

## شناسایی و رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش

مجید آرش<sup>۱</sup>، محمدصادق جلالی‌راد<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹

### چکیده:

مدیریت دانش هر آن چیزی است که سازمان برای داشتن نحوه انجام وظایف و فعالیت‌های خود به آن نیاز دارد؛ آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌ها در هر نظام سیاسی است که وظیفه تربیت و آموزش اخلاقیات به عنوان با ارزش‌ترین خصوصیات فردی در جامعه بر عهده دارد. هدف این تحقیق شناسایی و رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش می‌باشد. روش تحقیق بصورت آمیخته انجام شده است. جامعه آماری بصورت هدفمند و بر اساس جدول مورگان ۸۲ نفر از مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخت بوده است. روایی و پایایی بصورت صوری و محتوایی و آلفای کرونباخ تأیید شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون  $t$  تک نمونه‌ای و جهت شناسایی و رتبه‌بندی موانع از تکنیک TOPSIS استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که بر اساس شاخص‌های اصلی، زیرمعیار عدم ترغیب و تشویق افراد در خلق ایده‌های جدید در فرهنگ سازمانی، عدم اختیار به افراد در تصمیم‌گیری در ساختار سازمانی، عدم انطباق شغل افراد با تحصیلات آنان در منابع انسانی، عدم کارایی سخت افزارها و شبکه‌های ارتباطی سازمانی در فناوری اطلاعات، و عدم تدوین استراتژی‌های ویژه برای دانش محوری در سازمان در شاخص استراتژی و رهبری اصلی‌ترین موانع بکارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش می‌باشند.

**واژگان اصلی:** مدیریت، دانش، شناسایی موانع، رتبه‌بندی موانع، مدیریت دانش، آموزش و پرورش.

۱. استادیار پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس شهید سپهبد پاسدار حاج قاسم سلیمانی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

majidarash100@yahoo.com

۲. دکتری سیاست‌گذاری عمومی، گروه علوم سیاسی، دانشکده حقوق، الهیات و علوم سیاسی، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌ها در هر نظام سیاسی است که وظیفه تربیت و آموزش اخلاقیات به عنوان با ارزش‌ترین خصوصیات فردی در جامعه بر عهده دارد. آموزش، سپردن دانستی‌ها به دیگران و پرورش، شکوفاندن و به کار آوردن توانایی‌های درونی و استعدادهاى طبیعی است. ارکان اساسی آموزش و پرورش چهار جزء آموزگار، دانش‌آموز، موضوع درسی و گروه اجتماعی و محیط ارتباطی آن‌ها می‌باشد که ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. در شرایطی که در قرن حاضر به اعتقاد اکثریت صاحب نظران مدیریت دانش در عصر جدید، تحولات شگرفی را در مباحث مدیریتی ایجاد کرده است؛ و به گفته پیتر دراکر<sup>۱</sup> "راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است"، بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله‌ای مهمتر از خود دانایی محسوب می‌شود که در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید (گاندهی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

آموزش و پرورش نقش برجسته‌ای در انتقال دانش، معلومات و مدل‌های فرهنگی و اجتماعی به جامعه را دارد و از این رو مدیران و سیاست‌گذاران این حوزه بایستی به سوی استفاده بهتر از دانش، اطلاعات و منابع حرکت نمایند؛ و مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارایی‌های این نهاد نقش مؤثری ایفا خواهد نمود.

هرچند آموزش و پرورش در حال حاضر در زمینه توسعه دانش در سطوح مختلف سرمایه گذاری کرده است اما عدم وجود مکانیزم‌های صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است. از این رو این پژوهش سعی دارد ضمن شناسایی موانع بکارگیری مدیریت دانش و رتبه‌بندی آن در آموزش و پرورش، بسترهای لازم برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش را فراهم آورد.

۱. Peter Drucker

۲. Gandhi

۲- مدیریت<sup>۱</sup>

اندیشمندان برای مدیریت، تعریف‌های متعددی بیان کرده‌اند. برخی آن را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها (شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل) بر روی منابع سازمان (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعات) با هدف نیل به معاصر سازمان کارآمد و اثربخش دانسته‌اند (رضائیان، ۱۳۷۹: ۱۸). عده‌ای دیگر تعریف زیر را بیان داشته‌اند: «فرآیند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل و استفاده بهینه از منابع به منظور انجام اهداف عملکردی، مدیریت نامیده می‌شود (شرمرهورن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۲۰). خانم ماری پارکر فالت<sup>۳</sup> مدیریت را هنر انجام کارها به وسیله دیگران می‌داند (استونر<sup>۴</sup> و فریمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲: ۶). در سطح بالاتر، مدیریت باید بتواند نیروها را علاقه‌مند به کار کند (مرادی و فیروزآبادی، ۱۳۹۵: ۱۶۵). در علوم رفتاری، مدیریت، هنر یا دانش انجام کار با مردم یا از راه مردم است. نکته قابل توجه در تعریف‌های فوق، انجام کار و فعالیت از راه نیروی انسانی است که می‌توان با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل آن را انجام داد.

در یک جمع‌بندی جامع می‌توان گفت مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. این تعریف، پنج نکته اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربرد هستند در بر دارد:

۱. مدیریت یک فراگرد است.
۲. مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.
۳. مدیریت مؤثر بر مبنای تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتیجه مطلوب است.
۴. مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.
۵. مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار، تمرکز دارد (رضائیان، ۱۳۹۰).

۱. Management

۲. Schermerhorn

۳. Mary Parker Follet

۴. Stoner & Freeman

### ۳- دانش<sup>۱</sup>

در فرهنگ فارسی، «دانش» به معنی دانستن، دانایی، علم و فضل (عمید، ۱۳۸۴: ۶۳۰) آمده است و با واژگان «آگاهی»، «اطلاعات» و «هوشیاری» تداخل مفهومی دارد و شاید بتوان تمایز دقیقی بین آن‌ها قایل شد اما به نظر می‌رسد اشاره به محتوای حافظه فرد دارند و قابل اندازه‌گیری هستند؛ و درجات مختلف دارد و افزون بر توانایی ارزیابی دریافت‌های حسی، حفظ خاطره‌ها، به توانایی بروز عکس‌العمل انتقادی به کمک اندیشه و عمل نیز مربوط می‌شود. در واقع کانون اصلی ادراک است (کاظمی، ۱۳۷۷: ۶۷).

در یک طبقه‌بندی کلی، دانش شامل دانش فردی و دانش سازمانی است. دانش فردی، دانشی است که در ذهن افراد جای دارد و دانش سازمانی، دانشی است که به واسطه تعاملات میان فناوری، فنون و افراد در سازمان شکل می‌گیرد. دانش سازمانی خود شامل دانش ضمنی<sup>۲</sup> و دانش صریح<sup>۳</sup> است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۶: ۳۷).

### ۴- مدیریت دانش<sup>۴</sup>

هرچند واژه مدیریت دانش در سال ۱۹۹۴ برای اولین بار توسط ایکوجیرو نوناکا<sup>۵</sup> در کتاب «شرکت دانش آفرین»<sup>۶</sup> مطرح شده است، اما در حقیقت به اولین نقاشی‌ها در غارها و ایجاد لوح‌های رسی برای انتقال پیام‌ها و قوانین به نسل‌های بعدی باز می‌گردد.

مدیریت دانش در هزاره جدید باعث بحث و مناظره فراوان میان صاحب نظران گردیده است و از دیدگاه و رویکردهای مختلف تعریف گردیده است. برخی مدیریت دانش را ترکیبی از منابع، فرهنگ سازمانی، مدیریت، فرآیندها و تکنولوژی‌های به کار گرفته شده، تعریف کرده‌اند (نوناکا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴)؛ برخی دیگر مدیریت دانش را فرآیندی می‌دانند که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب

۱. Knowledge

۲. Tacit Knowledge

۳. Explicit Knowledge

۴. knowledge Management

۵. Ikujiro Nonaka

۶. The Knowledge-Creating Company

۷. Nonaka

می‌کنند(ناصری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۱۹).

آده و آیوو<sup>۱</sup> عقیده دارد که مدیریت دانش در عصر جدید تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی‌کند، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود، درصدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری خود هستند و در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارائی‌های سازمان می‌باشد(طباطبایی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۷۸).

برزنیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تعریفی دیگر مدیریت دانش را، آگاهی از دانش موجود سازمانی، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن است که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی‌های سازمان‌ها صورت‌ها می‌گیرد(علمی و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۵).

در مجموع می‌توان مدیریت دانش را کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری) دانست.

#### ۵- عوامل موثر در موفقیت دانش

براساس مطالعات انجام شده، عوامل متعددی در زمینه موفقیت مدیریت دانش تأثیر گذارند که در این میان رهبری و فرهنگ سازمانی از مهمترین عوامل مطرح شده می‌باشند. همچنین از عامل منابع انسانی نیز به عنوان اهرمی کلیدی در کسب مزیت رقابتی در محیط پویای امروز نام برده است. برخی از صاحب‌نظران اشاره داشتند که توانمندی مدیریت دانش وابسته به سه فرایند مرتبط به هم است: ۱- جمع‌آوری، ۲- تبدیل، ۳- کاربرد دانش (نهانودی، ۱۳۹۰).

#### ۱-۵- رهبری<sup>۳</sup>

جمیز استونر<sup>۴</sup> و ادوارد فریمن<sup>۵</sup> دوتن از صاحب نظران و نویسندگان معروف مدیریت، رهبری را

۱. Ode and Ayavoo

۲. Breznik

۳. Leadership

۴. James Stoner

۵. Edward A. Frieman

اینگونه تعریف کرده‌اند: «رهبری عبارت است از فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های کاری اعضای گروه». مورهد و گریفین<sup>۱</sup> نیز در تعریف رهبری معتقد هستند که: رهبری به‌عنوان یک فرآیند، عبارت است از قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار، برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه به منظور دستیابی به هدف (آقایروز و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۴).

منظور از رهبری، مدیران ارشد و مسئولانی هستند که به دانش افراد به‌عنوان یک منبع با ارزش توجه دارند (مرادزاده و همکاران، ۱۳۸۵). باید یادآور شد که مدیران ارشد نقش حساسی را در موفقیت مدیریت دانش بازی می‌کنند، در ابتدا آن‌ها باید به باور برسند. سپس با تمام وجود از استراتژی‌هایی که به تدارک محیط داخلی مورد نیاز برای خلق، ذخیره، تسهیم و انتقال دانش منجر می‌شود، حمایت کنند و مشوق‌هایی برای اجرای این فرآیندهای مدیریت دانش فراهم کنند (تریو و مادیتینوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). رهبران و چگونگی تأثیر و نفوذ آنان بر افراد، برای دستیابی به درک بهتر از جامعه، حائز اهمیت هستند.

### ۲-۵- فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید و مفروضات مشترک حاکم بر سازمان، بر رفتار و اندیشه نیروی انسانی شاغل در نظام آموزشی اثر می‌گذارد و آن‌ها را در تطابق با محیط خارجی و انسجام درونی کمک می‌نماید (باتمانی و توکلی، ۱۴۰۱: ۶۵).

یکی از ابعاد پیش‌برنده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی است که خلاقیت و نوآوری در آن به‌عنوان یک ارزش محسوب می‌شوند و در واقع مدیریت دانش اثربخش به یک فرهنگ تسهیم دانش برای موفقیت در اجرای فرآیندهای خود نیاز دارد (مرادزاده و همکاران، ۱۳۸۵). فرهنگ سازمانی، نمونه‌ای از دانش ضمنی منتشر شده در سراسر سازمان است و میزان دریافت یک شخص از فرهنگ سازمانی نیز مثالی از انتقال دانش ضمنی از گروه به فرد می‌باشد.

### ۳-۵- منابع انسانی<sup>۴</sup>

نیروی انسانی که امروزه از آن به‌عنوان منابع انسانی یاد می‌کنند یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی است که کیفیت آن می‌تواند در رشد و تعالی سازمان نقش بسزایی داشته باشد. افراد مهمترین

۱. G. Moorhead and R.W. Griffin

۲. Theriou and Maditinos

۳. Organizational culture

۴. Human Resource (HR)

ذخیره اطلاعاتی برای سازمان هستند (جعفری مقدم، ۱۳۸۵)، و موفقیت هر ابتکار عملی در مدیریت دانش شدیداً به داشتن افراد شایسته و با انگیزه وابسته است (هیلسوپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) که برای این امر جذب و نگهداری افراد توانا با رفتارها و شایستگی‌هایی که برای موجودی دانش سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، باید هدف قرار گیرد که این امر به سیاست‌های اثربخش نیرویابی، گزینش، آموزش، توسعه و پاداش نیاز دارد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰). مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است چراکه مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل سازمان بی‌نتیجه خواهد ماند؛ پس برای رسیدن به این هدف باید آموزش عمومی در سازمان انجام شود تا افراد اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش را آموخته و آن را به کارگیرند و همه کارکنان سازمان برای موفقیت آن تلاش کنند (مرادزاده و همکاران، ۱۳۸۵).

#### ۶- موانع مدیریت دانش

به طور کلی موانع استقرار و موفقیت مدیریت دانش در هر سازمانی به پنج دسته کلی تقسیم می‌شود:

##### ۱-۶- موانع انسانی

انسان ممکن است به هر دلیلی از تسهیم دانش خود سرباز زند و از آن تنها برای پیشرفت شخصی خود استفاده نمایند؛ زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در صورت تعامل و ارتباط می‌تواند رشد کند. موانع مربوط به بخش انسانی شامل کمبود فرهنگ سازمانی، کمبود فرهنگ صادقانه و صریح (گشادگی ارتباطات، مبادلات صادقانه در بین سطوح سلسله مراتب)، کمبود فرهنگ اعتماد و شفافیت، نقصان در درک مزایای تسهیم و خلق دانش و سرریز اطلاعات است (وانگ و اسپینوال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

##### ۲-۶- موانع سازمانی

شامل اشکالاتی در ساختار سازمانی از جمله ساختارهای غیر منعطف و سلسله مراتبی، ساختارهایی که امکان برقراری ارتباط کارکنان با محیط سازمان را به سادگی امکان پذیر نمی‌کند، عدم توجه به جنبه‌های غیررسمی ساختار سازمان، مدیریت (عدم حمایت مدیران عالی از برنامه‌های مدیریت دانش، کوتاه‌نگری و جزئی‌نگری مدیران، استفاده از سبک‌های نامناسب رهبری)، آموزش (برنامه‌های آموزشی

<sup>۱</sup>. Hislop

<sup>۲</sup>. Wong, K. and E. Aspinwall

نامناسب و استفاده از شیوه‌های کاملاً سستی)، روزمرگی در مشاغل، ابهام در وظایف، تعارض در نقش‌ها و ... می‌باشد(ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۱۳)

### ۶-۳- موانع فرهنگی

مسائل فرهنگی اغلب اصلی‌ترین مانع در تسهیم و انتقال دانش در سازمان‌ها هستند. مدیریت دانش باید وظیفه مشکل‌تر تغییر فرهنگ یک سازمان در دستیابی به تسهیم دانش و انتقال آن برای محقق کردن ارزش واقعی منابع دانش سازمانی را داشته باشد، اما فرهنگ یکی از مفادی است که در چندگانگی ابعادی خود وضعیت‌های متفاوتی را پوشش می‌دهد. پس باید به نوعی تغییر نماید تا مسائل در مدیریت دانش حل شود. بنابراین ما نمی‌توانیم همیشه ابزارهای واقعی در معناهای مربوط به آن را شناسایی نماییم(چویه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

مدیریت دانش بدون وجود فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد موفق نخواهد بود. تاثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش انکارناپذیر است، طوری که اگر فرهنگ توزیع و تسهیم دانش تشویق نشود، مدیریت دانش با چالش‌هایی روبه‌رو خواهد شد، به عنوان مثال اگر در فرهنگی توزیع دانش، ارزش تلقی شود، مردم برای کسب دانش تلاش خواهند کرد و در واقع فرهنگ هر جامعه به علت در بر گرفتن نظام ارزشی، رفتار افراد را تا حد زیادی تحت تاثیر قرار می‌دهد(داونپورت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۱۰).

### ۶-۴- موانع سیاسی

بر اساس دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف و همچنین روایات متعدد از ائمه اطهار (علیهم‌السلام)، دانش منبع قدرت است و شخص قدرتمند می‌تواند اعمال نفوذ و قدرت سیاسی را به دست آورد، و از توزیع آن جلوگیری کند<sup>۳</sup>. دو عامل قدرت دانش و قدرت سیاسی مانع توزیع مناسب در سازمان است در نتیجه در اینجا مدیریت دانش که به توزیع گسترده دانش در سازمان نیاز دارد با چالشی جدی روبه‌رو خواهد شد، به عنوان نمونه در سازمان‌های متمرکز مدیریت در سازمان‌ها به دلیل ثبات فضای سیاسی ثابت هستند، در

۱. Chouyeh

۲. Davenport

۳. الْعِلْمُ سُلْطَانٌ مَنْ وَجَدَهُ صَالِحًا بِهِ وَمَنْ لَمْ يَجِدْهُ صَالِحًا عَلَيْهِ. امام علی (علیه‌السلام) می‌فرماید: دانش، سلطنت و قدرت است، هر که آن را بیابد با آن یورش برد و پیروز شود، و هر که آن را نیابد بر او یورش برند و مغلوب گردند(ابن ابی حدید، ۱۳۹۹، ج ۲۰: ۳۱۹).



حالی که مدیریت دانش به فضاهای باز و انعطاف پذیر نیاز دارد (کاملی، ۱۳۸۷: ۳۲).

#### ۵-۶- موانع فنی و تکنولوژی

یکی از موانع اصلی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، فقدان انسجام در استانداردهای فناوریانه است. دانش باید با روش‌های تخصصی، حفظ، نگهداری، سازماندهی و سپس توزیع شود. استفاده از فناوری‌های مناسب در سازمان گامی موثر در نگهداری دانش آشکار تلقی می‌شود و در غیر اینصورت بخش عمده‌ای از دانش‌های ایجاد شده از بین خواهد رفت (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۱۶). کمبود کیفیت سرویس‌های مدیریت دانش، کمبود زیر بنا و تاسیسات برای مدیریت دانش، کمبود انطباق و هماهنگی سازمان با زندگی روزمره کارمندان، رضایت کاربران (مشتری)، دستیابی به تعادل میان افراد، فرآیندها و (فناوری اطلاعات)، از موانع مربوط به تکنولوژیک می‌باشد.

#### ۷- مروری بر پیشینه تحقیقات

زاهدی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی موانع کلیدی مدیریت دانش و درس‌آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور نظامی"، با استفاده از روش کمی و جامعه آماری ۵۳ نفر از مدیران دانش سازمان‌های پروژه‌محور نظامی، موانع مدیریت دانش و درس‌آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور نظامی را در پنج مانع اصلی (فردی، سازمانی، فناوریانه، محتوایی و ساختاری) شناسایی و جهت موفقیت در پیاده‌سازی آن ۱۲ گام را پیشنهاد نمودند (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۸).

گرای (۱۴۰۱)، در پژوهش خود با عنوان "موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان"، با استفاده از روش ترکیبی ۱۲ دستگاه اجرایی استان لرستان را شناسایی و با استفاده از پرسشنامه در میان ۲۵۲ نفر از مسئولان و کارکنان براساس شاخص‌های آموزش، پژوهش و مدرک تحصیلی توزیع نموده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ساختار و فرآیند سازمانی، فرآیند مدیریت دانش، رهبری، کارکنان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی و یادگیری و نوآوری به ترتیب مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان هستند (گرای، ۱۴۰۱).

بازیاری و خسروی پور (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان "بررسی موانع فراروی کاربست نظام مدیریت دانش" با روش کیفی و اطلاعات کتابخانه‌ای و اسنادی به بررسی موانع نظام مدیریت دانش در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. یافته‌های آنان حاکی از فقدان روحیه رهبری و هدایت، نبود زیرساخت‌های فنی ارتباطی و اطلاعاتی نبودن فضای تعهد و مشارکت، عدم آشنایی مدیران و کارکنان با ابعاد مدیریت دانش، مقاومت در مقابل تغییر و عدم آموزش‌های کافی و مستمر و نبودن سیستم پاداش و مشوق‌ها، به عنوان

تاثیرگذارترین عوامل در عدم استقرار مدیریت دانش یا عدم موفقیت آن در سازمان خصوصاً سازمان‌ها و مراکز آموزشی است (بازیاری و خسروی پور، ۱۳۹۹).

## ۸- روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف توصیفی - کاربردی است، زیرا پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش می‌باشد. نوع پژوهش حاضر از نظر فرآیند اجرا، روش آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد. در این پژوهش محققین با استفاده از روش کیفی، ضمن مطالعه پژوهش‌های پیشین و مصاحبه اطلاعات لازم را گردآوری و با استفاده از روش کمی، تحلیل شده است. جامعه آماری این پژوهش مدیران آموزش و پرورش منطقه تهران بوده است که براساس جدول مورگان ۸۲ نفر انتخاب شدند.

در این تحقیق ابتدا با استفاده از روش علمی مروری و بهره‌گیری از یافته‌های دیگر محققان داخلی و خارجی و انجام مصاحبه به جمع‌آوری و طبقه‌بندی نسبتاً جامعی از عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش و تهیه پرسشنامه خبره با ۶۰ گویه اقدام گردید، که روایی آن توسط اساتید مجرب تایید و پایایی آن نیز به کمک فرمول آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۴ تعیین شد، که پس از اجرای آزمون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک نمونه‌ای برای شناسایی موانع و از تکنیک TOPSIS برای رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش استفاده شد.

## ۹- موانع بکارگیری مدیریت دانش

### ۹-۱- موانع فرهنگ سازمانی در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۱) آزمون متغیرهای فرهنگ سازمانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	Sig	T
افراد در بیان نظرات خود احساس راحتی دارند.	۸۲	۸۱	۲/۷۵	۱/۰۱	۰/۰۰۰	۳۷/۳۲
معمولاً جلسات با حضور مدیران برای آگاه شدن از نظرات اعضای سازمان تشکیل می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۸۱	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۴۱/۴۷
افراد جهت دادن ایده‌های تازه ترغیب و تشویق می‌شوند.	۸۲	۸۱	۲/۱۳	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۴۶/۶۸
افراد در سازمان با یکدیگر صادق هستند.	۸۲	۸۱	۲/۸۴	۰/۹	۰/۰۰۰	۴۱/۱۷

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	<i>Sig</i>	<i>T</i>
افراد اطلاعات مهم را در اختیار همدیگر قرار می‌دهند.	۸۲	۸۱	۲/۲۶	۰/۸۷	۰/۰۰۰	۳۹/۸۱
افراد به قول‌هایی که به یکدیگر می‌دهند، عمل می‌کنند.	۸۲	۸۱	۲/۸۷	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۴۰/۳۲
همکارانم به موفقیت و کامیابی من اهمیت می‌دهند.	۸۲	۸۱	۲/۳۷	۰/۹۴	۰/۰۰۰	۳۲/۵۶
فضای اعتماد در مورد اشتراک دانش بین اعضای سازمان وجود دارد.	۸۲	۸۱	۲/۰۹	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۳۸/۴۵
مشارکت و همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان به طور فعال مورد تشویق قرار می‌گیرد.	۸۲	۸۱	۳/۲۸	۱/۰۴	۰/۰۰۰	۳۹/۲۱
سیستم‌های موجود در سازمان همکاری و هماهنگی میان افراد و بخش‌های مختلف سازمان را تقویت می‌کنند.	۸۲	۸۱	۳/۱۹	۰/۹۶	۰/۰۰۰	۴۳/۴۵
در سازمان محیط‌هایی جهت انجام کارهای مشارکتی فراهم شده است.	۸۲	۸۱	۳/۴۱	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۳۸/۶۴
مدیریت عالی سازمان افراد را در تعبیر و تفسیر داده‌ها (اطلاعات) مشارکت می‌دهد.	۸۲	۸۱	۲/۲۲	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۳۴/۷۵
اعضای سازمان نقش‌های فعالی در دادن ایده‌های نو جهت رفع مشکلات فعلی دارند.	۸۲	۸۱	۲/۷۸	۰/۹۶	۰/۰۰۰	۳۹/۳۸
در سازمان کارکنانی که به خلق ایده می‌پردازند، جایگاه برتری دارند.	۸۲	۸۱	۲/۱۸	۱/۰۰۸	۰/۰۰۰	۴۱/۵۲
اعضای سازمان در کار خود داری خلاقیت و نوآوری هستند.	۸۲	۸۱	۳/۲۱	۱/۰۲	۰/۰۰۰	۳۹/۴۶
در سازمان تولید و اشاعه دانش یک ارزش محسوب می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۱۲	۰/۹۸	۰/۰۰۰	۳۷/۶۴
وضعیت فرهنگ سازمانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش	۸۲	۸۱	۲/۳۳	۰/۵۴	۰/۰۰۰	۶۱/۹۱

بر اساس یافته‌های پژوهش مطابق جدول (۱) ملاحظه می‌گردد که میانگین کل، شاخص محاسبه شده برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، ۲/۳۳ در سطح ۵٪- $a$  و ۶۱/۹۱- $T$  با درجه آزادی ۸۱ و با اطمینان ۹۵٪ کوچکتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار  $t$  بحرانی و نشان دهنده آن است که فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران از وضعیت خوبی برخوردار نیست. همچنین میانگین مولفه‌های زیر بیانگر عدم ترغیب و تشویق افراد ارائه دهنده ایده‌های جدید، عدم تبادل اطلاعات در بین افراد، عدم

وجود فضای اعتماد در اشتراک دانش به یکدیگر، عدم تخصیص جایگاه برتر به افراد دارای خلق ایده، عدم ارزش دانستن تولید و اشاعه دانش در سازمان و عدم مشارکت دادن افراد در تفسیر و تعبیر اطلاعات، که از موانع بکارگیری کارآمد مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه ۴ می باشد.

## ۹-۲- موانع ساختار سازمانی در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۲) آزمون متغیرهای ساختار سازمانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	Sig	T
افراد برای تصمیم‌گیری در انجام امور سازمانی خود تشویق می‌شوند.	۸۲	۸۱	۲/۵۹	۱/۰۱	۰/۰۰۰	۳۴/۳۵
به افراد سازمان اختیار تصمیم‌گیری داده می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۲۶	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۳۳/۵۴
افراد در تصمیم‌گیری نیاز به مراجعه به افراد مافوق خود ندارند.	۸۲	۸۱	۲/۰۹	۰/۸۷	۰/۰۰۰	۳۳/۴۱
بیشتر افراد مقررات کار خود را خودشان وضع می‌کنند.	۸۲	۸۱	۲/۱۵	۰/۸۵	۰/۰۰۰	۳۳/۲۲
افراد در سازمان تقریباً همان طور که برای آن‌ها خوشایند است مجاز به انجام کارها هستند.	۸۲	۸۱	۲/۳۹	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۳۹/۴۵
افراد می‌توانند از برخی قواعد رسمی برای انجام برخی امور چشم‌پوشی نمایند.	۸۲	۸۱	۲/۶۰	۰/۹۲	۰/۰۰۰	۳۴/۰۵
سازمان برای ارتباطات غیررسمی میان افراد اهمیت زیادی قائل است.	۸۲	۸۱	۲/۲۴	۱/۰۴	۰/۰۰۰	۳۵/۲۵
سازمان برای برآورده کردن نیازها و مشکلات کاری از انواع مختلف تیم‌ها استفاده می‌کند.	۸۲	۸۱	۳/۳۹	۰/۸۲	۰/۰۰۰	۵۱/۴۱
تیم‌ها اختیارات زیادی برای تصمیم‌گیری و اجرا دارند.	۸۲	۸۱	۳/۱۶	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۵۰/۲۴
افراد کارها را در داخل تیم‌های انجام می‌دهند.	۸۲	۸۱	۳/۵۶	۰/۹	۰/۰۰۰	۴۵/۱۵
افراد در سازمان به گونه‌ای کار می‌کنند که گویی اعضای یک تیم هستند.	۸۲	۸۱	۳/۲۴	۰/۹۲	۰/۰۰۰	۴۲/۶۵
وضعیت ساختار سازمانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش	۸۲	۸۱	۲/۶۵	۰/۴	۰/۰۰۰	۷۴/۵۷

مطابق جدول (۲) ملاحظه می‌گردد که میانگین کل، شاخص محاسبه شده برای بررسی وضعیت ساختار سازمانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران،

۲/۶۵ در سطح  $\alpha=۰/۵$  و  $T=۷۴/۵۷$  با درجه آزادی ۸۱ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار  $t$  بحرانی است. به این معنا که ساختار سازمانی آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش، مناسب است. همچنین کوچکتر بودن میانگین برخی از مولفه‌های زیر از میانگین جامعه (۲/۵) بیانگر آن است که این مولفه‌های به عنوان موانعی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران محسوب می‌شوند از قبیل: «به افراد سازمان اختیار تصمیم‌گیری داده نمی‌شود»، «افراد در تصمیم‌گیری نیاز به مراجعه به افراد مافوق خود دارند»، «بیشتر افراد مقررات کار خود را خودشان وضع نمی‌کنند»، «افراد در سازمان تقریباً همان طور که برای آن‌ها خوشایند است مجاز به انجام کارها نیستند»، و «سازمان برای ارتباطات غیررسمی میان افراد اهمیت زیادی قائل است».

### ۳-۹- موانع منابع انسانی در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۳) آزمون متغیرهای منابع انسانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	Sig	T
هنگام تغییر در بکارگیری فناوری اطلاعات جدید در سازمان آموزش‌های لازم برای آگاهی از تغییرات حاصله و کار با شرایط جدید دله می‌شود	۸۲	۸۱	۳/۱۸	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۴۵/۱۹
فعالیت‌های اعضای سازمان در مشاغل، مربوط به تحصیلات	۸۲	۸۱	۲/۱۵	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۴۳/۸۷
خلافت و نوآوری یکی از شاخص‌های مهم در هنگام استخدام افراد در سازمان می‌باشد.	۸۲	۸۱	۲/۰۶	۰/۹۲	۰/۰۰۰	۳۹/۳
در قبال انجام پژوهش از سوی اعضای سازمان پاداش‌های مناسب به آن‌ها داده می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۱۸	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۳۶/۱۹
در اعطای پاداش مالی به عامل مشارکت در انتقال تجربیات توجه می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۲۱	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۳۸/۸۶
در اعطای پاداش معنوی به عامل مشارکت در انتقال تجربیات توجه می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۱۴	۰/۸۲	۰/۰۰۰	۴۱/۰۲
از سوی اعضای سازمان در زمینه کاری خود مطالعه و پژوهش صورت می‌گیرد.	۸۲	۸۱	۲/۶۵	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۳۹/۲۵
اعضای سازمان توانایی حل مسائلی که در کار با آن مواجه هستند را دارند.	۸۲	۸۱	۳/۵۲	۰/۹۵	۰/۰۰۰	۳۹/۵۶
افراد به یادگیری دلش جابید و نیز شرکت در برنامه‌هایی ملند	۸۲	۸۱	۲/۱۲	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۴۱/۹۱

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	Sig	T
سمینارها و- ترغیب و تشویق می شوند						
از فرصت‌های آموزشی غیر رسمی مانند چرخش کار و مأموریت‌ها جهت یادگیری و توسعه فردی استفاده می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۶۸	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۴۲/۲۲
آموزش‌های ضمن خدمت، یادگیری گروهی و همکارانه بین کارکنان سازمان را تقویت می‌کند.	۸۲	۸۱	۲/۷۸	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۰/۵۴
آموزش‌های ضمن خدمت چگونگی یادگیری را به اعضای سازمان می‌آموزند.	۸۲	۸۱	۳/۲۶	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۴۰/۳۳
وضعیت منابع انسانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش	۸۲	۸۱	۲/۱۷	۰/۳۹	۰/۰۰۰	۵۲/۲۷

مطابق جدول (۳) ملاحظه می‌گردد که میانگین کل، شاخص محاسبه شده برای بررسی وضعیت منابع انسانی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، ۲/۱۷ در سطح  $\alpha=۰/۰۵$  و  $T=۵۲/۲۷$  با درجه آزادی ۸۱ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار  $t$  بحرانی است.

همچنین میانگین تمامی زیر مولفه‌های بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) نمی‌باشد که نشان از وجود موانعی در بکارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران است؛ که می‌توان به عدم انطباق شغل افراد با تحصیلات آنان، عدم توجه به خلاقیت و نوآوری در هنگام استخدام افراد، عدم ارائه پاداش مناسب در قبال انجام پژوهش‌های مرتبط با کارشان، عدم اعطای پاداش مالی (حقوق و مزایا و...) به عامل مشارکت در انتقال تجربیات به دیگران، اعطای پاداش معنوی (ارتقای شغلی، تقدیر و...) به عامل مشارکت در انتقال تجربیات به دیگران، عدم ترغیب و تشویق افراد به یادگیری دانش جدید و شرکت در برنامه‌هایی مانند سمینارها و... در مجموع مشخص گردید که مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش، وضعیت خوبی ندارد.

#### ۹-۴- موانع فناوری اطلاعات در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۴) آزمون متغیرهای فناوری اطلاعات در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	Sig	T
سخت‌افزارها و شبکه‌های ارتباطی سازمان به‌روز بوده و از کارایی لازم برخوردارند.	۸۲	۸۱	۲/۱۴	۰/۹۴	۰/۰۰۰	۴۹/۲۳
از فایل‌های کامپیوتری به جای پرونده‌های	۸۲	۸۱	۲/۶۵	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۵/۴۳

<i>T</i>	<i>Sig</i>	انحراف استاندارد	میانگین	درجه آزادی	تعداد	متغیرها
						کاغذی استفاده می شود.
۵۳/۴۱	۰/۰۰۰	۰/۸۶	۲/۵۱	۸۱	۸۲	مستندسازی سازمانی با نرم‌افزارهای کاربردی امکان پذیر می باشد.
۴۸/۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۳/۱۵	۸۱	۸۲	استفاده کارکنان از ابزارهای فناوری اطلاعات سرعت جستجوی دانش در سازمان را بهبود می بخشد
۵۷/۸۳	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۳/۰۷	۸۱	۸۲	در حوزه‌های کاری مختلف یک تشکیلات مشخص برای ذخیره داده‌ها و اطلاعات وجود دارد.
۴۵/۷۷	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۲/۳۳	۸۱	۸۲	ابزاریابی اطلاعات و مدیریت اسناد در سازمان فراهم می باشد.
۴۶/۵۷	۰/۰۰۰	۰/۸۹	۳/۳۶	۸۱	۸۲	ابزارهای فناوری اطلاعات در سازمان شما تسهیم دانش را بهبود می بخشد.
۴۹/۳۶	۰/۰۰۰	۰/۸۵	۳/۲۵	۸۱	۸۲	شبکه‌های داخلی سازمان توانایی پشتیبانی از سیستم‌های جدید را دارند.
۴۲/۱	۰/۰۰۰	۰/۹۶	۳/۰۳	۸۱	۸۲	سیستم‌های نرم افزار موجود توانایی انطباق با سیستم‌های جدید را دارند.
۴۰/۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۴	۳/۱۲	۸۱	۸۲	استفاده از سیستم اطلاعات موجود ساده و آسان است.
۴۷/۰۷	۰/۰۰۰	۰/۹	۳/۱۶	۸۱	۸۲	برای استفاده از سیستم‌های اطلاعات در سازمان رویه و دستورالعمل وجود دارد.
۴۲/۹۸	۰/۰۰۰	۰/۹۶	۲/۳۳	۸۱	۸۲	افراد در حوزه فناوری اطلاعات از توان تخصصی و کارشناسی لازم برخوردارند.
۴۰/۰۸	۰/۰۰۰	۰/۹۵	۳/۰۹	۸۱	۸۲	سازمان برای پرورش افراد متخصص مرتبط با فناوری اطلاعات برنامه‌های لازم را تدوین می کند.
۳۹/۰۴	۰/۰۰۰	۰/۹۸	۲/۲۶	۸۱	۸۲	تعداد افراد متخصص فنی موجود در حوزه‌های فناوری اطلاعات متناسب با نیازها می باشد.
۴/۰۷	۰/۰۰۰	۰/۸۸	۲/۶۵	۸۱	۸۲	در سازمان انگیزه‌های لازم برای استفاده اعضای سازمان (کارکنان) از فناوری اطلاعات فراهم می باشد.
۶۷/۲۲	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۲/۷۲	۸۱	۸۲	وضعیت فناوری اطلاعات در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش

مطابق جدول (۴) ملاحظه می‌گردد که میانگین کل، شاخص محاسبه شده برای بررسی وضعیت فناوری اطلاعات در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، ۲/۷۲ در سطح  $2\% - T = 38/22$  با درجه آزادی ۸۱ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار  $t$  بحرانی است. یعنی فناوری اطلاعات آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش، وضعیت مناسبی دارد. ولی کوچکتر بودن میانگین برخی از مولفه‌های زیر از میانگین جامعه (۲/۵) بیانگر، عدم کارآیی سخت‌افزارها و شبکه‌های ارتباطی سازمان بوده، عدم وجود ابزارهایی اطلاعات و مدیریت اسناد در سازمان، عدم برخورداری افراد در حوزه فناوری اطلاعات از توان تخصصی و کارشناسی لازم، عدم تناسب تعداد افراد متخصص فنی در حوزه‌های فناوری اطلاعات با نیازهای موجود، که این مولفه‌های به عنوان موانعی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران محسوب می‌شوند. در مجموع مشخص گردید که زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش، وضعیت خوبی دارد.

#### ۹-۵- موانع استراتژی و رهبری در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۵) آزمون متغیرهای استراتژی و رهبری در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	Sig	T
استراتژی‌های ویژه‌ای برای دانش محوری در سازمان تدوین شده است	۸۲	۸۱	۲/۳۵	۰/۸۶	۰/۰۰۰	۳۷/۴۹
افراد آزادانه و به راحتی در مورد اهداف و برنامه‌های سازمانی ابراز نظر می‌کنند.	۸۲	۸۱	۲/۴۱	۰/۸۶	۰/۰۰۰	۳۷/۲۵
هدف گذاری‌ها در جهت دانش محوری می‌باشد.	۸۲	۸۱	۲/۲۷	۰/۷۹	۰/۰۰۰	۴۰/۹۱
برای پشتیبانی از فرآیندهای دانش محور، منابع لازم تخصیص داده می‌شود.	۸۲	۸۱	۲/۳۴	۰/۶۹	۰/۰۰۰	۴۵/۱۱
شرایط ابزار ایده (نظام پیشنهادات) در کلیه سطوح سازمان برای افراد وجود دارد.	۸۲	۸۱	۲/۱۴	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۳۷/۴۸
مدیریت سازمان، به خوبی از برنامه‌های دانش محور پشتیبانی می‌کند.	۸۲	۸۱	۲/۱۹	۰/۸۶	۰/۰۰۰	۳۷/۴۳
وضعیت استراتژی و رهبری در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش	۸۲	۸۱	۲/۲۱	۰/۵۳	۰/۰۰۰	۵۳/۲۴

مطابق جدول (۵) ملاحظه می‌گردد که میانگین کل، شاخص محاسبه شده برای بررسی وضعیت استراتژی و رهبری در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴



تهران، ۲/۲۱ در سطح  $a=5\%$  و  $T=53/24$  با درجه آزادی ۸۱ و با اطمینان ۹۵٪ کوچکتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار  $t$  بحرانی است. همچنین میانگین تمامی زیر مولفه‌های آن نیز کوچکتر از میانگین جامعه (۲/۵) می‌باشد. در مجموع مشخص گردید که استراتژی و رهبری آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش کمتر از ۵۰٪ بوده و وضعیت خوبی ندارد. به عبارتی دیگر تمامی مولفه‌ها به عنوان موانعی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش محسوب می‌گردند.

#### ۶-۹- وضعیت عوامل موثر مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران

جدول (۶) نتایج آزمون برای متغیر تناسب عوامل کلیدی موثر بر بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	Sig	T
وضعیت عوامل موثر مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران	۸۲	۸۱	۲/۳۶	۰/۳۱	۰/۰۰۰	۱۰۷/۱۵

مطابق جدول (۶) ملاحظه می‌گردد که میانگین کل، شاخص محاسبه شده برای بررسی وضعیت استراتژی و رهبری در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، ۲/۲۶ در سطح  $a=5\%$  و  $T=53/24$  با درجه آزادی ۸۱ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار  $t$  بحرانی است. بنابراین مشخص گردید که از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، عوامل موثر در موفقیت بکارگیری کارآمد مدیریت دانش از وضعیت مناسبی برخوردار نمی‌باشند.

#### ۱۰- رتبه‌بندی موانع موجود در بکارگیری مدیریت دانش

##### ۱۰-۱- رتبه‌بندی موانع فرهنگ سازمانی در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۷) نتایج رتبه‌بندی موانع فرهنگ سازمانی در بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

رتبه	معیار / متغیر	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل منفی	CI
۱	عدم ترغیب و تشویق افراد در خلق ایده‌های جدید	۰/۰۳۸	۰/۰۴۵	۰/۵۵۴۸۶۷۹۵۲
۲	عدم تبادل اطلاعات در بین افراد	۰/۰۳۷	۰/۰۴۴	۰/۵۴۸۶۵۹۴۵۶
۳	عدم وجود فضای اعتماد در اشتراک دانش به یکدیگر	۰/۰۳۲	۰/۰۳۷	۰/۵۳۲۴۵۶۷۸۵
۴	عدم تخصیص جایگاه برتر به افراد دارای خلق ایده	۰/۰۳۴	۰/۰۳۶	۰/۵۱۴۷۰۵۸۸۲
۵	عدم ارزش دانستن تولید و اشاعه دانش در سازمان	۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۰/۵۰۷۰۴۲۲۵۴

رتبه	معیار / متغیر	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل منفی	CI
۶	عدم مشارکت دادن افراد در تفسیر و تعبیر اطلاعات	۰/۰۲۶	۰/۰۳۴	۰/۵۴۳۷۰۴۹۲

مطابق جدول (۷) نتایج رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، با استفاده از تکنیک TOPSIS مشخص گردید در شاخص فرهنگ سازمانی، زیر معیار عدم ترغیب و تشویق افراد در خلق ایده‌های جدید رتبه نخست را دارد.

### ۱۰-۲- رتبه‌بندی موانع ساختار سازمانی در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۸) نتایج رتبه‌بندی موانع ساختار سازمانی در بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

رتبه	معیار / متغیر	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل منفی	CI
۱	عدم اختیار به افراد در تصمیم‌گیری	۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۰/۵۳۲۲۵۸۰۶۵
۲	نیاز به مراجعه به افراد مافوق در تصمیم‌گیری توسط افراد	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۰/۵۲۲۳۷۷۰۰
۳	عدم ارتباطات مناسب بین افراد	۰/۰۲۹	۰/۰۳۲	۰/۵۰۸۴۷۴۵۷۶
۴	عدم وجود شرح شغل‌های مناسب	۰/۰۰۳	۰/۰۳۱	۰/۵۰۸۱۹۶۷۲۱
۵	عدم وضع مقررات کار توسط خود افراد	۰/۰۱۶	۰/۰۲۹	۰/۵۴۷۹۰۶۹۷۷
۶	عدم اهمیت به ارتباطات غیر رسمی میان افراد	۰/۰۲۴	۰/۰۲۵	۰/۵۲۷۱۶۹۸۱۱
۷	عدم اجازه به افراد در انجام کارها بر اساس میل و رغبت آنان	۰/۰۱۹	۰/۰۲۱	۰/۵۲۵۲۷۸۳۶

مطابق جدول (۸) نتایج رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، با استفاده از تکنیک TOPSIS مشخص گردید در شاخص ساختار سازمانی، زیر معیار "عدم اختیار به افراد در تصمیم‌گیری" رتبه نخست را دارد.

### ۱۰-۳- رتبه‌بندی موانع منابع انسانی در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۹) نتایج رتبه‌بندی موانع منابع انسانی در بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

رتبه	معیار / متغیر	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل منفی	CI
۱	عدم انطباق شغل افراد با تحصیلات آنان	۰/۰۲۱	۰/۰۱۴	۰/۵۲۱۳۳۸۹۵۶

رتبه	معیار / متغیر	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل منفی	CI
۲	عدم توجه به خلاقیت و نوآوری در هنگام استخدام افراد	۰/۰۲۳	۰/۰۱۵	۰/۵۲۰۴۵۶۱۲۸
۳	عدم ارائه پاداش مناسب در قبال انجام پژوهش‌های مرتبط با کار	۰/۰۱۴	۰/۰۱۸	۰/۵۱۹۸۶۲۵۴۱
۴	عدم اعطای پاداش مالی به عامل مشارکت در انتقال تجربیات	۰/۰۱۵	۰/۰۱۶	۰/۵۱۶۱۲۹۰۳۲
۵	عدم اعطای پاداش معنوی به عامل مشارکت در انتقال تجربیات	۰/۰۲۱	۰/۰۲	۰/۴۸۷۸۰۴۸۷۸
۶	عدم ترغیب و تشویق افراد به یادگیری دانش جدید و شرکت در برنامه‌هایی مانند سمینارها	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	۰/۴۵۱۶۱۲۹۰۳

مطابق جدول (۹) نتایج رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، با استفاده از تکنیک TOPSIS مشخص گردید در شاخص منابع انسانی، زیر معیار "عدم انطباق شغل افراد با تحصیلات آنان" رتبه نخست را دارد.

#### ۱۰-۴- رتبه‌بندی موانع فناوری اطلاعات در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۱۰) نتایج رتبه‌بندی موانع فناوری اطلاعات در بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

رتبه	معیار / متغیر	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل منفی	CI
۱	عدم کارایی سخت‌افزارها و شبکه‌های ارتباطی سازمان	۰/۰۱۹	۰/۰۱۵	۰/۴۴۱۱۷۶۴۷۱
۲	عدم وجود ابزارهایی اطلاعات و مدیریت اسناد در سازمان	۰/۱۸	۰/۰۲۴	۰/۴۳۷۶۴۷۰۵۹
۳	عدم برخورداری افراد در حوزه فناوری اطلاعات از توان تخصصی و کارشناسی لازم	۰/۰۱۹	۰/۰۲۴	۰/۴۳۵۱۳۹۵۳۵
۴	عدم تناسب تعداد افراد متخصص فنی در حوزه‌های فناوری اطلاعات با نیازهای موجود	۰/۰۱۷	۰/۰۲۱	۰/۴۴۳۲۳۱۵۷۹

مطابق جدول (۱۰) نتایج رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، با استفاده از تکنیک TOPSIS مشخص گردید در شاخص فناوری اطلاعات،

زیر معیار "عدم کارآیی سخت افزارها و شبکه‌های ارتباطی سازمان" رتبه نخست را دارد.

### ۱۰-۵- رتبه‌بندی موانع استراتژی و رهبری در بکارگیری مدیریت دانش

جدول (۱۱) نتایج رتبه‌بندی موانع استراتژی و رهبری در بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران

رتبه	معیار / متغیر	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله به‌ازای راه‌حل ایده‌آل منفی	CI
۱	عدم تدوین استراتژی‌های ویژه‌ای برای دانش محوری در سازمان	۰/۰۲۳	۰/۰۲۷	۰/۴۴۱۸۹۶۴۳۳
۲	عدم هدف‌گذاری در جهت دانش محوری	۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۴۲۳۸۰۹۵۲۴
۳	عدم وجود فضای امن برای ابراز نظر در مورد اهداف و برنامه‌های سازمان	۰/۰۱۸	۰/۰۱۷	۰/۳۸۵۷۱۴۲۸۶
۴	عدم تخصیص منابع لازم برای پشتیبانی از فرایندهای دانش محور	۰/۰۲۵	۰/۰۲۳	۰/۳۷۹۱۶۶۶۶۷
۵	عدم حمایت و پشتیبانی مدیریت سازمان، از برنامه‌های دانش محور	۰/۰۲۱	۰/۰۲۲	۰/۳۷۵۳۵۹۷۴۵
۶	عدم وجود نظام پیشنهادات در کلیه سطوح سازمان برای افراد	۰/۲	۰/۰۲۱	۰/۳۷۵۱۸۹۶۴

مطابق جدول (۱۱) نتایج رتبه‌بندی موانع بکارگیری مدیریت دانش از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، با استفاده از تکنیک TOPSIS مشخص گردید در شاخص استراتژی و رهبری، زیر معیار "عدم تدوین استراتژی‌های ویژه‌ای برای دانش محوری در سازمان" رتبه نخست را دارد.

### نتیجه‌گیری

بی‌تردید مدیریت دانش به عنوان ساز و کار نظامند و سازماندهی شده قادر است تا سازمان‌ها را نسبت به استفاده بهینه از منابع دانش رهنمون باشد. آمادگی برای بکارگیری کارآمد و سپس بکارگیری کارآمد بهره‌برداری از آن در سازمان‌های عصر جدید اجتناب ناپذیر است. پنج عنصر کلیدی در بکارگیری کارآمد مدیریت دانش عبارت است از: ۱- فرهنگ سازمانی، ۲- ساختار سازمانی، ۳- فناوری اطلاعات، ۴- استراتژی و رهبری، ۵- منابع انسانی. که در این پژوهش مورد سنجش قرار گرفته‌اند. براساس نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، می‌توان چنین بیان کرد که از پنج مولفه لازم برای بکارگیری مدیریت دانش، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. ولی در عین حال نیازمند توجه و توسعه می‌باشد؛ ولی فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و استراتژی و رهبری در وضعیت مناسبی قرار ندارند.

دغدغه حاصله از نتایج حاکی از آن است که با وجود متناسب بودن وضعیت پنج عامل ذکر شده

برای بکارگیری کارآمد موفقیت در تمامی این مراحل نیاز به پشتیبانی و حمایت رهبری و مدیران ارشد سازمان دارد. تحقیقات هم نشان داده بیشتر شکست‌های بکارگیری کارآمد هم در اثر نبود حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد یا رهبری و استراتژی اثر بخش و حمایت کننده بوده است.

مدیریت دانش تلاش می‌کند با ایجاد ساختار و فرایندهای مناسب و زیر ساخت‌های فناوری لازم با محور قراردادن منابع انسانی و آماده سازی آن به عنوان دانش کار، با کسب و تولید و نیز استفاده صحیح از منبع دانش به اهداف سازمانی دست یابد.

فرهنگ و دانش در سازمان‌ها پیوند عمیقی دارند. در حقیقت هرگونه بحث در رابطه با دانش در سازمان بدون فضا سازی بدون ارجاع عینی و مشخص به موقعیت فرهنگی آن شبیه حرکت در بیراهه است. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این نظر هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد.

سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات به دلیل ماهیت ایستای آن، به تنهایی پاسخگوی تغییرات گسسته و بنیانی و بهبود عملکرد سازمان‌ها نیست. برای رسیدن به این اهداف، به سرمایه‌گذاری روی افراد نیاز است، هر سازمان با حجم گسترده‌ای از اطلاعات مواجه می‌شود که یا تولید می‌کند یا به دستش می‌رسد، و در این میان تعداد اندکی از سازمان‌ها قادر به استفاده تمام و کمال از آن انبوه اطلاعات در جهت خلق فرصت‌های جدید و تبدیل دارائی‌های مجتمع دانش به سرمایه هستند. در حال حاضر سازمان‌ها با وجود پراکندگی‌های جغرافیایی می‌توانند با استفاده از فناوری‌های جدید و از طریق گروه‌های مجازی و ارتباط از راه دور با یکدیگر همکاری نمایند.

ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد.

ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است.

استراتژی و رهبری سایه آن در تمامی موارد چه ایجاد مشکلات و چه حل آن‌ها و یا شکست و موفقیت فعالیت‌های سازمانی هویدا است، و پشت هر موفقیتی حمایت مدیر ارشد سازمان شرط اساسی می‌باشد؛ ولی با وجود پر اهمیت بودنش از طریق راه‌های گوناگونی مثل دریافت بازخورد از سازمان و مشارکت دادن اعضای سازمان، در واقع اقدام به رهبری نیمه متمرکز این مشکل هم قابل حل می‌باشد. به

عبارت دیگر اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش به دو عامل اساسی ۱- فرهنگ سازمانی و ۲- مدیریت، (که تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند) مرتبط است.

به طور کلی نظام مدیریت دانش دارای توانایی‌های بالقوه با ارزشی برای رسیدن به این اهداف می‌باشند. انتخاب ابزارها و نظام مناسب برای بکارگیری کارآمد مدیریت دانش یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هر چه سودمندتر از دانش‌های آشکار و نهان در سازمان‌ها می‌باشد.

سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش سرمایه زیرساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه و بسیار ظریفی دارد. به نظر می‌رسد قبل از بکارگیری کارآمد نظام مدیریت جامع مدیریت دانش به یک رویکرد نظام‌مند و بلندمدت نیاز است.

در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش گویای این واقعیت است که موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی سازمان برای بر طرف کردن این موانع است. باید مدیریت دانش در سازمان باور شود و کارکنان و مدیران به اثربخشی آن اعتقاد پیدا کنند و تنها در این صورت است که برای رفع موانع اقدام خواهند کرد.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش، تهران: انتشارات پیوند نو.
- ابن ابی الحدید معتزلی (۱۳۹۹). ترجمه شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید معتزلی (دوره بیست جلدی)، جلد بیستم، ترجمه غلامرضا لایقی، تهران: انتشارات نیستان.
- آقایروز، علی؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس و بهشتی‌نژاد، سیدمحمود (۱۳۹۰). مدیریت در اسلام، چاپ دهم، ویراست سوم، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- باتمانی، فردین و توکلی، معصومه (۱۴۰۱). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی، ۳(۶)، ۶۳-۷۴.
- بازیاری، رویا و خسروی‌پور، بهمن (۱۳۹۹). «بررسی موانع فراروی کاربست نظام مدیریت دانش»، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۵(۳)، ۳۲-۲۵.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

رضائیان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.

رضائیان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

- زاهدی، محمدرضا؛ اخوان، پیمان و نقدی‌خناچاه، شایان (۱۳۹۸). «شناسایی موانع کلیدی مدیریت دانش و درس‌آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور نظامی»، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۹(۷۳)، ۶۸-۲۹.
- طباطبایی، محمد؛ دانش‌فرد، کرم اله؛ تیمور نژاد، کاوه (۱۴۰۱). «طراحی مدل قابلیت‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های امدادی»، سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۶(۳)، ۱۸۹-۱۷۵.
- علمی، الهام؛ آذر، عادل؛ غفاری، فرهاد (۱۴۰۱). «کاربرد پویایی سیستم در ارزیابی فرایندهای مدیریت دانش بر کارایی زنجیره تامین»، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۴(۲۸)، ۷۹-۱۱۴.
- عمید، حسن (۱۳۸۴). فرهنگ عمید: شامل واژه‌های فارسی و لغات عربی و اروپایی مصطلح در زبان فارسی و اصطلاحات علمی و ادبی، چاپ سی‌ام، تهران: امیرکبیر.
- کاظمی، علی‌اصغر (۱۳۷۷). «آگاهی واژگونه»، اطلاعات سیاسی و اقتصادی، ۱۳۳ و ۱۳۴، ۶۹-۶۴.
- کاملی، محمدجواد (۱۳۸۷). «مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی در سازمان پلیس)»، فصلنامه کارآگاه، ۲(۳)، ۳۹-۱۷.
- گریبی، احسان (۱۴۰۱). «موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان»، فصلنامه علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۸(۳)، ۸۱-۱۲۰.
- مرادزاده، محمد؛ کریمی، بنیامین؛ به آذین، فرید (۱۳۸۵). «۱۰ عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها»، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۹.
- مرادی، حسن؛ و فیروزآبادی، سید حسن (۱۳۹۵). «دکترین و ابعاد مدیریت جهادی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)»، دو فصلنامه مطالعات قدرت نرم، ۶(۱۵)، ۱۹۰-۱۶۰.
- ناصری، سعید؛ شهرکی‌پور، حسن؛ یادگاری، فردوس (۱۴۰۱). «تدوین و برازش مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش»، پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۶(۵۶)، ۱۳۰-۱۱۵.
- نهادی، بیژن (۱۳۹۰). «تعیین و اولویت‌بندی معیارهای موثر بر اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی ایران»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۷)، ۱۹۲-۱۶۹.
- الوانی، سیدمهدی؛ ناطق، تهمنه؛ فراچی، محمدمهدی (۱۳۸۶). «نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۵)، ۷۰-۳۵.
- هاشمی، صدیقه. محمدی مقدم، یوسف. محمدی مقدم، الهام (۱۳۹۰). «مدیریت دانش، الزامات و چالش‌ها»، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۱۹)، ۱۳۰-۱۰۱.

- Chouyeh, Y. M. (2005). The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", Journal Of College Teaching & Learning, 2(1), PP. 22-42.
- Davenport, T. H. (1998). Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Vol.11, No.2.
- Hislop, D. (2003). "Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda", Employee Relations, Vol. 22 No. 2, pp. 122-212.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, Vol.2, No.1: 14 -22 .
- Schermerhorn, J. R. (2002). Management, New York, Wiley.
- Stoner, J. and Freeman, E. (1992). Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Theriou, Nikolaos. Madiinos, Dimitrios. (2111). knowledge management enabler factors and firmPerformance: An empirical research of the Greek medium and large firms, Kavala Institute of Technology.
- Wong, K. and E. Aspinwall (2005), "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", Journal of Knowledge Management, 1 (2), pp. 04-22.