

ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران

عباس زمانی^۱، لیلا حسینی طبقدهی^{۲*}، حسین مؤمنی مهموئی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۴


چکیده


هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران انجام شد. **روش شناسی:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی از نوع کیفی بود. جامعه آماری مقالات داخلی و خارجی در سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۹ بودند. روش نمونه‌گیری با مقالات حائز اولویت بالاتر در روش شناسی کسب آغاز و با رسیدن به کفایت تئوریک خاتمه یافت. با جستجوی سیستماتیک در ۷ پایگاه داده، ۱۵۲ مقاله یافت شد که در مراحل ارزیابی در نهایت ۱۴ مقاله برای تدوین الگو مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی روایی فراترکیب، از ابزار ارزیابی حیاتی (کسپ) و به منظور سنجش پایایی از شاخص کاپای کوهن که (۰/۷۵) به دست آمد، استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد.


یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که سیستم مدیریت دانش دارای، ۵۰ شاخص و ۱۱ مؤلفه شامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، زیرساخت‌های فن‌آورانه، توانمندی‌های فن‌آورانه، توانمندسازی، فرآیندهای مدیریت دانش، استراتژی و اهداف، محرک‌های انگیزاننده دانشی و معماری دانش‌شناسایی شدند و بر اساس آن الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش ترسیم شد.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده برای استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش، متخصصان و برنامه‌ریزان می‌توانند از طریق بهبود مضامین این پژوهش گام مؤثری در جهت بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی مبتنی بر دانش بردارند.

واژگان کلیدی: الگو، سیستم مدیریت دانش، آموزش و پرورش

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.  [ORCID](#)

^۲ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رامسر، دانشگاه آزاد اسلامی، رامسر، ایران (نویسنده مسئول).  [ORCID](#)

^۳ دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.  [ORCID](#)

مقدمه

ما امروز در عصر دانش به سر می‌بریم؛ عصری که عمده‌ترین سرمایه سازمان‌ها، دانشی است که به آن دسترسی دارند (Rabiee Mandjin & Ramzani Mimi, 2017). سازمان‌هایی که می‌دانند دانش و اطلاعات را چگونه باید مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود (Ardalan, Mohammadi Fateh & Alvani, 2017). بنابراین مدیریت دانش سازمانی یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در وضعیت رقابتی و عصر اطلاعات است (Pour-Ebrahimi, et all, 2012). مدیریت دانش ترکیبی از سیستم‌های مبتنی بر دانش، هوش مصنوعی، مهندسی نرم افزار، توسعه فرآیندهای کسب و کار، مدیریت منابع انسانی و مفاهیم رفتار سازمانی است که فرصت مناسبی را برای بهسازی عملکرد کارکنان، کسب مزیت رقابتی پایدار، ارتقای تصمیم‌گیری، بهبود اثربخشی و کارایی سازمان، بهبود روند نوآوری و خلاقیت، تسریع خدمت‌رسانی به جامعه در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (Wong & Aspinwall, 2005). هم‌چنین، مدیریت دانش فرآیند نظام‌مند و یکپارچه‌ای کسب، خلق، ذخیره، تسهیم، انتشار و توسعه دانش از سوی افراد و گروه‌ها برای دست‌یابی به اهداف سازمانی، می‌باشد (Singh & Sharma, 2011).

بدون شک، با وجود این که تعدادی از سازمان‌ها پذیرای مدیریت دانش هستند، اما همه آن‌ها قادر نیستند که آن را به نحو موفقیت‌آمیزی اجرا کنند و از آن منتفع شوند. اجرای مدیریت دانش یک فرآیند راهبردی است و نیازمند آن است که توسط یک مجموعه دقیق و به‌طور مداوم هدایت شود (Mehralian, et all, 2018). بنابراین در هزاره سوم برای اجرای مؤثر مدیریت دانش ضروری است که مؤسسات و سازمان‌ها و دیگر نهادها با برنامه‌ریزی، اقدام کنند (Chandra, 2008) و برای پیشبرد اهداف خود و کنترل بهتر بر فرآیندهایشان از ابزارهای مدیریتی استفاده کنند (Razini & Ebrahimi, 2015). یکی از ابزارهای مدیریتی که برای اجرا در سازمان نیازمند چارچوب است، استقرار سیستم مدیریت دانش است (Razini & Sina, 2018). استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به توانایی سازمان در ایجاد جوی منجر می‌شود که دانش در آن آزادانه جریان دارد (Gopta & Layer, 2000). استقرار و به‌کارگیری مدیریت دانش در هر سازمانی نیازمند یک فرآیند گام به گام و آهسته است، چرا که تغییر ناگهانی و بدون ایجاد آمادگی و بررسی زیرساخت‌ها باعث از دست رفتن سرمایه و شکست خواهد شد (Aligholizadeh & Farhadian, 2020). برای استقرار مدیریت دانش در سازمان ابتدا مطابق با رسالت و چشم‌انداز سازمان و با توجه به ساختار و فرهنگ سازمان، راهبرد مدیریت دانش تدوین شده، سپس، دانش موجود و مورد نیاز سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و گروه‌های هم‌کارکرد ایجاد شده و باید مورد پشتیبانی قرار گیرند. به دنبال این مرحله، با استفاده مناسب از فناوری، دانش مورد سنجش قرار گیرد و پاداش‌های مقتضی تخصیص داده شود و در نهایت ارزیابی مجدد صورت گیرد (Flynn, 2014).

پژوهش‌های متعددی در باره استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف انجام شده است. در ادامه به مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره می‌شود. پژوهش Dehghani, Yaghoobi, Mooghli & Vazifeh (2017) نشان داد که منابع انسانی (رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار تیمی و فرهنگ دانشی)، ساختاری (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش)، زیرساختی (سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه مخازن دانش، خط‌مشی امنیت در مدیریت دانش) و عوامل استراتژی (اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی) در استقرار سیستم مدیریت دانش مؤثر است. Akbari (2019) در پژوهشی نشان داد که فرآیندهای مدیریت دانش، فن‌آوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، یادگیری سازمانی، سرمایه اجتماعی، منابع انسانی، نوآوری سازمانی، رهبری و تعهد به عنوان ۹ عامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش استراتژیک در دانشگاه پیام‌نور می‌باشد. نتایج پژوهش Ramzani et all (2019) نشان داد که نیروی انسانی (درک و بینش کارکنان نسبت به فرآیندهای مدیریت دانش، تخصص کارکنان در زمینه مدیریت دانش، حمایت مدیران متعهد، مشارکت کارکنان و انگیزش نیروی انسانی)، فرآیند (تخصص در فرآیندهای مدیریت دانش، فرآیندهای استراتژیکی مدیریت دانش،

قوانین و فرآیندهای داخلی مرتبط با مدیریت دانش، فرآیندهای عملکردی و فرآیندهای نوآورانه در زمینه مدیریت دانش) فن آوری اطلاعات (توانمندی های فن آوران، زیرساخت های فن آوری، ارتباطات فن آوران، شناخت فن آوری مدیریت دانش) از عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش می باشند. Sadri (2018) در پژوهشی به چالش های متعدد در استقرار سیستم مدیریت دانش از جمله عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب، عدم وجود نیروی انسانی آموزش دیده، ضعف های مدیریتی، عدم وجود زیرساخت های مناسب در دانشگاه های ایزان اشاره کرد. تحقیق Razini & Sina (2018) نیز نشان داد که هفت عامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی و مؤلفه های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه ها و فرآیندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم اندازها و مؤلفه های محیطی و زیر مؤلفه های شناسایی شده از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی می باشند. Santoro et al (2017) در پژوهشی نشان دادند که در استقرار سیستم مدیریت دانش مبتنی بر فن آوری اطلاعات عواملی چون زیرساخت های فن آوری اطلاعات و ارتباطات (تأمین بودجه برای خرید سخت افزار ها و نرم افزارهای جدید، استفاده از اکسترانت، استفاده از اینترانت، استفاده از اینترنت و وب سایت)، فن آوری های مبتنی بر همکاری (استفاده از وب سایت، انجمن های علمی، پایگاه های داده مشترک، مخازن اسناد و گردش کار)، سازگاری فن آوری اطلاعات و ارتباطات (استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات برای اطلاع رسانی و دریافت اطلاعات کارکنان، استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات برای تبادل دانش با مشتریان، استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات برای تبادل دانش با عرضه کنندگان) مورد نیاز است. Migdadi (2016) نیز در مطالعه ای نشان داد که ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در سازمان، تعیین چشم انداز و سیاست های مدیریت دانش و پیاده سازی آن ها، توانایی شناخت ارزش دانش، تسهیل خلق، تسهیم و استفاده مجدد دانش، شناخت برنامه های کاربردی و فن آوری های مدیریت دانشی، توانایی انجام کار تیمی، ایجاد روحیه اعتماد به همکاران در سازمان، مرتبط کردن افراد با یکدیگر و تشویق آنان به حل مسائل یکدیگر و کارکردن با هم از عوامل مهم نقش مؤثر مدیر ارشد دانش در تسهیل مدیریت دانش می باشد. نتایج پژوهش Chang, Hsu, & Yen (2012) نیز نشان داد که عوامل فرآیندهای مدیریت دانش (اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی) و قابلیت های سیستم مدیریت دانش شامل قابلیت کدینگ و قابلیت شبکه برای واحدهای تابعه سازمانی در حوزه وظایف کاری آن ها منجر به موفقیت مدیریت دانش می شود. در مطالعه ای دیگر، Lidner & Wald (2011)، نیز نشان دادند که در کنار فاکتورهای پشتیبانی فن آوری اطلاعات، فاکتورهای فرهنگی در سازمان تأثیر به سزایی در موفقیت مدیریت دانش دارند. همچنین فاکتورهای فرهنگی، فقدان رویه های معمولی سازمانی و حافظه سازمانی را پوشش و جبران می کند. با این که، پژوهش های قبلی از زوایای مختلف، با روش های مختلف و مضامین مختلف به بررسی سیستم مدیریت دانش پرداختند و به دنبال استقرار آن در سازمان های متفاوت بودند، یکی از سازمان هایی که در این زمینه بیشتر مورد غفلت واقع شده، سازمان آموزش و پرورش بود. به این دلیل که، به رغم رشد فزاینده استفاده از الگوهای استقرار سیستم مدیریت دانش، بیشتر الگوهای ارائه شده در بستر دانشگاه بوده است و تا کنون الگویی جامع و به طور عمومی پذیرفته شده در سازمان آموزش و پرورش ارائه نشده است، و بیشتر پژوهش های مربوط به آموزش و پرورش به میزان استقرار مدیریت دانش، امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش و عارضه یابی و موانع پیاده سازی پرداخته است و از سوی دیگر، در هر یک از روش ها یا دیدگاه هایی که در مقالات متعدد بررسی شدند، تنها بخشی از این مضمون ها مورد توجه قرار گرفته اند. لذا ارائه الگویی که شامل تمام مضمون های پیش گفته، باشد و آن ها را در نظم منطقی سازماندهی کند، ضروری است. شناخت مضمون های اصلی مطرح شده توسط نویسندگان مختلف در ارتباط با ساخت الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش، می تواند پیش نیازی مهم برای شناخت و ارائه روش جامع تر و مقبول تلقی گردد. و می تواند گامی به سوی دستیابی به یک روش جامع و همه جانبه نگر برای ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش باشد. لذا این پژوهش به دنبال ارائه الگویی برای استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران می باشد تا مسیر اجرای آن را برای مدیران و برنامه ریزان آموزش و پرورش هموارتر و درصد شکست طرح را به حداقل برساند.

بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به پرسش‌های زیر است: ۱- عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران کدامند؟ ۲- چه الگویی برای استقرار سیستم مدیریت دانش براساس عوامل شناسایی شده می‌توان ارائه داد؟

روش‌شناسی

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی از نوع کیفی (فراترکیب) بود. جامعه آماری مقالات داخلی و خارجی از سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۹ بودند. ملاک اندازه‌نمونه آماری در این پژوهش در بخش کیفی، کفایت تئوریک (اشباع نظری) است. به این معنی که با بررسی بیشتر مقالات دیگر شاخص و معیار جدیدی در این حوزه نباشد. فرآیند نمونه‌گیری در فراترکیب با مقالات حائز اولویت بالاتر در روش شناسی کسپ آغاز شده و با رسیدن به کفایت تئوریک خاتمه پذیرفت. بدین منظور، با جستجوی سیستماتیک در ۷ پایگاه داده (Google scholar, Science direct, Springer, Emerald, Willy, Mag iran, Sid) در حوزه استقرار سیستم مدیریت دانش، ۱۵۲ مقاله یافت شد که در مراحل ارزیابی در نهایت ۱۴ مقاله برای تدوین الگو مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در روش کتابخانه‌ای با جستجو در سایت‌ها و وب‌گردی به بررسی مقاله‌ها، رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها به تدوین ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته شد. در بخش میدانی، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک استفاده شد. این اسناد شامل متن کلیه مقالات پژوهشی و مروری و نیز فصول کتاب‌های مرتبط با سؤالات پژوهش می‌باشد. برای بررسی روایی فراترکیب، از ابزار ارزیابی حیاتی (کسپ) استفاده شد. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی «کسپ» محقق سیستم امتیاز بندی زیر را مطرح کرد: خیلی خوب (۴۱-۵۰)، خوب (۳۱-۴۰)، متوسط (۲۱-۳۰)، ضعیف (۱۱-۲۰) و خیلی ضعیف (۰-۱۰). بنابراین در این پژوهش ۱۴ مقاله در فرایند ارزیابی پذیرفته شد که از این تعداد ۴ مقاله امتیاز متوسط، ۷ مقاله امتیاز خوب و ۳ مقاله امتیاز خیلی خوب را کسب کردند. به منظور سنجش پایایی از شاخص کاپای کوهن (توافق بین دو کدگذار) استفاده شد که مقدار آن در این پژوهش ۰/۷۵ به دست آمد. برای تحلیل داده‌های کیفی از الگوی هفت مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso, 2007) شامل (تنظیم سؤال پژوهش، بررسی متون به صورت نظام‌مند، جست و جو انتخاب مقالات مناسب، استخراج نتایج، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های قبلی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها) استفاده شده است.

یافته‌ها

برای تحلیل و شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش از روش فراترکیب و الگوی هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو به صورت زیر استفاده شد.

ارائه یافته‌ها	کنترل کیفیت	تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی	استخراج اطلاعات مقاله	جست و جو و انتخاب مقاله‌های مناسب	بررسی نظام‌مند متون	تنظیم پرسش پژوهش
----------------	-------------	--------------------------------------	-----------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------

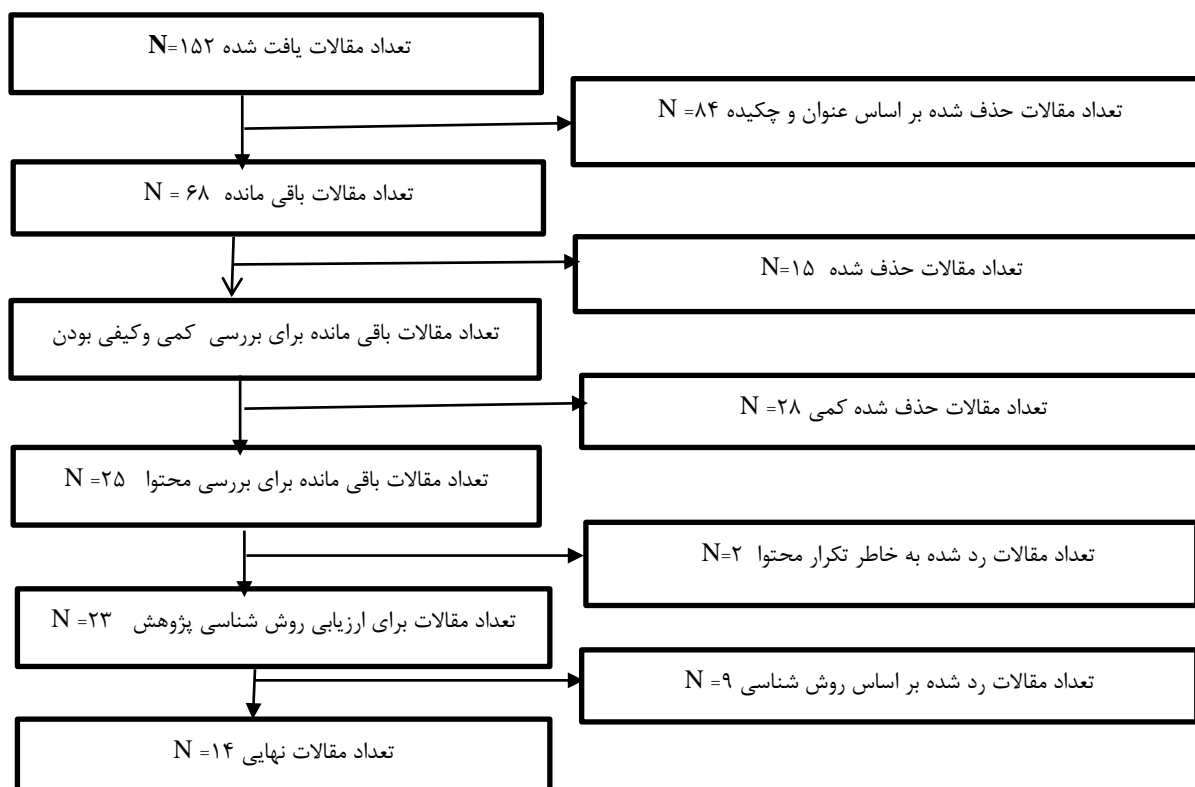
شکل ۱. مراحل هفت‌گانه روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

گام اول، تنظیم پرسش پژوهش: که با تنظیم سؤال زیر آغاز شد. مؤلفه‌ها و شاخص‌های استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه الگو کدامند؟ گام دوم: بررسی نظام‌مند متون: در گام دوم انجام فراترکیب، ۷ پایگاه داده (Google scholar, Science direct, Springer, Emerald, Willy, Mag iran, Sid) مورد جست و جو قرار گرفتند.

جدول ۱. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات در گام دوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان پژوهش ها	مقالات فارسی و انگلیسی	مقالات غیر انگلیسی و غیر فارسی
زمان مطالعات انگلیسی	پژوهش های منتشر شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ میلادی	پژوهش های قبل از سال ۲۰۰۰
زمان مطالعات فارسی	پژوهش های منتشر شده از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۸	پژوهش های قبل از سال ۱۳۹۰
اعتبار مطالعات	مقالات چاپ شده در نشریات معتبر و پایگاه های اطلاعاتی معتبر	مقالات پایگاه های اطلاعاتی شخصی (وب لاگ و.....) و نظرات شخصی
موضوع مطالعه	دانش و مدیریت دانش و سیستم مدیریت دانش و استقرار و پیاده سازی و غیر از موارد اشاره شده	عوامل موثر بر پیاده سازی دانش

در نتیجه جست و جو و بررسی های به عمل آمده از منابع اشاره شده و با استفاده از واژه های کلیدی مورد نظر و با در نظر گرفتن معیارهای پذیرش و عدم پذیرش، در مجموع تعداد ۱۵۲ مقاله (۳۰ مقاله انگلیسی و ۱۲۲ مقاله فارسی) یافت شد. گام سوم: جست و جو و انتخاب مقاله های مناسب: در این مرحله، محقق، موضوع، چکیده و محتوای مقالات را بررسی نموده تا فقط مقالات مرتبط با هدف و پرسش پژوهش مورد بررسی قرار گیرند برای این منظور از ابزارهای ارزیابی نقدانه (چک لیست ها) استفاده شد. این کار همچنین به کمک گروه کانونی تحقیق شامل ۵ عضو هیأت علمی متخصص در زمینه مدیریت دانش انجام شد. بدین منظور از ابزار ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شد. در هنگام استفاده از این ابزار، مقالات مطالعه شده و برای هر مقاله به لحاظ دارا بودن ویژگی های بالا امتیازی بین ۱ الی ۵ اختصاص داده شد. در شکل شماره ۲ مراحل اجرای این روش و انتخاب منابع ارائه شده است.



شکل ۲. فرآیند روش مهارت های ارزیابی ضروری

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله (متون): در این مرحله به مرور مقالات برای یافتن مفاهیم، که یکی از اصول فراترکیب است استفاده شده است. برای یافتن مفاهیم محتوایی مربوط به موضوع اصلی پژوهش، مقالات چندین بار مرور شد و شاخص

های مرتبط با پرسش و هدف تحقیق استخراج شد. مقالات نهایی براساس مرجع یافت شده (پیشینه داخلی و خارجی پژوهش) برای انجام گام بعدی رویکرد فراترکیب ثبت شده است. گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام محقق شاخص‌ها (کدهای) استخراج شده در گام چهارم را به دقت مطالعه و چندین بار مرور می‌کند و با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از شاخص‌ها، سعی در کشف مفاهیم مشترک کرده، سپس با شناسایی و مشخص شدن آن‌ها بر مبنای میزان مشابهت‌شان، شاخص‌ها را در یک مفهوم مشابه به نام مؤلفه قرار داده است. در این پژوهش برای استقرار سیستم مدیریت دانش د راداره کل آموزش و پرورش استان مازندران، ۱۱ مؤلفه و ۵۰ شاخص شناسایی شد (جدول ۲).

جدول ۲. خلاصه یافته‌های فراترکیب استقرار سیستم مدیریت دانش

مؤلفه	شاخص	منبع (فراوانی)
مدیریت منابع انسانی	مشارکت در آموزش‌های داخلی و خارجی، شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری	Dehghani et all, 2017., Akbari, 2019., Ramzani et al, 2019., Razini & sina, 2018
حمایت مدیریت ارشد	حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش، ایجاد برنامه‌های انگیزشی اعم از پاداش‌های مالی و غیرمالی، وجود گروه ویژه مدیریت دانش	Ramzani et all, 2019., Sadri, 2018., Migdadi, 2016
توانمندسازی	آموزش اولیه برای افراد تازه‌کار در زمینه مدیریت دانش، بهره‌گیری از دانش موجود برای ایجاد دانش جدید، توانایی شناخت ارزش دانش، توانایی انجام کار تیمی	Dehghani et all, 2017., Razini & sina, 2018., Sadri, 2018., Migdadi, 2016
محرک‌های انگیزاننده دانشی	وجود سیستم پاداش مبتنی بر مدیریت دانش، پاداش مبتنی بر عملکرد دانشی، پاداش و ارتقاء بر اساس صلاحیت‌های دانشی افراد، تشویق کار تیمی و همکاری	Dehghani et all, 2017., Ramzani et al, 2019., Migdadi, 2016
معماری دانش	بازنگری رویه‌ها، فرآیندها و دستورالعمل‌ها و رفع نقایص آن‌ها، تدوین فرآیندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌هایی جهت استخراج و مستندسازی دانش، تدوین رویه‌ها و دستورالعمل‌ها برای انتشار دانش، جست‌وجو و دسترسی آسان به دانش	Ramzani et all, 2019., Razini & Sina, 2018., Migdadi, 2016
استراتژی و اهداف	شناسایی مسائل راهبردی برای استقرار مدیریت دانش، خط‌مشی‌گذاری برای بسط و تعامل دانش، هم‌راستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان، تدوین راهبردهای مدیریت دانش در سازمان، سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت دانش، چشم‌انداز مرتبط با مدیریت دانش	Ramzani et all, 2019., Razini & Sina, 2018., Migdadi, 2016., Sadri, 2018
زیرساخت سازمانی	آمادگی سازمان برای پذیرش دانش، ایجاد ساختار تیم محور باز و مشوق همپاری، مکانیسم‌هایی برای ذخیره دانش و تجارب یادگیری، ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر، زیرساخت‌های فنی منسجم، زیرساخت‌های سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش، تمرکز زدایی و تفویض اختیار	Dehghani et all, 2017., Sadri, 2018., Razini & Sina, 2018
فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکتی، ایجاد فضای به‌اشتراک‌گذاری دانش، فرهنگ کارگروهی، فرهنگ منعطف دانش دوست	Dehghani et all, 2017., Sadri, 2018., Razini & Sina, 2018., Akbari, 2019., Migdadi, 2016., Chang, Hsu, & Yen, 2012
توانمندی‌های فن‌آورانه	تسلط به نرم‌افزارهای مرتبط با تخصص، بهره‌گیری کارکنان از شبکه داخلی، سیستم‌های اطلاعاتی و رایانه‌های شخصی برای افزایش راندمان و تعاملات، توانایی استفاده از اینترنت به میزان قابل توجهی در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی، وجود زیرساخت و امکانات و تجهیزات به روز فن‌آوری اطلاعات، ایجاد پایگاه دانش و ابزارهای فن‌آورانه برای تحقیقات دانش، ایجاد سازوکارهای بحث	Ramzani et all, 2019., Razini & Sina, 2018., Santoro et all, 2018., Migdadi, 2016., Chang, Hsu, & Yen, 2012, Ldner & Wald, 2011

مجازی (انجمن های علمی)

Ramzani et all, 2019., Razini & Sina, 2018., Santoro et all, 2018., Migdadi, 2016., Lidner & Wald, 2011	وجود سخت افزار مناسب نظیر سرور، فیبر نوری و رایانه های شخصی، حمایت مالی لازم برای سرمایه گذاری در فن آوری های جدید، استفاده از اینترنت و اکسترانت، مستند سازی تجربه ها و دانش کارکنان در حال بازنستگی یا در حال ترک از سازمان از طریق سیستم الکترونیکی و کامپیوتری	زیرساخت های فن آورانه
Dehghani et all, 2017., Akbari, 2019., Razini & Sina, 2018., Chang, Hsu, & Yen, 2012	کاربرد دانش، اشتراک گذاری دانش، کسب و خلق دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار، توزیع دانش به بخش های مورد نیاز، ارزیابی و انتقال دانش	فرآیندهای مدیریت دانش

گام ششم: کنترل کیفیت: مرحله ششم از روش فراترکیب، پالایش کیفی یافته های به دست آمده است. به عبارت دیگر، روایی و پایایی مدل می باشد. از روش ارزیابی حیاتی (کسب) برای سنجش روایی استفاده شد. در هنگام استفاده از این ابزار، مقالات مطالعه شده و برای هر مقاله به لحاظ دارا بودن ویژگی های بالا امتیازی بین ۱ الی ۵ اختصاص داده شد. این کار همچنین به کمک گروه کانونی تحقیق شامل ۵ عضو هیأت علمی متخصص در زمینه مدیریت دانش انجام شد همچنین در این پژوهش، به منظور کنترل کیفی مفاهیم استخراجی (پایایی)، از مقایسه نظرها و نتایج به دست آمده با یک خبره دیگر، با بهره گیری از روش توافق کدگذار استفاده شده است. اگر دو کدگذار نظراتشان به هم نزدیک باشد، نشان دهنده توافق بالا بین دو کدگذار بوده و بیان کننده پایایی است. بنابراین، نتایج علاوه بر مطالعه پژوهشگر در اختیار یکی از خبرگان در حوزه مدیریت دانش قرار گرفت، پس از دسته بندی کدها در مفاهیم، با مفاهیم پژوهشگر مقایسه شد. پژوهشگر ۱۱ مفهوم و خبره دیگر ۱۰ مفهوم ایجاد کردند که از این تعداد ۹ مفهوم مشترک بوده است. ضریب توافق دو کدگذار از طریق ضریب کاپا محاسبه و ۰/۷۵ به دست آمد که در جدول ۴ نحوه محاسبه گزارش شده است. مقدار شاخص کاپا بین صفر و یک نوسان دارد. هر چه این مقدار به یک نزدیک تر باشد، نشان دهنده توافق بیشتر بین رتبه دهندگان است (Manian & Ronaghi, 2015).

جدول ۳. وضعیت شاخص کاپا

مقدار کاپا	کمتر از ۰	۰-۰/۲	۰/۲۱-۰/۴	۰/۴۱-۰/۶	۰/۶۱-۰/۸	۰/۸-۱
وضعیت توافق	ضعیف	بی اهمیت	متوسط	مناسب	معتبر	عالی

جدول ۴. نتایج ضریب کاپا کوهن (توافق دو کدگذار)

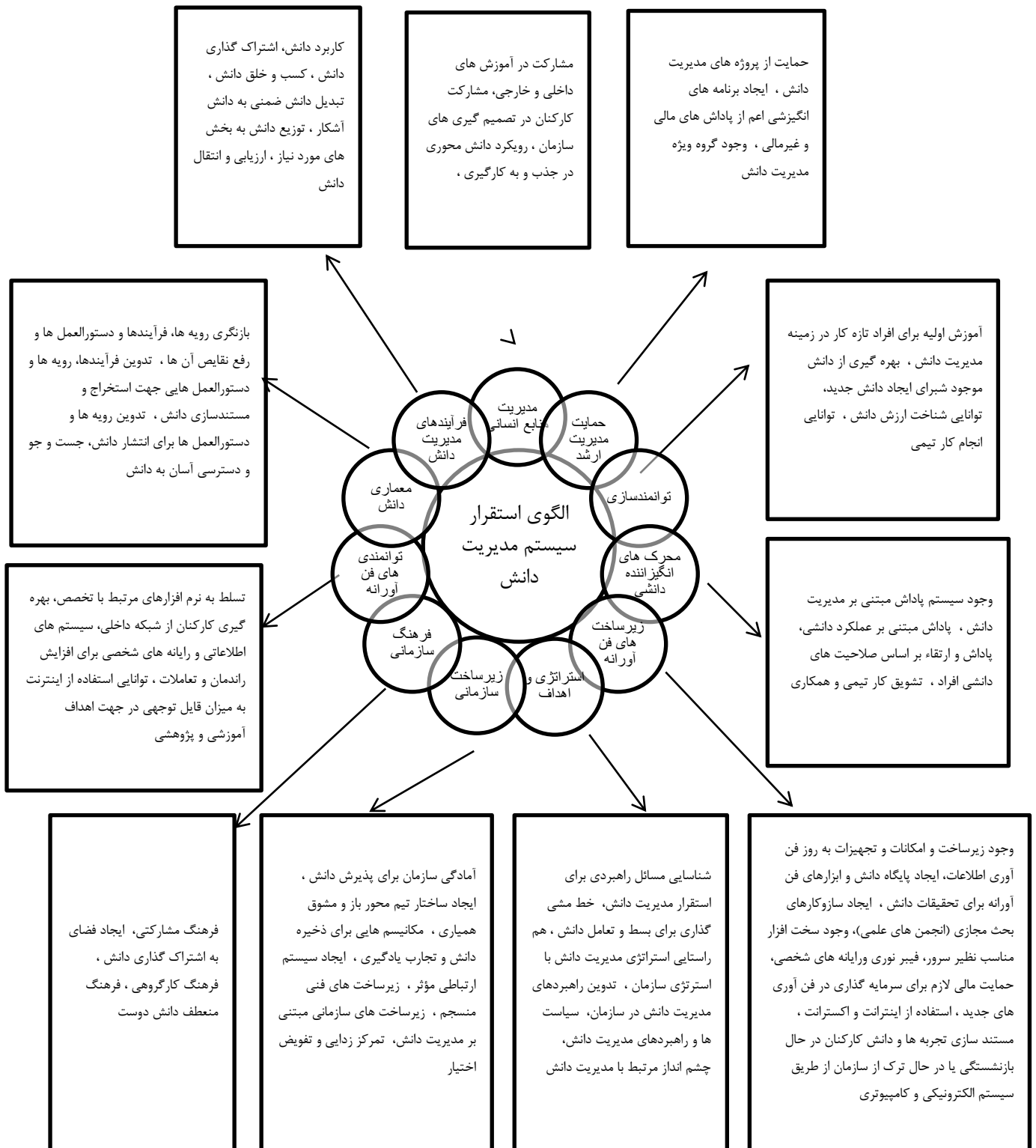
نظر محقق	بلی	خیر	مجموع
نظر کدگذار	a=۹	b=۱	۱۰
بلی	c=۲	d=۰	۲
خیر	۱۱	۱	۱۲
مجموع			

$$\text{توافق مشاهدات} = \frac{a+d}{n} = \frac{9}{11} = 0.818$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{a+c}{n} \times \frac{c+d}{n} + \frac{a+b}{n} \times \frac{b+d}{n} = 0.27$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهدات}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = 0.75$$

گام هفتم: ارائه یافته ها: در این مرحله از روش فراترکیب، یافته های حاصل از مراحل قبل، ارائه می شود. طی مراحل این پژوهش و در نتیجه ترکیب یافته ها، با مطالعه ۱۴ مقاله، ۱۱ مؤلفه و ۵۰ شاخص جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران مورد شناسایی و بررسی قرار گرفت و بر اساس آن الگویی برای اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران ارائه شد.



شکل ۳. الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش (منبع: یافته های پژوهش (پژوهش)

مطابق شکل ۲ و بر اساس مؤلفه ها و شاخص های پیشنهادی پژوهش را که از فرآیند فراترکیب به دست آمده است، الگوی مفهومی پژوهش، متشکل از ۱۱ مؤلفه (مدیریت منابع انسانی، حمایت مدیریت ارشد، توانمندسازی، محرک های انگیزاننده دانشی، معماری دانش، استراتژی و اهداف، زیرساخت سازمانی، فرهنگ سازمانی، توانمندی های فن آورانه، زیرساخت های فن آورانه و فرآیندهای مدیریت دانش) و ۵۰ شاخص (کد) ارائه شد.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاکی از آن است که، ۱۱ مؤلفه (استراتژی و اهداف، محرک های انگیزاننده، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، زیرساخت های فن آورانه، توانمندی های فن آورانه، توانمندسازی، فرآیندهای مدیریت دانش، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی و معماری دانش) و ۵۰ شاخص جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش پرورش استان مازندران، شناسایی و طبقه بندی شدند.

در مقایسه با پژوهش های گذشته در زمینه مطالعه مورد نظر، نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش های Dehghani et all (2017)، AKbari (2019)، Ramzani et all (2019)، Razini & Sina (2018)، Sadri (2018)، Migdadi (2016)، Santor et all (2017)، Chang, Hsu, & Yen (2012) هم راستاست. در تبیین و تفسیر یافته های پژوهش، می توان گفت، اغلب موارد مهمی که نظام های آموزشی معتبر با آن مواجه هستند، تولید، انتشار، ارتقاء و صادر نمودن دانش و حضور فعال در عرصه های علمی است که بدون استقرار سیستم مدیریت دانش امکان پذیر نیست. بر اساس نتایج این پژوهش، دانش در صورتی می تواند به طور مؤثر در سازمان، خلق، ذخیره و تسهیم شود که با ایجاد فضای به اشتراک گذاری دانش، فرهنگ کار گروهی، منعطف و دوستدار دانش، ایجاد محرک های انگیزاننده دانشی، پاداش و ارتقاء بر اساس صلاحیت های دانشی افراد و پاداش مبتنی بر عملکرد دانشی، حمایت شود. در همین راستا، استقرار سیستم مدیریت دانش بدون توجه به منابع انسانی و توانمندسازی آن ها با شکست رو به رو خواهد شد، لذا با مدیریت منابع انسانی می توان، با مشارکت دادن آن ها در آموزش های داخلی و خارجی و رویکرد دانش محور در جذب و به کارگیری نیروی دانشی، آموزش اولیه برای افراد تازه کار در زمینه مدیریت دانش و توانایی در شناخت ارزش دانش و بهره گیری از دانش موجود برای ایجاد دانش جدید، اقدام نمود. همچنین، پرداختن به استقرار سیستم مدیریت دانش بدون ساختار مناسب و حمایتی امکان پذیر نیست. تمرکز زدایی، تفویض اختیار، ایجاد ساختار تیم محور باز و مشوق همیاری، ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر و زیرساخت های فنی مبتنی بر دانش از عوامل ساختاری مهمی است که وضعیت و ویژگی آن ها به طور مستقیم بر خلق، انتقال و ذخیره سازی و به کارگیری دانش مؤثر است. توانمندی های فن آورانه با بهره گیری کارکنان از شبکه داخلی، توانایی استفاده از اینترنت به میزان قابل توجه در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی و ایجاد پایگاه دانش و ساز و کارهای بحث مجازی و زیرساخت های فن آورانه با مستندسازی تجربه ها و دانش کارکنان در حال بازنشستگی و یا در حال ترک سازمان از طریق سیستم الکترونیکی و کامپیوتری، کمک می کند که دانش سازمان به صورت ساختار یافته در کل سازمان انتشار یابد. استقرار سیستم مدیریت دانش، بدون توجه به مؤلفه ها و فرآیندهای مدیریت دانش، امکان پذیر نیست. فرآیند دانش با کسب و خلق دانش آغاز و با عملکرد پایان می یابد و سازمان باید به این مراحل توجه ویژه ای نماید.

پرداختن به مدیریت دانش و استقرار آن بدون توجه به راهبردها، شناسایی مسائل راهبردی برای استقرار، خط مشی گذاری برای بسط و تعامل دانش و چشم انداز مرتبط با مدیریت دانش امکان پذیر نیست. وجود راهبردی منسجم برای شفاف کردن فلسفه مدیریت دانش و اهداف سازمان، سازمان را در تبدیل شدن به سازمان دانش محور هدایت می کند. در نهایت، برای استقرار موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش، باید با بازنگری رویه ها، فرآیندها و دستورالعمل ها جهت استخراج، مستندسازی دانش، انتشار، جست و جو و دسترسی آسان به دانش، به هنگام نیاز، مزیت رقابتی به وجود آورد.

بر اساس موارد مطروحه، جهت تقویت بخش فرهنگی سازمانی، دانش محور کردن سازمان و ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت کارکنان در زمینه های مختلف و ایجاد زیرساخت ها و ساختار سازمانی مناسب از طریق برگزاری کلاس های مربوطه برای

آموزش کارکنان و فراهم کردن تجهیزات و موارد مورد نیاز پیشنهاد می‌گردد. در همین راستا، راه اندازی اتاق فکر و استفاده از عوامل انگیزشی مالی و غیرمالی جهت انتقال تجربیات و دانش در سازمان می‌تواند در اعتلای فرهنگ دانشی سازمان مؤثر باشد. استفاده از فن آوری انتقال دانش مانند استفاده از شبکه‌های اجتماعی درون سازمانی و سامان ثبت تجربیات و راه‌کارهایی جهت اشتراک گذاری دانش در سازمان آموزش و پرورش استان پیشنهاد می‌شود. در سطح عالی سازمان و مدیریت راهبردی نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و هم‌راستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش با سایر راهبردهای کسب و کار از جمله استقرار نظام اطلاعاتی در سازمان دارد. هم‌چنین، شناخت بهترین الگو از بین رقبا برای یک سازمان و ارائه اطلاعات سازمان و کارکنان و ایجاد رقابتی سالم با رقبا برای کارکنان و سازمان، ایجاد زمینه و بستر مناسب برای دسترسی به خدمات جهانی در جهت آگاهی و دانش کارکنان و نیز حفظ اعتماد بین کارکنان و مدیریت، پشتیبانی از نیروی کار در جهت صحیح و یکسان نسبت به تمامی کارکنان و مشارکت آن‌ها در کارهای گروهی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی جهت افزایش اعتماد نقش به‌سزایی دارد. در همی‌راستا، توسعه منابع انسانی دانشگر به عنوان عنصر کلیدی در سیستم مدیریت دانش، ارتقای فرهنگ مشارکتی برای تسهیم دانش، شناسایی فرهنگ حاکم بر سازمان آموزش و پرورش استان، اهمیت به خلاقیت، طرح اندیشه‌های نو از طرف مسئولین آموزش و پرورش استان مازندران، ایجاد تیم‌های پژوهشی جهت تبادل افکار و تجارب، حذف موانع برقراری ارتباط بین افراد، حذف سلسله‌مراتب سازمانی که بزرگترین مانع برای انتقال، تبادل و افزایش دانش میان افراد است، تدوین چشم‌اندازها، اهداف و راهبردهای سازمان آموزش و پرورش براساس سازمان‌های دانشگر، انتقال دانش برون سازمانی به سازمان آموزش و پرورش، به‌کارگیری راهبرد کاوش، دانش‌های نوین در حوزه‌های جدید، چه در سازمان و چه در بیرون سازمان، الگوگیری از سازمان‌های دانشی معتبر که در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش موفقیت داشتند، ارتقاء زیرساخت‌های فن آوری اطلاعات و ارتباطات، لزوم بازنگری و اصلاح ساختارهای سازمانی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش و تشویق‌های مادی و معنوی و ارتقای شغلی جهت افزایش انگیزش در کارکنان برای کسب، خلق، توزیع، ارزیابی و انتقال دانش در سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود.

تشکر و قدردانی

از استاد گرامیم سرکار خانم دکتر لیلا حسینی طبقه‌ی بسیار سپاسگذارم.

References

- Akbari P. (2019). Designing the effective factors modeling strategic knowledge management system at Payam Noor University of the West of Iran by quantitative-quantitative. *Knowledge and Information Management*, 5(2): 35-46.
- Aligholizadeh M, Farhadian A. (2020). Emerging information-communication technologies and knowledge management in research centers, case study: Institute of humanities and cultural studies, *Media and Culture*, 10(1): 189-214.
- Ardalan O, Mohammadi Fateh A, Alvani S M. (2017). Development of knowledge management (ID) infrastructure tools and areas of knowledge, *Journal of Development Evolution Management*, 30: 13-30.
- Chandra S A. (2008). *Knowledge Management for Administrative Knowledge and Decision Sciences*. College of Business and Technology. Stripes; Hall 435 Western Illinois University, 61455.UAS.
- Chang C M, Hsu M H, Yen C H. (2012). Factors affecting knowledge management success: The fit perspective. *Journal of Knowledge Management*, 16(6): 847-861.
- Dehghani M, Yaghoobi N M, Mooghli A R, Vazifeh Z. (2017). Three- Layer pattern for feasibility and establishment of knowledge management by Meta-Synthesis Method integrated approach, *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 5(2): 93-107.
- Flynn A E. (2014). Knowledge Management Process: The Care and Feeding of Knowledge Workers, in 89 the Annual International Supply Management Conference.
- Lidner F, Wald A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of project management*, 29(7): 877-888.
- Manian A, Ronaghi M H. (2015). A Comprehensive Framework for E-marketing Implementation by Meta-Synthesis Method, *Journal of Business management*, 7(4): 901-920.
- Mehralian Gh, Nazari J. A, Ghasemzadeh P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital, *Journal of Knowledge Management*, 22(3).
- Migdadi M. (2016). Knowledge enablers and outcomes in the small- and- medium sized enterprises, *industrial management & Data systems*, 109(6): 840-858.
- Pour-Ebrahimi A, Mirzandeh M, Toloui Ashlaghi A. (2012). Knowledge Management in Science and Technology Parks, *Web Monthly*, 13 (144): 84.
- Rabiee Mandjin M D, Ramzani Mimi M. (2017). The effect of knowledge management on competitive advantage with emphasis on the mediating role of technology innovation in Tehran's beautification organization, *urban management*, 16(3): 48-187.
- Ramzani A, Madhoshi M, Fallah Lajimi H R, Razeghi N. (2019). A model of knowledge management implementation at the university of mazandaran, *Journal of productivity management*, 13(50): 89-117.
- Razini R, Ebrahimi K. (2015). Review of statistical process control (SPC) implementation frameworks and provide a hybrid model for Iranian organizations, the second international conference on management tools and techniques in Tehran.

- Razini R, Sina M. (2018). Providing a comprehensive classification of key factors affecting the establishment of organizational knowledge management, *Quarterly Journal of Strategic Organizational Knowledge Management of Imam Hossein University (AS)*, 1 (1): 133-168.
- Sadri A. (2018). Establishment of knowledge management in Iranian universities, research in educational systems, 43: 67-41.
- Sandelowski M, Barroso J. (2007). "Toward a Meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women". *Research in Nursing & Health*, 26 (2): 153-170.
- Santoro G, Vrontis D, Thrassou A, Dezi L. (2018). The internet of things building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity, technological forecasting and social change, 136(3): 347-354.
- Singh A K, Sharma V. (2011). Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction. *The Learning Organization*, 18(2): 115-130.
- Wong K Y, Aspinwall E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, *J. Knowledge Management*. 9(3): 64-82.

A Pattern of Establishing Knowledge Management in the Education Organization in Mazandaran Province

Abbas Zamani¹

Leila Hosseini Taqladehi^{2*}

Hossein Momeni Mahmoudi³

Abstract

Purpose: The aim of this study was to provide a model for establishing a knowledge management system in the General Department of Education of Mazandaran Province.

Methodology: The research was applied in terms of purpose and from the point of view of data collection method, it was a qualitative exploration. The statistical population was domestic and foreign articles from 2000 to 2019. The sampling method started with articles with higher priority in Kasp methodology and ended with reaching theoretical adequacy. A systematic search of 7 databases found 152 articles, and in the evaluation process, 14 articles were finally approved for template development. To evaluate the validity of the meta-combination, the vital assessment tool (CASP) was used and to measure the reliability of the Cohen Kappa index (0.75), was used. Data analysis was performed using Sandlowski and Barroso (2007) seven-step model.

Findings: The results showed that the knowledge management system has 50 codes and 11 components including senior management support, organizational culture, human resource management, organizational infrastructure, technological infrastructure, technological capabilities, empowerment, knowledge management processes, strategy Objectives, motivators of knowledge and knowledge architecture were identified and based on that, the pattern of establishing the knowledge management system was drawn.

Conclusion: Considering the identified indicators and components for establishing a knowledge management system in the General Directorate of Education, specialists and planners can take an effective step to improve the performance and effectiveness of knowledge-based organizations by improving the themes of this research. .

Keywords: pattern, knowledge management system, education organization

¹ PhD Student in Educational Management, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran abbas.zamani46@yahoo.com

² Assistant Professor, Department of Educational Management, Ramsar Branch, Islamic Azad University, Ramsar, Iran (Corresponding Author). Leila.hosseinitabaghdehi@yahoo.com

³³ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. Momenimahmouei@yahoo.com