

ارایه‌ی مدل انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها با رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای

دکتر بهروز درّی*

مجید کاوه**

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۰۲

چکیده

به‌منظور اطمینان از پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان، مسأله‌ی مهم در وهله‌ی نخست، انتخاب و ارزیابی راهبرد مدیریت دانش مطلوب است که باید بر مبنای چارچوبی متناسب بنا نهاده یا تجدید ساختار شود و غالباً می‌بایست تعداد زیادی از عوامل و معیارهای سازمانی را مد نظر قرار دهد. به‌طور معمول، برای ارزیابی و بررسی عوامل و مؤلفه‌های تدوین راهبرد از مدل تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) استفاده می‌شود و با توجه به موزون بودن عوامل و اهمیت نسبی آن‌ها از روش تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده شده است. برخلاف بسیاری از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) که بر فرض استقلال معیارها و گزینه‌ها متکی هستند، فرایند تحلیل شبکه‌ای می‌تواند از طریق تعاملی نظام‌یافته، با همه‌گونه وابستگی بین معیارها و گزینه‌ها، پاسخ‌هایی به‌مراتب بهتر و دقیق‌تر از سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره عرضه کند و با توجه به برخورداری از این نوع مزیت، در این مقاله با تلفیق دو روش SWOT و ANP چارچوب مؤثرتری به‌منظور کمک به سازمان‌هایی که به‌دنبال ارزیابی و انتخاب دانش هستند توسعه داده شده است. مطالعه‌ی انجام‌شده در سازمان مورد بررسی نشان داد که مطلوب‌ترین هدف افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان بوده و راهبرد بهبود نظام انگیزش و ارتباطات، بهبود روابط با کارکنان و تخصصی‌شدن در یک یا چند خدمت خاص به‌عنوان برترین راهبرد مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش؛ راهبرد مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری چندمعیاره؛ تحلیل نقاط قوت و ضعف؛ فرصت‌ها و تهدیدها؛ فرایند تحلیل شبکه‌ای.

مقدمه

می‌دانیم که دانش نقش راهبردی مهمی را بر عهده دارد و سازمان‌ها دریافته‌اند برای این که بتوانند در عرصه‌ی کسب و کار موفق باشند بایستی به خوبی بتوانند از عهده‌ی مدیریت راهبردی منابع و دارایی‌های دانشی خود برآیند (زاک، ۱۹۹۹). این موضوع زمینه‌ی شکل‌گیری و طرح مباحث نوینی هم‌چون «راهبرد دانش» را در ادبیات مدیریت فراهم آورده است. بنابراین، می‌توان گفت در سازمان‌هایی که درصدد برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی سامانه‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان خود هستند، در وهله‌ی نخست تعیین راهبرد دانش از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، به‌طوری‌که بدون تعیین راهبرد دانش، احتمال شکست فعالیت‌های مدیریت دانش بالاست (زاک، ۱۹۹۹؛ کستن، ۲۰۰۷؛ بیرلی، ۱۹۹۶).

از آن‌جا که راهبرد مدیریت دانش از راهبرد شرکت جدایی‌ناپذیر است، برای انتخاب یک الگوی مناسب راهبرد مدیریت دانش ابتدا باید از وضعیت سازمان، فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف آن آگاه بود. به‌طور کلی، انتخاب راهبرد مدیریت دانش مناسب، به اهداف گوناگون، منابع محدود و حتی اولویت‌های سازمانی که آن‌را به کار می‌گیرد بستگی دارد. زمانی که سازمان‌ها راهبردهای مدیریت دانش را ارزیابی و گزینش کنند، غالباً باید تعداد زیادی از عوامل و معیارها را در نظر داشته باشند. بنابراین، ارایه‌ی مدل انتخاب راهبرد مدیریت دانش در این‌جا نوعی تصمیم‌گیری چندمعیاره است که باید تعداد زیادی از عوامل پیچیده مورد ارزیابی قرار گیرد (زاک، ۱۹۹۹). برای این که به مسأله‌ی تصمیم‌گیری چندمعیاره‌ی مربوط به انتخاب راهبرد مدیریت دانش پرداخت، لازم است از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره استفاده کرد. بنا بر اظهار نظر اپریکویک و تزنگ^۱، حل مسأله‌ی تصمیم‌گیری چندمعیاره، برای برقراری معیارها و جایگزین‌های ارزیابی و به کارگیری روش تحلیل چندمعیاره‌ی قاعده‌مند به منظور انتخاب جایگزین مناسب ضروری است (اپریکویک و تزنگ، ۲۰۰۴).

1. Opricovic & Tzeng, G.H.

بیان مسأله و سؤالات تحقیق

مسأله‌ی قابل بررسی در این تحقیق، ارایه‌ی الگوی انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها با استفاده از رویکردهای اولویت‌بندی مناسب است. در این راستا، سؤالات تحقیق مربوط به مسأله‌ی مورد بررسی عبارتند از:

۱. مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان چیست؟
۲. مهم‌ترین عوامل داخلی قابل تفکیک به نقاط قوت و ضعف و عوامل خارجی قابل تفکیک به فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان در تدوین یا انتخاب راهبرد مدیریت دانش چیست؟
۳. مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی راهبرد ترکیبی نقاط قوت با استفاده از فرصت‌ها کدامند؟
۴. مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی راهبرد ترکیبی نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌ها کدامند؟
۵. مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی راهبرد ترکیبی نقاط قوت متأثر از تهدیدها کدامند؟
۶. مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی راهبرد ترکیبی نقاط ضعف متأثر از تهدیدها کدامند؟

مروری بر ادبیات

الف - راهبرد دانش

اگر راهبرد را راه رسیدن به هدف تعریف کنیم؛ بنابراین، بر اساس اهداف مختلفی که نظریه‌پردازان یا سازمان‌ها در اجرای مدیریت دانش دارند، به تعبیر متفاوتی از این مفهوم رسیده‌اند (اعرابی و موسوی، ۸۹: ۳). راهبرد الگویی ویژه از تصمیم و عمل است که مدیران برای دستیابی به عملکرد سازمانی ممتاز آن را به کار می‌گیرند. از این‌رو، راهبرد دانش شامل ملاحظه‌ی نیازمندی‌های دانش در آینده و اتخاذ تدابیری برای پر کردن فاصله‌ی بین دانش جاری و دانش مطلوب است (اخوان و باقری، ۸۹: ۱۵۹). راهبرد دانش، بر مهم‌ترین اهداف و تغییرات تمرکز می‌کند و مشخص می‌نماید کدام یک از حوزه‌های دانش بر کسب و کار مؤثر است؟ این اثر تا چه حد قوی است؟ در هر یک از حوزه‌های دانش، در قالب معیارهای تخصص، اعتبار، انتشار و مستندسازی چه کمبودهایی وجود دارد؟ و در پایان معین می‌کند که کل سازمان دانش‌محور در برابر این موارد چه عملی می‌تواند انجام دهد؟ (اخگر و جهانیان، ۸۹: ۴۶).

ب- پیوند دانش - راهبرد

چارچوب موضوعی SWOT که باید برای انعکاس محیط مبتنی بر دانش به‌روز شود، مبنایی برای تعیین راهبرد دانش فراهم می‌کند. اساساً شرکت‌ها باید با انجام تحلیل SWOT مبتنی بر دانش، نقشه‌ی منابع و قابلیت‌های دانشی خود را در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی برای درک بهتر نقاط قوت و ضعف‌شان رسم کنند. آن‌ها می‌توانند از این نقشه برای هدایت راهبردی اقدامات مدیریت دانش، تقویت مزیت‌ها و کاهش نقاط ضعف دانشی خود بهره‌گیرند. بنابراین، راهبرد دانش می‌تواند به‌عنوان عمل برقراری توازن بین منابع و قابلیت‌های مبتنی بر دانش و دانش مورد نیاز برای فراهم کردن کالاها یا خدمات برتر در مقایسه با رقبای در نظر گرفته شود. عناصر ضروری راهبرد دانش عبارتند از: تشخیص این‌که چه منابع و قابلیت‌های مبتنی بر دانش، ارزشمند، منحصر به فرد و تقلیدناپذیرند و همچنین این‌که چه گونه‌ای از موقعیت‌های بازار و محصول حمایت می‌کنند؟ (قلیچ لی، ۸۸: ۱۳۲).

ج- راهبردهای مدیریت دانش

راهبردهای مدیریت دانش بسیار متنوع است، تنوع آن اشاره به اقتضایی بودن آن‌ها می‌کند. به‌عبارت دیگر، بیانگر این موضوع است که موقعیت‌های مختلف به راهبردهای متفاوتی نیاز دارند. دلیل دیگر تنوع تفاوت راهبردهای مدیریت دانش، ناشی از تأکیدی است که هر یک از آن‌ها روی جنبه‌های مختلف دانش دارند. بیرلی و چاکرابارتی^۱ (۱۹۹۶) معتقد بودند که مدیران درخصوص راهبرد دانش، عموماً براساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی - تدریجی یا بنیادی) تصمیم می‌گیرند. آن‌ها با استفاده از تکنیک خوشه‌بندی و با توجه به عوامل فوق، شرکت‌ها را به چهار گروه تقسیم نمودند: ۱. نوآوران^۲. ۲. وام‌گیرندگان^۳. ۳. بهره‌برداران^۴. ۴. کاشفان^۵ (بیرلی و چاکرابارتی، ۱۹۹۶). تحقیقات

1. Bierly & Chakrabarti
2. Innovator Group
3. Loner Group
4. Exploiters
5. Explorers

زاک^۱ (۱۹۹۹) در بیش از ۲۵ شرکت نشان داد که مهم‌ترین زمینه‌ی هدایت مدیریت دانش، راهبرد کسب و کار است و بیش از هر چیز بر این موضوع تأکید می‌کند که راهبرد دانش هر سازمانی بایستی با راهبرد اصلی سازمان هم‌سو باشد و برای تبیین و تعیین راهبرد دانش، استفاده از روش SWOT را پیشنهاد می‌دهد. زاک، به موازات تجزیه و تحلیل SWOT، چارچوبی را برای کمک به مدیران اجرایی در ارزیابی و تشریح راهبرد دانش سازمان ارائه می‌کند. این چارچوب در قالب یک ماتریس دو بعدی است. بعد اول بیانگر میزان و درجه‌ای است که یک سازمان برای افزایش دانش خود در حوزه‌ی خاصی، دانش موجود را به کار می‌گیرد و آن را اهرم‌سازی می‌کند یا دانش جدیدی را خلق می‌کند؛ به عبارت دیگر، سازمان یا به کارگیرنده‌ی دانش موجود است یا خلق‌کننده‌ی دانش جدید. بعد دوم اشاره می‌کند به این که منبع عمده‌ی تأمین دانش مورد نیاز؛ داخل سازمان است یا خارج از آن یا هر دو (زاک، ۱۹۹۹). بیرلی و دالی^۲ (۲۰۰۲) بر مبنای یک سری مطالعات نظری، تعریفی از راهبرد دانش ارائه نمودند که بنا بر این تعریف، راهبرد دانش عبارت است از «مجموعه‌ای از انتخاب‌های راهبردی سازمان با توجه به دو بعد: بعد اول: جست‌وجو، خلق یا کسب دانش جدید، بعد دوم: به کارگیری و اهرم‌سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرایندهای سازمانی جدید» (عبداللهی، ۸۸: ۳۷). فرض اصلی مدل بیرلی و دالی این است که هرگاه رویه‌های مدیریت منابع انسانی با راهبرد دانش شرکت هم‌آهنگ شوند، شرکت می‌تواند پایگاه دانش خود را بهبود بخشد و بدین طریق بر عملکرد خود اثری مثبت بگذارد (قلیچ لی، ۸۸: ۱۵۰). اسکایریمی^۳، به هفت اهرم دانشی مربوط با راهبرد دانش اشاره نموده است: دانش مشتریان، دانش در محصولات و خدمات، دانش کارکنان، دانش در فرایندها، حافظه‌ی سازمانی، دانش در ارتباطات با ذی‌نفعان و دانش به‌دست آمده از کنکاش محیط کسب و کار. اسکایریمی معتقد است اگر راهبرد دانش بخواهد در عمل موفق باشد بایستی: ارتباط مشخص و شفاف بین راهبرد سازمان و راهبرد دانش وجود داشته باشد، سازمان نسبت به نقش دانش در سازمان و نیز آن‌چه که می‌داند؛ خودآگاهی داشته باشد؛ به فرایندهای مدیریت دانش توجه شود؛ دارای زیرساخت‌های فنی مناسب باشد و فرهنگ سازمانی، تقویت‌کننده‌ی دانش و فرایندهای آن

1. Zack
2. Bierly & Daly
3. Skyreme

در سازمان باشد (اسکایر می، ۲۰۰۰). کارل ویگ^۱ چارچوبی را پیشنهاد می‌کند که در آن راهبرد مدیریت دانش به پنج نوع تقسیم می‌شود. که عبارتند از: راهبرد تولید دانش، انتقال دانش، راهبرد دانش به‌عنوان راهبرد تجاری، استراتژی مدیریت سرمایه‌های فکری و راهبرد دانش شخصی. در راهبرد ویگ، راهبرد تولید دانش بر انواع دیگر راهبرد مقدم بوده و بدون داشتن توان تولید دانش و مخازن دانش غنی، پیاده‌سازی انواع دیگر راهبرد شاید چندان مفهومی نداشته باشد (ویگ، ۱۹۹۷). برای این که بتوان اقدامات مدیریت دانش را بهبود بخشید و آن را به راهبرد کسب و کار پیوند داد، هولسپل^۲ (۲۰۰۳) رهیافتی فرایندمدار از مدیریت دانش ارائه می‌کند تا میان مدیریت دانش و راهبرد سازمان رابطه برقرار سازد. هولسپل علت شکست بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش را هم‌راستا نبودن آن‌ها با راهبرد کسب‌وکار و شاخص‌های موفقیت سازمان می‌داند. او عقیده دارد که بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش راه‌حل‌محورند، یا تمرکز زیاده از حد بر ابزارهای فن‌آوری اطلاعات دارند یا به نوع دیگری تک‌بعدی هستند. او شش گام را برای فرایند تدوین راهبرد دانش معرفی می‌کند که عبارتند از: تشخیص و تعیین دقیق زمینه‌ی کسب و کار سازمان؛ شناسایی حوزه‌های دانش مناسب سازمان؛ شناسایی مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد؛ تحلیل حوزه‌های دانش از نظر تأثیر کنونی و آتی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ ارزیابی حوزه‌های دانش بر اساس تبحر، کدسازی و اشاعه و برنامه‌ی عملیاتی مدیریت دانش (اخوان و باقری، ۱۳۸۹: ۱۷۸).

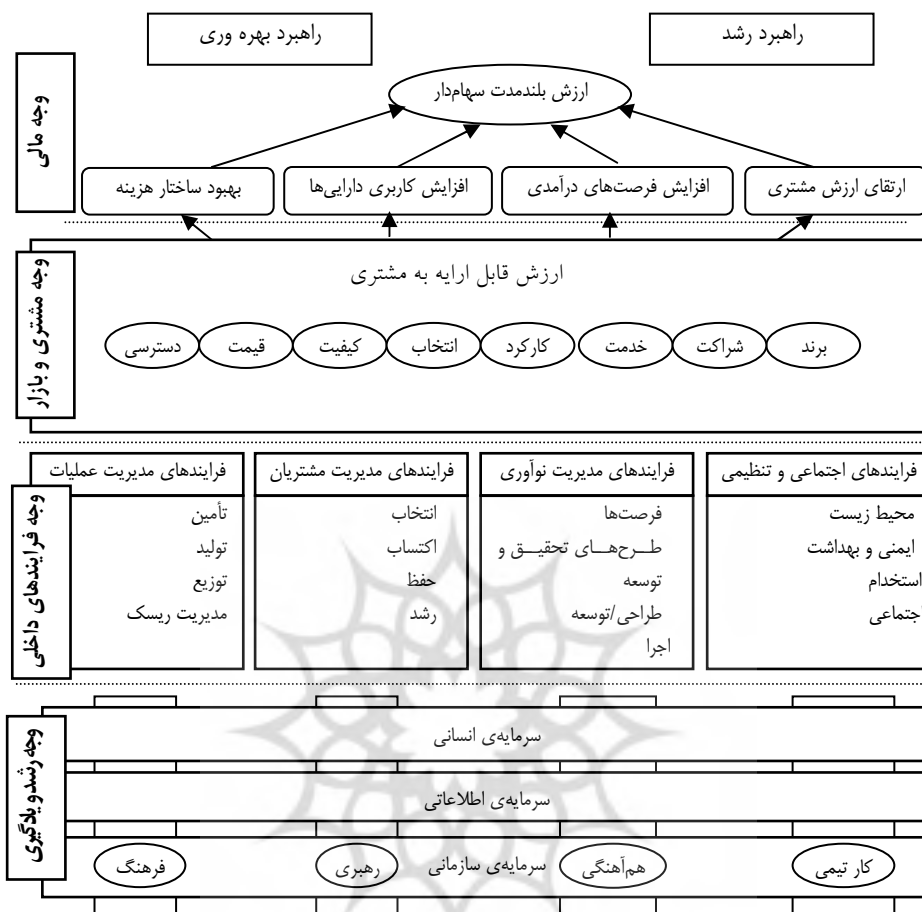
اگرچه در زمینه‌ی مدیریت دانش، پژوهش‌ها و مطالعات معتبر متعددی درباره‌ی چگونگی ساخت راهبرد مدیریت دانش و اجرای موفق آن به خدمت گرفته شده‌اند؛ اما تعداد کمی از آن‌ها روش‌هایی را ارائه کرده‌اند که بتواند به‌شکلی نظام‌یافته، عوامل پیچیده‌ی راهبرد مدیریت دانش را ارزیابی و مدل‌سازی نمایند.

مدل مفهومی تحقیق

نقشه‌ی راهبرد، توسط روبرت کاپلان و دیوید نورتون^۳ در سال ۲۰۰۴ معرفی شده است. پای

1. Wigg (1997)
2. Holsapple (2003)
3. Kaplan, Robert S. & David P, Norton

ارایه‌ی مدل انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها با رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای



شکل ۱. نقشه‌ی راهبرد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴)

بست‌های نظری نقشه‌ی راهبرد به سال‌های قبل و به‌طور مشخص به سال ۱۹۹۲ میلادی باز می‌گردد. این مدل پس از تعدیل و تصحیح در سال‌های بعد، کامل شد. نقشه‌ی راهبرد، در واقع نموداری است که از مدل ساده چهار وجهی کارت امتیازی متوازن^۱ (BSC) پدید آمده است. نقشه‌ی راهبرد، لایه‌ی دیگری از جزئیات را اضافه می‌کند که پویایی زمانی راهبرد را نشان می‌دهد و چگونگی ایجاد ارزش توسط سازمان را از طریق ارتباط اهداف راهبردی در قالب روابط علت و

1. Balanced Score Card

معلولی آشکار با یکدیگر و در چارچوب چهار چشم‌انداز: مالی، مشتریان، فرایندها و یادگیری و رشد، وصف می‌کند (خاوندکار و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۸۲).

قبل از پرداختن به نقشه‌ی راهبرد باید بپذیریم که دو سازمان را نمی‌توان پیدا کرد که در مورد راهبرد رویه‌ی یکسانی داشته باشند. برخی از دیدگاه مالی و با نگاه افزایش سود، برخی دیگر از منظر تولید و خدمات، تعدادی از آن‌ها با مشتریان هدف و تعداد دیگری با منابع انسانی و وجه یادگیری به تدوین راهبرد می‌پردازند. گفتنی است که تمام این نگرش‌ها تک بعدی هستند. تنها تعداد کمی نگاهی کلی روی سازمان دارند. نقشه‌ی راهبرد، این چارچوب را می‌تواند در اختیار مدیران سازمان قرار دهد. در این‌جا به چهار عنصر مهم که به چهار وجه نقشه‌ی راهبرد معروف است اشاره می‌گردد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۸).

وجه مالی: تعریف نهایی موفقیت سازمان را ارایه می‌دهد و بر ایجاد ارزش بلندمدت سهام‌داران تمرکز دارد و از راهبردهای بهره‌وری در بهبود ساختار هزینه و بهره‌برداری از دارایی‌ها و راهبردهای رشد در توسعه‌ی فرصت‌ها و اکتساب ارزش مشتریان بهره می‌برد (خاوندکار و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۸۴).

وجه مشتری: این وجه، علاوه بر اندازه‌گیری شاخص‌های تأخیری خروجی، موفقیت در زمینه‌های مربوط به مشتری نظیر رضایت، حفظ و رشد مشتری، ارزش قابل ارایه به مشتریان هدف را تعریف می‌کند. انتخاب ارزش قابل ارایه به مشتری، عنصر اصلی راهبرد است.

وجه فرایندهای داخلی: فرایندهای داخلی ارزش ارایه‌شده به مشتریان را ایجاد و ارایه می‌کنند. عملکرد فرایندهای داخلی، شاخص پیشرو برای تقویت زیرمجموعه‌ها در پی‌آمدهای مشتری و مالی است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۹).

وجه رشد و یادگیری: بعد چهارم نقشه‌ی راهبرد؛ یعنی، وجه رشد و یادگیری، نقش هم‌آهنگی دارایی‌های پنهان سازمان را با راهبرد آن پررنگ می‌کند. دارایی‌های پنهانی نیز در سه گروه سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی اطلاعاتی و سرمایه‌ی سازمانی نمود پیدا می‌کند که برای پیاده‌سازی راهبرد ضروری هستند.

در مجموع می‌توان گفت: از آن‌جا که نقشه‌ی راهبرد، سطحی از جزئیات را مشخص می‌کند، پویایی زمانی راهبرد را نیز نمایان می‌سازد. علاوه بر این، روشی یکسان و ثابت برای توصیف راهبردها به‌وجود می‌آورد تا اهداف و معیارها تحت مدیریت قرار

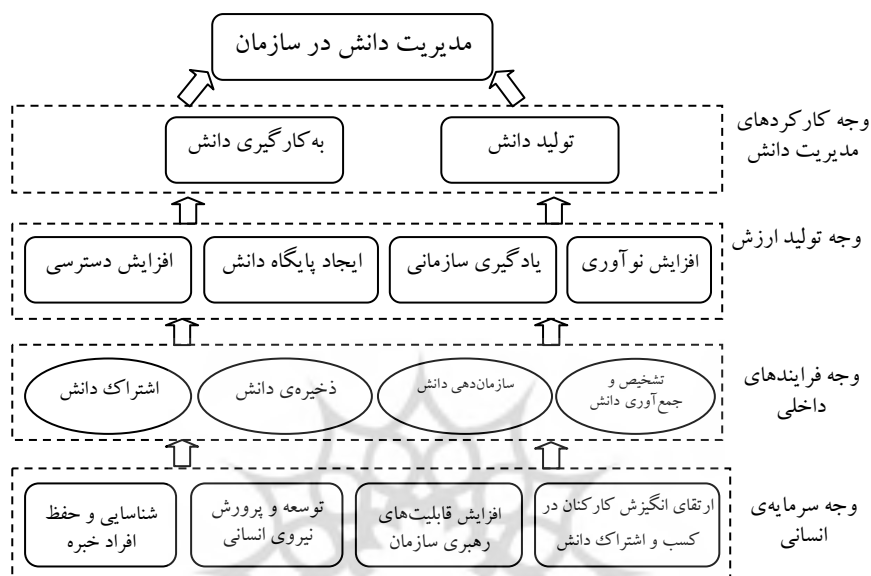
بگیرند (اخوان و باقری، ۱۳۸۹: ۱۹۶).

در مجموع، می‌توان گفت: نقشه‌ی راهبرد، توصیف منطق راهبرد است. یا به عبارتی: معیارها، اهداف و اقدامات راهبرد را به عمل ترجمه می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۷۸). به سبب برخورداری نقشه‌ی راهبرد از این مزیت، مدیران دانشی می‌توانند درباره‌ی انتخاب راهبردهای مدیریت دانش بهتر تصمیم بگیرند. آن‌ها ممکن است با وجه توسعه‌ی سرمایه‌های فکری و انسانی به‌عنوان نقطه آغاز در پایین نقشه راهبرد دانش سازمان گام بردارند و به انتظارات واقعی خود از مدیریت دانش مانند تولید دانش و به‌کارگیری آن در سازمان برسند. بنابراین، برای درک نقشه‌ی راهبرد مدیریت دانش می‌توان چنین گفت که با توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی سازمان (معادل وجه رشد و یادگیری) فرایندهای مربوط با مدیریت دانش (معادل وجه فرایندها) به‌نحو مؤثرتری انجام خواهد پذیرفت و کارکرد مناسب فرایندهای مدیریت دانش، با بحث تولید ارزش در سازمان همراه خواهند شد. تولید ارزش (معادل وجه مشتری) نیز کارکردهای اصلی مدیریت دانش را که می‌تواند شامل تولید و به‌کارگیری دانش در سازمان باشد، محقق خواهد ساخت. بنابراین، با توجه به توضیحات فوق، سطح اول نقشه‌ی راهبرد مدیریت دانش مطابق شکل (۲) قابل ارایه خواهد بود (اخوان و باقری، ۱۳۸۹: ۱۹۷).



شکل ۲. سطح اول نقشه‌ی راهبرد مدیریت دانش (اخوان و باقری، ۱۳۸۹)

و از آن‌جا که تحقیق حاضر صرفاً به وجه سرمایه‌های انسانی سازمان می‌پردازد، شکل (۳) به‌عنوان مدل مفهومی تحقیق یا نقشه‌ی راهبرد مدیریت دانش مطرح می‌شود.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

با وجود استفاده‌هایی که از BSC برای ارزیابی متوازن و طراحی راهبرد عملیاتی می‌شود، در اجرای BSC اشاره‌ای به اولویت‌بندی طرح‌های بهبود نگردیده است. بنابراین، باید برای تعیین اولویت و انتخاب طرح‌های بهبود، یک سری شاخص‌ها، معیارها و محدودیت‌هایی تعریف گردد تا بتوان طرح‌های بهبود را اولویت‌بندی و در نهایت اجرا نمود (عراقی، ۱۳۸۸: ۸۸).

روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره‌ی زیادی برای این منظور توسعه یافته‌اند؛ اما این روش‌ها با وابستگی متقابل یا سیستم بازخورد میان عناصر سروکاری ندارند. لذا، برای حل این مشکل و برای پرداختن به وابستگی میان عناصر، فرایند تحلیل شبکه‌ای^۱ (ANP) به‌عنوان روش تکامل‌یافته‌ی

1. Analytic Network Process

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۱ (AHP) پاسخ‌هایی به مراتب بهتر و دقیق‌تر از سایر روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره عرضه می‌کند (عطایی، ۱۳۸۹: ۲۴۰). فرایند تحلیل شبکه‌ای در بسیاری از زمینه‌ها موفق عمل کرده است (آگارول و شانکر، ۲۰۰۲؛ تجادر و دیگران، ۲۰۰۹؛ عراقی، ۱۳۸۸؛ وو و لی، ۲۰۰۶).

به منظور نشان‌دادن این موضوع که ANP را می‌توان به صورت موفقیت‌آمیزی با دیگر روش‌های ارزیابی کمی راهبرد به کار گرفت؛ در این جا، نخست به تعریف مسأله (هدف تصمیم) پرداخته می‌شود. سپس، راهبردهای ترکیبی WT, WO, ST, SO تعیین و مشخص می‌شود که هر کدام از آن‌ها با کدام راهبرد مدیریت دانش برآورده می‌شوند. پس از آن، برای تعیین اولویت هر یک از این راهبردها، روش ANP به کار گرفته می‌شود و گام‌های لازم برای انجام این مقصود، ارایه می‌گردد.

گام ۱. هدف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، فرایندی است که شامل تعریف اهداف تصمیم‌گیری، جمع‌آوری اطلاعات مربوط با آن تصمیم و انتخاب نهایی از میان گزینه‌های موجود است (هس و سیسیلیانو، ۱۹۹۹). انتخاب نهایی و هدف تصمیم در این جا، ارایه‌ی چارچوبی برای انتخاب یک راهبرد مناسب برای مدیریت دانش است.

گام ۲. تشکیل خوشه‌های ارزیابی

در مسائلی از نوع ANP، پس از تعیین هدف تصمیم‌گیری، لازم است تا خوشه‌های ارزیابی تشکیل شوند و روابط آن‌ها با یکدیگر مشخص شود. خوشه‌ها در این جا عبارتند از: خوشه‌ی معیارها (یا اهداف تصمیم‌گیری)، خوشه‌ی معیارهای فرعی (عوامل ارزیابی) و خوشه‌ی جایگزین‌ها یا همان راهبردهای مدیریت دانش که باید از میان آن‌ها راهبرد مطلوب شناسایی شود. گفته شد، راهبرد مدیریت دانش متناسب با هر راهبرد، با تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، از میان راهبردهای WO, ST, SO یا WT تعیین و انتخاب می‌شود.

1. Analytical Hierarchy Process

با توجه به معیارهای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در مدل نقشه‌ی راهبرد مدیریت دانش به‌عنوان مدل انتخابی این پژوهش، چهار هدف از اجرای راهبرد مدیریت دانش در سازمان، شناسایی و حفظ افراد خبره‌ی سازمان، C_1 (رابرتسون، ۲۰۰۴)، ارتقای انگیزش کارکنان در کسب و به اشتراک گذاشتن دانش خود، C_2 (کوهن و لوینتال، ۱۹۹۰)، توسعه و پرورش نیروی انسانی، C_3 (چیو و پاپسکو، ۲۰۰۸)، افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان، C_4 (سوری بابو و دیگران، ۲۰۰۸؛ زاک، ۱۹۹۹)، قابل بررسی است. در اینجا، به این چهار مورد نام خوشه‌ی معیارها (اهداف) داده شده است. برای خوشه‌ی معیارهای فرعی که لازمه‌ی اجرای موفق راهبرد در سازمان است، عواملی چون: حمایت مدیریت عالی سازمان (S_1)، فرهنگ سازمانی (S_2)، ارزش‌یابی عملکرد (S_3)، زمان لازم برای اجرای راهبرد (S_4)، هزینه (S_5) و ارتباطات (S_6) در نظر گرفته شده است (مارتسون، ۲۰۰۰). در خوشه‌ی جایگزین‌ها نیز، چهار سبک راهبردهای ST ، WO ، SO و WT طرح می‌شود.

گام ۳. به‌کارگیری روش ANP

برای امتیاز دادن به راهبردها از مدل تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده می‌شود. مزیت این روش در آن است که نه تنها وزن یکایک عوامل درگیر در این روش در ماتریس اولویت‌ها معین می‌شود؛ بلکه امکان بازخورد میان عوامل وجود دارد و از ساختار سلسله‌مراتبی فاصله می‌گیرد. فرایند تحلیل شبکه‌ای با تجزیه‌ی مسائل دشوار و پیچیده، آن‌ها را به صورت عناصر و خوشه‌ها درمی‌آورد، به این ترتیب که عناصری که سنخیت بیش‌تری با یکدیگر دارند، در یک جا جمع شده و به آن خوشه^۱ اطلاق می‌گردد. بعد از این که عناصر شبکه مشخص شدند، آن‌ها باید به یکدیگر متصل شوند که این اتصال بر اساس نوع ارتباط بر عناصر داخلی آن‌ها انجام می‌پذیرد. ارتباط اجزا در شبکه، نشان‌دهنده‌ی تأثیر عناصر بر یکدیگر است (قدسی پور، ۱۳۸۹).

گام ۴. انتخاب راه‌حل مناسب

در این گام قضاوت‌های مبتنی بر مقایسات زوجی میان عناصر انجام می‌پذیرد و اولویت‌های نهایی تلفیق می‌گردد. این مقایسه‌های زوجی بر مبنای مقیاس ۱ تا ۹ استوارند و نشان‌دهنده مقدار اولویت یک عنصر نسبت به دیگری خواهند بود؛ به نحوی که عدد یک نشان‌دهنده‌ی اهمیت برابر میان دو عنصر و عدد ۹ نشان‌دهنده بیش‌ترین مقدار اهمیت یک عنصر در مقایسه با عنصر دیگر است. در روش تحلیل شبکه‌ای، به‌منظور تعیین اولویت نهایی از «ابرماتریس^۱» کمک گرفته می‌شود. ابرماتریس، ماتریسی از روابط بین اجزای شبکه است که از بردارهای اولویت این روابط به‌دست می‌آید.

به‌منظور ارزیابی وزن‌های عناصر، در روش ANP، از روش توان محدود^۲ بهره گرفته می‌شود. در این تحقیق، زمانی که مقایسه‌های زوجی به انجام برسد، ماتریس‌هایی شکل می‌گیرد که تعداد آن‌ها، متناسب با تعداد مقایسه‌هایی است که بین خوشه‌ها (یا درون آن‌ها با هم) صورت گرفته است. از آن‌جا که ستون‌های این ابرماتریس، اولویت‌های محلی^۳ هستند و مقایسه‌های به‌دست آمده از عناصر دو خوشه را در خود جا داده‌اند، این ماتریس، ماتریس وزن داده‌نشده^۴، نامیده می‌شود.

$$W = \begin{matrix} & \begin{matrix} \text{معیارها} \\ \text{معیارهای فرعی} \\ \text{معیارها} \end{matrix} \\ \begin{matrix} \text{معیارها} \\ \text{معیارهای فرعی} \\ \text{جایگزین‌ها} \end{matrix} & \begin{bmatrix} 0 & 0 & W_C \\ W_S & W_{\bar{S}} & 0 \\ 0 & W_A & 0 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

ماتریس W_C ، ماتریس به‌دست آمده از مقایسه‌ی عناصر جایگزین‌ها با معیارهاست. ماتریس W_S از اولویت‌های تعیین شده در مقایسه‌های زوجی میان عناصر با معیارهای فرعی به‌دست آمده

1. Super Matrix
2. Limiting Super Matrix
3. Local Priorities
4. Unweighted Matrix

است. در حالی که، ماتریس W_A ، نتیجه مقایسه‌های زوجی خوشه‌ی معیارهای فرعی با خوشه‌ی جایگزین‌هاست؛ اما ماتریس $W_{\bar{S}}$ ، ماتریسی است که از بازخورد عوامل و عناصر موجود در میان معیارهای فرعی به دست آمده است. به منظور به دست آوردن اولویت‌های کلی^۱ از اولویت‌های محلی موجود در ماتریس وزن داده‌نشده، باید ماتریس‌های فرعی^۲ را چندین بار به توان رسانید تا سطرها به عدد ثابتی برسند و در هر بلوک از ابرماتریس یکسان شوند؛ اما از آنجا که این مدل دارای حلقه‌ی بازخورد است و در ستون وسط ابرماتریس وزن داده نشده دارای دو ماتریس غیر صفر می‌باشد؛ از این‌رو این ماتریس باید پیش از به توان رسانیده شدن، احتمالی (استوکستیک^۳) شود. در مطالعه موردی ما مدل سیستم بازخوردی، از سه خوشه به وجود آمده است؛ بنابراین باید ابرماتریس وزن‌دار را به توان $k+1$ رسانید که در آن k عدد تصادفی بزرگی است (مؤمنی، ۱۳۸۷: ۸۸).

بررسی موردی مدل در یک سازمان نمونه (یکی از بانک‌های کشور)

به منظور نمایش قابلیت اجرایی مدل پیشنهادی، مطالعه‌ای تجربی انجام گردیده که نتایج آن در پی می‌آید.

این بانک با استفاده از دو مزیت نسبی «نیروی انسانی متخصص» و «روش‌های پیشرفته‌ی بانکی» که برآمده از تجربیات بانک‌های شکل‌دهنده بود، امکان انتخاب و استفاده از بهترین سیستم‌ها و شیوه‌ها را داشته است. به کارگیری برخی از سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری که بعضاً تاکنون نیز ادامه دارد (مانند SGB)، دارا بودن روابط قوی بین‌المللی به خاطر برخورداری از شبکه‌ی وسیع کارگزاری و زیرساخت‌های غنی در زمینه‌ی بانک‌داری بین‌المللی (نخستین بانک کشور در به کارگیری SWIFT) برتری این بانک را طی سالیان متوالی از لحاظ حجم عملیات بانکی داخلی و بین‌المللی حفظ نموده است.

1. Overall Priorities
2. Submatrice
3. Stochastic

در حال حاضر، راهبرد بانک در بخش توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی عبارت است از:

۱. به کارگیری سازوکارهای مناسب برای ایجاد محیطی انگیزشی و شاداب برای کارکنان

۲. نهادینه‌سازی رویکرد مدیریت دانش و خردورزی در بانک

۳. ایجاد بستر شکوفایی خلاقیت و نوآوری در مدیران و کارکنان

۴. استقرار نظام جامع آموزش

۵. متناسب‌سازی توانمندی مدیران و کارکنان بانک با نیازهای بازار

با توجه به مسأله‌ی اصلی پژوهش؛ یعنی، معرفی الگوی انتخاب راهبرد مدیریت دانش در

سازمان‌ها، دو محور موضوعی برای انتخاب الگو مورد توجه قرار گرفت:

۱. مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های انتخاب راهبرد مدیریت دانش در سازمان چیست؟

۲. مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی در تدوین راهبرد مدیریت دانش کدامند؟

در راستای ارایه‌ی پاسخ مناسب به سؤالات یادشده، در گام نخست از گام‌های تحلیل

شبکه‌ای هدف تصمیم، انتخاب راهبرد مدیریت دانش مشخص شد. در گام دوم، عوامل مؤثر بر

اجرای راهبرد مدیریت دانش با استناد به ادبیات موضوع و با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان ارشد

بانک، چهار عامل اصلی برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش شناسایی و پیشنهاد گردید که عبارتند

از: شناسایی و حفظ افراد خبره، توسعه و پرورش نیروی انسانی، افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان

و ارتقای انگیزش کارکنان در کسب و اشتراک دانش خود.

هم‌چنین شش عامل فرعی یا عناصری که لازمه‌ی اجرای موفق راهبرد در سازمان هستند،

شناسایی و تحت این عناوین فهرست شدند: حمایت مدیریت عالی سازمان، فرهنگ سازمانی،

ارزش‌یابی عملکرد، زمان، هزینه و ارتباطات.

سپس در راستای پاسخ به سؤال دوم و به منظور تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و

تهدیدهای محیطی و تعیین مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر تدوین راهبردهای مطلوب

مدیریت دانش، پس از انجام مصاحبه با خیرگان حوزه‌ی راهبردی بانک و استناد به مدارک و

اسناد سازمانی بانک و تهیه‌ی فهرست نقاط قوت و ضعف و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای

محیطی این صنعت و با استفاده از روش SWOT^۱، چهار سبک راهبرد ST، SO، WT و WO با

ویژگی‌های مختص به خود و برای پاسخ به سؤالات ۳ تا ۶ ارایه گردید.

1. SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat

الف - راهبردهای مبتنی بر تلفیق نقاط قوت و فرصت (SO)

این راهبرد، حاکی از مطلوب‌ترین وضعیت و حرکت از هر موقعیت در ماتریس SWOT به وضعیت ایده‌آل است. در اجرای این راهبرد سازمان باید با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند؛ بنابراین، با توجه به سرمایه‌گذاری بانک در بخش تحقیقات سازمانی و مشتری و کارآیی سیستم‌های نرم‌افزاری موجود، هم‌چنین فضای مساعد برای حضور در عرصه‌ی بانک‌داری الکترونیک، راهبرد مطلوب در این جا کنکاش و سرمایه‌گذاری در دانش بیرونی به‌منظور وارد کردن فن‌آوری‌های مورد نیاز جهت ارتقای سطح فن‌آوری اطلاعات متناسب با نیازها برای گسترش بازارهای داخلی معین گردید.

ب - راهبردهای مبتنی بر تلفیق نقاط قوت و تهدید (ST)

هدف این راهبرد، بهره‌مندی بیشینه از نقاط قوت و مزیت‌های درون‌بخشی برای مقابله با تنگناها، تهدیدها و آسیب‌های خارجی و کمینه‌کردن آن‌ها است. شرکت‌ها در این راهبرد می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، به کاهش یا حذف اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط پردازند. از این رو، با توجه به ارتقای سیستم آموزشی، نیروهای توانمند داخلی و فن‌آوری‌های بومی و سبک مناسب رهبری در بانک، راهبرد مشارکت کارکنان و کسب هم‌افزایی از واحدهای مختلف بانک از طریق ایجاد منابع لازم برای واحدها و توزیع مهارت‌ها و قابلیت‌ها در میان آنان به‌عنوان راهبرد مناسب برگزیده شد.

ج - راهبردهای مبتنی بر تلفیق نقاط ضعف و فرصت (WO)

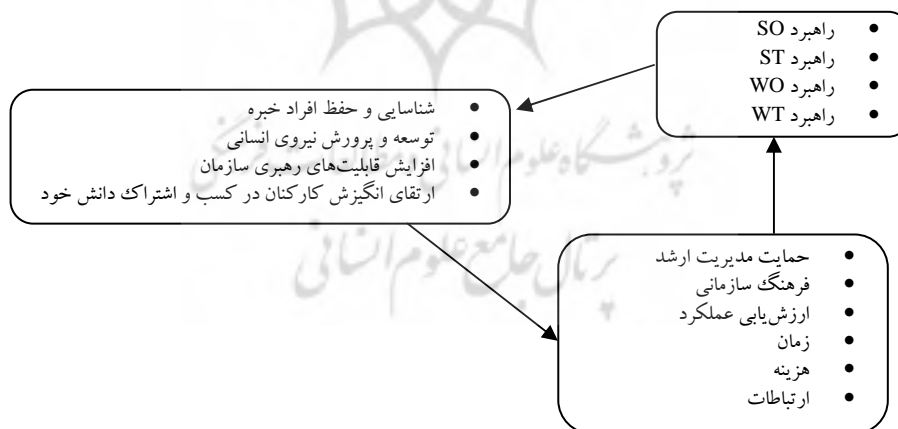
هدف این راهبرد، کاستن و کمینه‌کردن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر و به‌حداکثر رساندن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاها است. در اجرای این راهبرد، سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، برای از بین بردن نقاط ضعف داخلی تلاش می‌کند. بنابراین، با توجه به ضعف‌های بررسی‌شده، راهبرد بهینه‌سازی نظام انگیزش و ارتباطات، بهینه‌سازی روابط با کارکنان و متخصص شدن در یک یا چند خدمت خاص (راهبرد بهترین شیوه عمل) به‌عنوان راهبرد مناسب مشخص گردید.

د - راهبردهای مبتنی بر تلفیق نقاط ضعف و تهدید (WT)

هدف از این راهبردها، کمینه کردن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف، هم‌چنین تهدیدهای بیرونی است. سازمان‌هایی که این راهبردها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف آن‌ها، کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای خارجی است. به این ترتیب، گسترش بازارهای داخلی با تکیه بر توان و امکانات نیروهای دانشی و تجارب داخلی بیش‌تر مورد تأکید قرار می‌گیرد. بنابراین، راهبرد مطلوب، کنکاش در دانش درونی و به‌کارگیری دارایی‌های دانشی بانک به شیوه‌ای مطلوب‌تر و گسترش تحقیق و توسعه به‌منظور رسیدن به افق‌های بازتر دانش و کاربردی کردن آن‌ها معین شد.

به این ترتیب و با تعیین راهبردها، خوشه‌ی جایگزین‌ها که مشتمل بر چهار راهبرد است، معین گردید.

در ادامه، با بهره‌گیری از روش تحلیل شبکه‌ای این عوامل در سه گروه دسته‌بندی گردید که به ترتیب به نام خوشه‌ی اهداف یا معیارها (شامل: شناسایی و حفظ افراد خبره، توسعه و پرورش نیروی انسانی، افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان و ارتقای انگیزش کارکنان در کسب و اشتراک دانش خود)، خوشه‌ی معیارهای فرعی (شامل حمایت مدیریت عالی سازمان، فرهنگ سازمانی، ارزشیابی عملکرد، زمان، هزینه و ارتباطات) و خوشه‌ی راهبردهای قابل جایگزین (شامل: چهار راهبرد: SO، ST، WO، WT) مشخص گردید.



شکل ۴. ساختار شبکه‌ای تصمیم‌گیری

در گام چهارم، ضمن دسته‌بندی این عناصر در قالب یک پرسش‌نامه، پرسش‌نامه یادشده در اختیار کادر متخصص حوزه‌ی راهبردی بانک قرار گرفت و از ایشان خواسته شد برای تعیین اهمیت نسبی میان عناصر، از طریق یک سری مقایسات زوجی بر مبنای مقیاس ۱-۹ پاسخ گویند. در نهایت، پس از استفاده از نظر کارشناس ارشد حوزه‌ی راهبردی به منظور گردآوری میانگین قضاوت‌های آنان نتایج زیر به دست آمد.

برای تعیین وزن اولویت‌های هر کدام از عناصر موجود در جداول مقایسه‌ای و پیدا کردن اولویت‌های نهایی به روش توان محدود، در این پژوهش از نرم‌افزار Super Decisions ساخت شرکت تصمیم‌گیری خلاق^۱ استفاده شد و نتایج داوری به شکل ابرماتریس بی‌وزن در جدول (۱) ارائه شد.

جدول ۱. ابرماتریس بی‌وزن

	SO	ST	WO	WT	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
SO	-/۱۳۴	-/۱۴۱	-/۰۹۴	-/۳۱۱	-/۵۴۸	-/۱۱۰
ST	-/۳۸۷	-/۱۸۴	-/۳۹۳	-/۱۳۲	-/۱۸۱	-/۲۸۷
WO	-/۳۹۵	-/۵۵۰	-/۳۵۶	-/۴۹۹	-/۱۹۳	-/۵۲۷
WT	-/۰۸۱	-/۱۲۳	-/۱۵۵	-/۰۷۶	-/۰۷۶	-/۰۷۳
C ₁	-/۰۷۱	-/۵۵۰	-/۴۹۶	-/۵۱۸
C ₂	-/۱۸۷	-/۳۳۶	-/۳۹۴	-/۱۹۴
C ₃	-/۶۰۸	-/۴۶۴	-/۳۸۵	-/۱۳۶
C ₄	-/۱۳۲	-/۲۴۳	-/۲۷۱	-/۱۵۰
S ₁	-/۴۹۱	-/۴۳۲	-/۴۵۹	-/۳۳۷	.	-/۴۵۳	-/۳۱۳	-/۵۲۲	-/۴۸۷	-/۴۸۷
S ₂	-/۱۳۸	-/۰۶۲	-/۰۸۶	-/۱۷۹	-/۳۸۱	.	-/۱۷۹	-/۱۰۸	-/۱۴۱	-/۳۷۷
S ₃	-/۱۰۷	-/۲۱۱	-/۱۸۳	-/۲۶۸	-/۱۱۴	-/۱۸۱	.	-/۰۷۳	-/۰۵۵	-/۱۱۴
S ₄	-/۰۸۱	-/۰۸۴	-/۰۷۷	-/۰۳۹	-/۹۲۹	-/۰۵۷	-/۰۹۰	.	-/۰۹۷	-/۵۲۹
S ₅	-/۱۰۹	-/۱۱۸	-/۰۵۶	-/۰۶۴	-/۰۸۷	-/۱۱۴	-/۰۵۳	-/۱۷۸	.	-/۰۶۸
S ₆	-/۰۷۲	-/۹۰۸	-/۱۳۶	-/۱۲۰	-/۳۳۴	-/۱۹۲	-/۲۶۳	-/۱۱۷	-/۲۱۶	.

در پایان، برای ارزیابی اوزان عناصر از روش توان محدود بهره گرفته شد و آن‌گاه اولویت‌های کلی نرمال شده به دست آمد:

1. Creative Decision

$$W_S = (S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6) = (0/243 - 0/150 - 0/91 - 0/53 - 0/62 - 0/148)$$

$$W_C = (C_1, C_2, C_3, C_4) = (0/12 - 0/30 - 0/53 - 0/27)$$

$$W_A = (SO, ST, WO, WT) = (0/25 - 0/36 - 0/50 - 0/12)$$

همان‌طور که در اولویت‌های کلی نرمال شده مشاهده می‌گردد، میان معیارهای فرعی، (S_1) یا حمایت مدیریت ارشد به میزان $0/243$ بیش‌ترین وزن را داراست در میان اهداف، با اولویت‌ترین هدف، (C_3) یا افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان به وزن $0/53$ می‌باشد و راهبرد WO یا راهبرد فرصت - نقاط ضعف با وزن $0/50$ از بیش‌ترین مقدار برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

از ارزیابی‌ها می‌توان چندین مفهوم را در رابطه با راهبرد مدیریت دانش نتیجه گرفت:

۱- با توجه به ابرماتریس وزن داده‌نشده (جدول ۱)، هر راهبرد مدیریت دانش، هدف مختص خود را تأکید می‌کند: به‌عنوان مثال راهبرد SO، افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان C_3 به وزن $0/608$ را مدنظر قرار می‌دهد و راهبرد WT، شناسایی و حفظ افراد خبره در سازمان C_1 را به وزن $0/518$ مورد تأکید قرار می‌دهد و از آن‌جا که اهداف گوناگون مدیریت دانش با عوامل ارزیابی ناهم‌سان و مختلفی سروکار دارند. با توجه به جدول یادشده، مشاهده می‌گردد که در هدف C_1 یا شناسایی و حفظ افراد خبره، عوامل اصلی اجرای موفقیت اجرای راهبرد مدیریت دانش به‌ترتیب بر: حمایت مدیریت ارشد به وزن $0/491$ ، فرهنگ به وزن $0/138$ ، هزینه به وزن $0/109$ ، ارزیابی عملکرد به وزن $0/107$ ، زمان به وزن $0/081$ و ارتباطات به وزن $0/072$ متمرکز است؛ در حالی که در هدف C_3 یا افزایش قابلیت‌های رهبری، مدیریت دانش به ترتیب: حمایت مدیریت ارشد به وزن $0/459$ ، ارزیابی عملکرد به وزن $0/183$ ، ارتباطات به وزن $0/136$ ، فرهنگ به وزن $0/086$ ، زمان به وزن $0/077$ ، و هزینه به وزن $0/056$ را تأکید می‌نماید.

با عنایت به این موضوع و با توجه به اولویت‌های کلی به‌دست آمده، مشاهده گردید که راهبرد WO یا راهبرد بهبود نظام انگیزش و ارتباطات، بهبود روابط با کارکنان و تخصصی‌شدن در یک یا چند خدمت خاص - به‌عنوان راهبرد مناسب - بالاترین اولویت را در بانک مورد مطالعه به خود اختصاص داده است و این بدان معنا است که راهبرد مدیریت دانش در حال حاضر،

اثربخش نمودن و تقویت شرایط جاری، افزایش انگیزه و اشتیاق کارکنان برای یادگیری، اثربخشی آموزش‌های ارایه‌شده، تقویت نظام روابط با کارکنان و ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی در همکاری‌های تیمی و انتقال تجارب و... می‌باشد. هم‌چنین حاصل بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل اصلی موفقیت در اجرای راهبرد مدیریت دانش در بانک مورد مطالعه به ترتیب: حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، ارزیابی عملکرد، هزینه و زمان است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از اولویت‌های کلی، مشاهده شد هدف C_3 ، افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان، بالاترین وزن اولویت را به خود اختصاص داده است و این مسأله به این موضوع اشاره دارد که بانک مورد مطالعه در صورت پیاده‌سازی مدیریت دانش، علاوه بر بهبود کارآیی، بهره‌وری و افزایش سهم بازار به دنبال افزایش قابلیت‌ها و توانمندسازی رهبری در سازمان است تا از این طریق بتواند در دنیای کسب و کار متغیر و ناپایدار فعلی به رقابت پردازد.

هم‌چنین مهم‌ترین عامل فرعی حمایت مدیریت ارشد (S_1) با بالاترین اولویت به وزن $0/243$ قرار گرفت. این موضوع نشان می‌دهد که بانک دریافته است که اجرای موفق راهبرد مدیریت دانش علاوه بر نیاز به تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع، منوط به تعهد و حمایت عملی مدیریت ارشد سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد.

البته با استناد به نتایج به‌دست آمده نمی‌توان گفت کدام راهبرد مدیریت دانش بهتر است و همان‌طور که گفته شد انتخاب راهبرد مدیریت دانش مناسب برای استفاده، به اهداف گوناگون، منابع محدود و حتی اولویت‌های سازمانی که آن را به کار می‌گیرد، بستگی دارد.

همان‌طور که گفته شد، مدیریت مؤثر با راهبرد مناسب آغاز می‌گردد و تاکنون مطالعات معتبر و متعددی در این خصوص انجام شده که ارایه‌کننده‌ی روش‌هایی بوده‌اند که می‌تواند به‌طور مؤثر به ارزیابی و مدل‌سازی راهبرد مدیریت دانش پردازند. در این راستا تحقیق حاضر نیز به دنبال ارایه‌ی روش مؤثری بود که مسأله‌ی انتخاب راهبرد مدیریت دانش را به گونه‌ای حل کند که منطقی‌تر و نظام‌یافته‌تر باشد. از این رو مدل پیشنهادی در بانک مورد مطالعه به کار گرفته شد تا به شکلی منطقی مسأله‌ی انتخاب راهبرد مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار دهد و از آن‌جا که انتخاب راهبرد مدیریت دانش محصور عواملی از جمله منابع، پشتیبانی واقعی مدیریت، مقتضیات زمانی و انطباق با نتایج و اهداف کسب و کار است. از این‌رو در ارزیابی و تدوین راهبرد مدیریت

دانش نیز دو بعد داخلی و خارجی سازمان را مدنظر قرار گرفت و به واسطه‌ی لزوم بررسی عوامل و مؤلفه‌های تدوین راهبرد از ماتریس SWOT به‌عنوان یکی از مناسب‌ترین فنون برنامه‌ریزی راهبردی و با توجه به موزون بودن عوامل و اهمیت نسبی آن‌ها از روش تحلیل شبکه‌ای ANP استفاده گردید. مطالعه‌ی انجام‌شده در سازمان مورد بررسی نشان داد که مطلوب‌ترین هدف افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان بوده و راهبرد بهبود نظام انگیزش و ارتباطات، بهبود روابط با کارکنان و تخصصی‌شدن در یک یا چند خدمت خاص به‌عنوان برترین راهبرد مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

پیشنهادها

الف - پیشنهادهای اجرایی

گفته شد که دانش می‌تواند به‌عنوان یک منبع و دارایی با ارزش، نقش مهمی در دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی پایدار ایفا نماید. منوط بر این که سازمان‌ها به‌خوبی بتوانند از عهده‌ی تشخیص ویژگی‌های دانش مورد نیاز؛ نحوه‌ی تأمین، انباشت و انتقال آن برای پشتیبانی رقابتی برآیند. در این راستا، مفهوم «راهبرد دانش» مطرح شد. و معلوم گردید سازمان‌ها قبل از استقرار یک نظام مدیریت دانش و به‌کارگیری بهینه‌ی منابع دانشی می‌بایست به تبیین راهبرد دانش بپردازند. لذا، در این پژوهش سعی شد چارچوبی مناسب برای پاسخ‌گویی به این نیاز سازمان‌ها ارائه گردد. پس براساس چارچوب ارائه شده و بسته به نوع راهبرد سازمان می‌توان راهبرد مدیریت دانش متناسب با وضعیت شرکت را برگزید. در این‌جا با توجه نتایج حاصله پیشنهادهای ذیل جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک مورد مطالعه مطرح می‌گردد.

۱. با توجه به راهبرد WO، به‌عنوان راهبرد برتر این تحقیق و به‌منظور رفع یا پوشش نقاط ضعف موجود، اولاً ایجاد و به‌کارگیری انواع برنامه‌های ارتباطی بین افراد با توجه به نیازهای ارتباطی هر واحد، بهبود ارتباطات افقی و عمودی و توسعه ابزارهای ارتباطی در دسترس افراد در جهت تقویت ارتباطات الزامی است. ثانیاً ارتقای انگیزش به‌منظور توسعه‌ی مدیریت دانش مستلزم توجه به استعدادها، پرورش استعدادها، تبدیل عوامل بالقوه‌ی دانشی به محصول دانشی، توسعه‌ی نوآوری و خلاقیت، ایجاد فضای حل مسأله‌ی خلاقانه و امکان رشد و توسعه‌ی افراد و

اجرای برنامه‌های انگیزشی دیگر نظیر، پرداخت جبرانی برای دانش افراد و انواع دیگر مزایا به کارکنان به گونه‌ای که کارمند احساس کند عضوی مهم و مفید است می‌تواند به‌عنوان عوامل انگیزش در بهبود و ارتقای انگیزه‌ی کارکنان مؤثر واقع شود.

۲. از حیث اجرایی شدن معیارها (اهداف) راهبرد مدیریت دانش توجه به موارد ذیل می‌تواند سازمان را در دستیابی به اهداف تعیین شده کمک نماید.

• توسعه‌ی زیرساخت‌های فن آوری اطلاعات و ارتباطات با هدف توسعه و پرورش نیروی انسانی، هم‌چنین آموزش مستمر و بهره‌گیری از مشارکت افراد در تسهیم و اشتراک بهترین تجربیات و میزان شرکت در کنفرانس‌ها و... به‌طور مستقیم با پرورش و شکوفایی بالقوه‌ی استعداد کارکنان مربوط است و می‌تواند در توسعه‌ی منابع انسانی نقش عمده‌ای داشته باشد.

• شناسایی افراد خبره با استفاده از تکنیک‌های مدیریت دانش نظیر شبکه‌های دانش و ایجاد پروفایل و پایگاه رزومه افراد و مهارت‌های ایشان

• ایجاد فضای مناسب سازمانی برای انجام فعالیت و امکان رشد و توسعه‌ی خبرگان با توجه به خواسته‌ها و نیازهای ایشان از جمله: احترام به تفکر و اندیشه‌ی آن‌ها، به‌کارگیری آن‌ها در رده‌های مدیریتی و در نهایت ارایه‌ی پرداخت‌های متناسب با سطح عملکرد، می‌تواند در حفظ افراد خبره مؤثر واقع گردد.

• موفقیت هر برنامه‌ی مدیریت دانش، به‌طور مستقیم به حمایت مدیریت ارشد و ایفای نقش مهم ایشان در بهبود کمی و کیفی عملکردها از طریق انجام دادن فعالیت‌های مختلف سازمان‌یافته بستگی دارد. بنابراین، عملکرد رهبری باید به گونه‌ای باشد که کارکنان و به این باور برسند که یادگیری مستمر و نوآوری نشان‌دهنده‌ی کلیدی برای موفقیت سازمانی و نیز برای بقای اولیه‌ی آن است و اجرای مدیریت دانش باعث تقویت و حمایت آنان می‌شود.

• توجه به پاداش به‌عنوان عاملی مؤثر، در بهبود دانش افراد و ارتقای انگیزش ایشان

• امروزه پورتال‌ها به‌عنوان یکی از مؤثرترین راه‌های اشتراک دانش و اطلاعات در سازمان‌ها شناخته شده‌اند؛ بنابراین، ایجاد پورتال‌های درون‌سازمانی و دسترسی به پورتال‌های بیرون‌سازمانی به‌منظور برقراری ارتباطات دانشی با بیرون از سازمان به‌عنوان یک ابزار مدیریت دانش ضروری است.

ب - پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱. از آنجا که مدیریت دانش علاوه بر منابع انسانی شامل عوامل ساختاری و فن‌آورانه است؛ لذا، به سبب محدودیت‌های تحقیق حاضر، بررسی این عوامل میسر نگردید. به همین منظور، بررسی و ارزیابی جداگانه‌ی هر یک از این عوامل در اجرای یک راهبرد مدیریت دانش در انجام پژوهش‌های آتی توصیه می‌گردد.
۲. آزمون چارچوب ارائه‌شده در این تحقیق، در سایر سازمان‌ها و مقایسه‌ی نتایج به دست آمده با نتایج این تحقیق، احتمالاً می‌تواند به نتایج معناداری منجر شود.
۳. شناسایی و لحاظ سایر عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش می‌تواند چارچوب جامع‌تری ارائه نماید.



فهرست منابع

۱. اخگر، بابک و جهانیان، خشایار (۱۳۸۹). *قطب‌نمای مدیریت دانش*. تهران: گلچین علم.
۲. اخوان، پیمان و باقری، روح‌ا... (۱۳۸۹). *مدیریت دانش؛ از ایده تا عمل*. تهران: آتی‌نگر.
۳. اعرابی، سیدمحمد و موسوی، سعید (۱۳۸۹). *استراتژی دانش*. تهران: مه‌کامه.
۴. خاوندکار، جلیل؛ خاوندکار، احسان؛ متقی، افشین (۱۳۸۸). *سرمایه‌ی فکری؛ مدیریت توسعه، مدل‌های سنجش*. تهران: تماشا.
۵. عطایی، محمد (۱۳۸۹). *تصمیم‌گیری چند معیاره*. شاهرود: دانشگاه صنعتی شاهرود.
۶. قدسی پور، سیدحسن (۱۳۸۹). *فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP*. تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۷. قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۸). *مدیریت دانش؛ فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه‌ی فکری در کسب‌وکارها*. تهران: سمت.
۸. کاپلان، رابرت؛ نورتونو، دیوید (۱۳۸۸). *نقشه استراتژی؛ تبدیل دارایی‌های نامشهود به پی‌آمدهای مشهود*. ترجمه‌ی حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیرملکی تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
۹. عبداللهی، علی (۱۳۸۸). *ارایه‌ی چارچوبی برای تعیین استراتژی دانش در شرکت‌های مشاوره و نظارت بر طرح‌های انفورماتیکی*. استاد راهنما علی رضاییان، دانشگاه شهید بهشتی، رساله‌ی دکتری.
۱۰. عراقی، مهدی (۱۳۸۸). *اولویت‌بندی و انتخاب راهکارهای بهبود استراتژیک بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن و با استفاده از تکنیک ANP و DEMATEL فازی در شرکت نفت*. استاد راهنما محمدعلی افشار کاظمی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد.
۱۱. مؤمنی، فریبا (۱۳۸۷). *رویکرد انتخاب استراتژی مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از ANP*. استاد راهنما دکتر بهروز درّی، دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
12. Agarwal, A. and Shankar, R. (2002). Analyzing Alternatives for Improvement in Supply Chain Performance, *Work Study*, Vol. 51, No.1.
13. Bierly, Paul & Chakrabarti, Alok (1996). Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 17.
14. Chivu, Iulia; Popescu, Dan (2008). Human Resources Management In The Knowledge Management. *Revista Informatica Economică*, No.4.
15. Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol.35.
16. Hess, P. & Siciliano, J.(1999). *Management: Responsibility for Performance*. New York: McGraw Hill.
17. Kasten, J. (2007). Knowledge Strategy and Its Influence On Knowledge Organization. *Proceeding of the North American Symposium on Knowledge Organization*, Vol. 1.

18. Martenson, M. (2000). A Critical Of Knowledge Management as a Management Tool. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No.3.
19. Opricovic, S.& Tzeng, G.H. (2004). Compromise Solution by MCDM Methods: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS. **European Journal of Operational Research**, Vol. 156, No. 2.
20. Robertson, J. (2004). **Developing a Knowledge Management Strategy**. www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy.
21. Skyrme ; D. J.(2000). **Developing a Knowledge Straegy**. www.skyrme.com.
22. Suri Babu, G., Mohana Rao, T. & Salma, Ahmed (2008). Relationship Between Leadership Capability and Knowledge Management: A Measurement Approach. **Journal of Information & Knowledge Management**, Vol.7, No.2.
23. Tjader, U.; Shang, J.; Vargas, L. & May, J. (2009). **Integrating the Analytic Network Process and The Balanced Scorecard for Strategic it Outsourcing Decision Making**. www.isahp.org.
24. Wei-Wen, Wu. & lee, yu-ting (2006). **Selecting Knowledge Management Strategies by Using the Analytic Network Process (ANP)**. www.ScienceDirect.com.
25. Wiig, K.M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. **Long Range Planning**, Vol. 30, No.3
26. Zack, M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review**, Vol. 41, No.3.

