

Identification and Validation of Organizational Knowledge Management Acceptance Indicators in Education Departments

Nader Heidari Raziabad 

PhD in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Reza Sarbaz Moradloo 

M.A in Human Resource Training and Development, Department of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Ali Khaleghkhah 

Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Abstract

Context and Purpose: The objective of this research was to identify and validate the indicators of organizational knowledge management acceptance in the education department offices. **Methodology:** The present research is fundamentally applied in terms of purpose and mixed in terms of nature. Regarding the method of implementation, it was an exploratory mixed-method study. This research combines both qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, inductive content analysis was employed to identify and extract the indicators of organizational knowledge management acceptance. In the quantitative phase, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were used to examine the model fit. The qualitative statistical population consisted of the deputies of support and resource development from the education department offices of districts and regions in Ardabil Province. The sample size was determined as 15 individuals based on the theoretical saturation principle, and these participants were selected using purposive theoretical sampling. The quantitative statistical population included all employees of the General Directorate of Education in Ardabil Province in the year 2025. The population size was 217, and due to its limited size, all employees were selected as the quantitative sample using a non-random census sampling method. The data collection instrument was a researcher-made 42-item questionnaire, which was fully validated in terms of construct reliability and validity. **Findings:** Overall, the indicators of organizational knowledge management acceptance in the education department offices were categorized and validated under four components: structural foundations, human capital, knowledge process architecture, and enabling technologies ($\text{sig} < 0.05$). **Conclusion:** The findings of this study provide a validated framework for the acceptance of organizational knowledge management within the administrative system of the education sector, which can serve as a basis for improving human resource performance and organizational development.

* Corresponding Author: khaleghkhah@uma.ac.ir

How to Cite: Heidari Raziabad, N., Sarbaz Moradloo, R. and Khaleghkhah, A. (2026). Identification and Validation of Organizational Knowledge Management Adoption Indicators in Public Sector Organizations. *Journal of Comparative Public Administration*, 4(1), 106-134. [Doi: 10.22098/cpa.2025.18051.1089](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18051.1089).



Keywords: Acceptance, Organizational Knowledge Management, Education Department Offices, Ardabil Province

Extended Abstract

Abstract

The purpose of this study was to identify and validate the indicators of organizational knowledge management acceptance in education departments. The research method was fundamentally exploratory and mixed in nature. It combined both qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, inductive content analysis was used to identify and extract the indicators of organizational knowledge management acceptance, while in the quantitative phase, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were employed to assess the model's fit. The qualitative sample consisted of 15 targeted theoretical sampling participants selected from the deputies of support and resource development in the education districts and regions of Ardabil province, based on the principle of theoretical saturation. The quantitative sample included all 217 employees of the General Department of Education of Ardabil Province in 2025. Due to the limited population size, a census non-random sampling method was used for the quantitative phase. Data were collected using a researcher-made 42-item questionnaire, which was fully validated for reliability and construct validity. Overall, the indicators of organizational knowledge management acceptance in education departments were categorized and validated under four components: structural foundations, human capital, knowledge process architecture, and enabling technologies ($\text{sig} < 0.05$). The findings of this study provide a valid framework for organizational knowledge management acceptance within the educational administrative system, which can serve as a basis for improving human resource performance and organizational development.

Introduction

In today's globalized world, organizations are required to remain agile, resilient, and competitive, aligning with rapid changes in technology and workforce dynamics (Mogea, 2023; Urdea & Constantin, 2021). Knowledge has become a strategic asset, essential for innovation, operational efficiency, and sustainable competitive advantage (Chalise & Adhikari, 2024; Nugraha et al., 2022). Effective knowledge management (KM) enables organizations to acquire, store, share, and apply knowledge systematically, enhancing decision-making and organizational performance (Gupta et al., 2022; Kordab et al., 2020). The process involves not only capturing explicit knowledge but also transforming individual tacit knowledge into organizational knowledge, which is often threatened by employee turnover (Barua, 2021). KM integrates people, technology, and organizational structures to foster knowledge sharing, innovation, and reuse (Iqbal, 2021). However, organizations face several barriers, such as cultural resistance, lack of incentives, and technological limitations, leading to the phenomenon of "knowledge stickiness" (Szulanski, 1995; Sterev, 2023). Educational institutions, in particular, require robust KM systems to support research, innovation, and administrative efficiency (Muftahu & Jamil, 2021; Galgotia & Lakshmi, 2022). Despite its recognized importance, KM adoption often encounters challenges stemming from structural, cultural, and behavioral factors (Singh et al., 2021). Therefore, identifying and validating critical factors that influence KM adoption is essential, especially within the educational sector, where

knowledge serves as the cornerstone for strategic growth and competitive advantage (Aldehayyat et al., 2021; Obeso et al., 2020). The present study aims to identify and classify the key indicators of KM adoption in educational departments and validate these factors from the perspective of employees within the Department of Education in Ardabil Province.

Case study

Employees of the General Department of Education of Ardabil Province

Materials and Methods

The present study aimed to identify and validate the indicators of organizational knowledge management (KM) adoption in education departments. This research is fundamental in purpose and employs a mixed-methods approach of an exploratory type. In the qualitative phase, inductive content analysis was applied to data collected through semi-structured interviews with 15 deputy directors of support and resource development in Ardabil province's education departments. Participants were selected using purposive theoretical sampling based on expertise and experience, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. The qualitative analysis resulted in the extraction of 42 indicators representing various aspects of KM adoption. Based on these findings, a researcher-developed questionnaire comprising 42 Likert-scale items was constructed for the quantitative phase. The target population included all 217 employees of the provincial education department, and due to the limited population size, a census sampling method was applied. Data were analyzed using exploratory factor analysis (EFA) in SPSS 27, which grouped the 42 indicators into four core dimensions: structural foundations, human capital, knowledge process architecture, and enabling technologies. Confirmatory factor analysis (CFA) was subsequently performed in LISREL 8.8 to assess the model's fit, using standard indices such as CFI and RMSEA. Reliability was confirmed through Cronbach's alpha and composite reliability (CR), with all constructs exceeding the 0.80 threshold. Convergent validity was supported by average variance extracted ($AVE > 0.50$) and $CR > AVE$, while discriminant validity was verified using the HTMT criterion, with all values below 0.90. These results confirm that the proposed model demonstrates satisfactory reliability, convergent validity, and discriminant validity, providing a robust framework for assessing KM adoption in educational organizations.

Discussion and Results

To assess the suitability of the data for exploratory factor analysis (EFA), the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure and Bartlett's test of sphericity were conducted. Results indicated a KMO value of 0.953, signifying excellent sampling adequacy. Bartlett's test yielded a chi-square value of 5725.925 ($df = 861, p < 0.001$), confirming sufficient inter-item correlations and the rejection of the sphericity assumption, thereby validating the factorability of the correlation matrix. The EFA revealed that four factors with eigenvalues greater than 1 collectively explained approximately 58% of the total variance, which is considered satisfactory. After Varimax rotation, factor loadings exhibited a clear and interpretable structure, with items strongly associated with distinct factors. Factor loadings above 0.40 were considered significant, confirming the robustness of the extracted constructs. The four factors were conceptually labeled as follows:

- Structural Foundations (e.g., IT infrastructure, system integration, knowledge-sharing culture, managerial support).
- Human Capital (e.g., IT skills, learning orientation, collaborative leadership, openness to change).

- Knowledge Process Architecture (e.g., standardized KM processes, performance management, documentation, knowledge creation).
- Enabling Technologies (e.g., knowledge management systems, organizational social networks, AI-based tools, mobile KM solutions).

Subsequently, a Structural Equation Modeling (SEM) approach was applied to validate the proposed model. The model fit indices indicated an excellent fit: $\chi^2/df = 1.25$, CFI = 0.99, IFI=0.99, NFI = 0.96, RFI = 0.96, and RMSEA = 0.034. All estimated paths were statistically significant (T-values beyond ± 1.96), confirming the hypothesized relationships.


The final network model demonstrates that organizational knowledge management acceptance in educational administration is best represented by an integrated framework encompassing structural, human, process, and technological dimensions.

Conclusion


The acceptance of Knowledge Management (KM) in organizations, particularly within educational departments, heavily depends on structural foundations. Critical components such as advanced Information Technology (IT) infrastructure, organizational flexibility, clear roles and responsibilities, and senior management support facilitate the processes of knowledge creation, storage, and utilization. These findings align with studies by Rafiei et al. (2018) and Jamipour et al. (2015), emphasizing the importance of IT infrastructure and knowledge policies in effective KM system adoption. The human capital dimension is fundamental, encompassing technological skills, learning motivation, positive employee attitudes toward knowledge, and a culture of continuous learning. Research highlights that empowering employees through targeted training and motivation accelerates KM acceptance and reduces resistance, consistent with Arifin et al. (2023) and Jamipour et al. (2015). Furthermore, the knowledge process architecture acts as the backbone for coordinating knowledge activities. Standardized procedures for knowledge documentation, quality evaluation, and integration with strategic planning are vital for successful KM implementation. This is supported by systematic reviews such as Onfere and Teixeira (2022) and domestic studies like Rafiei et al. (2018). Finally, enabling technologies, including integrated Knowledge Management Systems (KMS), organizational social networks, and Artificial Intelligence (AI) tools, play a pivotal role in facilitating knowledge sharing, intelligent analysis, and overcoming organizational resistance. Strategic alignment of these technologies with organizational processes enhances KM effectiveness and sustainability.

Keywords: Acceptance, Organizational Knowledge Management, Education Departments, Ardabil Province.

شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش

نادر حیدری رضی آباد 

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

رضا سرباز مرادلو 

کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه آموزش علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

علی خالق خواه 

استاد، گروه آموزش علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۸

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۰۶-۱۳۴

چکیده

زمینه و هدف: هدف از انجام این تحقیق شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش بود. روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت آمیخته می‌باشد. از نظر شیوه اجرا هم آمیخته از نوع اکتشافی بود. پژوهش حاضر ترکیبی از دو رویکرد کیفی و کمی است. در بخش کیفی، از تحلیل محتوای استقرایی برای شناسایی و استخراج شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی استفاده شد و در بخش کمی، از تحلیل عامل اکتشافی و تحلیل عامل تاییدی جهت بررسی برازش مدل استفاده گردید. جامعه آماری بخش کیفی معاونین پشتیبانی و توسعه منابع ادارات آموزش و پرورش نواحی و مناطق استان اردبیل بودند. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر تعیین شد که این نمونه آزمودنی‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی نیز کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل در سال ۱۴۰۴ بود. حجم جامعه آماری ۲۱۷ نفر بود که با توجه به محدود بودن آن، کلیه کارکنان به عنوان نمونه آزمودنی‌های بخش کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی تمام‌شماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته ۴۲ سوالی بود که از نظر پایایی و روایی سازه کاملاً هنجاریابی شد. یافته‌ها: در مجموع شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش تحت ۴ مولفه بنیان‌های ساختاری، سرمایه انسانی، معماری فرآیندی دانش و فناوری‌های تسهیل‌گر دسته‌بندی و

* نویسنده مسئول: khaleghkhah@uma.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: حیدری رضی آباد، نادر، سرباز مرادلو، رضا و خالق خواه، علی. (۱۴۰۵). شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۴(۱)، ۱۰۶-۱۳۴. [Doi: 10.22098/cpa.2025.18051.1089](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18051.1089).

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



اعتباریابی شدند ($sig < 0.05$). نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش، چارچوبی معتبر برای پذیرش مدیریت دانش سازمانی در نظام اداری آموزش و پرورش ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنایی برای بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه سازمانی باشد.

کلیدواژه‌ها: پذیرش، مدیریت دانش سازمانی، ادارات آموزش و پرورش، استان اردبیل

مقدمه

در دنیای امروز، جهانی‌شدن انسان‌ها را ملزم کرده است که همواره سازگار و رقابتی باشند؛ به‌طور مشابه، سازمان‌ها نیز باید از انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بیشتری برخوردار بوده، توان تغییر سریع مسیر را داشته باشند و قادر به مدیریت منابع انسانی رقابتی در سطح جهانی باشند (Mogea, 2023). همچنین، دسترسی به منابع انسانی توانمند و رقابتی، همراه با علم و فناوری، به‌عنوان دارایی‌های راهبردی سازمان برای رشد و رقابت در عصر جهانی‌شدن، نقشی حیاتی ایفا می‌کند (Urdea & Constantin, 2021). سازمان‌های موفق به‌طور مستمر دانش جدید تولید کرده و قادرند آن را در سراسر سازمان منتشر کرده، با فناوری اطلاعات و همچنین محصولات و خدمات خود به سرعت تطبیق دهند (Chalise & Adhikari, 2024). از این رو، مدیریت دانش^۱ به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم و راهبردی سازمان، به‌منظور خلق ارزش، ارتقاء اثربخشی و بهره‌وری سازمانی و افزایش توان رقابتی سازمان، پیوسته در حال تحول و توسعه است (Nugraha et al., 2022). برای سازمان‌ها، دانش یک دارایی نامشهود ارزشمند محسوب می‌شود که باید به‌دست آید، حفظ شود، به اشتراک گذاشته شود و به‌کار گرفته شود تا در فرآیند تصمیم‌گیری مؤثر واقع گردد (Gupta et al., 2022). از همین رو، دانش با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان است و مدیریت صحیح دانش برای موفقیت سازمان‌ها ضروری است (Kordab et al., 2020). دانش در سازمان می‌تواند از منابع مختلفی از جمله تجربه کارکنان، داده‌های عملیاتی و تحقیقات میدانی نشأت گیرد (Anggraynie, 2024). به همین دلیل، اشتراک‌گذاری دانش بخش بسیار حیاتی در مدیریت دانش است، زیرا دانشی که به اشتراک گذاشته نشود بی‌فایده خواهد بود. بنابراین، سازمان‌ها باید فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش را توسعه دهند و اطمینان حاصل کنند که فناوری‌های مورد استفاده از این روند پشتیبانی می‌کنند (Silva & Fain, 2024). مدیریت دانش به معنای هماهنگی هدفمند و منظم بین افراد، فناوری و ساختار سازمانی است که هدف آن خلق ارزش از طریق نوآوری و بهره‌برداری مجدد است (Iqbal, 2021). در مقابل، مدیریت ضعیف دانش می‌تواند پیامدهای پرخطری برای سازمان به همراه داشته باشد و حتی ممکن است آن را به بحران واقعی بکشاند (Nakash & Bouhnik, 2022). به همین دلیل، ارزیابی موفقیت مدیریت دانش باید شامل جنبه‌هایی مانند بهبود فرآیندهای کاری، افزایش نوآوری، ارتقاء شایستگی کارکنان و بهبود تصمیم‌گیری سازمانی باشد (Bayari et al., 2022). با وجود اینکه رقابت سازمان‌ها بیش از پیش بر اساس توانایی آن‌ها در مدیریت مؤثر دانش شکل می‌گیرد، هنوز چالش‌های متعددی در مسیر پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت دانش وجود دارد (Onofre & Teixeira, 2022). بنابراین، برای اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌ها، درک عواملی که در موفقیت این فرآیندها نقش حیاتی دارند و منجر به مزیت رقابتی می‌شوند، ضروری است (Obeso et al., 2020). در دهه‌های اخیر، علاقه سازمان‌ها به مدیریت دانش به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی

^۱. Knowledge Management

به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. در واقع سازمان‌ها دریافته‌اند که بنیان رقابتی آن‌ها در توانایی مؤثر برای جمع‌آوری، حفظ، ذخیره‌سازی و به‌اشتراک‌گذاری دانش نهفته است و مدیریت دانش نقش حیاتی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بلندمدت ایفا می‌کند (Aldehayyat et al., 2021). بخش زیادی از دانش سازمانی^۱ تنها در ذهن کارکنان وجود دارد و با خروج کارکنان ماهر، این دانش به‌راحتی ممکن است از بین برود. از این رو سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا دانش فردی که خود ترکیبی از تجربیات و درک شخصی است را به دانش سازمانی تبدیل کنند (Barua, 2021). در شرایط پیچیده و نامطمئن امروزی، سازمان‌ها همواره در تلاش‌اند تا بفهمند چه نوع دانش، مهارت و تجربه‌ای برای بهره‌برداری کامل از فرصت‌ها مورد نیاز است (Husnain et al., 2021). فرآیندهای کسب دانش، تبدیل، به‌کارگیری و محافظت از دانش، به‌عنوان قابلیت‌های دانشی شناخته می‌شوند و در دنیای رقابتی امروز، با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارند (Srinivasan, 2020). پس از دهه ۱۹۹۰، نظریه مبتنی بر دانش^۲ توجه زیادی را به خود جلب کرد. گرانت^۳ (۱۹۹۶) با استفاده از این نظریه توضیح داد که مدیریت دانش، کاربرد مناسب دانش است و دارایی‌های نامشهودی چون دانش، باید در فضای رقابتی به‌درستی مدیریت شوند. فرایند مدیریت دانش شامل فعالیت‌هایی در زمینه‌ی کسب سیستماتیک، تبدیل، استفاده و حفاظت از دانش به‌منظور دستیابی بهتر به اهداف سازمانی است که تحت تأثیر عواملی چون فناوری، فرهنگ، ساختار سازمانی و عوامل انسانی توسعه می‌یابد (Sart, 2023). گذار سازمان‌ها از نگرش مبتنی بر منابع به نگرش مبتنی بر دانش که در آن دانش به‌عنوان منبع اصلی خلق ارزش و مزیت رقابتی پایدار تلقی می‌شود، موجب شد تا علاقه پژوهشگران برای درک ماهیت دانش و مفهوم دانش سازمانی افزایش یابد؛ این علاقه با ظهور مفهوم مدیریت دانش تقویت شده است (Sen, 2024). دارایی‌های دانشی تنها شامل دانش‌های از پیش ایجاد شده مانند دانش فنی، حق ثبت اختراع یا فناوری‌ها نیست، بلکه شامل «دانش برای خلق» نیز می‌شود (Yaw, 2023). فرآیند مدیریت دانش کارآمد محیط کاری منحصربه‌فردی ایجاد می‌کند که در آن دانش و تجربه به راحتی به اشتراک گذاشته می‌شود (Aldehayyat et al., 2021). چهار فرایند کلیدی مدیریت دانش شامل ایجاد دانش^۴، تثبیت یا ثبت دانش^۵، اشتراک‌گذاری دانش^۶ و کاربرد دانش^۷ است (Onofre & Teixeira, 2022). مدیریت مؤثر دانش به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از اشتباهات و تکرار کارها جلوگیری کنند، عملکرد و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند، توانایی خود را در برآورده کردن نیازهای جامعه‌ی هدف تقویت کنند و به مزیت رقابتی دست یابند (Koivisto & Taipalus, 2025). دانش یک منبع حیاتی در کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود، چرا که نتیجه یا محصول فعالیت‌های یک سازمان است و باید به‌صورت نظام‌مند از طریق داده و اطلاعات مدیریت شود (Misbakhuddin, 2020). مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های حیاتی خود را شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی، توسعه، انتشار، انتقال و به‌کار گیرند و آن‌ها را به بخشی از حافظه سازمانی تبدیل نمایند (Rasyid et al., 2021). سامانه‌های سنتی مدیریت دانش عمدتاً بر توانایی ذخیره و ثبت دانش در سیستم‌های متمرکز تمرکز دارند؛ با این حال، مدیریت دانش فراتر از صرفاً ثبت

1. Organizational Knowledge
2. Knowledge-Based Theory
3. Grant
4. Knowledge Creation
5. Knowledge Capture
6. Knowledge Sharing
7. Knowledge Application

اطلاعات است و بر همکاری حرفه‌ای و تیمی استوار است؛ به‌گونه‌ای که افراد را به‌طور فعال در به‌اشتراک‌گذاری آنچه می‌دانند و آنچه در حال یادگیری هستند با دیگران، مشارکت می‌دهد (Ammirato et al., 2021). مدیریت دانش در مؤسسات و سازمان‌های آموزشی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا باعث تمرکز بر نیازهای جامعه و تأمین آن‌ها، سازماندهی فرآیندهای کاری و جریان اطلاعات، و فراهم‌آوردن دسترسی به فناوری‌های لازم برای جمع‌آوری و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌شود (Agryanda et al., 2024). در همین راستا، مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی با تسهیل فرآیندهای کسب، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش، بهره‌وری، اثربخشی و نوآوری را ارتقا می‌بخشد (Galgotia & Lakshmi, 2022). افزون بر آن، مدیریت دانش از پژوهش، توسعه مستمر و تصمیم‌گیری مؤثر حمایت کرده و در نهایت موجب بهبود خدمات اداری و آموزشی در سازمان‌های آموزشی می‌شود (Muftahu & Jamil, 2021). از سوی دیگر، مدیریت دانش به سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند تا توانایی خود را در کسب و اشتراک دانش و اطلاعات بهبود بخشیده، آن را در حل مسائل به کار گیرند و پژوهش و توسعه مستمر را ترویج دهند (Zulkifly et al., 2023). در همین چارچوب، فعالیت‌های اداری از جمله آموزش، جذب نیروی انسانی، توسعه و پژوهش، مجموعه‌ای از فرآیندها و مطالعات کلیدی را در سازمان‌ها به‌وجود می‌آورند که در چارچوب مدیریت دانش، به عنوان داده‌ها و اطلاعات ارزشمند تلقی می‌شوند (Acevedo-Correa et al., 2020). مدیریت دانش در نهادهای آموزشی شامل مجموعه‌ای از اقدامات نظام‌مند و مؤثر است که به تقویت نوآوری، فعالیت‌های پژوهشی و رقابت‌پذیری کمک می‌کند. این رویکرد بر برنامه‌ریزی راهبردی، فرهنگ سازمانی و همکاری با شرکای بیرونی تأکید دارد تا زمینه‌ساز رشد فکری و توسعه پایدار در بخش آموزش گردد (Gómez-Marín et al., 2022). علاوه بر این، مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی تحت تأثیر عواملی نظیر حمایت مدیریت ارشد، ادراک همکارانه و فرهنگ سازمانی قرار دارد (Kumari et al., 2023). از منظر عملیاتی نیز، مدیریت دانش در مؤسسات و سازمان‌های آموزشی نقش بنیادینی در ساماندهی و بهره‌برداری بهینه از دانش ایفا می‌کند. این فرآیند به‌عنوان یک چارچوب ساختاریافته، به تسریع پیشرفت در حوزه آموزش کمک می‌کند و مدیریت مؤثر منابع و اطلاعات علمی را تسهیل می‌نماید (Saeed et al., 2022). با وجود اهمیت شناخته‌شده اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش، بسیاری از سازمان‌ها در اجرای مدیریت دانش و بهره‌برداری مؤثر از دانش خود دچار مشکل هستند (Ružić & Benazić, 2021). در حالی که مدیریت دانش از سال‌ها پیش در سازمان‌های بزرگ پیاده‌سازی شده، اما مقاومت در برابر تغییر به‌ویژه از دیدگاه افراد، همچنان وجود دارد (Ariffin et al., 2023). با وجود این سابقه، تعیین مناسب‌ترین رویکرد برای کاهش ریسک‌های از دست رفتن دانش ضمنی و نیز رفع موانع سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش، همچنان چالشی بزرگ برای بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیردولتی محسوب می‌شود (Phaladi, 2023). در این زمینه، باید توجه داشت که ظهور و بروز موانع به‌اشتراک‌گذاری دانش، به‌شدت به زمینه و بستر سازمانی بستگی دارد و در هر سازمان، بسته به ویژگی‌های فردی کارکنان، ساختار و فرهنگ سازمانی و نیز میزان تناسب و کارایی فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات مورد استفاده، به شکل متفاوتی ظاهر می‌شوند (Varamezov, 2024). موانع سازمانی موجب پیچیدگی و دشواری در فرآیند انتقال و جذب دانش ضمنی در داخل سازمان‌ها می‌شوند. مسئله‌ای که به ظهور پدیده‌ای موسوم به

چسبندگی دانش^۱ می‌انجامد. اصطلاح چسبندگی دانش که نخستین بار توسط زولونسکی^۲ (۱۹۹۵) مطرح شده، به چالش‌ها و مقاومت‌های موجود در انتقال دانش بین بخش‌ها و افراد مختلف سازمان اشاره دارد. بسیاری از کارکنان، دانش خود را به‌عنوان مزیت رقابتی، ابزاری برای اعمال قدرت بر دیگران، یا حتی نوعی بیمه شغلی تلقی می‌کنند و به همین دلیل در برابر اشتراک‌گذاری آن مقاومت نشان می‌دهند (Strev, 2023). همچنین، فقدان انگیزه از سوی مدیریت ارشد، کمبود انگیزه برای به اشتراک‌گذاری دانش، مشکلات در حفظ کارکنان و تمرکز صرف بر بهره‌وری عملیاتی از جمله مهم‌ترین موانع توسعه مدیریت دانش به شمار می‌روند (Gouveia et al., 2023). افزون بر این عوامل، ساختار سازمانی از منظر پیچیدگی و تمرکزگرایی و نیز فرهنگ سازمانی از منظر رواج فرهنگ‌های حمایتی، نوآورانه، خلاق و بوروکراتیک بر میزان تمایل به اشتراک‌گذاری دانش درون سازمان تأثیرگذار هستند (Singh et al., 2021). از آن‌جا که پیامدهای مثبت و منفی مدیریت دانش عمدتاً به صورت غیرمستقیم و با تأخیر زمانی بروز می‌کنند، سرمایه‌گذاری در این حوزه غالباً کم‌اهمیت تلقی شده و از منظر سازمانی، درک و توجیه آن با دشواری همراه است (Nakash & Bouhnik, 2023). اجرای سیستم مدیریت دانش در یک سازمان فرآیند ساده‌ای نیست و نیاز به یک استراتژی دقیق و روشن با اهداف مشخص دارد تا موفقیت حاصل شود. این استراتژی باید با اهداف کلان سازمان همسو بوده و به‌خوبی به تمام اعضای سازمان منتقل شود تا چشم‌اندازی الهام‌بخش برای مشارکت آن‌ها در پروژه‌های مدیریت دانش فراهم گردد (Ahmad et al., 2023). بسته به اندازه سازمان و نوع فعالیت سازمان، عوامل مختلفی می‌توانند بر پذیرش مدیریت دانش^۳ تأثیر بگذارند (Rao et al., 2023). پذیرش موفق سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها مستلزم فراهم‌سازی مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها، نگرش‌ها و ظرفیت‌های فرهنگی و فناورانه است. شاخص‌های کلیدی پذیرش مدیریت دانش در سازمان شامل حمایت قوی رهبری، فرهنگ اشتراک‌گذاری اطلاعات، زیرساخت فناورانه‌ی قدرتمند و محیطی باز و تعاملی است (Abiola, 2023). به همین دلیل، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های حمایتی و فرهنگ سازمانی که به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب می‌کند، منجر به بهبود مستمر عملکرد و در نهایت افزایش اثربخشی کلی مدیریت دانش در سازمان خواهد شد (Abu-Mahfouz et al., 2023). تعهد مدیریت از طریق میانجی‌گری فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش، به‌صورت غیرمستقیم بر سطح پذیرش سیستم مدیریت دانش اثرگذار است (Aman & Yusof, 2023). در این راستا، سازمان‌ها و افراد، به واسطه عواملی از جمله تدوین استراتژی شفاف، تعیین شاخص‌های عملکرد برای پایش استراتژی، درگیری و حمایت مدیریت ارشد، و فرهنگ سازمانی دانش‌محور، بیشترین تأثیر را بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند (Aldehayyat et al., 2021). در سال‌های اخیر، مفهوم فرآیندهای پشتیبان مدیریت دانش^۴ به‌طور گسترده‌ای در ادبیات علمی و صنعتی مورد توجه قرار گرفته است. این فرآیندها به مجموعه فعالیت‌ها و ساختارهایی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا برنامه‌های مدیریت دانش را به‌طور مؤثر به مرحله‌ی اجرا و بهره‌برداری برسانند. این فرآیندها شامل مراحل مختلفی هستند که به‌طور سیستماتیک دانش را از منابع مختلف جمع‌آوری، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و استفاده می‌کنند تا تصمیم‌گیری‌ها، نوآوری‌ها و عملکرد سازمانی بهبود

1. knowledge stickiness

2. Szulanski

3. Knowledge Management Adoption

4. Knowledge Management Enabling Processes

یابد (Shehzad et al., 2024). فناوری اطلاعات نیز به عنوان عاملی حیاتی در تسهیل اجرا و پذیرش برنامه‌های مدیریت دانش عمل می‌کند و امکان ثبت، تبدیل، ذخیره و توزیع دانش را فراهم می‌آورد (Zhang et al., 2022). به‌طور کلی، هر برنامه مدیریت دانش باید بر پایه فناوری و فرآیندها نیز استوار باشد چرا که فناوری اطلاعات نقش مهمی در تسهیل مدیریت دانش دارد (Rao et al., 2023). در نهایت هدف از انجام این پژوهش شناسایی و طبقه‌بندی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش در ادارات آموزش و پرورش و اعتباریابی این عوامل از دیدگاه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل می‌باشد.

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش

مدیریت دانش به عنوان یک حوزه راهبردی در سازمان‌ها به طور پیوسته در حال تحول و توسعه است و نقش حیاتی آن در خلق ارزش، ارتقاء اثربخشی و بهره‌وری سازمانی و افزایش توان رقابتی به خوبی شناخته شده است (Mogea, 2023). مدیریت دانش به‌عنوان فرآیند نظام‌مند جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره‌سازی و انتقال دانش در سازمان‌ها تعریف می‌شود که هدف اصلی آن بهبود تصمیم‌گیری و افزایش کارایی سازمان است (Grant, 1996). این مفهوم شامل ایجاد بستری است که دانش ضمنی و صریح در آن به شکل مؤثر مورد استفاده قرار گرفته و به اشتراک گذاشته شود (Acevedo-Correa et al., 2020). فرآیندهای کلیدی مدیریت دانش شامل خلق دانش، تثبیت و ثبت آن، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش است که همگی در ایجاد محیطی پویا برای تبادل دانش و افزایش بهره‌وری سازمانی نقش دارند (Ariffin et al., 2023). در زمینه تعلیم و تربیت، مدیریت دانش نقشی کلیدی در توسعه یادگیری سازمانی و بهبود کیفیت آموزش ایفا می‌کند (Misbakhuddin, 2020). مطالعات نشان داده‌اند که مدیریت دانش نه تنها باعث ارتقاء فرآیندهای سازمانی می‌شود، بلکه به ایجاد نوآوری و حفظ مزیت رقابتی نیز کمک می‌کند (Ahmad et al., 2023; Onofre & Teixeira, 2022). به طور خلاصه، مدیریت دانش یک راهبرد کلیدی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد دانش خود را به نحو مؤثری به کار گرفته و در راستای اهداف توسعه‌ای و عملکردی خود پیش برونند (Anggraynie, 2024).

مدیریت دانش سازمانی

مدیریت دانش سازمانی به معنای نسخه‌ی سیستماتیک و ساختاریافته مدیریت دانش در کل سازمان است که شامل شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش در سراسر بخش‌ها و واحدهای سازمان می‌شود (Grant, 1996). این نوع مدیریت دانش با هدف ایجاد جریان مستمر و هماهنگ دانش در تمامی سطوح سازمانی، توانمندسازی سازمان‌ها برای یادگیری جمعی و تصمیم‌گیری هوشمندانه تر است (Acevedo-Correa et al., 2020). مدیریت دانش سازمانی فراتر از مدیریت دانش فردی یا تیمی است و به نحوی کل سازمان را به عنوان یک سیستم دانش محور در نظر می‌گیرد که می‌تواند دانش را به منبعی استراتژیک تبدیل کند. کارکنان به عنوان حاملان دانش ضمنی، نقش محوری در این فرآیندها ایفا می‌کنند و مدیریت دانش سازمانی کمک می‌کند تا دانش فردی به دانش سازمانی مؤثر انتقال یافته و از خروج این منابع دانشی جلوگیری شود (Phaladi, 2023). در محیط‌های پیچیده و پویا، مدیریت دانش سازمانی نقش حیاتی در ارتقاء کارایی، نوآوری و حفظ مزیت رقابتی ایفا

می‌کند (Onofre & Teixeira, 2022). مدیریت دانش به سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند تا فرآیندهای کسب، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش را تسهیل کرده و از طریق بهبود خدمات آموزشی و پژوهشی، توسعه پایدار و ارتقاء نوآوری را ممکن سازد (Galgotia & Lakshmi, 2022). با توجه به نقش کلیدی مدیریت دانش در ساماندهی منابع دانشی و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در آموزش، این حوزه به عنوان یک بستر مهم برای افزایش اثربخشی و کارایی در سازمان‌های آموزشی شناخته می‌شود (Saeed et al., 2022).

پذیرش مدیریت دانش سازمانی

پذیرش مدیریت دانش سازمانی به فرآیند پذیرش و به‌کارگیری سیستم‌ها، روش‌ها و فرهنگ مدیریت دانش در سطح کل سازمان اطلاق می‌شود که نقش مهمی در موفقیت اجرای مدیریت دانش دارد (Aman & Yusof, 2023). این پذیرش شامل تمایل کارکنان و مدیران به استفاده فعال از ابزارها و فرآیندهای مدیریت دانش است که می‌تواند باعث تسهیل انتقال دانش و بهبود یادگیری سازمانی شود (Kumari et al., 2023). در محیط‌های آموزشی و سازمان‌های تربیتی، پذیرش مدیریت دانش سازمانی باعث بهبود تعاملات دانش‌بنیان و ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی می‌شود. مطالعات نشان می‌دهند که عوامل مختلفی مانند انگیزه فردی، قابلیت دسترسی به فناوری‌های اطلاعاتی و فرهنگ سازمانی در فرآیند پذیرش مدیریت دانش نقش دارند و میزان پذیرش این سیستم‌ها به طور مستقیم بر اثربخشی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد (Ariffin et al., 2023). بنابراین، پذیرش موفق مدیریت دانش سازمانی به عنوان پیش‌نیاز حیاتی برای بهره‌برداری بهینه از دانش سازمانی شناخته می‌شود که در نهایت منجر به بهبود عملکرد و توسعه سازمانی می‌گردد (Nakash & Bouhnik, 2022).

انگرنی^۱ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان "تأثیر عملکردهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی" به بررسی رابطه میان اجرای مؤثر مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اعمال منسجم مدیریت دانش، از جمله ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش، تأثیر مستقیمی بر ارتقاء بهره‌وری و تصمیم‌گیری سازمانی دارد. همچنین، پژوهش تأکید می‌کند که موفقیت اجرای مدیریت دانش زمانی تضمین می‌شود که سازمان‌ها از فرهنگ دانشی حمایت کنند، مشوق‌هایی برای تسهیم دانش فراهم آورند، و فرآیندهای مدیریت دانش را در ساختارها و سیاست‌های کلان سازمانی نهادینه سازند. در نهایت، نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل پذیرش و موفقیت اجرای این سیستم‌ها، به‌عنوان عاملی حیاتی شناسایی شده است.

ابیولا^۲ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی راهبردهای مؤثر مدیریت دانش برای دستیابی به موفقیت سازمانی" به شناسایی عوامل کلیدی در موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که زیرساخت‌های فناورانه مناسب، حمایت قوی از سوی مدیریت ارشد، و فرهنگ سازمانی یادگیرنده از مهم‌ترین شرایط لازم برای پذیرش و پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش به‌شمار می‌روند. نویسنده تأکید دارد که زمانی که کارکنان ارزش شخصی و حرفه‌ای مشارکت در فرآیندهای دانشی را درک می‌کنند، تمایل بیشتری برای پذیرش این سیستم‌ها از خود نشان می‌دهند. همچنین، ارتقاء آگاهی درباره مزایای مدیریت دانش در سطح کل سازمان، یکی از راهبردهای ضروری برای موفقیت در استقرار این رویکرد مدیریتی عنوان شده است.

¹. Anggraynie

². Abiola

امان و یوسف^۱ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان "عوامل مؤثر بر پذیرش سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های مالزی" به شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی پذیرش سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های مالزیایی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل فناوری، سازمانی و انسانی نظیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان، نقش مهمی در موفقیت اجرای مدیریت دانش دارند. همچنین تأکید شده است که وجود زیرساخت‌های فناوری مناسب و تعهد رهبری در ایجاد محیطی حمایتی، به افزایش پذیرش و استفاده مؤثر از سیستم‌های مدیریت دانش کمک شایانی می‌کند. این پژوهش بر اهمیت ایجاد تعامل میان فناوری و جنبه‌های انسانی سازمان به‌عنوان کلید موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش تأکید دارد.

آریفین و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان "عوامل مؤثر بر پذیرش سامانه مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط، سازمان‌های بزرگ و نهادهای دولتی" یک مرور نظام‌مند به بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر پذیرش سیستم‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمانی پرداخته‌اند. نتایج این مرور نظام‌مند نشان می‌دهد که پذیرش مدیریت دانش تحت تأثیر چند عامل متقاطع از جمله زیرساخت فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، سطح آمادگی سازمان، حمایت مدیران ارشد و توانمندی‌های فردی کارکنان قرار دارد. این مطالعه تأکید می‌کند که موفقیت در پذیرش مدیریت دانش زمانی حاصل می‌شود که این عوامل در تعامل با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند و راهکارهای اجرایی نیز متناسب با نوع سازمان تنظیم شوند.

اونفره و تیکسیرا^۳ (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان "عوامل بحرانی برای اجرای موفق مدیریت دانش" به شناسایی عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند. این مطالعه با بررسی نظام‌مند منابع علمی، نشان می‌دهد که حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی مشارکتی، آموزش مستمر کارکنان، و وجود زیرساخت‌های فناوری مناسب، از مهم‌ترین عوامل موفقیت اجرای مدیریت دانش هستند. علاوه بر این، تعامل میان افراد و تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان عناصر اساسی در افزایش اثربخشی مدیریت دانش معرفی شده‌اند. یافته‌های این مقاله بر اهمیت توجه همزمان به جنبه‌های فناوری، انسانی و سازمانی برای تحقق موفقیت مدیریت دانش تأکید دارد.

رفیعی (۲۰۱۸) مقاله‌ای با عنوان "ارائه مدل پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی" به طراحی مدلی بومی برای تبیین فرآیند پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها تحت تأثیر چهار دسته عامل کلیدی قرار دارد: عوامل فردی (مانند مهارت‌های کارکنان و نگرش آن‌ها نسبت به مدیریت دانش)، عوامل سازمانی (نظیر حمایت مدیران، ساختار سازمانی و فرهنگ یادگیری)، عوامل فناورانه (شامل زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و قابلیت استفاده از سیستم‌ها) و عوامل محیطی (از جمله الزامات قانونی و فشار رقابتی). این مدل تلفیقی از نظریه‌های پیشین و تجربیات بومی سازمان‌های ایرانی بوده و می‌تواند به عنوان چارچوبی برای سیاست‌گذاری و اجرای موفق مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. جامی پور (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان "چالش پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت دانش: بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی با رویکردی آمیخته" به بررسی موانع و عوامل کلیدی در مسیر

1. Aman & Yusof

2. Ariffin et al

3. Onofre & Teixeira

استقرار موفق مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌شدت وابسته به عوامل فرهنگی، رهبری حمایتی، مشارکت کارکنان، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و درک مشترک از مزایای مدیریت دانش است. این پژوهش با به‌کارگیری رویکردی آمیخته (کمی و کیفی)، بیان می‌کند که نبود فرهنگ تسهیم دانش، مقاومت کارکنان و ضعف در طراحی ساختارهای حمایتی از جمله مهم‌ترین چالش‌های پذیرش مدیریت دانش در ایران به‌شمار می‌آیند. یافته‌ها به مدیران پیشنهاد می‌کند که به توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و یادگیری توجه ویژه‌ای داشته باشند تا شرایط برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش فراهم شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت داده‌ها روش تحقیق آمیخته^۱ می‌باشد. از نظر شیوه اجرا هم آمیخته از نوع اکتشافی^۲ می‌باشد. پژوهش حاضر ترکیبی از دو رویکرد کیفی و کمی است. در بخش کیفی، از تحلیل محتوای استقرایی برای شناسایی و استخراج شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استفاده شد و در بخش کمی، از تحلیل عامل اکتشافی^۳ و تحلیل عامل تاییدی^۴ برای تحلیل داده‌ها و بررسی برازش مدل استفاده گردید. هر دو بخش پژوهش به‌طور پیوسته با یکدیگر ارتباط داشته و به تکمیل فرآیند تحقیق کمک کرده‌اند. در بخش کیفی، به منظور شناسایی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به پژوهشگر این امکان را می‌دهد در عین اینکه سوالات اصلی و اهداف مشخصی دارد، مصاحبه‌شونده آزادی پاسخگویی داشته باشد و دیدگاه‌های عمیق‌تری از او دریافت شود. مصاحبه‌ها با معاونین پشتیبانی و توسعه منابع ادارات آموزش و پرورش نواحی و مناطق استان اردبیل که دارای تخصص و تجربه بودند، انجام شد. این افراد با توجه به زمینه‌های علمی و تجربی خود در حوزه‌های مختلف مرتبط با مدیریت دانش سازمانی و مدیریت منابع انسانی، می‌توانستند اطلاعات کاملی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. حجم نمونه در بخش کیفی برابر با ۱۵ نفر بود که این تعداد بر اساس اصل اشباع نظری تعیین گردید. برای نمونه‌گیری در این بخش از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند استفاده شد. در این روش، نمونه‌ها به‌طور هدفمند و بر اساس ویژگی‌های خاص که با موضوع تحقیق مرتبط است، انتخاب می‌شوند. پس از انجام مصاحبه‌ها، متون مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی کدگذاری شدند. در این فرآیند، ابتدا تمام متون مصاحبه به دقت خوانده شده و جملات و عباراتی که به موضوع پژوهش مربوط بودند، شناسایی گردید. این جملات به کدهای اولیه تبدیل شدند. این کدها در مجموع ۴۲ عامل بودند که هر یک از این عوامل نمایانگر جنبه‌هایی از شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی هستند. پس از اتمام بخش کیفی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس عوامل شناسایی شده از تحلیل محتوای استقرایی طراحی گردید. این پرسشنامه به منظور جمع‌آوری داده‌های کمی مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه شامل ۴۲ سوال بود که برای اندازه‌گیری پاسخ‌ها، از مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرتی استفاده شد.

1. Qualitative-Quantitative Mixed Method

2. Exploratory Mixed Method Research

3. Exploratory Factor Analysis

4. Confirmatory Factor Analysis

پرسشنامه محقق ساخته به جامعه آماری بخش کمی این پژوهش توزیع شد. جامعه آماری کمی این تحقیق کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل در سال ۱۴۰۴ بود. حجم جامعه آماری ۲۱۷ نفر بود که با توجه به محدود بودن آن، کلیه کارکنان به عنوان نمونه آزمودنی‌های بخش کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی تمام‌شماری انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، برای تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عامل اکتشافی استفاده شد. هدف استفاده از این تحلیل دسته‌بندی ۴۲ عاملی هستند که با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی به دست آمده بودند. در این مرحله، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS-27 تحلیل شدند و عوامل شناسایی شده به ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها نمایانگر شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش بودند. پس از اتمام مرحله تحلیل عامل اکتشافی، برای تأیید و بررسی برازش مدل استخراج‌شده از تحلیل عامل تاییدی استفاده شد. در این مرحله، از نرم‌افزار Lisrel 8.8 برای انجام تحلیل عامل تاییدی استفاده گردید. برای ارزیابی برازش مدل، از شاخص‌های برازش مدل نظیر شاخص مقایسه‌ای برازش مدل^۱، ریشه میانگین مجذور خطا^۲ و ... استفاده شد. این شاخص‌ها به‌طور دقیق نشان می‌دهند که مدل پیشنهادی چقدر به داده‌های واقعی هم‌خوانی دارند. پرسشنامه محقق ساخته طراحی شده در راستای شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش به شرح زیر بود:

جدول ۱. پرسشنامه محقق ساخته طراحی شده بر اساس تحلیل محتوای استقرایی متون مصاحبه در راستای شناسایی و اعتباریابی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش

شناسه	کد اولیه	گویه	کاملاً مخالفم	مخالفم	نه مخالفم و نه موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
pmd1	زیرساخت فناوری اطلاعات	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات لازم برای مدیریت دانش در اداره فراهم است.					
pmd2	یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی	سیستم‌های اطلاعاتی اداره به‌صورت یکپارچه عمل می‌کنند.					
pmd3	دسترسی آسان به اطلاعات	کارکنان به اطلاعات موردنیاز خود به‌راحتی دسترسی دارند.					
pmd4	امنیت داده‌ها	امنیت داده‌ها و اطلاعات در اداره تضمین شده است.					
pmd5	منابع مالی کافی	منابع مالی کافی برای اجرای مدیریت دانش وجود دارد.					
pmd6	ساختار سازمانی منعطف	ساختار سازمانی اداره انعطاف‌پذیر است.					
pmd7	وضوح نقش‌ها	نقش‌ها و وظایف در سازمان به‌طور واضح تعریف شده‌اند.					
pmd8	حمایت مدیریت ارشد	مدیریت ارشد از اجرای مدیریت دانش حمایت می‌کند.					

۱. CFI

۲. RMSEA

شناسه	کد اولیه	گویه	کاملاً مخالفم	مخالفم	نه مخالفم و نه موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
pmd9	استراتژی مدیریت دانش	استراتژی مشخصی برای مدیریت دانش در اداره وجود دارد.					
pmd10	سیاست‌های مالکیت دانش	سیاست‌های مشخصی برای مالکیت دانش در اداره تدوین شده است.					
pmd11	فرهنگ اشتراک دانش	فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان وجود دارد.					
pmd12	اعتماد میان کارکنان	میان کارکنان اداره اعتماد کافی برقرار است.					
pmd13	نظام پاداش برای اشتراک دانش	نظام پاداش برای اشتراک دانش در سازمان اعمال می‌شود.					
pmd14	تشویق به نوآوری	نوآوری در اداره مورد تشویق قرار می‌گیرد.					
pmd15	دسترسی به ابزارهای دیجیتال	کارکنان به ابزارهای دیجیتال دسترسی دارند.					
pmd16	کاهش مقاومت در برابر تغییر	مقاومت کارکنان در برابر تغییرات کاهش یافته است.					
pmd17	مهارت‌های فناوری اطلاعات	کارکنان دارای مهارت‌های کافی در حوزه فناوری اطلاعات هستند.					
pmd18	انگیزه یادگیری	کارکنان انگیزه کافی برای یادگیری دارند.					
pmd19	نگرش مثبت به مدیریت دانش	نگرش کارکنان نسبت به مدیریت دانش مثبت است.					
pmd20	باور به سودمندی مدیریت دانش	کارکنان به سودمندی مدیریت دانش باور دارند.					
pmd21	توانایی استفاده از ابزارهای دانش	کارکنان توانایی استفاده از ابزارهای دانش را دارند.					
pmd22	فرهنگ یادگیری مستمر	فرهنگ یادگیری مستمر در اداره نهادینه شده است.					
pmd23	پذیرش تغییرات شغلی	کارکنان تغییرات شغلی را می‌پذیرند.					
pmd24	تعامل میان کارکنان	تعامل مناسبی میان کارکنان برقرار است.					
pmd25	رهبری مشارکتی	سبک رهبری مدیران اداره مشارکتی است.					
pmd26	شفافیت ارتباطات	ارتباطات در سازمان شفاف و روشن است.					
pmd27	فرآیندهای استاندارد مدیریت دانش	فرآیندهای استاندارد برای مدیریت دانش وجود دارد.					
pmd28	نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر دانش	نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر دانش در اداره اجرا می‌شود.					
pmd29	رویه‌های مستندسازی تجربیات	رویه‌های مشخصی برای مستندسازی تجربیات کارکنان وجود دارد.					
pmd30	فرآیند خلق دانش جدید	فرآیندهایی برای خلق دانش جدید در سازمان وجود دارد.					
pmd31	ارزیابی کیفیت دانش	کیفیت دانش در سازمان به‌طور مستمر ارزیابی می‌شود.					
pmd32	چرخه بازخورد در مدیریت دانش	۳۲ چرخه بازخورد در مدیریت دانش به‌خوبی اجرا می‌شود.					

شناسه	کد اولیه	گویه	کاملاً مخالفم	مخالفم	نه مخالفم و نه موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
pmd33	ادغام فرآیندها با برنامه‌ریزی استراتژیک	فرآیندهای سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک ادغام شده‌اند.					
pmd34	مکانیزم اشتراک دانش ضمنی	مکانیزم‌هایی برای اشتراک دانش ضمنی میان کارکنان وجود دارد.					
pmd35	شاخص‌های سنجش مدیریت دانش	شاخص‌های سنجش مدیریت دانش در سازمان تعریف شده‌اند.					
pmd36	انعطاف‌پذیری فرآیندها	فرآیندهای سازمان انعطاف‌پذیر هستند.					
pmd37	سامانه مدیریت دانش سازمانی	سامانه مدیریت دانش در سازمان وجود دارد.					
pmd38	شبکه اجتماعی سازمانی	شبکه اجتماعی سازمانی برای اشتراک دانش فعال است.					
pmd39	ابزارهای هوش مصنوعی تحلیل دانش	ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.					
pmd40	بانک اطلاعاتی متمرکز	بانک اطلاعاتی متمرکز در سازمان وجود دارد.					
pmd41	ابزارهای موبایلی مدیریت دانش	ابزارهای موبایلی برای مدیریت دانش در دسترس کارکنان است.					
pmd42	یکپارچگی ابزارهای دانش با سیستم‌های اداری	ابزارهای دانش با سیستم‌های اداری سازمان یکپارچه شده‌اند.					

جهت سنجش پایایی و روایی این پرسشنامه محقق ساخته از آزمون آلفای کرونباخ و روایی سازه (همگرایی و واگرایی) استفاده شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ و میانگین واریانس استخراج شده^۲ مقولات به شرح زیر بودند؛

جدول ۲. میزان آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مقولات

مقولات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (C.R)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب تعیین (R^2)
بنیان‌های ساختاری	۰/۹۴۲	۰/۹۴۹	۰/۵۳۷	۰/۸۲۲
سرمایه انسانی	۰/۹۲۴	۰/۹۳۶	۰/۵۹۵	۰/۶۰۱
معماری فرآیندی دانش	۰/۹۱۹	۰/۹۳۲	۰/۵۷۷	۰/۷۴۴
فناوری‌های تسهیل‌گر	۰/۸۶۵	۰/۸۹۸	۰/۵۹۶	۰/۶۸۴

با توجه به نتایج حاصل از جدول بالا پایایی همه مقولات بیشتر از ۰/۸ هستند و لذا پایایی پرسشنامه در حد ایده‌آل و مطلوب خود می‌باشد. پایایی ترکیبی همه مقولات نیز بالاتر از ۰/۸ و بیشتر از میانگین واریانس استخراج شده است که نشان از روایی همگرایی دارد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده برای همه مقولات بیشتر از

^۱. Composite Reliability

^۲. Average Variance Extracted

۰/۵ هستند که نشان از تایید دوباره روایی همگرایی پرسشنامه دارد. جهت بررسی روایی واگرایی نیز از روایی واگرایی یگانه-دوگانه^۱ استفاده شد. نتایج این شاخص به شرح جدول زیر بود؛

جدول ۳. نتایج شاخص روایی واگرایی یگانه-دوگانه جهت بررسی روایی واگرایی پرسشنامه محقق ساخته شناسایی شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش

مقولات	بنیان‌های ساختاری	سرمایه انسانی	معماری فرآیندی دانش	فناوری‌های تسهیل‌گر
بنیان‌های ساختاری				
سرمایه انسانی	۰/۵۸۵			
معماری فرآیندی دانش	۰/۷۴۳	۰/۵۹۴		
فناوری‌های تسهیل‌گر	۰/۷۴۵	۰/۶۴۹	۰/۷۵۶	

معیار روایی واگرایی یگانه-دوگانه جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر^۲ شده است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است. با توجه به اطلاعات جدول بالا همه مقادیر کمتر از ۰/۹ هستند و روایی واگرایی پرسشنامه نیز مورد تایید است. در روند تحلیل عامل تاییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. با توجه به نتایج پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و همچنین معیار روایی واگرایی یگانه-دوگانه روایی سازه پرسشنامه (روایی همگرایی و روایی واگرایی) تایید شد.

یافته‌های پژوهش

برای انجام تحلیل عامل اکتشافی و اطمینان از مناسب بودن داده‌ها، ابتدا شاخص‌های کفایت نمونه و همبستگی بین گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. آزمون کفایت نمونه‌برداری KMO و آزمون کرویت بارتلت برای بررسی روایی سازه پرسشنامه

شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO)	۰/۹۵۳
آزمون بارتلت برای کرویت ماتریس همبستگی	۵۷۲۵/۹۲۵
مقدار آماره خی دو (Chi-Square)	۸۶۱
درجه آزادی	۰/۰۰۱
سطح معناداری	

به‌منظور بررسی مناسب بودن داده‌ها برای اجرای تحلیل عامل اکتشافی، آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت اجرا گردید. نتایج این آزمون‌ها نشان داد که ضریب KMO برابر با ۰/۹۵۳ به‌دست آمد که بسیار بالا بوده و بیانگر این است که حجم نمونه برای تحلیل عامل بسیار مناسب است. بر اساس استانداردهای تفسیر این شاخص، مقادیر بالاتر از ۰/۹ در سطح عالی قرار دارند. همچنین نتایج آزمون بارتلت نشان داد که مقدار خی دو تقریباً برابر با ۵۷۲۵/۹۲۵ با درجه آزادی ۸۶۱ و سطح معناداری ۰/۰۰۱ به‌دست آمده است که نشان‌دهنده معنادار بودن ماتریس همبستگی بین متغیرها است. به‌عبارتی، داده‌ها دارای همبستگی کافی برای انجام تحلیل عامل هستند و فرض کرویت بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. این نتایج در مجموع تأیید می‌کنند که داده‌ها از کفایت و ساختار

^۱. Heterotrait-Monotrait Ratio

^۲. Fornell-Larcker

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۱

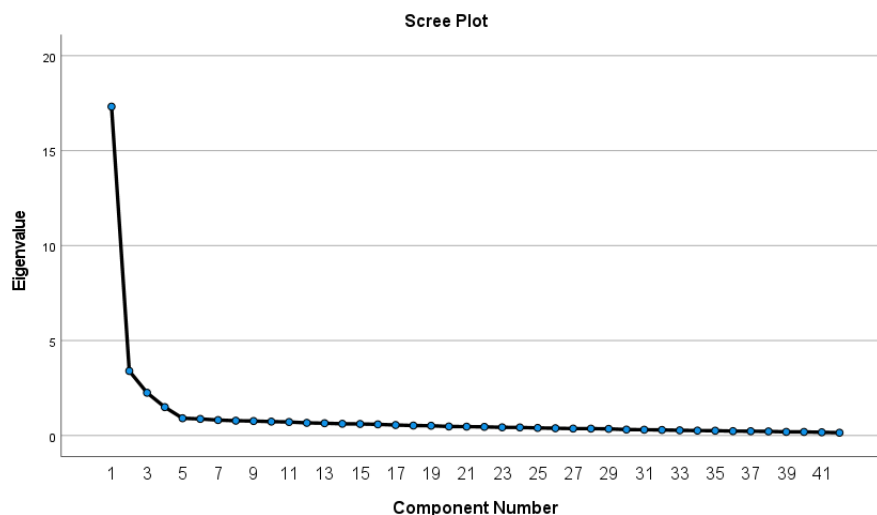
مناسبی برای اجرای تحلیل عامل اکتشافی برخوردارند. در ادامه خلاصه واریانس تبیین شده مؤلفه‌ها در تحلیل عاملی اکتشافی طبق جدول ۵ ارائه می‌شوند.

جدول ۵. توضیح واریانس کل استخراج شده در تحلیل عامل اکتشافی

مجموع مجذورات بارهای چرخش یافته			مجموع مجذورات بارهای استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه			عوامل
درصد تجمعی	درصد واریانس	مجموع	درصد تجمعی	درصد واریانس	مجموع	درصد تجمعی	درصد واریانس	مجموع	
۱۹/۳۵۴	۱۹/۳۵۴	۸/۱۲۶۹	۴۱/۲۳۷	۴۱/۲۳۷	۱۷/۳۲۰	۴۱/۲۳۷	۴۱/۲۳۷	۱۷/۳۲۰	۱
۳۵/۰۱۸	۱۵/۶۶۴	۶/۵۷۹	۴۹/۳۳۳	۸/۰۹۶	۳/۴۰۰	۴۹/۳۳۳	۸/۰۹۶	۳/۴۰۰	۲
۴۹/۸۲۵	۱۴/۸۰۷	۶/۲۱۹	۵۴/۶۹۸	۵/۳۶۴	۲/۲۵۲	۵۴/۶۹۸	۵/۳۶۴	۲/۲۵۲	۳
۵۸/۲۶۰	۸/۴۳۵	۳/۵۴۳	۵۸/۲۶۰	۳/۵۴۳	۱/۴۹۶	۵۸/۲۶۰	۳/۵۴۳	۱/۴۹۶	۴
						۶۰/۴۲۸	۲/۱۶۹	۰/۹۱۱	۵
						۶۲/۵۰۹	۲/۰۸۱	۰/۸۷۴	۶
						۶۴/۴۵۰	۱/۹۴۱	۰/۸۱۵	۷
						۶۶/۳۱۰	۱/۸۶۰	۰/۷۸۱	۸
						۶۸/۱۲۸	۱/۸۱۸	۰/۷۶۴	۹
						۶۹/۸۷۵	۱/۷۴۷	۰/۷۳۴	۱۰
						۷۱/۵۷۲	۱/۶۹۷	۰/۷۱۳	۱۱
						۷۳/۱۶۲	۱/۵۹۰	۰/۶۶۸	۱۲
						۷۴/۷۰۵	۱/۵۴۳	۰/۶۴۸	۱۳
						۷۶/۱۸۰	۱/۴۷۵	۰/۶۲۰	۱۴
						۷۷/۶۳۲	۱/۴۵۲	۰/۶۱۰	۱۵
						۷۹/۰۳۴	۱/۴۰۲	۰/۵۸۹	۱۶
						۸۰/۳۵۴	۱/۳۲۰	۰/۵۵۴	۱۷
						۸۱/۶۰۵	۱/۲۵۲	۰/۵۲۶	۱۸
						۸۲/۸۳۵	۱/۲۳۰	۰/۵۱۷	۱۹
						۸۳/۹۷۰	۱/۱۳۵	۰/۴۷۷	۲۰
						۸۵/۰۸۴	۱/۱۱۴	۰/۴۶۸	۲۱
						۸۶/۱۷۲	۱/۰۸۷	۰/۴۵۷	۲۲
						۸۷/۱۹۹	۱/۰۲۷	۰/۴۳۱	۲۳
						۸۸/۲۱۳	۱/۰۱۴	۰/۴۲۶	۲۴
						۸۹/۱۶۷	۰/۹۵۴	۰/۴۰۱	۲۵
						۹۰/۰۸۰	۰/۹۱۴	۰/۳۸۴	۲۶
						۹۰/۹۵۲	۰/۸۷۲	۰/۳۶۶	۲۷
						۹۱/۸۱۸	۰/۸۶۶	۰/۳۶۴	۲۸
						۹۲/۶۵۳	۰/۸۳۵	۰/۳۵۱	۲۹
						۹۳/۴۰۱	۰/۷۴۸	۰/۳۱۴	۳۰
						۹۴/۱۳۰	۰/۷۲۹	۰/۳۰۶	۳۱
						۹۴/۸۳۱	۰/۷۰۱	۰/۲۹۷۴	۳۲
						۹۵/۴۸۴	۰/۶۵۳	۰/۲۷۴	۳۳
						۹۶/۱۰۵	۰/۶۲۰	۰/۲۶۱	۳۴
						۹۶/۷۱۲	۰/۶۰۷	۰/۲۵۵	۳۵
						۹۷/۲۶۶	۰/۵۵۴	۰/۲۳۳	۳۶
						۹۷/۸۰۹	۰/۵۴۳	۰/۲۲۸	۳۷
						۹۸/۳۲۶	۰/۵۱۸	۰/۲۱۷	۳۸

					۹۸/۷۸۵	۰/۴۵۹	۰/۱۹۳	۳۹
					۹۹/۲۳۹	۰/۴۵۴	۰/۱۹۰	۴۰
					۹۹/۶۴۷	۰/۴۰۸	۰/۱۷۱	۴۱
					۱۰۰	۰/۳۵۳	۰/۱۴۸	۴۲

جدول فوق میزان واریانس کل داده‌ها را که توسط هر یک از عوامل استخراج شده توضیح داده شده است، نشان می‌دهد. بر اساس نتایج، چهار عامل اولیه که دارای مقدار ویژه بیش از یک هستند، در مجموع حدود ۵۸ درصد از واریانس داده‌ها را تبیین می‌کنند. پس از انجام چرخش عوامل، سهم واریانس هر عامل به منظور بهبود تفسیر پذیری آن‌ها بازتوزیع شده است. این چهار عامل پس از چرخش نیز همچنان بیشترین سهم واریانس را دارند و مجموع واریانس توضیح داده شده توسط آن‌ها به ۵۸ درصد نزدیک می‌باشد، که بیانگر کفایت عوامل استخراج شده برای مدل مورد نظر است. در ادامه نمودار سنگ ریزه برای نشان دادن تعداد عوامل معنادار ارائه می‌شود.



شکل ۱. نمودار سنگ ریزه برای تعیین تعداد عوامل مؤثر

نمودار سنگ ریزه مقادیر ویژه هر عامل استخراج شده را نمایش می‌دهد و به عنوان ابزار اصلی برای تعیین تعداد عوامل معنادار در تحلیل عامل اکتشافی به کار می‌رود. نقطه تغییر شیب نمودار که پس از آن مقادیر ویژه به طور نسبی ثابت می‌مانند، معیار مناسبی برای انتخاب تعداد عوامل اصلی محسوب می‌شود.

جدول ۶. ماتریس مؤلفه‌های چرخش یافته و بارهای عاملی مربوط به هر مؤلفه

مؤلفه‌ها				عوامل
مؤلفه اول	مؤلفه دوم	مؤلفه سوم	مؤلفه چهارم	
۰/۷۸۴	-۰/۰۲۶	۰/۱۲۴	۰/۱۰۰	pmd26
۰/۷۲۵	۰/۰۳۵	۰/۱۷۴	۰/۱۶۰	pmd31
۰/۷۰۰	۰/۰۶۹	۰/۱۱۵	۰/۲۶۹	pmd5
۰/۶۸۹	۰/۱۷۵	۰/۱۰۹	۰/۱۶۱	pmd34
۰/۶۸۱	۰/۱۷۴	۰/۰۹۴	۰/۲۶۳	pmd37
۰/۶۶۶	۰/۲۱۰	۰/۲۸۷	۰/۰۵۹	pmd7
۰/۶۴۳	۰/۲۳۴	۰/۲۰۴	۰/۲۳۰	pmd3

۰/۱۶۳	۰/۲۲۱	۰/۲۴۶	۰/۶۴۰	pmd42
۰/۱۲۸	۰/۲۹۷	۰/۲۰۶	۰/۶۳۵	pmd6
۰/۰۴۴	۰/۳۴۸	۰/۱۹۵	۰/۶۳۵	pmd35
۰/۲۰۰	۰/۲۸۴	۰/۲۴۷	۰/۶۲۴	pmd15
۰/۲۵۸	۰/۲۶۸	۰/۱۶۲	۰/۶۱۰	pmd36
۰/۰۸۱	۰/۳۴۱	۰/۲۶۹	۰/۶۰۶	pmd18
۰/۳۰۴	۰/۳۰۵	۰/۲۲۸	۰/۵۸۰	pmd25
۰/۱۳۷	۰/۳۴۵	۰/۲۷۲	۰/۵۷۶	pmd27
۰/۰۱۹	۰/۳۸۸	۰/۲۷۶	۰/۵۱۷	pmd4
۰/۰۹۲	۰/۱۷۳	۰/۷۸۲	۰/۱۱۴	pmd38
۰/۱۱۲	۰/۱۵۰	۰/۷۷۰	۰/۱۰۵	pmd24
۰/۰۶۲	۰/۱۵۷	۰/۷۵۸	۰/۱۱۷	pmd21
۰/۰۹۵	۰/۱۸۸	۰/۷۴۴	۰/۱۶۸	pmd14
۰/۱۱۶	۰/۱۱۲	۰/۷۴۰	۰/۱۸۰	pmd29
۰/۱۷۱	۰/۱۳۰	۰/۷۲۶	۰/۱۸۸	pmd13
۰/۲۳۴	۰/۱۸۴	۰/۷۱۱	۰/۱۸۱	pmd9
۰/۱۶۶	۰/۱۸۱	۰/۷۱۰	۰/۱۴۷	pmd17
۰/۲۲۶	۰/۲۱۳	۰/۶۵۰	۰/۲۹۸	pmd33
۰/۱۸۳	۰/۲۰۶	۰/۵۶۴	۰/۲۲۴	pmd1
۰/۲۰۷	۰/۷۲۹	۰/۰۴۵	۰/۱۸۷	pmd11
۰/۱۱۵	۰/۷۰۴	۰/۱۶۰	۰/۲۹۲	pmd23
۰/۰۶۷	۰/۶۸۷	۰/۲۰۴	۰/۳۱۳	pmd19
۰/۱۸۶	۰/۶۸۰	۰/۲۵۹	۰/۲۵۶	pmd39
۰/۲۵۲	۰/۶۷۱	۰/۲۴۳	۰/۱۴۶	pmd20
۰/۱۴۹	۰/۶۶۸	۰/۱۲۵	۰/۲۵۸	pmd2
۰/۲۰۲	۰/۶۴۵	۰/۲۶۱	۰/۱۷۸	pmd12
۰/۲۹۲	۰/۶۲۷	۰/۲۱۸	۰/۲۴۱	pmd22
۰/۲۴۸	۰/۶۲۶	۰/۲۱۱	۰/۲۵۶	pmd40
۰/۱۵۷	۰/۶۰۷	۰/۱۹۷	۰/۳۲۱	pmd10
۰/۶۷۲	۰/۲۷۰	۰/۲۲۴	۰/۲۰۸	pmd16
۰/۶۷۱	۰/۲۸۷	۰/۱۹۷	۰/۱۸۷	pmd8
۰/۶۷۰	۰/۲۱۲	۰/۱۷۹	۰/۲۵۱	pmd41
۰/۶۱۱	۰/۲۹۶	۰/۱۹۰	۰/۲۸۷	pmd32
۰/۵۸۴	۰/۱۸۰	۰/۲۵۱	۰/۳۸۳	pmd28
۰/۵۵۹	۰/۲۸۹	۰/۳۵۰	۰/۳۰۳	pmd30

در این جدول، بارهای عاملی مربوط به مولفه‌های استخراج‌شده از تحلیل عامل اکتشافی پس از چرخش واریماکس ارائه شده است. بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر (pmd1 تا pmd42) با مولفه‌های چهارگانه است. بارهای بالاتر از ۰/۴ به عنوان نشان‌دهنده ارتباط معنی‌دار متغیر با مولفه مربوطه در نظر گرفته شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که هر متغیر عمدتاً به یکی از مولفه‌ها تعلق دارد که این موضوع بیانگر ساختار قابل تفکیک و مناسب داده‌ها است. چرخش واریماکس باعث شده تا بارهای عاملی به گونه‌ای تنظیم شوند که تفکیک مولفه‌ها بهتر و قابل تفسیرتر

باشد. این دسته‌بندی عوامل پایه‌ای برای نامگذاری مولفه‌ها و تحلیل ابعاد ساختار مفهومی پژوهش است. بر اساس ماهیت عوامل نامگذاری مولفه‌ها به شرح جدول زیر صورت گرفت؛

جدول ۷. نامگذاری مولفه‌ها بر اساس ماهیت عوامل دسته‌بندی شده با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی

مولفه نامگذاری شده	عوامل	شناسه
بنیان‌های ساختاری	زیرساخت فناوری اطلاعات/ یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی/ دسترسی آسان به اطلاعات/ امنیت داده‌ها/ منابع مالی کافی/ ساختار سازمانی منعطف/ وضوح نقش‌ها/ حمایت مدیریت ارشد/ استراتژی مدیریت دانش/ سیاست‌های مالکیت دانش/ فرهنگ اشتراک دانش/ اعتماد میان کارکنان/ نظام پاداش برای اشتراک دانش/ تشویق به نوآوری/ دسترسی به ابزارهای دیجیتال/ کاهش مقاومت در برابر تغییر	.pmd26, .pmd31, .pmd5, .pmd34, .pmd37, .pmd7, .pmd3, .pmd42, .pmd6, .pmd15, .pmd35, .pmd18, .pmd25, .pmd4 و .pmd27
سرمایه انسانی	مهارت‌های فناوری اطلاعات/ انگیزه یادگیری/ نگرش مثبت به مدیریت دانش/ باور به سودمندی مدیریت دانش/ توانایی استفاده از ابزارهای دانش/ فرهنگ یادگیری مستمر/ پذیرش تغییرات شغلی/ تعامل میان کارکنان/ رهبری مشارکتی/ شفافیت ارتباطات	.pmd14, .pmd21, .pmd24, .pmd38, .pmd17, .pmd9, .pmd13, .pmd29, .pmd1 و .pmd33
معماری فرآیندی دانش	فرآیندهای استاندارد مدیریت دانش/ نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر دانش/ رویه‌های مستندسازی تجربیات/ فرآیند خلق دانش جدید/ ارزیابی کیفیت دانش/ چرخه بازخورد در مدیریت دانش/ ادغام فرآیندها با برنامه‌ریزی استراتژیک/ مکانیزم اشتراک دانش ضمنی/ شاخص‌های سنجش مدیریت دانش/ انعطاف‌پذیری فرآیندها	.pmd11, .pmd23, .pmd19, .pmd39, .pmd20, .pmd2, .pmd12, .pmd22, .pmd10 و .pmd40
فناوری‌های تسهیل‌گر	سامانه مدیریت دانش سازمانی/ شبکه اجتماعی سازمانی/ ابزارهای هوش مصنوعی تحلیل دانش/ بانک اطلاعاتی متمرکز/ ابزارهای موبایلی مدیریت دانش/ یکپارچگی ابزارهای دانش با سیستم‌های اداری	.pmd16, .pmd8, .pmd41, .pmd32, .pmd28 و .pmd30

بر اساس ماهیت عوامل دسته‌بندی شده با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی برای هر مولفه عنوان انتخاب شد. در مجموع شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش تحت ۴ مولفه بنیان‌های ساختاری، سرمایه انسانی، معماری فرآیندی دانش و فناوری‌های تسهیل‌گر دسته‌بندی شدند. در ادامه جهت بررسی شاخص‌های برازش مدل حاصل از این پژوهش با توجه به توزیع نرمال داده‌ها از مدل معادلات ساختاری^۱ استفاده شد. نتایج شاخص‌های برازش مدل به شرح جدول زیر بود؛

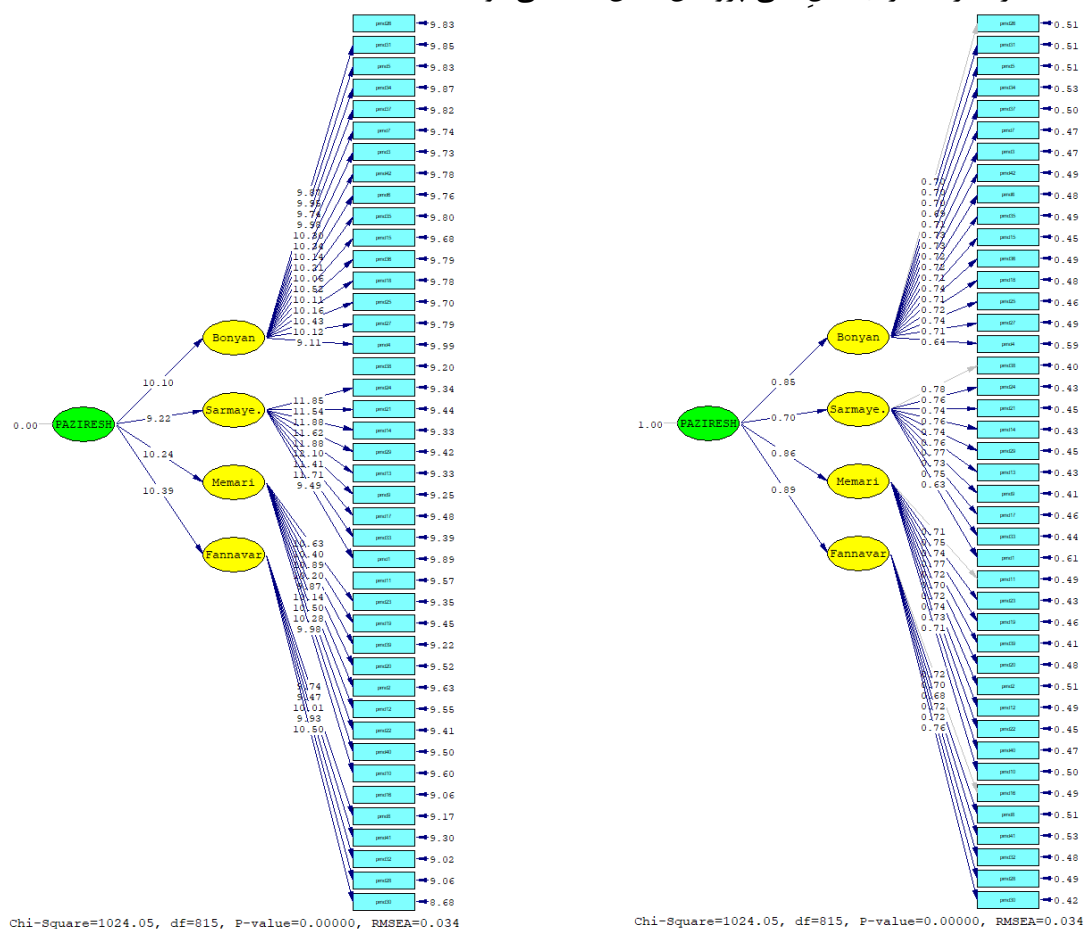
جدول ۸. نتایج شاخص‌های برازش مدل شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش

شاخص برازش	نوع شاخص	نقطه برش	مقدار	وضعیت
Chi-Square/df	مقتصد	<۳	۱/۲۵	مطلوب
CFI	تطبیقی-تطبیقی	≥.۹	۰/۹۹	مطلوب
IFI	فزاینده-تطبیقی	≥.۹	۰/۹۹	مطلوب
RFI	نسبی-تطبیقی	≥.۹	۰/۹۶	مطلوب
NFI	هنجارشده-تطبیقی	≥.۹	۰/۹۶	مطلوب
RMSEA	مقتصد	>.۱۰	۰/۰۳۴	مطلوب

^۱. Structural Equation Modeling

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۱

با توجه به اطلاعات جدول بالا همه شاخص‌های مطلق، تطبیقی و مقتصد مدل مطلوب بودند و همگی تایید شدند. در ادامه و در شکل شماره ۲، ارتباط متغیرهای پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد و همچنین در شکل شماره ۳، مقدار آماره T برای مدل کلی پژوهش نشان داده می‌شود؛



شکل ۲. مدل کلی پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد

شکل ۳. مدل کلی پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد

با توجه به نتایج به دست آمده از دو نمودار، تمامی مسیرها معنی‌دار می‌باشند (تمامی مسیرها بیشتر از مقدار بحرانی ۰/۱۶ در حالت ضرایب استاندارد هستند) و مقادیر T Value نیز در بازه بحرانی ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار نگرفته است. پس تمامی مسیرها معنی‌دار بوده و مدل پژوهشی دارای برازش مناسبی است. در نهایت مدل شبکه‌ای شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش به صورت زیر ارائه می‌شود؛



شکل ۴. مدل شبکه‌ای شاخه‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی در ادارات آموزش و پرورش

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از ارکان بنیادی در پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها، بنیان‌های ساختاری است؛ زیرا این مؤلفه‌ها بستر لازم برای تسهیل فرآیندهای خلق، ذخیره‌سازی، توزیع و به‌کارگیری دانش را فراهم می‌آورند. یافته‌های این پژوهش در این زمینه با مطالعه رفیعی و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است. در آن پژوهش تأکید می‌کنند که شاخص‌هایی همچون وجود زیرساخت فناوری اطلاعات پیشرفته، ساختار سازمانی منعطف، و وضوح در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، از جمله پیش‌نیازهای حیاتی برای پذیرش اثربخش سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی به‌شمار می‌روند. همچنین جامی پور و شرکت (۲۰۱۵) با استفاده از رویکردی آمیخته، نشان داده‌اند که سیاست‌های مالکیت دانش، سطوح امنیت داده‌ها، و میزان دسترسی آسان به اطلاعات، مستقیماً بر میزان تمایل کاربران به استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش تأثیرگذارند و نقش مهمی در کاهش مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌کنند. علاوه بر این، مرور آریفین و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که در انواع مختلف سازمان‌ها اعم از دولتی، خصوصی و بنگاه‌های کوچک و متوسط فقدان انسجام در سیستم‌های اطلاعاتی، ضعف در سیاست‌های دانشی، و ناکارآمدی فرهنگ سازمانی در حمایت از اشتراک‌گذاری دانش، به‌عنوان موانع کلیدی در مسیر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش شناخته می‌شوند.

هم‌چنین، پژوهش اونفره و تیکسیرا (۲۰۲۲) با تحلیل نظام‌مند ادبیات پژوهشی، تأکید کرده‌اند که وجود چارچوب‌های استراتژیک مشخص، منابع مالی پایدار، ابزارهای دیجیتال قابل‌دسترس و حمایت مؤثر مدیریت ارشد، از جمله عوامل ساختاری‌ای هستند که زمینه‌ساز پذیرش پایدار و بلندمدت مدیریت دانش می‌شوند. در مجموع، یافته‌های این مطالعه حاکی از آن است که شاخص «بنیان‌های ساختاری» که شامل زیرشاخص‌هایی نظیر زیرساخت فناوری اطلاعات، یکپارچگی سیستم‌ها، امنیت اطلاعات، منابع مالی، ساختار منعطف، سیاست‌های دانشی، فرهنگ اشتراک، و نظام‌های پاداش‌دهی است، نقش زیربنایی در نهادینه‌سازی مؤثر مدیریت دانش ایفا می‌کند. این شاخص‌ها، از طریق فراهم کردن بسترهای فنی، اداری و فرهنگی مناسب، به ارتقاء ظرفیت سازمانی در جذب، تسهیم و بهره‌برداری از دانش منجر شده و به‌صورت مستقیم در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در ادارات آموزش و پرورش مؤثر هستند.

شاخص سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در پذیرش مدیریت دانش، مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی و بین‌فردی کارکنان را در بر می‌گیرد که مستقیماً در آمادگی سازمان برای جذب و به‌کارگیری مدیریت دانش تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات آریفین و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا هستند. آن‌ها تأکید می‌کنند که مهارت‌های فناوری اطلاعات، انگیزه یادگیری، و نگرش مثبت کارکنان به فرایندهای دانشی، در افزایش نرخ پذیرش سیستم‌های مدیریت دانش نقشی تعیین‌کننده دارند. در مطالعه‌ی آنان، فقدان این ویژگی‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، از موانع کلیدی پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش شناسایی شده است. هم‌چنین پژوهش امان و یوسف (۲۰۲۳) نیز با تمرکز بر تعیین‌کننده‌های پذیرش سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های مالزیایی، نشان داده است که مؤلفه‌هایی مانند باور به سودمندی مدیریت دانش، پذیرش تغییرات شغلی، و فرهنگ یادگیری مستمر، به‌طور مستقیم بر رفتارهای پذیرشی کاربران اثرگذار هستند. این مطالعه هم‌چنین نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی و شفافیت ارتباطات، می‌توانند به‌عنوان عوامل تسهیل‌کننده تعاملات دانشی، زمینه‌ساز اعتماد متقابل و اشتیاق برای تسهیم دانش شوند. از منظر پژوهش‌های داخلی نیز مطالعه‌ی جامی پور و شرکت (۲۰۱۵) نشان داد که موفقیت در اجرای سیستم‌های مدیریت دانش به آمادگی روانی و شناختی کارکنان بستگی دارد. به‌ویژه انگیزه‌های درونی برای یادگیری، ادراک مثبت از مزایای مدیریت دانش، و توانایی استفاده مؤثر از ابزارهای دانشی، به‌عنوان عوامل حیاتی در موفقیت پیاده‌سازی در سازمان‌های ایرانی معرفی شده‌اند. به همین ترتیب رفیعی و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که اگر سازمان‌ها نتوانند سرمایه انسانی خود را برای پذیرش تغییرات دانشی توانمند سازند، حتی با فراهم‌سازی زیرساخت‌های فنی نیز دستیابی به موفقیت در مدیریت دانش با چالش مواجه خواهد شد. بر این اساس، شاخص سرمایه انسانی در این پژوهش با زیرشاخص‌هایی چون مهارت‌های فناورانه، انگیزه یادگیری، نگرش مثبت به دانش، تعاملات میان‌فردی، شفافیت ارتباطی و فرهنگ یادگیری، به‌عنوان عاملی کلیدی و توانمندساز در مسیر پذیرش مدیریت دانش در ادارات آموزش و پرورش تبیین شد. این عناصر، ظرفیت شناختی، رفتاری و انگیزشی کارکنان را در مواجهه با سامانه‌های دانشی ارتقا داده و با ایجاد بستر تعامل، پذیرش تحول سازمانی را تسهیل می‌کنند.

شاخص «معماری فرآیندی دانش» به‌عنوان بنیانی برای انسجام و اثربخشی فعالیت‌های دانشی، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش با مطالعه‌ی اونفره و تیکسیرا

(۲۰۲۲) هم‌راستا است. آنان در مرور نظام‌مند خود، بر اهمیت طراحی فرآیندهای استاندارد و قابل تکرار برای مدیریت دانش تأکید کرده و بیان کرده‌اند که نبود سازوکارهای اجرایی مشخص، به‌ویژه در زمینه‌هایی چون مستندسازی دانش ضمنی، چرخه بازخورد و ارزیابی کیفیت دانش، منجر به ناکارآمدی تلاش‌های دانشی می‌شود. از نگاه آن‌ها، معماری ضعیف در فرآیندهای دانش‌محور، به گسست‌های اطلاعاتی و عدم پیوستگی تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌انجامد. همسو با این تحلیل آریفین و همکاران (۲۰۲۳) نیز اشاره می‌کنند که یکی از عوامل مؤثر در پذیرش موفق سیستم‌های مدیریت دانش، هماهنگی میان فرآیندهای دانشی و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان است. آن‌ها اظهار داشتند که ادغام مؤثر فرآیندهای دانشی با اهداف کلان، از طریق تعریف شاخص‌های سنجش عملکرد دانش و سازوکارهای مدیریت دانش مستمر، می‌تواند موجب ارتقای اثربخشی اجرایی و افزایش مقبولیت سیستم شود. در چنین چارچوبی، استفاده از مکانیزم‌هایی برای اشتراک دانش ضمنی و خلق دانش جدید، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده، یک مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید. از منظر بومی، مطالعه‌ی رفیعی و همکاران (۲۰۱۸) نیز به همین نکته اشاره دارد و بر اهمیت نهادینه‌سازی چرخه‌های مستند، تحلیل، خلق و ارزیابی دانش تأکید می‌کند. آنان معتقدند که توسعه مدل‌های بومی فرآیندمحور برای مدیریت دانش، نه‌تنها منجر به بهبود کارایی سازمانی می‌شود، بلکه مسیر اجرای راهبردهای دانشی را نیز هموار می‌سازد. همچنین، پژوهش جامی پور و شرکت (۲۰۱۵) با نگاهی عملیاتی، بیان کرده‌اند که وجود رویه‌های مستندسازی تجارب، نظام بازخورد، و ارزیابی مستمر عملکرد دانشی، پیش‌شرط‌های حیاتی برای ارتقاء سطح بلوغ فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است. در این راستا، شاخص «معماری فرآیندی دانش» در پژوهش حاضر با تأکید بر مؤلفه‌هایی چون وجود فرآیندهای استاندارد، نظام مدیریت عملکرد دانشی، ادغام با راهبرد کلان، چرخه بازخورد، و انعطاف‌پذیری در اجرای فرآیندها، به‌عنوان ستون فقرات پذیرش مدیریت دانش در ادارات آموزش و پرورش شناخته شد. این معماری، بستر هماهنگی بین اقدامات دانشی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازد و از این رو نقشی بنیادین در استقرار موفق مدیریت دانش ایفا می‌کند.

شاخص «فناوری‌های تسهیل‌گر» یکی از عوامل کلیدی و حیاتی در پذیرش موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. مطالعات متعدد، از جمله یافته‌های امان و یوسف (۲۰۲۳) اهمیت سامانه‌های مدیریت دانش سازمانی را به‌عنوان زیرساخت فناوری محوری در فرآیندهای دانش‌محور تأیید کرده‌اند. این سامانه‌ها با فراهم آوردن بستر متمرکز برای جمع‌آوری، ذخیره، بازیابی و اشتراک دانش، کارایی تبادل اطلاعات را به شکل چشمگیری افزایش داده و مانع از پراکندگی دانش در سازمان می‌شوند. آن‌ها همچنین تأکید دارند که موفقیت اجرای این سامانه‌ها مستلزم یکپارچگی کامل با سایر سیستم‌های اداری و فرآیندی سازمان است. مطالعه آریفین و همکاران (۲۰۲۳) نیز بر نقش پررنگ شبکه‌های اجتماعی سازمانی در تسهیل اشتراک دانش و تقویت تعاملات انسانی در محیط کار تأکید کرده است. این شبکه‌ها، با قابلیت‌های تعاملی و هم‌افزایی دانش ضمنی، موجب افزایش انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال در فرآیندهای دانش می‌شوند و به نوعی به پل زدن شکاف‌های ارتباطی در سازمان کمک می‌کنند. همچنین ابزارهای هوش مصنوعی تحلیل دانش به‌عنوان فناوری‌های نوین، با توانایی استخراج الگوهای دانش، پیش‌بینی روندها و ارائه راهکارهای تصمیم‌سازی مبتنی بر داده، در ارتقای بهره‌وری دانش سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کنند. پژوهش رفیعی و همکاران (۲۰۱۸) نیز استفاده از بانک‌های اطلاعاتی متمرکز و ابزارهای موبایلی

مدیریت دانش را به‌عنوان فناوری‌هایی با قابلیت تسهیل دسترسی سریع و آسان به دانش سازمانی مطرح کرده‌اند. این فناوری‌ها با ایجاد دسترسی سیال و به‌هنگام به منابع دانش، می‌توانند مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر را کاهش داده و روند پذیرش مدیریت دانش را تسریع کنند. همچنین، سیاست‌گذاری‌های راهبردی در جهت همگرایی فناوری‌های دانش با ساختار سازمانی و فرآیندهای اداری، یکی از عوامل کلیدی موفقیت به شمار می‌رود. در مجموع، شاخص «فناوری‌های تسهیل‌گر» در این پژوهش به‌عنوان ابزارهایی معرفی شده‌اند که نه تنها بستر فنی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش را فراهم می‌آورند، بلکه از طریق افزایش دسترسی، تعامل و تحلیل هوشمندانه دانش، موجب ارتقای اثربخشی و پذیرش مدیریت دانش در ادارات آموزش و پرورش می‌شوند. بهره‌گیری هدفمند از این فناوری‌ها، ضمن بهینه‌سازی فرآیندهای دانشی، می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا کند.

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان از چند جنبه مورد بررسی قرار داد. نخست، جامعه آماری تحقیق محدود به کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل بوده است که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر استان‌ها یا سازمان‌های مشابه را محدود کند. همچنین، داده‌های اولیه از طریق مصاحبه با معاونین پشتیبانی و توسعه منابع ادارات آموزش و پرورش به‌دست آمده و سپس بر اساس تحلیل محتوای استقرایی پرسشنامه محقق‌ساخته طراحی شده است؛ این موضوع ممکن است موجب محدودیت‌هایی در جامعیت شاخص‌ها و عوامل شناسایی شده شود. علاوه بر این، استفاده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی هرچند قدرت اعتبارسنجی یافته‌ها را افزایش داده، اما همچنان به طبیعت کمی داده‌ها محدود بوده و برخی ابعاد کیفی مدیریت دانش ممکن است کمتر مورد توجه قرار گرفته باشد. در نهایت، تمرکز تحقیق بر شاخص‌های پذیرش مدیریت دانش سازمانی و عدم بررسی عوامل محیطی یا فرهنگی گسترده‌تر می‌تواند از دیگر محدودیت‌های این مطالعه محسوب شود که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد.

پیشنهادات کاربردی

براساس یافته‌ها و تحلیل‌های صورت‌گرفته، پیشنهاد می‌شود ادارات آموزش و پرورش برای ارتقای پذیرش مدیریت دانش، ابتدا بر تقویت بنیان‌های ساختاری با تمرکز ویژه بر توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و حمایت مدیریت ارشد سرمایه‌گذاری کنند. همچنین باید مهارت‌های فناوری و فرهنگ یادگیری مستمر کارکنان را با آموزش‌های هدفمند و انگیزش مؤثر تقویت کنند تا سرمایه انسانی توانمندتری در فرآیندهای دانش‌محور شکل گیرد. در حوزه فرآیندی، تدوین و بهینه‌سازی روال‌های مستندسازی، ارزیابی کیفیت دانش و ادغام آن با برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت زیادی دارد. نهایتاً، بهره‌گیری از فناوری‌های تسهیل‌گر مانند سامانه‌های مدیریت دانش یکپارچه، شبکه‌های اجتماعی سازمانی و ابزارهای هوش مصنوعی می‌تواند به تسهیل اشتراک دانش و تحلیل داده‌ها کمک کرده و مقاومت‌های سازمانی را کاهش دهد. اجرای این رویکردهای چندجانبه، زمینه‌ساز موفقیت پایدار مدیریت دانش و ارتقای اثربخشی سازمانی خواهد بود.

منابع فارسی

رفیعی، داود؛ اخوان، پیمان و جهانی، علیرضا. (۱۳۹۷). ارائه مدل پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی. پژوهش‌های کتابخانه رفیعی، https://lib.journals.pnu.ac.ir/article_5745.html های دیجیتالی و هوشمند، ۵(۲)، ۱۱-۲۴.

References

- Abiola, O. (2023). Exploring Effective Knowledge Management Strategies for Achieving Organizational Success. *Journal of Management and Administration Provision*, 3(1), 1-6. <https://doi.org/10.55885/jmap.v3i1.227>
- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 103-112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Agryanda, A., Irwansyah, M., Xinhong, L., & Rahayu, M. E. N. (2024). Leadership Styles and Knowledge Management in Islamic Educational Institutions: An Empirical Investigation. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 10(01), 1-10. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v10i01.9225>
- Ahmad, N. A., Elias, N. F., Sahari, N., & Mohamed, H. (2023). Learning Management System Acceptance Factors for Technical and Vocational Education Training (TVET) Institutions. *TEM Journal*, 12.(2) [10.18421/TEM122-61](https://doi.org/10.18421/TEM122-61)
- Aldehayyat, J. S., Almohtasb, A. A., & Alsoboa, S. S. (2021). An evaluation of critical success factors for knowledge management in the financial sector: evidence from developing country context. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(3), 1-20. <https://dl.wqtxts1xzle7.cloudfront.net/106374044>
- Aman, F., & Yusof, K. H. (2023). Determinants of KMS adoption in Malaysian organizations: evidence across various industries. *Kybernetes*, 52(11), 5186-5210. <https://doi.org/10.1108/K-02-2022-0292>
- Ammirato, S., Linzalone, R & ,Felicetti, A. M. (2021). Knowledge management in pandemics. A critical literature review. *Knowledge management research & practice*, 19(4), 415-426. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1801364>
- Anggraynie, R. D. (2024). Pengaruh Knowledge Management Practices terhadap Organizational Performance. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 7(2), 213-229. <https://doi.org/10.61332/ijpa.v7i2.211>
- Ariffin, S., Abidin, N. Z., Rosly, M. A., & Saihani, S. B. (2023). Factors inducing the adoption of Knowledge Management System (KMS) In SMEs, large and government organizations. What are the intercepting factors? A systematic review. *Information Management and Business Review*, 15(1), 140-148. [10.22610/imbr.v15i1\(I\)SI.3394](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i1(I)SI.3394)
- Barua, B. (2021). Impact of total quality management factors on knowledge creation in the organizations of Bangladesh. *The TQM Journal*, 33(6), 15. 1543-16 <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0145>
- Bayari, R., Al Shamsi, A. A., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2022). *Impact of knowledge management on organizational performance*. Paper presented at the International conference on emerging technologies and intelligent systems. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85990-9_82
- Chalise, M., & Adhikari, R. (2024). Knowledge Management Capabilities and Firm Performance: Evidence from Nepalese Commercial Banks. *Journal of Nepalese Business Studies*, 17(1), 1-16. [10.3126/jnbs.v17i1.75253](https://doi.org/10.3126/jnbs.v17i1.75253)
- Galgotia, D., & Lakshmi, N. (2022). Implementation of knowledge management in higher education: A comparative study of private and government universities in India and abroad. *Frontiers in Psychology*, 13, 944153. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944153>
- Gómez-Marín, N., Cara-Jiménez, J., Bernardo-Sánchez, A., Álvarez-de-Prado, L., & Ortega-Fernández, F. (2022). Sustainable knowledge management in academia and research organizations in the innovation context. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100601. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100601>
- Gouveia, A., Gonçalves, A. A., Sabbadini, F. S., & Barbosa, J. G. P. (2023). Knowledge Management Barriers in the Brazilian Energy Sector. *Revista Valore*, 8. <https://doi.org/10.22408/rev802023783e-8095>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gupta, C., Fernandez-Crehuet, J. M., & Gupta, V. (2022). Measuring impact of cloud computing and knowledge management in software development and innovation. *Systems*, 10(5), 151. <https://doi.org/10.3390/systems10050151>

- Husnain, M., Wang, Z., Poulouva, P., Syed, F., Akbar, A., Akhtar, M. W., . . . Usman, M. (2021). Exploring brand hate and the association between similar competitor offer and brand equity: a moderated-mediation model. *Frontiers in Psychology, 11*, 533216. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.533216>
- Iqbal, A. (2021). Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of Knowledge Management, 25*(9), 2334-2360. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0546>
- Jami Pour, M., & Sherkat, M. H. (2015). Challenge of successful KMSs implementation: exploration of effective factors on KM acceptance via mixed method. *Journal of Information Technology Management, 7*(2), 429-450. <https://doi.org/10.22059/jitm.2015.53887>
- Koivisto, K., & Taipalus, T. (2025). Pitfalls in effective knowledge management: insights from an international information technology organisation. *International Journal of Knowledge Management Studies, 16*(1), 27-60. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2025.146084>
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability, 12*(23), 10061. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Kumari, A., Khan, M., & Lakshmi, N. (2023). Assessing antecedents of individual readiness to adopt knowledge management in higher educational institutions. *Cogent Business & Management, 10*(2), 2238393. [10.1080/23311975.2023.2238393](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2238393)
- Misbakhuddin, M. (2020). Implementasi Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Brebes. *Oasis: Jurnal Ilmiah Kajian Islam, 5*(1), 24-52. <http://dx.doi.org/10.24235/oasis.v5i1.5345>
- Mogea, T. (2023). Knowledge Management and Organizational Learning In Organizational Development. *POPULER: Jurnal Penelitian Mahasiswa, 2*(1), 215-229. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i1.648>
- Muftahu, M., & Jamil, H. (2021). Sustainable knowledge flow and innovation in higher education: the implementation of change management in universities. *International Journal of Innovation and Sustainable Development, 15*(2), 159-168. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2021.114328>
- Nakash, M., & Bouhnik, D. (2022). "A system that will do magic": organizational perspective on the technological layer in knowledge management. *Aslib Journal of Information Management, 74*(6), 1089-1102. <https://doi.org/10.1108/AJIM-11-2021-0341>
- Nakash, M., & Bouhnik, D. (2023). Challenges of justification of investment in organizational knowledge management. *Knowledge management research & practice, 21*(4), 703-713. <https://doi.org/10.1108/AJIM-11-2021-0341>
- Nugraha, I. N. B. S., Agustini, K., Warpala, I. W. S., & Sudatha, I. G. W. (2022). Implementasi manajemen pengetahuan sebagai upaya pengembangan lembaga pendidikan unggul pada TK. Widya Nugraha Batubulan. *Widyadari, 23*(2), 229-239. <https://ojs.mahadewa.ac.id/index.php/widyadari/article/view/2253>
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management, 24*(8), 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Onofre, I., & Teixeira, L. (2022). Critical Factors for a Successful Knowledge Management Implementation: Evidence based on a Systematic Literature Review. *Electronic Journal of Knowledge Management, 20*(2), pp. 93-109. <https://doi.org/10.34190/ejkm.20.2.2357>
- Phaladi, M. P. (2023). Mitigating tacit knowledge loss in South African state-owned companies: HRM approach. *Electronic Journal of Knowledge Management, 21*(3), 211-223. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.3.3152>
- Rao, S., Nandini, A. S., & Zachariah, M. (2023). Knowledge management for SMEs: a pragmatic approach. *Knowledge management research & practice, 21*(4), 795-805. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2053312>
- Rafiei, D., Akhavan, P., & Jahani, A. (2018). A Knowledge Management Readiness Model For Iranian Organizations. *Digital and Smart Libraries Researches, 5*(2), 11-24. (In Persian) https://lib.journals.pnu.ac.ir/article_5745.html
- Rasyid, M. K., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Penerapan strategi manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja institusi pendidikan dalam menghadapi revolusi industri 4.0. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 8*(1), 75-81. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.5292>
- Ružić, E., & Benazić, D. (2021). The Impact of Internal Knowledge Sharing on Sales Department's Innovativeness and New Product Commercialization. *Organizacija, 54* (2), 147-160. [10.2478/orga-2021-0010](https://doi.org/10.2478/orga-2021-0010)
- Saeed, S. A., Tofiq, A. M., Qadir, A. M.-A., Faraj, S. M., & Aziz, K. G. (2022). The role of knowledge management in higher education institutions (Colleges and Universities). *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, 12*(2), 126-133. <https://doi.org/10.53898/jpes2024324>

- Sart, G. (2023). The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning in Universities. In *Economic and Social Implications of Information and Communication Technologies* (pp. 181-195): IGI Global. [10.4018/978-1-6684-6620-9.ch012](https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6620-9.ch012)
- Sen, A. (2024). Organizational Knowledge and Knowledge Management: A New Framework. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(1), 1-12. [10.11648/j.ajmse.20240901.11](https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20240901.11)
- Shehzad, M. U., Zhang, J., Dost, M., Ahmad, M. S., & Alam, S. (2024). Knowledge management enablers and knowledge management processes: a direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 123-152. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0076>
- Silva, T., & Fain, N. (2024). Knowledge management practice and organizational performance in the context of international schools. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 20(1), 1-15. [10.4018/IJKM.336925](https://doi.org/10.4018/IJKM.336925)
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of business research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Srinivasan, P. (2020). Evaluation of knowledge management practices—a leather industry context. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 303-313. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2020-0137>
- Stereu, N. (2023). Pre-incubation toolkits for academic entrepreneurship fostering: Bulgarian case. *Стратегии на образователната и научната политика*, 31(3s), 90-103. [10.53656/str2023-3s-7-pre](https://doi.org/10.53656/str2023-3s-7-pre)
- Szulanski, G. (1995). *UNPACKING STICKINESS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE BARRIERS TO TRANSFER BEST PRACTICE INSIDE THE FIRM*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536715>
- Urdea, A.-M., & Constantin, C. P. (2021). Experts' perspective on the development of experiential marketing strategy: implementation steps, benefits, and challenges. *Journal of risk and financial management*, 14(10), 502. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100502>
- Varamezov, L. (2024). Knowledge sharing barriers in Bulgarian companies—an empirical study. *Стратегии на образователната и научната политика*, 32(3s), 72-85. <https://doi.org/10.53656/str2024-3s-7-kno>
- Yaw, K. R. (2023). Organizational Knowledge Management Practices and Their Impact on Organizational Focus—Assessing the Case of the Service Industry in Ghana. *Open Journal of Business and Management*, 11(2), 704-717. [10.4236/ojbm.2023.112038](https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.112038)
- Zhang, W., Jiang, Y., Zhou, W., & Pan, W. (2022). Antecedents of knowledge-seeking intentions and efforts within new product development teams: empirical evidence from knowledge-based Chinese companies. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 356-382. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0617>
- Zulkifly, Z., Ghani, M. F. A., & Elham, F. (2023). The challenge of entrepreneurial leadership secondary school leader in Malaysia. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(02), 171-178. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.9154>