

سطح‌بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها

موحد صادقیان^۱ - محمد منتظری^{۲*} - جعفر قهرمانی^۳

چکیده

زمینه: مدیریت صحیح دانش باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و در نهایت کسب موفقیت بیشتر و نهایتاً تعالی سازمانی می‌شود. از اینرو بقای سازمان‌ها وابسته به مدیریت اثربخش دانش، است.

هدف: هدف این پژوهش سطح‌بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها در چهارچوب مدل سه‌شاخگی و رویکرد ساختاری تفسیری است تا از این طریق بتوان مدیریت دانش را در بهترین شکل ممکن توسعه داد.

روش تحقیق: جامعه آماری کلیه متخصصان حوزه‌ی مدیریت آموزش عالی، اساتید و کارشناسان ستادی در دانشگاه‌های استان کرمان می‌باشند که با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۳۲ نفر نمونه پژوهش را تشکیل دادند. داده‌های پژوهش نیز از طریق مصاحبه‌های باز و نیمه ساخت‌یافته در بین گروه نمونه به‌دست آمدند. آسیب‌های مدیریت دانش در چهارچوب مدل سه‌شاخگی شامل ابعاد رفتاری، محیطی و ساختاری مشخص شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج تحلیل‌ها، اصلی‌ترین آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در بعد رفتاری عبارت‌اند از: «ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش»، در بعد آسیب‌های محیطی «نبود نیاز و تقاضای مدیریت دانش از سوی جامعه» و در بعد آسیب‌های ساختاری «عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها و مبهم بودن مأموریت». همچنین نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که اصلی‌ترین عوامل تاثیرپذیر در بعد آسیب‌های رفتاری، عبارت‌اند از «انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان»، در بعد آسیب‌های محیطی «نبود زمینه - بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات» و در بعد آسیب‌های ساختاری «نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها و عدم توجه به برنامه‌ریزی لازم در زمینه پیاده‌سازی».

نتیجه‌گیری: مهمترین دست آورد پژوهش این است که به منظور رفع آسیب‌های توسعه مدیریت دانش لازم است تا در بعد رفتاری «ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش» به عنوان تاثیرگذارترین عامل مورد توجه دست اندرکاران قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، مدیریت دانش، آسیب‌شناسی، مدل سه‌شاخگی

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

^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) montazer56@pnu.ac.ir

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

مقدمه

در دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیت‌ها مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و به دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان‌ها براساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای ایجاد بهبود در عملکرد منابع انسانی و همچنین مزایای رقابتی ایجاد میکند. امروزه تمامی سازمان‌های کوچک و بزرگ نیازمند پیاده‌سازی مدیریت دانش در خود هستند تا از گردونه رقابت عقب نمانند. (نوروزیان ۲۰۰۷، ۲۴) هدف از مدیریت دانش، شناسایی و پیگیری دانش جمعی سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک و کمک به سازمان‌ها برای رقابت ماندگار در عرصه جهانی و باقی ماندن در آن است. مدیریت دانش به دنبال تنظیم، هماهنگ سازی و سازمان‌دهی محیطی است که به‌کارگیری، توسعه، تسهیم، ترکیب و ادغام دانش امکان‌پذیر باشد (صدری ۲۰۱۸، ۴۱). در واقع دانش ضمنی را میتوان به عنوان تجارب، مهارتها، دیدگاههای کاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست (آذر و همکاران، ۱۳۹۶).

برای استقرار مدیریت دانش و دسترسی به اهداف مرتبط با آن، مؤلفه‌های مختلفی دخالت دارند. بعضی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مدیریت دانش را شامل عوامل فرهنگی، فرایند عمل، سیاست و فن‌آوری می‌دانند (زمانی ۲۰۰۹، ۴۹). عده‌ای دیگر عوامل مؤثر را شامل فرهنگ، مدیریت، فن‌آوری، سازگاری سازمانی، انگیزه کارمندان و عوامل بیرونی می‌دانند (هولسپل ۲۰۰۴، ۵۹۳). اما در اکثر الگوهای مدیریت دانش به نقش سه عامل: فرهنگ سازمانی، عوامل فنی و حرفه‌ای و عوامل مدیریتی اشاره شده است. (ناطق ۲۰۱۱، ۱۲۹). بنابراین انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در گرو شناسایی درست الویت‌های عملکردی دانش، درک و تشخیص نیازها، مأموریت‌ها و

هدف‌های آن و فراهم ساختن حمایت‌های مدیریتی وابسته به سازمان می‌باشد (مارکوارت ۲۰۰۲، ۷۵).

مطالعه عبدالله و همکاران^۱ در زمینه استقرار مدیریت دانش در مؤسسات دولتی آموزش عالی مالزی نشان می‌دهد که کاربران به شکل مناسبی درباره مدیریت دانش آگاهی کافی ندارند. دلیل اصلی این امر، عدم استفاده مفید از شایستگی‌های کارکنان در استفاده از حوزه مدیریت دانش بوده است (عبدالله ۲۰۰۸، ۳).

پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که ارائه آموزش می‌تواند یکی از راهکارهای مؤثر در برطرف کردن این مشکل باشد. به علاوه نتایج نشان می‌دهند که تشویق و پاداش نیز می‌تواند نقشی موثر و مهمی در کارایی سیستم مدیریت دانش دانشگاه داشته باشد. همچنین واشیشتا، کومار و چاندارا^۲ (۲۰۱۰) نیز سطح اطلاع از مزایا و معایب مدیریت دانش در میان پژوهشگران و صاحب‌نظران در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی هند را مدنظر قرار داده و یافته‌های آن‌ها ثابت کرد که پژوهشگران بیشتر درگیر مسائل فردی و اجتماعی-سازمانی مدیریت دانش می‌شوند تا ابعاد فنی (کومار و چاندارا ۲۰۱۰).

یکی از ابزارهای مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش، استفاده از فن‌آوری اطلاعات است. گروه‌های مجازی می‌کوشند با طراحی بانک اطلاعاتی دانش پرسنل و سنجش سطح دانش آن‌ها در زمینه‌های مختلف موضوعی و میزان اوقات قابل تخصیص به آنان، سازمان را در شکل‌دهی کامل‌ترین تیم ممکن برای یک پروژه یا مسئله یاری کنند (هالیان ۲۰۱۰، ۴). ابزارهای طبقه‌بندی شده برای مدیریت دانش در مورد فن‌آوری اطلاعات شامل پورتال‌های تحت وب^۳، ابزارهای مدیریت محتوا، انبارهای داده‌ها، داده‌پردازی‌ها، مهندسی مجدد فرایندهای تجاری و ابزارهای خلق دانش است (تینداله ۲۰۰۲، ۱۸۳). در نتیجه فن‌آوری به ویژه فن‌آوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین عوامل ارتباط بین بخش‌های مختلف سازمان و زمینه‌ساز

انتقال دانش است (حسن زاده ۲۰۰۷، ۴). در دانشگاه‌ها با توجه به لزوم ارتباط دائمی بین ذی‌نفعان مختلف، می‌توان از فن‌آوری اطلاعات برای تولید، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش استفاده کرد. 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 (آدیکاری ۲۰۱۰، ۴). 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 (تامسون ۲۰۱۲، ۱۰۴). در این راستا پیاده‌سازی مدیریت دانش با بهبود وضعیت نیروی انسانی در دانشگاه‌ها از طریق آموزش مداوم، تخصیص اعتبارات لازم برای تهیه و به روزرسانی زیرساخت‌های فنی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، ایجاد چارچوب‌های مدیریتی برای به اشتراک گذاری دانش در درون دانشگاه، در راستای ایفای مأموریت دانشگاه نسل چهارم، ایجاد زمینه‌های لازم برای تغییر فرهنگ سازمانی در جهت پذیرش و استقرار مدیریت دانش، تدوین چارچوب‌هایی برای مستندسازی یافته‌ها و دانش سازمانی، و ایجاد شبکه‌های رسمی و غیررسمی اشتراک گذاری دانش امکان‌پذیر است (مولوی ۲۰۱۳، ۴).

آسیب‌شناسی فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری برای تعریف و توصیف وضعیت موجود در سازمان‌ها و یافتن راه‌حل‌های عملی برای افزایش کارایی آن‌ها است (آدرفر ۲۰۱۶، ۶۲۵). چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به‌کار می‌برند، «الگوهای آسیب‌شناسی» نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (فرهنگی ۲۰۰۰، ۴). اسلاک و سینگ^۴ دریافتند که درک عمیق فرهنگ سازمانی نقش مهمی در هدایت استراتژی‌های مداخله و پشتیبانی از تغییرات سازمانی

پایدار دارد (اسلاک و سینگ ۲۰۱۸، ۳۶۱). آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و در چهارچوب‌های مفهومی و مدل‌های گوناگون ارائه شده است. مهم‌ترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبوردر، مدل‌ها ریسون و مدل تحلیل سه شاخگی. در این پژوهش از مدل سه‌شاخگی استفاده شده است. در مدل تحلیل سه‌شاخگی، سه عنصر اصلی به قرار زیر وجود دارد: ساختار شامل همه عناصر و عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی می‌باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب نظام اداری را تشکیل می‌دهد (خانی فر ۲۰۰۷، ۸). محتوی یا رفتار: 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 (میرزایی ۱۹۹۷، ۸). زمینه یا محیط: تمام شرایط و عوامل محیطی بیرونی نظام اداری می‌باشد که بر نظام اداری محیط بوده و سیستم‌های اصلی بوروکراسی را تشکیل می‌دهد. با توجه به آنچه گفته شد، مدیریت دانش نیز همانند هر نوع مدیریت سازمانی نیازمند آسیب‌شناسی است. در همین راستا سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: «سطح‌بندی آسیب‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش چگونه است؟»

پیشینه پژوهش

فایبو^۵ و همکاران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مرزهای بین مدیریت دانش و سایر اشکال مدیریت نیاز به تجزیه و تحلیل نظری بیشتر و عمیق‌تری دارد تا مشخص شود که مدیریت دانش به طور واضح‌تر چیست (فایبو و همکاران ۲۰۲۰، ۴). در تحقیق هایثائو^۶ یک سیستم مدیریت دانش پاتولوژیک مبتنی بر وب ارائه شده که ترکیبی از عملکردهای مدیریت دانش پاتولوژیک ساختاریافته، مدیریت دانش پاتولوژیک نیمه ساختاریافته، شبکه‌های دانش و دانش

مؤلفه‌های مدیریت دانش در بهبود عملکرد منابع انسانی بر پایه الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش است (هاللیان و همکاران ۲۰۱۷، ۱). در تحقیق حسینی دامیری چهار عامل اصلی نیروی انسانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری اطلاعات و محیطی و زیرمجموعه‌های آن‌ها، عوامل موفقیت درنیل به اهداف و استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان می‌باشند که لازمه این موفقیت، ایجاد انگیزه، تشویق و تحریک افراد در سازمان به‌نحوی که بصورت هدفمند به کسب، توزیع، انتقال و بکارگیری دانش بویژه دانش ضمنی بپردازند. (حسینی دامیری ۲۰۱۶، ۴). نتایج پژوهش نجفی‌زاده و زاهدی حاکی از آن است که آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه‌شاخگی عبارتند از: آسیب‌های ساختاری: سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد آسیب‌های رفتاری: عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد و آسیب‌های محیطی: عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع (نجفی‌زاده و زاهدی ۲۰۱۶). مولوی و همکاران بر اساس یافته‌های پژوهش خود عدم انعطاف آینده‌نگرانه در برنامه‌ریزی، مدیریت دانش را مشکل آفرین قلمداد کرده‌اند. به نظر آن‌ها مدیریت دانش بدون آینده‌نگری، برنامه‌ریزی پیاده نمی‌شود (مولوی و همکاران ۲۰۱۳). نتایج پژوهش زمانی نشان می‌دهد که دانشگاه در مورد جنبه‌های فنی مدیریت دانش در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد، درحالی‌که جنبه‌های مدیریت و فرهنگ سازمانی وضعیت نامطلوبی دارند (زمانی ۲۰۰۹، ۴۱). پرهام نیز در پژوهش خود آمادگی دانشگاه شهید چمران اهواز برای استقرار مدیریت دانش بر پایه هفت شاخص نتیجه گرفت که دانشگاه شهید چمران اهواز در هیچ یک از این عوامل برای استقرار مدیریت دانش آمادگی

پاتولوژیک است (یتاؤ ۲۰۲۰، ۴). یافته‌های پائولینی^۷ و همکاران نشان می‌دهد که چگونه مدیریت منابع دانش بر نحوه گزارش دانشگاه‌ها از اطلاعات متمرکز است که امری اساسی برای درک ارزش ایجاد شده توسط این نوع سازمان‌ها می‌باشد (پائولینی و همکاران ۲۰۲۰، ۴). مطالعه شروپشیر^۸ و همکاران چهارچوب مفیدی را برای استفاده مدیران در بهبود عملکرد سازمان فراهم می‌کند. اصول این چهارچوب 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) برنامه‌ریزی و ارزیابی (شروپشیر و همکاران ۲۰۱۹، ۲۵). نتایج مطالعه درویشی و درویشی^۹ را می‌توان در هر دو بخش بهبود اثربخشی مدیریت دانش دانشگاه‌ها و توسعه ارزیابی مدل و مقایسه اثربخشی در دانشگاه. استفاده کرد (درویشی و همکاران ۲۰۱۹، ۳۱). مطالعه ارمغان و رنوآد^{۱۰} نشان می‌دهد که در طی اجرای مدیریت دانش، با وجود اینکه مردم آن را در رشد سازمانی مؤثر می‌دانند، مقاومت زیادی بوجود آمد (ارمغان ۲۰۱۷، ۱۷۵۰۰۰۶). یافته‌های پژوهش صدری نشان می‌دهند که چالش‌های متعددی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران وجود دارد. بیشتر چالش‌ها را میتوان به عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب، و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب مربوط دانست (صدری ۲۰۱۸، ۴۱). در تحقیق برومند کاخکی، رادنژاد، اخوان و مستوفی مدلی برای توسعه آینده بنیان مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان خروجی پیشنهاد شده که متشکل از سه مرحله آسیب‌شناسی و نیازسنجی، تدوین راهبردهای دانشی و برنامه‌ریزی عملیاتی در توسعه مدیریت دانش، ارزش‌آفرینی راهبردهای دانشی مطابق با وضعیت کلیدی آینده و همگرا شدن مقاصد مدیریت دانش با راهبردهای کلان و چشم‌انداز سازمان است (برومند و همکاران ۲۰۰۰، ۴). هدف پژوهش هاللیان مطلق، حسن‌زاده و زندیان تحلیل اثرات واسطه‌ای

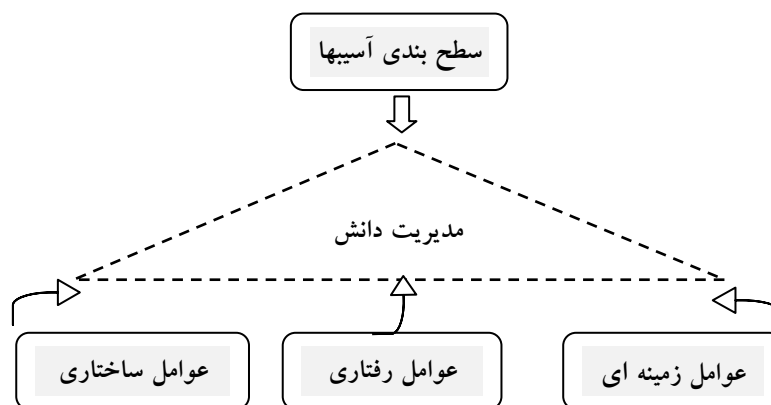
ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین در زنجیره تأمین برق خراسان است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، از نوع بررسی موردی است. در این تحقیق به منظور سطح بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌های استان کرمان، از مدل سه‌شاخگی و رویکرد ساختاری تفسیری استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات و تعیین وزن معیارها از پرسشنامه استفاده شد.

به منظور سطح‌بندی آسیب‌ها از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM^{۱۱}) روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای یک پدیده است. ایده اولیه آن توسط وارفیلد^{۱۲} مطرح (وارفیلد، ۱۹۷۴، ۸۱) و توسط سیچ معرفی گردید (سیچ، ۱۹۷۷، ۴). در این روش ابتدا به شناسایی عوامل موثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، الگوهای حاصل از این روش هم روابط عناصر را مشخص می‌کند، هم عناصر را سطح‌بندی می‌کند و هم میزان قدرت و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد (افخمی، ۲۰۱۵، ۱۴۳).

لازم را ندارد (پرهام، ۲۰۱۰). نتایج پژوهش آدینه قهرمانی، هاشم‌پور و عطاپور نشان می‌دهد که از میان عوامل زیرساختی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندها و منابع مالی در وضعیت نامناسب و دو عامل نیروی انسانی و فن‌آوری در وضعیت مناسبی قرار داشتند (قهرمانی، ۲۰۱۰، ۶۳). همتی نتیجه گرفت که به جز دانشکده‌های مهندسی، شیمی، مهندسی مواد و علوم پایه که با برخی کمبودها در کاربرد مدیریت دانش مواجه هستند، سایر دانشکده‌ها وضعیت مناسبی دارند (همتی، ۲۰۰۹، ۴). نتایج مطالعه سیدزاده نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه سازی سرمایه‌های دانش دانشگاه بر دانشجویمداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، طراحی مجدد فرایندها، تولید دانش جدید، تاثیر مستقیم بگذارد (سیدزاده، ۲۰۱۰، ۷۸). فتح‌الهی، افشارزنجانی و نودری در مطالعه خود نتیجه گرفتند که هرچند دانشگاه در زمینه مؤلفه‌های فرهنگی و عوامل انسانی آمادگی مناسبی برای استقرار مدیریت دانش دارد، اما دو مؤلفه ساختار و فرایندها و زیرساخت‌های فنی، وضعیت مناسبی ندارند (فتح‌الهی، ۲۰۰۹، ۲۰). در همین راستا نتایج پژوهش خیاط مقدم و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که عامل نگرش سازمانی نسبت به تسهیم دانش و عامل اعتماد بین سازمانی به



شکل ۱: مدل مفهومی عناصر مدل سه‌شاخگی سطح بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش

رشته تحصیلی ۱۸ نفر دکترای مدیریت آموزشی، ۲ نفر دکترای فلسفه، ۷ نفر دکترای برنامه ریزی آموزشی و ۵ نفر دکترای سایر رشته ها بود. از نظر مرتبه علمی ۲۰ نفر از مصاحبه شوندگان استادیار، ۸ نفر دانشیار و ۴ نفر استاد بودند. میانگین سنی برابر ۴۵/۵ سال بود. این افراد به روش هدفمند (نمونه‌گیری نظری)، با روش ارجاع زنجیره‌ای (روش گلوله برفی) انتخاب گردیده‌اند.

با بررسی پیشینه آسیب‌های مدیریت دانش و همچنین، با مراجعه به وبسایت مؤسسات آموزش عالی، ۴۶ معیار شناسایی شدند. سپس، فهرست معیارها در اختیار اعضای هیئت علمی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا معیارهایی را که به‌عنوان آسیب‌شناسی مدیریت دانش مطرح هستند، مشخص کنند. پس از جمع‌بندی، ۱۴ 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 آسیب‌های توسعه مدیریت دانش و جمع‌آوری آسیب‌های باقیمانده تعداد ۴ آسیب دیگر از میان آسیب‌های مطرح‌شده، که از اتفاق نظر بیشتری در میان اعضای هیئت علمی برخوردار بودند، به آسیب‌های جمع‌آوری شده قبلی اضافه شد. در نهایت ۱۸ آسیب در قالب ۳ بعد اصلی با هدف سطح بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش آماده شد که در جدول ۱ نشان داده 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 خواسته شد تا میزان اهمیت آسیب‌ها را تعیین کنند.

پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع $n \times n$ از شاخص‌های موجود طراحی شد. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. اطلاعات حاصله بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل گردیده است. منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند.

ماتریس دریافتی^{۱۳} از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به-دست می‌آید. در یک ماتریس دریافتی برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد.

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به‌خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شده است. برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها در مدل ساختاری تفسیری ISM باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شده است.

جامعه‌ی آماری شامل کلیه متخصصان حوزه‌ی مدیریت آموزش عالی، کارشناسان ستادی در دانشگاه‌های استان کرمان (دارای تخصص در این حوزه)، می-باشد. حجم نمونه بر مبنای اشباع نظری ۳۲ نفر است. از بین مصاحبه شوندگان ۹ عضو هیئت علمی زن و ۲۳ نفر مرد بودند و ۲۷ عضو در گروه‌های علوم انسانی و ۵ عضو در گروه‌های غیر علوم انسانی قرار داشتند.

جدول ۱: آسیب‌های توسعه مدیریت دانش

اهداف	آسیب‌ها	ابعاد
آماده سازی برای رفتار مناسب	<ul style="list-style-type: none"> ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد به مدیریت دانش عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن آگاهی نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی پایین بودن هماهنگی با همکاران کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری 	رفتاری
فعال‌سازی شرایط پیرامونی	<ul style="list-style-type: none"> عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش کم توجهی به آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز عدم آشنایی عمومی با مدیریت دانش نبود زمینه بها دادن به نظرات افراد 	محیطی
ایجاد تغییرات ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش کمبود منابع لازم جهت پیاده‌سازی تجمع قدرت و تصمیم‌گیری در رأس هرم عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات ضعف نظم و انضباط سازمانی 	ساختاری

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها همانند برخی پژوهش‌ها نظیر رضوی‌زاده و محمدپور اقدام شد (۲۰۱۰، ۳). جهت افزایش مقبولیت در پایان تمام مصاحبه‌ها، توسط مصاحبه‌گران و تایید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل چند مصاحبه اولیه همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آن‌ها مصاحبه به عمل آمده، جهت تایید و یا اصلاح برگردانده شد. در مرحله پایانی طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید برگردانده شد. نتایج تحلیل به دست آمده از نرم‌افزار spss مقدار آلفای هر یک از مولفه‌های پرسشنامه، بیانگر انسجام بالای سؤال‌ها ست (آلفا کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰/۸۵ بود).

جدول ۲: پایایی پرسشنامه اهمیت زیرمعیارها

رفتاری		محیطی		ساختاری	
متغیر	آلفاکرونباخ	متغیر	آلفاکرونباخ	متغیر	آلفاکرونباخ
۱	/۹۴۴	۱	/۹۳۹	۱	/۹۳۵
۲	/۹۴۴	۲	/۹۴۰	۲	/۹۳۵
۳	/۹۳۶	۳	/۹۴۰	۳	/۹۳۶
۴	/۹۴۴	۴	/۹۴۵	۴	/۹۳۵
۵	/۹۴۰	۵	/۹۳۷	۵	/۹۳۵
۶	/۹۳۵	۶	/۹۳۵	۶	/۹۳۶

جدول ۳: ماتریس خودتعاملی

X1	X2	X3	X4	X5	X6	کدها	مولفه‌های رفتاری
	V	V	X	V	A	X1	عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش
		V	A	V	A	X2	پایین بودن هماهنگی با همکاران
			A	A	A	X3	انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی
				V	A	X4	نبود بازبینی و ارزیابی و ضعف انتقادپذیری
					A	X5	کم‌توجهی به حفظ کرامت انسانی و شایسته‌سالاری
						X6	ریسک‌پذیری پایین و عدم توجه به مدیریت دانش

یافته‌ها

رابطه‌ای که بیشترین فراوانی (امتیاز) را از نظر متخصصان داشته، در جدول نهایی منظور شده است.

ماتریس دست‌یابی

در این مرحله نمادهای روابط ماتریس ساختاری به اعداد صفر و یک تبدیل می‌شوند. نحوه تبدیل این نمادها در جدول شماره ۴ بیان شده است (تاکار ۲۰۰۷، ۲۵). این مرحله تحت عنوان به‌دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی (SSIM) متغیرها مشهور است. نمادهای مفهومی مدل (با توجه به تعریف روابط مفهومی طبق جدول قبلی، به امتیاز ۰ و ۱ تبدیل شده است، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ بدست آمده از سطر) و قدرت وابستگی (امتیاز ۱ بدست آمده از ستون) مشخص شد.

سؤال تحقیق به این صورت بود: «سطح بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌های استان کرمان چگونه است؟» شاخص‌های موردنظر به ترتیب مولفه‌های رفتاری، محیطی و ساختاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

مولفه‌های بعد رفتاری

ماتریس خودتعاملی

در این مرحله ابتدا نظر ۳۲ خبره درباره شاخص‌های رفتاری آسیب‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور از بین چهار نوع رابطه ممکن بین شاخص‌ها،

جدول ۴: تعیین امتیازهای اعضای پانل

X6	X5	X4	X3	X2	X1	کدها	مولفه‌های رفتاری
۰	۱	۱	۱	۱	۱	X1	عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش
۰	۱	۰	۱	۱	۰	X2	پایین بودن هماهنگی با همکاران
۰	۰	۰	۱	۰	۰	X3	انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی
۰	۱	۱	۱	۱	۱	X4	نبود بازبینی و ضعف انتقادپذیری
۱	۱	۰	۱	۰	۰	X5	کم‌توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته‌سالاری
۱	۱	۱	۱	۱	۱	X6	ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش

جدول ۵: تفکیک نیروهای نفوذ و وابستگی

قدرت وابستگی	قدرت نفوذ	کدها	مولفه‌های رفتاری
۳	۵	X1	عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش
۴	۳	X2	پایین بودن هماهنگی با همکاران
۶	۱	X3	انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان
۳	۵	X4	نبود بازبینی و ضعف انتقادپذیری
۵	۲	X5	کم‌توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته‌سالاری
۲	۶	X6	ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش

جدول ۶: مجموعه خروجی شاخص‌ها

مؤلفه‌های رفتاری	نماد	شاخص خروجی	شاخص ورودی	عناصر مشترک	سطح
عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش	X1	۵،۴،۳،۲،۱	۶،۴،۱	۴،۱	۴
پائین بودن هماهنگی با همکاران	X2	۵،۳،۲	۶،۴،۲،۱	۲	۳
انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی	X3	۳	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۳	۱
نبود بازبینی و ضعف انتقادپذیری	X4	۵،۴،۳،۲،۱	۶،۴،۱	۴،۱	۵
کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری	X5	۵،۳	۶،۵،۴،۲،۱	۵	۲
ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد به مدیریت دانش	X6	۶،۵،۴،۳،۲،۱	۶،۵	۶،۵	۶

سطح‌بندی

بر اساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی در قالب ۴ متغیر (مستقل، پیوندی، خودمختاری و وابسته) دسته‌بندی شده‌اند. گروه‌های موجود به صورت زیر تعریف می‌شوند:

گروه اول: معیارهایی که دارای توان و وابستگی ضعیفی هستند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا می‌شوند (X2).

گروه دوم: متغیرهای X3 و X5 که دارای توان ضعیف، اما وابستگی قوی هستند.

گروه سوم: متغیرهایی که دارای توان و وابستگی قوی هستند. متغیری که پیونددهنده نامیده می‌شود. متغیری در این گروه قرار نگرفته است.

گروه چهارم: متغیرهایی که دارای توان قوی اما وابستگی ضعیف، هستند. (X1 و X4 و X6) در بالاترین سطح دیاگرام قرار دارند و جزو متغیرهای کلیدی هستند.

در جدول شماره ۶، اولین سطح کد (X3) «انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان» می‌باشد که به دلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک، به عنوان اولین سطح شناسایی شده است. به منظور تعیین سطح دوم، همانطور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، دلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک (X5)، «کم توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته سالاری» مؤلفه فرعی آسیب‌های بعد رفتاری، به عنوان سطح دوم شناسایی شد. سایر سطوح نیز بر این اساس مشخص شده‌اند. حذف متغیرها به همین روال فوق ادامه می‌یابد تا به آخرین جدول (شماره ۷) منتهی شود.

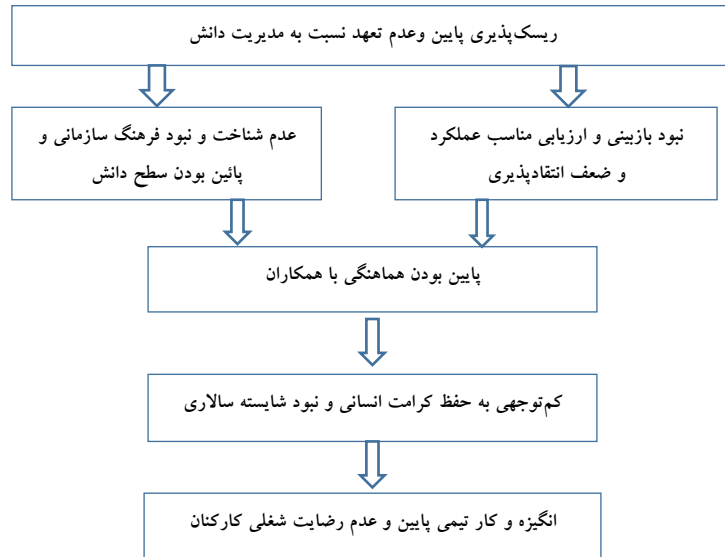
در شکل شماره ۱ متغیرهای تحقیق بر اساس نمودار MICMAC تجزیه و تحلیل شده‌اند. متغیرهای تحقیق

جدول ۷: سطح آخر

مؤلفه‌های رفتاری	نماد	شاخص خروجی	شاخص ورودی	عناصر مشترک	سطح
ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد به مدیریت دانش	X6	۶،۴،۲،۱	۶	۶	۵

قدرت نفوذ	۶		X6	مستقل		پیوندی	
	۵			X1, X4			
	۴						
	۳			X2		وابسته	
	۲		خودمختاری			X3	
	۱						X5
		۱	۲	۳	۴	۵	۶
میزان وابستگی							

شکل ۱. تحلیل وضعیت مؤلفه‌های آسیب‌های بعد رفتاری



شکل ۲: مدل ساختار تفسیری مولفه‌های رفتاری

مدل نهایی ساختار تفسیری مولفه‌های بعد رفتاری در این پژوهش عوامل رفتاری در ۵ سطح قرار گرفته‌اند که در پایین‌ترین سطح «انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی» قرار دارد و در بالاترین سطح (۱) «ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد به مدیریت دانش» قرار گرفته است. عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند، از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار هستند (شکل ۲) مولفه‌های بعد محیطی ماتریس خود تعاملی با توجه به این موضوع ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی به شکل زیر تشکیل شده است.

جدول ۸: ماتریس خود تعاملی بعد محیطی

X7	X8	X9	X10	X11	V12	کدها	مولفه‌های محیطی
	A	O	A	A	A	X7	نبود زمینه بها دادن به نظرات افراد
		V	V	O	V	X8	نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه
			V	V	V	X9	عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش
				X	V	X10	عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش
					V	X11	نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش
						X12	کم‌توجهی به مسئله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز

جدول ۹: مجموعه خروجی شاخص‌های بعد محیطی

سطح	عناصر مشترک	شاخص ورودی	شاخص خروجی	نماد	مولفه‌های محیطی
۱	۷	۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۷	X7	نبود زمینه بها دادن به نظرات افراد
۵	۸	۸	۹،۱۰،۱۲،۸،۷	X8	نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه
۴	۹	۸،۹	۱۰،۱۱،۱۲،۹	X9	عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش
۲	۱۰،۱۱	۸،۹،۱۰،۱۱	۱۱،۱۲،۱۰،۷	X10	عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش
۳	۱۰،۱۱	۹،۱۰،۱۱	۱۲،۱۱،۷،۱۰	X11	نبود قوانین جامع در ارتباط با مدیریت دانش
۲	۱۲	۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱۲،۷	X12	کم‌توجهی به مسئله آموزش و پژوهش مبتنی بر نیاز روز

سطح بندی

گروه سوم: دارای توان و وابستگی قوی. متغیری در این گروه قرار نگرفته است.

گروه چهارم: توان قوی اما وابستگی ضعیف. (X12 و X9)

مدل نهایی ساختار تفسیری

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی، مدل نهایی تحقیق ارائه می‌شود. در این پژوهش عوامل محیطی در ۵ سطح قرار گرفته‌اند که در پایین‌ترین سطح «کم‌بها دادن به نظرات افراد در ایجاد تغییرات و منزوی کردن متخصصین و افراد علمی» قرار دارد و در بالاترین سطح (۱) «نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه» قرار گرفته است. باید توجه داشت عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند، از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار هستند. در واقع عوامل سطح پایتتر تحت تأثیر عوامل سطوح بالاتر می‌باشند و به‌عنوان زیرساخت و پایه اساسی محسوب می‌شوند. سایر ارتباطات در شکل شماره ۴ مشخص شده است:

اولین سطح کد (X7) یا «نبود زمینه بها دادن به نظرات افراد» می‌باشد که به‌دلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک، به‌عنوان اولین سطح شناسایی شده است. سایر سطوح نیز بر این اساس مشخص شده‌اند.

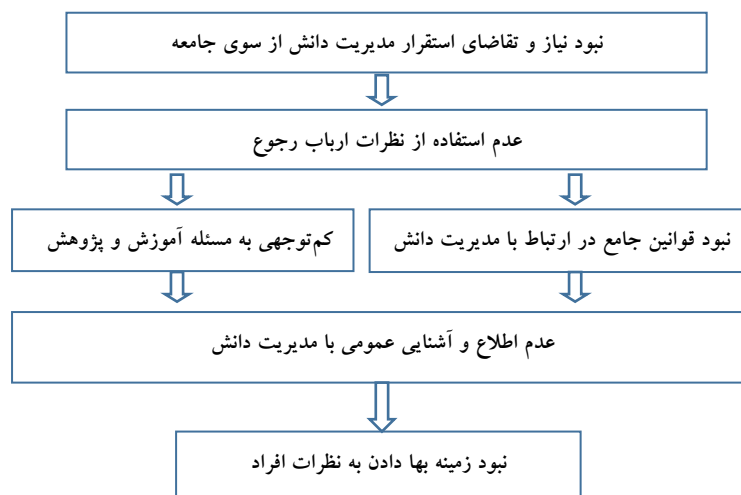
در شکل شماره ۳ متغیرهای تحقیق بر اساس نمودار MICMAC تجزیه و تحلیل شده‌اند. این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. نمودار نشان می‌دهد که متغیرها بر اساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی در قالب ۴ متغیر (مستقل، پیوندی، خود مختاری و وابسته) دسته بندی شده اند. گروه‌های موجود به‌صورت زیر تعریف می‌شوند:

گروه اول: دارای توان و وابستگی ضعیف. (X11 و X10 و X9).

گروه دوم: توان ضعیف، اما وابستگی قوی. (X8)

قدرت نفوذ	۶			مستقل			پیوندی
	۵	X8					
	۴		X9	X11	X10		
	۳						وابسته
	۲	خودمختاری					X12
	۱						X7
		۱	۲	۳	۴	۵	۶
میزان وابستگی							

شکل ۳: نمودار تحلیل وضعیت مولفه‌های آسیب‌های بعد محیطی



شکل ۴: مدل ساختار تفسیری مولفه‌های محیطی

جدول ۱۰: تفکیک نیروهای نفوذ و وابستگی مولفه‌های بعد ساختاری

قدرت وابستگی	قدرت نفوذ	کدها	مولفه‌های ساختاری
۳	۲	X13	ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده
۱	۵	X14	عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها
۳	۳	X15	کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش
۴	۳	X16	تجمیع قدرت، تصمیم‌گیری و اختیار در رأس هرم
۳	۴	X17	نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش
۵	۱	X18	نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها

جدول ۱۱: مجموعه خروجی شاخص‌های بعد ساختاری

مولفه‌های ساختاری	نماد	شاخص خروجی	شاخص ورودی	عناصر مشترک	سطح
ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی،	X13	۱۶،۱۳	۱۳،۱۴،۱۷	۱۳	۴
عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات	X14	۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۸	۱۴	۱۴	۵
کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی	X15	۱۵،۱۷،۱۸	۱۴،۱۵	۱۵	۴
تجمیع قدرت، تصمیم‌گیری و اختیار در رأس هرم	X16	۱۶،۱۷،۱۸	۱۳،۱۴،۱۶،۱۷	۱۶،۱۷	۲
نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش	X17	۱۳،۱۶،۱۷،۱۸	۱۵،۱۶،۱۷	۱۶،۱۷	۳
نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها	X18	۱۸	۱۶،۱۷،۱۸،۱۴،۱۵	۱۸	۱

سطح‌بندی

در جدول شماره ۱۱، اولین سطح کد (X18) «نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها و عدم توجه به برنامه‌ریزی لازم در زمینه پیاده‌سازی» می‌باشد به منظور تعیین سطح دوم، بدلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک (X16) «تجمیع قدرت، تصمیم‌گیری و اختیار در رأس هرم»، به‌عنوان سطح دوم و سپس (X17) «نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت دانش» به‌عنوان سطح سوم شناسایی شدند.

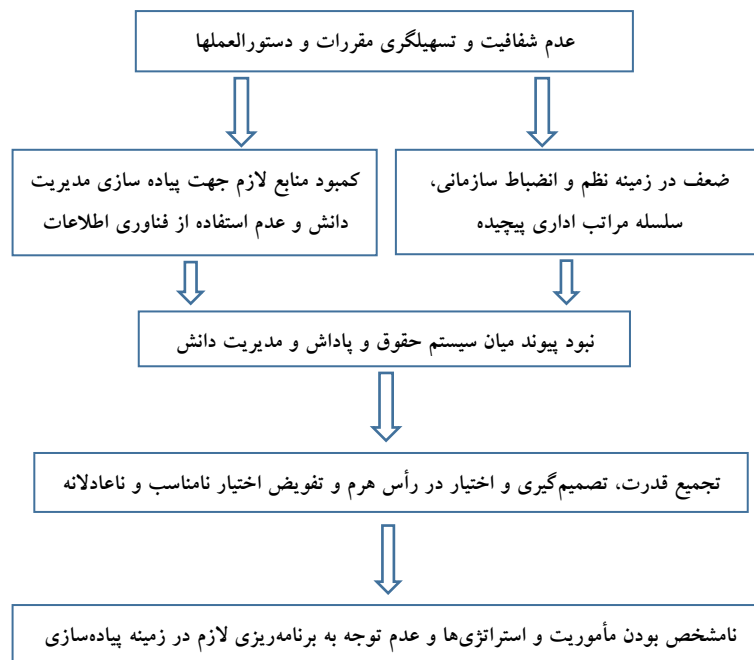
مولفه‌های بعد ساختاری

ماتریس خود تعاملی

در جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌شود که نمادهای مفهومی اختصاص داده شده بر اساس شاخص مد به امتیاز ۰ و ۱ تبدیل شده اند. در جدول زیر قدرت نفوذ (امتیاز ۱ بدست آمده از سطر) و قدرت وابستگی (امتیاز ۱ بدست آمده از ستون) را مشخص می‌نماییم.

پیوندی	مستقل					
	۶	۵	۴	۳	۲	۱
قدرت نفوذ		X14				
				X17		
				X15	X16	وابسته
					X13	
						X18
میزان وابستگی						

شکل ۵. نمودار تحلیل وضعیت مولفه‌های آسیب‌های بعد ساختاری



شکل ۶: مدل ساختار تفسیری مولفه‌های ساختاری

استراتژی‌ها و عدم توجه به برنامه‌ریزی لازم در زمینه پیاده‌سازی» قرار گرفته است.

باید توجه داشت عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند، از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار هستند. در واقع عوامل سطح پایین‌تر تحت تأثیر عوامل سطوح بالاتر می‌باشند و به‌عنوان زیرساخت و پایه اساسی محسوب می‌شوند. سایر ارتباطات در شکل شماره ۶ مشخص شده است.

نتیجه‌گیری

یکی از مؤلفه‌های مهم سازمان در یک جامعه دانش محور، مدیریت دانش می‌باشد. سازمانی که در ایجاد و تداوم مدیریت دانش موفق نشود، در توسعه و رشد و بقای خود با مشکلات متعددی روبرو خواهد شد. به همین دلیل 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

در شکل شماره ۵ متغیرهای تحقیق بر اساس نمودار MICMAC تجزیه و تحلیل شده‌اند متغیرهای تحقیق بر اساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی در قالب ۴ متغیر (مستقل، پیوندی، خودمختاری و وابسته) دسته بندی شده‌اند.

گروه اول: توان و وابستگی ضعیفی (X13 و X15 و X16 و X17) گروه دوم: توان ضعیف، اما وابستگی قوی (متغیر X18) گروه سوم: توان و وابستگی قوی هستند. متغیری در این گروه قرار ندارد.

گروه چهارم: X14 در بالاترین سطح (متغیر کلیدی دارای توان قوی و وابستگی ضعیف).

مدل نهایی ساختار تفسیری مولفه‌های بعد ساختاری در این پژوهش عوامل ساختاری در ۵ سطح قرار گرفته‌اند که در بالاترین سطح (۱) «عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها» قرار دارد و در پایین‌ترین سطح (۵) «نامشخص بودن مأموریت و

مورد تاکید قرار گرفته است (پائولینی و همکاران ۲۰۲۰). در همین چهارچوب نتایج این تحقیقات بیانگر نقش و اهمیت آسیب‌های رفتاری (ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش و عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش) در توسعه مدیریت دانش است.

با نگاهی به نمودار سطح بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش، می‌توان دریافت که متغیر «ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش» و همچنین دو متغیر «نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری» و «عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش» از قدرت پیش‌برندگی زیادی برخوردار هستند، در حالی که متغیرهای «انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان» و «کم‌توجهی به حفظ کرامت انسانی و نبود شایسته‌سالاری» از وابستگی و قدرت پیش‌برندگی حداقل برخوردار هستند. همچنین، متغیرهایی که در دسته پیونددهنده قرار دارند هم از قدرت پیش‌برندگی بالا و هم از میزان وابستگی بالایی برخوردارند. برای کاهش آسیب‌های توسعه مدیریت دانش، با توسعه این متغیرها باید به میزان وابستگی آن‌ها توجه داشت. به طوری که با افزایش جزئی هر یک از این متغیرها هرگز نمی‌توان تغییری در آسیب‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش ملاحظه نمود. این متغیرها باید همزمان با دیگر متغیرهای دسته خود و متغیرهای مستقل، تغییر کنند. پس پیشنهاد مدل ISM ابتدا بر متغیر «ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد به مدیریت دانش» است.

نتایج روش ISM در بعد مولفه‌های زمینه‌ای سطوح آسیب‌های توسعه مدیریت دانش نشان می‌دهد که شاخص «نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه» از مهمترین عوامل (آسیب‌های) مؤثر بر متغیر نهایی (نبود زمینه بها دادن به نظرات افراد) است. در سطح بعدی عامل «عدم استفاده از نظرات ارباب

غیردانش محور، می‌تواند بر عملکرد و کیفیت آموزشی آن‌ها تأثیر منفی گذارد. در این تحقیق، با استفاده از نظرات اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان کرمان آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در این مؤسسات، سطح بندی شد. بنابراین سطح بندی آسیب‌ها در قالب مدل سه شاخگی و با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌های استان کرمان با آسیب‌های مختلفی روبرو است.

نتایج روش ISM در بعد مولفه‌های رفتاری آسیب‌های توسعه مدیریت دانش نشان می‌دهد که شاخص «ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد به مدیریت دانش» از مهم‌ترین عوامل (آسیب‌های) مؤثر بر متغیر نهایی (انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان) است. در سطح بعدی دو عامل هم‌مطراز «نبود بازبینی و ارزیابی مناسب عملکرد و ضعف انتقادپذیری» و «عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش» قرار دارند. در این پژوهش عوامل رفتاری در ۵ سطح قرار گرفته‌اند که در پایین‌ترین سطح «انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی» قرار دارد و در بالاترین سطح (۱) «ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش» قرار گرفته است. عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند، از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار هستند. این یافته با نتایج پژوهش قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، حسینی دامیری (۱۳۹۵)، برومند کاخکی و همکاران (۱۳۹۷) و پائولینی و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. نتایج پژوهش قربانی‌زاده و همکاران با تکیه بر آسیب‌های مدیریت دانش با استفاده از مدل سیستم‌های پایا (قربانی‌زاده و همکاران ۲۰۱۶، ۶)، در پژوهش حسینی دامیری آسیب‌های توسعه مدیریت دانش (دامیری ۲۰۱۶، ۴)، تحقیق برومند کاخکی و همکاران بر ارائه الگویی برای توسعه آینده بنیان مدیریت دانش (کاخکی ۲۰۰۰، ۳)، پائولینی و همکاران بر منابع دانش در زمینه دانشگاه‌ها اشاره و

عوامل (آسیب‌های) مؤثر بر متغیر نهایی (نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها و عدم توجه به برنامه‌ریزی لازم در زمینه پیاده‌سازی) است. در سطح بعدی دو عامل هم‌طراز "ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده" و "کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش و عدم استفاده از فناوری اطلاعات" قرار دارند. این یافته نیز با نتایج پژوهش قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۵)، حسینی دامیری (۱۳۹۵)، برومند کاخکی و همکاران (۱۳۹۷) و پائولینی و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. نتایج پژوهش قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۵) بر آسیب‌های مدیریت دانش با استفاده از مدل سیستم‌های پایا، پژوهش حسینی دامیری (۱۳۹۵) بر آسیب‌های توسعه مدیریت دانش، تحقیق برومند کاخکی و همکاران (۱۳۹۷) بر ارائه الگویی برای توسعه آینده بنیان مدیریت دانش، و پژوهش پائولینی و همکاران (۲۰۲۰) بر منابع دانش در زمینه دانشگاه‌ها، تاکید کرده است. در همین چارچوب نتایج این تحقیقات بیانگر نقش و اهمیت آسیب‌های رفتاری (ریسک‌پذیری پایین و عدم تعهد مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت دانش و عدم شناخت و نبود فرهنگ سازمانی و پائین بودن سطح دانش و آگاهی نسبت به استانداردهای مدیریت دانش) در توسعه مدیریت دانش است.

نمودار سطح بندی آسیب‌های بعد ساختاری توسعه مدیریت دانش نشان می‌دهد که متغیر «عدم شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعمل‌ها و مبهم بودن مأموریت» و همچنین دو متغیر «ضعف در زمینه نظم و انضباط سازمانی، سلسله‌مراتب اداری پیچیده» و «کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش و عدم استفاده از فناوری اطلاعات» از قدرت پیش‌برندگی زیادی برخوردار هستند، درحالی‌که متغیرهای «نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها و عدم توجه به برنامه‌ریزی لازم در زمینه

رجوع در مورد مدیریت دانش» قرار دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های ارمغان و رنوآد^{۱۴} مبنی بر مقاومت زیاد در طی اجرای مدیریت دانش (ارمغان ۲۰۱۷، ۱۷۵)، نبود اشتراک نظر و آمادگی کافی در مورد مدیریت دانش، پژوهش حسینی دامیری آسیب‌های توسعه مدیریت دانش (دامیری ۲۰۱۶، ۴)، تحقیق برومند کاخکی و همکاران ارائه الگویی برای توسعه آینده بنیان مدیریت دانش (کاخکی ۲۰۰۰، ۳) پائولینی و همکاران تاکید بر منابع دانش دانشگاه‌ها (پائولینی و همکاران ۲۰۲۰، ۴). همسو است. نتایج این تحقیقات نیز بیانگر نقش و اهمیت آسیب‌های محیطی (نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه) و عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع، در توسعه مدیریت دانش است.

با توجه به نمودار دسته‌بندی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در بعد محیطی می‌توان دریافت که متغیر «نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه» و همچنین متغیر «عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در مورد مدیریت دانش» از قدرت پیش‌برندگی زیادی برخوردار هستند، در حالی که متغیرهای «کم‌بها دادن به نظرات افراد» و «عدم اطلاع و آشنایی عمومی با مدیریت دانش» از وابستگی زیاد و قدرت پیش‌برندگی حداقل برخوردار هستند. برای کاهش آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در بعد مولفه‌های محیطی، با توسعه این متغیرها باید به میزان وابستگی آن‌ها توجه داشت. پس پیشنهاد مدل ISM ابتدا بر ایجاد تغییر در عامل «نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه» به منظور رفع آسیب‌های توسعه مدیریت دانش در بعد مولفه‌های محیطی است.

نتایج روش ISM در بعد مولفه‌های ساختاری آسیب‌های توسعه مدیریت دانش نشان می‌دهد که شاخص «عدم شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعمل‌ها و مبهم بودن مأموریت» از مهمترین

یک رویه منطقی استخراج شده و در چارچوب مدل‌های علمی، تنظیم شده باشد تا هر آسیب متناسب با درجه اهمیتی که دارد، مورد توجه و کنترل اثر قرار گیرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن معیارهای اصلی آسیب‌های توسعه مدیریت دانش، زمینه‌ی مناسب برای ایجاد تغییرات لازم در دانشگاه‌ها که همان رفع آسیب‌های مورد مطالعه است، فراهم شود.

منابع و مآخذ

- Abdullah, R., Selamat, M. H., Jaafar, A., Abdullah, S., & Sura, S., (2008). An empirical study of knowledge management system implementation in public higher learning institution, *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 8(1).
- Adhikari, D.R., (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*,
- Adineh Ghahremani, A., Hashempour, L., Atapour, H., (2010). Study of knowledge management infrastructure in Tabriz University from the perspective of faculty members. *Journal of Academic Library and Information Scienc*, 45(57): p. 63-75. [in persian]
- Afkhami Ardakani, M., Rajabpour, Ebrahim, Hashemi, Mehdi, (2015). Presenting a model to explain organizational silence using interpretive structural modeling. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Fourth year (3): p. 21-43 [in persian]
- Alderfer, P.C., (2016). Identifying the in-service training needs of the social studies teachers within the context of lifelong learning. *Professional Psychology*, 13(4): p. 625-634.
- Armaghan, N. and J. Renaud, (2017). Evaluation of knowledge management in an organisation. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(01): p. 1750006. [in persian]
- Azar, a., mortazavi, l., abbasi, M.A., (2017). Acquisition of tacit knowledge in knowledge management with using of the repertory grid method (Case Study: Exploring and explaining key success factors in Supply Chain Management from the perspective of industry Zen Experts). *The Quarterly Journal of Public Policy in Management*. 8(28). [in persian]
- Bromand Kakhaki, A.R., N. Akhavab, A. Mostofi, M. (2000). Provide a model for the

پیاپی سازی» و «تجمیع قدرت، تصمیم‌گیری و اختیار در رأس هرم» از وابستگی زیاد و قدرت پیش‌برندگی حداقل برخوردار هستند. همچنین، متغیرهایی که در دسته پیونددهنده قرار دارند هم از قدرت پیش‌برندگی بالا و هم از میزان وابستگی بالایی برخوردارند. پس پیشنهاد مدل ISM ابتدا بر متغیر «عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها و مبهم بودن مأموریت» است.

بر اساس نتایج پژوهش، اصلی‌ترین عوامل موثر بر آسیب‌های مرتبط با توسعه مدیریت دانش در بعد رفتاری، بر اساس مدل ISM عبارت‌اند از «ریسک-پذیری پایین و عدم تعهد نسبت به مدیریت دانش»، در بعد آسیب‌های محیطی «نبود نیاز و تقاضای استقرار مدیریت دانش از سوی جامعه» و در بعد آسیب‌های ساختاری «عدم شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها». این موارد حاکی از آن است که در حال حاضر، تمرکز و اولویت‌گذاری فعالیت‌های دانشگاه‌های استان باید بر متغیرهای مذکور باشد.

همچنین اصلی‌ترین عوامل تاثیرپذیر در چهارچوب آسیب‌های مرتبط با توسعه مدیریت دانش در بعد رفتاری، بر اساس مدل ISM عبارت‌اند از «انگیزه و کار تیمی پایین و عدم رضایت شغلی کارکنان»، در بعد آسیب‌های محیطی «نبود زمینه بها دادن به نظرات افراد» و در بعد ساختاری «نامشخص بودن مأموریت و استراتژی‌ها و عدم توجه به برنامه‌ریزی لازم در زمینه پیاده‌سازی».

با توجه به نتایج بیان‌شده می‌توان دریافت که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی استان کرمان می‌توانند جهت توسعه مدیریت دانش از روش فوق استفاده نمایند و بر متغیرهای پیش‌برنده قوی که در مدل ساختاری - تفسیری استخراج شده‌اند، تمرکز نمایند. آنچه در این فرایند اهمیت دارد، این است که مطابق راهبرد این تحقیق، سطح بندی آسیب‌ها بر مبنای معیارهای ملموس و عینی صورت پذیرد که مبتنی بر

- Information Science and Technology*, 55(7): p. 593-612.
- Hoseini Damiri, S., (2016). *Pathology of knowledge management development. International Conference on Management and Accounting*. Tehran, Nikan Institute of Higher Education, [in persian]
- 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). [in persian]
- Khayat moghadam, s., Taheri Lari, M., oliaee, l., (2017). Factors Affecting Knowledge Sharing within Supply Chain (Case Study: Khorasan Electricity Supply Chain). *The Quarterly Journal of Public Policy in Management*. 8(28). [in persian]
- Marquardt, M.J., (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Nicholas brealey publishing.
- 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. , [in persian]
- Molavi, B.G.a., A., (2013). *Develop a knowledge management strategy in a research-industrial laboratory using a dynamic approach. Innovation Management*, 2(4) [in persian]
- Najafi Zade, M. and S. Zahedi, (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). [in persian]
- Nateghi, F., Norouzi, Abbas Ali, , (2011). Knowledge Management Infrastructures in Qom Islamic and State Azad University from the Perspective of Faculty Members. *Scientific Journal of Education and Evaluation* (Quarterly, 4(15): p. 129-149. [in persian]
- Nowruzian, m., (2007). Application of knowledge management in the public sector. *Tadbir Monthly*, 8 (16): p. 24-29.[in persian]
- Parham, S., (2010). *Explain the challenges of implementing knowledge management and introduce a suitable model for implementation in Shahid Chamran University of Ahvaz*. Master Thesis, and Department of Management,. Faculty of Social and Economic Sciences(Payame Noor University, Central Tehran) [in persian]
- Paoloni, P., G. Modaffari, and G. Mattei, (2020). b.Knowledge resources in the future development of the knowledge management foundation; Case study in National Petrochemical Company. *Journal of Innovation Management*, 3(7).
- Darvishi, D. and H. Darvishi, (2019). Assessing the effectiveness of knowledge management using Analytic Network Process. *International Journal of Applied Operational Research-An Open Access Journal*, 9(1): p. 31-40. [in persian]
- Farhangi, A.A.R.C., (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, [in persian]
- Fábio, C. and D.B.F. Carvalho, (2020). Holistic knowledge management: adherence analysis of the Castillo and Cazarini model. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(4).
- Fathollahi, B., Afshar Zanjani, Ebrahim, and Nozari, Damoun, (2009). Is the University of Isfahan ready to implement knowledge management? *National Studies in Library and Information Organization*, 21(3): p. 6-20. [in persian]
- Gorbanizadeh ASL. V.A. Zarandi, A.s.A.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) [in persian]
- Haitao, Z., et al. (2020). *Research on the Construction of Pathological Knowledge Management System Based on Web*. In *Proceedings of the 2020 the 2nd World Symposium on Software Engineering*.
- Hassanzadeh, M., *Knowledge Management: Concepts and Infrastructures*. Tehran, 2007. Librarian. [in persian]
- Helalian motlagg, F., Hassanzadeh, Mohammad, Zandian, Fatemeh, (2017). Analysis of the mediating effects of knowledge management components in improving human resource performance. *Data management*, 3(2): p. 1-29.
- Hemmati, M., (2009). *Evaluating the application of knowledge management components in the faculties of Tehran Technical Campus*. 4th National Conference on Knowledge Management, Tehran (Oil, Gas and Petrochemical Information Institute).[in persian]
- Holsapple, C.W. and K.D. Joshi, a (2004). Formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources, and influences. *Journal of the American Society for*

یادداشت‌ها

¹ Abdullah et al² Vashisth, Kumar & Chandra³ Web portals⁴ Slack, Singh⁵ fabio⁶ Haitao⁷ Paoloni⁸ Shropshire⁹ Darvishi and Darvishi¹⁰ Armaghan, Renaud¹¹ Interpretive Structural Modelling¹² Warfield¹³ Reachability matrix¹⁴ Armaghan, Renaud

- university context: an overview of the literature. *Journal of Intellectual Capital*, RazaviZadeh, M., (2010). Interpretive construction of the lived experience of school-building charities (Case study: Mashhad school-building charities). *Rahbord Farhang.*, 1(3). [in persian]
- Sage A.P, *Interpretive Structural Modeling: Methodology for large scale systems*. New York, 1977. NY: McGraw-Hill
- Seyyedzadeh, m., (2010). Functions of knowledge management in universities: A case study of Payame Noor University. *Management and Planning in Educational Systems.*, 3(5): p. 78-103. [in persian]
- Shropshire, S., J.L. Semenza, and R. Koury, Knowledge management in practice in academic libraries. *IFLA journal*, 2020. 46(1): p. 25-33.
- Slack, N.J.S., G. (2018). Diagnosis of organizational culture in public sector undertakings undergoing reforms. *Public Organization Review*, 18(3): p. 361-380.
- Jitesh Thakkar, S.G.D., A.D. Gupta and Ravi Shankar, , (2007). Development of a balanced scorecard an integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1): p. 25-59.
- Sadri, A., (2018). Establishment of knowledge management in Iranian universities. *Research in Educational Systems*, 12(43): p. 41-63. [in persian]
- Tyndale, P., A (2002). Taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications. *Evaluation and program planning*, 25(2): p. 183-190.
- Thomsen, E.B. and T. Lumbye, (2013), *How to Facilitate Knowledge Collaboration—Developing Next Practice, in Innovation through Knowledge Transfer 2012*. Springer. P. 103-104.
- Vashisth, R., R. Kumar, and A. Chandra, (2010). Barriers and facilitators to knowledge management: evidence from selected Indian universities. *IUP Journal of Knowledge Management*. 8(4).
- Warfield, J.N., (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (1): p. 81-87.
- Zamani, b.H., Qasem, Yarmohammadzadeh, Peyman, (2009). Infrastructure of knowledge management in the University of Isfahan based on the views of faculty members. *Journal of Educational Sciences, Birjand University*, First Year (2): p. 49-66. [in persian]



Leveling the Damages of Knowledge Management Development in Universities: Simultaneous Application of the Three Dimensional Model and Interpretive Structural Approach

Movahed Sadeghian¹- Mohammad Montazeri² -Jafar Ghahremani³

Abstract

Background: Proper knowledge management leads to competitive advantage for organizations and ultimately more success and ultimately organizational excellence. The survival of organizations depends on the effective management of knowledge, as. The purpose of this research is to stratify the damages of knowledge management development in universities in the framework of the three dimensional model and interpretive structural approach, so that knowledge management can be developed in the best possible way.

Methods: Statistical population of all higher education management specialists, professors and staff experts in There are universities in Kerman province that with purposeful sampling method, 32 people formed the research sample. Research data were also obtained through open and semi-structured interviews among the sample group. The disadvantages of knowledge management were identified in the framework of the three dimensional model, including behavioral, environmental and structural dimensions.

Result: Accordingly, the main harms of the behavioral harms are: "low risk-taking and lack of commitment of managers and employees to knowledge management", in the dimension of environmental harms, "lack of need and demand for knowledge management by society" and in the dimension of Structural disadvantages "Lack of transparency and facilitation of rules and instructions and ambiguity of mission". The main influential factors in the dimension of behavioral injuries are "low motivation and teamwork and job dissatisfaction of employees", in the dimension of environmental injuries, "combating people's opinions in making changes and isolating experts and scientists". And in the dimension of structural damage, "the ambiguity of missions and strategies in universities and the lack of attention to the necessary planning in the field of implementation".

Conclusion: so The most important achievement of the research is that in order to remove the damage of knowledge management development, it is necessary to pay attention to the behavioral dimension of "low risk tolerance and lack of commitment of managers and employees towards knowledge management" as the most influential factor.

Key words: Interpretive Structural Modeling(ISM), Knowledge management, Pathology, Three dimensional model

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

² Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) montazer56@pnu.ac.ir

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