

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۴/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۷/۱

فصلنامه علوم و فنون نظامی/سال هشتم/

شماره ۲۱/ تابستان ۱۳۹۰

صص ۶۳ - ۷۸

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های استراتژیکِ تاثیرگذار بر

اجرای مدیریت دانش در آجا

ابراهیم نظری فرخی^۱

چکیده:

دانش بواسطه نزدیکی به تصمیم‌ها، بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد و کیفیت خدمات سازمانها شود. از طرفی دیگر، مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است؛ مقوله‌ای که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند شناسایی و اولویت بندی عوامل مختلف سازمانی است. در این مقاله، سعی شده است تا بر اساس روش‌های تصمیم‌گیری گروهی، شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در ارتش جمهوری اسلامی ایران در حوزه استراتژی انجام شود. تحقیق حاضر از حیث روش، یک روش پیمایشی مبتنی بر خروجی‌های کمی و از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است. سؤال اصلی این مقاله این است که مهمترین شاخص‌های تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در حوزه استراتژی در آجا، کدامند؟ هدف از انجام این مقاله شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تاثیرگذار بر اجرای سیستم مدیریت دانش در حوزه استراتژی در آجا است. در ابتدا با مطالعه ادبیات موضوع، شاخص‌های تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف شناسایی شده و پس از غربال آنها با استفاده از تحلیل‌های آماری، شاخص‌های تاثیرگذار در حوزه استراتژی در آجا، دسته بندی گردیده است. سپس، با استفاده از روش دیماتل، اولویت بندی شاخص‌های تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در این حوزه در آجا انجام شده است.

کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش، آجا، تصمیم‌گیری گروهی، دیماتل، استراتژی و پیاده سازی.

^۱ - کارشناس ارشد مدیریت فن آوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران E60_itmgt@yahoo.com

مقدمه:

واژه استراتژی از ریشه یونانی strategma به معنای فرمانده ارتش، مرکب از دو جزء stratose به معنای ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. استراتژی زاینده دو عامل محیط رقابتی در حال تغییر بیرونی و محدودیت منابع در اختیار سازمان است. هیل و همکارانش استراتژی را در اصطلاح عملکردی‌اش به این صورت تعریف می‌کنند: "فعالیتی که شرکت برای رسیدن به عملکرد والای خود انجام می‌دهد" (هیل و همکاران، ۲۰۰۴).

یکی از ابزارهای لازم برای هدایت موفق مدیریت دانش، داشتن یک استراتژی روشن و کاملا برنامه‌ریزی شده است. (لیبویتز و سون، ۲۰۰۰). استراتژی مبنایی را فراهم می‌کند که چگونگی صف‌آرایی قابلیت‌ها و منابع در رسیدن به اهداف مدیریت دانش در سازمان را مشخص می‌کند. در حالی که در ادبیات پژوهش‌های مختلف، چندین استراتژی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش پیشنهاد شده است، اما یک استراتژی مناسب، بایستی با بافت و موقعیت سازمان سازگاری و تناسب لازم را داشته باشد (لیبویتز، ۱۹۹۹). برای معنا بخشی بیشتر به استراتژی مدیریت دانش، بایستی آن را حامی الزامات کسب و کار سازمان نمائیم. به نظر می‌رسد که، در خصوص ارتباط‌دهی مدیریت دانش با استراتژی سازمان توافق عمومی وجود دارد. (مایر و ریموس، ۲۰۰۲).

در تحقیق دیگری که تحت عنوان "عوامل کلیدی توفیق سیستم‌های مدیریت دانش" که به صورت مطالعه‌های موردی چند گانه بوده است، محققان بر اساس مطالعات موردی در شرکت‌های مایکروسافت، زیمنس، تله تک و هیولت پاکارد، ۱۶ عامل کلیدی توفیق شناسایی کرده‌اند. روش تحقیق در این مطالعه کیفی و با استفاده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادین^۱ بوده است. با تحلیل داده‌های حاصل از این شرکت‌ها، شانزده مفهوم به شکل زیر یافت شد که به تشریح آنها پرداخته می‌شود: (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۶).

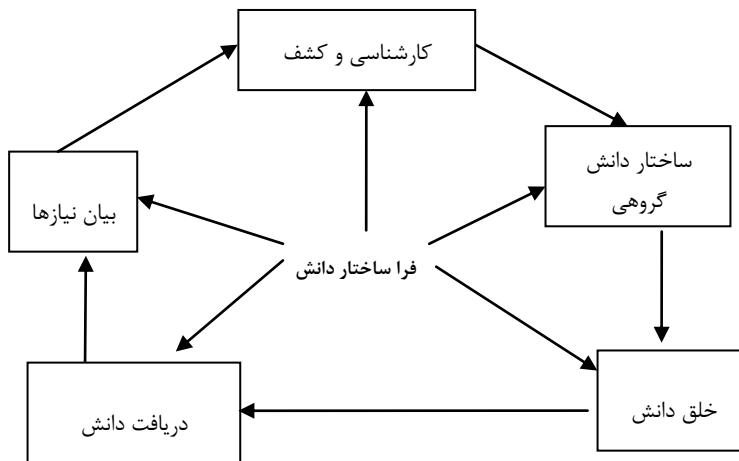
یکی از عوامل ۱۶ گانه بالا، استراتژی دانش است که برای موفقیت مدیریت دانش، بایستی برای آن یک استراتژی وجود داشته باشد و این استراتژی با استراتژی سازمانی یکپارچه شود. یکی از ابزارهای لازم برای هدایت موفق مدیریت دانش، داشتن یک استراتژی روشن و کاملا برنامه‌ریزی شده است. (لیبویتز، ۲۰۰۰).

مباحث نظری

استراتژی‌های مدیریت دانش

از نظر ای کی جارو^۱ (۲۰۰۰) ایده کانونی زیربنای یک استراتژی این است که سازمان‌ها باید توانمندی‌های خود یعنی منابع و مهارت‌هایشان را با محیط متغیر خارجی تطبیق دهند. مدیریت دانش کارآمد باید با یک راهبرد آغاز شود.

برای ایجاد راهبرد، یک سازمان نیاز به ساخت سیستم‌هایی برای بدست آوردن و انتقال دانش داخلی دارد (نمودار شماره ۱). مدیریت دانش را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری دانست. در درون یک راهبرد مدیریت دانش، دانش به عنوان با ارزش‌ترین منبع شناخته می‌شود و سرمایه معنوی در مرکز آنچه سازمان انجام می‌دهد قرار می‌گیرد. مدیریت دانش را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، روشی برای بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم‌سازی بهبود یافته، روشی برای بدست آوردن بهترین کارها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و دیر کردهای پژوهشی و راهی برای یک سازمان نوآور دید (ای کی جارو، ۲۰۰۰).



نمودار شماره ۱: استراتژی مدیریت دانش، (ای کی، جارو، ۲۰۰۰).

- برای ایجاد استراتژی‌های موفق دانش، موارد زیر باید لحاظ شود: (موری، ۲۰۰۰)
- استراتژی دانش ارتباط صریح و روشن با استراتژی کسب و کار داشته باشد.
- قابلیت و ظرفیت لازم برای دانش وجود داشته باشد.

- با چشم انداز و معماری کاملی به هدایت دانش پرداخته شود.
- فرآیندهای اطلاعات و دانش هر دو منظم و آشوبناک باشند.
- توسعه مناسب ساختار ذهنی (سخت افزاری)
- فرهنگ تقویت دانش
- قهرمانان و رهبری دانش.

تدوین استراتژی دانش محور

استراتژی را می توان به عنوان پیوندی که یک سازمان بین منابع و مهارت های درونی و فرصت ها و تهدیدهای ایجاد شده در محیط خارجی برقرار می نماید، در نظر گرفت (گران، ۱۹۹۱). در گذشته استراتژی ها از تعامل بین سازمان و محیط ظهور پیدا می کرد، در عصر جدید علاوه بر آن از تعامل بین کارکنان دانشی و مدیریت تجلی پیدا می کند. اینکه چگونه می توان دانش را به تدوین استراتژی ارتباط داد، می توان گفت هم دانش و هم استراتژی مفاهیم پویا و چند جانبه هستند. دانش مبتنی بر استراتژی ممکن است زمینه های گوناگونی داشته باشد؛ مشتمل بر رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان، قوانین و مقررات و

از نگاه استراتژی مدیریت دانش، یک سازمان باید استراتژی فعلی خود را در نظر گرفته و بررسی کند که چه نوع دانشی آن را زنده و پویا نگه می دارد و یا اینکه این سازمان باید به دانش موجود در خود نگرسته و ببیند که چه نوع استراتژی می تواند بهترین مزیت را از آن کسب کند. برای اینکه سازمان بتواند رابطه بین دانش و استراتژی را تبیین کند، باید برنامه استراتژیک خود را پیکربندی نماید و دانش مورد نیاز برای اجرای استراتژی را شناسایی و آن را با دانش موجود مقایسه کند تا شکاف دانش استراتژیک مشخص شود (هالووی، ریچارد و آرونسن، ۲۰۰۶).

تغییر در شیوه تدوین استراتژی و نقش دانش در آن

مدلی که بتواند مدیریت استراتژیک را با مدیریت دانش استراتژیک ترکیب کند، نه تنها بایستی متضمن تحلیل محیط خارجی سازمان باشد، بلکه بایستی حوزه های سرمایه و برتری را در پروفایل های سازمان هم به طور کامل مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. عنصر کلیدی در توسعه یک مدل، برای ترکیب مدیریت دانش استراتژیک با مدیریت استراتژیک در پی ریزی و پایه گذاری دانش به ویژه دانش حوزه های برتر است. (شیخ، هیس و یون هاوا، ۲۰۰۵). در مدل پیش بینی کننده، سه عنصر در موفقیت استراتژی حیاتی است. ابتدا این که

استراتژی باید با شرایط محیط رقابتی سازگار باشد. به ویژه، استراتژی باید از فرصت‌های موجود نفع برده و تاثیر تهدیدات را به حداقل برساند و این تنها از طریق اخذ دانش مناسب از محیط رقابتی امکان‌پذیر است. دوم، استراتژی باید بر مبنای بهره‌برداری از توانمندی‌های اصلی باشد. برای مثال استراتژی باید نیازهای واقع‌گرایانه را در جهت توانمندی‌های داخلی قرار دهد (نقاط قوت و ضعف). دانش مربوط به توانایی‌های افراد، شایستگی‌های اصلی و حوزه‌های برتری و سرآمدی از اهمیت بالایی برخوردار است. سوم، به منظور اجرای موفق استراتژی بایستی دانش و فهم مربوط به استراتژی به سرتاسر سازمان ابلاغ شود. برای همراهی با این چشم‌انداز، مدل یادگیری نه تنها بایستی به انعطاف پذیری تاکید کند، بلکه خود سازمان هم بایستی به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود. بنابراین سازمان‌های دانشی، استراتژی‌های خود را بر مبنای صلاحیت‌های اصلی طراحی می‌کنند. در نهایت، بخش اصلی چشم‌انداز تحول‌گرا در تدوین استراتژی این است که همه استراتژی‌ها بایستی هم بر مبنای دانش خارجی و هم دانش داخلی باشند. مدل تحول‌گرا تاکید می‌کند که منابع اولیه، حوزه‌های سرآمدی و صلاحیت‌های اصلی کسب و کارهای مختلف و شرکا بایستی تا آنجا که ممکن است در کنار هم قرار داده شود و در یک زنجیره ارزش مبسوط و به صورت یک مجموعه با آنها برخورد گردد. (تیوانا، ۲۰۰۱) در تلاش برای برقراری رابطه بین دو استراتژی (استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت دانش) به طور خلاصه بیان می‌کند که: " استراتژی کسب و کار سازمان است که سوق دهنده استراتژی مدیریت دانش است" و نه روش‌های دیگر. به هر حال او بعداً این بیان را تعدیل می‌کند و می‌گوید: "مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار بایستی محرک همدیگر باشند و این در صورتی ممکن است که هر دوی آنها در یک همراستایی مناسب باشند". (اسنایمن و کروگر، ۲۰۰۴).

رابطه استراتژی‌های عمومی پورتر و استراتژی مدیریت دانش

به منظور اجرای مدیریت دانش و رسیدن به اهداف نهایی سازمان، بایستی استراتژی مدیریت دانش از استراتژی سازمان طبیعت کند. از مفهوم تناسب و طبقه‌بندی استراتژی مدیریت دانش به عنوان شخصی‌سازی در برابر کدگذاری دانش، این گونه برداشت می‌شود که چنین طبقه‌بندی، مطابق طبقه‌بندی مشهور پورتر از استراتژی‌های کسب و کار است. طبقه‌بندی مشهور پورتر شامل استراتژی‌های رهبری هزینه و متفاوت‌سازی است که اولی اشاره به کارایی تولید و صرفه جویی در مقیاس دارد. شرکت‌هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می‌نمایند تمایل دارند که محصولات استاندارد با هزینه پایین، تولید کنند. از نظر

استراتژی مدیریت دانش، چنین سازمانی به استفاده مجدد از دانش به منظور کاهش هزینه فراهم‌سازی هر قلم از اطلاعات تاکید خواهد کرد. چنین شرکتی به طور وسیعی در تاسیس پایگاه داده‌ها سرمایه‌گذاری خواهد کرد و مشتریان خود را به منظور بدست آوردن سهم بازار بزرگ با هزینه کم جذب خواهد کرد. تحت استراتژی رهبری هزینه در چنین شرکت هایی، استراتژی مدیریت دانش به یک استراتژی کدگذاری دانش شبیه خواهد بود. از طرف دیگر، اگر یک سازمان استراتژی متفاوت‌سازی اتخاذ کند، تمایل خواهد داشت. محصولات سفارشی و متفاوت به منظور برآورده ساختن نیازهای مشتری ویژه تولید کند. استراتژی مدیریت دانش در چنین سازمان‌هایی همانند تاکید به خلق دانش جدید بر تعامل بین اعضای سازمانی تاکید خواهد داشت. چنین شرکت‌هایی به جای سرمایه‌گذاری سنگین در زیر ساخت پایگاه داده‌های استاندارد، به ایجاد ارتباطات بین اشخاص تاکید خواهند کرد. همچنین آنها به همان صورت که طوفان مغزی را در بین اعضای سازمان تشویق می‌کنند، ارتباطات را هم تشویق خواهند کرد. چنین اعمالی شبیه استراتژی شخصی‌سازی دانش است. (شیخ، هیس و یون هاوا، ۲۰۰۵).

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های استراتژیکِ تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در آجا.....۶۹

جدول شماره ۱: مقایسه استراتژی‌های عمومی پورتر و استراتژی مدیریت دانش (شیخ، هیس و یون هوا، ۲۰۰۵).

استراتژی سطح سازمان	استراتژی مدیریت دانش
استراتژی رهبری هزینه	استراتژی کدگذاری مدیریت دانش
هدف: کاهش هزینه و افزایش کارایی	استفاده مجدد از دانش برای کاهش هزینه فراهم سازی هر قلم از اطلاعات
کنترل شدید هزینه	تاکید بر استفاده مجدد از دانش، شانس کمتر برای کارکنان جهت برقراری ارتباطات بین شخصی
تاکید بر روش کارآمد عملیات	دانش صریح
تسهیل و استانداردسازی فرآیند عملیات	روش سیستماتیک و استاندارد شده انتقال دانش
طراحی محصول با تاکید بر تسهیل تولید	مستندسازی اطلاعات مهم در پایگاه داده های بزرگ
تعریف روشن مسئولیت ها	دانش از طریق تعامل کارکنان با زیرساخت فن آوری اطلاعات منتقل می شود
استراتژی متفاوت سازی	استراتژی شخصی سازی دانش
هدف: نوآوری و پاسخگویی	پیشنهاد محصول یا خدمت ویژه برای برآورده ساختن نیازهای مشتری خاص
تاکید بر توانایی بازاریابی همانند طراحی و توسعه محصول	تاکید بر تعامل بین اعضای سازمانی
تاکید بر کیفیت خدمات و محصولات	تشویق تعاملات کارکنان از طریق سیستم های ارزیابی و پاداش مرتبط با تسهیم، تجمیع و خلق دانش
مهم جلوه دادن پاسخ گویی به مشتری	دانش ضمنی

در این مقاله، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های استراتژیک مدیریت دانش در سطح استراتژی در آجا صورت می‌گیرد. توجه به نقش استراتژیکی سرمایه‌های فکری، مدیران را مجبور می‌کند که در تصمیم‌گیری از مدیریت دانش استفاده کنند. مدیریت دانش اثربخش، نیازمند نگرش استدلالی و استراتژیک و برنامه‌ریزی یکپارچه و استوار و ساختار حمایتی جامع است. در این راستا، شناسایی عوامل تاثیرگذار استراتژیک بر اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش، نقش بسزایی در بکارگیری مدیریت دانش در آجا دارد.

روش DEMATEL:

تکنیک DEMATEL در اواخر سال ۱۹۷۱ میلادی به‌طور عمده برای بررسی مسائل بسیار پیچیده جهانی و استفاده از نظرات و پیشنهادهای خبرگان و صاحب نظران در زمینه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی و ... بکار گرفته شد. (اصغرپور، محمد جواد، ۱۳۸۵).

مزایای روش DEMATEL:

این تکنیک با بهره‌مندی از اصول تئوری گراف‌ها به استخراج روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر موجود در گراف مورد مطالعه می‌پردازد. به‌طوری که شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیازی عددی معین می‌کند.

از برتری‌های این روش نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری، استفاده از بازخور روابط است. یعنی در ساختار این تکنیک، هر عنصر می‌تواند بر کلیه عناصر هم‌سطح، سطح‌های بالاتر و پائین‌تر از خود تأثیر گذاشته و در مقابل نیز از هریک از آن‌ها نیز تأثیر پذیرد. اهمیت و وزن عوامل در مدل نیز در نهایت نه تنها توسط عوامل بالادست یا پائین‌دست بلکه توسط تمامی عوامل موجود یا به عبارتی کل مدل تعیین می‌شود. (اصغری‌پور، محمد جواد، ۱۳۸۵).

در مقاله حاضر پس از مطالعه ادبیات موضوع، شاخص‌های تأثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با عنایت به این که مقاله حاضر به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تأثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در آجا در حوزه استراتژی است، در گام دوم با استفاده از اخذ نظر خبرگان (پرسشنامه اولیه)، شاخص‌های تأثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در آجا از بین شاخص‌های شناسایی شده در سازمان‌های مختلف، غربال و شناسایی شده؛ سپس، بررسی شاخص‌های شناسایی شده در حوزه استراتژی به منظور اولویت‌بندی این شاخص‌ها جهت اجرای مدیریت دانش در آجا صورت می‌پذیرد.

گام‌های انجام تحقیق

گام اول: پس از مطالعه ادبیات موضوع و انجام مصاحبه با خبرگان و با استفاده از روش دلفی، ۱۰ شاخص زیر به عنوان شاخص‌های تأثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف شناسایی گردیدند:

جدول شماره ۲

شاخص‌های تاثیرگذار در حوزه استراتژی	حمایت و تعهد مدیریت ارشد در پذیرش سیستم مدیریت دانش.
	رویکرد نظام مند به مدیریت دانش.
	شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش.
	شناخت دانش حیاتی و مورد نیاز سازمان.
	بکارگیری فن آوری اطلاعات به عنوان زیرساخت حمایتی در پیاده سازی مدیریت دانش.
	هم راستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان.
	تشویق عقاید جدید در جهت حمایت از پروژه مدیریت دانش.
	توجه به خلق دانش به عنوان یک هدف عمده.
	فراهم نمودن روشی سیستماتیک و استاندارد شده جهت انتقال دانش.
	تاکید بر تعامل بین اعضای سازمانی.

گام دوم: غربال شاخص‌های شناسایی شده حاصل از مطالعه ادبیات موضوع با استفاده از آزمون دو جمله‌ای:

در انجام آزمون فرضیه، عدم تاثیر شاخص در تصمیم‌گیری، از عدد ۰ تا ۵۰ در نظر گرفته شده و تاثیر شاخص در تصمیم‌گیری از عدد ۵۰ تا ۱۰۰ (بزرگتر از ۵۰) می‌باشند. بنابراین مقایسه با نسبت ۰/۵ صورت می‌گیرد زیرا نسبت ۵ گزینه به ۱۰ گزینه معادل ۰/۵ می‌شود. بنابراین هر چه این نسبت از ۰/۵ بزرگتر باشد تعداد افرادی که شاخص را موثر می‌دانند افزایش می‌یابد.

H0: ($P \leq 0/5$)

H1: ($P > 0/5$)

نتیجه، یک خروجی است (جدول ۳) که به ترتیب از سمت راست شاخص‌های بدست آمده، تعداد داده‌های هر گروه، نسبت مشاهده، نسبت آزمون و sig را نشان می‌دهد. از آنجایی که sig مربوط به کلیه متغیرها کمتر از ۰/۵ می‌باشد، فرض برابری نسبت موفقیت برای این متغیرها با ۰/۵ رد می‌شود.

جدول شماره ۳

Sig	شاخص های انتخاب شده
۰/۰۲۱	حمایت مدیریت ارشد در پذیرش مدیریت دانش
۰/۰۰۲	رویکرد نظام مند به مدیریت دانش
۰/۰۲۱	شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش
۰/۰۳۹	شناخت دانش حیاتی و مورد نیاز سازمان
۰/۰۰۲	همراستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان
۰/۰۲۱	توجه به خلق دانش به عنوان یک هدف عمده
۰/۰۰۲	فراهم نمودن روشی سیستماتیک و استاندارد شده جهت انتقال دانش

گام سوم: توزیع پرسشنامه دوم جهت بررسی نوع و شدت ارتباط شاخص های شناسایی شده حاصل از پرسشنامه اولیه

پرسشنامه دوم جهت تعیین نوع و شدت ارتباط شاخص های اصلی (شاخص های غربال شده از پرسشنامه اولیه) با اخذ نظر مجدد از خبرگان، در حوزه استراتژی در سطح آجا مورد مطالعه، تدوین و توزیع شده است که با استفاده از طیف Semimetric نوع و شدت ارتباط این شاخص ها نیز تعیین و در نهایت منجر به تشکیل ماتریس شدت روابط سیستم جهت تعیین شدت روابط شاخص های تاثیرگذار با استفاده از روش DEMATEL گردید. در پرسشنامه دوم برای بررسی شدت روابط شاخص های تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در آجا در حوزه استراتژی (متغیرهای پژوهش) از سئوالاتی جهت بررسی شدت نفوذ شاخص ها بر یکدیگر به صورت زوجی (دو به دو)، استفاده شده است.

گام چهارم: استفاده از روش دیماتل

قدم های مورد استفاده در روش DEMATEL به شرح زیر است:

قدم اول: مشخص نمودن عناصر سیستم با استفاده از نظر خبرگان (روش دلفی)

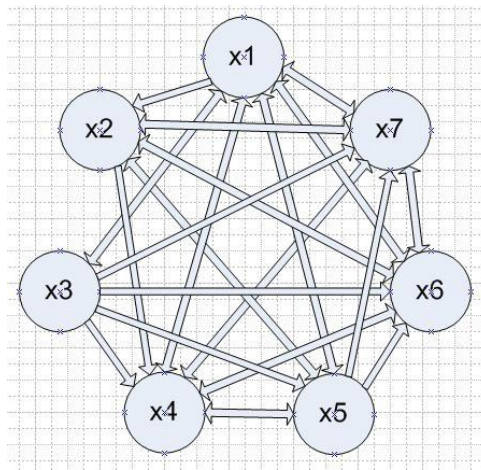
قدم دوم: مقایسات زوجی عناصر با قضاوت خبرگان برای ارتباط عناصر با یکدیگر

۷ شاخص شناسایی شده از شاخص یکم تا شاخص هفتم، در روش دیماتل به ترتیب از X1

تا X7 در نظر گرفته شده اند.

	■							
		■						
			■					
				■				
					■			
						■		
							■	
								■

قدم سوم: انجام قانون تصمیم‌گیری گروهی به منظور توافق جمعی برای رابطه بین عناصر



قدم چهارم: توافق جمعی خبرگان به منظور شدت روابط نهایی (از صفر تا ۱۰۰)
 قدم پنجم: تشکیل ماتریس شدت روابط سیستم

0	76.6600	56.6600	55.0000	60.0000	66.6600	55.0000
50.0000	0	0	58.3300	50.0000	55.0000	41.6600
58.3300	75.0000	0	56.6600	0	0	53.3300
70.0000	0	0	0	70.0000	66.6600	41.6600
70.0000	66.6600	0	45.0000	0	55.0000	51.6600
55.0000	76.6600	0	58.3300	0	0	60.0000
46.6600	56.6600	0	55.0000	0	50.0000	0

قدم ششم: تشکیل ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم ($M = \alpha \cdot \hat{M}$)

0	0.2072	0.1531	0.1486	0.1622	0.1802	0.1486
0.1351	0	0	0.1576	0.1351	0.1486	0.1126
0.1576	0.2027	0	0.1531	0	0	0.1441
0.1892	0	0	0	0.1892	0.1802	0.1126
0.1892	0.1802	0	0.1216	0	0.1486	0.1396
0.1486	0.2072	0	0.1576	0	0	0.1622
0.1261	0.1531	0	0.1486	0	0.1351	0

قدم هفتم: تشکیل ماتریس شدت ممکن از کلیه روابط مستقیم و غیر مستقیم ماتریس

شدت نسبی از روابط مستقیم و غیر مستقیم

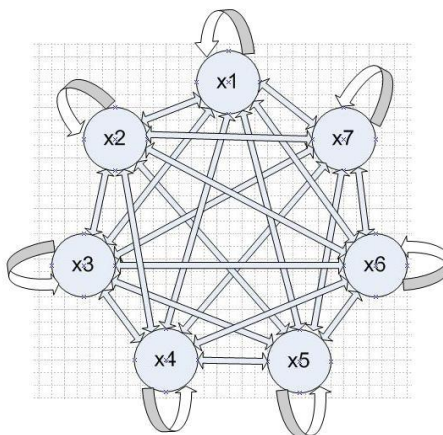
0.4739	0.6389	0.2257	0.5842	0.4359	0.6047	0.5483
0.4667	0.3335	0.0715	0.4675	0.3443	0.4727	0.4072
0.4621	0.4839	0.0708	0.4489	0.2252	0.3252	0.4122
0.5101	0.3563	0.0781	0.3299	0.3825	0.4968	0.4109
0.5486	0.5342	0.0840	0.4813	0.2522	0.5141	0.4662
0.4603	0.4930	0.0705	0.4590	0.2281	0.3314	0.4335
0.3954	0.4044	0.0605	0.4050	0.1954	0.4024	0.2512

قدم هشتم: تشکیل ماتریس شدت نسبی از روابط غیر مستقیم ماتریس شدت نسبی از روابط

غیر مستقیم

0.4739	0.4317	0.0726	0.4356	0.2737	0.4245	0.3996
0.3315	0.3335	0.0715	0.3098	0.2092	0.3241	0.2946
0.3044	0.2812	0.0708	0.2957	0.2252	0.3252	0.2681
0.3209	0.3563	0.0781	0.3299	0.1933	0.3167	0.2983
0.3594	0.3540	0.0840	0.3596	0.2522	0.3654	0.3266
0.3117	0.2858	0.0705	0.3014	0.2281	0.3314	0.2714
0.2693	0.2512	0.0605	0.2563	0.1954	0.2673	0.2512

دیاگرام از روابط غیر مستقیم توأم با شدت نسبی



قدم نهم: مشخص نمودن سلسله مراتب عناصر

جدول شماره ۴- سلسله مراتب عناصر

ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس بیشترین مجموع ردیفی (R)	ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس بیشترین مجموع ستونی (J)	ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس (R+J)	ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس (R-J)
X1	3/5116	X1	3/3170	X1	6/8286	X3	1/7672
X5	2/8805	X2	3/2441	X2	5/8087	X5	0/8169
X4	2/5646	X4	3/1757	X4	5/۷۴۰۳	X1	0/1946
X2	2/5633	X6	3/1474	X6	5/6233	X4	-0/6111
X6	2/4759	X7	2/9295	X7	5/0437	X6	-/6715
X3	2/4283	X5	2/0636	X5	4/9441	X2	-0/6808
X7	2/1142	X3	0/6611	X3	3/0894	X7	-0/8153

با انجام تحقیق حاضر ۷ شاخص به عنوان شاخص‌های عمده تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در حوزه استراتژی در آجا، شناسایی گردید و سپس با استفاده از روش دیماتل، اولویت بندی تاثیرگذاری هر یک از این شاخص‌ها در حوزه مذکور، حاصل گردیده است.

نتیجه گیری

پس از مطالعه ادبیات موضوع و استخراج عوامل تاثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف، نتایج تحلیل آماری نشان داد که ۷ شاخص زیر (جدول ۵)، بیشترین تاثیرگذاری در حوزه استراتژی بر اجرای مدیریت دانش در آجا را دارا می‌باشند:

جدول شماره ۵

حمایت مدیریت ارشد در پذیرش مدیریت دانش
رویکرد نظام مند به مدیریت دانش
شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش
شناخت دانش حیاتی و مورد نیاز سازمان
همراستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان
توجه به خلق دانش به عنوان یک هدف عمده
فراهم نمودن روشی سیستماتیک و استاندارد شده جهت انتقال دانش

در ادامه با استفاده از روش تصمیم گیری گروهی DEMATEL، اولویت بندی ۷ عامل بالا پس از توزیع پرسشنامه دوم، در قالب جدول شماره ۶ انجام گردید.

جدول شماره ۶

اولویت اول	شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش
اولویت دوم	همراستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان
اولویت سوم	حمایت مدیریت ارشد در پذیرش مدیریت دانش
اولویت چهارم	شناخت دانش حیاتی و مورد نیاز سازمان
اولویت پنجم	توجه به خلق دانش به عنوان یک هدف عمده
اولویت ششم	رویکرد نظام مند به مدیریت دانش
اولویت هفتم	فراهم نمودن روشی سیستماتیک و استاندارد شده جهت انتقال دانش

منابع:

- ۱- اصغر پور، محمد جواد، (۱۳۸۵) "تصمیم‌گیری‌های چند معیاره"، انتشارات دانشگاه تهران.
- ب- منابع انگلیسی:
- 2 - Akhavan, P. Jafari, M. and Fathian, M. (2006), Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis, Department of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran , European Business Review, Vol. 18 No.2, 2006 p. 97
- 3 - Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of the competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, Vol . 33 No.3, pp. 114-36.
- 4 - Halawi, L.A; Richard, V.M and Aronson, J.E(2006), " Knowledge management and the Competitive strategy of the firm" , The Learning Organization, Vol. 13 No.4, 2006 pp. 384-397.
- 5 - Jafari, m, Akhavan, (2006), critical success factors of knowledge management systems: a multi case analysis European business review, vol.18, Ni, z, pp 97-113.
- 6 - Jafari, m et al (2007), KM in Iran Aerospace industries: a study on critical factors An international journal of information technology. 79(4), 375-389.
- 7 - Liebowitz, J. and Suen, C.Y. (2000), "Developing knowledge management metrics for measuring Intellectual capital", Journal of Intellectual capital, Vol. 1 No. 1, pp. 54-67.
- 8 - Liebowitz, J. (1999), "Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy", Knowledge and Process Management, Vol. 6 No. 2, pp. 37-40.
- 9 - Liebowitz, J. and Suen, C.Y. (2000), "Developing knowledge management metrics for measuring Intellectual capital". Journal of Intellectual Capital, Vo1. 1 No. I, pp. 54-67.
- 10 - Snyman, R and Kruger, C.J. (2004) "the interdependency between strategic Management and strategic knowledge management" , Journal of knowledge Management , Vol.8,No.1,p.1.
- 11- Maier, R and Remus, U.(2002), "Defining process-oriented knowledge management strategies", Knowledge and Process Management, Vol. 9 No.2, pp. 103-18.
- 12 - Moore, K. (2000). The E-evolving organization. Ivey business Journal, 65(2), 25-28.

- 13 - Snyman, R and Kruger, C.j . (2004) "the interdependency between strategic Management and strategic knowledge management". Journal of knowledge management, Vo1.8 NO.1 pp.8-10
- 14 - Shih, His-an., Chiang, Yun-Hwa. (2005), "strategy alignment between KM, HRM and corporate development", international journal of Manpower, Vol. 26 No. 6, pp.584-586.
- 15 - Tiwana, A. (2001), The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management Systems, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.