

# Providing a Knowledge Management Model for Primary School Principals (Mixed Performance)

## ARTICLE INFO

**Article Type**  
Research Article

### Authors

Hamidreza Jamili Shabestari <sup>1</sup>  
Abbas Khorshidi <sup>2\*</sup>,  
Baharak Shirzad Kebria <sup>3</sup>,  
Lotfollah Abbasi <sup>4</sup>

### How to cite this article

Hamidreza Jamili Shabestari, Abbas Khorshidi, Baharak Shirzad Kebria, Lotfollah Abbasi, Providing a Knowledge Management Model for Primary School Principals (Mixed Performance). *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health, 2021:5(2); 152-173*

1. PhD Student, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: a\_khorshidi40@yahoo.com

### Article History

Received: 2021/06/05

Accepted: 2021/09/11

ePublished: 2021/09/22

## ABSTRACT

**Purpose:** The present study was conducted with the aim of providing a knowledge management model for primary school principals in secondary education.

**Materials and Methods:** The research method in terms of applied objectives and in terms of data, exploratory mix (qualitative-quantitative) and in terms of nature and type of study in qualitative dimension, the foundation data is of its kind and in quantitative dimension is a cross-sectional survey. The statistical population consisted of the qualitative section of all experts and specialists in this field. In the quantitative section, all the principals of the first year of secondary education in Tehran, who have a master's degree and higher in humanities, formed 200 people (80 women and 120 men). Gives. The method of purposeful conscious snowball sampling was selected by 18 experts. In expertise number 15, we reached theoretical saturation. In the quantitative part, 127 people were selected based on Morgan's volume determination formula. It was prepared in the form of a form and sent to the experts for selective coding. It should be noted that during this process, interview, Delphi technique and brainstorming were used. From the qualitative stage, a seven-point Weber conversion questionnaire was administered to a randomly selected sample group. The validity of the measurement tool was assessed by CVR and its validity was validated by Cronbach's alpha. Data analysis in quantitative section in descriptive statistics section (Drawing tables, statistical characteristics and graphs) and inferential statistics (confirmatory factor analysis, t-test, one-way analysis of variance as well as KS test were used to ensure the normality of the research community).

**Findings:** The results of the research in the qualitative section showed that the model consisting of 5 dimensions and 19 components of 122 indicators in the qualitative dimension for the knowledge management model for primary school principals was finalized.

**Conclusion:** In the quantitative part, AGFA, GFI, RMSEA and other indicators both indicate that the dimensions identified in a homogeneous structure support the structures of a concept model called the knowledge management model for primary school principals.

**Keywords:** knowledge management, organization analysis, human capital, management, knowledge and technology, school pillars.

## ارائه الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش (بارویکرد آمیخته)

حمیدرضا جمیلی شبستری<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

عباس خورشیدی<sup>۲\*</sup>

استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول).

بهارک شیرزاد کبریا<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

لطف اله عباسی<sup>۴</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش انجام شده است.

مواد و روش ها: روش پژوهش از لحاظ اهداف کاربردی و از نظر نظر داده‌ها، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی، داده بنیاد از نوع خود ظهور است و در بعد کمی، پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی کلیه خبرگان و متخصصان این حوزه تشکیل دادند. در بخش کمی کلیه مدیران دوره اول متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران که دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته های علوم انسانی هستند به تعداد ۲۰۰ نفر (۸۰ زن و ۱۲۰ مرد) تشکیل می دهد. روش نمونه گیری آگاهانه هدفمند از نوع گلوله برفی تعداد ۱۸ نفر خبره انتخاب شدند. که در خبره شماره ۱۵ به اشباع نظری رسیدیم. در بخش کمی حجم نمونه بر اساس فرمول تعیین حجم مورگان ۱۲۷ نفر انتخاب شدند. در پژوهش حاضر پس از کدگذاری باز و محوری ابزار سنجش حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال گردید. لازم به ذکر است که در طی این فرایند از مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری استفاده شد. در بعد کمی فرم اشباع شده توسط خبرگان از طریق دادن وزن به شاخصها بر اساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی، پرسشنامه هفت پیوستاری تبدیل و بر روی گروه نمونه که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا گردید. روایی ابزار سنجش از طریق (CVR) و اعتبار آن بوسیله آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت و تایید شد. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کمی در بخش آمار توصیفی (رسم جداول، مشخصه های آماری و نمودارها) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی تاییدی، آزمون T، آنالیز واریانس یکراهه و همچنین آزمون K-S برای اطمینان از نرمال بودن جامعه پژوهش) استفاده شد.

یافته ها: نتایج حاصل از پژوهش در بخش کیفی نشان داد که الگوی مزبور مرکب از ۵ بعد و ۱۹ مولفه ۱۲۲ شاخص در بعد کیفی برای الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش نهایی شد.

نتیجه گیری: در بخش کمی نیز شاخص های AGFA, GFI, RMSEA وخی دو همگی بیانگر این هستند که ابعاد شناسایی شده در یک ساختار متجانس، سازه های الگوی یک مفهوم تحت عنوان الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش را حمایت می کنند.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، تحلیل سازمان، سرمایه انسانی، مدیریت، دانش و فن آوری، ارکان مدرسه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۰

\* نویسنده مسئول: a\_khorshidi40@yahoo.com

### مقدمه

تجارب مدیریتی، از عصر شکار، کشاورزی، صنعتی، فراصنعتی به عصر حکمت یعنی دانایی بعنوان ابزار قدرت متحول شده است. به بیان دیگر امروزه عصر حکمت است یعنی دانایی محور و بستر و اساس مدیریت است. (۱)

مدیریت دانایی فرایند شناسایی، کسب توسعه، اشتراک، بکارگیری، نگهداری و ارزیابی منبع استراتژیک دانش در یک سازمان برای افزایش و توسعه قابلیتها و توانایی های سازمان جهت بهسازی و بالندگی سازمانی در یک محیط متغیر و پویا است. (۲)

بدین ترتیب مدیریت دانایی بعنوان منبع راه بردی یا عاملی که خمیرمایه و پایه همه تحولات و تضمین کننده ادامه حیات سازمان است در نظر گرفته می شود. که راهبران در سازمانها مسئول شناسایی، تولید و بکارگیری آن هستند. به بیان دیگر مدیریت دانایی بعنوان یک عامل اقتدار در نظر گرفته می شود که منجر به بهسازی، بالندگی و در نهایت توانمندسازی سازمان و تغییرات مثبت آن جهت انطباق یا تغییرات، مقابله با عوامل هجوم آورده و ناخواسته محیطی و رقابت در همه زمینه ها است. (۳)

سازمان های پایبند به مدیریت دانایی با ایجاد انگیزه، تمایل به دانش اندوزی دارند، کارکنان را فراهم می کنند و در نتیجه در چنین سازمان ها بی یادگیری مداوم و به روز، امری حیاتی محسوب می شود. در واقع در سازمان های دانایی محور امکان تبدیل خرد و دانایی فردی به دانایی جمعی، پاسخگویی به تحولات و تغییرات شتابان محیطی، نوع آوری ها و ارائه خدمات بهتر، بهره گیری از دارائی های ذهنی کارکنان، تسریع یادگیری و ارتقاء مهارت افراد، ارتقاء بهره‌وری در سازمان ها، تسهیل در تصمیم گیری و رویارویی با چالش های فراروی سازمان و محیط، کامیابی در ایجاد فرهنگ دانایی سازمانی و به حداکثر رساندن ارزش دانش دانایی و غیره فراهم می شود. (۴)

به طور کلی در سازمان های دانایی محور آحاد منابع انسانی بعنوان سرمایه های اصلی سازمان تلقی می شوند. در واقع سازمان بدون افراد معنا ندارد. منظور از افراد، هوش، استعداد، افکار، اندیشه، تخصص، مهارت، تجربه و دانش آن ها است. به بیان دیگر لازمه ماندگاری، دوام و بقای سازمان در عرصه تحولات پرشتاب کنونی همانا کاربست مدیریت دانایی است. بدین ترتیب مدیران و راهبران

همکاری و کار تیمی، سهولت در دسترسی به دانش، معماری مدیریت دانش، مهندسی مجدد، شفافیت، اعتماد، ارتباط نظام مند با ذینفعان، راهبردهای دانش، اهمیت ثبت، ذخیره و مستند سازی دانش شناسایی شده است

رضایی و همکاران (۷) پژوهشی با عنوان ۱ ارائه مدل کاربردی مدیریت دانش با هدف بهسازی کارکنان انجام دادند. این پژوهش با هدف ارائه مدل و تحلیل کاربرد مدیریت دانش در بهسازی کارکنان انجام شد. پژوهش از نوع کیفی و با روش آمیخته اکتشافی تحلیلی بود. نتایج پژوهش نشان داد چرخه دانش کارکنان در سطوح مختلف ضعیف و دانش فنی به شکل سنتی منتقل و اغلب همراه کارکنان بازنشسته از سیستم خارج می شود. مدیران درک کاملی از تاثیر و مزایای کاربرد مدیریت دانش در بهبود سازمانی و بهسازی کارکنان ندارند. در پایان هرم رهبری دانش و مدل سه بعدی مدیریت دانش که هر دو محقق ساخته بودند، پیشنهاد داده شد.

کاشف و همکاران (۸) پژوهشی با عنوان طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی های کسب و کار انجام دادند. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی های کسب و کار در ورزش ایران می باشد. رویکرد پژوهش کارکردگرایی است، بر اساس هدف، کاربردی و از نوع تحقیق و توسعه، و به لحاظ ماهیت، توصیفی پیمایشی است. نتایج نشان داد، درصد بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی های کسب و کار ۶۹/۱۳ درصد می باشد. بعد راهبردی، سازمانی-انسانی و فنی- محتوایی در کسب و کار تأثیر معنی داری دارد. از این رو، برای هدفمند کردن استفاده از دانش، سازمان دهی مراحل و سطوح توسعه ای 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.

مسیبی و همکاران (۹) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مدیریت دانش مبتنی بر رویکرد نوآوری باز در مراکز دانشگاهی انجام دادند. در راستای هدف تحقیق یعنی طراحی الگوی مدیریت دانش مبتنی بر رویکرد نوآوری باز برای مراکز دانشگاهی، با استفاده از روش تحقیق کیفی، اطلاعات مصاحبه های نیمه ساختار یافته با چهارده نفر از خبرگان این حوزه تحلیل و با بهره مندی از ادبیات موضوع و نتایج به دست آمده از تحلیل اطلاعات، ابعاد و مؤلفه های کلیدی مدیریت دانش با رویکرد نوآوری باز در مراکز دانشگاهی مشتمل بر چهار بعد فناوری، فرآیند و ساختار، فرهنگ، سرمایه انسانی و کار، دوازده مؤلفه و چهل و چهار شاخص احصاء گردیده و با برقراری ارتباط منطقی میان این ابعاد و مؤلفه ها، الگوی تحقیق مشخص شد. مارتین و ماریون<sup>۲</sup> پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و موسسات آموزش عالی تهران عبارتند از: توسعه منابع انسانی، جهت گیری استراتژیک دانایی

سازمانی باید عادت ها و رویه ها را محک مجدد بزنند و با دیده ی نقادی به راهیابی بهتر در همه زمینه ها پردازد. (۵)

مدارس بویژه، مدارس دوره اول متوسطه که در واقع مختص دانش آموزان نوجوان است که در دوره ی گذار قرار دارند بسیار حساس و مهم است و از دیدگاه علماء تعلیم و تربیت یک نهاد استراتژیک، آرمانی هستند. زیرا اگر بچه ها از این دوره سلامت عبور کنند سلامت روانی، عاطفی و... آنها حتمی است. لذا مدیران آموزشی که امروزه بعنوان رهبران آموزشی محسوب می شوند نقش حیاتی در گذار از دوران کودکی به جوانی دارند.

یافته های اریک<sup>۱</sup> بیانگر آن است که اگر در مدارس مدیریت دانایی که در واقع همان حکمت است توسط مدیران و سلسله مراتب آن ها پیاده شود این گزار به سلامتی طی خواهد شد. در غیر این صورت در آینده فراگیران این مقطع دچار مشکلات حیاتی خواهند بود.

با توجه به آنچه گفته شد و سایر موارد پژوهشگر قصد دارد در خصوص مدیریت دانایی مطالعه و این مهم را برای مدیران دوره اول متوسطه در وزارت آموزش و پرورش تبیین نماید. در واقع پژوهشگر درصدد پاسخگویی به این سوال است که الگوی مدیریت دانایی برای مدیران دوره اول متوسطه کدام است؟

پاسخگویی به این سوال می تواند بعنوان یک قطب نما، سمت و سوی حرکت آینده نظام آموزش و پرورش را برای حاکمیت دانایی در پهن دشت مدارس ایران اسلامی میسور بگرداند.

سوالات پژوهش:

الف: سوال اصلی

الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش کدام است؟

ب) سوال های فرعی پژوهش:

۱- ابعاد، مؤلفه ها، و شاخص های الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش به ترتیب اولویت کدامند؟

۲- برآش الگوی مزبور از دیدگاه کاربران چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش:

در زمینه الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مطالعات ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه، برخی از آن ها بیان شده است:

رحیمی و همکاران (۶) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل اساسی مدیریت دانش در سازمان زندان های استان تهران بوده که بر طراحی مناسب الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی اثر می گذارد. یافته ها نشان داده است که ۲۰ مؤلفه شامل تبیین و اشاعه فرهنگ سازمانی، استراتژی و سیاست های دانش محور، الگوبرداری، نقش رهبری، اهمیت منابع انسانی، زیرساخت مناسب فناوری و اطلاعات، فرآیندهای ارزیابی دانش، ساختار سازمانی، شبکه خبرگان، اختصاص پاداش و مشوق ها، برنامه های آموزشی،

<sup>2</sup> -Martin & Marion

<sup>1</sup> Eric

محور، زیر ساخت سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگوگیری، ارزیابی و انتقال دانش، و درگیری افراد می باشد. ایجنتینا وراجنتیران<sup>۱</sup> پژوهشی باعنوان نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین اقدامات مدیریت دانش و نوآوری شرکت انجام دادند. این مطالعه به طور تجربی رابطه بین اقدامات مدیریت دانش و نوآوری شرکت های خدماتی در کشورهای در حال توسعه را بررسی می کند. این پژوهش همچنین نقش میانجی کاربرد دانش را در رابطه بین اقدامات مدیریت دانش و نوآوری شرکت بررسی می کند. نتایج نشان می دهد که تولید، ذخیره و کاربرد دانش تأثیر معنادار و مثبتی بر نوآوری شرکت دارد. یافته ها همچنین نشان می دهد که کاربرد دانش نقش میانجی در رابطه بین تولید، انتشار و ذخیره سازی دانش و نوآوری شرکت دارد. این یافته ها حاکی از آن است که اقدامات مدیریت دانش به عنوان یک سلسله مراتب به نوآوری کمک می کنند، و این رابطه از طریق کاربرد دانش بیشترین تأثیر را در نوآوری شرکت دارد.

آتیه و الدین<sup>۲</sup> (۱۰) پژوهشی باعنوان ارائه مدل های جهت پیاده سازی مدیریت دانش در شرکتهای پروژه محور در سطح ملی انجام دادند. و در پایان مدل مفهومی منطبق بر سازمانهای پروژه محور ارائه گردید. در این الگو ابعادی مانند: زیر ساخت های سازمانی، نیروی انسانی، وضعیت دانش در سازمان و بعد مدیریت از مهمترین ابعادی که می تواند در رسیدن به اهداف سازمان در مدیریت دانش کمک کند.

رویکر<sup>۳</sup> (۱۱) پژوهشی باعنوان بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش در مراکز آموزشی انجام داد. پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت موجود سطح مدیریت دانش مراکز آموزشی به روش توصیفی و از نوع مطالعات پیمایشی انجام شده است. یافته ها نشان داد که در مراکز آموزشی مدیریت دانش در ابعاد دانش پنهان فردی، فرایند برون سازی دانش، فرایند ترکیب، فرایند درون سازی، دانش پنهان جمعی از سطح اجتماعی سازی دانش، فرایند اجتماعی سازی دانش در وضعیت بالاتر از حد متوسط قرار دارند. در خصوص مدیریت دانش تا به حال الگوهای تدوین شده است که در جدول ۱ به برخی از آنها اشاره شده است.

جدول ۱. الگوهای مدیریت دانش

نام الگو	نتایج پژوهش
	نقی پور و همکاران (۱۲) به طراحی الگوی مدیریت دانش در سازمان آموزش الگوی مدیریت و پرورش استان هرمزگان پرداختند.
الگوی مدیریت دانش برای اداره آموزش و پرورش هرمزگان	نتایج تحلیل داده ها نشان داد که مولفه های تشکیل دهنده مدیریت دانش شامل، خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش می باشد

گودرزی و همکاران (۱۳) با انجام پژوهشی با موضوع ارائه چارچوبی برای ممیزی مدیریت دارایی های فکری در شرکت های دانش بنیان، با شناسایی وضع موجود مدیریت دارایی های فکری در این شرکت ها و مشخص نمودن نقاط ضعف و قوت موجود در ساختار اجرا ایشان، راهکارهایی برای ارتقاء سطح مدیریت دارایی های فکری در شرکت های دانش بنیان این حوزه، ارائه نمود. نتایج نشان داد، ابعادی مانند شناسایی دارایی های فکری، مدیریت، رهبری و حمایت سازمانی، حفاظت از دارایی های فکری و ارزیابی از مهمترین ابعاد تشکیل دهنده الگوی حاضر می باشند.

شارما و سینگ<sup>۴</sup> (۱۴) در پژوهشی با عنوان ارزشیابی ممیزی اطلاعات و ممیزی مدیریت دانش به روش کیفی به بررسی رابطه بین ممیزی دانش و ممیزی مدیریت دانش پرداخته و سپس مدل هفت مرحله ای ممیزی اطلاعات را معرفی می کنند. ایشان هریک از مراحل مدل را در مسیر چگونگی کمک به فرایند و البته نتیجه حاصله توضیح می دهند. در پایان اینگونه نتیجه گرفته می شود که بررسی مزایای بالقوه استفاده از ممیزی اطلاعات به عنوان یک امر بنیادین و مهم، بی تردید می تواند استراتژی ممیزی مدیریت دانش را نیز ارتقاء دهد. این هفت مرحله عبارتند از: ۱- تصمیم گیری ۲- جمع آوری اطلاعات ۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات ۴- ارزشیابی اطلاعات ۵- پیشنهاد ۶- پایه سازی ۷- ممیزی اطلاعات

نویدی (۱۵) با انجام پژوهشی با موضوع ارائه مدل نظری و عملیاتی ممیزی دانش در سازمان های پروژه محور با بررسی تیم کنترل پروژه و مدیریت دانش چهار الگوی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور پژوهشگاه پروژه محور شامل پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات، پژوهشگاه صنعت نفت،

<sup>3</sup>. Roiker

<sup>4</sup>. Sharma & Singh

<sup>1</sup>. Egena & Rajenthyan

<sup>2</sup>. Attia & Eldin,

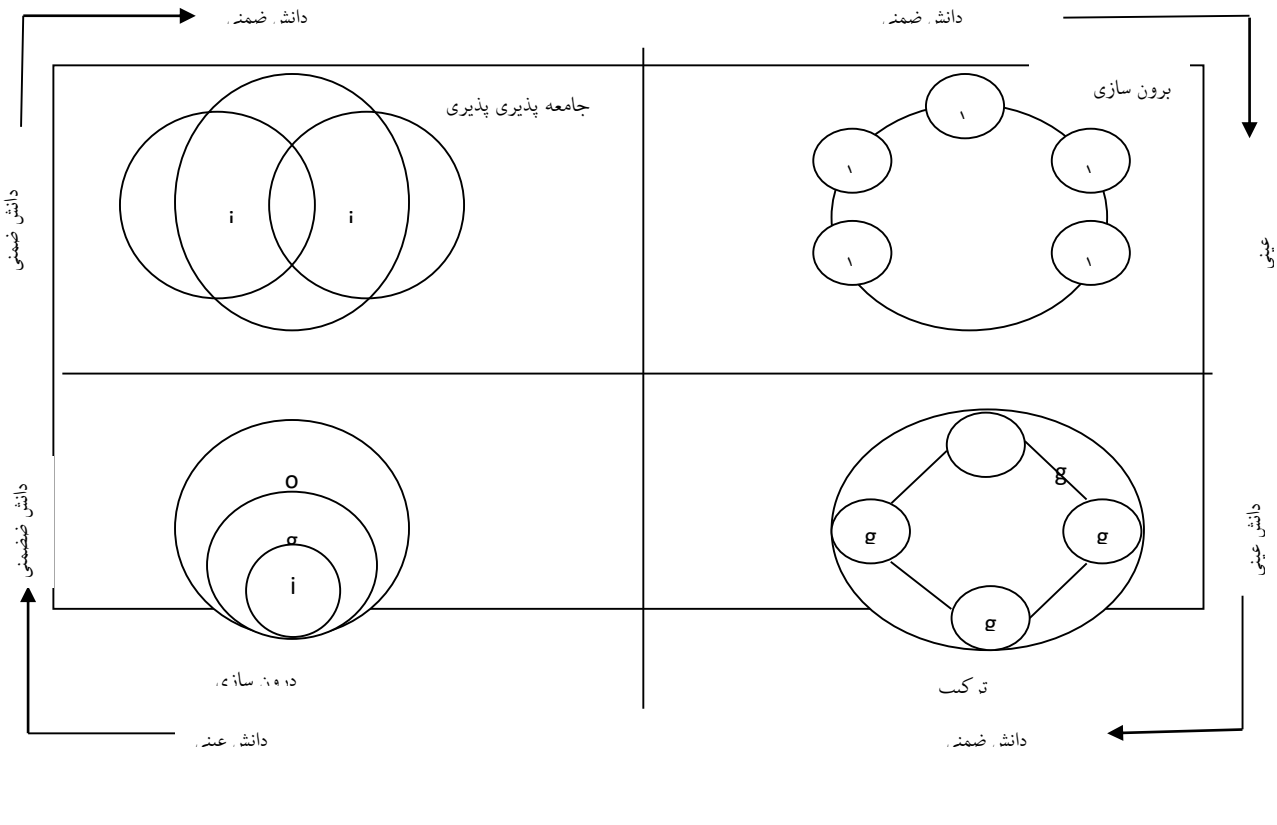
(اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب، درونی سازی) میباید

رضانی وهمکاران(۱۷) به ارائه الگوی مدیریت دانش در دانشگاه مازندران پرداختند. نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۹۸ زیرشاخص (کد)، ۱۴ شاخص الگوی استقرار و ۳ بعد اصلی (۱- نیروی انسانی-۲- مدیریت دانش فرایند-۳- فناوری) در استقرار مدیریت دانشگاه مازندران دانش شد که با نظر خبرگان دانشگاهی و مشاورین فرآیندهای سازمانی و استفاده از روش دلفی به بومی سازی و غربالگری آن ها پرداخته شد و با استفاده از آن ها سطح بلوغ مدیریت دانش دانشگاه مازندران اندازه گیری شد

چارچوب نظری پژوهش حاضر را الگوی نوناگا<sup>۱</sup> (۱۸) تشکیل می دهد این الگو بیانگر آن است که مدیریت دانش چهار مؤلفه: برون سازی، جامع پذیری، ترکیب و درون سازی دارد و به شرح شکل زیر می باشد. نوناگا در مطالعه ای بازنمون مفهومی سطح بالا از مدیریت دانایی را نشان میدهد و مدیریت دانایی را به عنوان فرآیند خلق دانش تلقی می کند که در شکل زیر نشان داده شده است.

پژوهشگاه نیرو و پژوهشگاه فضایی ایران در یک تحقیق آمیخته اکتشافی موفق به استخراج پنج مؤلفه ممیزی دانش شامل تحلیل نیاز دانش، تحلیل موجودی دانش، ارزش گذاری دانش، تحلیل جریان دانش و تحلیل کاربری دانش به عنوان عناصر اصلی سازنده سازه ممیزی مدیریت دانش در این سازمان ها گردید

دهقانی وهمکاران(۱۶) به طراحی این الگو پرداختند. در این الگو عوامل جهت استقرار مدیریت دانش: شامل توسعه مفهوم مدیریت دانش؛ معرفی عوامل مرتبط با منابع انسانی ( رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری، توانمندسازی بارویکرد دانش بنیان، محرکهای انگیزاننده دانشی، کار تیمی، فرهنگ دانشی)، عوامل ساختاری (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی (سختافزار، نرمافزار، شبکه، مخازن دانش، خطمشی امنیت در مدیریت دانش) و عوامل استراتژی



<sup>1</sup> Nonaka & takeochi

## شکل ۱: الگوی نوناگا

۱ را به مدد کدگذاری باز احصاء نموده است. ۳- سپس شاخص های احصاء شده را به مدد کدگذاری محوری در قالب ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها دسته بندی نموده است. ۴- در این مرحله شاخص های مقوله بندی شده در قالب یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تنظیم و در اختیار خبرگان فن دلفی و بارش مغزی قرار گرفت و این روند تا رسیدن به اشباع نظری استمرار یافت. ۵- ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های نهایی اولویت بندی شده و در قالب یک الگو ترسیم و در پایان توسط خبرگان اعتبار یابی شد. و در بخش کمی: این بخش مشتمل بر مراحل زیر است: ۱- فرم مصاحبه اشباع شده در مورد خبرگان از طریق وزن دهی به شاخص ها تدوین شد. ۲- پرسشنامه مذکور بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد. ۳- پاسخ آزمودنی ها به صورت دستی محاسبه و سپس در بسته نرم افزاری لیزرل به مدد آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ۴- به این ترتیب ابتدا، مؤلفه ها و شاخص ها توسط مدیران آموزشی مورد سنجش قرار گرفت. ۵- سپس به مقایسه مرحله کمی و کیفی پرداخته شد. روش تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش انجام شد: الف- در بخش کیفی داده ها به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مصاحبه، فن دلفی و بارش مغزی با خبرگان) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ب- بخش کمی: مشتمل بر سه روش زیر است: ۱- توصیف داده ها: در این بخش از روش های مرسوم آمار توصیفی مانند رسم جداول توصیفی، رسم مشخصه های آماری و رسم نمودارها، استفاده گردید. ۲- تحلیل داده ها: در این بخش از آزمون های موسوم به تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. ۳- یافته های جانی: در این بخش از آزمون های آماری T مستقل و آنالیز واریانس یک راهه برای بررسی اطلاعات دموگرافیک استفاده شد

## تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده های پژوهش حاضر دو دو بخش انجام شد:

## ۱- مرحله کیفی

تحلیل داده ها در بخش کیفی طی چهار مرحله انجام گرفت:

الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۷۰ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی، و مصاحبه با خبرگان احصاء شد.

ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۴ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۷۰ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصاء شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری های باز و محوری خودداری شد.

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، برای الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش به ترتیب اولویت ۵ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۲۲ شاخص که در جدول ۲ بیان شده است.

براساس این مدل دانش از عناصر عینی و ضمنی تشکیل شده است. دانش ضمنی بر اساس تعریف پولانی<sup>۱</sup> دانشی غیر لفظی، ذاتی و بیان نشده است، دانش عینی دانش اظهار شده از طریق نوشته ها، طرح ها، نقاشی ها، برنامه های کامپیوتری و ..... است. در این مدل فرض شده که دانش ضمنی می تواند از خلال فرآیند جامعه نگری به دانش ضمنی فرد دیگری منتقل شده و در فرآیند برون سازی به دانش عینی تبدیل شود. همچنین بر اساس این مدل دانش عینی می تواند از طریق فرآیند درونی سازی به دانش ضمنی تبدیل شود و از طریق ترکیب شدن و انتشار میتواند به دانش عینی دیگری تبدیل شود. البته انتقال دانش بسیار پیچیده تر از ماتریکس ساده پیشنهادی نوناگا است و به راحتی قابل تفسیر در پارادایم جدید مدیریت دانایی نمی باشد بر اساس این مدل چهار سطح مختلف از حاملین یا عاملین دانش در سازمان ها وجود دارد. (محور هستی شناسی) که شامل افراد، گروه های کوچک درون سازمان یا بیرون سازمان (مشتریان اصلی، تهیه کنندگان، رقبا و ...) می باشد.

## مواد و روش ها

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر داده ها از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی)، و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی داده بنیاد خود ظهور است و در بعد کمی پیمایشی مقطعی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش است. الف- بخش کیفی: کلیه خبرگان حوزه مربوطه است. ب- بخش کمی: در این بعد جامعه آماری مورد پژوهش را کلیه مدیران دوره اول متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران که دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته های علوم انسانی به تعداد ۲۰۰ نفر (۸۰ زن و ۱۲۰ مرد) تشکیل داده است.

ابزار سنجش در بخش کیفی: ابزار بخش کیفی را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل می دهد که به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمده است. و در بخش کمی: پس از اشباع نظری خبرگان در مورد فرم مصاحبه بخش کیفی، فرم مذکور از طریق دادن پیوست به شاخص ها به پرسشنامه تبدیل و بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش در دو بخش انجام شد: الف- بخش کیفی: اعتبار و روایی ابزار سنجش در بخش کیفی به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری ها و روش شناسی) به دست آمده است. ب- بخش کمی: در بخش کمی اعتبار با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۹۷ می باشد. روش های گردآوری اطلاعات - بخش کیفی: مشتمل بر مراحل زیر است: ۱- ابتدا پژوهشگر کلیه تئوری ها، الگوها، مدل ها و یافته های تحقیقات اعم از ملی و جهانی را مطالعه نموده است. ۲- شاخص های مرحله

<sup>۱</sup>. Polanyi

جدول ۲. الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش

ابعاد	مؤلفه ها	تعداد شاخص ها
تحلیل سازمان مدرسه	تحلیل وضعیت	۶
	تحلیل شبکه اجتماعی	۶
	زیر ساخت	۶
سرمایه انسانی	فرهنگ سازمانی	۸
	تاکید بر کار گروهی	۵
	مشارکت ذی نفعان	۴
	توانمند سازی کارکنان	۴
مدیریت	مدیریت مالی و بودجه	۴
	مدیریت اجرایی	۱۰
دانش وفن آوری	خلق دانش	۴
	تحلیل دانش	۱۳
	تسهیم دانش	۹
	کاربست دانش	۱۱
	بازخوردگیری مداوم	۶
	مدیر مدرسه	۵
ارکان مدرسه	شورای مدرسه	۶
	انجمن اولیا	۴
	شورای معلمان	۶
	شورای دانش آموزی	۵

۲-بخش کمی: این خود مشتمل بر دو مرحله زیر است:  
الف-توصیف داده ها : که در قالب رسم جداول مشخصه آماری و رسم نمودارها انجام شد.

د: اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد.

جدول (۳) مشخص های آماری نمرات ابعاد و مؤلفه ها به تفکیک اولویت (n= ۱۲۷)

عامل ها	میانگین	واریانس	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
تحلیل وضعیت	۵.۸۵۶۸	۰.۶۲۵	۰.۷۹۰۲۳	-۱.۲۷۰	۱.۶۵۹
تحلیل شبکه اجتماعی	۵.۸۹۳۲	۰.۵۴۷	۰.۷۳۹۳۳	-۱.۱۵۶	۰.۷۶۹
زیر ساخت	۶.۰۴۲۷	۰.۷۳۰	۰.۸۵۴۶۱	-۱.۲۵۷	۰.۸۳۳
فرهنگ سازمانی	۵.۸۸۹۸	۰.۶۶۲	۰.۸۱۳۵۹	-۱.۴۰۶	۱.۵۳۹
تاکید بر کار گروهی	۵.۸۶۶۱	۰.۷۶۵	۰.۸۷۴۷۱	-۱.۳۲۵	۲.۴۸۷
مشارکت ذی نفعان	۵.۸۹۳۷	۰.۵۴۱	۰.۷۳۹۳۹	-۱.۱۵۶	۰.۷۶۱
توانمند سازی کارکنان	۵.۹۳۷۰	۰.۷۷۶	۰.۸۸۰۶۵	-۱.۲۰۱	۲.۵۱۶
مدیریت مالی و بودجه	۵.۸۸۵۸	۰.۶۹۱	۰.۸۳۱۴۰	-۱.۳۴۸	۲.۲۰۸
مدیریت اجرایی	۵.۸۸۱۹	۰.۸۸۳	۰.۹۳۹۵۶	-۱.۱۵۵	۱.۱۳۵
خلق دانش	۵.۸۹۳۳	۰.۶۵۲	۰.۸۰۷۳۷	-۱.۳۶۷	۱.۸۶۱
تحلیل دانش	۵.۸۵۵۳	۰.۷۰۶	۰.۸۴۰۲۱	-۱.۰۸۸	۰.۸۶۹
تسهیم دانش	۶.۳۶۳۵	۱.۰۷۶	۱.۰۳۷۵۳	-۱.۶۷۸	۱.۶۹۳

کاربست دانش	۵.۸۹۴۱	۰.۶۲۷	۰.۷۹۲۱۲	-۱.۲۶۶	۱.۴۰۰
بازخوردگیری مداوم	۵.۹۰۰۳	۰.۸۲۷	۰.۹۰۹۳۰	-۱.۱۲۸	۰.۸۷۶
مدیر مدرسه	۵.۹۵۲۸	۰.۵۲۲	۰.۷۲۲۳۷	-۰.۹۱۹	۰.۴۶۰
شورای مدرسه	۵.۹۱۳۴	۰.۷۶۷	۰.۸۷۵۶۱	-۱.۰۰۳	۰.۵۲۷
انجمن اولیا	۶.۳۱۰۲	۱.۱۹۲	۱.۰۹۱۸۸	-۱.۷۰۷	۲.۳۹۷
شورای معلمان	۶.۱۴۹۶	۰.۸۳۴	۰.۹۱۳۰۶	-۱.۵۱۳	۱.۲۶۰
شورای دانش آموزی	۵.۸۸۲	۰.۸۸۷	۰.۹۳۹۵۱	-۱.۱۵۹	۱.۱۳۷
تحلیل سازمان مدرسه	۵.۸۷۳۹	۰.۶۶۴	۰.۸۱۵۱۱	-۱.۱۳۹	۱.۱۳۰
سرمایه انسانی	۵.۸۷۶۸	۰.۵۶۶	۰.۷۵۲۰۵	-۱.۴۱۰	۱.۵۶۱
مدیریت	۵.۹۵۳۶	۰.۵۳۵	۰.۷۳۱۳۷	-۱.۱۴۶	۰.۹۵۰
دانش و فناوری	۵.۸۴۶۵	۰.۶۹۲	۰.۸۳۱۸۸	-۱.۳۴۷	۱.۵۳۷
ارکان مدرسه	۵.۹۹۴۸	۰.۵۵۱	۰.۷۴۲۴۵	-۱.۲۴۱	۱.۱۸۶

از ارقام جداول بالا می توان موارد زیر را استنتاج کرد:

۱- مقایسه میانگین های پنج گانه از دیدگاه گروه های نمونه به گونه کلی نشان می دهد که به ترتیب ؛ از: ابعاد سازنده الگوی یادشده مشتمل بر پنج بعد که عبارتند: ۱- تحلیل سازمان مدرسه ۲- سرمایه انسانی ۳- مدیریت ۴- دانش و فن آوری ۵- ارکان مدرسه می باشند. که در تدوین الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش موثر اند.

۲- مقایسه میانگین های ۱۹ گانه از دیدگاه گروه های نمونه به گونه کلی نشان می دهد که به ترتیب مولفه ::

۱- تحلیل وضعیت ۲- تحلیل شبکه اجتماعی ۳- زیر ساخت ۴- فرهنگ سازمانی ۵- تاکید بر کارگروهی ۶- مشارکت ذی نفعان ۷- توانمند سازی کارکنان ۸- مدیریت مالی و بودجه ۹- مدیریت

اجرائی ۱۰- خلق دانش ۱۱- تحلیل دانش ۱۲- تسهیم دانش ۱۳- کاربست دانش ۱۴- بازخوردگیری مداوم ۱۵- مدیر مدرسه ۱۶- شورای مدرسه ۱۷- انجمن اولیا ۱۸- شورای معلمان ۱۹- شورای دانش آموزی می باشند. که در تدوین الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش موثر اند.

۳- چولگی مثبت بیانگر آن است که چولگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به راست و کشیدگی مثبت دهنده آن است که توزیع نرمال بلندتر است.

ب- تحلیل داده ها : به منظور تایید توصیف داده ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه ای که نمونه از آن استخراج شده است از تحلیل عامل تاییدی استفاده شده است که نتایج این آزمون به ترتیب در جدول زیر آورده شده است.

جدول (۵) نیکویی برازش ابعاد به ترتیب اولویت. (n= ۱۲۷)

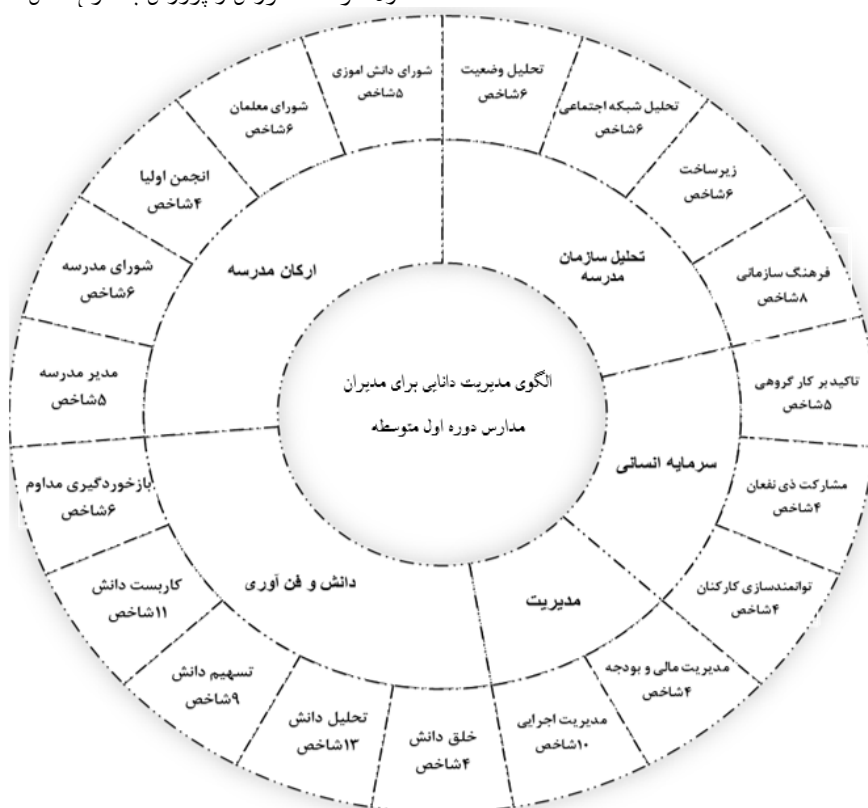
شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته	شاخص نیکویی برازش		مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب		نسبت خی دو به درجه آزادی		سطح معناداری		خی دو		ابعاد
	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	میزان دامنه قابل بدست پذیرش آمده	
	بزرگتر از ۰/۹	بزرگتر از ۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۰۳	کمتر از ۰/۰۸	۲/۷۱	کمتر از ۳	۰/۰۰۱	از ۰/۰۵	۱/۶۵	تفاوت fofo	تحلیل سازمان
	بزرگتر از ۰/۹	بزرگتر از ۰/۹۳	بزرگتر از ۰/۰۶	کمتر از ۰/۰۸	۲/۶۹	کمتر از ۳	۰/۰۰۱	از ۰/۰۵	۲/۶۵	تفاوت fofo	سرمایه انسانی
	بزرگتر از ۰/۹	بزرگتر از ۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۰۵	کمتر از ۰/۰۸	۲/۴۱	کمتر از ۳	۰/۰۰۱	از ۰/۰۵	۱/۲۴	تفاوت fofo	مدیریت

دانش و فن آوری	تفاوت fofoe	۲/۱۷	کمتر از ۰/۰۰۱	کمتر از ۳	۲/۶	کمتر از ۰/۰۵	بزرگتر از ۰/۹۳	بزرگتر از ۹/۰	۰/۹۴
ارکان مدرسه	تفاوت fofoe	۲/۱۷	کمتر از ۰/۰۱	کمتر از ۳	۲/۶	کمتر از ۰/۰۸	بزرگتر از ۰/۹۳	بزرگتر از ۹/۰	۰/۹۱

در مجموع جدول بالا بیانگر آن است که داده های کمی با داده های کیفی همسو می باشند. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از اطباب متن مقاله از ذکر نمودارها خوداری شده است.

### نتیجه گیری

در نتیجه پژوهش الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲. الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه

توانمند سازی کارکنان ۸-مدیریت مالی و بودجه ۹-مدیریت اجرایی ۱۰-خلق دانش ۱۱-تحلیل دانش ۱۲-تسهیم دانش ۱۳-کاربست دانش ۱۴-بازخوردگیری مداوم ۱۵-مدیر مدرسه ۱۶-شورای مدرسه ۱۷-انجمن اولیا ۱۸-شورای معلمان ۱۹-شورای دانش آموزی می باشند. در نهایت، یافته های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه های به دست آمده، از شاخص های تشکیل شده اند که در مجموع، پاسخ این پرسش در قالب جدول ۳ بیان شده است.

بر اساس شکل ۲، الگوی یادشده از ۱۲۲ شاخص تشکیل شده است. در زمینه یافته های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش های انجام شده، می توان گفت با یافته های پژوهش های گذشته هم خوانی دارد. همچنین، ابعاد سازنده الگوی یادشده مشتمل بر پنج بعد که عبارتند: ۱-تحلیل سازمان مدرسه ۲-سرمایه انسانی ۳-مدیریت ۴-دانش و فن آوری ۵-ارکان مدرسه می باشند. همچنین، ۱۹ مؤلفه برای الگوی یادشده به دست آمد، که عبارتند از: ۱-تحلیل وضعیت ۲-تحلیل شبکه اجتماعی ۳-زیر ساخت ۴-فرهنگ سازمانی ۵-تاکید بر کارگروهی ۶-مشارکت ذی نفعان ۷-

## جدول ۳. جدول نهایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه به ترتیب اولویت

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		تعیین وضعیت موجود دانش در سازمان (مدرسه)
		تعیین وضعیت مطلوب دانش در سازمان (مدرسه)
		شناسایی تهدیدها و تلاش برای تبدیل آنها به فرصت
	تحلیل وضعیت	استفاده احسن از از فرصت‌های موجود
		تحلیل خلاء موجود در سازمان (مدرسه)
تحلیل سازمان مدرسه		تحلیل فاصله خلاء موجود در سازمان (مدرسه)
		تحلیل ارتباط بین افراد و سازمان (مدرسه)
		تحلیل تعاملات بین افراد و سازمان (مدرسه)
	تحلیل شبکه اجتماعی	تحلیل روابط بین گروهی در سازمان (مدرسه)
		تحلیل سخت‌افزارهای دانشی سازمان (مدرسه)
		تحلیل نرم‌افزارهای دانشی سازمان (مدرسه)

تحلیل سایر موجودی های مدیریت  
دانشی سازمان (مدرسه)

---

اجرای دوره های کوتاه مدت  
جهت آشنایی با تکنولوژی های  
برتر نوین باهدف افزایش عملکرد  
در کارکنان و معلمان

---

توسعه ساختار دانشی در مقابل  
ساختار غیر دانشی

---

-  
امکان دسترسی کلیه  
کارکنان، معلمان به فناوری  
اطلاعات در سازمان (مدرسه)

---

وجود نرم افزار باسامانه  
الکترونیکی برای ثبت تجربیات  
ودانش

زیر ساخت ها

-  
ایجاد تالارهای گفتمان (ساز  
و کارهای بحث گروهی مجازی)

---

شناخت فرآیند های مدیریت دانش  
شامل کسب، ذخیره سازی،  
سازماندهی و تسهیم دانش

---

نگرش مثبت افراد یا تمایل نسبت  
به خلق دانش  
ایجاد باور های مشترک در  
خصوص مدیریت دانش در بین  
منابع انسانی

---

سازمان	فرهنگ سازمانی
ایجاد ارزشهای مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان (مدرسه)	
نگاه ارزشی به مدیریت دانش در بین آحاد منابع انسانی سازمان (مدرسه)	
معرفی الگوهای نمونه مدیریت دانش در بین آحاد منابع انسانی سازمان (مدرسه)	
ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان وجود آزادی عمل در سازمان (مدرسه)	
اجرای برنامه های مختلف در راستای تاکید و اهمیت بر برنامه ی مدیریت دانش در سازمان (مدرسه)	
از تیم های ایجاد دانش حمایت می شود	
از دانش و تجربه تیم های کاری حمایت می شود	
هماهنگی، همکاری و کارایی تیم ارزیابی می شود.	تاکید بر کار گروهی
تعهد سازمانی برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد	سرمایه انسانی
کنترل کارکنان برای استفاده از منابع افزایش داده می شود.	
فعالانه از مشارکت ذی نفعان در تصمیمات حمایت می شود	

---

### مشارکت ذی نفعان

ذی نفعان به مشارکت در  
برنامه‌ریزی و ارزیابی کارها تشویق  
می‌شوند

---

تمام ذی نفعان باید در تسهیم دانش  
مشارکت کنند و برای ایجاد یک  
محیط تسهیم دانش مسؤل باشند.

---

رویه‌ها و ابزارهای مناسب برای  
آموزش وجود دارد.

---

محیط خودآموزی و  
خودیادگیری فراهم می‌باشد.

---

### توانمند سازی کارکنان

از مشارکت کارکنان در آموزش  
داخلی و خارجی حمایت می‌شود.

---

از آموزش دهندگان حرفه‌ای و  
دپارتمان‌های ویژه استفاده می‌شود.

---

---

تخصیص بودجه کافی برای اجرا و  
پیاده سازی برنامه مدیریت دانش

---

تخصیص بودجه کافی برای آموزش  
های لازم جهت اجرای مدیریت  
دانش در سازمان (مدرسه)

---

### مدیریت

#### مدیریت مالی و بودجه

تعهد مالی مدیران جهت اجرای  
مدیریت دانش در سازمان (مدرسه)

---

فراهم کردن بودجه کافی برای  
امکانات فناوری در سازمان  
(مدرسه)

حمایت و تشویق مدیران ارشد در  
پیاده سازی و اجرای برنامه ی  
مدیریت دانش در سازمان

تعهد مدیران به اجرای مدیریت  
دانش

ارزیابی مستمر موانع پیاده سازی  
مدیریت دانش توسط مدیر ارشد

تلاش برای رفع موانع موجود جهت  
پیاده سازی مدیریت دانش توسط  
مدیران

پیش بینی تغییرات مورد انتظار

مدیریت اجرایی

شناخت کامل شرایط تغییر

شناخت کامل عوامل تغییر

به چالش کشیدن وضع موجود

انجام برنامه ریزی قبل از انجام هر  
کار

در طول و پس از اجرای آن  
سازماندهی و تلفیق منابع برای  
مقابله با مشکلات و استفاده موثر  
از فرصتها

تعیین دانش موجود در  
سازمان (مدرسه)

خلق دانش

دانش وفن آوری

---

استخراج دانش در سطح  
مؤسسه(مدرسه) و خارج آن؛

---

حمایت از پیشنهادهای مرتبط با  
خلق دانش در سازمان(مدرسه)

---

درگیر کردن تمامی ذی نفعها در  
خلق دانش  
تحلیل دانش ضمنی سازمانی

---

تحلیل دانش آشکار سازمانی

---

تحلیل دانش فردی موجود در  
مدرسه

---

تحلیل دانش گروهی موجود در  
مدرسه

---

تحلیل دانش سازمانی موجود در  
مدرسه

---

تحلیل دانش ساختاری موجود در  
مدرسه

---

تحلیل دانش

تحلیل دانش فرآیندی موجود در  
مدرسه

---

تحلیل دانش منابع انسانی موجود در  
مدرسه

---

تحلیل دانش پروژه ای موجود در  
مدرسه

---

تحلیل دانش تکنولوژیکی موجود  
در مدرسه

تحلیل دانش هدایت و کنترل  
موجود در مدرسه

تحلیل دانش استراتژی موجود در  
مدرسه

تحلیل دانش آینده پژوهی موجود  
در مدرسه

بررسی توسط مشاهده

بررسی توسط مصاحبه

بررسی توسط پرسشنامه

بررسی توسط برون فکنی

بررسی توسط تمرکز گروهی

بررسی توسط مشاهده مشارکتی

بررسی توسط روش ترکیبی

تسهیم دانش

بررسی جریان های دانشی موجود  
در مدرسه

بررسی نقشه و مدل مدیریت دانش  
مدرسه

کاربست دانش

تشویق کارکنان به استفاده از دانش  
موجود در سازمان (مدرسه)

در دسترس بودن دانش در  
سازمان (مدرسه)

ایجاد مقیاسی جهت بکارگیری  
دانش در سازمان (مدرسه)

توزیع دانش در میان کارکنان  
سازمان (مدرسه)

ایجاد نقشه های دانش؛ خروجیها و فرایندهای کلیدی، مستندسازی شده، گزارش داده شده و با دیگران تسهیم میشود

فراهم سازی نقشه دانشی در مدرسه

فراهم سازی جریان دانشی در مدرسه

فراهم سازی تسهیم دانش در مدرسه

فراهم سازی فرآیندهای دانشی در مدرسه

ویرایش و بازنگری فرآیندها و مدل های موجود دانش در مدرسه

توسعه و بهبود مستمر نظام ممیزی مدیریت دانش در مدرسه

ارزیابی و بررسی پیشرفت کار در زمینه اهداف

ارزیابی و بررسی پیشرفت کار در زمینه نحوه اجرا  
ارزیابی و بررسی پیشرفت کار در زمینه زمان بندی

ارزیابی و بررسی پیشرفت کار در زمینه بودجه بندی

ارزیابی و بررسی پیشرفت کار در زمینه منابع انسانی

ارزیابی و بررسی پیشرفت کار در زمینه منابع بهینه

رهبری مشارکتی (توزیع روشنی از وظایف)

استفاده بهینه از منابع موجود بابه  
گیری از مشارکت های مردمی

بازخوردگیری مداوم

ارکان مدرسه

مدیر مدرسه

پیگیری اجرای درست مصوبات  
شورای مدرسه

رعایت اخلاق حرفه ای در محیط  
مدرسه

انجام شرح وظایف موصوب برای  
هریک از کارکنان مربوط  
رعایت اصل شایسته سالاری در  
برابر آیین نامه ها

استفاده از تجارب معلمان و مربیان

تلاش برای بهبود فرایند آموزشی  
تلاش برای بهبود فرایند پرورشی

انتخاب افراد شایسته به عنوان  
نماینده شورا

بررسی برنامه سالیانه بر اساس  
مصوبات و دستور العمل ها

شورای مدرسه

برنامه ریزی استاندارد جهت  
برقراری تعامل مدرسه بامحیط  
محلی و ملی

تقویت همکاری و مشارکت اولیا  
جهت ارتقای کیفیت آموزشی  
و پرورشی مدرسه

تلاش جهت تقویت همکاری  
مدرسه با کانون خانواده

برنامه ریزی جهت مشارکت اولیا  
در تصمیم گیری های مدرسه

انجمن اولیا

استفاده از تجارب کارساز خانواده  
ها در پیشبرد اهداف مدرسه

تامین مشارکت معلمان در امور  
فرهنگی، اجتماعی مدرسه

تامین مشارکت معلمان در امور  
آموزشی و پرورشی مدرسه

مشارکت فعال و کارآمد در برنامه  
ریزی های مدرسه

شورای معلمان

مشارکت فعال جهت نظارت بر  
اجرای اهداف مصوب مربوط

بررسی و تبادل نظر پیرامون چگونگی افزایش اثربخشی روش های تدریس	
بودجه بندی برنامه درسی با رعایت مقررات مربوط	
مشارکت فعال دانش آموزان در مسائل مربوط به آموزش و پرورش	
تلاش برای ایجاد ارتباط صحیح بین دانش آموزان و مدرسه	
همکاری در برگزاری مسابقات علمی، فرهنگی، ورزشی و... در مدرسه	
همکاری در تشکیل و اداره تعاونی دانش آموزان در مدرسه	شورای دانش آموزی
همکاری در تنظیم امور بهداشتی و انتظامی مدرسه	

آن، جریان های نمادین اطلاعاتی به تعامل می پردازد. مفهوم مکان و زمان دچار تحول مفهومی گشته است و معنا نسبت به کارکرد برجسته تر شده است. صنعت گرایی به اطلاعات گرایی، کار سنتی به کار مبتنی بر دانش و مشاغل یدی به مشاغل با بار اطلاعاتی و دانشی تحول یافته است. مفهوم آموزش و پرورش نیز بر اثر تغییرات ساختاری، عمیقاً دگرگون شده است. کار یدی در برابر کار فکری، بیش از پیش کم ارزش شده و مفاهیمی همچون مدیریت دانش و کارمند دانش به میان آمده است و آموزش و پرورش نیز از الگوی سازمان یادگیرنده و جامعه یادگیرنده برخوردار گشته اند هر یک از مدیران و معلمان نه تنها باید در زمینه شغلی خود، بلکه در ارتباط با فعالیت های مدیریت و فرایندهای آموزشی و محیط پیرامون، بصورت مداوم اطلاعات بروزی کسب نموده تا قادر گردند در عرصه های علمی و کاری، حضوری اثر بخش داشته باشد. فرایندهای آموزشی و مدرسه ای به بازآموزی و بهنگام سازی آگاهی ها و مهارت ها به صورت روز آمد مبتنی گردیده اند و معلمان و دانش آموزان بر اساس میزان نمادپردازی، فعالیت های فکری، کیفی و خلاق و به جریان انداختن و خلق دانش و فن آوری، مورد ارزیابی قرار می گیرند.

در واقع دانش در عصر جدید ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه است، برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانش، مدارس می توانند مهمترین نقش دانش آفرینی و مشروعیت بخشی به توسعه پایدار در جامعه جهانی، ملی و محلی را بر عهده بگیرند. مدیریت دانش رویکردی نوین است که مدارس موفق قرن حاضر در جهت توسعه توانایی های خود به آن توجه دارند که عبارت است از "گردآوری دانش و قابلیت های عقلانی

یافته های به دست آمده می توان گفت با یافته های پژوهش های رحیمی و همکاران (۶)، رضایی و همکاران (۷)، کاشف و همکاران (۸)، مسیبی و همکاران (۹)، آتیه و الدین (۱۰)، رویکر (۱۱) همخوانی دارد. بدیهی است به مدد این الگو می توان به عوامل مهم مدیریت دانایی مدیران مدارس متوسطه پی برد.

یافته بعدی پژوهش حاضر؛ مبنی بر اینکه برآزش الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه از دیدگاه کاربران چگونه است؟ بیانگر آن است که یافته های بدست آمده در بخش کیفی شامل ۵ بعد، ۱۹ مولفه و ۱۲۲ شناسایی شد که اولویت قرار گرفتن آنها بر اساس اولویت هر مولفه تنظیم شده است و بار عاملی هر شاخص بالاتر بوده، آن شاخص اولویت بالاتری را به خود اختصاص داده است. بنابراین بر اساس ضرایب بدست آمده، می توان عنوان کرد که تمامی شاخص ها نقش مهم و معناداری در اندازه گیری ابعاد و مولفه های الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه را دارا می باشند که مجموعاً یک عامل زیربنایی را در قالب الگوی مدیریت دانایی برای مدیران مدارس دوره اول متوسطه ارائه داده اند. یافته های بدست آمده با یافته های پژوهشگرانی همچون؛

رضایی و همکاران (۷)، کاشف و همکاران (۸)، مسیبی و همکاران (۹)، آتیه و الدین (۱۰)، هم خوانی دارد.

ظهور عصر اطلاعات تأثیر اعجاب آور و بی سابقه ای بر فرهنگ جوامع و جهت دهی آن داشته و تأکید بر دانایی، بیش از هر زمان دیگر جنبه حیاتی به خود گرفته است. جامعه مبتنی بر دانش به همراه خود واقعیت های مجازی را نهادینه ساخته است که بر بستر

Leadership Theories, Tehran: Marzbanan Publications.

3. Danesh Fard, Karamollah Vazakeri, Mohammad. (1397). Knowledge

Management Basics, Processes and Functions, Tehran: Saffar Publications

4. Alien, S (2021), The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review, Journal of Business Research., 24 (1), 151-171

5. Adel.S.Gover.H (2017). Designing a fuzzy expert system for selecting knowledge management strategy. Journal of Information processing and Management, 30 (1), 91-119

6. Rahimi, Mehdi; Farhangi, Ali Akbar; Researcher and rare; Rozqi, Hadi; (2016), Designing a Strategic Model of Knowledge Management in the Department of Cultural and Educational Affairs, Journal: Tomorrow Management »Spring 2016 - Issue 62 Scientific-Research / ISC, 59-72.

7. Rezaei, Fatemeh; Hosseinpour, Mohammad; (1399), Presenting a practical model of knowledge management with the aim of improving employees (Case study: National Company of Southern Oilfields) A new approach in educational management October and November 1399 - No. 44 Scientific-Research (Ministry of Science) / ISC, pp. : 137 -152.

8. Kashif, Seyed Mohammad; Khodadadi, Mohammad Rasoul Vahghanpour, Hourieh (2016), Designing a Knowledge Management Maturity Model Based on Business Strategies in Iranian Sports, Quarterly Journal of Applied Research in Sports Management »Summer 2016 - No. 33 Scientific-Research / ISC, pp: 25-48.

9. Mosaybi, Ibrahim; Hasnavi, Reza Vavliadian, Masoumeh (2016), Designing a knowledge management model based on open innovation approach in university centers, Management Tomorrow Summer

و تجربیات افراد و ایجاد قابلیت های بازیابی آنها به عنوان مهمترین سرمایه انسانی و سازمانی

بنابراین بر اساس مباحث مطروحه اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در مدارس ، آنها را قادر می سازد تا رسالت ها ، آرمان ها ، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را نمایان سازد . مطالعات متعددی نشان می دهد که بزرگ ترین چالش فراروی مدیریت دانش یک مساله فنی نیست ، زیرا می توان آنرا از طریق سیستم های «تکنولوژی اطلاعات» حل نمود ، بلکه چالش و مشکل اصلی ، مسأله دانایی است . وظیفه مشکل تفوق بر موانع آموزشی و پرورشی است که بیان می دارد اطلاعات با ارزش تر از آن است تسهیم شود

لازم به نظر می رسد که مدارس برای بهبود فرآیندهای یاددهی و یادگیری و تدریس شان به مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد و نقشه کلی در جهت درک بهتر راهکارها توجه نمایند . متأسفانه در کشور ما هر چند واحدهای فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش و سازمان های آموزشی وجود دارد که به ظاهر عهده دار نقش مدیریت دانش هستند اما شامل همه عناصر و مولفه های مدیریت دانش نمی شوند و نقش و جایگاهی موثر در مدارس ندارند . به دلیل اینکه مدارس در حال گذار از پارادایم رشد و جهانی شدن هستند ، باید مدیریت دانش را بخشی از مأموریت و استراتژی های خود قلمداد کنند ، زیرا مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش های جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره موثر آن دانش می تواند مهمترین عامل در ایجاد و توسعه مدارس دانایی محور باشد . در مجموع، پژوهش محدودیت های در اجرا داشت که به شرح زیرند:

- پژوهش حاضر برای مدیران مدارس مقطع متوسطه دوره اول انجام شده است، بنابراین، می توانست در سطح وسیعتری شامل مقاطع دیگری اجرا شود، که در این صورت قابلیت تعمیم پذیری بیشتری داشت.

- دسترسی سخت به خبرگان این حوزه به دلیل شرایط بهداشتی کشور و اعمال محدودیت های کرونایی.

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می شود:

- اجرای پژوهش در سطح وسیع تر، تا قابلیت تعمیم پذیری نتایج نیز افزایش یابد. از راه مقیاس استاندارد و جامع تر که مورد استفاده گسترده باشد.

- انجام پژوهش هایی که بتواند آثار سیاست ها و برنامه های کلان را بر تقویت ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده بررسی کنند.

- انجام پژوهش هایی با موضوع آسیب شناسی پیاده سازی مدیریت دانش در مدارس مبتنی بر ابعاد شناسایی شده در الگوی به دست آمده.

## References

1. Mirkamali, Seyed Mohammad; (1397). Leadership and educational management, Tehran, Yastroon.
2. Khorshidi, Abbas and Zolfaghari, Hossein, (1398). Management and

(1398), Presenting the model of knowledge management in Mazandaran University, *Productivity Management Quarterly*, Volume 13, 3 (50) Fall - Serial Issue 50, Fall, 1398 Pages: 89-110

18. Nonaka, I., R. (2004). Knowledge creation as a synthesizing process, in Hitotsubashi on knowledge management. Singapore: John Wiley & Sons.

2016 - Issue 63 (Ministry of Science) / ISC, pp: 51-72.

10. Attia, A., & Eldin, I. E. (2018). Provide models for implementing knowledge management in project-oriented companies at the national level. *Journal of Knowledge Management*

11. Roiker, G (2018), Investigating the current situation of knowledge management in educational centers, *Journal of Information Management*, Volume 40JULY, Pages 118-225

12. Naghipour, Samaneh, Bagheri, Mehdi and Ahqar, Ghodsi (1397), Designing a knowledge management model in the General Department of Education of Hormozgan Province, *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 1399, Volume 13, Number 4, pp: 316-324.

13. Goodarzi, Mehdi, Jahani, Mahshid and Naghizadeh, Mohammad (2017), Audit Framework for Management of Intellectual Assets in Knowledge-Based Companies, *Quarterly Journal of Science and Technology Policy*, Volume 9, Number 2, pp: 1-12

14. Sharma, G & Singh, K (2016), Evaluate information audit and knowledge management audit,, *Journal of Knowledge Management*, Vol6 No. 4, pp. 105-36

15. Navidi, Fatemeh. Mansoorian, Yazdan and Hassanzadeh, Mohammad (1397). Knowledge audit in project-oriented organizations towards a conceptual model. *Bi-Quarterly Journal of Ferdowsi University of Mashhad*, 8 (1), pp. 75-97.

16. Dehghani, Massoud, Yaghoubi, Noor Mohammad, Moghli, Alireza, Vazifeh, Zahra (1398), Presenting a comprehensive model of factors affecting the effective establishment of knowledge management, *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, Tenth Year, No. 1, Spring 98 , Pp: 93-110

17. Ramezani, Ayub, Madhoshi, Mehrdad, Fallah Lajimi, Hamidreza Varazghi, Nader