

## Research Paper

## Pathology of knowledge management development in universities of Kerman province based on three-pronged model

Movahed Sadegiyani<sup>1</sup>, Mohammad Montazeri<sup>\*2</sup>, Jafar Ghahremani<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Educational Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

Received: 2021/08/10

Accepted: 2022/01/10

PP:210-227

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.28611.5736](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.28611.5736)

### Keywords:

Knowledge management, pathology,

Three-pronged model,

Effective management,

Higher education.

### Abstract

In the present age, which is the age of knowledge, organizations can survive by paying attention to knowledge and its effective management as an organizational resource. Because proper knowledge management will lead to a competitive advantage for organizations and ultimately more success and ultimately organizational excellence. Therefore, this study seeks to identify the pathology of knowledge management in academic centers so that the most important harms of knowledge management in these centers are known and through this, knowledge management can be established in the best possible way. The statistical population of this study is all specialists in the field of higher education management, professors and staff experts in universities of Kerman province. 32 people were selected as the sample group by purposive sampling method. Research data were obtained through open and semi-structured interviews among the sample group. The pathology of knowledge management in this study was investigated using the TOPSIS model and the ranking of knowledge management injuries was determined within the framework of the three-pronged model including behavioral, environmental and structural dimensions. Accordingly, in the category of behavioral factors, respectively, "low motivation and teamwork and job dissatisfaction of employees", "lack of attention to maintaining human dignity and lack of meritocracy", in the category of environmental factors, "underestimation of people's opinions in making changes and Isolation of specialists and scientists "and" Lack of public knowledge and familiarity with knowledge management and lack of movement of society in the direction of knowledge "and in the category of structural factors" Uncertainty of missions and strategies in universities and higher education centers "and" Lack of attention to the program Implementation, weakness in organizational discipline, complex administrative hierarchy, and participatory decision making are the most important disadvantages of knowledge management implementation.

**Citation:** Sadegiyani Movahed, Montazeri Mohammad, Ghahremani Jafar (2023). Pathology of knowledge management development in universities of Kerman province based on three-pronged model. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(3):210-227

**Corresponding author:** Mohammad Montazeri

**Address:** Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

**Tell:** +989131795185

**Email:** montazer56@pnu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Organizations that can apply knowledge have a competitive advantage. Due to the lack of knowledge, the level of innovation and competitive advantage of organizations decreases. Hence, knowledge management as a coherent process provides the path to achieve crucial knowledge.

Due to the nature of higher education centers, developing knowledge management, as one of the main challenges for universities and higher education institutions, is of particular importance and provides effective solutions and overcomes problems in the business processes. Pathological models play a decisive role in the organizational transformation program.

Therefore, the main purpose of this study was to identify the dimensions and criteria of the pathology of knowledge management development in higher education centers of Kerman province based on the three-pronged model. The main question of the present study is: What are the most important criteria of pathology for the development of knowledge management in higher education centers in Kerman province?

### Method:

The method of the present research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of the data collection method in a case study, and qualitative in terms of data type. The statistical population includes all higher education management specialists, professors and staff experts in universities of Kerman province with the expertise of knowledge management.

By studying the literature of knowledge management pathology in library resources and websites of higher education institutions since 1999, 46 criteria were identified. The sample size, based on theoretical saturation of 32 people, was selected by purposive method by chain reference method (snowball method). Research data was obtained through open and semi-structured interviews. A questionnaire was used to collect information and determine the weight of the criteria. The TOPSIS method was used to rank the criteria of knowledge management pathology. Finally, 18 criteria within the framework of the three-pronged model were provided in 3 main dimensions as behavioral, environmental, and structural dimensions with the aim of knowledge management pathology, which is shown in Table 1.

To determine the significance of each criterion of knowledge management pathology, a scale of 1 to 9 (1 for very low importance and 9 for very high importance) was used in the questionnaire. then, the faculty members were asked to rank the importance of each criterion. To increase the acceptance, the review method was used by the participants. For

credibility, the obtained categories were returned to five initial participants for review and approval, and the suggested points were applied. Cronbach's alpha was used to measure the internal consistency of the questionnaires which indicates the high coherence of the questions to measure the importance of the criteria. Since Cronbach's alpha of all variables was higher than 0.85, none of the variables were omitted, as shown in Table 2.

### Results:

In this study, using the opinions of professors and faculty members of universities in Kerman province, the pathology criteria of knowledge management development in these institutions were identified. In higher education centers of Kerman province, the most important criteria in the behavioral dimension are "Low motivation and teamwork and job dissatisfaction of employees", "Lack of attention to maintaining human dignity and lack of meritocracy", "Lack of proper analysis and evaluation of performance and weakness of criticism", "Low coordination with organizations related to knowledge management", "Lack of knowledge and lack of organizational culture and low level of knowledge and awareness of knowledge management standards" and "Low risk-taking and lack of commitment of managers and employees to knowledge management". In the environmental dimension, the most important identified criteria with the highest rank are "Underestimating the opinions of individuals in making changes and isolating experts and scientists", "Lack of public knowledge and familiarity with knowledge management and lack of movement of community in the direction of knowledge", "Lack of comprehensive rules regarding knowledge management", "Lack of use of client opinions about knowledge management" and "Lack of need and demand for the establishment of knowledge management by community". In the structural dimension, the most important identified criteria with the highest rank, respectively are: "Uncertainty of missions and strategies in universities and higher education centers" and "Lack of attention to the necessary planning in the field of implementation", "Weaknesses in organizational discipline, complex administrative hierarchy and participatory decision making", "Lack of link between payroll, reward and knowledge management systems" and "Lack of transparency and facilitation of rules and regulations and ambiguity of mission". Moreover, the most important pathological criteria in the three-pronged model are: Low motivation and teamwork and job dissatisfaction of employees, and Lack of attention to maintaining human dignity and lack of meritocracy in behavioral dimension, Opinions of individuals in making changes and isolating specialists and scientists, and Lack of public

knowledge and familiarity with knowledge management and lack of movement of community in the direction of knowledge in environmental dimension, Uncertainty of missions and strategies in universities and higher education centers, Lack of attention to the necessary planning in the field of implementation, Weaknesses in organizational discipline, complex administrative hierarchy and participatory decision making in structural

dimension. These cases indicate that at present, the focus and prioritization of the activities of the universities in Kerman province should be considered in the policymaking by evaluating the pathology criteria of knowledge management development, which is hoped to be in line with the prioritization of the country's higher education strategies.



## مقاله پژوهشی

# آسیب شناسی توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌های استان کرمان بر اساس مدل سه شاخگی

موحد صادقیان<sup>۱</sup>، محمد منتظری<sup>۲\*</sup>، جعفر قهرمانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد تهران، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استادیار مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

## چکیده

در عصر حاضر که عصر دانش است، سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که به دانش و مدیریت اثربخش آن، به عنوان یک منبع سازمانی، توجه نمایند. چرا که مدیریت صحیح دانش باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمانها و در نهایت کسب موفقیت بیشتر و نهایتاً تعالی سازمانی خواهد شد. از این رو، این پژوهش درصدد آسیب شناسی مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی است تا مهم ترین آسیب های مدیریت دانش در این مراکز شناخته شده و از این طریق بتوان مدیریت دانش را در بهترین شکل ممکن مستقر نمود. جامعه آماری این پژوهش کلیه متخصصان حوزه ی مدیریت آموزش عالی، اساتید و کارشناسان ستادی در دانشگاههای استان کرمان می باشند که بر اساس روش نمونه گیری هدفمند، ۳۲ نفر نمونه پژوهش را تشکیل دادند. داده های پژوهش نیز از طریق مصاحبه های باز و نیمه ساخت یافته در بین گروه نمونه به دست آمدند. آسیب شناسی مدیریت دانش در این پژوهش با بهره مندی از مدل تاسیس مورد بررسی قرار گرفت و رتبه بندی آسیب های مدیریت دانش در چهارچوب مدل سه شاخگی شامل ابعاد رفتاری، محیطی و ساختاری مشخص شد. بر این اساس در شاخه عوامل رفتاری به ترتیب "انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان" و "کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری"، در شاخه عوامل محیطی "کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و متزوی کردن متخصصین و افراد علمی" و "عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی" و در شاخه عوامل ساختاری "نامشخص بودن مأموریت و استراتژی ها در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی" و "عدم توجه به برنامه ریزی لازم در زمینه پیاده سازی، ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسه مراتب اداری پیچیده و تصمیم گیری مشارکتی" مهم ترین آسیب های پیاده سازی مدیریت دانش هستند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

شماره صفحات: ۲۱۰-۲۲۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

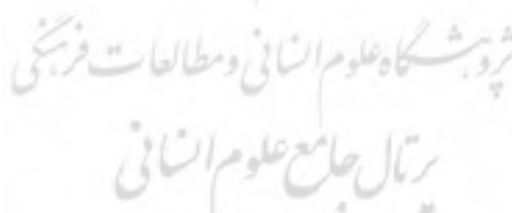


DOI:

[10.30495/jeu.2023.28611.5736](https://doi.org/10.30495/jeu.2023.28611.5736)

## واژه‌های کلیدی:

مدیریت دانش، آسب شناسی، مدل سه شاخگی، مدیریت اثربخش، آموزش عالی



**استناد:** صادقیان، موحد، منتظری، محمد، قهرمانی، جعفر (۱۴۰۲). آسیب شناسی توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌های استان کرمان بر اساس مدل سه شاخگی.

دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۳): ۲۱۰-۲۲۷

\* نویسنده مسوول: محمد منتظری

نشانی: استادیار گروه مدیریت، واحد تهران، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۳۱۷۹۵۱۸۵

پست الکترونیکی: montazer56@pnu.ac.ir

## مقدمه

امروزه زمینه‌های افزایش توجه به سرمایه‌های ناملموس و شرکت‌های دانش بنیان شدن اقتصاد دانش بنیان بیش از پیش به چشم می‌خورد. (Jafari & et al, 2007) سرمایه دانشی به-عنوان یک سند تضمینی و بیمه کننده در برابر شرایط مخاطره آمیز کسب و کار عمل می‌کند و نهادها به وسیله کاربردی درست آن در جریات‌های سازمانی خود، نه تنها بقای خود را حفظ کرده بلکه از این امر بعنوان یک عامل مزیت رقابتی استفاده کرده و سازمان خود را در میان سایر رقبا نهادینه می‌سازند. در چنین شرایطی مدیریت دانش می‌تواند یکی از ابزارهای لازم و ضروری در محیط کسب و کار امروزی برای مستندسازی، نظارت، مدیریت، ارزیابی و کنترل باشد (Thomsen & Lumbye, 2013). آکرمن در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده که از میان سیستم‌های اجرا شده در مدیریت دانش، فقط ۲۰ درصد آنها موفق و بقیه به خاطر سطح بالای توقعات اولیه سازمان و عدم توانایی رویارویی با مشکلات پیش بینی نشده، ناموفق می‌شوند (Ackerman, 1996). در مبحث توسعه مدیریت دانش سه عنصر اصلی سازمان (ساختار)، فناوری و انسان به عنوان ارکان مدیریت دانش شناخته شده است. در واقع انسان، سازمان و فناوری ابعاد اصلی مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند که به صورت یکپارچه و توأمان باید مورد توجه قرار گیرند (Edwards, 2015). از سوی دیگری به تمایز سه عنصر در پیاده سازی مدیریت دانش تأکید داشت و افراد، فرایندها و فناوریها را ارکان آن می‌شناخت. بیشترین کاربرد تقسیم بندی‌های فوق، توجه به ماهیت زیرساخت‌ها و مقدمات پیاده سازی مدیریت دانش است (Edwards, 2011). در برخی پژوهش‌ها نیز موضوع ایستا بودن راهبردهای مدیریت دانش و عدم کارآمدی آن در فضای پویای سازمان مورد نقد و بررسی قرار گرفته است (Molavi, 2013). در چنین شرایطی بحث آسیب شناسی مطرح می‌شود و از این طریق می‌توان با کسب شناخت‌های دقیق و مطمئن بر بسیاری از مشکلات فائق آمد. الگوهای آسیب شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده‌ای به عهده دارند. در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوی سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبورگ، مدل هاریسون و مدل تحلیل سه شاخگی.

### در مدل تحلیل سه شاخگی سه عنصر اصلی به قرار زیر وجود دارد:

ساختار (co-structure): همه عناصر و عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی می‌باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و هیكل فیزیکی و مادی نظام اداری را تشکیل می‌دهد. ابهام در اهداف، قوانین و مقررات، پراکندگی خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها و ماهیت ساختارها و... از جمله علل ساختاری می‌باشد.

محتوی یا رفتار (content): رفتار انسان و روابط انسانی می‌باشد که با نرم‌های رفتاری، ارتباطات (غیر رسمی) و الگوهای خاص به هم پیوسته و محتوای اصلی نظام اداری را تشکیل می‌دهد. نگرش‌ها، ارزش‌ها، مفروضات و در نهایت ظهور رفتارهای متفاوت و... محتوایی می‌باشد (Mirzaei Ahranjani, 1997).

زمینه یا محیط (context): تمام شرایط و عوامل محیطی بیرونی نظام اداری می‌باشد که بر نظام اداری محیط بوده و سیستم‌های اصلی بوروکراسی را تشکیل می‌دهد از قبیل ارباب رجوع، دولت، فرهنگ و... این شاخه مهم ترین شاخه بوده و بقا و رشد نظام اداری به آن وابسته است (Khanifer, 2007). همچنین برای بررسی و شناخت حوزه‌های آسیب پذیری و مسئله یابی سازمان‌ها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر، پیشنهاد شده است (Georghiou & Keenan, 2006). بنابراین آسیب شناسی نهادها و سازمان‌ها یکی از الزامات اساسی است. با توجه به آنچه گفته شد، مدیریت دانش نیز همانند هر نوع مدیریت سازمانی نیازمند آسیب شناسی است.

امروزه سرعت تغییرات، رقابت، مشتریان آگاه و نوآوریها، چالشهای آینده و عدم قطعیت‌های جدی پیشروی سازمان‌ها است و چنانچه در مسیر تعالی مدیریت دانش در یک سازمان، فاقد آینده نگری شویم، اقدامات توسعه ای مدیریت دانش افزون بر ناتوانی در حل مسئله، نفع قابل توجهی بر پایه نیازهای دانشی آینده نخواهد داشت. در چنین شرایطی، مدیریت دانش که همیشه به عنوان یک راهکار ایده آل شناخته شده است، دستخوش تغییرات و انحرافات جدی شده و در بسیاری از مواقع اثربخشی خود را از دست می‌دهد. در تحقیقات فراوانی این موضوع بررسی شده است. چالش‌های اساسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی امروزی توسعه و بهبود فرآیند مدیریت دانش است تا این مؤسسات بتوانند برای جامعه خود مناسب و مفید باشند (Adhikari, 2010).

مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است (Wickramasinghe, 2007). دانشگاه مدیریت دانش تگراس، مدیریت دانش را اینگونه تعریف می‌کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه ی اطلاعات است. به

گونه ای که شناخت افراد را در حوزه‌ی مورد علاقه اش بهبود می بخشد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید (Madhavan & Grover, 1998).

نظریه های مدیریت دانش را می توان در سه مقوله بررسی نمود (Karamipoor, 2006).

۱. نظریه ای که دانش را رشته ای به حساب می آورد که همراه با تکنولوژی اطلاعات به سوی هدفی در حرکت بوده از طریق شبکه های اطلاع رسانی با سهیم شدن انسان در دانش، تمرین و آموخته می شود. با توجه به این دیدگاه عوامل انسانی، یادگیری سازمانی و تولید دانش به عنوان تفسیرهای دانش صریح و ضمنی در مرحله بعدی قرار می گیرد. گام سوم در این نظریه تنظیم مدیریت محتوی از طریق ساختار طبقه بندی و به کارگیری آن در جهت فناوری اطلاعات می باشد.

۲. نظریه دیوید اسنودن که همان نظریه تغییر می باشد که بیشتر بر روی توزیع اطلاعات برای تصمیم گیرندگان در زمان معین تصمیم گیری می باشد. این نظریه پرداز از آن به عنوان زمینه و حکایت یاد کرده و مدیریت محتوا در مرکز مدیریت دانش قرار می گیرد. بر اساس این نظریه درک سازمان، از طریق مطلوبیت پدیده های نظام تطبیقی که به وسیله اعمال آزاد انسانی محدود می شوند به آنها نظم خواهند داد. استفاده از بینش ها و فعالیت های مدیریت علمی، زمینه های مناسب را محدود نموده درحالی که بینش ها و یادگیری ها از نظریه های نظم غائی و پیچیده زمینه های ایجاد این بینش های جدید را فراهم خواهد آورد.

۳. نظریه سوم، جنبه عرضه مدیریت دانش می باشد که مک الوری در سال ۲۰۰۰ آن را در شورای ائتلاف جهانی مطرح نموده، انتظام و انسجام دانش را در نظر گرفته ایجاد مدیریت دانش را از طریق توزیع دانش، مشارکت در آن، و فعالیت های همکارانه ممکن دانست (McElroy, 2000).

آسیب شناسی در علم پزشکی با به کار بردن واژه ی پاتولوژی عنوان می شود که معنای مرسوم لغوی آن، مطالعه آسیب ها است. در علم مدیریت علاوه بر واژه پاتولوژی، واژه ی معادل و تقریباً متراف آن یعنی دیگنوسیس نیز به کار می رود که عبارت است از شناسایی ماهیت و علت چیزی به خصوص یک مسأله و مشکل یا علت یک نقص (Sajjasi, 2009). از این رو، می توان آسیب شناسی را فرآیند کاربرد روش ها و مدل های مفهومی علوم مدیریتی و رفتاری جهت ارزیابی وضعیت جاری سازمان و یافتن راه حل هایی برای حل مشکلات موجود و معین با افزایش اثربخشی سازمان تعریف کرد (Bissell & Keim, 2008). در این راستا، جهت تدوین، طبقه بندی کردن و ریشه یابی آسیب شناسی سازمانی و ارائه ی راه حل های مناسب جهت اصلاح آنها، می توان از یک مدل آسیب شناسی سازمانی به عنوان ابزاری ارزشمند سود برد. تنوع وسیعی از مدل های آسیب شناسی جهت تشخیص عوامل سازمانی مهم و روابط متقابل میان آنها وجود دارند که هر یک بر پایه ی تئوری یا تئوری های ویژه ای بنا شده اند (Gorbanizadwh & Zarandi, 2016).

آسیب شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه گذاری می شود. چارچوب های فکری که دست اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می برند، "الگوهای آسیب شناسی" نامیده می شوند. الگوهای آسیب شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده ای ایفا می کند (Farhangi, 2000).

آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبور، مدل هاریسون و مدل تحلیل سه شاخگی. در این پژوهش از مدل سه شاخگی استفاده شده است. عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می باشند و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع عمدتاً از نوع غالب زمینه بوده و بین آنها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نمی باشد. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده های سازمانی می باشد (Mirzaei Ahranjani, 2002).

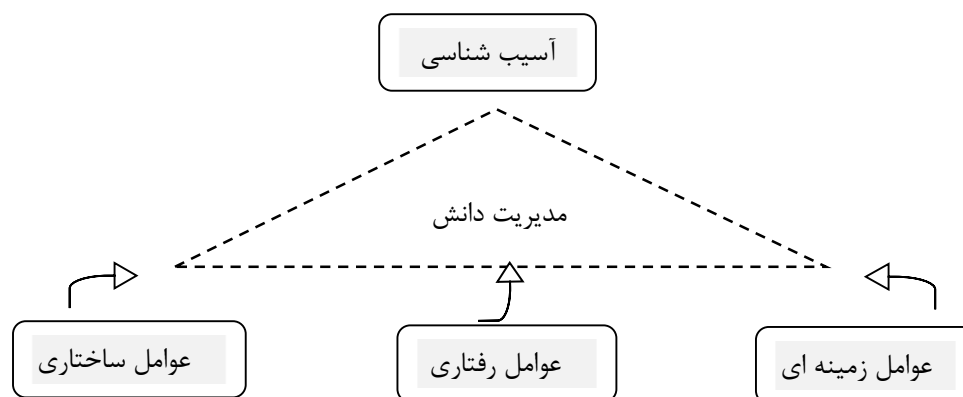
### پیشینه پژوهشی

در تحقیق برومند کاخاکی (Bromand Kakhaki, 2000) از منطق تحلیل چارچوب، پنل و گروه متمرکز حول چالش های آینده مدیریت دانش شرکت ملی صنایع پتروشیمی به عنوان ابزارهای تجزیه و تحلیل استفاده شده است. با شکستن روشهای آینده پژوهی به نمایه های کارکردی آنها، در نهایت مدلی برای توسعه آینده بنیان مدیریت دانش سازمانی به عنوان خروجی پیشنهاد شده است. اثر بلندمدت این مدل (متشکل از سه مرحله آسیب شناسی و نیازسنجی، تدوین راهبردهای دانشی و برنامه ریزی عملیاتی در توسعه مدیریت دانش)، ارزش آفرینی راهبردهای دانشی مطابق با وضعیت کلیدی آینده و همگرا شدن مقاصد مدیریت دانش با راهبردهای کلان و چشم انداز سازمان است. در تحقیق حسینی دامیری (۱۳۹۵) چهار عامل اصلی نیروی انسانی ساختار سازمانی فن آوری اطلاعات و محیطی و زیرمجموعه های آنها می باشد ایجاد انگیزه تشویق و تحریک افراد در سازمان به نحوی که بصورت هدفمند به کسب توزیع انتقال و بکارگیری دانش بویژه دانش ضمنی پردازند ساختار سازمانی باز و تخت که جریان های روشن دانش را تسهیل کند فرایندها و منابعی که فرهنگ سازمانی یادگیری مداوم

را ایجاد کند و در نهایت استفاده و بکارگیری فناوریهای مدرن در راستای اهداف و نیازها و ملزومات کاری کارکنان و ارایه آموزش های لازم از جمله مواردی است که می تواند متضمن موفقیت مدیریت دانش در سازمان باشد (Hseini Damiri, 2016). پژوهش نجفی زاده و زاهدی به آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با هدف افزایش بهره وری کارکنان و در نتیجه افزایش بهره وری سازمان می پردازد. نتایج حاکی از آن است که آسیب های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه شاخگی عبارتند از: آسیب های ساختاری (سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت) عملکرد آسیب های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) و آسیب های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد) (Najafi Zade & Zahedi, 2016). بر اساس یافته های پژوهش دیگری، عدم انعطاف آینده نگرا نه در برنامه ریزی، مدیریت دانش را مشکل آفرین قلمداد کرده اند. و بدون آینده نگری، برنامه ریزی و پیاده شود. بنابراین می توان این خلأ را فرایند شناسایی و تدوین راهبردهای توسعه اثربخش مدیریت دانش در دستیابی به چشم انداز سازمانی با رویکردهای نوین آینده پژوهی جستجو کرد (Molavi, 2013). نتایج تحقیق بردبار نشان داد که وضعیت مدیریت دانش در هر سه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تربیت مدرس و یزد نامطلوب می باشد و فقط وضعیت بعضی از مؤلفه ها در آنها مطلوب است (Bordbar, 2011). در تحقیق احمد آبادی، رضا قلی و ذاکری پور نسبت به شناسایی و طبقه بندی آسیب های منابع انسانی در ۳ زمینه ساختاری، رفتاری و زمینه ای اقدام و تأثیر هر کدام از آنها بر عملکرد سازمان بررسی شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که آسیب پذیری بیشتر مشتمل بر عوامل ساختاری (گزینش و استخدام، انتصاب، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد) و عوامل ساختاری (انگیزش، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی) می باشد و کمترین آسیب مرتبط به عوامل زمینه ای می باشد (Ahmadabadi, 2011). دلاوری در پژوهش خود که تحت عنوان "آسیب شناسی آموزش های سازمانی در بخش دولتی بر اساس مدل سه شاخگی" انجام شده، چنین بیان می کند که آموزش نیروی انسانی از مهمترین اقدامات سازمان در جهت آشنایی کارکنان با وظایف و مسئولیت های محوله و آماده ساختن آنها جهت مشارکت در امور، بروز خلاقیت، ارتقاء دانش، مهارت و رشد توانایی های آنها، فرایندی است برای سازگاری با محیط متحول سازمانی و در نتیجه موجب نیل به هدف های سازمانی با کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر می گردد (Delavari, 2011). ربیعی و پرهیزگار در پژوهش مدلی برای برنامه ریزی جامع توسعه مدیریت دانش معرفی شده که با ورودی هایی چون سازمان، نیروی انسانی و فناوری، مرحله نیازسنجی و ارزیابی انجام می پذیرد. گام بعدی تدوین راهبردهای جدید دانشی در سازمان بوده که منجر به روزآمدی معماری دانش در سه رکن اصلی آن (ارکان ابتدایی) خواهد شد. در نهایت نیز با تدوین برنامه های عملیاتی، سازمان در مسیر دستیابی به راهبردهای دانشی خود قرار می گیرد (Rabiee, 2011). امین مقدم و ستوده الگویی به منظور توسعه مدیریت دانش در سازمان های تحقیقاتی با رویکرد استفاده مؤثر از فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشنهاد داده است که تغییرات ساختاری برای توسعه دانش به دو محور نرم و سخت تفکیک شده است. در محور سخت تأکید بر توسعه دانش آشکارا و محور نرم در مقابل آن به معنای تأکید بر ارتباطات و تغییرات راهبردی به جای تغییرات شهودی و کوتاه مدت است (Amin Moghaddam, 2005). یافته های پائولونی و همکارانش (Paoloni, 2020) نشان می دهد که چگونه مدیریت منابع دانش در ادبیات مورد بحث قرار گرفته است و به طور خاص بر نحوه گزارش دانشگاه ها از اطلاعات متمرکز است که امری اساسی برای اجازه دادن به ذینفعان برای درک ارزش ایجاد شده توسط این نوع سازمان ها می باشد. نتایج مطالعه درویشی (Darvishi, 2019) که از رویکرد یکپارچه در قالب فرایند تحلیل شبکه و روشهای محاسبه سطح اثربخشی مدیریت دانش و مقایسه آنها در دانشگاه ها استفاده شده است، را می توان در هر دو بخش بهبود اثربخشی مدیریت دانش دانشگاه ها و توسعه ارزیابی مدل و مقایسه اثربخشی در دانشگاه. استفاده کرد. کازمرچاک (žžž mrrzkk, 2014) خود معتقد است که توسعه فن آوری جدید باعث ایجاد روندهای جدید اجتماعی، تکنولوژیکی جمعیتی و محیطی می شود که ساختار و عملکرد جامعه را به طرز چشمگیری تغییر می دهد تا جامعه دانش ایجاد شود. استفاده از دانش، به معنای توانایی برقراری ارتباط با دانش از طریق شبکه ساختارهای ارتباطی یکپارچه است. شبکه اجتماعی به شکلی بی حد و حصر (نمایی) در حال رشد است که منجر به فروپاشی می شود. مطالعه موردی ارمغان و رنوآد (۲۰۱۷) نشان می دهد که در طول اجرای KM مقاومت زیادی از طرف مردم ایجاد شد. در حالی که به نظر می رسد مردم از این تغییر استقبال می کنند و آن را در رشد

سازمانی مؤثر می دانند، همچنین ارزیابی نشان می دهد که از نظر اشتراکی و مدیریت دانش آمادگی کافی وجود ندارد (Armaghan & Renaud, 2017). زاک و همکاران در مقاله خود با عنوان "مدیریت دانش و عملکرد سازمانی" تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج نشان داد که یک شرکت با توانایی بالای مدیریت دانش می تواند منابع را با کارایی بیشتری استفاده نماید. همچنین این شرکت عملکرد بهتر و نوآوری بیشتری دارد. محققان، مؤلفه های مختلفی را برای ارزیابی مدیریت دانش ارائه کرده اند (Zack & et al, 2009). بررسی هاسلیندا و ساریناه نشان داد که مدل های مختلف مدیریت دانش از منظر مختلفی متفاوت است. از فرض اصلی بیان و انتقال دانش ضمنی و صریح به فرض پیچیده تر مبنی بر اینکه دانش سرمایه فکری است و از نظر مکانیکی هم مهم است. دارایی هایی که باید برای موفقیت شرکت بطور مؤثر مدیریت شود (Haslinda & Sarinah, 2009). نتایج تحقیق ساین نشان داد که سبک های رهبری دستوردهنده (آمرانه) و حمایتی ارتباط منفی و معنی داری با رویه های مدیریت دانش دارند. همچنین رابطه مثبت و معنی داری بین سبک های تفویض دهنده و مشاور با رویه های مدیریت دانش وجود دارد (Sine, 2008). یانگ و ین در مقاله با عنوان "دیدگاه سیستم های پایا به مدیریت دانش" چارچوبی برای مدیریت دانش سازمان بر اساس مدل سیستم پایای استافورد بیر پیشنهاد گردید که بر آن اساس دانش سازمانی به ۴ دسته ی سازنده، اداری، کارآفرینی و انتقالی طبقه بندی شد. بنابراین می توان گفت یک سیستم مدیریت دانش را می توان به عنوان چارچوبی برای رده بندی دانش در نظر گرفت (Yang & Yen, 2007). لی و چوی در پژوهشی به توانمندسازهای مدیریت دانش اشاره کرده اند و برای آن سه عامل فرهنگ، ساختار و فناوری را برشمرده اند. محققان الگوهایی برای توسعه مدیریت دانش در عناصر مختلف آن معرفی کنند. به عنوان مثال میتوان به توسعه فیزیکی (مشمولیت بخش های جدید در سازمان ها زیر سیطره مدیریت دانش)، توسعه حوزه های دانشی، توسعه در توانمندسازها و ... به عنوان مبنای توسعه مدیریت دانش اشاره کرد (Lee & Choi, 2003). هایتائو در تحقیق خود یک سیستم مدیریت دانش پاتولوژیک مبتنی بر وب را ارائه می دهد که ترکیبی از عملکردهای مدیریت دانش پاتولوژیک ساختاریافته، مدیریت دانش پاتولوژیک نیمه ساختاریافته، شبکه های دانش و دانش پاتولوژیک است (Haitao, Shu, Hailan, & Jieping, 2020). مطالعه ساندر و همکاران چارچوب مفیدی را برای استفاده مدیران در بهبود عملکرد سازمان فراهم می کند. این اصول عبارتند از: (الف) بهبود سازمانی، (ب) همسویی با مأموریت نهادی، (ج) دانش ثبت شده و مشترک، (د) ارتباطات منعکس کننده گفتگوی چند سطح، و (ه) برنامه ریزی و ارزیابی مستمر که باید کار مدیران را هدایت کند (Shropshire, Semenza, & Koury, 2020). نتایج تحقیق فابیو و همکاران گویای آن است که مرزهای بین مدیریت دانش و سایر اشکال مدیریت نیاز به تجزیه و تحلیل نظری بیشتر و عمیق تری دارد تا مشخص شود که مدیریت دانش به طور واضح تر چیست (Carvalho, 2020). دانش اندوخته شده در نهادهای دولتی با گذشت سالیان طولانی از عمر دولت، حاصل فعالیت بسیاری از مدیران عالی، مدیران میانی و کارشناسان می باشد. از این رو، عدم توجه به مدیریت در این نهادها، می تواند باعث صرف منابع بسیار برای آزمودن دوباره ی آزموده ها شود (Motavallyan, 2009). در همین راستا مطالعه آسیبهای مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی استان کرمان، به-عنوان یک نهاد علمی، به یک الویت تحقیقاتی تبدیل شده است تا بتوان راهکارهای مطلوب و اثربخشی را در حوزه ی توسعه مدیریت دانش در آن سازمانها ارائه کرد که نه تنها از لحاظ منطقی دارای مطلوبیت باشند بلکه از لحاظ فرهنگی نیز قابل پیاده سازی باشند. بر این اساس و با توجه به پیشینه مطالعاتی مدل مفهومی تحقیق به قرار زیر در نظر گرفته می شود:

شکل ۱- مدل مفهومی عناصر مدل سه شاخگی آسیب شناسی مدیریت توسعه دانش





## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی از نوع بررسی موردی است. در این تحقیق یک مدل تصمیم‌گیری در دانشگاههای استان کرمان به منظور تعیین معیارهای آسیب شناسی مدیریت دانش طراحی شد. کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاههای استان کرمان به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات و تعیین وزن معیارها از پرسشنامه استفاده شد. در این پژوهش برای رتبه‌بندی آسیب‌های مدیریت دانش از روش تاپسیس استفاده شده است. در این روش ۶ مرحله به قرار زیر وجود دارد:

مرحله ۱: ماتریس تصمیم‌گیری (D) را با استفاده از رابطه زیر به ماتریس تصمیم‌گیری نرمال تبدیل می‌کنیم (در این رابطه  $r_{ij}$  نشان‌دهنده امتیاز کسب شده توسط گزینه  $i$  در معیار  $j$  است).

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_1 r_{ij}^2}}$$

مرحله ۲: محاسبه ماتریس نرمال یا مقیاس موزون؛ برای انجام این مرحله باید به هر یک از معیارها یک وزن اختصاص داده شود. این وزن می‌تواند مستقیماً توسط تصمیم‌گیرنده انتخاب شود به نحوی که هر یک از وزن‌ها بین صفر تا یک باشد و مجموع وزن‌ها برابر با یک باشد. ماتریس بی‌مقیاس موزون که با نماد (V) نمایش داده می‌شود با استفاده از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$V = N_D \times W_{n \times n}$$

مرحله ۳: تعیین نمودن گزینه‌های فرضی ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی؛ برای تشکیل گزینه ایده‌آل مثبت (A+) باید در هر یک از ستون‌های ماتریس V بهترین مقدار انتخاب شود یعنی اگر شاخص متناظر با آن ستون جنبه منفی داشت (مثل هزینه) کمترین مقدار انتخاب شود و چنانچه جنبه مثبت داشت بیشترین مقدار انتخاب گردد.

مرحله ۴: فاصله هر یک از گزینه‌ها را تا گزینه ایده‌آل مثبت و گزینه ایده‌آل منفی حساب می‌کنیم. برای این منظور از اطلاعات ماتریس V استفاده می‌کنیم.

فاصله گزینه I تا ایده‌آل مثبت را با نماد  $d_i^+$  و تا ایده‌آل منفی را با نماد  $d_i^-$  نشان می‌دهند.

مرحله ۵: محاسبه نمرات (نسبت نزدیکی به گزینه ایده‌آل)؛ نسبت نزدیکی به گزینه ایده‌آل که با نماد (CL<sub>i</sub>) نمایش داده می‌شود، برابر است با:

$$CL_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

مرحله ۶: نهایتاً باید گزینه‌ها را با توجه به مقدار CL<sub>i</sub> رتبه‌بندی کنیم. هرچه قدر مقدار CL<sub>i</sub> بیشتر باشد گزینه مورد نظر مطلوب‌تر است.

## جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

که با موضوع مدیریت دانش در ارتباط بوده و دارای تخصص در این حوزه هستند، می‌باشد. حجم نمونه بر مبنای اشباع نظری ۳۲ نفر است. این افراد به روش هدفمند (نمونه‌گیری نظری)، با روش ارجاع زنجیره‌ای (روش گلوله برفی) انتخاب گردیده اند. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند.

## ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها بدین صورت است که برای جمع‌آوری داده‌ها به منظور پاسخ به سوال‌های تحقیق، مصاحبه با خبرگان است. انجام مصاحبه دارای فرآیند و مراحل مشخصی است که محقق با طی این فرآیند به گردآوری داده‌های کیفی تحقیق اقدام شده است. با بررسی پیشینه آسیب شناسی مدیریت دانش از سال ۱۳۷۸ منابع کتابخانه‌ای و همچنین، با مراجعه به وبسایت مؤسسات آموزش عالی، ۴۶ معیار شناسایی شدند. سپس، فهرست معیارها در اختیار اعضای هیئت علمی دانشکده قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا معیارهایی را که به‌عنوان آسیب شناسی مدیریت دانش مطرح هستند، مشخص کنند. پس از جمع‌بندی، ۳۸ معیار که اعضای هیئت علمی در باره آنها اتفاق نظر بیشتری داشتند، انتخاب و سپس، این معیارها با توجه به نظر اعضای هیئت علمی‌ها در قالب آسیب‌های ساختاری زمینه‌ای یا محیطی و رفتاری طبقه‌بندی شدند. برای جامعیت بخشیدن به آسیب شناسی مدیریت دانش و جمع‌آوری آسیب‌های باقیمانده در این زمینه تهیه از اعضای هیئت علمی دانشگاهها خواسته شد تا آسیب‌های دیگری را علاوه بر موارد شناسایی شده که در ارزیابی و آسیب شناسی مدیریت دانش مؤثرند، معرفی کنند. این ترتیب ۴ آسیب دیگر از میان آسیب‌های مطرح‌شده، که فراوانی بیشتری داشتند و از اتفاق نظر بیشتری در میان

اعضای هیئت علمی برخوردار بودند، انتخاب شدند و به آسیب های جمع آوری شده قبلی اضافه شد. در نهایت ۱۸ آسیب در قالب ۳ بعد اصلی با هدف آسیب شناسی مدیریت دانش آماده شد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - آسیب های مدیریت دانش

ابعاد	اهداف	آسیب ها
آسیبهای بعد رفتاری	آماده سازی برای رفتار مناسب در زمینه مدیریت دانش	ریسک پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری
آسیبهای بعد محیطی	فعال سازی شرایط پیرامونی برای فعالیت های دانش	عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه کم توجهی به مسئله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی نامشخص بودن مأموریت و استراتژی ها در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و عدم توجه به برنامه ریزی لازم در زمینه پیاده سازی
آسیبهای بعد ساختاری	ایجاد تغییرات ساختاری مربوط به فعالیت های مدیریت دانش	نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش و عدم استفاده از فناوری اطلاعات تجمیع قدرت، تصمیم گیری و اختیار در رأس هرم و تفویض اختیار نامناسب و ناعادلانه عدم شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعملها و مبهم بودن مأموریت ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله مراتب اداری پیچیده و تصمیم گیری مشارکتی

به منظور نظرخواهی از اعضای هیئت علمی برای تعیین تعیین اهمیت آسیبهای تحقیق مطابق با تصویر ۳ میان اعضای هیئت علمی دانشگاه توزیع شد. در این پرسشنامه از تمام آسیبهای مطرح شده در نمودار سلسله مراتبی استفاده شده است. برای مشخص کردن میزان اهمیت هر یک از آسیبها از مقیاس ۱ تا ۹ (عدد ۱ برای اهمیت خیلی کم و عدد ۹ برای اهمیت خیلی زیاد) در پرسشنامه استفاده شد و سپس، با طرح سؤالی از اعضای هیئت علمی دانشکده خواسته شد تا میزان اهمیت آسیبها را در آسیب شناسی مدیریت دانش تعیین کنند.

## روایی و پایایی ابزار

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تایید همانند برخی پژوهش‌ها نظیر (RazaviZadeh, 2010) صورت گرفته است. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت کنندگان استفاده شده است. برای این امر محققان علاوه بر بازگرداندن مطالب مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده در پایان تمام مصاحبه‌ها، توسط مصاحبه‌گران و تایید یا اصلاح آن توسط آنان متن کامل تاپی و دستنویس، چند مصاحبه اولیه همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آنها مصاحبه به عمل آمده، جهت تایید و یا اصلاح برگردانده شده است تا همگی مورد تایید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنها در نظر گرفته شود. برای قابلیت تایید در مرحله پایانی طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید برگردانده شده است و نکات پیشنهادی اعمال خواهد گردید. از شاخص آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری درجه انسجام درونی پرسشنامه‌ها استفاده شد. انسجام درونی بدین معناست که سؤال‌هایی که برای اندازه‌گیری یک مفهوم مشترک در نظر گرفته می‌شوند، در عمل نیز امتیازات مشابه یکدیگر داشته باشند. نتایج تحلیل به دست آمده با استفاده از نرم افزار spss در جدول ۲ ارائه شده است. مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای هر یک از مولفه‌های پرسشنامه بیانگر انسجام بالای سؤالها برای اندازه‌گیری اهمیت معیارهاست. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰/۸۵ بود بنابراین، هیچ کدام از متغیرها حذف نشدند.

جدول ۲ - تحلیل پایایی پرسشنامه اندازه‌گیری اهمیت زیرمعیارها

آسیبهای بعد رفتاری		آسیبهای بعد محیطی		آسیبهای بعد ساختاری	
متغیر	آلفا کرونباخ	متغیر	آلفا کرونباخ	متغیر	آلفا کرونباخ
۱	۰/۹۴۴	۱	۰/۹۳۹	۱	۰/۹۳۵
۲	۰/۹۴۴	۲	۰/۹۴۰	۲	۰/۹۳۵
۳	۰/۹۳۶	۳	۰/۹۴۰	۳	۰/۹۳۶

۴	۹۴۴/	۴	۹۴۵/	۴	۹۳۵/
۵	۹۴۰/	۵	۹۳۷/	۵	۹۳۵/
۶	۹۳۵/	۶	۹۳۵/	۶	۹۳۶/

## یافته ها

جدول ۳- میانگین پاسخهای آسیبهای مدیریت دانش (بازه ۱ تا ۹)

ابعاد اصلی	آسیبها	میانگین جوابها
آسیبهای بعد رفتاری	ریسک پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش	۳/۲۸۱
	عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت	۳/۸۴۴
	نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری	۳/۸۴۴
آسیبهای بعد محیطی	انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان	۴/۵۶۳
	پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش	۴/۲۸۱
	کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری	۴/۴۰۶
	عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش	۳/۴۶۹
	نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش	۳/۴۰۶
	نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه	۳/۲۱۹
آسیبهای بعد ساختاری	کم توجهی به مسئله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز	۳/۲۱۹
	عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی	۴/۷۵۰
	کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی	۴/۰۰۰
	نامشخص بودن مأموریت و استراتژیها در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و عدم توجه به برنامه-ریزی لازم در زمینه پیاده سازی	۴/۰۶۳
آسیبهای بعد ساختاری	نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش	۴/۱۲۵
	کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش و عدم استفاده از فناوری اطلاعات	۳/۵۳۱
	تجمع قدرت، تصمیم گیری و اختیار در رأس هرم و تقویض اختیار نامناسب و ناعادلانه	۴/۱۲۵
	عدم شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعملها و مبهم بودن مأموریت	۳/۷۸۱
	ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسه مراتب اداری پیچیده و تصمیم گیری مشارکتی	۳/۷۸۱

## سوال اول تحقیق

به منظور پاسخ به سؤال اول تحقیق "مهمترین آسیبهای رفتاری توسعه مدیریت دانش مراکز آموزش عالی استان کرمان کدامند؟" ۶ آسیب مطرح شده با همانند آسیبهای بعد رفتاری، بر اساس روش تاپسیس رتبه بندی شده و بطور خلاصه در جداول ۴ تا ۹ به ترتیب مراحل شش گانه تاپسیس نشان داده شده اند

جدول ۴- ایجاد ماتریس تصمیم گیری (آسیبهای بعد رفتاری)

ماتریس آسیبهای بعد رفتاری	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	...	خبره ۳۰	خبره ۳۱	خبره ۳۲
ریسک پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش	۲	۴	۱	۲	...	۵	۳	۱
عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت دانش	۳	۵	۲	۳	...	۷	۶	۲
نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری	۹	۲	۲	۲	...	۲	۲	۱
انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان	۸	۷	۲	۲	...	۶	۸	۱
پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش	۳	۲	۲	۲	...	۴	۳	۱
کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری	۹	۲	۲	۲	...	۳	۴	۱
نوع معیار	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	...	مثبت	مثبت	مثبت
وزن معیار	۰,۰۸۵۳	۰,۰۷۰۸	۰,۰۱۳۴	۰,۰۰۷۶	...	۰,۰۴۲۲	۰,۰۵۹۹	۰,۰۲۴۵

در این ماتریس شاخصی که دارای مطلوبیت مثبت است، شاخص سود و شاخصی که دارای مطلوبیت منفی است، شاخص هزینه می باشد.

جدول ۵- نرمالسازی یا بی مقیاس کردن ماتریس

ماتریس بی مقیاس	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	...	خبره ۳۰	خبره ۳۱	خبره ۳۲
ریسک پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش	۰,۱۲۷	۰,۳۹۶۱	۰,۲۱۸۲	۰,۳۷۱۴	...	۰,۴۲۴۱	۰,۲۵۵۴	۰,۳۳۳۳
عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت دانش	۰,۱۹۰۵	۰,۴۹۵۱	۰,۴۳۶۴	۰,۵۵۷۱	...	۰,۵۹۳۷	۰,۵۱۰۸	۰,۶۶۶۷
نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری	۰,۵۷۱۵	۰,۱۹۸	۰,۴۳۶۴	۰,۳۷۱۴	...	۰,۱۶۹۶	۰,۱۷۰۳	۰,۳۳۳۳
انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان	۰,۵۰۸	۰,۶۹۳۱	۰,۴۳۶۴	۰,۳۷۱۴	...	۰,۵۰۸۹	۰,۶۸۱	۰,۳۳۳۳
پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش	۰,۱۹۰۵	۰,۱۹۸	۰,۴۳۶۴	۰,۳۷۱۴	...	۰,۳۳۹۳	۰,۲۵۵۴	۰,۳۳۳۳
کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالی	۰,۵۷۱۵	۰,۱۹۸	۰,۴۳۶۴	۰,۳۷۱۴	...	۰,۲۴۴۵	۰,۳۴۰۵	۰,۳۳۳۳

در این گام مقیاسهای موجود در ماتریس تصمیم را بدون مقیاس می کنیم. به این ترتیب که هر کدام از مقادیر بر اندازه بردار مربوط به همان شاخص تقسیم می شود.

جدول ۶- وزن دهی به ماتریس نرمال شده

ماتریس وزین	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	...	خبره ۳۰	خبره ۳۱	خبره ۳۲
ریسک پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش	۰,۰۱۰۸	۰,۰۲۸	۰,۰۰۲۹	۰,۰۰۲۸	...	۰,۰۱۷۹	۰,۰۱۵۳	۰,۰۰۸۲
عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت دانش	۰,۰۱۶۲	۰,۰۳۵۱	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۴۲	...	۰,۰۲۵۱	۰,۰۳۰۶	۰,۰۱۶۳
نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری	۰,۰۴۸۷	۰,۰۱۴	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۲۸	...	۰,۰۰۷۲	۰,۰۱۰۲	۰,۰۰۸۲
انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان	۰,۰۴۳۳	۰,۰۴۹۱	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۲۸	...	۰,۰۲۱۵	۰,۰۴۰۸	۰,۰۰۸۲
پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش	۰,۰۱۶۲	۰,۰۱۴	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۲۸	...	۰,۰۱۴۳	۰,۰۱۵۳	۰,۰۰۸۲
کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالی	۰,۰۴۸۷	۰,۰۱۴	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۲۸	...	۰,۰۱۰۷	۰,۰۲۰۴	۰,۰۰۸۲

ماتریس تصمیم در واقع پارامتری است و لازم است کمی شود، به این منظور تصمیم گیرنده برای هر شاخص وزنی را معین می کند مجموعه وزنها در ماتریس نرمالایز شده ضرب می شود

جدول ۷- تعیین راه حل ایده آل مثبت و ایده آل منفی

راه حل بهینه	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	...	خبره ۳۰	خبره ۳۱	خبره ۳۲
+	۰,۰۴۸۷	۰,۰۴۹۱	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۴۲	...	۰,۰۲۵۱	۰,۰۴۰۸	۰,۰۱۶۳
-	۰,۰۱۰۸	۰,۰۱۴	۰,۰۰۲۹	۰,۰۰۲۸	...	۰,۰۰۷۲	۰,۰۱۰۲	۰,۰۰۸۲

دو گزینه مجازی ایجاد شده در واقع بدترین و بهترین راه حل هستند.

جدول ۸- تعیین اندازه فاصله از راه حل ایده آل مثبت و منفی

اندازه فاصله	+	-
ریسک پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش	۰,۰۸۰۳	۰,۰۳۲۶
عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت دانش	۰,۰۶۴۹	۰,۰۴۶۵
نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری	۰,۰۶۴۶	۰,۰۶۷۵
انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان	۰,۰۴۴۶	۰,۰۰۸
پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش	۰,۰۶۹۹	۰,۰۵۳۹
کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالی	۰,۰۵۱۵	۰,۰۷۲۱

فاصله بین هر گزینه را از روش اقلیدسی می سنجیم. یعنی فاصله گزینه ها را از گزینه های ایده آل مثبت و منفی می یابیم.

**جدول ۹- محاسبه نزدیکی به راه حل ایده‌آل مثبت و منفی همچنین رتبه بندی آسیب های رفتاری**

نتیجه	ضریب نزدیکی
انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان	۰,۶۴۲۱
کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری	۰,۵۸۳۶
نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری	۰,۵۱۰۹
پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش	۰,۴۳۵۳
عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت دانش	۰,۴۱۷۵
ریسک پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش	۰,۲۸۹۱

در شاخه عوامل رفتاری به ترتیب مدل سه شاخگی "انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان" و "کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری" مهم ترین آسیب‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند. سایر آسیب‌ها نیز به ترتیب درجه اهمیت در جدول شماره ۹ نوشته شده اند.

**سوال دوم تحقیق**

به منظور پاسخ به سؤال دوم تحقیق "مهمترین آسیبهای محیطی توسعه مدیریت دانش مراکز آموزش عالی استان کرمان کدامند؟" ۶ آسیب مطرح شده با همانند آسیبهای بعد رفتاری، بر اساس روش تاپسیس رتبه بندی شده و بطور خلاصه در جداول ۱۰ و ۱۱ نشان داده شده اند

**جدول ۱۰- ایجاد ماتریس تصمیم گیری (آسیبهای بعد محیطی)**

ماتریس آسیبهای بعد محیطی	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	...	خبره ۳۰	خبره ۳۱	خبره ۳۲
عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش	۲	۳	۲	۳		۳	۴	۲
نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش	۴	۳	۲	۲		۴	۳	۲
نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه	۳	۲	۲	۳		۳	۱	۲
کم توجهی به مسئله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز	۱	۱	۱	۲		۱	۵	۱
عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی	۶	۱	۱	۳		۲	۵	۱
کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی	۹	۳	۱	۱		۱	۳	۱
نوع خبره	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت		مثبت	مثبت	مثبت
وزن خبره	۰,۰۹۵۹	۰,۰۴۴۴	۰,۰۲۶۷	۰,۰۲۶۹		۰,۰۵۶	۰,۰۴۳۳	۰,۰۲۶۷

**جدول ۱۱- محاسبه نزدیکی به راه حل ایده‌آل مثبت و منفی همچنین رتبه بندی آسیب های محیطی**

نتیجه	ضریب نزدیکی
کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی	۰,۶۴۰۳
عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی	۰,۶۰۲۲
نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش	۰,۴۰۷۳
عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش	۰,۳۸۳۷
نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه	۰,۳۳۱۶
کم توجهی به مسئله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز	۰,۳۲۶۳

در شاخه عوامل محیطی "کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی" و "عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی" مهم ترین آسیب‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند. سایر آسیب‌ها نیز به ترتیب درجه اهمیت در جدول شماره ۱۱ نوشته شده اند.

**سوال سوم تحقیق**

همچنین برای پاسخ به سؤال سوم تحقیق "مهمترین آسیبهای ساختاری توسعه مدیریت دانش مراکز آموزش عالی استان کرمان کدامند؟" ۶ آسیب مطرح شده با همانند آسیبهای بعد رفتاری، بر اساس روش تاپسیس رتبه بندی شده و بطور خلاصه در جداول ۱۲ و ۱۳ نشان داده شده اند

جدول ۱۲- ایجاد ماتریس تصمیم‌گیری (آسیب‌های بعد ساختاری)

ماتریس آسیب‌های بعد ساختاری	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	معیار ۴	... خبره ۳۰	خبره ۳۱	خبره ۳۲
نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و عدم توجه به برنامه ریزی لازم در زمینه پیاده سازی	۹	۲	۱	۱	۱	۳	۱
نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش	۹	۱	۱	۲	۲	۴	۱
کمیود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش و عدم استفاده از فناوری اطلاعات	۶	۱	۱	۲	۱	۲	۱
تجمیع قدرت، تصمیم‌گیری و اختیار در رأس هرم و تفویض اختیار نامناسب و ناعادلانه	۹	۱	۱	۲	۱	۳	۱
عدم شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعملها و مبهم بودن مأموریت	۸	۲	۱	۱	۲	۲	۱
ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده و تصمیم‌گیری مشارکتی	۷	۲	۱	۲	۳	۳	۱
نوع معیار	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت
وزن معیار	۰,۰۰۶۷	۰,۰۳۴۹	۰	۰,۰۲۶۹	۰,۰۷۴۱	۰,۰۱۸۲	۰

جدول ۱۳- محاسبه نزدیکی به راه حل ایده‌آل مثبت و منفی همچنین رتبه بندی آسیب‌های ساختاری

ضریب نزدیکی	نتیجه
۰,۶۴۴۳	نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و عدم توجه به برنامه ریزی لازم در زمینه پیاده سازی
۰,۵۲۳۲	ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده و تصمیم‌گیری مشارکتی
۰,۴۵۹۲	نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش
۰,۴۳۴۸	عدم شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعملها و مبهم بودن مأموریت
۰,۳۴۰۹	تجمیع قدرت، تصمیم‌گیری و اختیار در رأس هرم و تفویض اختیار نامناسب و ناعادلانه
۰,۲۴۷۹	کمیود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش و عدم استفاده از فناوری اطلاعات

در شاخه عوامل ساختاری "نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی" و "عدم توجه به برنامه‌ریزی لازم در زمینه پیاده‌سازی، ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده و تصمیم‌گیری مشارکتی" مهم‌ترین آسیب‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند. سایر آسیب‌ها نیز به ترتیب درجه اهمیت در جدول شماره ۱۳ نوشته شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت دانش یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت در یک جامعه دانش محور می‌باشد. در قرن حاضر سازمانی که در ایجاد و تداوم مدیریت دانش موفق نشود، در توسعه و رشد و بقای خود با مشکلات متعددی روبرو خواهد شد. در این میان دانشگاهها و مراکز آموزش عالی بیش از پیش نیازمند ایجاد و تداوم مدیریت دانش هستند. در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کمبود فعالیت‌های سازمانی در خلق و تسهیم دانش، عدم استفاده از دانش ایجاد شده و همچنین درگیر شدن در فعالیتهای غیردانش محور نیستند میتوانند بر عملکرد و کیفیت آموزشی آنها تأثیر منفی گذارد. از سوی دیگر اجرای فرایندهای مدیریت دانش در این سازمان‌ها با چالش‌های گوناگونی از قبیل عدم تسهیم و کاربرد دانش، روبرو می‌باشد. در این تحقیق، با استفاده از نظرات اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاههای استان کرمان آسیب‌های مدیریت دانش در این مؤسسات مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج نشان داد که توسعه مدیریت دانش در دانشگاههای استان کرمان به دلیل وجود آسیب‌های مختلفی با مشکلات جدی روبرو می‌باشد و فقط بعضی از آسیبها کم اثرتر هستند. مهم ترین معیارهای فرعی در بعد رفتاری به ترتیب اهمیت "انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان"، "کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری"، "نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری"، "پایین بودن هماهنگی با سازمان های مرتبط با مدیریت دانش"، "عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت دانش" و "ریسک پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش" هستند. این یافته با نتایج پژوهش دلوری (Delavari, 2011)، نجفی زاده و زاهدی (Najafi Zade & Zahedi, 2016) احمد آبادی و همکاران (Ahmadabadi, 2011) و لی و چوی (Lee & Choi, 2003) مطابقت دارد. در پژوهش نجفی زاده و زاهدی (Zahedi, 2016)، تحقیق احمد آبادی و همکارانش (Ahmadabadi, 2011) با هدف شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های منابع انسانی در ۳ زمینه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، لی و چوی (Lee & Choi, 2003) اشاره و تأکید بر توانمندسازی‌های مدیریت دانش مورد تأکید قرار گرفته است. در همین چهارچوب نتایج این تحقیقات بیانگر نقش و اهمیت آسیب‌های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پائین

بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) در توسعه مدیریت دانش است.

در بعد آسیب‌های محیطی مهم‌ترین آسیب‌ها به ترتیب بیشترین میزان آسیب‌زایی، "کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی"، "عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی"، "نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش"، "عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش" و "نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه" است. این یافته با نتایج پژوهش دلاوری (Delavari, 2011)، نجفی زاده و زاهدی (Najafi Zade & Zahedi, 2016)، احمد آبادی و همکاران (Ahmadabadi, 2011) و لی و چوی (Lee & Choi, 2003) مطابقت دارد. در پژوهش نجفی زاده و زاهدی (Najafi Zade & Zahedi, 2016)، تحقیق احمد آبادی و همکاران (Ahmadabadi, 2011) با هدف شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های منابع انسانی در ۳ زمینه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، لی و چوی (Lee & Choi, 2003) اشاره بر توانمندسازهای مدیریت دانش مورد تاکید قرار گرفته است. نتایج این تحقیقات نیز بیانگر نقش و اهمیت آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد) در توسعه مدیریت دانش است. مهم‌ترین آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در آسیب‌های ساختاری در مراکز آموزش عالی استان کرمان به ترتیب بیشترین آسیب‌زایی عبارتند از: "نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و عدم توجه به برنامه ریزی لازم در زمینه پیاده سازی"، "ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده و تصمیم‌گیری مشارکتی"، "نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش" و "عدم شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعملها و مبهم بودن مأموریت". این یافته با نتایج پژوهش دلاوری (Delavari, 2011)، نجفی زاده و زاهدی (Najafi Zade & Zahedi, 2016)، احمد آبادی، رضا قلی و ذاکری‌پور (Ahmadabadi, 2011) و لی و چوی (Lee & Choi, 2003) مطابقت دارد. در پژوهش نجفی زاده و زاهدی (Najafi Zade & Zahedi, 2016)، تحقیق احمد آبادی و همکاران (Ahmadabadi, 2011) با هدف شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های منابع انسانی در ۳ زمینه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، لی و چوی (Lee & Choi, 2003) اشاره بر تاکید بر توانمندسازهای مدیریت دانش مورد تاکید قرار گرفته است. همچنین نتایج این تحقیقات نیز بیانگر نقش و اهمیت آسیب‌های ساختاری (سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت دانش) در توسعه مدیریت دانش است.

انگیزه کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی"، "کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته‌سالاری" مهم‌ترین آسیب‌های بعد رفتاری در توسعه مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان کرمان شناخته شدند. بر این اساس می‌توان با برنامه ریزیهای علمی نسبت به رفع این آسیب‌ها از جمله ایجاد انگیزه و تامین شرایط کار تیمی و افزایش رضایت شغلی کارکنان، همچنین توجه به حفظ کرامت انسانی اقدام نمود. همچنین کم بها دادن به نظرات افراد و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی، عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه مهم‌ترین آسیب‌های بعد محیطی در توسعه مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان کرمان شناخته شدند. بر این اساس می‌توان با برنامه ریزیهای علمی نسبت به رفع این آسیب‌ها از جمله بها دادن به نظرات و جلب مشارکت متخصصین اقدام نمود. در همین راستا نامشخص بودن استراتژی‌ها در مراکز آموزش عالی و عدم توجه به برنامه ریزی لازم، ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده و تصمیم‌گیری مشارکتی نیز از مهم‌ترین آسیب‌های ساختاری توسعه مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان کرمان شناخته شدند. بر این اساس می‌توان با برنامه ریزیهای علمی نسبت به رفع این آسیب‌ها از جمله تعیین استراتژی‌ها و برقراری نظم و انضباط لازم اقدام نمود.

با توجه به اینکه آسیب‌های توسعه مدیریت دانش از نظر معیارهای کیفی و کمی تفاوت اندکی با یکدیگر داشتند، با استفاده از مدل تاپسیس، به دلیل در نظر گرفتن ساختار سلسله‌مراتبی از معیارهای اصلی که نشان داده شد، آسیب‌های توسعه مدیریت دانش به منظور شناسایی اهمیت آنها رتبه‌بندی شدند. از این رو، می‌توان زمینه‌ی لازم را برای ایجاد تغییرات لازم در دانشگاه‌ها که همان رفع آسیب‌های مورد مطالعه است، فراهم سازد. بنابراین می‌توان گفت لازم است سازمانهای مورد مطالعه به محیط پیرامون خود بیش از قبل توجه کنند و باید به دنبال آن باشند که تغییراتی را در فرآیندهای سازمانی به وجود آورند. چرا که در صورت بی‌توجهی به آسیب‌های مذکور، حیات این سازمانها به لحاظ محتوایی و عملکردی به‌خطر خواهد افتاد. به این ترتیب دانشگاه‌های استان کرمان می‌توانند با تغییر در ساختار، فرآیندهای سازمانی و رفتاری مجموعه خود و هم چنین الهام از راه‌های ارائه شده، با کنترل آسیب‌های موثر بر عدم توسعه دانش، مدیریت بهینه خود را در دنیای امروز که توجه به مدیریت دانش، در مقایسه با سرمایه‌های مادی و فیزیکی است، حفظ کنند.

آنچه در این فرایند اهمیت دارد، این است که مطابق راهبرد این تحقیق شناسایی آسیب‌ها بر مبنای معیارهای ملموسو عینی صورت پذیرد که مبتنی بر یک رویه منطقی استخراج شده و در چارچوب مدل‌های علمی، وزن‌دهی شده باشد تا هر آسیب متناسب با وزن و اهمیتی که دارد، مورد

توجه و کنترل اثر قرار گیرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود مبتنی بر رویه تحقیق حاضر برای تمام آسیب‌ها در حوزه آموزش عالی استان کرمان نظیر ارتقا، انتخاب استاد نمونه، رتبه‌بندی دانشگاهها، مؤسسات آموزش عالی و غیره هم معیارهای مناسب تعیین شود و هم وزن‌دهی انجام گیرد.

بر اساس نتایج پژوهش اصلی ترین آسیبهای مرتبط با توسعه مدیریت دانش که در ارزیابی عملکرد از منظر اعضای هیئت علمی اهمیت دارد، عبارتند از: انگیزه کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی"، "کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری"، کم بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی"، "عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش و عدم حرکت جامعه در مسیر دانشی" و نامشخص بودن مأموریت و استراتژی ها در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و عدم توجه به برنامه ریزی لازم در زمینه پیاده سازی"، "ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله مراتب اداری پیچیده و تصمیم گیری مشارکتی". این موارد حاکی از آن است که در حال حاضر، تمرکز و اولویت‌گذاری فعالیتهای دانشگاههای استان باید به ترتیب مذکور باشد که امید است با اولویت‌بندی راهبردهای آموزش عالی کشور همسو باشد.

### سپاسگزاری

این مقاله منتج از پایان نامه دکتری تخصصی آقای موحد صادقیان دانشجوی رشته مدیریت آموزشی می باشد که در سال ۱۳۹۸ در دانشگاه آزد اسلامی واحد مرند مورد تصویب معاونت پژوهش و فناوری قرار گرفته است بدین وسیله از زحمات معاونت پژوهش و فناوری تشکر و قدردانی می گردد.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

#### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

#### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: موحد صادقیان و محمد منتظری؛ روش شناسی و تحلیل داده‌ها: موحد صادقیان و جعفر قهرمانی؛ نظارت و نگارش نهایی: موحد صادقیان، محمد منتظری و جعفر قهرمانی

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

- Ackerman, M. S. (1996). Definitional and contextual issues in organizational and group memories. *Information Technology & People*.
- Adhikari, D. R. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*.
- Ahmadabadi, M. R., f. Zakeripoor, G. (2011). Fateb Human Resources Pathology with the Aim of Improving Development, *Development Quarterly*, 6(2).
- Amin Moghaddam, A. S. R. (2005). Provide a model for the development of knowledge management in research organizations with an approach to the effective use of information and communication technology. Tehran. Fifth Conference of Research and Development Centers of Industries and Mines. Specialized Association of Research and Development Centers of Industries and Mines.
- Armaghan, N., & Renaud, J. (2017). Evaluation of knowledge management in an organisation. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(01), 1750006.
- Bissell, B. L., & Keim, J. (2008). Organizational diagnosis: the role of contagion groups. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1-2), 7-17.
- Bordbar, G., Konjkav Monfared, A. (2011). Evaluation and pathology of knowledge management in higher education institutions (Case study: Faculty of Management, Tehran. Tarbiat Modares and Yazd Universities). *Higher Education Letter*, 4(15).



- Bromand Kakhaki, A. R., N. Akhavan, A. Mostofi, M. (2000). Provide a model for the future development of the knowledge management foundation; Case study in National Petrochemical Company. *Journal of Innovation Management*, 3(7).
- Carvalho, F. C. D. B. F. (2020). Holistic knowledge management: adherence analysis of the Castillo and Cazarini model, *Knowledge Management Research & Practice*, 18(4),. doi:DOI: 10.1080/14778238.2019.1701963
- Darvishi, D., & Darvishi, H. (2019). Assessing the effectiveness of knowledge management using Analytic Network Process. *International Journal of Applied Operational Research-An Open Access Journal*, 9(1), 31-40.
- Delavari, R. (2011). Pathology of organizational training in the public sector based on the three-pronged model. The first conference on the pathology of organizational education, Tehran, Afagh Sanat Institute.
- Edwards, J. S. (2011). A process view of knowledge management: it ain't want you do, it's the way that you do it. *Electronic journal of knowledge management*, 9(4), 297-306.
- Edwards, J. S. (2015). Business processes and knowledge management. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition (pp. 4491- 4498): IGI Global.
- Farhangi, A. (2000). Project to study and recognize the current situation of Kerman Regional Water Company, provide research priorities to solve some of the problems of the organization and increase productivity>User. Faculty of Management, University of Tehran.
- Georghiou, L., & Keenan, M. (2006). Evaluation of national foresight activities: Assessing rationale, process and impact. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(7), 761-777. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.08.003
- Gorbanizadwh asl, V., Zarandi, A. (2016). Apple studies of knowledge management of the organization using the model of reliable systems studied: Alborz Province Industry, Mining and Trade Organization. *Human resource studies*, 1(6).
- Haitao, Z., Shu, O., Hailan, W., & Jieping, X. (2020). Research on the Construction of Pathological Knowledge Management System Based on Web. Paper presented at the Proceedings of the 2020 The 2nd World Symposium on Software Engineering.
- Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A review of knowledge management models. *Journal of international social research*, 2(9).
- Hseini Damiri. S. (2016). Pathology of knowledge management development. *International Conference on Management and Accounting*. Tehran, Nikan Institute of Higher Education.
- Jafari. M. Ebnrasol, S. A. R. n., J. Akhavan, P. (2007). Comparative study of knowledge asset measurement approaches. *Fifth International Conference on Industrial Engineering*. Tehran, Iran.
- Karamipoor, M. D., R. (2006). Knowledge management and open-minded atmosphere. *Fars news*.
- zzz mrrzzak, .. (2017). kksssnd aapbtttt in th knowddg sotttt y. Es. E. Smyrnov - Trybulska, *E-Learning Vol 9*. Effective development of teachers' skills in the area of ict and E-Learning, Katowice – Cieszyn.
- Khanifer, H. (2007). Presenting a native management model based on the view of Imam Ali (AS) using a three-pronged conceptual model. *Organizational culture management*, 2(8).
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of marketing*, 62(4), 1-12.
- McElroy, M. W. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of knowledge management*.
- Mirzaei Ahranjani, H. (1997). Analysis of factors affecting work ethic in the organization. *Proceedings of the Second Session on the Study of Practical Ways of "Social Discipline", the Sovereignty of Work Conscience and Social Discipline*. Tehran: Islamic Azad University Press.
- Mirzaei Ahranjani, H. A., M. (2002). Presenting a three-dimensional model of analyzing the philosophical foundations and basic infrastructures of management theories. *Management Knowledge Quarterly*, 2(56).
- Molavi, B. G. a., A. (2013). Develop a knowledge management strategy in a research-industrial laboratory using a dynamic approach. *Innovation Management*, 2(4).
- Motavallyan, s. f. B. M. A. R. K. H. (2009). Pathology of not using the knowledge management system in the government. *Second National Conference on Knowledge Management*.
- Najafi Zade, M., & Zahedi, S. (2016). Pathology of staff performance management system in Qazvin University of Medical Sciences using a triangular model. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 3(25).
- Paoloni, P., Modaffari, G., & Mattei, G. (2020). Knowledge resources in the university context: an overview of the literature. *Journal of Intellectual Capital*.
- Rabiee, a. p. M. (2011). *Knowledge management strategies Tehran*. Payam Noor University press.
- RazaviZadeh, M. (2010). Interpretive construction of the lived experience of school-building charities (Case study: Mashhad school-building charities). *Rahbord Farhang*, 1(3).

- Sajjasi, S. M. T. (2009). Pathology of the Institute of Business Studies and Research. Allameh Tabatabai University.
- Shropshire, S., Semenza, J. L., & Koury, R. (2020). Knowledge management in practice in academic libraries. IFLA journal, 46(1), 25-33.
- Sine, P., (). (2008). From 20th Century Instruction to 21st Century Learning. [Online] at, <https://www.slideshare.net/psine/from-20th-century-instruction-to-21st-century-learning-presentation>.
- Thomsen, E. B., & Lumbye, T. (2013). How to Facilitate Knowledge Collaboration–Developing Next Practice. In Innovation through Knowledge Transfer 2012 (pp. 103-104): Springer.
- Wickramasinghe, N. (2007). Knowledge-based enterprise: Theories and fundamentals: Theories and fundamentals: Igi Global.
- Yang, C., & Yen, H. C. (2007). A viable systems perspective to knowledge management. Kybernetes.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. Journal of knowledge management.

