



Volume 5, Issue 2, 2024

## Analyzing the Effect of Managers' Multiple Intelligences on Financial Knowledge Management and Sharing Best Practices for Cost Reduction in Medical Universities

Hossein Aghajannezhad<sup>1</sup>

1. Ph.D. in Business Management, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran.

### ARTICLE INFORMATION

*Type of Article:*

**Original Research**

*Pages: 1-13*

*Corresponding Author's Info*

*ORCID: 0000-525121-5479-768x*

*Email: h.aghajannezhad@yahoo.com*

*Article history:*

*Received: 26 March 2024*

*Revised: 28 April 2024*

*Accepted: 06 May 2024*

*Published online: 22 June 2024*

*Keywords:*

*Multiple Intelligences,  
Financial Knowledge  
Management, Experience  
Sharing, Cost Reduction,  
Medical Universities*

### ABSTRACT

The primary objective of this study is to analyze the effect of managers' multiple intelligences on financial knowledge management and the sharing of best practices for cost reduction in medical universities. Given budgetary constraints, financial complexities within the healthcare system, and the imperative for resource efficiency, the role of cognitive and managerial characteristics of academic leaders in facilitating financial knowledge flows and institutionalizing a culture of targeted cost-consciousness has become increasingly evident. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in nature, employing a quantitative methodological approach. The statistical population comprised senior and middle-level managers of medical universities across Iran in 2024. Using Cochran's formula and stratified random sampling, a sample of 312 participants was selected. Data collection instruments included researcher-developed and standardized questionnaires measuring managerial multiple intelligences, financial knowledge management, and best practices sharing for cost reduction. Data analysis was conducted using SmartPLS 4 software and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The findings revealed that managers' logical-mathematical, interpersonal, and intrapersonal intelligences exert significant positive effects on financial knowledge management. Furthermore, financial knowledge management functions as a full mediator, strengthening the relationship between multiple intelligences and the sharing of best practices for cost reduction. It is concluded that developing cognitive and social intelligences among academic managers provides the necessary foundation for systematizing financial knowledge and disseminating successful cost-reduction experiences.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2024 The Authors.

**How to Cite This Article:** Aghajannezhad<sup>1</sup>, H(2024). "Analyzing the Effect of Managers' Multiple Intelligences on Financial Knowledge Management and Sharing Best Practices for Cost Reduction in Medical Universities". *Journal of Management, economics and Entrepreneurship*, 5(2): 1-13.



## ۱- مقدمه

مدل‌سازی بودجه و شناسایی ناکارآمدی‌ها عملکرد برتری دارند. از سوی دیگر، هوش بین‌فردی امکان تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، ایجاد اعتماد و تسهیل همکاری‌های بین‌بخشی را فراهم می‌کند که برای اشتراک دانش مالی ضروری است. هوش درون‌فردی نیز به مدیران کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را درک کرده، استرس‌های ناشی از تصمیم‌گیری‌های مالی را مدیریت نموده و از تعصبات شناختی در تخصیص منابع پرهیز کنند. (گاردنر، ۲۰۲۱)

با وجود اهمیت نظری این مفاهیم، شکاف قابل‌توجهی در ادبیات پژوهشی ایران و جهان در زمینه پیوند هوش‌های چندگانه مدیران با مدیریت دانش مالی و اشتراک تجربیات کاهش هزینه مشاهده می‌شود. بیشتر مطالعات پیشین بر رابطه هوش هیجانی یا هوش معنوی با عملکرد مالی متمرکز بوده‌اند و کمتر به ابعاد شناختی-اجتماعی چندگانه هوش در بافت دانشگاه‌های علوم پزشکی پرداخته‌اند. علاوه بر این، مکانیسم‌هایی که از طریق آن‌ها هوش‌های مدیریتی به تولید ذخیره‌سازی و انتشار دانش مالی منجر می‌شوند، به‌طور سیستماتیک مدل‌سازی نشده‌اند. دانشگاه‌های علوم پزشکی به دلیل ماهیت دوگانه آموزشی-درمانی، ساختارهای بودجه‌ای پیچیده و تنوع ذی‌نفعان، محیطی ایده‌آل برای بررسی این روابط هستند. در این پژوهش، تلاش شده است تا با ترکیب نظریه هوش‌های چندگانه و چارچوب مدیریت دانش سازمانی، مدلی مفهومی ارائه شود که نشان دهد چگونه ویژگی‌های شناختی مدیران بر نظام‌مندسازی دانش مالی و در نهایت بر نهادینه‌سازی فرهنگ اشتراک بهترین تجربیات کاهش هزینه تأثیر می‌گذارد. (کاظمی و همکاران، ۱۴۰۱)

ضرورت انجام این پژوهش از سه جنبه نظری، روش‌شناختی و کاربردی قابل تبیین است. از منظر نظری، این مطالعه ادبیات مدیریت دانش مالی را با روان‌شناسی شناختی مدیریتی پیوند داده و نشان می‌دهد که کارایی مالی تنها تابع ابزارهای

دانشگاه‌های علوم پزشکی به‌عنوان نهادهای پیچیده آموزشی، پژوهشی و درمانی، نقش محوری در تأمین نیروی انسانی سلامت، توسعه دانش پزشکی و ارائه خدمات درمانی به جامعه ایفا می‌کنند. با این حال، این دانشگاه‌ها در سال‌های اخیر با چالش‌های جدی مالی مواجه شده‌اند که ناشی از محدودیت بودجه‌های دولتی، افزایش هزینه‌های تجهیزات پزشکی، نوسانات ارزی، تورم ساختاری و گسترش انتظارات ذی‌نفعان است. در چنین محیطی، کارایی مالی نه تنها یک الزام اقتصادی، بلکه پیش‌شرط تداوم مأموریت‌های آموزشی و درمانی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، تحول دیجیتال و حرکت به‌سوی سازمان‌های دانش‌محور، مفهوم مدیریت دانش را از حاشیه به کانون استراتژی‌های سازمانی ارتقا داده است. در این میان، مدیریت دانش مالی به‌عنوان زیرمجموعه‌ای حیاتی، بر شناسایی، مستندسازی، توزیع و به‌کارگیری دانش تخصصی مربوط به برنامه‌ریزی مالی، کنترل بودجه، تحلیل هزینه-فایده و بهینه‌سازی منابع تمرکز دارد. با این وجود، پیاده‌سازی مؤثر این فرآیندها بدون حضور مدیرانی که از ظرفیت‌های شناختی و اجتماعی بالایی برخوردار باشند، دشوار خواهد بود. (نوروزی و رضایی، ۱۴۰۲)

نظریه هوش‌های چندگانه که نخستین بار توسط گاردنر مطرح شد، دیدگاه سنتی هوش به‌عنوان یک سازه تک‌بعدی را به چالش کشید و نشان داد که افراد می‌توانند در حوزه‌های مختلفی مانند منطقی-ریاضی، زبانی، فضایی، موسیقایی، بدنی-جنبشی، بین‌فردی، درون‌فردی و طبیعت‌گرا از توانمندی‌های متمایزی برخوردار باشند. در محیط‌های سازمانی، به‌ویژه در بخش مدیریت عالی، این هوش‌ها به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی رفتار تصمیم‌گیری، سبک رهبری و توانایی مدیریت منابع عمل می‌کنند. مدیرانی که از هوش منطقی-ریاضی بالا برخوردارند، در تحلیل داده‌های مالی،

## ۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

### مبانی نظری هوش‌های چندگانه در مدیریت

نظریه هوش‌های چندگانه توسط گاردنر در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد و بر این اصل استوار است که هوش یک سازه واحد و قابل‌سنجش با آزمون‌های ضریب هوشی (IQ) نیست، بلکه مجموعه‌ای از توانمندی‌های مستقل و نیمه‌مستقل است که هر کدام در پردازش اطلاعات خاص، حل مسئله و خلق محصولات ارزشمند در بافت‌های فرهنگی مشخص عمل می‌کنند. در محیط‌های سازمانی، این نظریه به‌سرعت به مدیریت منابع انسانی، توسعه رهبری و رفتار سازمانی راه یافت. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مدیران موفق معمولاً ترکیبی متعادل از هوش منطقی-ریاضی (برای تحلیل داده، برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی)، هوش بین‌فردی (برای شبکه‌سازی، مذاکره، مدیریت تعارض و رهبری تحول‌گرا) و هوش درون‌فردی (برای خودآگاهی، تنظیم هیجان، اخلاق حرفه‌ای و تصمیم‌گیری تحت عدم قطعیت) را دارا هستند. در بافت دانشگاه‌های علوم پزشکی، که تصمیم‌گیری‌ها اغلب تحت فشار منابع محدود و انتظارات متناقض آموزشی و درمانی انجام می‌شود، این هوش‌ها به‌عنوان فیلترهای شناختی عمل می‌کنند که نحوه تفسیر داده‌های مالی، اولویت‌بندی هزینه‌ها و تعامل با اساتید، پزشکان و کارکنان را شکل می‌دهند. (گاردنر و همکاران، ۲۰۲۰)

هوش منطقی-ریاضی در مدیریت مالی نقش محوری دارد. این هوش شامل توانایی استدلال قیاسی و استقرایی، درک روابط علی و معلولی، کار با اعداد و الگوها، و تفکر سیستماتیک است. مدیرانی که از این هوش بهره‌مندند، در طراحی مدل‌های بودجه‌ریزی عملیاتی، تحلیل انحرافات هزینه‌ای، شناسایی جریان‌های نقدی معیوب و ارزیابی بازده سرمایه‌گذاری‌های

حسابداری یا سیستم‌های اطلاعاتی نیست، بلکه ریشه در ظرفیت‌های ذهنی و اجتماعی تصمیم‌گیران دارد. از دیدگاه روش‌شناختی، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) امکان بررسی روابط غیرخطی، متغیرهای میانجی و مدل‌های پیچیده با حجم نمونه متوسط را فراهم می‌کند که در مطالعات سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از جنبه کاربردی، نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، رؤسای دانشگاه‌ها و مدیران مالی کمک کند تا برنامه‌های توسعه رهبری، آموزش‌های تخصصی مالی و زیرساخت‌های اشتراک دانش را بر اساس پروفایل هوشی مدیران طراحی نمایند. در نهایت، این مقاله با ارائه شواهد تجربی از محیط دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، چارچوبی عملیاتی برای کاهش هزینه‌های غیرضروری و ارتقای تابش مالی در نظام سلامت ارائه می‌دهد. (محمدی و عباسی، ۱۴۰۳)

ساختار مقاله به‌گونه‌ای طراحی شده است که پس از این مقدمه جامع، چارچوب نظری و پیشینه تحقیق به تفصیل بررسی می‌شود. سپس روش تحقیق شامل جامعه، نمونه، ابزارها، روایی و پایایی و روش تحلیل آماری تشریح می‌گردد. بخش یافته‌ها شامل خروجی‌های نرم‌افزار SmartPLS4، آزمون‌های روایی و پایایی، تحلیل مدل اندازه‌گیری و ساختاری، و آزمون فرضیه‌ها خواهد بود. در ادامه، بحث و نتیجه‌گیری به تفسیر یافته‌ها در پرتو ادبیات موجود، تبیین نوآوری‌ها و محدودیت‌ها می‌پردازد و در پایان، پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی ارائه می‌شود. (شفیعی و نوری، ۱۴۰۲)

نهادینه‌سازی فرهنگ صرفه‌جویی هدفمند). در دانشگاه‌های علوم پزشکی، این فرآیندها به دلیل ماهیت چندوجهی فعالیت‌ها (آموزش، پژوهش، درمان، و خدمات پشتیبانی) پیچیدگی ویژه‌ای دارند. (زارع و همکاران، ۱۴۰۱)

چالش اصلی مدیریت دانش مالی در این دانشگاه‌ها، گسست بین واحدهای آموزشی، بیمارستان‌های دانشگاهی، معاونت‌های مالی و پژوهشی است. دانش مالی اغلب در سطوح میانی محبوس می‌ماند، مستندسازی نظام‌مند انجام نمی‌شود، و تجربیات موفق کاهش هزینه به صورت پراکنده و غیررسمی باقی می‌مانند. این وضعیت منجر به تکرار خطاها، هدررفت منابع، و کاهش چابکی مالی می‌شود. پژوهش‌های اخیر تأکید کرده‌اند که مدیریت دانش مالی تنها یک فرآیند فنی نیست، بلکه یک پدیده اجتماعی-سازمانی است که به شدت تحت تأثیر سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و ظرفیت‌های شناختی مدیران قرار دارد. مدیرانی که درک عمیقی از پویایی‌های دانش دارند، می‌توانند با ایجاد پلتفرم‌های اشتراک، تشویق‌های غیرمالی، و شفاف‌سازی اهداف، جریان دانش مالی را تسریع کنند. (رحیمی و کمالی، ۱۴۰۳)

### اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات کاهش هزینه و مکانیسم‌های نهادینه‌سازی

اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات کاهش هزینه به فرآیند شناسایی، مستندسازی، اعتبارسنجی و انتقال روش‌ها، رویه‌ها یا نوآوری‌های موفق در بهینه‌سازی هزینه‌ها بین واحدهای مختلف سازمان اشاره دارد. این مفهوم فراتر از صرفه‌جویی ساده است و بر یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و هم‌افزایی بین‌بخشی تأکید دارد. در دانشگاه‌های علوم پزشکی، تجربیات موفق کاهش هزینه می‌تواند شامل بهینه‌سازی مصرف دارو و تجهیزات، کاهش ضایعات آزمایشگاهی، تجمیع خریدهای متمرکز، استفاده از فناوری‌های سبز در تأسیسات، یا بازطراحی

آموزشی-درمانی عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. از سوی دیگر، هوش بین‌فردی زیرساخت اجتماعی مدیریت دانش را فراهم می‌کند. این هوش شامل حساسیت به احساسات، انگیزه‌ها و نیات دیگران، توانایی برقراری ارتباط مؤثر، و مدیریت پویایی‌های گروهی است. در فرآیند اشتراک دانش مالی، مدیران با هوش بین‌فردی بالا می‌توانند موانع فرهنگی، ترس از دست دادن قدرت، و رقابت‌های ناسالم بین واحدها را کاهش دهند و محیطی مبتنی بر اعتماد و شفافیت مالی ایجاد کنند. هوش درون‌فردی نیز به مدیران امکان می‌دهد تا تعصبات شناختی مانند بیش‌اطمینان، لنگرگیری و هزینه غرق‌شده را در تصمیم‌گیری‌های مالی شناسایی کرده، استراتژی‌های خود-تنظیمی را به کار گیرند و از تصمیم‌گیری‌های واکنشی تحت فشار پرهیز کنند. (لیو و چن، ۲۰۲۲)

### مدیریت دانش مالی و ابعاد آن

مدیرش دانش مالی به مجموعه فرآیندهای نظام‌مند برای شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، توزیع و به‌کارگیری دانش مرتبط با برنامه‌ریزی، کنترل و بهینه‌سازی منابع مالی در سازمان گفته می‌شود. این مفهوم ریشه در تئوری مدیریت دانش سازمانی دارد که توسط نوناکا و تاکوچی با تمایز بین دانش صریح و ضمنی بنیان‌گذاری شد، اما در دهه اخیر به‌طور خاص به حوزه مالی و حسابداری مدیریت تعمیم یافته است. مدیریت دانش مالی شامل چهار بُعد اصلی است: خلق دانش مالی (تولید) بینش‌های جدید از داده‌های خام، تحلیل سناریوهای بودجه‌ای، و طراحی شاخص‌های کارایی، ذخیره‌سازی دانش مالی (ایجاد پایگاه‌های داده مالی، مستندسازی رویه‌ها، و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه)، توزیع دانش مالی (اشتراک‌گذاری گزارش‌ها، برگزاری کارگاه‌های داخلی، و ایجاد شبکه‌های خبره مالی)، و به‌کارگیری دانش مالی (استفاده از بینش‌ها در تصمیم‌گیری، اصلاح فرآیندهای هزینه‌ای، و

۱۲۰ مؤسسه آموزشی آسیایی، رابطه هوش درون‌فردی با کاهش هزینه‌های اداری را از طریق میانجی‌گری شفافیت مالی تأیید کردند. در محیط‌های دانشگاهی، تاناکا و سوزوکی (۲۰۲۲) نشان دادند که مدیرانی که ترکیبی از هوش‌های شناختی و اجتماعی بالایی دارند، موفق‌تر در اجرای برنامه‌های بهینه‌سازی منابع عمل می‌کنند.

در ایران، مطالعات پراکنده‌ای در این حوزه انجام شده است. نوروزی و همکاران (۱۴۰۲) رابطه هوش هیجانی مدیران با کارایی مالی دانشگاه‌های دولتی را بررسی کردند و نقش میانجی مدیریت دانش را تأیید نمودند. کاظمی و عباسی (۱۴۰۱) در پژوهشی کیفی نشان دادند که موانع اصلی اشتراک تجربیات کاهش هزینه در دانشگاه‌های علوم پزشکی، فرهنگی و ساختاری است و رهبری دانش‌محور می‌تواند این موانع را کاهش دهد. زارع و همکاران (۱۴۰۳) با مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان دادند که زیرساخت‌های فناوریک به‌تنهایی برای مدیریت دانش مالی کافی نیستند و نیازمند پشتیبانی شناختی مدیران است. با این حال، هیچ‌یک از این مطالعات به‌طور همزمان سه متغیر هوش‌های چندگانه، مدیریت دانش مالی و اشتراک بهترین تجربیات کاهش هزینه را در یک مدل یکپارچه بررسی نکرده‌اند. این پژوهش با پر کردن این شکاف، نوآوری نظری و روش‌شناختی قابل‌توجهی ارائه می‌دهد. (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ کاظمی و عباسی، ۱۴۰۱؛ زارع و همکاران، ۱۴۰۳)

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهشی، مدل مفهومی این پژوهش به‌صورت زیر طراحی شده است: هوش‌های چندگانه مدیران (شامل هوش منطقی-ریاضی، بین‌فردی و درون‌فردی) به‌عنوان متغیر برون‌زا، بر مدیریت دانش مالی (خلق، ذخیره‌سازی، توزیع و به‌کارگیری) تأثیر مستقیم دارند. مدیریت دانش مالی به‌عنوان متغیر میانجی، بر اشتراک‌گذاری بهترین

فرآیندهای اداری باشد. با این حال، انتقال این تجربیات نیازمند زیرساخت‌های زبانی، فناوریک و فرهنگی است که اغلب نادیده گرفته می‌شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که سیستم‌های اشتراک دانش فعالی دارند، تا ۳۵ درصد کاهش هزینه‌های عملیاتی بیشتری را در مقایسه با هم‌تایان خود تجربه می‌کنند. (آل‌هاشمی و همکاران، ۱۴۰۲)

مکانیسم‌های نهادینه‌سازی اشتراک تجربیات کاهش هزینه شامل ایجاد شبکه‌های خبره مالی، برگزاری جلسات بازنگری دوره‌ای، طراحی داشبوردهای مقایسه‌ای هزینه‌ای، و پیوند دادن اشتراک دانش با ارزیابی عملکرد مدیران است. همچنین، نقش مدیران به‌عنوان الگوهای رفتاری تسهیل‌گر یا مانع این فرآیند حیاتی است. مدیرانی که خود را مالک دانش می‌دانند یا از تغییر می‌ترسند، جریان اطلاعات را کند می‌کنند، در حالی که مدیران یادگیرنده، شفاف و مشارکت‌جو، فرهنگ اشتراک را تقویت می‌نمایند. در این راستا، هوش‌های چندگانه مدیران به‌عنوان پیشران‌های شناختی و اجتماعی، تعیین می‌کنند که آیا دانش مالی به‌صورت سیلویی باقی می‌ماند یا به یک دارایی سازمانی تبدیل می‌شود. (کریمی و صادقی، ۱۴۰۱)

### پیشینه پژوهشی داخلی و خارجی

مرور نظام‌مند مطالعات بین سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیرامون هوش‌های چندگانه مدیران و مدیریت دانش مالی در حال رشد است، اما هنوز پیوند مستقیم آن‌ها با اشتراک تجربیات کاهش هزینه در محیط دانشگاه‌های علوم پزشکی کمتر بررسی شده است. در سطح بین‌المللی، گارسیا و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای بر روی بیمارستان‌های اسپانیا نشان دادند که هوش منطقی-ریاضی و بین‌فردی مدیران مالی تأثیر مثبت معنی‌داری بر بلوغ مدیریت دانش مالی دارد. همچنین، وو و لی (۲۰۲۳) با استفاده از داده‌های پانل

اساس آمار وزارت بهداشت، تعداد این مدیران حدود ۸۵۰ نفر برآورد می‌گردد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، خطای برآورد ۵ درصد و نسبت صفت ۰.۵، تعداد ۲۶۸ نفر محاسبه شد. با لحاظ کردن احتمال عدم پاسخگویی ۱۵ درصد، حجم نهایی نمونه ۳۱۲ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای بر اساس نوع دانشگاه (بزرگ، متوسط، کوچک) و سمت مدیریتی انجام شد تا نمایندگی مناسبی از ساختارهای مختلف نظام آموزش پزشکی حاصل شود. (رحمانی و نوری، ۱۴۰۳)

### ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی

ابزار اصلی پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای است که شامل سه بخش اصلی می‌شود: پرسشنامه هوش‌های چندگانه مدیران (۱۸ گویه)، پرسشنامه مدیریت دانش مالی (۱۶ گویه) و پرسشنامه اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات کاهش هزینه (۱۴ گویه). روایی صوری و محتوایی ابزارها توسط پنلی متشکل از ۱۰ متخصص مدیریت مالی، روان‌شناسی سازمانی و آموزش پزشکی بررسی و تأیید شد. برای ارزیابی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش استفاده گردید. پایایی ابزارها با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) سنجیده شد که مقادیر بالاتر از ۰.۸۵ برای تمام سازه‌ها گزارش شد. همچنین، پایایی بازآزمایی با ضریب همبستگی درون‌کلاسی (ICC) پس از دو هفته بر روی نمونه ۳۰ نفره، بالاتر از ۰.۸۸ تأیید گردید. (محمدپور و همکاران، ۱۴۰۲)

### روش تحلیل داده‌ها و نرم‌افزار

تحلیل داده‌ها در دو مرحله اندازه‌گیری و ساختاری انجام شد. در مرحله اول، روایی همگرا و واگرا با شاخص‌های بارهای عاملی، متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)، ضریب

تجربیات کاهش هزینه تأثیر می‌گذارد. همچنین، رابطه غیرمستقیم هوش‌های چندگانه بر اشتراک تجربیات از طریق مدیریت دانش مالی فرض می‌شود. این مدل بر این اصل استوار است که ویژگی‌های شناختی و اجتماعی مدیران، بستر لازم برای نظام‌مندسازی دانش مالی را فراهم می‌کنند و دانش مالی نظام‌مند، شرط لازم برای اشتراک مؤثر تجربیات موفق کاهش هزینه است.

### ۳. روش تحقیق

#### طراحی پژوهش و رویکرد روش‌شناختی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر روش کمی است. رویکرد پژوهش، استقرایی-قیاسی ترکیبی است که با مرور ادبیات و تدوین مدل مفهومی آغاز شده و با گردآوری داده‌های کمی و آزمون فرضیه‌ها به نتیجه‌گیری می‌رسد. با توجه به پیچیدگی روابط بین متغیرهای پنهان و نیاز به بررسی همزمان مدل اندازه‌گیری و ساختاری، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شده است. این روش به دلیل عدم نیاز به توزیع نرمال داده‌ها، توانایی کار با حجم نمونه متوسط، و قدرت پیش‌بینی بالا در مدل‌های پیچیده، برای پژوهش‌های مدیریت سازمانی ترجیح داده می‌شود. (حاج‌کریمی و همکاران، ۱۴۰۲)

#### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و میانی دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور در سال ۱۴۰۳ است که بر اساس تعریف عملیاتی، شامل رؤسای دانشگاه‌ها، معاونان مالی و توسعه، مدیران بیمارستان‌های آموزشی، رؤسای دانشکده‌ها و مدیران واحدهای پشتیبانی مالی می‌شود. بر

### ارزیابی مدل اندازه‌گیری

پیش از آزمون فرضیه‌ها، مدل اندازه‌گیری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS4 ارزیابی گردید. جدول ۱ شاخص‌های روایی همگرا و پایایی سازه‌ها را نشان می‌دهد. تمام بارهای عاملی استاندارد بین ۰.۷۱۲ تا ۰.۸۹۴ قرار داشتند که بالاتر از حد آستانه ۰.۷۰ است. ضرایب آلفای کرونباخ برای هوش‌های چندگانه (۰.۸۷۶)، مدیریت دانش مالی (۰.۹۰۳) و اشتراک تجربیات کاهش هزینه (۰.۸۸۹) محاسبه شد. پایایی ترکیبی (CR) نیز به ترتیب ۰.۹۱۲، ۰.۹۲۵ و ۰.۹۰۸ گزارش گردید که نشان‌دهنده انسجام درونی بالای گویه‌ها است. متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) برای هر سه سازه بالاتر از ۰.۵۰ (به ترتیب ۰.۶۳۴، ۰.۶۷۸ و ۰.۶۵۲) به دست آمد که روایی همگرا را تأیید می‌کند.

#### جدول ۱. شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها

متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	تعداد گویه	سازه
۰.۶۳۴	۰.۹۱۲	۰.۸۷۶	۱۸	هوش‌های چندگانه مدیران
۰.۶۷۸	۰.۹۲۵	۰.۹۰۳	۱۶	مدیریت دانش مالی
۰.۶۵۲	۰.۹۰۸	۰.۸۸۹	۱۴	اشتراک تجربیات کاهش هزینه

ارزیابی روایی واگرا با معیار فورنل-لارکر و آزمون HTMT انجام شد. بر اساس جدول ماتریس فورنل-لارکر، جذر AVE هر سازه بالاتر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بود. همچنین، مقادیر HTMT بین جفت‌های سازه‌ها به ترتیب ۰.۷۴۱ (هوش‌های چندگانه و مدیریت دانش مالی)، ۰.۶۸۵ (مدیریت دانش مالی و اشتراک تجربیات) و ۰.۶۲۳ (هوش‌های چندگانه

همبستگی متقاطع (Cross-loadings) و نسبت واریانس استخراج‌شده به حداکثر واریانس مشترک (HTMT) ارزیابی گردید. در مرحله دوم، مدل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS4 نسخه ۴.۰.۹.۲ تحلیل شد. از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ زیرنمونه برای آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر، محاسبه مقادیر t و p-value استفاده گردید. همچنین، ضریب تعیین ( $R^2$ )، اندازه اثر ( $f^2$ )، و قابلیت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) برای ارزیابی قدرت مدل گزارش شد. تمام تحلیل‌ها با سطح معنی‌داری ۰.۰۵ و با در نظر گرفتن اصول گزارش‌دهی PLS-SEM انجام پذیرفت. (هایر و همکاران، ۲۰۲۲)

#### ۴. یافته‌ها

##### آمار توصیفی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

از ۳۱۲ پرسشنامه توزیع‌شده، ۲۸۹ پرسشنامه کامل و قابل‌استفاده دریافت شد که نرخ پاسخگویی ۹۲.۶ درصد را نشان می‌دهد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه نشان داد که ۶۱.۲ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۸.۸ درصد زن بودند. میانگین سن شرکت‌کنندگان ۴۵.۷ سال و میانگین سابقه مدیریتی آن‌ها ۸.۴ سال گزارش شد. از نظر سطح تحصیلات، ۴۳.۶ درصد دارای مدرک دکتری تخصصی، ۳۸.۱ درصد دکتری حرفه‌ای و ۱۸.۳ درصد کارشناسی ارشد بودند. توزیع سمت‌ها نیز شامل ۲۴.۶ درصد معاونان مالی و توسعه، ۳۱.۵ درصد مدیران بیمارستان‌ها، ۲۸.۳ درصد رؤسای دانشکده‌ها و ۱۵.۶ درصد مدیران واحدهای پشتیبانی بود. این توزیع نشان‌دهنده پوشش مناسب لایه‌های مدیریتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی است.

تجربیات کاهش هزینه ۰.۶۳۲ است که بر اساس معیار چن (۲۰۲۰) در سطح قوی قرار دارد. اندازه اثر ( $f^2$ ) برای مسیر H1 برابر ۰.۵۱۲ و برای H2 برابر ۰.۶۰۸ گزارش شد که نشان‌دهنده اثر بزرگ متغیرهای برون‌زا بر درون‌زا است. همچنین، قابلیت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) با روش blindfolding به ترتیب ۰.۴۳۱ و ۰.۴۸۷ محاسبه شد که بالاتر از صفر بودن آن، قدرت پیش‌بینی مدل را تأیید می‌کند.

برای اطمینان از پایداری یافته‌ها، تحلیل حساسیت با حذف گویه‌های با بار عاملی پایین و اجرای مجدد مدل انجام شد. تغییرات ضرایب مسیر کمتر از ۵ درصد بود که نشان‌دهنده ثبات نتایج است. همچنین، مدل جایگزین با در نظر گرفتن اثر متقابل بین متغیرها آزمون شد که برآزش پایین‌تری (SRMR=0.098) در مقابل ۰.۰۷۴ مدل اصلی (نشان داد). این یافته‌ها از اعتبار مدل مفهومی و روش‌شناختی پژوهش حمایت می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که هوش‌های چندگانه مدیران، به‌ویژه ترکیب هوش منطقی-ریاضی، بین‌فردی و درون‌فردی، زیربنای شناختی و اجتماعی مدیریت دانش مالی در دانشگاه‌های علوم پزشکی را شکل می‌دهند. این نتیجه با مطالعات گارسیا و همکاران (۲۰۲۱) و وو و لی (۲۰۲۳) همسو است که بر نقش ظرفیت‌های شناختی رهبران در بلوغ سیستم‌های دانش مالی تأکید کرده‌اند. نوآوری این پژوهش در آن است که نشان می‌دهد مدیریت دانش مالی نه تنها یک فرآیند فنی یا فناوریک، بلکه یک پدیده رهبری‌محور است که ریشه در پروفایل هوشی تصمیم‌گیران دارد. مدیرانی که توانایی تحلیل داده‌های پیچیده مالی را دارند، می‌توانند دانش صریح را استخراج و مدل‌سازی کنند، در حالی که مدیران با هوش

و اشتراک تجربیات) گزارش شد که همگی کمتر از آستانه سخت‌گیرانه ۰.۸۵ هستند و تمایز مفهومی سازه‌ها را تأیید می‌کنند. (هایر و همکاران، ۲۰۲۲)

### ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری با استفاده از روش بوت‌استرپ ۵۰۰۰ تکرار در SmartPLS4 تحلیل شد. شکل ۱ مسیرهای استاندارد شده و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. فرضیه اول بیان می‌کرد که هوش‌های چندگانه مدیران تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت دانش مالی دارد. ضریب مسیر ۰.۵۸۲ با مقدار  $t=8.341$  و  $p<0.001$  به دست آمد که فرضیه را تأیید می‌کند. فرضیه دوم پیش‌بینی می‌کرد که مدیریت دانش مالی بر اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات کاهش هزینه تأثیر مثبت دارد. ضریب مسیر ۰.۶۱۷ با  $t=9.025$  و  $p<0.001$  تأیید شد. فرضیه سوم رابطه غیرمستقیم هوش‌های چندگانه بر اشتراک تجربیات از طریق مدیریت دانش مالی را آزمون کرد. ضریب غیرمستقیم ۰.۳۵۹ با  $t=5.942$  و  $p<0.001$  معنی‌دار بود که نشان‌دهنده میانجی‌گری کامل مدیریت دانش مالی است.

### جدول ۲. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	p-value	مقدار t	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مسیر	فرضیه
تأیید	۰.۰۰۰	۸.۳۴۱	۰.۵۸۲	هوش‌های چندگانه → مدیریت دانش مالی	H1
تأیید	۰.۰۰۰	۹.۰۲۵	۰.۶۱۷	مدیریت دانش مالی → اشتراک تجربیات کاهش هزینه	H2
تأیید	۰.۰۰۰	۵.۹۴۲	۰.۳۵۹	هوش‌های چندگانه → اشتراک تجربیات (غیرمستقیم)	H3

ارزیابی قدرت تبیینی مدل نشان داد که ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای مدیریت دانش مالی ۰.۵۷۴ و برای اشتراک‌گذاری

از منظر نظری، این پژوهش سه دستاورد عمده ارائه می‌دهد: نخست، گسترش چارچوب هوش‌های چندگانه به حوزه مدیریت مالی دانشگاهی و نشان دادن تمایز عملکردی هر هوش در فرآیندهای دانشی. دوم، ارائه مدل یکپارچه که پیوند بین ویژگی‌های شناختی رهبران، بلوغ دانش مالی و نهادینه‌سازی فرهنگ کاهش هزینه را تبیین می‌کند. سوم، تأیید نقش میانجی کامل مدیریت دانش مالی که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در ابزارهای مالی بدون توسعه ظرفیت‌های دانشی مدیران، بازدهی پایینی خواهد داشت. از دیدگاه عملی، نتایج پژوهش به سیاست‌گذاران وزارت بهداشت و رؤسای دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌کند که برنامه‌های توسعه رهبری را بر اساس پروفایل هوشی مدیران طراحی کنند، دوره‌های آموزشی ترکیبی (شناختی-اجتماعی-مالی) برگزار نمایند، و زیرساخت‌های اشتراک دانش مالی (پلتفرم‌های دیجیتال، شبکه‌های خبره، داشبوردهای مقایسه‌ای) را تقویت کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران مالی، علاوه بر شاخص‌های کمی، شامل شاخص‌های کیفی اشتراک دانش و یادگیری سازمانی شود.

مانند هر پژوهش سازمانی، این مطالعه نیز با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، اتکا به خودگزارشی مدیران که ممکن است تحت تأثیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی قرار گیرد. دوم، محدودیت نمونه به دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی که تعمیم‌پذیری به بخش خصوصی یا بیمارستان‌های غیردانشگاهی را کاهش می‌دهد. سوم، طراحی مقطعی پژوهش که امکان بررسی تغییرات پویای هوش‌های مدیریتی و بلوغ دانش مالی در طول زمان را محدود می‌کند. برای پژوهش‌های آینده، پیشنهاد می‌شود از روش‌های طولی، داده‌های عینی مالی، و نمونه‌های متنوع‌تر استفاده شود. همچنین، بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، حمایت

بین‌فردی بالا، موانع اجتماعی اشتراک دانش را کاهش داده و فرهنگ اعتماد را تقویت می‌نمایند. هوش درون‌فردی نیز با کاهش تعصبات شناختی و افزایش خودآگاهی، کیفیت تصمیم‌گیری‌های مالی را ارتقا می‌دهد.

یافته دوم پژوهش، تأثیر قوی مدیریت دانش مالی بر اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات کاهش هزینه را تأیید کرد. این نتیجه نشان می‌دهد که تا زمانی که دانش مالی به صورت نظام‌مند خلق، ذخیره و توزیع نشود، تجربیات موفق کاهش هزینه در لایه‌های مختلف سازمان پراکنده باقی می‌ماند و قابلیت تعمیم به سایر واحدها را ندارند. این یافته با پژوهش‌های زارع و همکاران (۱۴۰۳) و تاناکا و سوزوکی (۲۰۲۲) همخوانی دارد که بر ضرورت زیرساخت‌های دانشی برای نهادینه‌سازی صرفه‌جویی هدفمند تأکید کرده‌اند. نکته حائز اهمیت آن است که در محیط دانشگاه‌های علوم پزشکی، که مرزهای بین واحدهای آموزشی، درمانی و پشتیبانی اغلب کمرنگ است، مدیریت دانش مالی می‌تواند به‌عنوان پل ارتباطی عمل کرده و هم‌افزایی بین‌بخشی را تسهیل نماید.

رابطه غیرمستقیم هوش‌های چندگانه بر اشتراک تجربیات از طریق مدیریت دانش مالی، نشان‌دهنده نقش میانجی کامل این سازه است. به عبارت دیگر، هوش‌های مدیریتی به‌خودی‌خود منجر به اشتراک تجربیات نمی‌شوند، بلکه باید ابتدا در قالب فرآیندهای نظام‌مند مدیریت دانش مالی ترجمه شوند. این یافته با تئوری تبدیل دانش نوناکا و تاکوچی و مطالعات اخیر در حوزه رهبری دانش‌محور همسو است. مدیران دانشگاهی باید آگاه باشند که توسعه هوش‌های شناختی و اجتماعی، پیش‌نیاز ضروری برای ایجاد اکوسیستم اشتراک دانش مالی است. (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۲؛ کاظمی و عباسی، ۱۴۰۱)

مدیریتی و بلوغ دانش مالی در دوره‌های مدیریتی مختلف ۳. استفاده از روش‌های ترکیبی (آمیخته) برای واکاوی عمیق‌تر مکانیسم‌های اجتماعی-فرهنگی اشتراک تجربیات کاهش هزینه ۴. بررسی نقش متغیرهای میانجی جدید مانند شفافیت سازمانی، اعتماد مدیریتی، و سواد دیجیتال مالی در مدل پژوهش ۵. توسعه مدل‌های پیش‌بینی مبتنی بر یادگیری ماشین برای شناسایی مدیران با پروفایل هوشی مناسب برای پست‌های مالی حساس.

### فهرست منابع

آل‌هاشمی، م.، رضوی، س.، و کریمی، ف. (۱۴۰۲). موانع و راهکارهای اشتراک دانش کاهش هزینه در سازمان‌های درمانی: یک مطالعه کیفی. *فصلنامه مدیریت سلامت*، ۲۶(۳)، ۶۲-۴۵.

حاج کریمی، ع.، محمدی، ر.، و صادقی، ن. (۱۴۰۲). کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های مدیریت دانشگاهی. *نشریه روش‌شناسی علوم اجتماعی*، ۱۸(۲)، ۱۱۲-۱۳۵.

حسینی، س.، و رضایی، م. (۱۴۰۳). تحلیل نقش هوش‌های مدیریتی در نظام‌مندسازی دانش مالی. *مجله پژوهش‌های مدیریت آموزش عالی*، ۱۵(۱)، ۱۰۷-۸۹.

کاظمی، ب.، و عباسی، ج. (۱۴۰۱). واکاوی موانع فرهنگی اشتراک تجربیات مالی در دانشگاه‌های علوم پزشکی. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹(۴)، ۲۳۰-۲۱۱.

کریمی، ا.، و صادقی، م. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نهاده‌سازی بهترین تجربیات کاهش هزینه در مراکز آموزشی درمانی. *نشریه توسعه و تحول در پرستاری*، ۲۹(۲)، ۹۵-۷۸.

فناوریک، و فشار محیطی می‌تواند مدل را غنی‌تر سازد. پژوهش‌های کیفی نیز می‌توانند مکانیسم‌های دقیق تبدیل هوش‌های مدیریتی به رفتارهای اشتراک‌کننده دانش را واکاوی کنند.

### پیشنهادها

### پیشنهادهای کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران

۱. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند برای ارتقای هوش‌های منطقی-ریاضی، بین‌فردی و درون‌فردی مدیران مالی و ارشد دانشگاه‌های علوم پزشکی، با استفاده از روش‌های شبیه‌سازی، مطالعه موردی و بازخورد ۳۶۰ درجه ۲۰. ایجاد سامانه یکپارچه مدیریت دانش مالی در سطح دانشگاه‌ها که امکان مستندسازی تجربیات کاهش هزینه، مقایسه عملکرد واحدها، و دسترسی سریع به بهترین روش‌ها را فراهم کند.

۳. استقرار شبکه‌های خبره مالی بین‌دانشگاهی برای تبادل تجربیات موفق، برگزاری جلسات دوره‌ای اشتراک دانش، و شناسایی الگوهای کاهش هزینه قابل‌تعمیم ۴۰. بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد مدیران مالی به گونه‌ای که شاخص‌های اشتراک دانش، مشارکت در بهبود مستمر، و انتقال تجربیات موفق به‌عنوان معیارهای کلیدی موفقیت در نظر گرفته شود. ۵. تخصیص بودجه‌های ویژه برای پروژه‌های نوآورانه کاهش هزینه که بر پایه همکاری بین‌بخشی و استفاده از دانش جمعی طراحی شده‌اند.

### پیشنهادهای پژوهشی آینده

۱. بررسی تأثیر هوش‌های چندگانه مدیران بر مدیریت دانش مالی در سایر بخش‌های نظام سلامت (بیمارستان‌های غیردانشگاهی، مراکز تحقیقاتی، شبکه‌های بهداشتی) ۲۰. انجام مطالعات طولی برای بررسی پویایی تغییرات هوش‌های

زارع، م.، نوروزی، ف.، و حسینی، س. (۱۴۰۱). ابعاد مدیریت دانش مالی و شاخص‌های سنجش آن در دانشگاه‌ها. *مجله پژوهش‌های مالی و حسابداری*، ۱۳(۴)، ۲۳۴-۲۱۰.

زارع، م.، کاظمی، ب.، و محمدپور، ک. (۱۴۰۳). محدودیت‌های زیرساخت‌های فناوریک در مدیریت دانش مالی دانشگاهی. *فصلنامه فناوری اطلاعات در مدیریت*، ۱۵(۱)، ۸۵-۶۷.

Chen, Y. (2020). *PLS-SEM in organizational research: Guidelines and applications*. London: Routledge.

García, L., Martínez, P., & López, R. (2021). Managerial cognitive styles and financial knowledge management maturity in Spanish hospitals. *Journal of Health Management*, 26(4), 312-330.

Gardner, H. (2021). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (3rd ed.). New York: Basic Books.

Gardner, H., Moran, S., & Kornhaber, M. (2020). Multiple intelligences in leadership: Cognitive and social dimensions. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 645-662.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Liu, X., & Chen, W. (2022). Intrapersonal intelligence and financial decision-making under uncertainty. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1245-1260.

کمیته اخلاق پژوهش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (۱۴۰۳). *(راهنمای جامع اصول اخلاقی در پژوهش‌های علوم انسانی*. تهران: وزارت بهداشت.

محمدپور، ک.، نوری، ل.، و رحمانی، ح. (۱۴۰۲). ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه‌های مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی. *مجله اندازه‌گیری در علوم تربیتی*، ۱۲(۳)، ۱۵۴-۱۷۸.

محمدی، ع.، و عباسی، ر. (۱۴۰۳). ضرورت بازنگری در آموزش‌های مالی مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی. *نشریه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام سلامت*، ۱۴(۱)، ۵۱-۳۳.

نوروزی، ف.، و رضایی، ک. (۱۴۰۲). رابطه هوش هیجانی مدیران با کارایی مالی دانشگاه‌های دولتی. *فصلنامه تحقیقات مدیریت مالی*، ۱۸(۲)، ۱۴۰-۱۲۱.

نوروزی، ف.، کاظمی، ب.، و زارع، م. (۱۴۰۲). نقش مدیریت دانش در تسهیل تصمیم‌گیری‌های مالی دانشگاهی. *مجله پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۹(۴)، ۴۲۵-۴۰۱.

رحمانی، ح.، و نوری، ل. (۱۴۰۳). روش‌های نمونه‌گیری در پژوهش‌های سازمانی: کاربرد و محدودیت‌ها. *نشریه روش تحقیق در مدیریت*، ۱۱(۱)، ۷۸-۵۶.

رحیمی، د.، و کمالی، م. (۱۴۰۳). مدیریت دانش مالی به‌عنوان زیرساخت کاهش هزینه‌های عملیاتی. *فصلنامه حسابداری مدیریت*، ۱۶(۳)، ۱۰۵-۸۸.

شفیعی، م.، و نوری، ر. (۱۴۰۲). چارچوب‌های تحلیلی مدیریت دانش در سازمان‌های پیچیده. *نشریه مطالعات سازمانی*، ۱۰(۲)، ۱۶۸-۱۴۳.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2020). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Tanaka, K., & Suzuki, H. (2022). Cognitive-social leadership and resource optimization in academic medical centers. *Health Services Management Research*, 35(2), 89–104.

Wu, J., & Li, M. (2023). Intrapersonal intelligence, financial transparency, and administrative cost reduction: Panel evidence from Asian universities. *International Journal of Educational Management*, 37(3), 411–429.