

## استراتژی مدیریت دانش کسب و کار

نوید نضافتی\*، رضا رادفر\*\*، فاطمه ورعی\*\*\*

### چکیده

در جوامع امروزی با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی محیط کسب و کار، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل شده و به عنوان دارایی حیاتی جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید. در این فضا بانک‌ها نیازمند استفاده از دانش بوده و مستعد پیاده‌سازی برنامه‌های مرتبط با مدیریت دانش می‌باشند. هدف مقاله حاضر رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش با رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت کاهش هزینه و زمان پیاده‌سازی یک سیستم موفق مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روش بررسی به صورت توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کارشناسان بانک سپه تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (فرمول کوکران) تعداد نمونه مشخص شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته بر اساس مبانی نظری تحقیق است که روایی محتوایی آن توسط استادان مجرب این حوزه و پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کرونباخ (۰.۸۳۰) تایید گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اولویت‌بندی شاخص‌های تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش از آمار توصیفی و استنباطی و برای رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش از تکنیک‌های رجحان ترتیبی و ویکور استفاده شده است.

**کلیدواژه‌ها:** دانش کسب و کار، استراتژی مدیریت دانش، توانمندی‌های تسهیم دانش، سیستم محور، انسان محور

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۳/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۸/۱۰

Email: n\_nezafati@sbu.ac.ir

\*استادیار، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

Email: Radfar@gmail.com

\*\*دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران

Email: f.varaee@gmail.com

\*\*\*دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، واحد الکترونیکی، تهران

## ۱. مقدمه

با توجه به تغییرات محیط کسب و کار، سازمان‌ها مدیریت دانش را برای بکارگیری سرمایه‌های فکری کارکنان به کار می‌گیرند. با ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان‌ها دانش را به عنوان دارایی کلیدی خود قرار داده‌اند. بانک‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند و جهت کسب مزیت رقابتی، دانش و تجربه را به عنوان منابع کلیدی شایستگی محوری قرار داده‌اند. در صورتیکه دانش مشتریان، فرایندها، محصولات و خدمات که در همه سطوح سازمان وجود دارد بصورت یکجا تصرف و منتقل گردد، پیشرفت سازمان را موجب می‌شود.

چالشی که امروزه مدیران با آن مواجه هستند این است که بتوانند دانش را به صورت اثربخش مدیریت نمایند، اما به دلیل کمبود مدل، چارچوب و ابزاری جهت کنترل، آنها ناچارند تا با استفاده از ابزار (کارآمد یا ناکارآمد) از خطاهای خود درس بگیرند [۵].

برای ارتقاء بهره‌وری سازمان، ضروری است فرایندی متمرکز بر دانش موثر ایجاد گردد [۱]. مدیریت دانش، عملیات روزمره و عادات سازمان‌ها را متحول می‌نماید و در صورت سازماندهی و طراحی فرایندها بوسیله آن، می‌توان دانش ضمنی را استاندارد نموده و مهارت‌ها را مستندسازی کرد [۹]. انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش خود یک مسئله استراتژیک می‌باشد و معمولاً شامل قضاوت‌های ذهنی و کیفی است [۸].

بخش عمده‌ای از تحقیقات موجود در خصوص مدیریت دانش بر عوامل مهمی مانند مردم، ساختار سازمانی و فرایندها، استراتژی، فرهنگ، منابع، آموزش و فن‌آوری که بر موفقیت استراتژی مدیریت دانش تاثیرگذار هستند، متمرکز شده است [۳۰].

بانک‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها جهت اجرای برنامه‌های عملیاتی و رسیدن به اهداف سازمانی از دانش استفاده می‌کنند، این دانش نزد افراد بوده و در ذهن آن‌ها انباشته است، عدم استفاده مناسب از این دانش منجر به افزایش هزینه‌های آزمون و تصمیمات نادرست می‌گردد، با وجود اینکه دانش توسط افراد کسب می‌گردد، لیکن برای سودمند بودن آن لازم است همه سازمان در آن سهیم شده و به اشتراک گذاشته شود. با توجه به اینکه بانک سپه قدیمی‌ترین بانک کشور می‌باشد استخراج و استفاده از دانش می‌تواند سهم به‌سزایی در رشد و تعالی آن داشته باشد. به همین منظور پیاده‌سازی یک سیستم موفق مدیریت دانش جهت جمع‌آوری و انتقال دانش نهفته کارکنان ضروری به نظر می‌رسد و چنین کاری با انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش در سازمان امکان‌پذیر می‌گردد.

هدف از این مقاله، رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش در بانک سپه، با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه می‌باشد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مدیریت دانش راهی برای بهبود عملکرد سازمان، بهره‌وری و رقابت برای ترویج اکتساب، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش است. مدیریت دانش می‌تواند دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب ارائه نماید و این به منظور افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های زنجیره عرضه و رسیدن به هدف، جهت بهبود مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی است. محققین برای بهبود مدیریت دانش تجربه‌های کسب و کار را مورد مطالعه قرار دادند و دو نوع استراتژی مدیریت دانش تحت عنوان "سیستم محور"<sup>۱</sup> (به دنبال سند و دانش ذخیره شده در پایگاه داده‌ها) و "انسان محور"<sup>۲</sup> (به دنبال توسعه شبکه‌ای از مردم برای برقراری ارتباط ایده‌ها) ارائه نمودند [۱۶]. چوی و لی<sup>۳</sup>، یک استراتژی مدیریت دانش جدید با عنوان استراتژی ترکیبی مدیریت دانش را در این طبقه‌بندی قرار دادند [۱۱، ۳۵].

استراتژی سیستم‌محور بر توانایی ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و استفاده از مستندات دانشی یک سازمان تاکید دارد [۱۰]. در این استراتژی، دانش صریح و روشن با دقت در پایگاه داده‌ها طبقه‌بندی و ذخیره شده و برای استفاده هر فردی در سازمان آماده است [۳۰]. تلاش این استراتژی برای افزایش کارایی سازمانی، تدوین و استفاده مجدد از دانش، از طریق فناوری اطلاعات پیشرفته است [۳۰]. این استراتژی تحت عنوان استراتژی کدگذاری<sup>۴</sup> نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

استراتژی انسان‌محور بر این باور است که با ارزش‌ترین دانش، دانش ضمنی موجود در سر مردم بوده و ارتباطات مستقیم فرد به فرد و روابط اجتماعی نقش مهمی در آن ایفا می‌کند [۱۲]. این استراتژی را می‌توان استراتژی شخصی‌سازی<sup>۵</sup> نیز نامید. در این استراتژی، فرایند کسب دانش از طریق تجارب و باورهای مردم اتفاق افتاده و در نتیجه وقت‌گیر، گران و کند است. بنابراین، انتقال کارآمد دانش ضمنی، نیازمند تدوین آن به فرمت صریح می‌باشد [۳۰]. با توجه به تاکید این استراتژی بر ارتباط مستقیم افراد جهت به اشتراک‌گذاری دانش موجود، فناوری اطلاعات برای کمک به ذخیره‌سازی دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۱].

چوی و لی، نشان دادند مجموعه‌ای مرکب از استراتژی‌های انسان‌گرا و سیستم‌گرا منجر به عملکرد بهتری می‌گردد، این استراتژی، ترکیبی از مفاهیم استراتژی‌های انسان‌محور و سیستم‌محور است که بر دانش صریح و ضمنی تمرکز دارد [۱۱]. ترکیب دانش ضمنی و صریح

---

1 . System-Oriented  
 2 . Human-Oriented  
 3 . Choi, B. and H. Lee,  
 4 . Codification  
 5 . Personalization

شامل به اشتراک‌گذاری دانش نیز می‌شود. به اشتراک‌گذاری دانش، دانش موجود را پربارتر ساخته و به ایجاد دانش جدید کمک می‌کند [۱۸].

این موضوع که سازمان‌ها بدانند در شرایط مختلف روی کدام استراتژی مدیریت دانش تمرکز کنند، بسیار حائز اهمیت است. برخی مطالعات، رابطه‌ای تکمیلی بین استراتژی‌های مدیریت دانش را پیشنهاد می‌کنند در حالیکه برخی دیگر تاکید بر جداگانه دنبال کردن این استراتژی‌ها دارند [۱۲].

تصمیم‌گیری‌های چند شاخصه<sup>۱</sup> در انواع مسائل کاربردی که هدف آن‌ها الویت بندی و انتخاب از بین چند گزینه مختلف می‌باشد مورد استفاده قرار می‌گیرند. هرچند اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌گیرد بواسطه ماهیت مبهم مسئله، مقادیری غیردقیق، نامطمئن و احتمالی هستند [۲۹]، روش مناسب تصمیم‌گیری چند شاخصه باید بتواند روابط درونی میان شاخص‌ها و همچنین ارجحیت هر گزینه بواسطه هر شاخص را به درستی نشان دهد. در تحقیق حاضر از روش تصمیم‌گیری چند شاخصه ویکور استفاده می‌گردد.

وی ون وو و یو تینگ لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در مقاله‌ای تحت عنوان انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش با استفاده از فرایند شبکه تحلیلی، مدلی برای ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش به منظور پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ارائه دادند. و معتقدند که، انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش یک مسئله استراتژیک است و با منابع مورد نیاز، پشتیبانی واقع بینانه، زمان مورد نیاز و مطابق با عواقب مورد انتظار و یا اهداف تجاری محدود شده است و نوعی مشکل MCDM محسوب می‌گردد و برای حل آن یک روش موثر بر اساس مدل تحلیل شبکه‌ای<sup>۳</sup> پیشنهاد نموده اند [۳۵].

وی ون وو<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در مقاله‌ای با عنوان انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش با استفاده از ترکیب دو رویکرد تحلیل شبکه‌ای و دیمتل<sup>۵</sup>، مدلی را برای انتخاب سه استراتژی مدیریت دانش شامل شخصی‌سازی، سیستم‌محور و ترکیبی استفاده می‌نماید. این انتخاب بر اساس عوامل هزینه، زمان، حمایت مدیریت ارشد، انگیزه‌ها، فرهنگ افراد و ارتباطات می‌باشد [۳۳].

پرسین سلکوک<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای تحت عنوان استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای در انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش، برای اولویت بندی استراتژی مدیریت دانش در سازمان‌های تولیدی ترکیه از میان سه استراتژی انسان‌محور، سیستم‌محور و ترکیبی از تکنیک

1 . Multi attribute decision making (MADM)  
 2 . Wei-Wen Wu, Yu-Ting Lee  
 3 . Analytic network process (ANP)  
 4 . Wei-Wen Wu  
 5 . DEMATEL  
 6 . Selcuk Percin

تحلیل شبکه‌ای بهره گرفته است. عوامل موثر شامل هزینه، زمان، انعطاف پذیری و کیفیت می‌باشند که با در نظر گرفتن رویکردهای فنی، مالی، استراتژیک و فرهنگی گزینش شده‌اند [۳۰].

منوریان و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای با عنوان ترکیب روش تحلیل شبکه‌ای با TOPSIS در انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت لاستیک پارس)، به ارائه راه حلی موثر بر اساس یک فرایند تحلیل شبکه‌ای ترکیب شده با فن تعیین رجحان ترتیبی با تشابه به پاسخ ایده‌آل برای کمک به شرکت‌هایی می‌پردازد که نیازمند ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش هستند. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده اثر بالای شاخص‌های حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ و مردم و مشوق پاداش برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه است [۲۷].

تارخ و الوندی در پژوهشی تحت عنوان تدوین راه‌کار اجرایی سیستم‌های مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی) در سال ۱۳۸۹ انجام داده‌اند. این تحقیق پس از شناسایی عوامل موفقیت جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، با کمک تحلیل‌های آماری، آمادگی شرکت مورد مطالعه را در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد بررسی قرار داده و در نهایت مدلی را به عنوان راه‌کار اجرایی پیشنهاد نموده است [۴].

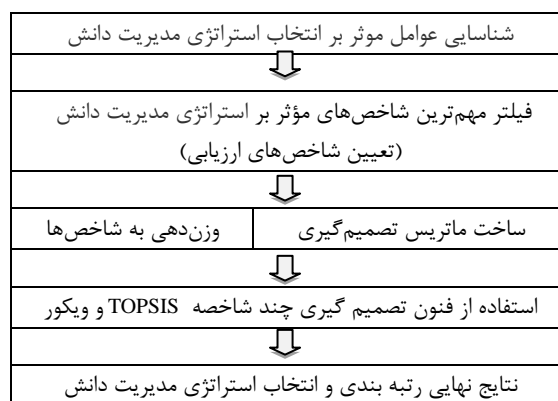
زعفریان و همکاران در سال ۱۳۸۷، پژوهشی تحت عنوان آرایه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت نفت ایران زمین) انجام داده‌اند. این الگو شامل شش مرحله به صورت زیر است ۱- تعیین اهداف دانش ۲- فناوری اطلاعاتی ۳- شناسایی کارکنان دانش مدار ۴- اشتراک دانش ۵- توسعه‌ی دانش بر مبنای دانش موجود ۶- ارزیابی دانش. نهایتاً این الگو در شرکت مورد مطالعه پیاده‌سازی شده است [۶].

الهی و همکاران، در مقاله‌ای با عنوان ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش (مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه) در سال ۱۳۸۹، عوامل تأثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش سازمان را از چارچوب‌ها، مدل‌های مفهومی، روش‌شناسی‌ها و روش‌های اجرایی موجود استخراج نموده سپس یک متدولوژی جامع برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش ارائه کردند. در این روش‌شناسی عواملی که بر استراتژی انتخاب شده نهایی اثر می‌گذارند عبارتند از: استراتژی عمومی کسب و کار سازمان، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی و فرایندهای خلق و انتشار دانش در ناحیه دانش بر سازمان. در این روش‌شناسی بر تأثیر متقابل استراتژی‌های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی بر استراتژی مدیریت دانش تأکید می‌شود، ضمن اینکه در همه مراحل روش‌شناسی توجه به استراتژی پویای مدیریت دانش وجود داشته و استراتژی نهایی برای سازمان

به صورت طیفی از انسان‌گرایی تا سیستم‌گرایی و با هدف توازن سطح دانش آشکار و ضمنی سازمان در نظر گرفته می‌شود [۳].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش با رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت کاهش هزینه و زمان پیاده‌سازی یک سیستم موفق مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. این پژوهش از نوع کاربردی و روش بررسی به صورت توصیفی-پیمایشی می‌باشد. مدل مفهومی و مراحل انجام این تحقیق جهت رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش نیز به شرح شکل یک می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پرسش‌های پژوهش بر پایه شکل یک و چارچوب نظری پژوهش، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر تنظیم شده‌اند:

- ۱- کدام استراتژی مدیریت دانش جهت پیاده‌سازی در بانک سپه مناسب می‌باشد؟
- ۲- آیا "هزینه" موثرترین شاخص در انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش در بانک سپه است؟

**ابزار گردآوری داده‌ها.** ابزار گردآوری داده‌های پژوهش دو پرسشنامه است. پرسشنامه اول که حاوی ۱۵ سوال می‌باشد میزان تاثیر هر یک از شاخص‌ها بر استراتژی مدیریت دانش را با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت مورد بررسی قرار می‌دهد به این صورت که پرسش‌شوندگان با اختصاص نمره لیکرت به هر یک از معیارها میزان اهمیت و اثربخشی آن‌ها را تعیین می‌کنند.

جهت بررسی پایایی این پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ، استفاده شد. اندازه ضریب که بیشتر از هفت درصد است در جدول یک ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های برگزیده انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش و مقادیر آلفای کرونباخ آن‌ها

ردیف	متغیرها	اندازه ضریب	منبع
۱.	فناوری اطلاعات	۰/۸۰۱	[۱۳,۲۱,۷,۲۲,۱۱]
۲.	یادگیری و آموزش	۰/۷۹۴	[۲۱,۱۸,۳۴]
۳.	محیط	۰/۸۱۳	[۱۷,۳۱,۱۹,۳۲]
۴.	حمایت مدیریت ارشد	۰/۸۱۲	[۱۷,۲۲,۲۵,۱۴,۳۵,۳۳]
۵.	عوامل فرهنگی	۰/۷۹۳	[۱۷,۲۵,۲۰,۳۱,۳]
۶.	نوآوری	۰/۷۹۳	[۳۶,۲۴]
۷.	هزینه	۰/۸۲	[۲۵,۲۳,۱۹,۳۵,۳۳,۳۰]
۸.	ارزیابی منابع دانشی	۰/۷۸۶	[۲۰,۲۶,۳]
۹.	زمان	۰/۷۸۳	[۲۵,۲۳,۳۵,۳۳,۳۰]
۱۰.	انعطاف پذیری	۰/۸۰۲	[۳۶,۳۰]
۱۱.	توانمندی تسهیم دانش	۰/۷۹۷	[۳۵,۳۳,۲۲,۲۵,۲۸,۷]
۱۲.	محرک‌های پاداش	۰/۸۰۹	[۲۲,۲۵,۱۵,۲۳,۳۵,۳۳]
۱۳.	ارتباطات	۰/۸۱۱	[۲۵,۳۵,۳۳]
۱۴.	وضعیت دانش رقیبان	۰/۷۹۹	[۳,۲۶]
۱۵.	استراتژی کسب و کار	۰/۸۰۸	[۳۶,۲۸,۳۱,۲۴,۳]
	کل	۰/۸۰۱	

سپس با استفاده از پرسشنامه دوم و با توجه به شاخص‌های استخراج شده از مرحله قبل و گزینه‌های تصمیم: (۱) استراتژی سیستم‌محور (۲) استراتژی انسان‌محور و (۳) استراتژی ترکیبی مدیریت دانش، ماتریس تصمیم‌گیری را تشکیل داده؛ نظرات خبرگان را جمع‌آوری نموده و بوسیله ترکیب روش آنالیز شانون و اوزان خبرگان وزن‌دهی می‌شود.

فن تحلیل تعیین رجحان ترتیبی با تشابه به پاسخ ایده‌آل<sup>۱</sup>. این روش از مفیدترین روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره در بررسی مسائل جهان واقعی است که ابتدا توسط هوآنگ و یون در سال ۱۹۸۱ مطرح شد، در این روش  $m$  گزینه به وسیله  $n$  شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. منطق اصولی این مدل راه حل ایده‌آل (مثبت) و راه حل ایده‌آل منفی را تعریف

1. TOPSIS

می‌کند. گزینه‌هایی که بیشترین تشابه را با راه حل ایده‌آل داشته باشند رتبه بالاتری کسب می‌کنند [۳۷].

در این روش، ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری را با استفاده از روش گشتاوری، بهنجار شده، و سپس ماتریس بهنجار در بردار وزنی ضرب شده تا بردار بهنجار وزنی بدست آید و ایده‌آل‌های مثبت و منفی محاسبه شود. در مرحله بعد فاصله گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت و منفی محاسبه شده و در نهایت نزدیکی نسبی هر گزینه به راه حل ایده‌آل محاسبه می‌گردد [۲].

**روش ویکور<sup>۱</sup>** این روش توسط اوپروکوویچ در سال ۱۹۹۸ توسعه یافته است و به معنی بهینه‌سازی چند معیاره و حل سازشی است، این روش برای بهینه‌سازی چند معیاره سیستم‌های توسعه یافته است و روی دسته‌بندی و انتخاب از یک مجموعه گزینه‌ها تمرکز داشته و جواب‌های سازشی را برای یک مسأله با معیارهای متضاد تعیین می‌کند، به طوریکه قادر است تصمیم‌گیرندگان را برای دستیابی به یک تصمیم نهایی یاری دهد. جواب سازشی نزدیکترین جواب قابل قبول به جواب ایده‌آل است. این جواب سازشی یک شاخص رتبه‌بندی چند معیاره بر اساس نزدیکی به جواب ایده‌آل را مطرح می‌سازد [۳۸].

در این روش پس از تشکیل ماتریس تصمیم، بی‌مقیاس سازی خطی و تعیین بهترین و بدترین مقدار از میان مقدارهای موجود  $S$ ،  $R$  و  $Q$  محاسبه می‌شوند. در گروه  $Q$  گزینه‌ای به عنوان گزینه برتر  $A^{(*)}$  انتخاب می‌شود که در یکی از گروه‌های  $S$ ،  $R$  و  $Q$  به عنوان رتبه برتر شناخته شود [۲].

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

جامعه آماری این تحقیق در پرسشنامه اول کارشناسان ادارات مرکزی بانک سپه متشکل از حدود ۱۷۰ نفر بوده که سطح علمی ۸۳ درصد کارشناسی، ۱۲ درصد کارشناس ارشد و ۵ درصد دارای دکترا می‌باشند. نمونه‌گیری این پژوهش به روش تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران انجام شده است. پرسشنامه دوم به ۹ نفر از خبرگان بانک ارائه شده است. میزان پاسخ به سوالات پرسشنامه در جدول دو قابل ملاحظه است.

جدول ۲. میزان پاسخ به پرسشنامه در تحقیق

نمونه	تعداد نمونه	تعداد پاسخ	نرخ پاسخ
کارشناسان بانک	۱۲۰	۱۱۵	۹۶٪



پرسشنامه‌های تجمیع شده بوسیله نرم‌افزار SPSS19 مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج حاصل از اجرای آزمون کلموگروف اسمیرنوف نرمال نبودن جامعه را نشان داد، در نتیجه از آزمون‌های ناپارامتریک برای الویت‌بندی شاخص‌ها استفاده می‌گردد. در این مقاله از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده کرده و شش شاخص با میانگین بالای هفت را انتخاب نموده که عبارتند از: شاخص‌های فناوری اطلاعات، حمایت مدیران ارشد، یادگیری و آموزش، هزینه، استراتژی کسب و کار و محیط. که موثرترین آن‌ها شاخص فناوری اطلاعات می‌باشد.

ماتریس تصمیم‌گیری با سه گزینه سبک سیستم محور ( $A_1$ )، سبک انسان محور ( $A_2$ ) و سبک ترکیبی ( $A_3$ ) و شش شاخص شامل فناوری اطلاعات ( $C_1$ )، حمایت مدیریت ارشد ( $C_2$ ) یادگیری و آموزش ( $C_3$ )، هزینه ( $C_4$ )، استراتژی کسب و کار ( $C_5$ ) و محیط ( $C_6$ ) تشکیل داده شده و پرسشنامه دوم که شامل سوالاتی درخصوص ماتریس تصمیم‌گیری و اوزان مربوط به خبرگان است در اختیار نه نفر از خبرگان (مدیران ارشد بانک) قرار داده شد. ماتریس تصمیم توافقی گروهی در جدول سوم نشان داده شده است.

وزن‌دهی به شاخص‌ها، از ترکیب وزن خبرگان و آنتروپی شانون حاصل می‌گردد که در جدول چهار وزن نهایی محاسبه گردیده است.

جدول ۳. ماتریس تصمیم توافقی گروهی

C6	C5	C4	C3	C2	C1	کل حسایی
۴۷	۴۹	۵۳	۴۷	۴۹	۶۰	سیستم محور
۵۶	۴۶	۴۱	۵۵	۵۴	۴۳	انسان محور
۴۹	۴۹	۴۸	۵۲	۵۳	۵۲	ترکیبی

جدول ۴. وزن‌دهی به شاخص‌ها

C6	C5	C4	C3	C2	C1	شاخص
۰,۱۶۱۲۹	۰,۱۶۴۵۲	۰,۱۶۱۲۹	۰,۱۶۱۲۹	۰,۱۵۸۰۶	۰,۱۹۳۵۵	وزن خبره
۰,۱۵۰۸۲	۰,۰۲۳۰۳	۰,۱۹۰۹۳	۰,۱۰۹۶۷	۰,۰۴۵۸۷	۰,۴۷۹۶۷	آنتروپی شانون
۰,۰۲۴۳۳	۰,۰۰۳۷۹	۰,۰۳۰۸۰	۰,۰۱۷۶۹	۰,۰۰۷۲۵	۰,۰۹۲۸۴	$W_j$

اعمال فن تحلیل تعیین رجحان ترتیبی. ماتریس تصمیم را نرمال ساخته و وزن‌دهی نموده که ماتریس نرمال وزین حاصل می‌گردد. راه حل ایده‌آل مثبت و منفی را بدست آورده و فاصله گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت و منفی ( $d_i^+$  و  $d_i^-$ ) را برای هر سه گزینه محاسبه نموده و ضریب

نزدیکی نسبی  $CL_i$ ، برای تعیین رتبه‌بندی گزینه‌ها و در نهایت رتبه‌بندی توسط فن تحلیل تعیین رجحان ترتیبی مطابق جدول پنج بدست می‌آید.

جدول ۵. مراحل فن تحلیل تعیین رجحان ترتیبی

ماتریس نرمال وزین	شاخص‌ها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
گزینه‌ها	A1	۰,۳۷۳۱۶	۰,۰۲۳۸۴	۰,۰۵۶۴۴	۰,۰۷۳۷۲	۰,۰۱۳۵	۰,۰۷۸۵۸
	A2	۰,۲۶۷۴۳	۰,۰۲۶۲۷	۰,۰۶۶۰۵	۰,۰۶۲۵۹	۰,۰۱۲۶۸	۰,۰۹۳۶۲
	A3	۰,۳۲۳۳۴	۰,۰۲۵۷۸	۰,۰۶۲۴۵	۰,۰۶۶۷۷	۰,۰۱۳۵	۰,۰۸۱۹۲
FPIS	+A	۰,۳۶	۰,۰۳۸	۰,۰۶۴	۰,۱۷۳	۰,۰۱۳	۰,۰۸۶
FINS	-A	۰,۲۵۸	۰,۰۳۴	۰,۰۵۴	۰,۱۳۴	۰,۰۱۲	۰,۰۷۲
گزینه‌ها	+d	-d	CLi	رتبه			
A1	۰,۰۱۷۰۳	۰,۱۰۹۲۹	۰,۸۶۵۱۷	۱			
A2	۰,۱۰۹۲۹	۰,۰۱۷۰۳	۰,۱۳۴۸۳	۳			
A3	۰,۰۵۱۹۶	۰,۰۵۹۰۹	۰,۵۳۲۰۸	۲			

جدول ۶. مراحل تکنیک ویکور

بهترین و بدترین مقدار	شاخص‌ها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
f*		۶۰	۵۴	۵۵	۵۳	۴۹	۵۶
f		۴۳	۴۹	۴۷	۴۵	۴۶	۴۷
فاصله شاخص‌ها از راه حل ایده‌آل	A1	۰	۰,۰۴۴	۰,۱۰۷	۰	۰	۰,۱۴۷
	A2	۰,۵۶۲	۰	۰	۰,۱۱۸	۰,۰۲۳	۰
	A3	۰,۲۶۴	۰,۰۰۹	۰,۰۴	۰,۰۷۳	۰	۰,۱۱۴
گزینه‌ها	فاصله از راه حل ایده‌آل (Si) مثبت	فاصله از راه حل ایده‌آل (Ri) منفی	مقدار (Qi)	رتبه‌بندی			
A1	۰,۲۷۹	۰,۱۳۸	۰	۱			
A2	۰,۷۲۱	۰,۵۲۵	۰,۷۲۱	۳			
A3	۰,۵۰۹	۰,۲۴۷	۰,۴۰۲	۲			

**اعمال تکنیک ویکور.** با توجه به ماتریس تصمیم توافق گروهی بهترین و بدترین مقدار هر یک از مقادیر در هر معیار را شناسایی نموده و به ترتیب  $f_j^*$  و  $f_j^-$  تعیین می‌گردد و فاصله هر گزینه از راه حل ایده آل را محاسبه و وزن دهی نموده و بر اساس روابط ذکر شده  $S_i$  و  $R_i$  محاسبه می‌گردند. برترین رتبه بر اساس ارزش  $S_i$  و بدترین رتبه بر اساس ارزش  $R_i$  می‌باشد. مقدار ویکور  $Q_i$  را برای هر یک از  $i$  ها محاسبه کرده و در نهایت رتبه‌بندی به روش ویکور انجام می‌گردد.

نتایج حاصل از فنون تحلیل تعیین رجحان ترتیبی و ویکور را مقایسه نموده و این مقایسه حاکی از یکسان بودن نتایج می‌باشد و این که رتبه اول را استراتژی سیستم‌محور، رتبه دوم را استراتژی ترکیبی و رتبه سوم را استراتژی انسان‌محور کسب نموده است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بانک سپه با پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش، می‌تواند از دانش کارکنان و دانش موجود در مخازن سازمانی بهره‌مطلوبی را برده و موجب صرفه‌جویی در هزینه و زمان پاسخگویی به مشتری می‌گردد. به طور کلی شاخص‌های موثر در انتخاب استراتژی مدیریت دانش در بانک سپه، فناوری اطلاعات، حمایت مدیران ارشد، یادگیری و آموزش، هزینه، استراتژی کسب و کار و محیط می‌باشند و تاثیرگذارترین شاخص در انتخاب استراتژی مدیریت دانش، "فناوری اطلاعات" بوده که نشان دهنده نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر در این بخش می‌باشد و در نهایت اینکه رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش در بانک مورد مطالعه به ترتیب سیستم‌محور، ترکیبی و انسان‌محور می‌باشد.

در برخی پژوهش‌ها به ارائه متدولوژی جهت ایجاد استراتژی مدیریت دانش پرداخته شده است و برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب سازمان‌ها از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده گردیده، غالب تحقیقات درخصوص شاخص‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش و استراتژی‌های مدیریت اکتساب دانش می‌باشند. روش تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس فازی از روش‌های معمول در انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش بوده است و در مطالعات موردی صورت گرفته، بسته به سازمان منتخب، استراتژی مدیریت دانش منتخب و متفاوت وجود دارد.

استفاده از مدیریت دانش توسط بانک‌ها نوپا است، هر چند مفهوم مدیریت دانش به خوبی در بانک‌ها پذیرفته شده است لیکن دلایل اصلی از به کار بردن مدیریت دانش در سازمان به جهت بهبود دانش و تخصص کارکنان، ایجاد انگیزه و توانمندسازی آنان در سطوح مختلف به منظور استفاده از دانش است. با توجه به رتبه‌بندی انجام شده در تحقیق و انتخاب استراتژی سیستم‌محور به عنوان مناسبترین استراتژی پیاده‌سازی مدیریت دانش و اینکه سازمان‌ها به دلیل

درونی و تلویحی بودن دانش افراد، نمی‌توانند به طور صحیح آن را مدیریت نمایند. اما می‌توانند محیط عملیاتی را به منظور توسعه و اشتراک اطلاعات، با استفاده از سیستم‌های نرم افزاری مدیریت دانش و مستند سازی تجارب خبرگان مدیریت کنند و از فنون و طرح‌های موجود مدیریت دانش به عنوان اهرم‌هایی برای راه اندازی سیستم دانشی خود استفاده نمایند.

برای تحقیقات آتی می‌توان با استفاده از روش‌های آماری نظیر تجزیه و تحلیل عاملی و یا کارت‌های امتیازی به منظور انتخاب شاخص‌های تاثیرگذار استفاده نمود و جهت رتبه‌بندی از سایر مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره همچون متوسط وزنی<sup>۱</sup>، الکتراه<sup>۲</sup> و یا پرومتی<sup>۳</sup> استفاده کرد. برای اینکه نتایج تحقیق بیشتر به واقعیت نزدیک باشد می‌توان از فن‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی استفاده نموده و با نتایج حاصل از این تحقیق مقایسه نمود.

همانند هر تحقیق دیگری، این تحقیق نیز با محدودیت‌هایی روبرو است که عبارتند از:

۱. عدم شناخت کافی برخی پاسخ دهندگان از مقوله و فرآیند مدیریت دانش، موجب صرف زمان زیادی در این خصوص گردید.
۲. عملیاتی نبودن نرم افزار مدیریت دانش در بانک سپه، ممکن است بر نتایج پژوهش تاثیرگذار بوده باشد.
۳. در خصوص ابزارهای اندازه گیری، هیچ گونه پرسشنامه تست شده و استاندارد برای سنجش متغیرهای تحقیق در دسترس نیست. ابزارهای این تحقیق بر اساس پرسشنامه‌ها و مدل‌های به کار گرفته شده توسط سایر محققین، پس از آزمون اعتبار، به کار گرفته شده است.

---

1. Saw  
2. Electre  
3. Promthe

## منابع

۱. اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج ممقانی، نسرين؛ ثقفی، فاطمه (۱۳۸۹)، «توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش»، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۲، ص ۱-۳.
۲. آذر، عادل؛ الفت، لعیا؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۸۹)، «طراحی مدل ریاضی برنامه ریزی سفارش مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: شرکت ساپکو)»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نهم، شماره ۲۴، ص ۵-۲۲.
۳. الهی، شعبان؛ خدیور، آمنه؛ حسن زاده، علیرضا (۱۳۸۹)، «ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه»، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳، پائیز ۱۳۸۹ ص ۲۳-۵۹.
۴. تاریخ، محمدجعفر؛ الوندی، نغمه (۱۳۸۹)، «تدوین راهکار اجرایی سیستم های مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تامین)»، نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۲، جلد ۲، تابستان ۱۳۸۹، ص ۷۷-۸۲.
۵. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، «چرخه حیات دانش»، پیام مدیریت شماره ۷ و ۸ تابستان و پائیز ۱۳۸۲ صص ۳-۲۶.
۶. عزغریان، رضا؛ اسماعیل زاده، مونا؛ شاهی، نساء (۱۳۸۷)، «ارائه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی شرکت نفت ایران زمین)»، توسعه کارآفرینی، شماره ۲، صص ۷۵-۱۰۲.
7. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36.
8. Bierly, P., Chakrabarti, A. (1996). "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry." Strategic Management Journal 17(4): 123-135
9. Chang, T.-H. and T.-C. Wang (2009). "Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management." Information Sciences 179(4): 355-370.
10. Choi, B. and H. Lee (2002). "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process." Expert Systems with Applications 23(3): 173-187.
11. Choi, B. and H. Lee (2003). "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance." Information & Management 40(5): 403-417.
12. Choi, B., S. K. Poon, et al. (2008). "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach." Omega 36(2): 235-251
13. Ewing, M.C. and West, D.C. (2000), "Advertising knowledge management: strategies and implications", International Journal of Advertising, Vol. 19 No. 2, pp. 225-43.

14. Forcadell, F.J. and Guadamillas, F. (2002), "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 162-71.
15. Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
16. Hansen, M., Nohria, N. and Tierney, T., (1999). "What is your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review* (March): 106-116.
17. Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9 Nos 2/3, pp. 235-61
18. Johannessen, J.-A. and Olsen, B. (2003), "Knowledge management and sustainable competitive advantages: the impact of dynamic contextual training", *International Journal of Information Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 277-89.
19. Keskin, H. (2005), "The relationships between explicit and tacit oriented KM strategy, and firm performance", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7 No. 1, pp. 169-75.
20. Kim Y-G , Sung-Ho Y Jang-Hwan L; Knowledge strategy planning: Methodology and case study; *Decision Support Systems*, No. 11, 2002
21. Lee, J.-H. and Kim, Y.-G. (2001), "A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 4, pp. 299-311
22. Liebowitz, J. (2001), "Knowledge management and its link to artificial intelligence", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-6.
23. Liebowitz, J. (2003), "A knowledge management strategy for the Jason organization: a case study", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 44 No. 2, pp. 1-5.
24. Maier, R. and Remus, U. (2002), "Defining process-oriented knowledge management strategies", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 103-18.
25. Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
26. Shin, M. (۲۰۰۴). "A framework for evaluating economics of knowledge management systems." *Information & Management* ۴۲(۱): ۱۹۶-۱۷۹
27. Monavvarian A., Fathi MR., Karimi Zarchi M., 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 (2011), pp.538-546.
28. O'Dell, C., Wiig, K. and Odem, P. (1999), "Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 202-11
29. Pan J., Teklu Y., Rahman S., Castro A. D., "An interval-based MADM approach to the identification of candidate alternatives in strategic resource planning", *IEEE transactions on power systems*, VOL. ۱۵, NO. ۴, November ۲۰۰۰, pp. ۱۴۴۶-۱۴۴۱.
30. Selcuk, P. (2010). "Use of analytic network process in selecting knowledge management strategies." *Management Research Review* 33(5): 452-471.

31. Sunassee, N.N. and Sewry, D.A. (2002), "A theoretical framework for knowledge management implementation", Proceedings of SAICSIT, pp. 235-45.
32. Walker, S. (2006), "12 steps to a successful KM program", Knowledge Management Review, Vol. 9 No. 4, pp. 8-9
33. Wu, W.-W. (2008), "Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach", Expert Systems with Applications 35 (2008) 828–835
34. Wong, K.Y. (2005), "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 No. 3, pp. 261-79.
35. Wu, W.-W. and Lee, Y.-T. (2007), "Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process", Expert Systems with Applications, Vol. 32 No. 3, pp. 841-7.
36. Zack, M.H. (1999), "Developing a knowledge strategy", California Management Review, Vol. 41 No. 3, pp. 125-45.
37. Sheng-Hsiung Tsaur, T.-Y.C., Chang-Hua Yen, The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM. Tourism Management Research Review, 2002. 23: p. 107–115.
38. Opricovic, S., and Tzeng, G.-H, Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. European Journal of Operational Research, 2004. 156(2): p. 445-455.