



Original Article (Qualitative)

# Representation of the perception of effective factors on the implementation of Eric Cheng's knowledge management model in secondary schools of West Azarbaijan province

Parivash Mohammadi Gheshlagh

Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Mahabad Branch, Mahabad, Iran

**Receive:**

03 May 2023

**Revise:**

30 August 2023

**Accept:**

25 September 2023

**Abstract**

The present study was conducted with the aim of identifying the effective factors on the implementation of Eric Cheng's knowledge management model in the secondary schools of the second period of West Azerbaijan province. The research method is applicable in terms of objective, and phenomenological in terms of collecting qualitative information, and the research population is the principals of secondary schools of the second period of the province in the academic year of 2022-2023, with the purposeful sampling method of homogeneous type; and based on the principle of theoretical saturation, the number of 8 people were selected from among the provincial managers. The research tool is a semi-structured interview, and Lincoln and Guba's four criteria were used for the reliability of the data. According to the Claizy analysis method, in the dimension of "Knowledge Leadership" two main themes under the headings of "Information networking with four sub-themes" and "Learning support with three sub-themes"; in the "knowledge management perspective" dimension, three main themes under the titles of "situation analysis with four sub-themes", "continuous interaction with three sub-themes" and "effective feedback with three sub-themes"; in the "Knowledge Exchange Culture" dimension, three main themes under the titles of "Situation Analysis with four sub-themes", "Security with four sub-themes" and "Sustainable knowledge sharing with three sub-themes", and in the "Knowledge Management Strategies" dimension, three main themes under the titles "Motivation and support with four sub-themes", "Innovation with three sub-themes" and "Research with three sub-themes" were identified and extracted as effective factors on the implementation of Eric Cheng's knowledge management model.

**Keywords:**

knowledge management, knowledge leadership, knowledge management perspective, knowledge exchange culture, knowledge management strategies.

**Please cite this article as (APA):** Mohammadi Gheshlagh, P. (2024). Representation of the perception of effective factors on the implementation of Eric Cheng's knowledge management model in secondary schools of West Azarbaijan province. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 26-46.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association | <a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.410016.1223">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.410016.1223</a> |  |
| <b>Corresponding Author:</b> Parivash Mohammadi Gheshlagh | 20.1001.1.27169820.1403.6.2.1.8   |  |
| <b>Email:</b> research88research@gmail.com                | <b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0  |  |



## Extended abstract

### Introduction

Human power is considered as the basic asset of any organization, and organizations should try to empower their forces. This issue is more important in the field of education. Empowering people in education ensures qualitative improvement and quantitative development of education and contributes to the excellence of society (Endres & Chowdhury, 2019).

Knowledge management is considered as a key factor in empowering human forces in education. This process plays an important role in creating, maintaining, sharing knowledge and helps to improve organizational performance (Cheng, 2017). There are different patterns and models for knowledge management, but it should be noted that each organization may have its own needs and should implement the knowledge management system based on its own conditions. The school as an organization is no exception to this rule. Among the different models of knowledge management, Eric Cheng's model of knowledge management is one of the suitable models for knowledge management at the school level.

Examining this model has been neglected in the researches of this field, therefore, the present study aims to investigate the effective factors on the implementation of Eric Cheng's knowledge management model in the secondary schools of West Azarbaijan province, and the main question is: What is the effective factors on the implementation of knowledge management based on the Eric Cheng model in secondary schools of West Azerbaijan province?

### Theoretical framework

In the 1990s, the concept of knowledge management emerged as a strategic approach to exchange, transfer and create knowledge in organizations. This concept first attracted a lot of attention in business environments. Over time, it entered educational organizations and schools. In the field of education, knowledge management as an emerging concept played an important role in improving the processes and improving the quality of education. Cheng (2015) has presented a comprehensive model for knowledge management in school. Cheng's model is based on 4 dimensions of "Knowledge Leadership", "Knowledge Management Perspective", "Knowledge Exchange Culture", and "Knowledge Management Strategies".

Knowledge leadership means creating a dynamic environment for the exchange of knowledge between organization members, and has a direct effect on the attitude and behavior of employees towards knowledge management issues. The vision of knowledge management is a picture of the future of the organization and considers how to facilitate knowledge management approaches for the development of the organization. The culture of knowledge exchange emphasizes the beliefs, values, behaviors and functions in the organization to promote the transfer and sharing of knowledge between members, and the knowledge management strategy is a detailed plan to achieve the goals of knowledge management and strengthen its main foundations (Mohammadi Qeshlaq & Jafardoost, 2018).

The results of research in the field of knowledge management show that knowledge management can lead to improving the performance of schools, improving the educational achievements of students, encouraging positive perceptions of the school in society, and improving educational processes. Also, factors such as organizational culture, staff characteristics, knowledge leadership, knowledge-based structure design and technology play an important role in the success of knowledge management in schools. What has been neglected in previous researches is the identification of effective factors in the process of "implementing the knowledge management model", especially in schools. The present study tries to cover this research gap.

### **Research methodology**

The research method is applicable from the point of view of purpose, and qualitative phenomenology in terms of data collection. The statistical population includes principals of secondary schools in West Azarbaijan province in the academic year of ۲۰۲۱-2022. The purposeful sampling method is of homogeneous type, and based on the principle of data saturation; 8 people were selected as sample managers. In order to collect information, a semi-structured interview was conducted with the participants. Lincoln and Guba's four criteria were used for data reliability. Data analysis was done using the Claizy method (the model proposed by Moro, Rodrigues and King) and with the MAXQDA20 software.

### **Research findings**

The data of the research were analyzed with Claizy's method and the model proposed by Moro, Rodrigues and King. Therefore, after the implementation and review of the texts, the primary codes were extracted. The meanings of each of the codes were organized and reviewed, finally, according to the semantic affinity, the main themes were formed and based on the conceptual connection, sub-themes and sub-themes were identified. The effective factors identified based on Eric Cheng's knowledge management model in "Knowledge Leadership Dimension" included 2 main themes under the headings of "Information networking with 4 sub-themes" and "Learning support with 3 sub-themes". In the "knowledge management perspective" dimension, it includes 3 main themes under the titles of "situation analysis with 4 sub-themes", "continuous interaction with 3 sub-themes" and "effective feedback with 3 sub-themes". In the "knowledge exchange culture" dimension, 3 main themes were identified under the headings of "situation analysis with 4 sub-themes", "security with 4 sub-themes" and "sustainable knowledge sharing with 3 sub-themes". In the "Knowledge Management Strategies" dimension, 3 main themes were identified and extracted under the titles of "Motivation and support with 4 sub-themes", "Innovation with 3 sub-themes" and "Research with 3 sub-themes".

### **Conclusion**

The main purpose of the current research was to identify the effective factors on the implementation of knowledge management based on Eric Cheng's model in the dimensions of "Knowledge Leadership", "Knowledge Management Perspective", "Knowledge Exchange Culture" and "Knowledge Management Strategies" in secondary schools of the second period of West Azarbaijan province. Knowledge management is an organizational process for collecting, storing, exchanging and exploiting knowledge in an organization. Meanwhile, Knowledge leadership plays an essential role; because leaders should promote the value of knowledge in the organization, create motivation and commitment to share knowledge and encourage people towards knowledge management processes. The perspective of knowledge management should determine specific goals and priorities for attracting, creating and transferring knowledge in the organization and use specific strategies to achieve these goals. Knowledge management strategy should include methods and processes that are used as tools for collecting, organizing and exploiting knowledge. The culture of knowledge exchange is also introduced as a part of knowledge management and indicates the willingness of organization members to share their knowledge and experiences. This culture of knowledge exchange helps to create an open environment in the organization.

In a general comparison with the results of previous researches, the results of the present research in the dimension of knowledge leadership have an innovative aspect in terms of identifying the main themes of "information networking and learning support" and the sub-themes of each of them. In the perspective of knowledge management, in terms of identifying



the themes of "continuous interaction and effective feedback" and the sub-themes of each of them, it has an innovative aspect and to some extent in the sub-themes of "situation analysis" overlaps with the results of Edak & Edak (2018) and Daraei & Navehebrahim (2021). In the dimension of knowledge exchange culture, the identification of the themes of "constructive environment and security" and the sub-themes of each of them is new and only in the theme of "sustainable knowledge sharing" it is somewhat aligned with the results of Rahimiane et al, (2022). In terms of identifying the themes of "innovation and research" and the sub-themes of each of them, the knowledge management strategy has an innovative aspect, and only in the theme of "motivation and support" it is somewhat aligned with the results Rahimiane et al, (2022).

According to the results obtained from the research, the following are suggested separately:

In the dimension of knowledge leadership: schools should pay special attention to creating a virtual platform for teachers and students.

In the perspective of knowledge management: school managers should conduct a needs assessment among teachers and school staff so that the needs, opportunities and problems in the school are identified and based on this analysis, suitable resources and solutions are introduced and implemented.

In the dimension of knowledge exchange culture: through holding knowledge-enhancing courses, teachers' knowledge in this regard is increased and they are encouraged to collaborate and cooperate among people in the school and promote the creation of a culture of collective learning.

In the dimension of knowledge management strategies: based on external incentives such as issuing incentives, annual evaluation score, organization score, etc., teachers should be encouraged to present creative solutions, generate ideas, carry out research activities, etc.

علمی پژوهشی (کیفی)

## بازنمایی ادراک از عوامل مؤثر بر اجرای الگوی مدیریت دانش اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی

پریوش محمدی قشلاق <sup>ID</sup>

گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مهاباد، مهاباد، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای الگوی مدیریت دانش اریک چنگ در مدارس متوسطه دوره دوم استان آذربایجان غربی صورت پذیرفت. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از حیث جمع‌آوری اطلاعات کیفی از نوع پدیدارشناسی بوده و جامعه پژوهش مدیران مدارس متوسطه دوره دوم استان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون و به استناد اصل اشباع نظری، تعداد ۸ نفر از بین مدیران نمونه استانی انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد و برای اعتبار پذیری داده‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا بهره گرفته شد. بر اساس روش تجزیه و تحلیل کلایزی، در بعد «رهبری دانش» دو مضمون اصلی تحت عناوین «شبکه‌سازی اطلاعات با چهار مضمون فرعی» و «پشتیبانی از یادگیری با سه مضمون فرعی»؛ در بعد «چشم‌انداز مدیریت دانش» سه مضمون اصلی تحت عناوین «تحلیل موقعیت با چهار مضمون فرعی»، «تعامل مداوم با سه مضمون فرعی» و «بازخورد مؤثر با سه مضمون فرعی»؛ در بعد «فرهنگ تبادل دانش» سه مضمون اصلی تحت عناوین «تحلیل موقعیت با چهار مضمون فرعی»، «امنیت با چهار مضمون فرعی» و «اشتراک پایدار دانش با سه مضمون فرعی» و در بعد «استراتژی‌های مدیریت دانش» سه مضمون اصلی تحت عناوین «انگیزه سازی و حمایت با چهار مضمون فرعی»، «نوآوری با سه مضمون فرعی» و «تحقیق و پژوهش با سه مضمون فرعی» به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای الگوی مدیریت دانش اریک چنگ، شناسایی و استخراج گردیدند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۳




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

### کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش،  
رهبری دانش،  
چشم‌انداز مدیریت دانش،  
فرهنگ تبادل دانش،  
استراتژی‌های مدیریت دانش

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محمدی قشلاق، پریوش. (۱۴۰۳). بازنمایی ادراک از عوامل مؤثر بر اجرای الگوی مدیریت دانش اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۲۶-۴۶. (۲)۶.

|   |   |                                     |
|---|---|-------------------------------------|
|  | <a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.410016.1223">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.410016.1223</a> | ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران  |
|  | 20.1001.1.27169820.1403.6.2.1.8   | نویسنده مسئول: پریوش محمدی قشلاق    |
|  | Creative Commons: CC BY 4.0   | ایمیل: research88research@gmail.com |

## مقدمه

نیروی انسانی، دارایی اصلی هر سازمانی است. سازمان‌های پیشرو همواره تلاش می‌کنند تا نیروهای خود را توانمند کنند، زیرا در رقابت با سایر سازمان‌ها به نیروهای کارآمد نیاز دارند (Haghighi Boroujeni & Tolaei, 2022). توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش به نسبت سایر سازمان‌ها دارای اهمیت ویژه‌ای است. با توجه به تحولات و پیشرفت‌های روزافزون، آموزش و پرورش به افرادی متبحر نیاز دارد که با روش‌های نوین آموزشی، فناوری‌های پیشرفته و رویکردهای جدید تعلیم و تربیت آشنا باشند. توانمندسازی افراد در آموزش و پرورش، بهبود کیفی و توسعه کمی آموزش را تضمین می‌نماید و زمینه ساز رشد و تعالی جامعه می‌شود (Endres & Chowdhury, 2019).

امروزه، تغییرات ساختاری و تحولات عمیقی در سیستم آموزش و پرورش رخ داده و مدیریت دانش<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی برای توانمندسازی نیروهای انسانی در آموزش و پرورش مطرح است (Selagi, 2013). مدیریت دانش نقش حیاتی در ارتقاء عملکرد سازمانی دارد، به همین دلیل مدارس نیز به منظور توسعه خود به این مسئله توجه ویژه‌ای دارند (Cheng, 2017).

مدیریت دانش فرآیند کسب، کشف، توسعه، ایجاد، آموزش و نگهداری دانش مناسب در زمان مناسب است. این فرآیند از طریق ایجاد یک ساختار مناسب بین منابع انسانی و فناوری اطلاعات، به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌نماید (Naqhipour et al, 2019).

مدیریت دانش در مدرسه به معنای استفاده از سرمایه فکری موجود است. این فرآیند مدیریتی، باعث می‌شود که دانش ذهنی و نامحسوس موجود در مدرسه به شکل قابل مشاهده و عینی در مدرسه ظاهر شود و برای ارتقاء یادگیری مؤثر مورد استفاده قرار گیرد (Asad et al, 2022). مدیریت دانش در مدرسه می‌تواند فرآیندهای اکتساب، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش حرفه‌ای، تجارب و شایستگی‌های معلمان، مدیران و کارکنان مدرسه را تسهیل کند. به این ترتیب، هر مدرسه برای به‌روزرسانی دانش و فعالیت‌های خود نیاز به مدیریت دانش دارد (Edak & Edak, 2018).

به زعم کارول<sup>۲</sup>، مدیریت دانش در مدارس یک چالش اساسی است که نیاز به توجه ویژه دارد، چرا که فرهنگ موجود در مدارس، بیشتر به صورت فردی است و به اشتراک گذاشتن دانش به‌ندرت رخ می‌دهد. در فرایند اجرای مدیریت دانش در مدارس مسائل و مشکلات دیگری نیز از جمله ایجاد آگاهی، تغییر نگرش‌ها، استفاده از تکنولوژی، تجزیه و تحلیل دانش و... وجود دارد (akhavan, 2015).

در زمینه مدیریت دانش تاکنون مدل‌ها و الگوهای مختلفی ارائه شده است از جمله مدل مدیریت دانش بویسوت<sup>۳</sup>؛ مدل نوناکا و تاکچی<sup>۴</sup>؛ مدل معنا بخشی مدیریت دانش چو<sup>۵</sup>؛ فیل پری و ایلکاتومی<sup>۶</sup>؛ مدل مدیریت دانش جانسون<sup>۷</sup>؛ مدل ایجاد و کاربرد دانش ویگ<sup>۸</sup>؛ مدل شناخت سازمانی وان کروگ و روس<sup>۱</sup>؛ مدل کارایی مدیریت دانش لیند سی<sup>۲</sup> و... که هر

1. Knowledge Management

2. Carol

3. Boisot

4. Nonaka, Takeuchi

5. The Choo Sense-Making Km Model

6. Philper & Ilkatomi Model

7. Jhonson

8. The Wig Model



کدام از این مدل‌ها، به فرایندی خاصی از مدیریت دانش توجه داشته و مفروضاتی را در مورد روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های خود دارند.

با توجه به ماهیت دانش و تفاوت آن در سازمان‌های مختلف، نظام مدیریت دانش نیز می‌تواند برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها متفاوت باشد؛ بنابراین، هر سازمان باید با توجه به شرایط خود، نظام مدیریت دانش خود را اجرا کند (Marouf & Agarwal, 2016). به استناد این موضوع، مهم‌ترین نقطه ضعف مدل‌های اشاره شده در مدیریت دانش مدرسه این است که به صورت اختصاصی برای مدارس تدوین نگردیده و اقتضائات و شرایط خاص دانش در مدرسه را مورد توجه قرار نداده‌اند (Asad et al, 2022). بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که الگوی مدیریت دانش اریک چنگ یکی از الگوهای مناسب برای مدیریت دانش در مدارس است. در این الگو، مدیریت دانش به عنوان یک پلتفرم اطلاعاتی در نظر گرفته می‌شود که با استفاده از یک مخزن مشخص، فرآیندهای دانش را پشتیبانی می‌کند. با کمک این الگو، مدارس می‌توانند برنامه‌ریزی استراتژیکی کارآمدتری داشته باشند و عملکرد خود را بهبود بخشند. نتایج تحقیقات حاکی از تأثیر مثبت این الگو در عملکرد مدارس است (Mohammadi Qeshlaq & Jafardoost, 2018).

اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها و بالتبع سازمان مدرسه در آموزش و پرورش ایران به گونه‌ای است که پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش و استقرار راهکارهای آن در بسیاری از اسناد بالادستی کشور مطرح شده است<sup>۳</sup>. با عنایت به اهمیت و ضرورت مدیریت دانش و تأکیدات اسناد بالادستی کشور جمهوری اسلامی از یک سو و از سوی دیگر عدم بررسی الگوی مدیریت دانش مدرسه اریک چنگ در مطالعات پیشین داخلی، انجام پژوهشی در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای این الگو ضروری به نظر می‌رسد و همان گونه که اشاره شد اجرای مدیریت دانش با توجه به فرهنگ‌ها، طبقات و... می‌تواند متفاوت باشد، فلذا پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر بر اجرای الگوی مدیریت دانش اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی با توجه به تنوع فرهنگی، قومیتی، دینی و مذهبی در این استان صورت پذیرفته و سؤال اساسی که مطرح گردیده این بوده است که عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش بر اساس الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی چگونه است؟

بر این اساس سؤالات پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشند:

۱. عوامل مؤثر بر بعد رهبری دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟

۲. عوامل مؤثر بر بعد چشم‌انداز مدیریت دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟

۳. عوامل مؤثر بر بعد فرهنگ تبادل دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟

۱. The Von Krogh And Roos Model Of Organizational Epistemology Model

۲. Lindsey

۳. از جمله راهبرد کلان ۴ و سه اقدام ملی نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹)؛ مصوبات جلسه شماره ۱۸۶ نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی کشور (۱۳۹۹)؛ ماده ۳۵، بند الف از ماده ۲۰۶، بند ۴ از ماده ۲۱۱ و بند ب از ماده ۲۳۱ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)؛ بند ۳ از ماده ۳۱ قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰) و استلزامات سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش (۱۳۹۰).

۴). عوامل مؤثر بر بعد استراتژی‌های مدیریت دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟

### مبانی نظری

مدیریت دانش در سازمان‌ها به معنای جمع‌آوری، سازمان‌دهی، انتقال و بهره‌برداری از دانش و تجربیاتی است که در سازمان وجود دارد. این فرآیند شامل شناسایی دانش، ذخیره‌سازی، به اشتراک گذاری آن با افراد دیگر و استفاده از آن برای بهبود عملکرد سازمان است (Dingsoyr, 2019). مدیریت دانش در سازمان‌ها برای بهبود عملکرد، افزایش کارایی و کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان بسیار حائز اهمیت است. با استفاده از مدیریت دانش، سازمان می‌تواند دانش و تجربیات خود را بهبود داده و از آن بهره‌برد. به علاوه، شفافیت و نشر و گسترش اطلاعات نیز بخشی از مدیریت دانش است. با ارائه اطلاعات به کاربران، سازمان می‌تواند از دانش و تجربیات خود به بهترین شکل ممکن بهره‌برد و از آن برای بهبود عملکرد خود استفاده کند (Colnar & Dimovski, 2020).

هدف الگوی مدیریت دانش، پشتیبانی از فرآیندهای دانش در سازمان است. این فرآیندها شامل ایجاد دانش، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال، پالایش، استفاده مجدد، بازیابی، بازخورد و در نهایت حمایت از دانش برای حل یک یا چند مشکل در یک سازمان هستند. به علاوه، یک الگوی مدیریت دانش نه تنها شامل یک سیستم اطلاعاتی مبتنی بر فناوری است، بلکه به یکپارچه‌سازی و همسویی مؤثر عناصر اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی برای مدیریت موفقیت‌آمیز نیاز دارد؛ به عبارت دیگر، برای موفقیت در مدیریت دانش، لازم است که سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم یکپارچه عمل کنند و عناصر مختلف مانند فرهنگ سازمانی، سیاست‌های مدیریتی و فناوری‌های مورد استفاده را با هم هماهنگ کنند (Endres & Chowdhury, 2019).

سیستم مدیریت دانش مدرسه صرفاً به یک سیستم فیزیکی محدود نمی‌شود که فقط از فناوری اطلاعات تشکیل شده باشد، بلکه این سیستم، شامل روش‌ها، فرآیندها و ابزارهایی است که از آن‌ها برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و بهره‌برداری از دانش در مدرسه استفاده می‌شود و تنها به تکنولوژی محدود نمی‌شود (Papa et al, 2018).

با توجه به آراء اندیشمندان در این زمینه، مدیریت دانش شامل دانش رسمی، الگوها، رویه‌ها، مهارت‌ها و تجربیات افراد است. علاوه بر این، دانش می‌تواند شامل توانایی برقراری ارتباط، توسعه راه‌حل‌های جدید برای حل مشکلات و انجام فعالیت‌های مختلف در سازمان باشد. همچنین، دانش می‌تواند به مسائل فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های مختلف مرتبط با سازمان و جامعه نیز اشاره کند (Tahanpour & Arai, 2020).

دانش، یک دارایی بسیار ارزشمند برای داشتن یک مدرسه پایدار و با کیفیت است. فرآیند مدیریت دانش در مدرسه شامل توسعه دانش، تغییر در محتوا و روش‌ها، بهبود برنامه‌های درسی، استفاده از تکنولوژی آموزشی، تغییر در خط‌مشی و سیاست‌های آموزشی... است. از طریق مدیریت دانش در مدرسه، روش‌های آموزشی نوین بکارگرفته می‌شود، یادگیری اثربخش‌تر می‌گردد، معلمان نقاط ضعف و قوت خود و دانش آموزان را شناسایی می‌کنند، مشکلات موجود در برنامه‌های درسی مشخص می‌گردند و راه حل مشکلات توسط افراد مشخص می‌شود؛ بنابراین، مدیریت دانش یک منبع اساسی برای بهبود عملکرد سازمانی قلمداد می‌شود (Cheng, 2019).



در دهه‌ی ۱۹۹۰، مفهوم مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک برای تبادل، انتقال و ایجاد دانش در سازمان‌ها به وجود آمد. این مفهوم ابتدا در محیط‌های کسب‌وکار توجه زیادی را به خود جلب کرد به‌مرور زمان وارد سازمان‌های آموزشی و مدارس شد. در حوزه آموزش، مدیریت دانش به‌عنوان یک مفهوم نوظهور، نقشی مهمی در بهبود فرایندها و ارتقاء کیفیت آموزش ایفا نمود. امروزه ایده‌ها و مفاهیم مرتبط با مدیریت دانش در حوزه آموزش تدوین و تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام شده است (Mohammadi Qeshlaq and Jafardoost, 2018).

(Cheng, 2015) با بررسی الگوهای مدیریت دانش، الگوی جامع برای مدیریت دانش در مدرسه ارائه داده است. الگوی چنگ مبتنی بر ۴ بعد «رهبری دانش»، «چشم‌انداز مدیریت دانش»، «فرهنگ تبادل دانش» و «استراتژی‌های مدیریت دانش» می‌باشد.

«**رهبری دانش**»: به معنی ایجاد محیطی پویا برای تبادل دانش بین اعضای سازمان است. این مفهوم به روش‌ها، نگرش‌ها و عملکرد رهبران اشاره داشته و تأثیر بسزایی بر نگرش و رفتار کارکنان نسبت به مسائل مدیریت دانش دارد. در صورتی که سازمان‌ها یا مدارس دارای سیاست‌های مشابهی در زمینه مدیریت دانش باشند، رهبران می‌توانند رویکردهای متفاوتی را در اجرای این سیاست‌ها اتخاذ کنند. این تفاوت‌ها در رهبری می‌تواند بسیار اهمیت داشته باشند. نقش رهبران در تعیین نگرش و نظرات کارکنان نسبت به مسائل مدیریت دانش بسیار حیاتی است. اگر رهبران نگرش مثبتی نسبت به مدیریت دانش داشته باشند و اهمیت آن را تأکید کنند، کارکنان نیز به این امور نگاه مثبتی خواهند داشت و در فرآیندهای مدیریت دانش مشارکت فعال خواهند داشت؛ اما اگر رهبران نسبت به مدیریت دانش بی‌توجه باشند یا نگرش منفی داشته باشند، مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش نیز تضعیف خواهد شد (papa et al, 2018).

(Ho & Lau, 2011) در پژوهشی به بررسی تأثیر نقش رهبران در فرآیند انتقال دانش با استفاده از الگوی اریک چنگ پرداختند. نتایج نشان داد که رهبران با ایفای نقش‌های مناسب می‌توانند فرآیند انتقال دانش را تسهیل و تسریع کنند؛ به عبارت دیگر، رهبری دانش تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد فرآیندهای انتقال دانش در سازمان‌ها دارد و می‌تواند موجب بهبود کیفیت و کارایی این فرآیند باشد. همچنین (Zheng & Cheng, 2017) در پژوهش دیگری، نقش رهبری در مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبران با ترغیب و ایجاد انگیزه برای به اشتراک گذاری دانش، می‌توانند فضای مطلوبی برای تبادل دانش در سازمان ایجاد کنند و این امر به بهبود تعاملات و همکاری‌ها در سازمان کمک می‌کند.

«**چشم‌انداز مدیریت دانش**»: چشم‌انداز توصیفی از شرایط آینده یک مجموعه است. مدیران مدارس باید دیدگاهی شخصی نسبت به این موضوع داشته باشند که چگونه روش‌های مدیریت دانش می‌توانند به پایداری و توسعه مدرسه کمک نمایند. معلمان به‌عنوان افرادی که در خط مقدم تدریس و آموزش قرار دارند، باید از روش‌های مدیریت دانش و نحوه بهره‌گیری مؤثر از آن در تدریس خود و بهبود یادگیری دانش‌آموزان آگاه باشند. برای اجرای مؤثر مدیریت دانش

1. Knowledge Leadership
2. Building Knowledge Management Vision
3. Knowledge-Sharing Culture
4. Knowledge Management Strategies

در مدارس، بسیار حیاتی است که هر معلم، درک مشترکی از مفاهیم اساسی مدیریت دانش را داشته باشد ( Haghghi & Boroujeni & Tolaei, 2022).

«**فرهنگ تبادل دانش**»: فرهنگ تبادل دانش، مجموعه از اعتقادات، ارزش‌ها، رفتارها و عملکردهایی است که در یک سازمان یا محیط کاری برای تشویق و ترویج انتقال و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد. در فرهنگ تبادل دانش، اعضای سازمان از اهمیت به اشتراک گذاری دانش آگاهی دارند و از روش‌های مختلف برای تسهیل این فرآیند بهره می‌برند. نتایج پژوهش‌های مختلف در این زمینه نشان داده است که فرهنگ سازمانی تأثیر چشمگیری بر فرآیند تبادل دانش در سازمان‌ها دارد. این فرهنگ می‌تواند به تقویت همکاری، ایجاد اعتماد بین افراد، افزایش تعاملات مثبت، توانمندسازی و بهبود عملکرد سازمان کمک کند (Zhang & Jiang, 2018).

«**استراتژی مدیریت دانش**»: استراتژی مدیریت دانش، یک نقشه دقیق جهت مشخص کردن اقدامات لازم برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش است. این استراتژی‌ها، پایه‌های اصلی مدیریت دانش را تقویت کرده و زمینه‌ی عملیات اجرایی مدیریت دانش را فراهم می‌نماید. در واقع استراتژی مدیریت دانش تأکید می‌نماید می‌کند که سازمان جهت مدیریت دارایی‌های دانشی خود و اجرای آنچه اقداماتی را باید انجام دهد ( Mohammadi Qeshlaq and Jafardoost, 2018).

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش با الگوی اریک چنگ می‌تواند قدرت رقابت را افزایش، انگیزه کارکنان را ارتقاء و در سازمان‌ها فرهنگی مدرن و پویا ایجاد کند. تمامی این عوامل به بهبود کیفیت و عملکرد سازمان‌ها و افزایش سطح دانش آن‌ها منجر می‌شوند (Zhang & Jiang, 2018).

### پیشینه پژوهش

پژوهش (Asad et al, ۲۰۲۲) که با عنوان تأثیر مدیریت دانش در محیط‌های آموزشی: مطالعه مدارس پاکستان، به بررسی تأثیر مدیریت دانش در محیط‌های آموزشی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در مدارس مورد مطالعه موجب عملکرد بهتر مدارس، ارتقای دستاوردهای آموزشی دانش آموزان، ایجاد تصورات مثبت نسبت به مدرسه در بین والدین و جامعه شده است.

در پژوهشی (Rahimiane et al, ۲۰۲۲) به بررسی عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در مدارس پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، برنامه محوری با نگرش نظام‌مند و مدیریت منابع انسانی در استقرار مدیریت دانش مدارس مؤثر هستند.

در پژوهش (Adli, ۲۰۲۱) با عنوان شناسایی مؤلفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش برای توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان، مؤلفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش برای توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان شناسایی شد. بر اساس نتایج این پژوهش، مؤلفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش برای توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان شامل رهبری دانش، فرهنگ دانش، طراحی ساختار دانش بنیان و فناوری پیشرفته در مدارس هستند.

(Daraei&Navehebrahim, ۲۰۲۱) در مطالعه خود الگویی مفهومی برای مدیریت دانش در مدارس راهنمایی با رویکرد نظریه زمینه‌ای طراحی نمودند. در این الگو ابعادی همچون فرهنگ مبتنی بر دانش، عامل انسانی، حمایت فنی و عوامل مدیریتی به عنوان ابعاد اصلی در الگوی مفهومی پیشنهادی، نشان داده شد.

(Idhalama & Echedom, ۲۰۲۱) به بررسی آگاهی معلمان از مدیریت دانش در مدارس متوسطه نیجریه پرداختند، نتایج پژوهش نشان داد که سطح آگاهی معلمان از مدیریت دانش در مدارس متوسطه نیجریه متفاوت است و این تفاوت از لحاظ آماری بیشتر در بخش تسهیم دانش بین معلمان مشهود است.

(Rahimiane et al, 2021) در پژوهش دیگر به طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در مدارس را پرداختند. در این پژوهش پنج مقوله ایجاد و جذب دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش به منظور طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در مدارس شناسایی و پیشنهاد گردید.

در پژوهشی (Kazemi Mehr & Kayhan, ۲۰۱۹) روش‌های کاربست مدیریت دانش در بین کارکنان آموزش و پرورش شهرستان اسکو را بررسی کردند. نتایج حاکی از آن است که روش‌های کاربست مدیریت دانش در بین کارکنان آموزش و پرورش شهرستان اسکو شامل در مؤلفه‌های کسب دانش، ذخیره دانش و انتقال دانش در حد مطلوب و در مؤلفه‌های تولید دانش، به کارگیری دانش و توسعه دانش در حد نامطلوبی قرار دارد.

پژوهش (Edak&Edak, ۲۰۱۸) عوامل مؤثر بر میزان به کارگیری مدیران مدارس از مدیریت دانش را مورد مطالعه قرار دادند، نتایج به دست آمده بیانگر این است که در به کارگیری مدیریت دانش عوامل شخصی و فردی، عوامل سازمانی، فناوری، عوامل مربوط به نظام آموزشی نقشی مهمی دارند.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که تحقیقات در حوزه مدیریت دانش در محیط‌های آموزشی نشان می‌دهند که مدیریت دانش می‌تواند به بهبود عملکرد مدارس، ارتقاء دستاوردهای آموزشی دانش‌آموزان، تشویق تصورات مثبت نسبت به مدرسه در جامعه و بهبود فرآیندهای آموزشی منجر شود. همچنین، عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، رهبری دانش، طراحی ساختار دانش‌بنیان و فناوری نقش مهمی در موفقیت مدیریت دانش در مدارس ایفا می‌کنند. این تحقیقات نشان می‌دهند که مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر در بهبود و ارتقاء کیفیت سیستم‌های آموزشی عمل کند.

تمرکز غالب پژوهش‌ها بر تأثیر مدیریت دانش، طراحی الگو، روش‌های کاربست و استقرار، توصیف وضعیت موجود مدیریت دانش در مدارس بوده و عوامل مؤثر در فرایند «اجرای الگوی مدیریت دانش» به ویژه در مدارس، در پژوهش‌های پیشین مغفول مانده و انجام پژوهش با تأکید بر الگوی مدیریت دانش اریک چنگک به عنوان یکی از الگوهای مناسب برای مدیریت دانش در سطح مدارس بیش از پیش ضروری می‌نمایاند. لذا، مطالعه حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای الگوی مدیریت دانش اریک چنگک در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی پرداخته و سعی دارد تا این خلأ پژوهشی را پوشش دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات کیفی از نوع پدیدارشناسی<sup>۱</sup> است. جامعه آماری شامل مدیران مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بوده می‌باشد. روش نمونه‌گیری با توجه به ماهیت پژوهش، هدفمند<sup>۲</sup> از نوع همگون<sup>۳</sup> بوده است. در این روش، افراد در یک زیر فرهنگ یا افرادی که خصوصیات مشترک زیادی دارند، انتخاب می‌شوند؛ بنابراین مشارکت‌کنندگان از بین مدیران نمونه استانی دوره متوسطه دوم که در مرحله کشوری انتخاب مدیران به‌عنوان مدیر نمونه برگزیده شده‌اند، انتخاب گردیدند؛ که به استناد اصل اشباع نظری، تعداد ۸ نفر در پژوهش مشارکت نمودند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته<sup>۴</sup> استفاده گردید. این مصاحبه‌ها به علت محدودیت‌های بهداشتی به‌صورت حضوری و یا از طریق تماس‌های تصویری و آنلاین به انجام رسید. میانگین هر یک از مصاحبه‌ها ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و هر یک از آن‌ها نیز به‌صورت مجزا ضبط گردیدند و پس از آن، اطلاعات مصاحبه‌ها به‌صورت جداگانه مکتوب و رونوشت برداشته شد. نکات اصلی مصاحبه‌ها استخراج و جهت بررسی دقت و صحت محتویات استخراجی، یک نسخه برای مشارکت‌کنندگان ارسال و اشکالات احتمالی رفع گردیدند. برای اعتبار‌پذیری داده‌ها از معیارهای ۴ گانه لینکلن و گوبا<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) شامل اعتماد‌پذیری<sup>۶</sup> انتقال‌پذیری<sup>۷</sup>، اتکا‌پذیری<sup>۸</sup> و تأیید‌پذیری<sup>۹</sup> استفاده شد (Hooman, 2018)، لذا به منظور اعتماد‌پذیری از راهبرد «بررسی به وسیله اعضا»<sup>۱۰</sup> استفاده شد بدین طریق که مشارکت‌کنندگان خلاصه‌ای از مصاحبه‌ها را بررسی نمودند. برای انتقال‌پذیری، فهم و درک عمیق مشارکت‌کنندگان ضروری است از این رو زمینه‌ی پژوهش، موضوع و اهداف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان توصیف گردید. به منظور تأمین اتکا‌پذیری در تمامی مراحل گردآوری داده‌ها، یادداشت‌برداری صورت گرفت تا بین آنچه محقق برداشت نموده با آنچه منظور مشارکت‌کنندگان بوده است، مقایسه صورت گرفته و نظرهای اصلاحی آنان استفاده شود. برای رسیدن به تأیید‌پذیری نیز از تکنیک «بررسی خود اعضا» با کمک یک دستیار به شرح آنچه گذشت، استفاده شد.

با توجه به اینکه روش پژوهش پدیدارشناسی به دو دسته کلی تفسیری و توصیفی تقسیم می‌شود، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کلایزی<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۷) با الگوی پیشنهادی مورو، رودریگز و کینگ<sup>۱۲</sup> استفاده شده است. مراحل این الگو مبتنی بر پیاده‌سازی متن، مرور متون، استخراج کدهای اولیه، سازمان‌دهی معانی، بازنگری، ادغام زیرمضامین و اعتباربخشی بوده است (Habibi & Jalalnia, 2022). شایان ذکر است تحلیل داده‌ها با کمک افزار MAXQDA20 صورت پذیرفت.

1. Phenomenology Research

2. Purposive Sampling

3. Homogeneous

4. Semi-Structured Interview

5. Lincoln & Guba

6. Credibility

7. Transferability

8. Dependability

9. Confirmability

10. Member Checking

11. Colaizzi

12. Moru, Rodriguez & King

### یافته‌های پژوهش

تعداد ۵ نفر مرد و ۳ نفر زن در این پژوهش مشارکت نمودند که رشته تحصیلی ۴ نفر مدیریت آموزشی، ۳ نفر برنامه‌ریزی درسی، ۱ نفر تحقیقات آموزشی بوده است. همچنین سابقه مدیریت در اکثر افراد شرکت کننده در پژوهش بالای ۱۰ سال است که نشان از تجربه بالای افراد دارد. مدارک تحصیلی نیز با توجه به اینکه نمونه هدفمند انتخاب شده است کارشناسی ارشد (۳ نفر) و دکتری (۵ نفر) می‌باشد.

سؤالات مطرح شده پژوهش با روش کلایزی و الگوی پیشنهادی مورو، رودریگز و کینگ تجزیه و تحلیل شدند. لذا پس از پیاده‌سازی متن و مرور متون، کدهای اولیه استخراج یافتند. معانی هر یک از کدها مورد سازمان‌دهی و بازنگری قرار گرفتند، در نهایت با توجه به قرابت معنایی، مضامین اصلی شکل گرفته و بر اساس ارتباط مفهومی، زیرمضامین و مضامین فرعی شناسایی شدند. یافته‌های هر یک از سؤالات پژوهش به ترتیب به شرح ذیل است:

سؤال اول پژوهش). عوامل مؤثر بر بعد رهبری دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟

بر مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات در خصوص بعد رهبری دانش الگوی چنگ، ۲ مضمون اصلی تحت عناوین «شبکه‌سازی اطلاعات با ۴ مضمون فرعی» و «پشتیبانی از یادگیری با ۳ مضمون فرعی» شناسایی و استخراج گردیدند (جدول ۱).

جدول ۱. مضامین اصلی و فرعی مستخرج در خصوص رهبری دانش

| مضامین فرعی   | مضمون اصلی          | بعد        |
|---|---------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>طبقه‌بندی اطلاعات بر مبنای نرم‌افزارها.</li><li>اتاق‌های گفت‌وگو معلمان در شبکه‌های مجازی ملی.</li><li>جلسات آنلاین در شبکه‌های مجازی ملی.</li><li>مستندسازی اطلاعات.</li></ul> | شبکه‌سازی اطلاعات   | رهبری دانش |
| <ul style="list-style-type: none"><li>تشکیل گروه‌های درسی و علمی.</li><li>مشارکت معلمان در تصمیم‌سازی.</li><li>کارگاه‌های درون مدرسه‌ای.</li></ul>  | پشتیبانی از یادگیری |            |

سؤال دوم پژوهش). عوامل مؤثر بر بعد چشم‌انداز مدیریت دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟

تجزیه و تحلیل اطلاعات در خصوص بعد چشم‌انداز مدیریت دانش الگوی چنگ در بین مشارکت‌کنندگان پژوهش، حاکی از شناسایی، استخراج و نام‌گذاری ۳ مضمون اصلی تحت عناوین «تحلیل موقعیت با ۴ مضمون فرعی»، «تعامل مداوم با ۳ مضمون فرعی» و «بازخورد مؤثر با ۳ مضمون فرعی» می‌باشد (جدول ۲).

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی مستخرج در خصوص چشم‌انداز مدیریت دانش

| مضامین فرعی  | مضمون اصلی   | بعد                   |
|--|--------------|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نظرسنجی از معلمان.</li> <li>▪ شناسایی فرصت‌های موجود.</li> <li>▪ تعیین نیازها.</li> <li>▪ تعیین منابع در دسترس.</li> </ul>  | تحلیل موقعیت | چشم‌انداز مدیریت دانش |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعیین وظایف افراد درون مدرسه.</li> <li>▪ تعهد حرفه‌ای در بین افراد.</li> <li>▪ گفتگوی مداوم با معلمان و ذینفعان.</li> </ul> | تعامل مداوم  |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کنش فکورانه با معلمان.</li> <li>▪ شناسایی نقاط ضعف و قوت.</li> <li>▪ شناسایی منابع جدید.</li> </ul>                         | بازخورد مؤثر |                       |

سؤال سوم پژوهش). عوامل مؤثر بر بعد فرهنگ تبادل دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟ تجزیه و تحلیل اطلاعات در خصوص بعد فرهنگ تبادل دانش الگوی چنگ در بین مشارکت‌کنندگان پژوهش، بیانگر شناسایی، استخراج و نام‌گذاری ۳ مضمون اصلی تحت عناوین «تحلیل موقعیت با ۴ مضمون فرعی»، «امنیت با ۴ مضمون فرعی» و «اشتراک پایدار دانش با ۳ مضمون فرعی» می‌باشد (جدول ۳).

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی مستخرج در خصوص فرهنگ تبادل دانش

| مضامین فرعی  | مضمون اصلی         | بعد              |
|--|--------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ جو مشارکتی بین معلمان.</li> <li>▪ توسعه دانش گروهی.</li> <li>▪ همکاری و همیاری بین افراد مدرسه.</li> <li>▪ فرهنگ یادگیری جمعی.</li> </ul> | محیط سازنده        | فرهنگ تبادل دانش |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اعتماد بین افراد مدرسه.</li> <li>▪ عدم تحمیل عقاید و نگرش‌ها.</li> <li>▪ امنیت روانی.</li> <li>▪ آزادی و حق انتخاب.</li> </ul>            | امنیت              |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توزیع دانش از کانال‌های مختلف.</li> <li>▪ خود یادگیرنده مادام‌العمر.</li> <li>▪ ارتباط با معلمان با پیشکسوتان.</li> </ul>                 | اشتراک پایدار دانش |                  |

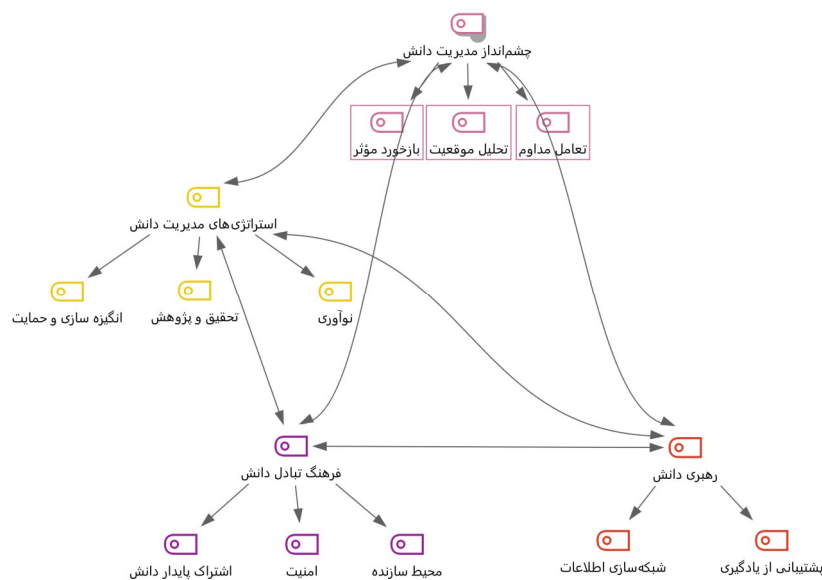


سؤال چهارم پژوهش). عوامل مؤثر بر بعد استراتژی‌های مدیریت دانش در فرآیند اجرای الگوی اریک چنگ در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی از دیدگاه مدیران کدام اند؟ بر مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات در خصوص بعد استراتژی‌های مدیریت دانش الگوی چنگ، ۳ مضمون اصلی تحت عناوین «انگیزه سازی و حمایت با ۴ مضمون فرعی»، «نوآوری با ۳ مضمون فرعی» و «تحقیق و پژوهش با ۳ مضمون فرعی» شناسایی و استخراج گردیدند (جدول ۴).

جدول ۴. مضامین اصلی و فرعی مستخرج در خصوص استراتژی‌های مدیریت دانش

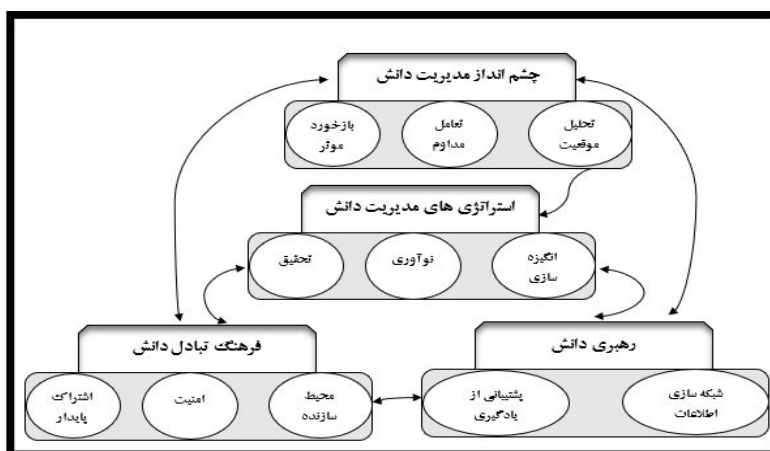
| مضامین فرعی   | مضمون اصلی          | بعد                      |
|---|---------------------|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعیین مشوق‌های مناسب برای افراد.</li> <li>▪ پذیرش ایده‌های افراد درون مدرسه.</li> <li>▪ ارزشمند تلقی کردن معلمان.</li> <li>▪ تشویق معلمان برای ارائه راه‌حل‌ها.</li> </ul> | انگیزه سازی و حمایت | استراتژی‌های مدیریت دانش |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برگزاری جلسات با روش بارش فکری.</li> <li>▪ استقبال از راه‌های بدیع و خلاقانه.</li> <li>▪ امتیازدهی به راه‌های خلاقانه.</li> </ul>  | نوآوری              |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اقدام پژوهی.</li> <li>▪ اجرای تدریس پژوهی.</li> <li>▪ زمینه‌سازی برای آموزش پژوهی.</li> </ul>  | تحقیق و پژوهش       |                          |

بر مبنای خروجی اطلاعات مکس کیودا، مضامین اصلی هر یک از ابعاد به شرح شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱. عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش بر اساس خروجی مکس کیودا

بر اساس یافته‌های پژوهش، چهارچوب الگوی مدیریت دانش اریک چنگ، و خروجی اطلاعات بدست آمده، مدل مفهومی به شرح ذیل می‌باشد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل مفهومی عوامل مؤثر بر اجرای الگوی مدیریت دانش

### بحث و نتیجه گیری

هدف اساسی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش بر اساس الگوی اریک چنگ در ابعاد «رهبری دانش»، «چشم‌انداز مدیریت دانش»، «فرهنگ تبادل دانش» و «استراتژی‌های مدیریت دانش» در مدارس متوسطه دوره دوم استان آذربایجان غربی بود. یافته‌های برگرفته از مصاحبه با ۸ نفر مشارکت‌کننده مشتمل بر شناسایی و استخراج ۲ مضمون در بعد رهبری دانش (شبکه‌سازی اطلاعات و پشتیبانی از یادگیری)، ۳ مضمون در بعد چشم‌انداز مدیریت دانش (تحلیل موقعیت، تعامل مداوم و بازخورد مؤثر)، ۳ مضمون در بعد فرهنگ تبادل دانش (محیط سازنده، امنیت و اشتراک پایدار دانش) و ۳ مضمون در بعد استراتژی‌های مدیریت دانش (انگیزه سازی و حمایت، نوآوری و تحقیق و پژوهش) می‌باشد.

**رهبری دانش:** یک مفهوم کلیدی است که به تلاش‌ها و فعالیت‌های رهبران برای جمع‌آوری، ایجاد، انتقال و به اشتراک گذاری دانش در سازمان اشاره دارد. یک رهبر باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده، به درستی در دسترس سازمان و افراد آن قرار می‌گیرد (Zarei and Heydari, 2019). به منظور رهبری دانش به صورت مؤثر، شبکه‌سازی اطلاعات و پشتیبانی از یادگیری ضروری است.

«شبکه‌سازی اطلاعات زمینه‌سازی» برای تبادل اطلاعات بین افراد مدرسه است. از این طریق، رابطه‌ای دو سویه و طولانی مدت بین افراد برقرار می‌گردد. در جریان شبکه سازی، اطلاعات مدرسه بر مبنای نرم‌افزارها و سیستم‌های مدیریت اطلاعات، دسته‌بندی شده و در دسترس اعضای مدرسه قرار می‌گیرد. ایجاد اتاق‌های گفت‌وگو به معلمان این امکان را می‌دهد تا درباره موضوعات مختلف بحث و گفتگو کنند و از تجربیات همدیگر استفاده نمایند. برگزاری جلسات آنلاین در شبکه‌های مجازی ملی به معلمان و مدیران کمک می‌نماید تا از منابع آموزشی مختلف استفاده کنند و تجربیات

آموزشی خود را به اشتراک بگذارند. همچنین مستندسازی اطلاعات دست‌اندرکاران مدرسه را قادر می‌سازد تا از تجربیات گذشته در راستای ارتقای کار خود بهره ببرند.

«پشتیبانی از یادگیری» به معنای ایجاد فرصت‌ها و شرایطی است که به افراد اجازه می‌دهد تا به بهترین شکل ممکن مهارت‌های خود را توسعه دهند و از دانش خود استفاده نمایند. این پشتیبانی شامل تشکیل گروه‌های درسی و علمی می‌شود تا معلمان به تبادل اطلاعات و تجربیات خود بپردازند. مشارکت معلمان در فرایند تصمیم‌سازی مدرسه موجب تولید ایده‌های نو و راه‌حل‌های جدید برای مشکلات خواهد شد. برگزاری کارگاه‌های درون مدرسه‌ای، تجربه علمی و عملی برای توسعه مهارت‌های معلمان قلمداد می‌شود.

در یک مقایسه کلی با نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله (Asad et al, 2022)؛ (Navehebrahim, 2021)؛ (Rahimiane & Rahimiane, 2022)؛ (et al, 2022)؛ (Adli, 2021)؛ (Idhalama & Echedom, 2021)؛ (Rahimiane et al, 2021)؛ (Kazemi Mehr & Kazemi Mehr, 2019)؛ (Kayhan, Kayhan, & Edak, 2018)؛ (Edak & Edak, 2018)، نتایج پژوهش حاضر در بعد رهبری دانش از حیث شناسایی مضامین اصلی «شبکه‌سازی اطلاعات و پشتیبانی از یادگیری» و مضامین فرعی هر کدام از آن‌ها، دارای جنبه نوآورانه می‌باشد.

**چشم انداز مدیریت دانش:** با توجه به میزان قابل توجه منابع دانش، توانایی سازمان‌ها برای مدیریت منابع دانش، حیاتی به نظر می‌رسد (Babaghbi Azghandi, 2016). از این رو چشم‌انداز مدیریت دانش در مدرسه، ناظر بر جهت‌گیری‌های کلی مدیریت دانش بر اساس منابع موجود در بین افراد مدرسه است. در واقع چشم‌انداز مدیریت دانش، نگاهی به آینده دارد و بر اساس منابع موجود برای آینده سازمان، هدف‌گذاری می‌نماید. تحلیل موقعیت، تعامل مداوم و بازخورد مؤثر سه عامل اصلی در تعیین چشم‌انداز مدیریت دانش است.

«تحلیل موقعیت» به معنای ارزیابی و بررسی شرایط فعلی مدرسه است. این فرآیند شامل نظرسنجی از معلمان به منظور شناخت نیازها و مشکلات موجود در محیط آموزشی، شناسایی فرصت‌های موجود برای بهبود یادگیری و عملکرد، تعیین نیازها به منظور تدارک منابع همچنین تعیین منابع در دسترس برای تحقق اهداف آموزشی و انتقال دانش به شیوه‌های مؤثرتر است.

«تعامل مداوم» به برقراری ارتباطات مستمر و مؤثر بین اعضای مدرسه و ذینفعان آن اشاره دارد. این تعامل شامل تعیین وظایف و مسئولیت‌های هر فرد در داخل مدرسه، تعهد حرفه‌ای و گفتگوهای پیوسته با معلمان و دیگر ذینفعان آموزشی به منظور به اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و نظرات است.

«بازخورد مؤثر» مبتنی بر ارائه بازخورد و نقدهای سازنده به معلمان و عوامل مدرسه است. این بازخورد به صورت کنش‌های فکورانه ارائه می‌شود تا افراد بتوانند نقاط ضعف و قوت خود را در فرآیند آموزش و یادگیری شناسایی کنند. بازخورد مؤثر به معلمان کمک می‌کند تا منابع جدید و بهتری را شناسایی و به کار بگیرند.

در یک مقایسه کلی با نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله (Asad et al, 2022)؛ (Navehebrahim, 2021)؛ (Rahimiane & Rahimiane, 2022)؛ (et al, 2022)؛ (Adli, 2021)؛ (Idhalama & Echedom, 2021)؛ (Rahimiane et al, 2021)؛ (Kazemi Mehr & Kazemi Mehr, 2019)؛ (Kayhan, Kayhan, & Edak, 2018)؛ (Edak & Edak, 2018)، نتایج پژوهش حاضر در بعد چشم‌انداز مدیریت دانش از لحاظ شناسایی مضامین «تعامل مداوم و بازخورد مؤثر» و مضامین فرعی هر کدام از آن‌ها، دارای جنبه نوآورانه می‌باشد و تا حدودی در مضامین فرعی «تحلیل موقعیت» با نتایج (Edak & Edak, 2018) و (Daraei & Navehebrahim, 2021) همپوشانی دارد.

**فرهنگ تبادل دانش:** به معنای ایجاد محیطی پویا است که در آن افراد تشویق می‌شوند تا دانش، تجربیات و اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند (Jalali&Jafari,2022)، در حقیقت بخش مهمی از موفقیت مدیریت دانش به تبادل صحیح دانش بستگی دارد و تبادل دانش از فردی به فردی دیگر از پیش‌فرض‌های اساسی چرخه مدیریت دانش قلمداد می‌گردد (Mahmoudi,2019)؛ بنابراین لازمه‌ی مدیریت دانش، ایجاد و پذیرش فرهنگ تبادل اطلاعات و دانش بین افراد است. سه عامل محیط سازنده، امنیت و اشتراک پایدار دانش در ایجاد فرهنگ تبادل دانش نقش مهمی را ایفا می‌نمایند.

«محیط سازنده» در مدرسه به معنای ایجاد یک جو مشارکتی و مثبت میان عوامل مدرسه است. در محیط سازنده، جو مشارکتی و مبتنی بر همکاری بین معلمان حاکم است، به صورت مشترک یاد می‌گیرند، تجربیات و دانش خود را با همدیگر به اشتراک می‌گذارند و در راستای توسعه دانش خود تلاش می‌نمایند.

«امنیت» به اطمینان و راحتی افراد در یک محیط تأکید دارد. زمانی که افراد احساس امنیت داشته باشند، به همدیگر اعتماد نمایند و از حق انتخاب برخوردار باشند و ترسی از جانب عقاید نداشته باشند راحت‌تر می‌توانند دانش خود را با سایر افراد به اشتراک بگذارند.

«اشتراک پایدار دانش» به این معناست که دانش به صورت پایدار و مداوم میان افراد و سازمان‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود. این مفهوم شامل توزیع دانش از طریق منابع متعدد، اهمیت یادگیری مادام‌العمر و ارتباط مستدام با معلمان و پیشکسوتان است.

در یک مقایسه کلی با نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله (Asad et al,2022)؛ (Navehebrahim,۲۰۲۱)؛ (Rahimiane et al,2022)؛ (Adli,2021)؛ (Idhalama & Echedom,2021)؛ (Kazemi Mehr & ۲۰۱۹)؛ (Rahimiane et al, 2021)؛ (Kayhan, 2018)؛ (Edak& Edak,2018)، نتایج پژوهش حاضر در بعد فرهنگ تبادل دانش از لحاظ شناسایی مضامین «محیط سازنده و امنیت» و مضامین فرعی هر کدام از آن‌ها، دارای جنبه نوآورانه می‌باشد و صرفاً در مضمون «اشتراک پایدار دانش» تا حدودی با نتایج (Rahimiane et al,2022) همسویی دارد.

**استراتژی مدیریت دانش:** مبتنی بر این موضوع است که یک سازمان چگونه دانش و تجربیات مهم خود را جمع‌آوری، نگه‌داری و در جهت ارتقای خود استفاده نماید. در واقع، استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش خود را بهتر مدیریت و به نتایج بهتری دست یابند. در این بعد سه عامل انگیزه‌سازی و حمایت، نوآوری و تحقیق و پژوهش نقش مهمی بر عهده دارند.

«انگیزه‌سازی و حمایت» با ایجاد محیطی مثبت و پشتیبانی از افراد، انگیزه آن‌ها را برای به اشتراک گذاری دانش افزایش می‌دهد.

«نوآوری» بر ایجاد ایده‌های جدید و خلاقانه تأکید می‌نماید؛ که به برگزاری جلسات با روش بارش فکری، استقبال از ایده‌های خلاق و امتیازدهی به آن‌ها، استراتژی‌های مناسب در فرایند مدیریت دانش خواهند بود. از طریق «تحقیق و پژوهش» دانش سازمانی به شکل مطلوب از درون مدرسه به شکل جدید تولید و مدیریت می‌شود، فلذا ماحصل آن، کشف دانش جدید خواهد بود.

در یک مقایسه کلی با نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله (Asad et al, 2022)؛ (Navehebrahim, ۲۰۲۱)؛ (Rahimiane et al, 2022)؛ (Kazemi Mehr & ۲۰۱۹)؛ (Rahimiane et al, 2021)؛ (Idhalama & Echedom, 2021)؛ (Adli, 2021)؛ (et al, 2022)؛ (Kayhan, 2018) و (Edak & Edak, 2018)، نتایج پژوهش حاضر در بعد استراتژی مدیریت دانش از لحاظ شناسایی مضامین «نوآوری و تحقیق و پژوهش» و مضامین فرعی هر کدام از آنها، دارای جنبه نوآورانه می‌باشد و صرفاً در مضمون «انگیزه سازی و حمایت» تا حدودی با نتایج (Rahimiane et al, 2022) همسویی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، موارد ذیل به تفکیک پیشنهاد می‌شود:

در بعد رهبری دانش: مدارس به ایجاد یک پلتفرم مجازی برای معلمان و دانش‌آموزان توجه ویژه‌ای داشته باشند.

در بعد چشم‌انداز مدیریت دانش: مدیران مدارس نسبت به نیازسنجی در بین معلمان و عوامل مدرسه اقدام نمایند تا نیازها، فرصت‌ها و مشکلات موجود در مدرسه شناسایی شده و بر اساس این تحلیل، منابع و راهکارهای مناسبی معرفی و اجرا شود.

در بعد فرهنگ تبادل دانش: از طریق برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی، اطلاعات معلمان در این خصوص افزایش یافته و نسبت به همکاری و همیاری بین افراد در مدرسه تشویق شده و ایجاد فرهنگ یادگیری جمعی را ترویج نمایند.

در بعد استراتژی‌های مدیریت دانش: بر اساس مشوق‌های بیرونی از جمله صدور تشویقی، نمره ارزشیابی سالانه، امتیاز سازمان‌دهی و... معلمان نسبت ارائه راه کارهای خلاقانه، ایده پردازی، انجام اقدامات پژوهشی و... تشویق گردند.

## References

- Adli, F. (2021). Identifying the key components for the establishment of knowledge management for the sustainable professional development of teachers. *Research in Teacher Education*, 4, 109-135 doi:20.1001.1.26457725.1400.4.2.5.9. [In Persian].
- Akhavan, P. (2015). *Knowledge Management*. Tehran: Ati Nagar. [In Persian].
- Asad, M. M., Rind, A. A., & Abdulmuhsin, A. A. (2022). The effect of knowledge management in educational settings: A study of education management organizations (EMOs) schools of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30, 1156-1171. doi:10.1108/IJOA-12-2020-2521.
- Babaghibi Azghandi, A. (2016). Evaluation and review of the status of knowledge management in organizations. *Human Development*, 1, 39-61. [In Persian].
- Cheng, E. C. (2019). *Knowledge Management for School Education* (M. M. Parhizgar, R. Hasanpour, S. Solat, S. Sepeh, Trans). Parsabad, Alam Rooz. [In Persian].
- Cheng, E. C. K. (2015). *Knowledge Management for School Education*. New York: Springer.
- Cheng, E. C. K. (2017). Knowledge strategies for enhancing school learning capacity. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 577-592.
- Colnar, S., & Dimovski, V. (2020). Knowledge management in social work: Management support, incentives, knowledge implementation, and employee empowerment. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 22(3), 383-414. doi:<https://doi.org/10.15458/ebr107>.
- Comprehensive Scientific Map of the Country. (2009). Ministry of Education, Executive Secretariat of the Fundamental Transformation of Education. [In Persian].
- Daraei, M., & Navehebrahim, A. (2021). Knowledge Management in Secondary Schools: A Conceptual Model with Grounded Theory Approach. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(1), 563-585.
- Dingsoyr, T. (2019). Knowledge management in medium-sized software consulting companies: An investigation of intranet-based knowledge management tools for knowledge cartography and knowledge repositories for learning software organizations. Ithaca: Cornell University Library,



- arXiv. Retrieved from <https://www.proquest.com/working-papers/knowledge-management-medium-sized-software/docview/2199589649/se->
- Edak, K., & Edak, M. (2018). Investigating the effective factors on the extent of school principals' use of knowledge management. *School Management Scientific Research Quarterly*, 7, 1-17. doi: 10.34785/J010.1398.195. [In Persian].
- Endres, M., & Chowdhury, M. (2019). Team and Individual Interactions with Reciprocity in Individual Knowledge Sharing. In *Effective Knowledge Management Systems in Modern Society*, IGI Global.
- Fundamental Change Document in Education. (2018). Tehran: Secretariat of the Supreme Council of Education. [In Persian].
- Habibi, A., & Jalalnia, R. (2022). *Phenomenology*. Tehran: Naroon. [In Persian].
- Haghighi Boroujeni, P., & Tolaei, R. (2022). Interpretive structural modeling of organizational knowledge map development. *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 5(4), 11-45. doi: 20.1001.1.26454262.1401.5.4.1.1 [In Persian].
- Ho, J. C., & Lau, P. M. (2011). The role of organizational context and knowledge management strategy in KM performance: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 31(5), 469-479.
- Hooman, H. A. (2018). *A Practical Guide to Qualitative Research*. Tehran: SAMT. [In Persian].
- Idhalama, O., & Echedom, A. (2021). Teachers' Awareness of Knowledge Management and Knowledge Sharing Behavior in Secondary Schools-Nigeria. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 19(1), 147-165.
- jalali, L., & jafari, M. (2022). The mediating role of human resource improvement in the relationship between knowledge management and teachers' job performance. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 1-17. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129 [In Persian].
- Kazemi Mehr, M., & Kayhan, J. (2019). Application methods of knowledge management in the education of Esko city. *Applied Researches in Management and Accounting*, 5(17), 31-40. [In Persian].
- Knowledge Management System of the Country's Executive Bodies. (2019). Tehran: Administrative and Employment Organization of the Country. [In Persian].
- Mahmoudi, N. (2019). Investigating the relationship between thought leadership, organizational culture, and the effectiveness of primary schools in Piranshahr based on the principals' point of view (Master's thesis, Mahabad Islamic Azad University). [In Persian].
- Marouf, L. N., & Agarwal, N. K. (2016). Are faculty members ready? Individual factors affecting knowledge management readiness in universities. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15, 12-26.
- Mohammadi Qeshlaq, P., & Jafardoost, S. (2018). *Knowledge Management for School Students* (Eric Cheng, Trans). Printing and Publishing Organization of Islamic Azad University, Mahabad unit. [In Persian].
- Naqhipour Ayuki, S., Bagheri, M., & Ahghar, Q. (2019). Designing a model of knowledge management in the General Department of Education of Hormozgan province. *Education Strategies (Education Strategies in Medical Sciences)*, 13, 316-324. [In Persian].
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., & Mueller, J. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 13-24.
- Rahimian, H., Abbaspour, A., & Zarin, H. (2021). Designing a model for the establishment of knowledge management in the school. *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 4(2), 1-29. doi: 20.1001.1.26454262.1400.4.2.1.0 [In Persian].
- Rahimian, H., Abbaspour, A., & Zarin, H. (2022). Investigating effective factors in the establishment of knowledge management in schools. *Educational Innovation Quarterly*, 84, 7-28. doi: 10.22034/jei.2022.337145.2308 [In Persian].
- Selagi, H. (2013). Perspective of knowledge management in school. *School Growth Monthly*, 8, 26-28. [In Persian].





- Tahanpour, S., & Arai, V. (2020). Investigating the effect of knowledge management enablers on organizational performance, considering the mediating role of the knowledge creation process and the moderating role of decision-making styles (research example: Tax Affairs Organization of the country). *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 3(3), 177-212.dor: 20.1001.1.26454262.1399.3.3.6.0 [In Persian].
- The Five-Year Law of the Sixth Plan of Economic, Social and Cultural Development of the Islamic Republic of Iran. (2021). Tehran: Vice President of Research, Compilation and Revision of Laws and Regulations. [In Persian].
- Zarei, Z., & Heydari, M. (2019). The effect of transformational leadership and authentic leadership on organizational innovation considering the moderating role of knowledge sharing. *Scientific Journal of Innovation and Creativity in Human Sciences*, 4, 161-192. [In Persian].
- Zhang, X., & Jiang, P. (2018). The influence of organizational culture on knowledge sharing in Chinese public sector: An empirical research. *Government Information Quarterly*, 35(4), 526-536.
- Zheng, Y., & Cheng, J. (2017). Knowledge management and innovation performance: The mediating role of knowledge quality. *Journal of Business Research*, 81, 1-10.