

انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (مورد مطالعه: شعب بانک انصار استان کرمانشاه)

■ نورالدین سلیمی⁺*

کارشناسی ارشد مهندسی صنایع / مدیریت سیستم و

بهره‌وری، دانشگاه یزد، ایران

یزد، صفاییه، بلوار دانشگاه، صندوق پستی: ۷۴۱-۸۹۱۹۵

■ محمدحسین ابویی^۱

دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه یزد، ایران

یزد، صفاییه، بلوار دانشگاه، صندوق پستی: ۷۴۱-۸۹۱۹۵

■ محمدعلی وحدت زاد^۲

دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه یزد، ایران

یزد، صفاییه، بلوار دانشگاه، صندوق پستی: ۷۴۱-۸۹۱۹۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۳/۴ و تاریخ ذیرش: ۱۳۹۵/۷/۱۲

چکیده

امروزه توفیق سازمان‌ها در گرو مدیریت صحیح دانش سازمانی است که با به‌کارگیری راهبرد مناسب امکان‌پذیر است، از طرفی منابع سازمانی جهت مدیریت دانش نیز محدود است؛ بنابراین راهبرد مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمانی باید طوری انتخاب شود که بتواند با اختصاص صحیح منابع، به بیشترین اثربخشی در سازمان منجر شود. برای این منظور، پژوهش حاضر با هدف انتخاب راهبرد مدیریت دانش با استفاده از رویکرد ترکیبی فرایند تحلیل شبکه‌ای^۳ و دیمتل^۴ فازی در بانک انصار استان کرمانشاه انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان در زمینه مدیریت دانش، مدیران ارشد و کارکنان شعب بانک انصار استان کرمانشاه است و جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت سرشماری و با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت گرفته است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای سوپر دسیژن^۵ و SPSS تحلیل شد. طبق یافته‌ها، وزن هر یک از زیرمعیارها و امتیاز استاندارد آنها در سازمان بدست آمد و با استفاده از آنها مقدار ۶/۷۰۹ برای شاخص راهبرد مدیریت دانش^۶ بدست آمد که طبق آن، راهبرد ترکیبی مایل به راهبرد کدگذاری به‌عنوان راهبرد غالب در سازمان انتخاب شد.

واژگان کلیدی: راهبرد مدیریت دانش، فرایند تحلیل شبکه‌ای، تکنیک دیمتل، بانک انصار.

* عهده‌دار مکاتبات

+ شماره نمابر: ۰۸۲۴۳۷۲۳۴۷۱ و آدرس پست الکترونیکی: Nooraldin.salimi@gmail.com

۱ شماره نمابر: ۰۳۵-۳۸۲۱۰۶۹۹ و آدرس پست الکترونیکی: Mhabooie@yahoo.com

۲ شماره نمابر: ۰۳۵-۳۸۲۱۱۷۰۲ و آدرس پست الکترونیکی: Mavahdat@gmail.com

3 Analytic Network Process(ANP)

4 Decision Making Trial and Evaluation Laboratory(DEMATEL)

5 Super Decision

6 Knowledge Management Strategy Index(KMSI)

۱- مقدمه

تغییر و تحولات در دهه‌های اخیر و افزایش روزافزون رقابت، پویایی و عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها را به سوی انعطاف‌پذیری، سرعت در پاسخگویی به نیازهای مشتریان و خلق محصولات و خدمات جدید سوق داده تا بتوانند به رقابت خود ادامه دهند. در این میان دانش و چگونگی مدیریت آن به‌عنوان یک اصل اساسی برای سازمان‌ها مطرح شده است؛ پس باید دانش موجود در سازمان به نحو اثربخشی مدیریت شود تا بتوان از آن به‌عنوان فرصت مناسبی جهت بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان استفاده کرد [۱۸]. از طرفی با توجه به این‌که در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها، انتخاب راهبرد مناسب یکی از اولین گام‌های بنیادی است بنابراین سازمان‌ها باید به‌طور هدفمند دانش خود را مدیریت کنند و متناسب با آن راهبرد مناسبی را انتخاب نمایند [۸]. بانک‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها جهت اجرای برنامه‌های عملیاتی و رسیدن به اهداف سازمانی از دانش استفاده می‌کنند که استفاده ناصحیح از این دانش منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست و در نتیجه تخصیص منابع سازمان به امور غیرضروری و هدر رفتن منابع خواهد شد. برای این منظور وجود یک سیستم موفق مدیریت دانش جهت کسب دانش و به اشتراک‌گذاری آن در سازمان امری ضروری است که با انتخاب راهبرد مدیریت دانش تحقق می‌یابد. در این راستا و در مقاله حاضر با در نظر گرفتن معیارهای مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت و نیز بهره‌گیری از مدل ترکیبی فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتلفازی به انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در بانک انصار شعب استان کرمانشاه پرداخته می‌شود.

۲- پیشینه پژوهش

راهبرد مدیریت دانش روشی است که مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص کرده و به کمک خلق و تبدیل دانش باعث ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌شود. راهبرد مدیریت دانش به‌منظور پر کردن شکاف بین دانش موجود و دانش موردنیاز در سازمان تدوین می‌شود و هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است [۵] که به‌عنوان ابزاری تسهیل‌کننده برای نتایج مدیریت دانش و نیز ابزاری جهت افزایش کمیت و کیفیت دانش با تعیین چگونگی استفاده از منابع مختلف بکار می‌رود. راهبردهای مرتبط با مدیریت دانش به دو دسته «راهبرد کدگذاری» و «راهبرد شخصی‌سازی» تقسیم می‌شوند که به ترتیب «راهبرد سیستم محور» و «راهبرد انسان محور» نامیده می‌شوند. راهبرد سیستم محور، بازیابی و

ذخیره دانش به‌صورت واضح و روشن را به همراه دارد که امکان انتقال دانش و استفاده مجدد از آن را برای کارکنان سازمان فراهم می‌کند. در مقابل، راهبرد انسان‌محور باعث ضبط و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی موجود در ذهن، رفتار و ادراک افراد می‌شود [۲۱].

تاکنون تحقیقات معدودی در زمینه انتخاب راهبرد مدیریت دانش انجام شده است که با توجه به مطالعات انجام‌شده [۹، ۱۳، ۲۲، ۲۵، ۲۸، ۳۷ و ۴۳]، در بیشتر تحقیقات معیارهای مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش را در انتخاب راهبرد مدیریت دانش در نظر گرفته‌اند. در ادامه، پس از بررسی این تحقیقات، معیارهای مناسب استخراج شده و با توجه به آنها به انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه پرداخته می‌شود.

در مقاله کارا جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش در کسب‌وکارهای تولیدی و ساخت‌وساز از رویکرد کلور^۷ استفاده شده است. هدف این رویکرد شفاف‌سازی مشکلات مدیریت دانش به مجموعه خاصی از مباحث مدیریت دانش، در زمینه کسب‌وکار است. تمرکز اصلی پروژه‌های مربوط به این رویکرد، بر روی ابعاد سازمانی و فرهنگی مربوط به مدیریت دانش در زمینه پروژه است [۲۴]. تحقیقی با عنوان «انتخاب راهبرد مدیریت دانش با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای» [۴۲]، با در نظر گرفتن وابستگی‌های بین عوامل مورد بررسی به انتخاب راهبرد مدیریت دانش پرداخته است. این عوامل شامل: زمان، هزینه، فرهنگ و مردم، ارتباطات، حمایت مدیریت ارشد و انگیزش است... در مقاله‌ای دیگر، وو، رویکرد ترکیبی فرایند تحلیل شبکه‌ای و تکنیک دیمتلفازی برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش در یک شرکت تایوانی به اسم شرکت تی (T) استفاده شده است. مدل ارائه شده در این مقاله نشان می‌دهد که مهم‌ترین هدف، فعال کردن اطلاعات و راهبرد شخصی‌سازی است؛ زیرا راه‌حل پیشنهادی با تأثیرات ناشی از وابستگی سروکار دارد. در این مقاله نیز معیارهای حمایت مدیریت ارشد، ارتباطات، فرهنگ و مردم، انگیزش، زمان و هزینه در نظر گرفته شده‌اند [۴۰]. از دیگر مقالات انجام شده در زمینه انتخاب راهبرد مدیریت دانش، مقاله پرشین، برای اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های تولیدی کشور ترکیه است که در آن، سه راهبرد مدیریت دانش شامل: راهبرد انسان‌محور، راهبرد سیستم‌محور و راهبرد ترکیبی مدنظر قرار گرفته و برای اولویت‌بندی آنها از

7 Cross-sectoral learning in the virtual enterprise (CELEVER)

مراتبی، تعاملات اجتماعی کارکنان به نسبت ساختار ارگانیکی کمتر است؛ از این رو راهبرد سیستم محور در سطح سازمانی می‌تواند مؤثرتر واقع شود؛ و بالعکس. به عبارت دیگر، هر چه ساختار سازمانی به سمت ارگانیک پیش رود راهبرد انسان‌محور، اثربخشی بیشتری را برای سازمان به همراه دارد [۲۶].

ماهیت کار سازمان نیز یکی دیگر از عواملی است که به منظور تعیین راهبرد مدیریت دانش به آن اشاره شده است. هنگامی که ماهیت کار و فرایندهای سازمانی به صورت روزمره باشد، راهبرد کدگذاری مناسب‌تر است و در غیر این صورت راهبرد شخصی‌سازی جهت مدیریت دانش در سازمان کاربرد بیشتری دارد [۱۱]. همچنین در مقاله شپیرز که به منظور بهبود مدل هانسن، نوهریا و تیرنی، راهبرد دانش در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار داده است، فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مؤثر در انتخاب راهبرد مدیریت دانش در نظر گرفته شده است [۳۶]. از دیگر عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش، میزان محافظه‌کاری مدیران سازمان است [۶]. محافظه‌کاری مدیریت عبارت است از طیفی که از یک سو سازمان با مدیریت محافظه‌کار و از سوی دیگر سازمان با مدیریت متهورانه را در برمی‌گیرد. طبق این مقاله، هر چه مدیریت سازمان به سمت محافظه‌کارانه پیش رود، راهبرد سیستم محور (کدگذاری) و بالعکس، هر چه مدیریت سازمان متهورانه‌تر باشد، راهبرد انسان‌محور برای مدیریت دانش در سازمان اثربخشی بیشتری دارد [۶].

۳- معرفی روش‌های مورد استفاده

۳-۱- فرایند تحلیل شبکه‌ای

فرایند تحلیل شبکه‌ای حالت عمومی روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^{۱۰} است. این روش در سال ۱۹۷۰ میلادی توسط توماس ال. ساعتی^{۱۱} ابداع شد [۳۹]. فرضیه اصلی در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، استقلال سطوح بالاتر نسبت به سطوح پایین‌تر و نسبت به معیارها و عوامل دیگر در هر سطح است. از طرفی، بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری، به دلیل وجود رابطه متقابل میان عوامل گوناگون، به صورت سلسله‌مراتبی ساختار بندی نمی‌شود که برای حل این مشکل در سال ۱۹۹۶ ساعتی رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای را معرفی کرد [۱۰]. فرایند تحلیل شبکه‌ای از مقیاس اندازه‌گیری مبتنی بر مقایسات زوجی استفاده می‌کند. برای این منظور از تئوری فازی برای بیان ساده‌تر این ارجحیت‌ها استفاده شده است. طیف فازی

فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده شده است. در این مقاله عواملی از جمله هزینه، زمان، انعطاف‌پذیری و کیفیت به عنوان عوامل مؤثر بر انتخاب راهبردهای مدیریت دانش در نظر گرفته شده است [۳۴]. نویسندگان مقاله موناوریان، برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش از رویکرد ترکیبی فرایند تحلیل شبکه‌ای و تکنیک تاپسیس^۸ در شرکت پارس تاپیر استفاده کرده‌اند. از میان عوامل تأثیرگذار بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش، عوامل بااهمیت بالاتر در سازمان مورد مطالعه که در تحقیق آنها مورد بررسی قرار گرفته عبارتند از: حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ و مردم و مشوق پاداش [۳۰]. همچنین در مقاله خدیور، پس از تعیین عوامل تأثیرگذار بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش، نحوه تأثیر این عوامل بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش از طریق دلفی فازی نشان داده شده، سپس با استفاده از عوامل تأثیرگذار از قبیل راهبرد عمومی کسب‌وکار، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی، راهبردهای فناوری اطلاعات، راهبرد مدیریت منابع انسانی، سطح اجتماعی‌سازی، انواع دانش و فرایندهای خلق و انتشار آن، یک سیستم خبره فازی برای انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش ارائه شده است [۲].

همان‌طور که ذکر شد، در این مقالات بیشتر معیارهای به کار رفته، از جمله معیارهای مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش هستند. برای این منظور پس از بررسی تحقیقات انجام‌شده، پنج معیار اصلی که به طور مستقیم بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش تأثیر گذارند، استخراج شده است. از جمله این معیارها، راهبرد کسب‌وکار است که در تحقیق [۱۲ و ۳۸]، به آن تأکید شده است. از مفهوم تناسب و طبقه‌بندی راهبرد مدیریت دانش به عنوان شخصی‌سازی در برابر کدگذاری دانش، آن گونه برداشت می‌شود که چنین طبقه‌بندی، مطابق طبقه‌بندی مشهور پورتر^۹ از راهبردهای کسب‌وکار است که طبق آن برای سازمان‌هایی با راهبرد تمایز، راهبرد انسان‌محور مقبولیت بیشتری دارد. در مقابل سازمان‌هایی با راهبرد رهبری هزینه‌ها، به دلیل تأکید بر استفاده مجدد از دانش به منظور کاهش هزینه فراهم‌سازی هر قلم از کالا از اطلاعات موجود، راهبرد سیستم محور برای آن اثربخشی بیشتری دارد. از دیگر عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش می‌توان ساختار سازمانی را نام برد که در مقاله لمون به آن اشاره شده است. در سازمان‌هایی با ساختار سلسله

8 The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

9 Porter

10 Analytic Hierarchy Process (AHP)

11 Thomas.L.Saati

تصمیم‌گیری گروهی، باید آنها را با هم ترکیب کرد که در تحقیق حاضر از رابطه (۱) جهت محاسبه میانگین هندسی [۲۰] و نیز جهت دی فازی کردن نظرات خبرگان از روش تبدیل داده‌های فازی به داده‌های قطعی [۴۱] استفاده شده است.

$$\tilde{Z}_{ij} = \frac{1}{k} \left(\sqrt[k]{l_1 \times \dots \times l_k}, \sqrt[k]{m_1 \times \dots \times m_k}, \sqrt[k]{u_1 \times \dots \times u_k} \right) \quad (1)$$

۲-۳- تکنیک دیمتل فازی

روش دیمتل در مرکز تحقیقات ژنو^{۱۵} در سال ۱۹۷۳ ارائه شد. این روش روابط علی معلولی مابین معیارها را در مسائل تصمیم‌گیری به یک مدل ساختاری ملموس تبدیل می‌کند به طوری که در چنین ساختاری هر عنصر می‌تواند بر کلیه عناصر هم‌سطح، سطح بالاتر یا سطح پایین‌تر از خود تأثیر گذاشته و به صورت متقابل از تمامی آنها تأثیر پذیرد [۱۷ و ۳۹]. گام‌های تکنیک دیمتل فازی در ۵ مرحله به صورت زیر خلاصه می‌شود:

مرحله ۱: در این مرحله تأثیر مستقیم بین معیارها به کمک افراد متخصص و با استفاده از مقیاس مقایسه‌ای ۵ سطحی انجام می‌گیرد. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان، با استفاده از رابطه (۲) میانگین حسابی آنها محاسبه می‌شود.

$$\tilde{z} = \frac{\tilde{x}^1 \oplus \tilde{x}^2 \oplus \tilde{x}^3 \oplus \dots \oplus \tilde{x}^p}{p} \quad (2)$$

در رابطه (۲)، p تعداد خبرگان و \tilde{x}^i ماتریس مقایسه زوجی خبره i ام است و \tilde{Z} عدد فازی مثلثی به صورت $\tilde{Z}_{ij} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$ است. با تبدیل ارزیابی زبانی (جدول شماره دو) به ارزش‌های قطعی^{۱۶} ماتریس روابط اولیه $\tilde{Z} = [z_{ij}]$ تشکیل می‌شود.

جدول ۲: متغیرهای زبانی و دیمتل فازی [۴۲].

عبارت کلامی	مقدار فازی معادل
بدون تأثیر (NO)	(۰, ۰, ۰/۲۵)
تأثیر بسیار پایین (VL)	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
تأثیر پایین (L)	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
تأثیر بالا (H)	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
تأثیر بسیار بالا (VH)	(۰/۷۵, ۱, ۱)

مرحله ۲: در این مرحله ماتریس نرمال روابط اولیه (X) با استفاده از رابطه (۳) و رابطه (۴) محاسبه می‌شود. تمامی مؤلفه‌های ماتریس X بین صفر و یک قرار دارند و تمامی عناصر روی قطر اصلی آن صفر هستند [۱۷].

مورد استفاده در این تحقیق در جدول شماره یک آمده است.

جدول ۱: طیف‌های فازی مورد استفاده در فرایند تحلیل شبکه‌ای [۲۷].

معیارهای زبانی	اعداد فازی مثلثی متناظر
به یک اندازه مهم	(۱, ۱, ۱)
بینابین	(۳, ۲, ۱)
کمی مهم‌تر	(۴, ۳, ۲)
بینابین	(۵, ۴, ۳)
نسبتاً مهم‌تر	(۶, ۵, ۴)
بینابین	(۷, ۶, ۵)
بسیار مهم‌تر	(۸, ۷, ۶)
بینابین	(۹, ۸, ۷)
مطلقاً مهم‌تر	(۹, ۹, ۹)

جهت انجام محاسبات در فرایند تحلیل شبکه‌ای لازم است که نتایج به دست آمده از انجام مقایسه‌های زوجی در ماتریسی به نام سوپر ماتریس اولیه (سوپر ماتریس ناموزون^{۱۳}) قرار گیرند. پس از تشکیل سوپر ماتریس اولیه، ستون‌های این ماتریس نرمال شده و سوپر ماتریس موزون^{۱۳} یا نرمال بدست می‌آید.

	زیر معیار	معیار	هدف
هدف	0	0	0
معیار	W_{21}	W_{22}	0
زیر معیار	0	W_{32}	0

شکل ۱: حالت کلی سوپر ماتریس اولیه تحقیق [۱]

با توجه به معیسات انجام شده در طی تحقیق، سوپر ماتریس اولیه دارای سه درایه W_{21} ، W_{22} و W_{32} است که حالت کلی آن به صورت شکل شماره یک نشان داده شده است. در این شکل، W_{21} نشان‌دهنده اثر هدف تصمیم بر معیارهای اصلی، W_{22} نشان‌دهنده ماتریس وابستگی درونی بین معیارهای اصلی است که در این تحقیق به جای مقایسات زوجی جداگانه از دیمتل فازی برای یافتن بلوک وزنی W_{22} استفاده شده و W_{32} نشان‌دهنده ماتریس تأثیر معیارهای اصلی بر زیر معیارها است. پس از تشکیل ماتریس موزون آن را به توان 2^{k+1} رسانده تا ماتریس حددار حاصل شود. در این ماتریس اعداد مربوط به هر سطر با هم برابر و مشخص‌کننده وزن معیار یا زیر معیار مربوط به آن سطر است [۳۵]. در این مقاله برای رسیدن به توان مورد نظر ماتریس موزون از نرم افزار سوپر دسیژن استفاده شده است.

به منظور بهره‌گیری از نظرات همه خبرگان در حالت

14 Converting Fuzzy data into Crisp Scores (CFCS)

15 Geneve

16 CRISP

12 Unweighted Supermatrix

13 Weighted Supermatrix

شاخص راهبرد مدیریت دانش مقداری بین صفر تا ۱۰ را اتخاذ می‌کند (با توجه به استاندارد کردن امتیازهای بدست آمده) که سه راهبرد انسان محور (شخصی‌سازی)، سیستم-محور (کدگذاری) و ترکیبی (انسان محور و سیستم محور) را مورد بررسی قرار می‌دهد. طبق طیف تعریف شده برای معیارهای پرسشنامه‌ها و نیز با توجه به وزنی که هر زیرمعیار در تعیین نوع راهبرد می‌تواند داشته باشد، سه بازه برای شاخص راهبرد مدیریت دانش قابل تعریف است که با توجه به بازه مورد نظر، راهبرد مناسب به صورت زیر اتخاذ می‌گردد:

۱- اگر $0 \leq KMSI < 2$ باشد، آنگاه راهبرد انسان محور انتخاب می‌شود.

۲- اگر $2 \leq KMSI < 8$ باشد، آنگاه راهبرد ترکیبی انتخاب می‌شود.

۳- اگر $KMSI \geq 8$ باشد، آنگاه راهبرد سیستم محور انتخاب می‌شود.

جزئیات مربوط به امتیاز زیرمعیارها و نمره استاندارد آنها در قسمت روش پژوهش آمده است.

۴- روش پژوهش

مقاله حاضر از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-تحلیلی و با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی است که در شعب بانک انصار استان کرمانشاه انجام گرفته است. در این پژوهش سه جامعه آماری مورد رجوع خواهند بود: جامعه آماری اول شامل ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصین در زمینه مدیریت دانش، جامعه آماری دوم شامل مدیران ارشد بانک انصار به تعداد ۱۷ نفر و جامعه آماری سوم شامل کارکنان شعب مختلف استان کرمانشاه به تعداد ۱۴۸ نفر است. حجم نمونه نیز با توجه به پایین بودن تعداد جامعه آماری تحقیق، تعداد کل جامعه آماری خبرگان، مدیران و کارکنان در نظر گرفته شده است. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های ۱، ۲، ۳ و ۴ استفاده شده است. پرسشنامه ۱ و ۲ که از نوع مقایسه زوجی است و به ترتیب میزان تأثیرگذاری معیارها بر یکدیگر و میزان اهمیت معیارها در مقایسه با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد، بین خبرگان توزیع می‌شود. پایایی این پرسشنامه‌ها به ترتیب با نرخ ناسازگاری ۰/۰۴۶ و ۰/۰۶ مورد تأیید قرار گرفت.

پرسشنامه ۳ به بررسی عوامل ساختار سازمانی، راهبرد کسب و کار و ماهیت کار سازمان می‌پردازد که با توجه به تخصصی بودن عوامل، در میان مدیران ارشد بانک انصار توزیع می‌شود. همچنین پرسشنامه ۴ که به بررسی عوامل فرهنگ سازمانی و محافظه کاری مدیران می‌پردازد، بین کارکنان

$$s = \min[1/\max_{1 \leq i \leq n} (\sum_{j=1}^n z_{ij}), 1/\max_{1 \leq j \leq n} (\sum_{i=1}^n z_{ij})] \quad (3)$$

$$X = s \cdot Z \quad (4)$$

مرحله ۳: با استفاده از ماتریس X و رابطه (۵) ماتریس روابط کلی (T) بدست می‌آید که در این اینجا، I همان ماتریس واحد است. درایه‌های این ماتریس تأثیر غیرمستقیم یک معیار نسبت به دیگر معیارها را نشان می‌دهد [۱۷].

$$T = X(I - X)^{-1} \quad (5)$$

مرحله ۴: مجموع عناصر سطرها و ستون‌های ماتریس T به-ترتیب و به صورت بردارهای D و R نام‌گذاری می‌شود که از طریق روابط (۷) و (۸) محاسبه می‌شود. جمع بردارهای D و R ($D + R$) محور افقی نمودار علت و معلول (درجه اهمیت معیارها) را تشکیل می‌دهد. محور عمودی نیز بیانگر وابستگی معیارها است که از طریق ($D - R$) محاسبه می‌شود. به طور کلی، هنگامی که ($D - R$) مثبت است، معیار مربوطه متعلق به گروه علت است و در غیر این صورت، معیار مربوطه به گروه معلول تعلق دارد. بنابراین، نمودار علی از طریق رسم نقاطی با مختصات ($D + R, D - R$) بدست می‌آید [۱۷].

$$T = [t_{ij}]_{n \times n}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (6)$$

$$D = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1}, \quad (i = 1, 2, \dots, n) \quad (7)$$

$$R = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{1 \times n}, \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (8)$$

مرحله ۵: در این مرحله با استفاده از روش نرمال‌سازی، مجموع اعداد هر ستون از ماتریس T تبدیل به یک می‌شود و بدین ترتیب ماتریس به دست آمده ماتریس وابستگی درونی است [۴۰].

۳-۳- شاخص راهبرد مدیریت دانش (KMSI)

در این پژوهش تصمیم‌گیری نهایی برای انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش با استفاده از شاخص راهبرد مدیریت دانش انجام می‌شود. جهت محاسبه این شاخص از وزن‌های بدست آمده برای معیارها و زیرمعیارها و نیز رابطه (۹) استفاده می‌شود.

$$KMSI = \sum_{i=1}^n w_i z_i \quad s.t \quad n = 1, 2, \dots, 31 \quad (9)$$

در رابطه (۹)، w_i معادل وزن زیرمعیار z_i نمره استاندارد زیر معیار z_i که پس از محاسبه امتیاز زیرمعیار z_i به صورت نمره استاندارد درآمده و i نیز تعداد کل زیرمعیارها است.

مروسی) میان کارکنان (C5-2)، وجود روحیه کارگروهی در سازمان (C5-3)، فرهنگ انتقال مفاهیم ساخته شده جدید به دیگران (C5-4) و استفاده از روش‌های علمی برای تصمیم‌گیری در ارتباط با فرایندهای کاری (C5-5) [۱۵، ۱۹، ۲۳، ۳۱ و ۳۲] هستند. با توجه به نظر خبرگان، زیرمعیارها قابلیت مقایسه با یکدیگر را ندارند و یا به عبارتی از توان آنها خارج است؛ بنابراین در این پژوهش وزن زیرمعیارها به صورت یکسان در نظر گرفته شده است.

پس از گردآوری داده‌های پرسشنامه ۱، وابستگی درونی معیارها با استفاده از روش دیمتل فازی محاسبه می‌شود. سپس با توجه به داده‌های حاصل از پرسشنامه ۲ و به کارگیری روش فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی وزن معیارها نسبت به هدف بدست می‌آید. در مرحله بعد با ادغام نتایج حاصل از فرایند تحلیل شبکه‌ای و تکنیک دیمتل و نیز وزن تخصیص یافته به زیرمعیارها، به کمک نرم‌افزار سوپر دسیژن، ابتدا سوپر ماتریس اولیه و سپس سوپر ماتریس موزون و در نهایت سوپر ماتریس محدود شده (حداثر) تشکیل می‌شود. سپس داده‌های مربوط به پرسشنامه ۳ و ۴ به کمک نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در مرحله آخر که هدف اصلی تحقیق در آن محقق می‌شود، به کمک نتایج حاصل از ماتریس حددار (W_i) و نیز با توجه به وزن استاندارد (Z_i) حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه ۳ و ۴، شاخص راهبرد مدیریت دانش محاسبه می‌شود. سپس طبق سه حالت تعریف شده برای این شاخص، راهبرد مدیریت دانش مناسب با شرایط سازمان انتخاب می‌شود. شکل شماره دو روند اجرای پژوهش را نشان می‌دهد.

۵- یافته‌ها

همان‌طور که در گذشته ذکر شد، هدف اصلی پژوهش، انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش است که در این راستا فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل فازی انتخاب شدند. سپس با توجه به نظر خبرگان، ادبیات موضوع و محیط نگاری سازمان مورد مطالعه، ساختار سازمانی (C1)، محافظه کاری مدیریت (C2)، راهبرد عمومی کسب و کار (C3)، ماهیت کار سازمان (C4) و فرهنگ سازمانی (C5) به عنوان معیارهای مؤثر در انتخاب راهبرد مدیریت دانش جهت بررسی انتخاب شدند که به منظور سنجش هر یک از این معیارها، زیرمعیارهایی تعیین شد. در ادامه، نتایج حاصل از فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل فازی، وزن معیارها و زیرمعیارها در سازمان و نیز مقدار شاخص راهبرد مدیریت دانش جهت تصمیم‌گیری نهایی آمده است.

سازمان توزیع می‌شود. جهت ارزش‌گذاری سؤالات پرسشنامه ۳ و ۴ از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت ۱۷ (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) استفاده شده است. روایی این پرسشنامه از نوع محتوایی سوری بوده که طبق نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آنها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ^{۱۸} به ترتیب با مقادیر ۰/۸۴ و ۰/۷۶ مورد تأیید قرار گرفت.

زیر معیارهای مربوط به هر معیار که جهت تهیه پرسشنامه ۳ و ۴ در نظر گرفته شده‌اند، در ادامه آمده است؛ زیرمعیارهای ساختار سازمانی (C1) شامل: میزان تفکیک عمودی یا ارتفاع چارت سازمانی (C1-1)، میزان تفکیک افقی (C1-2)، آزادی عمل داده شده به مدیران (C1-3)، رعایت دستورالعمل‌های دریافتی توسط کارکنان (C1-4)، تبعیت مدیران از دستورالعمل‌ها (C1-5)، ارزیابی عملکرد توسط معاونت‌ها و مدیران مربوطه (C1-6)، اختیار مدیران در استخدام و اخراج کارکنان (C1-7)، اختیار مدیران در دادن پاداش مالی به کارکنان (C1-8)، میزان اختیار مدیران در تنظیم برنامه‌ها (C1-9)، مدون بودن قوانین و مقررات (C1-10) و آزادی عمل داده شده به کارکنان (C1-11) [۴، ۷، ۱۴، ۱۶ و ۳۳]، زیرمعیارهای محافظه کاری مدیران (C2) شامل: تأکید بر حفظ کارکنان و جلوگیری از ترک خدمت آنان (C2-1)، تشویق واحدهای مختلف سازمان به تسهیم دانش (C2-2)، تشویق کارکنان هر واحد به تسهیم دانش توسط مدیر هر واحد (C2-3)، دسترسی کارکنان جدید به اطلاعات سازمان (C2-4) و دیدگاه امنیتی نسبت به اطلاعات سازمانی (C2-5) [۶]، زیرمعیارهای راهبرد کسب و کار (C3) شامل: توجه به روش‌های بهبود عملکرد و کارایی (C3-1)، ارائه خدمت با تکیه بر کاهش قیمت تمام شده (C3-2)، کنترل‌پذیری هزینه‌ها (C3-3)، توجه به خلاقیت و نوآوری (C3-4)، سطح ارتباط ایجاد شده با مشتریان (C3-5)، سرمایه‌گذاری بیشتر (برای تبلیغات و تسهیلات) به منظور ارائه خدمات بهتر نسبت به رقبا (C3-6)، ارائه خدمت با توجه به نیازهای مشتری (C3-7) و تأکید بر کیفیت خدمات (C3-8) [۳]، زیرمعیارهای ماهیت کار سازمان (C4) شامل: میزان استاندارد بودن خدمات ارائه شده (C4-1) و میزان بدیع و نوآور بودن خدمات ارائه شده (C4-2) [۶، ۱۱ و ۲۹] و در نهایت زیرمعیارهای فرهنگ سازمانی (C5) شامل: تعاملات میان افراد جهت ردوبدل کردن تجارب و مهارت‌ها به منظور افزایش دانش سازمانی (C5-1)، اعتقاد مدیریت سازمان به برقراری روابط استاد-شاگردی (رئیس-

17 Likert

18 Cronbach's Alpha

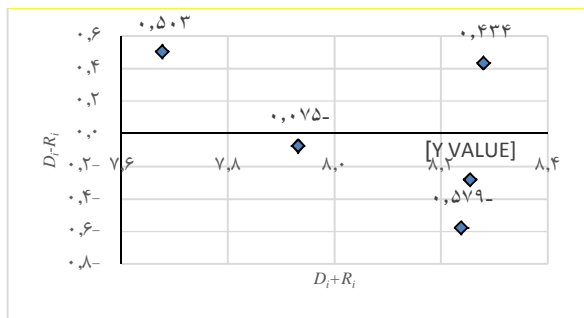
جدول ۴: ماتریس وابستگی درونی دی فازی شده

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5
C_1	۰/۱۶۳	۰/۲۱	۰/۲	۰/۱۹۹	۰/۲
C_2	۰/۲۰۳	۰/۱۷	۰/۲۱	۰/۲۱۳	۰/۲
C_3	۰/۱۹۹	۰/۱۹	۰/۱۶	۰/۱۹۷	۰/۲۱
C_4	۰/۲۱۹	۰/۲۲	۰/۲۳	۰/۱۸۵	۰/۲۲
C_5	۰/۲۱۶	۰/۲۲	۰/۲	۰/۲۰۵	۰/۱۷

جدول ۵: اهمیت و تأثیرگذاری معیارها

معیار	D_i+R_i	D_i-R_i
C_1	۷/۹۳۲	-۰/۰۷۵
C_2	۸/۲۵۵	-۰/۲۸۴
C_3	۸/۲۳۸	-۰/۵۷۹
C_4	۸/۲۸۰	-۰/۴۳۴
C_5	۷/۶۷۷	-۰/۵۰۳

با توجه به مقادیر بدست آمده برای بردارهای D_i+R_i و D_i-R_i ، نمودار علی و معلولی به صورت شکل شماره سه ترسیم شده است.

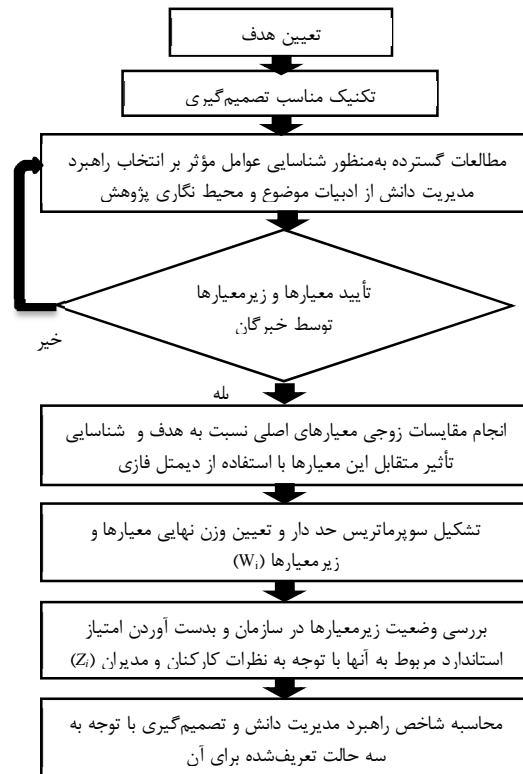


شکل ۳: نمودار علت و معلول

همان‌طور که از نمودار علی و معلولی (شکل شماره سه) پیداست سه معیار C_1 ، C_2 و C_3 (به ترتیب ساختار سازمانی، محافظه‌کاری مدیران سازمان و راهبرد کسب‌وکار) معیارهای معلول (تأثیرپذیر) و نیز معیارهای C_4 و C_5 (ماهیت کار و فرهنگ سازمانی) به‌عنوان معیارهای علی (تأثیرگذار) شناخته شده‌اند. همچنین با توجه به نمودار علت و معلولی میزان اهمیت معیارها به ترتیب از بیشتر به کمتر عبارتند از: ماهیت کار سازمان، محافظه‌کاری مدیران سازمان، راهبرد عمومی کسب‌وکار، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی.

۵-۲- یافته‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای (انجام مقایسات زوجی معیارها)

پس از گردآوری نظرات خبرگان و اطمینان از سازگار بودن آنها، میانگین هندسی نظرات خبرگان با توجه به رابطه (۱) محاسبه شد و سپس وزن معیارها نسبت به هدف، با استفاده از بردار ویژه به صورت جدول شماره شش بدست آمد.



شکل ۲: مراحل انجام تحقیق

۵-۱- یافته‌های تکنیک دیمتل فازی

پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان، با استفاده از میانگین حسابی ماتریس روابط اولیه (X) تشکیل می‌گردد و سپس طی مراحل ۲ و ۳ از روش دیمتل ماتریس روابط کل به صورت اعداد فازی به دست می‌آید که با استفاده از روش تبدیل داده‌های فازی به داده‌های قطعی، ماتریس دی فازی شده آن به صورت جدول شماره سه محاسبه شده است.

جدول ۳: ماتریس روابط کل دی فازی شده (T)

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5
C_1	۰/۵۹	۰/۷۸	۰/۷۹۷	۰/۷۰۸	۰/۶۵
C_2	۰/۷۳	۰/۶۴	۰/۸۴۴	۰/۷۵۶	۰/۶۴
C_3	۰/۷۲	۰/۷۵	۰/۶۳۶	۰/۷	۰/۶۶
C_4	۰/۸	۰/۸۵	۰/۹۰۸	۰/۶۵۶	۰/۷۲
C_5	۰/۷۹	۰/۸۲۳	۰/۷۹۷	۰/۷۲۸	۰/۵۶

با نرمال‌سازی ماتریس روابط کل (T) ماتریس وابستگی درونی معیارها به صورت جدول شماره چهار بدست آمده است. سپس به منظور تهیه نمودار علت و معلول، طبق توضیحات مرحله ۴ از روش دیمتل، بردارهای D_i+R_i (بردار اهمیت) و D_i-R_i (بردار تأثیرگذاری) به صورت جدول شماره پنج محاسبه شده است.

۵-۳- تعیین وزن معیارها و زیرمعیارها با استفاده از ماتریس حددار

پس از ترکیب نتایج حاصل از تکنیک دیمتل فازی و فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی، با استفاده از ماتریس وابستگی درونی، وزن نسبی معیارها نسبت به هدف (بردار ویژه) و نیز وزن‌های تخصیص یافته به زیرمعیارها، ابتدا سوپر ماتریس ناموزون سپس سوپر ماتریس موزون و در نهایت سوپر ماتریس حددار (جدول شماره هفت) بدست آمد.

همان‌طور که گفته شد با توجه به نظر خبرگان زیرمعیارها قابل مقایسه با یکدیگر نیستند، یا به عبارتی مقایسه زوجی آنها از توان خبرگان مورد مطالعه خارج است. بنابراین وزن زیرمعیارهای مربوط به هر معیار به صورت یکسان در نظر گرفته شد.

جدول ۶. وزن معیارها نسبت به هدف

معیار	وزن دی فازی شده معیار
ساختار سازمانی (C1)	۰/۱۲۸
محافظه‌کاری مدیران (C2)	۰/۳۴۲
راهبرد کسب‌وکار (C3)	۰/۲۳۳
ماهیت کار (C4)	۰/۱۹
فرهنگ سازمانی (C5)	۰/۱۱۴

جدول ۷: ماتریس حددار

		زیرمعیارها			هدف	معیارهای اصلی				
		C1-1	...	C5-5	Goal	C1	C2	C3	C4	C5
زیرمعیارها	C1-1	۰	...	۰	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱
	⋮				⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	C1-11	۰	...	۰	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۱۰۱
	C2-1	۰	...	۰	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱
	⋮				⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	C2-5	۰	...	۰	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱
	C3-1	۰	...	۰	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷
	⋮				⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	C3-8	۰	...	۰	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷	۰/۰۱۲۷
	C4-1	۰	...	۰	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱
	C4-2	۰	...	۰	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۵۱
	C5-1	۰	...	۰	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶
	⋮				⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	C5-5	۰	...	۰	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶	۰/۰۲۱۶
	هدف	Goal	۰	...	۰	۰	۰	۰	۰	۰
معیارهای اصلی	C1	۰	...	۰	۰/۰۹	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲
	C2	۰	...	۰	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۲۲
	C3	۰	...	۰	۰/۰۸۸۷	۰/۰۸۸۷	۰/۰۸۸۷	۰/۰۸۸۷	۰/۰۸۸۷	۰/۰۸۸۷
	C4	۰	...	۰	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳
	C5	۰	...	۰	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۹۳

۷- تصمیم‌گیری و انتخاب راهبرد مناسب

در این گام که هدف اصلی تحقیق در آن تحقق می‌یابد، با استفاده از وزن استاندارد شده حاصل از ماتریس حددار برای زیرمعیارها (W_i) و نیز با توجه به امتیاز استاندارد شده (Z_i) برای هر زیرمعیار، شاخص راهبرد مدیریت دانش به کمک رابطه (۹) به صورت

۶- بررسی وضعیت معیارها و زیرمعیارها در سازمان

در این مرحله پس از جمع‌آوری نظرات مدیران و کارکنان سازمان و بدست آوردن میانگین نظرات آنها، امتیاز استاندارد هر زیرمعیار به منظور محاسبه شاخص راهبرد مدیریت دانش به صورت جدول شماره هشت بدست آمده است.

به صورت جدول شماره هشت محاسبه شده است:

جدول ۸: امتیاز استاندارد زیرمعیارها با توجه به میانگین نظرات

معیار	زیرمعیارها	امتیاز استاندارد (Z _i)
ساختار سازمانی (C1)	میزان تفکیک عمودی یا ارتفاع چارت سازمانی (C1-1)	۶
	میزان تفکیک افقی (تعداد واحدهای درون سازمان) (C1-2)	۵/۸۱۸
	آزادی عمل داده شده به مدیران (C1-3)	۶/۱۸۲
	رعایت دستورالعمل‌های دریافتی توسط کارکنان (C1-4)	۶/۷۲۸
	تبعیت مدیران از دستورالعمل‌ها (C1-5)	۷/۰۹
	ارزایی عملکرد توسط معاونت‌ها و مدیران مربوطه (C1-6)	۶/۳۶۴
	اختیار مدیران در استخدام و اخراج کارکنان (C1-7)	۴/۷۲۸
	اختیار مدیران در دادن پاداش مالی به کارکنان (C1-8)	۵/۰۹
	میزان اختیار مدیران در تنظیم برنامه‌ها (C1-9)	۷/۸۱۸
	مدون بودن قوانین و مقررات (C1-10)	۸/۳۶۴
	آزادی عمل داده شده به کارکنان (C1-11)	۷/۶۳۶
محاقتله کاری مدیریت (C2)	حفظ کارکنان و جلوگیری از ترک خدمت آنان (C2-1)	۷/۱۰
	تشویق واحدهای مختلف سازمان به تسهیم دانش (C2-2)	۷/۲۱۲
	تشویق کارکنان هر واحد به تسهیم دانش توسط مدیر هر واحد (C2-3)	۷/۳۹۴
	دسترسی کارکنان جدید به اطلاعات سازمان (C2-4)	۵/۷۵۸
	دیدگاه امنیتی نسبت به اطلاعات سازمانی (C2-5)	۶/۴۸۴
راهبرد کسب و کار (C3)	توجه به روش‌های بهبود عملکرد و کارایی (C3-1)	۷/۴۵۴
	ارائه خدمت با تکیه بر کاهش قیمت تمام شده (C3-2)	۶/۱۵۴۴
	کنترل پذیری هزینه‌ها (C3-3)	۶/۷۲۸
	توجه به خلاقیت و نوآوری (C3-4)	۵/۳۷۲
	سطح ارتباط ایجاد شده با مشتریان (C3-5)	۵/۴۵۲
	سرمایه گذاری بیشتر (برای تبلیغات و تسهیلات) به منظور ارائه خدمات بهتر نسبت به رقبا (C3-6)	۵/۰۹
	ارائه خدمت با توجه به نیازهای مشتری (C3-7)	۶
کار (C4)	تأکید بر کیفیت خدمات (C3-8)	۴/۹۰۸
	میزان استاندارد بودن خدمات ارائه شده (C4-1)	۶/۳۶۴
فرهنگ سازمانی (C5)	میزان بدیع و نوآوری بودن خدمات ارائه شده (C4-2)	۵/۰۸
	تعاملات میان افراد جهت رسیدن به تجربه و مهارت‌ها به منظور افزایش دانش سازمانی (C5-1)	۶/۲۵۶
	اعتقاد مدیریت سازمان به برقراری روابط استادشاگردی (رئیس - مرئوس) میان کارکنان (C5-2)	۶/۲۵۶
	وجود روحیه کار گروهی در سازمان (C5-3)	۶/۹۰۸
	فرهنگ انتقال مفهیم ساخته شده جدید به دیگران (C5-4)	۵/۷۵۸
استفاده از روش‌های علمی برای تصمیم‌گیری در ارتباط با فرایندهای کاری (C5-5)	۶/۳۰۴	

رتبه‌بندی آنها با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی پرداخته و در نهایت با ارائه رویکردی ترکیبی فرایند تحلیل شبکه‌ای و تکنیک دیمتل فازی، راهبرد مناسب مدیریت دانش جهت اجرا در سازمان مورد مطالعه (بانک انصار) انتخاب شود. طی بررسی تحقیقات انجام شده، استفاده از نظرات خبرگان و نیز با در نظر گرفتن سازمان مورد مطالعه پنج معیار از قبیل: ساختار سازمانی (C1)، محافظه‌کاری مدیران سازمان (C2)، راهبرد کسب و کار (C3)، ماهیت کار سازمان (C4) و فرهنگ سازمانی (C5) به عنوان عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش انتخاب شدند که از میان آنها، فرهنگ سازمانی به عنوان تأثیرگذارترین عامل شناخته شد و از نظر وزن کلی نیز معیار ماهیت کار سازمان بیشترین میزان اهمیت را داشته است. در گام آخر از تحقیق نیز با استفاده از امتیاز استاندارد (Z_i) و وزن استاندارد حاصل از ماتریس حددار برای زیرمعیارها (W_i)، مقدار ۶/۷۰۹ برای شاخص راهبرد مدیریت دانش محاسبه شد که با توجه به سه حالت تعریف شده برای آن، راهبرد ترکیبی مایل به راهبرد کدگذاری برای سازمان انتخاب شد. این مطلب بیانگر این است که به طور تقریبی ۸۰ درصد تبادل دانش از طریق راهبرد ترکیبی و ۲۰ درصد آن از طریق دیگر راهبردها در سازمان میسر می‌شود. باید خاطرنشان کرد که با توجه به بیشترین تأثیرگذاری معیار فرهنگ سازمانی در انتخاب راهبرد مدیریت دانش، مدیران سازمان ملزم به شناخت بیشتر بعد فرهنگ سازمانی هستند تا بتوانند راهبرد مدیریت دانش را با دقت بیشتری انتخاب کنند و منابع سازمان (سرمایه مالی، انسانی و ...) را در جهت پیشبرد اهداف و تعالی سازمان به طور اثربخش به کار گیرند.

در نظر گرفتن وزن یکسان برای زیرمعیارها را می‌توان یک محدودیت برای تحقیق حاضر عنوان کرد که پیشنهاد می‌شود به عنوان تحقیقات آتی مقایسات زوجی زیرمعیارها نسبت به هر معیار نیز مورد بررسی قرار گیرد.

۹- تشکر و قدردانی

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد بوده که با حمایت بانک انصار انجام گرفته است. بنابراین از حمایت‌های معاونت مدیریت راهبردی بانک انصار، کلیه مسئولان و کارکنان بانک انصار و همچنین اساتید گروه مهندسی صنایع و اساتید گروه مدیریت دانشگاه یزد که در امر تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ما را یاری نمودند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نماییم.

۸- نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شد ضمن تعیین معیارهای مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش، به بررسی میزان اهمیت و نحوه تأثیرگذاری این معیارها با استفاده از تکنیک دیمتل فازی و نیز

فهرست منابع

- [۱] امیری، زهرا؛ امیری، مقصود؛ "ارزیابی فنی و اقتصادی طرح‌های متقاضی وام با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP)". فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۰، صص ۲۵-۱۱، ۱۳۹۴.
- [۲] خدیور، آمنه؛ نصری نصرآبادی، شهره؛ فلاح، الهام؛ "طراحی سیستم خیره فازی جهت انتخاب استراتژی مدیریت دانش". فصلنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۰، شماره ۱، صص ۹۱-۱۱۹، ۱۳۹۳.
- [۳] دیوید، فرد آر (ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد)؛ مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۳.
- [۴] رابینز، استیفن (ترجمه: الوانی، مهدی؛ دانایی‌فرد، حسن)؛ تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۸۴.
- [۵] رضاییان، علی؛ احمدوند، علی محمد؛ تولایی، روح‌الله؛ "بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان". دوماهنامه علمی ترویجی توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۷، ۱۳۸۸.
- [۶] شامی زنجانی، مهدی؛ طراحی مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آن‌ها (رساله دکتری)، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۹.
- [۷] هج، مری جو (ترجمه: دانایی‌فرد، حسن)؛ تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست‌مدرن، انتشارات افکار، تهران، جلد ۱، ۱۳۸۵.
- [۸] الهی، شعبان؛ خدیور، آمنه؛ حسن‌زاده، علیرضا؛ "ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱۴، صص ۲۴-۵۹، ۱۳۸۸.
- [9] Akhavan, P.; Jafari, M.; Fathian, M.; "Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis", European Business Review, Vol. 18, No. 2, pp. 97-113, 2006.
- [10] Aragonés-Beltrán, P.; Chaparro-González, F.; Pastor-Ferrando, J. P.; Pla-Rubio, A.; "An AHP (Analytic Hierarchy Process)/ANP (Analytic Network Process)-based multi-criteria decision approach for the selection of solar-thermal power plant investment projects", Energy, Vol. 66, pp. 222-238, 2014.
- [11] Boh, W.F.; "Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations", Information and Organization, Vol. 17, pp. 27-58, 2007.
- [12] Choi, B.; Lee, H.; "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", Expert Systems with Applications, Vol. 23, No. 3, pp. 173-187, 2002.
- [13] Chourides, P.; Longbottom, D.; Murphy, W.; "Excellence in knowledge Management: an empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 2, pp. 29-45, 2003.
- [14] Cruz, S.; Camps, J.; "Organic vs mechanistic structures. Construction and validation of a scale of measurement", Management Research, Vol. 1, No. 1, pp. 111-123, 2003.
- [15] Darroch, J.; "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices", Journal of knowledge management, Vol. 7, No. 5, pp. 41-54, 2003.
- [16] Fan, J. P.; Wong, T. J.; Zhang, T.; "Institutions and organizational structure: The case of state-owned corporate pyramids". Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 29, No. 6, pp. 1217-1252, 2013.
- [17] Golcuk, I.; Baykasoglu, A.; "An analysis of DEMATEL approaches for criteria interaction handling within ANP", Expert Systems with Applications, Vol. 46, pp. 346-366, 2016.
- [18] Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Strategic Management Competitiveness and Globalization Concept, Thomson south western, 2005.
- [19] Holsapple C.W.; "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", Journal of Strategic Information Systems, Vol. 9, pp. 235-261, 2005.
- [20] Hsieh, T. Y.; Lu, S. T.; Tzeng, G. H.; "Fuzzy MCDM approach for planning and design tenders selection in public office buildings", International journal of project management, Vol. 22, No. 7, pp. 573-584, 2004.
- [21] Hung, H.L.; Chen, Y.Y.; Tsai, M.C.; Lee, C.J.; "The relationship between knowledge management and information technology strategy", World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 5, No. 5, pp. 5-29, 2011.
- [22] Jarrar, Y.F.; "Knowledge management: learning for organizational experience", Managerial Auditing Journal, Vol. 17, No. 6, pp. 322-8, 2002.
- [23] Kalseth, K.; "Knowledge management from a business strategy perspective", FID review, Vol. 1, No.1, pp. 37-41, 1999.
- [24] Kamara, J. M.; Anumba, C. J.; Carrillo, P. M.; "A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy", International journal of project management, Vol. 20, No. 3, pp. 205-211, 2002.
- [25] Lee, S. M.; Hong, S.; "An enterprise-wide knowledge management system infrastructure", Industrial Management, Data Systems, Vol. 102, No. 1, pp. 17-25, 2002.

- [26] Lemon, M.; *Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity*; Technovation, 2004.
- [27] Lin, H. F.; “An application of fuzzy AHP for evaluating course website quality”, Computers, Education, Vol. 54, No. 4, pp. 877-888, 2010.
- [28] Martensson, M.; “A critical review of knowledge management as a management tool”, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 3, pp. 204–216, 2000.
- [29] Mehregan, M. R.; Zanjani, Z. M. S.; “Knowledge Management Strategy Determination in Programs: A Case of Iran Tax Administration Reform and Automation”, Information Technology Journal, Vol. 8, No. 4, pp. 571-576, 2009.
- [30] Monavvarian, A.; Fathi, M. R.; Zarchi, M. K.; Faghieh, A.; “Combining ANP with TOPSIS in selecting knowledge management strategies (case study: pars tire company)”, European journal of scientific research, Vol. 54, No. 4, pp. 538-546, 2011.
- [31] Nonaka, I.; Takeuchi, H.; *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press, 1995.
- [32] Nonaka, I.; Takeuchi, H.; *Hitotsubashi on knowledge management*, Wiley, 2004.
- [33] Palmer, I.; Dunford, R.; “Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices”, International Journal of Organizational Analysis, vol. 3, No. 10, pp. 209-225, 2002.
- [34] Perçin, S.; “Use of analytic network process in selecting knowledge management strategies”, Management Research Review, Vol. 33, No. 5, pp. 452-471, 2010.
- [35] Saaty, Thomas L.; Luis G. Vargas.; “Decision making with the analytic network process: economic, political, social and technological applications with benefits, opportunities, costs and risks”, Springer Science & Business Media, Vol. 195, 2013.
- [36] Scheepers, R.; Venkitachalam, K.; Gibbs, M.; “Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohira, and Tierney”, Journal of strategic information systems, Vol. 13, pp. 201-222, 2004.
- [37] Sharp, D.; “Knowledge management today: challenges and opportunities”, Information Systems Management, Vol. 20, No. 2, pp. 32-7, 2003.
- [38] Shin, M.; “A framework for evaluating economics of knowledge management systems”, Information & Management, Vol. 42, No. 1, pp. 179-196, 2004.
- [39] Uygun, O.; Kaçamak, H.; Kahraman, U. A.; “An integrated DEMATEL and Fuzzy ANP techniques for evaluation and selection of outsourcing provider for a telecommunication company”, Computers & Industrial Engineering, Vol. 86, pp. 137-146, 2015.
- [40] Wu, W. W.; “Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach”, Expert Systems with Applications, Vol. 35, No. 3, pp. 828-835, 2008.
- [41] Wu, W. W.; “Segmenting critical factors for successful knowledge management implementation using the fuzzy DEMATEL method”, Applied Soft Computing, Vol. 12, No. 1, pp. 527-535, 2012.
- [42] Wu, W. W.; Lee, Y. T.; “Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process”, Expert systems with Applications, Vol. 32, No. 3, pp. 841-847, 2007.
- [43] Yahya, S.; Goh, W.; “Managing human resources toward achieving knowledge management”, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No.5, pp. 457-468, 2002.

