

## تعامل استراتژی و رهبری با مدیریت دانش در بانکداری الکترونیکی

هانیه هوشمند\*، امیر افسر\*\*

### چکیده

مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک عامل متفاوت در محیط تجارت الکترونیک عمل نماید و به افراد در پذیرش راحت‌تر و سریع‌تر نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدشان در محیط تجارت الکترونیکی کمک نماید. پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق مستلزم شناخت و بررسی عوامل کلیدی مدیریت دانش و اقدام عملی بر مبنای عوامل شناخته شده است. که مطمئناً این امر موجب به‌کارگیری صحیح‌تر دانش و دستیابی به مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک خواهد گردید. از این‌رو، در این پژوهش که در دسته تحقیقات توصیفی - پیمایشی جای می‌گیرد بر تأثیر شاخص استراتژی و رهبری مدیریت دانش در بانکداری الکترونیکی تمرکز نموده‌ایم؛ و به‌منظور انجام این پژوهش بانک ملت استان قم را به‌عنوان جامعه آماری برگزیدیم و برای اولویت‌بندی شاخص‌ها از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی بهره‌جسته‌ایم؛ و نتایج حاصل حاکی از آن است که ۳ معیار اصلی پژوهش "حمایت مدیریت ارشد، استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمانی" به‌ترتیب دارای بالاترین اهمیت می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** عوامل کلیدی موفقیت؛ مدیریت دانش؛ استراتژی و رهبری؛ بانکداری الکترونیک؛ فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۵/۰۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۰۵  
\* کارشناس ارشد، دانشگاه قم (نویسنده مسئول).

Email: h\_hooshmand66@yahoo.com

\*\* استادیار، دانشگاه قم.

## ۱. مقدمه

در اقتصاد کنونی، شایستگی‌های هسته‌ای و عملکرد بالا دارای دو زیربنای اساسی: دانش و سرمایه‌های فکری هستند. در واقع، بهره‌برداری از دارایی‌های دانش یک شرکت، یک مسئله حیاتی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. از این رو، دانش می‌تواند به‌عنوان یک عامل حیاتی موفقیت برای عملکرد سازمانی در نظر گرفته شود [۸۲]. همچنین در تغییرات پویا و ناپیوسته جهان، سازمان‌ها به‌طور مداوم به دنبال راه‌هایی هستند تا خود را با شرایط جدید وفق دهند به‌طوری که برای باقی‌ماندن و رشد در بازار رقابتی آماده شوند [۳]. از این رو، سازمان‌های امروزی متوجه ضرورت تمرکز بر دارایی‌های دانش‌شان برای حصول اطمینان از پایداری در محیط پرتلاطم جهانی شده‌اند [۵۹]. زیرا در حال حاضر، دانش یکی از مهم‌ترین منابع برای شرکت‌ها برای غلبه بر چالش جهانی است [۵۰]؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که دانش یک مزیت رقابتی در عصر مدرن می‌باشد، که باید هدایت و مدیریت شود [۸۷].

بدین جهت مدیریت دانش به‌طور فزاینده نقش مهمی را به‌واسطه ایجاد و حفظ مزیت به‌دست آورده است [۸۷]، فرض اولیه مدیریت دانش این است که سازمان‌هایی که دانش‌شان را بهتر مدیریت می‌کنند با چالش‌های محیط تجاری جدید به‌طور موفقیت‌آمیزی برخورد خواهند کرد [۶۰]، می‌توان مدیریت دانش را به‌عنوان، فرآیند تولید، توزیع و پیاده‌سازی دانش به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف نمود [۲۷،۷۸]. به‌طور کلی، می‌توان بیان داشت که امروزه دانش منبع اساسی رقابت است، بنابراین مدیریت دانش یک فرآیند ضروری برای مدیریت سازمان‌ها می‌باشد [۱].

از سوی دیگر، مدیریت دانش به‌عنوان یک عامل متفاوت در محیط تجارت الکترونیک عمل می‌کند، و افراد را قادر به پذیرش راحت‌تر و سریع‌تر نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدشان در محیط تجارت الکترونیکی در طی تهیه دانش که به تکامل کمک می‌نماید، می‌کند [۱۲،۸۸]. همچنین مدیریت دانش چابکی سازمانی را افزایش می‌دهد [۱۲،۷۴]؛ و سازمان را برای تصمیم‌گیری منعطف و دقیق‌تر با توجه به دسترسی به دانش مربوطه در زمان مناسب نزد فرد مناسب قادر می‌سازد. علاوه بر این، مدیریت دانش، اجازه تطبیق سریع کسب‌وکار را با توجه به شرایط جدید بازار می‌دهد [۱۲]. می‌توان این‌گونه بیان داشت که مدیریت دانش، کارایی کسب‌وکار الکترونیکی را با آماده کردن دسترسی ۲۴ ساعته به دانش از طریق یک نقطه ورود افزایش می‌دهد، همچنین موجب اجتناب از دوباره‌کاری و افزایش خلاقیت می‌گردد و کارکنان می‌توانند اطلاعاتی را که نیاز دارند به‌راحتی و با سرعت از طریق ساختار مناسب پایگاه دانش، که امکان دسترسی آسان‌تر و بازیابی را می‌دهد، جستجو نمایند، بنابراین بهره‌وری کارکنان نیز افزایش می‌یابد [۱۲،۷۱].

از جهت دیگر نیز بانکداری الکترونیک ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته بدون تعطیلی کار می‌کند. به همین دلیل ارتباط پیوسته‌ای بین مشتری و بانک به‌وجود می‌آید و به‌دلیل اینکه بانک‌های اینترنتی، بازار مشابه و ساعات کاری مشابهی دارند رقابت بین آن‌ها افزایش یافته و این وضعیت انگیزه بالایی برای نوآوری و بهبود خدمات مشتری از سوی بانک، ایجاد می‌نماید [۳۸]؛ از دید دانیل (۱۹۹۹) بانکداری الکترونیکی، به‌عنوان یک بانک که به مشتریانش در بستر اینترنت، اطلاعات و یا خدمات ارائه می‌دهد، می‌باشد [۲۸،۳۵] که یکی از تحولات عمده در بخش خدمات مالی در سال‌های اخیر بوده است [۳۵].

تمرکز این مقاله باتوجه به اهمیت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی در بانکداری الکترونیکی، بر شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش در بانکداری الکترونیک می‌باشد. همچنین باتوجه به اینکه دانش یک نیروی محرک مهم برای موفقیت تجاری است، سازمان‌ها باید در جهت تدوین دانش در قالب و بافت مناسب اقدام نمایند. به‌عبارت بهتر، شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش در بانکداری الکترونیکی برای پیاده‌سازی صحیح و بهبود مدیریت دانش، امری بسیار ضروری می‌باشد؛ و باتوجه به اهمیت بانکداری الکترونیکی و جایگاه آن در معاملات کشوری، تعیین عوامل مؤثر مدیریت دانش در آن‌ها دارای اهمیتی ویژه بوده که می‌تواند منجر به بهبود فرآیندهای کاری، افزایش کارایی کارمندان و نهایتاً افزایش رقابت‌پذیری گردد. هدف از انجام این پژوهش شناسایی، استخراج و اولویت‌بندی عوامل و شاخص‌های مؤثر استراتژی و رهبری مدیریت دانش در بانکداری الکترونیک توسط به‌کارگیری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

**مدیریت دانش و فرآیندهای آن.** تمایز بین داده، اطلاعات و دانش ضروری است، داده‌ها شامل حقایق خام هستند درحالی که اطلاعات جریانی از پیام‌ها از داده‌های مرتبط می‌باشند؛ و دانش، اطلاعات عملی در ذهن انسان است که از طریق فناوری پردازش می‌شود [۱۶]، به عبارتی دانش و توانایی‌هایی سازمانی نوعی دارایی استراتژیک هستند، که اهداف بلندمدت سازمان را از جنبه‌های رقابتی و محیطی بهبود می‌بخشند [۸۷]. نخستین بار پولانی در سال ۱۹۹۶ دانش را دو دسته دانش آشکار و پنهان تقسیم کرد و میان آن‌ها تمایز قائل شد [۹۰]، دانش آشکار را می‌توان در برخی فرم‌های فیزیکی و الکترونیکی مدون و رسمی نمود. اما دانش پنهان عمدتاً در ذهن افراد است و وابستگی سختی به بیان شدن و مدون شدن دارد [۹۸]، از این‌رو تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح،

سخت‌ترین قدم در فرآیند دانش سازمانی است [۲۷] و یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش نیز تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و روشن است [۸۷].

از این‌رو پیتر دراگر معتقد است که "راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱، اجرای صحیح مدیریت دانش است". بنابراین سازمان‌های هزاره سوم نیازمند اجرای مدیریت دانش هستند و سازمان‌ها باید برای اجرای این فعالیت برنامه‌ریزی نمایند [۱۴]، به عبارت دیگر، مدیریت دانش یک دوره جدید و جنجال‌برانگیز است که تعاریف بسیار متفاوتی دارد، اولین بار در سال ۱۹۸۶ در کنفرانس مدیریت اروپا مطرح گردید [۸]، که در اینجا به پاره‌ای از آن‌ها اشاره می‌نمایم، به طور مثال، اسنودن مدیریت دانش را به عنوان برنامه‌ریزی بهینه و مدیریت فعال سرمایه‌های فکری تعریف می‌نماید [۸۷]، کنپ نیز (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به عنوان هنر انتقال اطلاعات و دارایی‌های ذهنی با ارزش در مشتریان و افراد سازمان می‌داند [۸]. همچنین مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، مدیریت دانش را به عنوان "استراتژی‌ها و پروسه‌های شناسایی، تسخیر، و به کارگیری دانش" تعریف می‌نماید، از دید داروچ (۲۰۰۳)، نیز مدیریت دانش به عنوان فرآیند خلق، تسهیم، توزیع و به کارگیری دانش در سازمان تعریف می‌گردد [۸]، با توجه به تعاریف موجود به تعریفی اجمالی از فرآیندهای مدیریت دانش می‌پردازیم، پژوهشگران متعددی، فرآیندهای مختلفی را برای مدیریت دانش شناسایی نموده‌اند، به عنوان مثال: خلق، انتقال، کاربرد [۸، ۸۵]، کسب، انتقال، به کارگیری [۸]، شناسایی، کسب، توسعه، به اشتراک گذاری، انتشار، به کارگیری و ذخیره [۸].

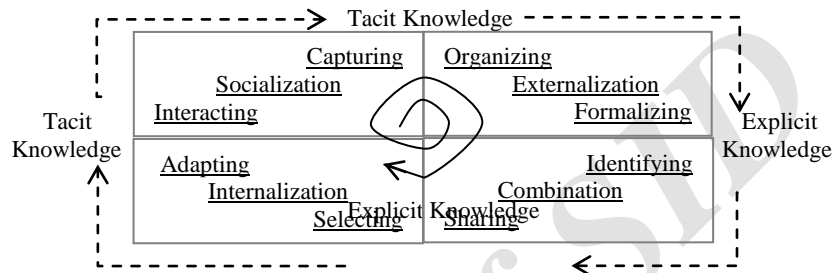
علوی و لیندر کاراکترهای مختلفی از این مدل‌ها را ارزیابی کرده‌اند و ۴ فرآیند خلق، ذخیره، انتقال و به کارگیری را معرفی نمودند. در سال ۲۰۰۱ شین و همکاران (۲۰۰۱)، نظرات نویسندگان مختلف را در شرح و طبقه‌بندی پروسه‌های مدیریت دانش به عنوان خلق، ذخیره، توزیع و کاربرد ترکیب نمودند [۸] در سال‌های اخیر نیز، برخی نویسندگان ۴ بُعد را به عنوان فرآیندهای مدیریت دانش بیان کردند: کسب دانش، حفاظت دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش [۸، ۶۷]. نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، مدل تبدیل دانش را توسعه دادند، که به چگونگی درک پروسه‌های انتقال و خلق دانش که مرتبط به یکدیگرند کمک می‌نماید. در مدلشان اساس خلق دانش در سازمان‌ها تعامل‌های متوالی بین اشخاص، و تغییرات متوالی از دانش ضمنی به دانش آشکار توسط افراد می‌باشد [۴]. مدل آن‌ها که به مدل SECI معروف است که در شکل ۱ قابل رؤیت می‌باشد و شامل ۴ مرحله است:

۱. اجتماعی‌سازی: تبدیل دانش ضمنی به ضمنی [۳۲]، از طریق به اشتراک‌گذاری تجربیات درونی سازمان می‌باشد [۴].

۲. برونی‌سازی: تبدیل دانش ضمنی به آشکار [۳۲]، پروسه صحبت از دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار به صورت مدل‌ها، مفاهیم، آنتالوژی‌ها، داستان‌ها و استعاره‌ها است. بیرونی‌کردن به‌عنوان یک فاز کلیدی در خلق دانش مطرح شده است و به‌وسیله گفت‌وگو، تفکرات جمعی و نوشتن تحریک می‌شود [۴].

۳. ترکیب‌سازی: تبدیل دانش آشکار به آشکار است [۳۲].

۴. درونی‌سازی: تبدیل دانش آشکار به دانش پنهان [۳۲]. پروسه‌ای از افزودن دانش آشکار به دانش ضمنی جدید در فرم‌هایی از احساسات، حافظه‌ها و تصورات می‌باشد [۴].



شکل ۱: مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی [۳۲]

بنابراین مدیریت دانش، فرآیند تولید، توزیع و پیاده‌سازی دانش به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی است [۲۷، ۷۸]، از دید پتریش نیز مدیریت دانش به‌معنای دستیابی به دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان مناسب است، که آن‌ها می‌توانند به‌طور مؤثر از دانش برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده نمایند [۱۰، ۸۷]، به‌طور کلی می‌توان بیان داشت که مدیریت دانش تلاش‌های استراتژیک سازمان‌ها برای ارتقاء مزیت رقابتی و به‌کارگیری منابع و دارایی‌های عقلانی است که در نزد کارکنان و مشتریان موجود می‌باشد [۴].

**عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش.** تعریف موفقیت بستگی به نقطه‌نظر فردی که آن را تعریف می‌نماید، دارد. پژوهش در رابطه با عامل کلیدی موفقیت می‌تواند به سال ۱۹۶۱ برگردد، زمانی که دانیل اولین بار "عوامل موفقیت" در ادبیات مدیریت را بررسی نمود [۶۲]، لازمی و زیری (۲۰۰۳)، عوامل کلیدی موفقیت را به‌عنوان یک تعداد محدود از زمینه‌هایی که در آن‌ها نتایج رضایت‌بخش برای عملکرد رقابتی موفق تضمین شده است، تعریف نمودند. در سال ۲۰۰۹ نیز ونگ بیان می‌دارد

که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به‌عنوان فعالیت‌ها و رفتارهای لازم برای حصول اطمینان از یک پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز می‌باشند [۵۰]. در سال‌های اخیر پیاده‌سازی مدیریت دانش توسط بسیاری سازمان‌ها مطرح شده است، اگرچه مطالعات اخیر بیان می‌دارد که بسیاری سازمان‌ها پیاده‌سازی مدیریت دانش را آغاز کرده‌اند، اما بسیاری از آن‌ها به‌عنوان پیاده‌سازی موفق در برنامه‌های مدیریت دانش مطرح نیستند [۲۲، ۸۲]، به‌طور کلی، سازمان‌های تجاری در پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق به‌دلیل عدم شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش شکست می‌خورند [۳۹، ۷۹].

مطالعات مختلفی برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت انجام شده است. در یکی از این مطالعات، اخوان و همکاران (۲۰۰۶) مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت برای سازمان‌هایی که سعی بر طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند را شناسایی و بررسی نموده‌اند و ۱۶ عامل را معرفی نمودند [۲۷]، همچنین مطابق با نظر حسنعلی، موفقیت تلاش‌های مدیریت دانش به عوامل زیادی بستگی دارد که وی در سال ۲۰۰۲ پنج دسته از عوامل یعنی: رهبری، ساختار، فرهنگ، زیرساخت فناوری اطلاعات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و اندازه‌گیری را برجسته نموده است [۱۸، ۴۲]. در تحقیقی دیگر هاریهاران (۲۰۰۵)، ۷ عامل: تمرکز استراتژیک، هم‌راستایی با اهداف، نقش‌ها و چیدمان مدیریت دانش، فرآیندهای استاندارد مدیریت دانش، فرهنگ و تعامل افراد، بررسی دقیق محتوی، و فناوری توانمند را ذکر نموده است [۲۰].

در سال ۲۰۰۹ چریدس و همکاران، فاکتورهای ضروری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را، که در پنج حوزه عملکردی سازمانی واقع شده است را شناسایی نمودند: استراتژی، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت کیفیت جامع (TQM) و بازاریابی [۶۱]، همچنین اسکریم و آمیدون هفت عامل برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از جمله تعهد به کسب‌وکار، معماری و چشم‌انداز، رهبری دانش، فرهنگ خلق و به‌اشتراک‌گذاری دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت‌های فن‌آوری توسعه‌یافته، و فرآیندهای دانش سازمانی را شناسایی نمودند [۸۴، ۸۷]، به همین ترتیب، APQC، در سال ۱۹۹۹ استراتژی و رهبری، فرهنگ، تکنولوژی و اندازه‌گیری را به‌عنوان توانمندسازهایی که می‌توانند عملیات مدیریت دانش را حمایت نمایند، برشمرده است [۷۷، ۹۷].

همان‌گونه که مشاهده می‌گردد در برخی پژوهش‌های پیشین استراتژی و رهبری به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بیان شده‌اند، رهبری به‌عنوان یک جزء مهم از پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق در نظر گرفته شده است. می‌توان بیان داشت که رهبر در نقش یک مدل برای دیگران در یادگیری مداوم می‌باشد و رهبری به‌عنوان حمایت مدیریت ارشد برای دستیابی به فعالیت‌های مدیریت دانش تعریف گردیده است [۱۳، ۵۴] اخوان و همکارانش در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند

که در اجرای مدیریت دانش، مدیران باید از اهمیت حمایت‌شان آگاه شوند، چرا که بدون آن ممکن است کل فرآیند با شکست مواجه گردد. علاوه بر این، در فرآیند به‌کارگیری دانش جدید کسب اجازه از مدیران موضوعی محوری است [۸۷]؛ استوری و بارنت (۲۰۰۰) نیز اضافه نمودند که حمایت مدیریت ارشد باید مداوم بوده و به‌صورت عملی باشد، چنین حمایتی می‌تواند به تلاش‌های هماهنگ که به موفقیت مدیریت دانش کمک می‌نمایند، تبدیل گردد [۹۷].

یکی دیگر از ابزارهای محرک موفقیت مدیریت دانش، وجود یک استراتژی مشخص و برنامه‌ریزی شده است [۹۷] که بنیان را برای اینکه چگونه یک سازمان منابع و توانایی‌های‌اش را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش‌اش توسعه دهد، فراهم می‌نماید [۹۷]، به‌عبارتی، استراتژی یک برنامه‌توصیفی عملی است که منابع و فعالیت‌ها را به‌منظور مقابله با محیط برای دستیابی به اهداف سازمانی تخصیص می‌دهد [۳۴،۳۷]، از این‌رو، اجرای مدیریت دانش موفق همواره نیازمند اتصال با استراتژی سازمانی مؤثر است [۵۴]؛ به‌طور کلی، برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش، ما نیاز به یک استراتژی مدیریت دانش برای شناسایی دانش کلیدی برای کسب و به‌کارگیری در آینده داریم [۴۵]، از این‌رو، براساس موارد فوق بر آن شده تا در این پژوهش با تمرکز بر نقش رهبری و استراتژی در مدیریت دانش به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر آن در بانکداری الکترونیک بپردازیم.

**فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی<sup>۱</sup>** فرآیند تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی یک ابزار تصمیم‌گیری چندمعیاره است، که برای اولین بار توسط ساعتی در سال ۱۹۸۰ [۸۰]، برای مدل‌سازی مسائل بدون ساختار در زمینه‌هایی از قبیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و علوم مدیریت ارائه شده است؛ و بر پایه ارزش‌های مقایسه زوجی برای مجموعه‌ای از اهداف استوار می‌باشد [۱۰۲]. در این روش تصمیم‌گیرنده می‌تواند میزان ارجحیت‌اش را از میان هر جفت از عناصر همچون، اهمیت یکسان، نسبتاً مهم، اهمیت زیاد، اهمیت خیلی زیاد و کاملاً مهم‌تر انتخاب نماید. سپس این ترجیحات توصیفی به مقادیر عددی ۱، ۳، ۵ و ۹ تبدیل می‌گردند و اعداد ۲، ۴، ۶ و ۸ نیز به‌عنوان ارزش‌های بین آن‌ها در نظر گرفته شده‌اند. در نهایت، مقایسات برای رتبه‌بندی گزینه‌ها، ترکیب می‌شوند؛ و خروجی AHP ترتیب اولویت‌بندی گزینه‌های تصمیم‌گیری بر اساس اولویت‌های کلی بیان شده توسط تصمیم‌گیرنده می‌باشد [۱۹].

1. Analytic Hierarchy Process(AHP)

اما از آنجا که مقادیر مقایسه زوجی، قضاوت‌های به‌دست آمده با استفاده از یک مقیاس معنایی مقتضی هستند، انتظار این که تصمیم‌گیرنده‌ها اطلاعات کاملی داشته باشند یا درک کاملی از همه جنبه‌های مسئله داشته باشند، غیرواقعی است [۱۰۲]. هر چند که از یک مقیاس دقیق برای مقایسه نظرات تصمیم‌گیرندگان استفاده می‌نماید، اما معمولاً AHP مرسوم گنج‌کننده می‌شود [۸۰،۹۵] به عبارتی AHP به واسطه به‌کارگیری مقیاس‌های قضاوت نامتعادل و ناتوانی‌اش برای در نظر گرفتن عدم قطعیت و عدم دقت ذاتی در مقایسات زوجی مورد انتقاد قرار گرفته؛ و این مسائل باعث شده تصمیم‌گیری ماهیتاً پر از پیچیدگی و ابهام در جزئی‌ترین و عمده‌ترین موارد باشد. در نتیجه، بسیاری تصمیم‌گیری‌ها در محیط فازی انجام می‌پذیرد [۸۰] بنابراین، نسخه فازی روش AHP به‌رغم پیچیدگی‌های محاسباتی باید استفاده گردد [۶۶].

به‌طور کلی، یک مدل تصمیم‌گیری خوب نیاز به تحمل ابهام دارد، چرا که ابهام و فازی بودن از کاراکترهای متداول در بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری [۵۲،۱۰۲]؛ و از آنجا که تصمیم‌گیرندگان اغلب پاسخ‌های نامطمئنی به‌جای ارزش‌های دقیق ارائه می‌دهند، تبدیل اولویت‌های کیفی به برآوردهای نقطه‌ای معقول به‌نظر نمی‌رسد؛ و از آنجا که رویکرد فازی زبانی می‌تواند نگرش خوش‌بینانه/بدبینانه صفات تصمیم‌گیرندگان را در نظر گیرد، ارزش‌های زبانی، که توابع عضویت‌شان معمولاً اعداد فازی مثلثی هستند، برای ارزیابی رتبه‌بندی اولویت‌ها به‌جای روش‌های مرسوم عددی توصیه می‌شوند [۴۰،۵۲]، به عبارتی AHP فازی بسطی از AHP است که در آن تصمیم‌گیری به‌صورت فازی در نظر گرفته شده است [۶۳] و به‌طور کلی، در فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی شش مرحله اساسی وجود دارد [۵۶]:

۱. ایجاد ساختار سلسله‌مراتبی با عناصر تصمیم‌گیری (معیارها و زیرمعیارها). از هر تصمیم‌گیرنده خواسته می‌شود تا اهمیت نسبی دو عنصر تصمیم‌گیری را توسط یک طیف ۹ درجه‌ای بیان نمایند.
۲. تحلیل سازگاری. می‌تواند به‌وسیله محاسبه مقادیر ویژه و بردار ویژه سنجیده شود، که  $W$  در آن بردار ویژه ماتریس  $R$  و  $\lambda_{max}$  بزرگ‌ترین مقدار ویژه  $R$  می‌باشد. تحلیل سازگاری ماتریس برای اطمینان از سازگاری قضاوت‌ها در مقایسه زوجی انجام می‌پذیرد [۵۶].

$$R.W = \lambda_{max}.W \quad [1]$$



شاخص سازگاری (CI) و نرخ سازگاری (CR) توسط ساعتی به صورت زیر تعریف شده‌اند [۵۶]:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad [2]$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad [3]$$

که در آن n تعداد ابعاد ماتریس زوجی است، و RI شاخص تصادفی است که مقادیر آن در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد [۵۶].

جدول ۱: ارزش‌های شاخص تصادفی [۵۶]

ابعاد N	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
شاخص تصادفی	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹	۱/۵۱	۱/۴۸	۱/۵۶	۱/۵۷	۱/۵۹

به طور کلی، اگر CR کمتر از ۰/۱ باشد، مقایسه قابل قبول است [۹۴] و اگر CR بیشتر از مقدار قابل قبول باشد، ناسازگاری در قضاوت رخ داده است و بنابراین فرآیند ارزش‌یابی باید مورد بررسی قرار گیرد، و بهبود یابد [۴۹]، نرخ سازگاری قابل قبول کمک می‌کند تا از پایایی تصمیم‌گیرنده در تعیین اولویت‌های مجموعه معیارها اطمینان حاصل نماییم [۴۸، ۷۶].

۳. ساخت ماتریس فازی معکوس: امتیازات مقایسه زوجی به متغیرهای زبانی تبدیل می‌شوند [۵۶].  
 ۴. محاسبه وزن‌های فازی [۵۶].

۵. ادغام نظرات تصمیم‌گیرندگان: برای ترکیب وزن‌های فازی تصمیم‌گیرندگان از میانگین هندسی بهره می‌بریم، که در آن  $W_i$  ترکیب وزن فازی عنصر تصمیم  $i$  از  $K$  تصمیم‌گیرنده است،  $W_i^k$  وزن فازی عنصر تصمیم  $i$  از تصمیم‌گیرنده  $k$  است، و  $k$  تعداد تصمیم‌گیرندگان است [۵۶].

$$\bar{W}_i = \left( \prod_{k=1}^k W_i^k \right)^{\frac{1}{k}}, \quad \forall k = 1, 2, \dots, k \quad [4]$$

۶. اتخاذ رتبه‌بندی نهایی [۵۶].

بسیاری از روش‌ها و کاربردها از AHP فازی توسط کثیری از محققین پیشنهاد شده است. به عنوان مثال نگای و چان یک کاربرد از AHP مرسوم برای انتخاب بهترین ابزار برای حمایت مدیریت دانش معرفی نمودند [۱۹]. همچنین وانگ و چانگ یک مدل پیش‌بینی سلسله‌مراتبی مبتنی

بر روابط اولویت فازی سازگار به منظور شناسایی عوامل موفقیت ضروری برای یک سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش ایجاد نمودند [۵۶]. به‌طور کلی، می‌توان بیان داشت که AHP فازی باید در عمل مناسب‌تر و مؤثرتر از AHP مرسوم که در محیط مقایسات زوجی نامطمئن بود، عمل نماید [۵۶،۵۲].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق پیش‌رو از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد و جامعه خبرگان در این پژوهش مدیران، کارشناسان و بانکداران بانک ملت استان قم می‌باشند. به‌منظور انجام مقایسات پرسشنامه‌ای براساس روش FAHP طراحی گردید؛ بدین صورت که اهمیت نسبی هر جفت از عوامل تصمیم در یک سطر به‌صورت دو به دو در یک مقیاس ۹ درجه‌ای برآورد می‌گردد، متغیرهای کلامی مورد استفاده در این پرسشنامه‌ها به‌صورت طیف ۱ تا ۹ فازی می‌باشند، که تبدیل آن‌ها به اعداد فازی مثلثی و قرار دادن آن‌ها در ماتریس مقایسات زوجی مطابق جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲: واژه‌های کیفی و اعداد فازی مثلثی متناظر [۱۷]

اعداد فازی	تعاریف	ارجحیت سطر به سطر	ارجحیت ستون به سطر
۱	اهمیت یکسان	(۱،۱،۱)	(۱،۱،۱)
۲	یکسان تا نسبتاً مهم‌تر	(۰/۳۳، ۰/۵، ۱)	(۱، ۲/۳، ۳)
۳	نسبتاً مهم‌تر	(۰/۲، ۰/۳۳، ۱)	(۱، ۳/۵، ۵)
۴	نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد	(۰/۲، ۰/۲۵، ۰/۳۳)	(۳، ۴/۵، ۵)
۵	اهمیت زیاد	(۰/۱۴، ۰/۲، ۰/۳۳)	(۳، ۵/۷، ۷)
۶	اهمیت زیاد تا بسیار زیاد	(۰/۱۴، ۰/۱۷، ۰/۲)	(۵، ۶/۷، ۷)
۷	اهمیت بسیار زیاد	(۰/۱۱، ۰/۱۴، ۰/۲)	(۵، ۷/۹، ۹)
۸	بسیار زیاد تا کاملاً مهم‌تر	(۰/۱۱، ۰/۱۳، ۰/۱۴)	(۷، ۸/۹، ۹)
۹	کاملاً مهم‌تر	(۰/۱۱، ۰/۱۱، ۰/۱۴)	(۷، ۹، ۹)

به‌طور کلی، در این پژوهش ۱۴۴ عدد پرسشنامه بین پرسنل شعب بانک ملت استان قم توزیع گردید، که از این تعداد ۹۰ عدد برگشت داده شد، و برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نرخ ناسازگاری آن‌ها محاسبه گردید که ۲۲ عدد از پرسشنامه‌ها دارای نرخ ناسازگاری مطلوب تشخیص داده شدند،

که با بهره‌گیری از آن‌ها به انجام محاسبات پرداختیم، و ساختار کلی پژوهش در شکل ۲ قابل رؤیت می‌باشد.



شکل ۲. ساختار پژوهش

در ابتدای امر باتوجه به پژوهش‌های پیشین عوامل مؤثر بر مدیریت دانش شناسایی و جمع‌آوری گردید، سپس باتوجه به نقش استراتژی و رهبری در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بر این شاخص تمرکز نموده و معیارهای مناسب را برگزیدیم، که در جدول ۳ قابل مشاهده می‌باشند، همچنین ساختار سلسله‌مراتبی نیز مطابق شکل ۳ رسم گردید.

جدول ۳. معیارهای مؤثر بر مدیریت دانش

عوامل	مراجع
استراتژی سازمانی	هولس ایل و جوشی، ۲۰۰۰؛ ژنکس و همکاران، ۲۰۰۳؛
استراتژی سازمانی	ای بی کیو سی، ۱۹۹۹؛ چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛ آل مایروک، ۲۰۰۶؛ ژنکس و همکاران، ۲۰۰۹؛ خطیبیان، ۲۰۱۰؛
استراتژی و رهبری	یه و همکاران، ۲۰۰۶؛
ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش	جویی، ۲۰۰۰؛ چونگ و جویی، ۲۰۰۵؛ گیسلر و ویکراماسینگ، ۲۰۰۸؛ پسلاک، ۲۰۰۸؛ داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛ ای بی کیو سی، ۱۹۹۹؛ هولس ایل و جوشی، ۲۰۰۰؛ حسنعلی، ۲۰۰۲؛ هانگ و همکاران؛ ۲۰۰۵؛ ونگ و اسپین وال، ۲۰۰۵؛ چونگ، ۲۰۰۶؛ دی پلسیس، ۲۰۰۷؛ والمحمدی، ۲۰۱۰؛
ارزیابی عملکرد	هولس ایل و جوشی، ۲۰۰۰؛ ای بی کیو سی، ۱۹۹۹؛ ونگ، ۲۰۰۵؛ آل مایروک، ۲۰۰۶؛ اسوه و همکاران، ۲۰۰۷؛ تسمین و وُد، ۲۰۰۸؛
ارزیابی	هولس ایل و جوشی، ۲۰۰۰؛ ای بی کیو سی، ۱۹۹۹؛ ونگ، ۲۰۰۵؛ آل مایروک، ۲۰۰۶؛ اسوه و همکاران، ۲۰۰۷؛ تسمین و وُد، ۲۰۰۸؛
نهادینه کردن اهداف و ماموریت سازمانی در تمام سطوح سازمان	ماموریت و استراتژی استراتژی و هدف استراتژی‌ها و اهداف مشخص ماموریت مدیریت دانش
فرآیندها و فعالیت‌ها	اسکریم و امیدون، ۱۹۹۷؛ داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛ هولس ایل و جوشی، ۲۰۰۰؛ بات، ۲۰۰۰؛ ونگ و اسپین وال، ۲۰۰۵؛ ونگ، ۲۰۰۵؛ اخوان و جعفری، ۲۰۰۶؛ والمحمدی، ۲۰۱۰؛
تعریف فرآیندها (خلق، تسخیر، تسهیم، به‌کارگیری)	کاربرد، تولید و خلق، کسب دانش، تسهیم، ذخیره دانش
فرآیندهای سازمانی	اسکریم و امیدون، ۱۹۹۷؛
کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش	داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛
فرآیند مدیریت دانش	ژنکس و همکاران، ۲۰۰۹؛
استراتژی مدیریت دانش	اسکریم و امیدون، ۱۹۹۷؛ داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛ ای بی کیو سی، ۱۹۹۹؛ چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛ ونگ و اسپین وال، ۲۰۰۵؛ اخوان و همکاران، ۲۰۰۶؛ دی پلسیس، ۲۰۰۷؛ خطیبیان، ۲۰۱۰؛ والمحمدی، ۲۰۱۰؛
هم‌راستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان	استراتژی کسب و کار هم‌راستایی استراتژی مدیریت دانش و کسب و کار
فرآیندهای کسب و کار	چونگ، ۲۰۰۶؛ چونگ و همکاران، ۲۰۰۹؛
اهداف مدیریت دانش	الازمی و همکاران، ۲۰۰۳؛ بیکر و همکاران، ۲۰۰۹؛ والمحمدی، ۲۰۱۰؛ ژنکس و همکاران، ۲۰۰۹؛ خطیبیان، ۲۰۱۰؛
اهداف مدیریت دانش	اهداف مدیریت دانش هدف شرکت
	لین و ویی، ۲۰۰۵؛

عوامل	مراجع
هدف و استراتژی	ونگ و اسپین وال، ۲۰۰۵؛
زبان و هدف روشن	داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛
چشم‌انداز مدیریت دانش	خطیبیان، ۲۰۱۰؛
چشم‌انداز دانش	لین و وی، ۲۰۰۵؛
مشارکت رهبری	خطیبیان، ۲۰۱۰؛
سبک رهبری و نقش استراتژیک	خطیبیان، ۲۰۱۰؛
رهبری	ای بی کیو سی، ۱۹۹۹؛ هولس ایل و جوشی، ۲۰۰۰؛ حسعلی، ۲۰۰۲؛ اسوه و همکاران، ۲۰۰۷؛ تسمین و وُد، ۲۰۰۸؛ ژنکس و همکاران، ۲۰۰۹؛ خطیبیان، ۲۰۱۰؛
رهبری دانش	اسکریم و امیدون، ۱۹۹۷؛ چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛
حمایت و رهبری مدیریت	اسکریم و امیدون، ۱۹۹۷؛ ای بی کیو سی، ۱۹۹۹؛ چونگ، ۲۰۰۶؛ اخوان و جعفری، ۲۰۰۶؛ اخوان و همکاران، ۲۰۰۶؛ دی پلسیس، ۲۰۰۷؛
حمایت و تعهد مدیریت ارشد	داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛ ژنکس و الفمن، ۲۰۰۰؛ چویی، ۲۰۰۰؛ هولس ایل و جوشی، ۲۰۰۰؛ ونگ و اسپین وال، ۲۰۰۵؛ چونگ و چویی، ۲۰۰۵؛ خطیبیان، ۲۰۱۰؛
الگوگیری	چویی، ۲۰۰۰؛ چونگ و چویی، ۲۰۰۵؛ هانگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ چونگ، ۲۰۰۶؛ اخوان و همکاران، ۲۰۰۶؛ اخوان و جعفری، ۲۰۰۶؛ والمحمدی، ۲۰۱۰؛
الگوگیری	مدل‌سازی
مدل‌سازی و ساختار دانش مؤثر	رهنورد و محمدی، ۲۰۰۹؛
نقش الگو	هانگ و همکاران، ۲۰۰۵؛
مدیریت منابع انسانی	خطیبیان، ۲۰۱۰؛
مدیریت منابع انسانی	چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛ ونگ و اسپین وال، ۲۰۰۵؛ ونگ، ۲۰۰۵؛ والمحمدی، ۲۰۱۰؛
امنیت و تخصیص منابع	توسعه منابع انسانی
امنیت و حفاظت از اطلاعات و دانش	رهنورد و محمدی، ۲۰۰۹؛
	خطیبیان، ۲۰۱۰؛
	ژنکس و الفمن، ۲۰۰۰؛

Archiv



شکل ۳. مدل فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

**استراتژی سازمانی.** یکی از بحث‌های مدیریت دانش، نیاز به یک استراتژی اولیه و این که اعضای گروه آمادگی لازم را برای برنامه‌ریزی و همکاری با آن داشته باشند، است [۷۰، ۱۰۱]. این درست مانند این است که، یک مدیر خوب نیاز به یک هدف و چشم‌انداز قوی و روشن، به‌منظور ایجاد یک فضای مشارکت فعالانه دارد [۱۰۱]. استراتژی پایه و اساس، را برای اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند منابع و قابلیت‌هایش را به‌منظور دستیابی به اهداف مدیریت دانشش توسعه دهد، فراهم می‌نماید. به‌منظور اثبات کردن اهمیت بیشتر استراتژی مدیریت دانش، باید به‌عنوان یک موضوع کسب‌وکار ضروری از جانب سازمان پشتیبانی شود و حمایت کارمندان از این دیدگاه و باور، ضروری است، علاوه بر این، اهداف، مقاصد و منظوره‌های روشن برای مستقر شدن و درک تمام افراد درگیر نیاز است، بنابراین یکی از ابزارها برای تحریک موفقیت مدیریت دانش، داشتن یک استراتژی روشن و برنامه‌ریزی شده است [۹۷].

به‌عبارتی، اجرای مدیریت دانش موفق همواره نیازمند اتصال به استراتژی سازمانی مؤثر است. در این راستا، چونگ و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند که توانایی سازمان به‌منظور موفقیت در برنامه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانشش به توانایی آن در انتخاب و به‌کارگیری استراتژی سازمانی مورد نیاز که یک مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان می‌آورد، بستگی دارد. بنابراین، تلاش برای پیوند پیاده‌سازی

مدیریت دانش با استراتژی سازمانی به منظور دستیابی به عملکرد سازمانی مهم است [۵۴] در واقع، استراتژی یک برنامه عملی توصیفی است که منابع و فعالیت‌ها را برای مقابله با محیط به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تخصیص می‌دهد [۳۴،۳۷].

**استراتژی مدیریت دانش.** به منظور پیاده‌سازی یک مفهوم در سازمان باید یک استراتژی و تعهد به پیاده‌سازی وجود داشته باشد [۹۳]، به طوری که پیوند به یک استراتژی مدیریت دانش، باید به عنوان یک موضوع کسب‌وکار ضروری از سازمان حمایت گردد، یک استراتژی مدیریت دانش موفق نیاز به شناسایی عوامل کلیدی سازمان و اهرمی برای دستیابی به نتایج تجاری دارد [۵۸،۹۳] لازم به ذکر است که انتخاب انواع استراتژی‌های مدیریت دانش به اهداف مورد نظر سازمان بستگی دارد [۹۳] و مدیریت دانش به یک استراتژی مهم برای بهبود رقابت‌پذیری و عملکرد سازمانی تبدیل شده است [۹۹].

**حمایت مدیریت ارشد.** رهبری به عنوان یک جزء مهم از پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق در نظر گرفته شده است. یک رهبر در نقش یک مدل برای دیگران در یادگیری مداوم است. رهبری به عنوان حمایت مدیریت ارشد برای دستیابی به فعالیت‌های مدیریت دانش تعریف شده است [۱۳،۷۹]. برخی از محققان به بررسی رابطه بین رهبری و مدیریت دانش پرداخته‌اند [۷۹]، به عبارت دیگر مدیریت ارشد نقشی محوری دارد، آن‌ها باید تمایل برای به اشتراک گذاشتن و ارائه دانش خود به صورت آزادانه با دیگران در سازمان را ابراز نمایند، به طور مداوم به یادگیری و جستجوی دانش و ایده‌های جدید بپردازند؛ و بسیار مهم است که آن‌ها رفتار و کردارشان را از طریق اعمال مدل‌سازی نمایند. با انجام این کار، آن‌ها می‌توانند بیشتر بر کارمندان به منظور پیروی از آن‌ها و افزایش تمایل برای مشارکت در مدیریت دانش تأثیرگذارند [۹۳]. از دیگر توانایی‌های رهبری که می‌توانند مهم باشند می‌توان به: انتقال اهمیت مدیریت دانش به کارکنان، حفظ روحیه آن‌ها و ایجاد فرهنگی که مروج به اشتراک‌گذاری و خلق دانش باشد، اشاره نمود. در واقع، رهبران شرایط لازم را برای مدیریت دانش مؤثر ایجاد می‌نمایند [۴۳،۹۳]. سینگ (۲۰۰۸) نیز تأکید کرده است که سبک رهبری دارای نقشی کلیدی در فرآیندهای مدیریت دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی دارد [۷۹].

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

پس از محاسبه پایایی پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، پرسشنامه‌های مطلوب را برای ادامه کار برگزیدیم و وزن معیارها و زیرمعیارها محاسبه گردید، نتایج حاصل پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل توسط نرم‌افزار اکسل در قالب جداول ۴-۷ بیان گشته است:

جدول ۴. وزن فازی نرمال نهایی معیارها

معیارها	اوزان نهایی فازی		
S1	۰	۰/۱۴۱۵۴۸۷۶۴	۰/۳۹۴۵۳۵۸۲۹
S2	۰/۰۸۰۷۵۵۹۳۱	۰/۲۹۱۰۸۴۲۶۴	۰/۶۳۸۷۰۲۱۴۶
S3	۰/۱۷۵۴۴۱۹۷۸	۰/۴۶۳۵۶۳۱۵۴	۰/۹۲۶۹۰۰۶۵

جدول ۵. وزن فازی نرمال زیر معیارهای استراتژی سازمانی

معیارها	اوزان نهایی فازی		
S11	۰/۰۰۹۴۳۵۷۳۷	۰/۰۸۲۵۷۶۸۸۹	۰/۲۵۰۰۷۹۷۴۳
S12	۰/۰۱۳۷۲۳۲۶۳	۰/۰۸۵۸۹۱۰۲۸	۰/۲۷۰۴۹۵۵۹۱
S13	۰/۰۱۵۰۶۶۰۶۷	۰/۱۰۲۲۰۸۷۶۱	۰/۲۶۲۲۷۸۵۶۶

جدول ۶. وزن فازی نرمال زیر معیارهای استراتژی مدیریت دانش

معیارها	اوزان نهایی فازی		
S21	۰/۰۸۸۹۱۷۸۶۳	۰/۳۵۱۸۵۸۴۰۷	۰/۵۵۰۱۸۵۱۲۱
S22	۰/۰۱۴۱۵۵۸۲۵	۰/۰۸۵۷۶۸۸۳۴	۰/۲۴۰۵۹۵۴۴۳
S23	۰/۰۲۸۷۶۶۹۳۴	۰/۱۲۱۰۸۴۴۷۶	۰/۳۰۵۵۰۹۱۹۷

جدول ۷. وزن فازی نرمال زیر معیارهای حمایت مدیریت ارشد

معیارها	اوزان نهایی فازی		
S31	۰/۰۳۹۶۶۹۷۲۷	۰/۱۴۹۲۲۴۳۰۴	۰/۳۷۰۸۹۵۵۹۹
S32	۰/۰۰۲۴۸۸۵۶۷	۰/۰۶۷۵۴۵۳۶۳	۰/۲۱۸۳۲۰۹۷۷
S33	۰/۱۶۳۰۶۱۳۰۹	۰/۴۵۸۷۲۷۵۰۶	۱

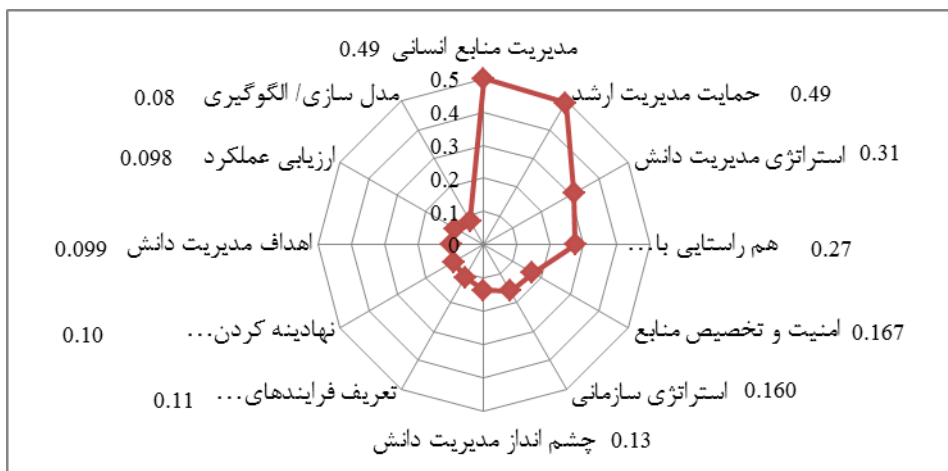


جدول ۱. وزن نرمال معیارها

معیارها	اوزان غیر فازی
۰/۴۹۹۶۶۱۸۸۹	مدیریت منابع انسانی
۰/۴۹۲۷۶۵۸۷۴	حمایت مدیریت ارشد
۰/۳۱۳۹۶۵۸۵۵	استراتژی مدیریت دانش
۰/۲۷۴۴۲۲۷۶۹	همراستایی با استراتژی سازمان
۰/۱۶۷۹۷۷۰۹	امنیت و تخصیص منابع
۰/۱۶۰۱۲۱۸۱۴	استراتژی سازمانی
۰/۱۳۶۴۳۵۶۷۳	چشم‌انداز مدیریت دانش
۰/۱۱۴۳۶۳۳۸	فرآیندهای خلق، کسب، انتشار و کاربرد دانش
۰/۱۰۴۶۳۰۴۹۴	نهادینه کردن مأموریت و اهداف در تمام سطوح سازمان
۰/۰۹۹۶۳۷۷۶۷	اهداف مدیریت دانش
۰/۰۹۸۳۰۳۸۴	ارزیابی عملکرد
۰/۰۸۱۸۳۱۸۳۳	مدل سازی/الگوگیری

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پس از شناسایی معیارها و زیرمعیارهای مؤثر مدیریت دانش بر بانکداری الکترونیک، برای تعیین میزان اهمیت آن‌ها از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی بهره جستیم، و پس از انجام محاسبات نتایج گویای این امر بودند که در میان سه معیار اصلی "حمایت مدیریت ارشد، استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمانی" به ترتیب دارای بالاترین میزان اهمیت در سازمان می‌باشند. "فرآیندهای خلق، کسب، انتشار و کاربرد دانش" از میان زیر معیارهای استراتژی سازمانی جایگاه نخست را از آن خود نموده و پس از آن "نهادینه‌کردن مأموریت و اهداف در تمام سطوح سازمان" و "ارزیابی عملکرد" در جایگاه دوم و سوم قرار گرفته‌اند. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از اهمیت بالای "همراستایی مدیریت دانش با استراتژی سازمان" نسبت به "چشم‌انداز مدیریت دانش" و "اهداف مدیریت دانش" است. "مدیریت منابع انسانی" به‌عنوان زیرمعیار "حمایت مدیریت ارشد" با توجه به نتایج حاصل دارای بالاترین میزان اهمیت نسبت به تمام معیارها و زیرمعیارها می‌باشد، "امنیت و تخصیص منابع" و "مدل‌سازی/الگوگیری" نیز به‌عنوان زیرمعیارهای "حمایت مدیریت ارشد" به ترتیب جایگاه دوم و سوم را کسب نموده‌اند.



شکل ۶: اولویت بندی معیارها

از میان پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه می‌توان به تحقیقی که در سال ۲۰۰۴، ژنکس در رابطه با استراتژی مدیریت دانش انجام داد، اشاره نمود، همچنین ونگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، ۱۱ فاکتور مهم برای پذیرش مدیریت دانش در SME ها را بررسی نمودند و میزان تأثیر آن‌ها را به صورت زیر بیان نمودند: "حمایت و رهبری مدیریت، فرهنگ سازمانی، هدف و استراتژی، منابع، فعالیت‌ها و فرآیندها، آموزش و پرورش، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، کارهای انگیزشی، زیرساخت سازمانی، اندازه‌گیری". لاکشمن در سال ۲۰۰۷، در مطالعه خود نقش رهبری را به عنوان یک متغیر کلیدی بین مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی در نظر گرفته است. سینگ، نیز در سال ۲۰۰۸ تأکید کرد که سبک رهبری دارای نقشی کلیدی در فرآیندهای مدیریت دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی است. پالایتیس در سال ۲۰۰۱ رابطه بین رهبری تحول، رهبری تراکنشی<sup>۲</sup> و ابعاد مختلف کسب دانش (شامل ارتباطات، خصایص، کنترل، سازماندهی و مذاکره) را بررسی نمود، او متوجه شد که یک رابطه مثبت قوی بین سبک‌های مختلف رهبری و ابعاد مدیریت دانش وجود دارد. وی و همکاران نیز در سال ۲۰۰۹ نشان دادند که توانایی سازمان برای موفقیت در برنامه پیاده‌سازی مدیریت دانش بستگی به توانایی‌اش در انتخاب و به کارگیری استراتژی سازمانی مورد نیازش دارد که یک مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان می‌آورد.

1. Transformational Leadership  
2. Transactional Leadership

در سال ۲۰۱۰ نیز خطیبیان و همکاران سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها را بررسی و ۸ فاکتور را شناسایی نمودند که میزان تأثیر این ۸ شاخص به صورت زیر برآورد گردید: "فناوری اطلاعات، استراتژی، منابع انسانی، فرآیند، فرهنگ، رهبری، ارزیابی". در همان سال والمحمدی نیز به بررسی فاکتورهای موفقیت بحرانی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخت و پس از بررسی، آن‌ها را بدین صورت اولویت‌بندی نمود: حمایت و رهبری مدیریت، فرهنگ سازمانی، استراتژی مدیریت دانش، فعالیت‌ها و فرآیندها، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، ارزیابی عملکرد، آموزش و پرورش، فناوری اطلاعات، انگیزه و پاداش، الگوگیری. در نتایج حاصل از مطالعه والمحمدی مشاهده می‌شود که هم چون نتایج تحقیق پیش رو به ترتیب "استراتژی مدیریت دانش"، "ارزیابی عملکرد" و "الگوگیری" دارای اهمیت می‌باشند.

اخوان و همکاران (۲۰۱۰)، نیز مسائل ضروری در مدیریت دانش را بررسی نمودند. که طی این بررسی ۶ فاکتور را شناسایی نمودند که به ترتیب "امنیت اطلاعات، استراتژی و حمایت مدیریت ارشد، مدیریت و تکنولوژی، پذیرش، انگیزه، آموزش و مدیریت تغییر" بیشترین تأثیر را بر روی مدیریت دانش داشتند. همچنین طلوعی - اشلاقی و اکبری - یوسف وند، فاکتورهای موفقیت بحرانی مدیریت دانش عملی در شرکت‌های متوسط و کوچک را بررسی نمودند، در بررسی شان ۲۶ فاکتور را شناسایی نمودند که از این تعداد می‌توان به فاکتورهای "حمایت و تعهد"، "تعیین فرآیند خلق دانش، طبقه بندی، توزیع و ذخیره"، "تعیین چشم‌انداز، استراتژی و اهداف مدیریت دانش" و "مدل‌سازی" اشاره نمود. که پس از اولویت‌بندی به ترتیب رتبه‌های اول، نهم، دهم، و بیست و ششم را کسب نمودند.

چان اد و محمد (۲۰۱۱) نیز رابطه میان توانگرهای مدیریت دانش در سازمان‌های هنگ‌کنگ را بررسی نمودند و ۷ فاکتور "رهبری، استراتژی، فرهنگ سازمانی، فرآیندهای تجاری، مردم، نوآوری تجاری و تکنولوژی" را به ترتیب دارای بیشترین تأثیر و کم‌ترین وابستگی دانستند. همچنین فضلی و علی‌شاهی در سال ۲۰۱۲ به رابطه بین فاکتورهای سازمانی (یعنی استراتژی، ساختار و فرهنگ) و عملکرد پرداختند و به تأثیر مستقیم فرهنگ و استراتژی بر عملکرد و مدیریت دانش پی بردند. در سال ۲۰۱۲، نیز لایث و شاهیزن رابطه میان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی را بررسی نمودند، این پژوهش اهمیت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش برای دستیابی به نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد، که نتایج حاکی از آن بود که رابطه مستقیمی بین عوامل کلیدی موفقیت (مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، رهبری، یادگیری سازمانی، استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی) و عملکرد سازمانی وجود دارد.

## منابع

1. Ajmal, M., & Helo, P. (2010). Organisational Culture and Knowledge Management: An Empirical Study in Finnish Project-Based Companies. *Innovation and Learning*, 7(3), 331-344.
2. Ajmal, M., Helo, P., & Keka le, T. (2010). Critical Factors for Knowledge Management in Project Business. *Knowledge Management*, 14 (1), 156-168.
3. Akhavan, P., & Jafari, M. (2006). Critical Issues for Knowledge Management Implementation at a National Level. *Information and Knowledge Management Systems*, 36(1), 52-66.
4. Akhavan, P., Adalati, M. S., Sharifi-Yazdi, S., & Hosnavi, R. (2010). The Challenges of Knowledge Management Portals Application and Implementation: An Iranian Organizations Case Study. *Industrial Engineering Computations*, 1, 79-93.
5. Akhavan, P., Hosnavi, R., & Adalati, M. S. (2010). Essential Issues in Knowledge Management System Implementation: Lessons from Iranian It-Based Companies. Social Responsibility, Professional Ethics, and Management Proceedings of the 11th International Conference Ankara.
6. Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. (2006). Critical Success Factors Of Knowledge Management Systems: A Multi-Case Analysis. *European Business Review*, 18(2), 97-113.
7. Alazmi, M., & Zairi, M. (2003). Knowledge Management Critical Success Factors. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(2), 199-204.
8. Allameh, M., Zare, M., & Davoodi, M. R. (2011). Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes. *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223.
9. Al-Mabrouk, K. (2006). Critical Success Factors Affecting Knowledge Management Adoption: A Review of the Literature. *Innovations in Information Technology*, 1-6.
10. American productivity and Quality Center (APQC). (1996). Knowledge Management Consortium Benchmark Study. (Final Report), 39-56. Available in <http://www.store.apqc.org/reports/Summary/know-mng.pdf> [Accessed April 3rd, 2000]
11. APQC. (1999). Knowledge Management: Executive Summary. Consortium Benchmarking Study Best Practice Report, American Productivity and Quality Center, available at [www.apqc.org](http://www.apqc.org), accessed 10 October 2003.
12. Asgari, A. Af., Abdul Hamid, A. B., Ab Rahman, N. M. N., & Asgari, A. (2012). The Role of Knowledge Management's KSF in the Malaysian E-Business Environment. *Advanced In Modern Management*, 1(1), 11-16.
13. Asoh, D.A., Belardo, S., & Crnkovic, J. (2007). Assessing Knowledge Management: Refining and Cross Validating the Knowledge Management Index Using SEM Techniques. *Knowledge management*, 3(2), 1-30.
14. Azma, F., & Mostafapour, M. A. (2011). Identify Knowledge Management and Organizational Learning Indicators and Its Relation With Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2249 - 2252.
15. Bhatt, G.D. (2000). Organising Knowledge in the Knowledge Development Cycle. *Knowledge Management*, 4(1), 15-26.

16. Bhatti, W. A., Zaheer, A., & Ur Rehman, K. (2011). The Effect of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: A Conceptual Study. *Business Management* 5(7), 2847-2853.
17. Bojan, S., & Yvonilde, D. (2008). The Use of Data Envelopment Analysis for Technology Selection. *Computers and Industrial Engineering*. 54(1), 66-76.
18. Borousan, E., Hajiabolhasani, A., & Hojabri, R. (2012). Evaluating Factors That Cause Problem in Implementation of Knowledge Management in Iran's Oil and Gas Industry. *Business Management*, 6 (34), 9589-9596.
19. Çakir, E., Tozan, H., & Vayvay, O. (2009). A Method for Selecting Third Party Logistic Service Provider Using Fuzzy AHP. *Naval Science and Engineering*, 5(3), 38-54.
20. Chan Ede, M. Y., & Mohamed, S. (2011). Mapping Relationships among the Enablers of Knowledge Management With in Hong Kong Construction Organisations. *Procedia Engineering*, 14, 1938-1944.
21. Choi, Y.S. (2000). An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management. Unpublished Academic Dissertation, Nebraska University.
22. Chong Siong, C., Wong K. Y., & Binshan, Lin. (2006). Criteria for Measuring KM Performance Outcomes in Organisations. *Industrial Management and Data Systems*, 106(7), 917-936.
23. Chong, C. W., Choy, C. S., & Wong, K.Y. (2009). Is The Malaysian Telecommunication Industry Ready For Knowledge Management Implementation?. *Knowledge Management*, 13(1), 69-87.
24. Chong, S. C. (2006). KM Critical Success Factors: A Comparison of Perceived Importance Versus Implementation In Malaysian ICT Companies. *The Learning Organization*, 13(3), 230-256.
25. Chong, S. C., & Choi, Y. (2005). Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management. *Knowledge Management Practice*, 6, <http://www.tlinc.com/articl90.htm>.
26. Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in Knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.
27. Danesh, Y., Saremi Rad, N., Nejad Mobasher, S., & Danesh, M. M. (2012). The Investigation of Mutual Relations of Success Factors of Knowledge Management in Project-Centered Organizations. *Basic and Applied Scientific Research*. 2(4), 3888-3896.
28. Daniel, E. (1999). Provision of Electronic Banking in the UK and the Republic of Ireland. *Bank Marketing*, 17(2), 72-82.
29. Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
30. Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices. *Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
31. Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.

32. Diana Leon, R., Lupu, A., & Codruta Manolache, A. (2011). Knowledge Management Tools for the European Knowledge Based Society. *CES Working Papers*, 3(4), 537-555.
33. Du Plessis, M. (2007). Knowledge Management: What Makes Complex Implementations Successful?. *Knowledge Management*, 11(2), 91-101.
34. Fazli, S., & Alishahi, A. (2012). Investigating the Relationships between Organizational Factors (Culture, Structure, Strategy) and Performance through Knowledge Management. *Scientific Research*, 44, 116-130.
35. Floh, A., & Treiblmaier, H. (2006). What Keeps The E-Banking Customer Loyal? A Multigroup Analysis of the Moderating Role of Consumer Characteristics on E-Loyalty in the Financial Service Industry. *Electronic Commerce Research*, 7(2), 97-110.
36. Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2008). Epistemetrics: Conceptual Domain and Metrics of Knowledge Management. *Innovation and Learning*, 5(4), 443-455.
37. Gholampourrad, M. (2003). Investigating The Relationship Between Organizational Strategy, Structure and Culture With Customer Oriented Approach In Border and Non-Border Units Of International Department Of Mellat Bank Of Iran. Tehran University, Iran.
38. Giannakoudi, S. (1999). Internet Banking: The Digital Voyage of Banking and Money in Cyberspace. *Information and communications Technology Law*, 8(3), 205-243.
39. Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Knowledge management*, 11(6), 3-15.
40. Gumus, A.T. (2009). Evaluation of Hazardous Waste Transportation Firms by Using a Two Step Fuzzy-AHP and TOPSIS Methodology. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 4067-4074.
41. Hariharan, A. (2005). Implementing Seven KM Enablers at Bharti. *Knowledge Management Review*, 8(3), 8-9.
42. Hasanali, F. (2002). Critical Success Factors of Knowledge Management. Available at: [www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf).
43. Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An Investigation of Factors That Influence the Management of Knowledge in Organizations. *Strategic information systems*, 9(2/3), 235-261. [www.science direct.com](http://www.science direct.com).
44. Hung, Y.C., Huang, S.M., Lin, Q.P., & Tsai, M.L. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry. *Industrial Management and Data Systems*, 105(2), 164-183.
45. Jennex, M. E. (2004). Knowledge Management Strategy: Critical Issues. *E-Business and Knowledge Management*, 1(1), 35-44.
46. Jennex, M.E., & Olfman, L. (2000). Development Recommendations for Knowledge Management/ Organizational Memory Systems. *Information Systems Development Conference*.
47. Jennex, M.E., Olfman, L., & Addo, T.B.A. (2003). The Need for an Organizational Knowledge Management Strategy. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*.

48. Kabir, G., & Sumi, R.S. (2010). An Ontology-Based Intelligent System with AHP to Support Supplier Selection. *Science and Technology*, 17(3), 249-257.
49. Kabir, G., & Hasin, M. A. A. (2011). Comparative Analysis of AHP and Fuzzy AHP Models for Multicriteria Inventory Classification. *Fuzzy Logic Systems (IJFLS)*, 1(1), 1-16.
50. Karabag, A. (2010). Critical Barrier and Success Factors for Implementing Knowledge Management in Organisations. *CEMS Doctoral Seminar*, 1-17.
51. Khatibian, N., Hasangholoipour, T., & Abedi Jafari, H. (2010). Measurement of Knowledge Management Maturity Level Within Organizations. *Business Strategy Series*, 11(1), 54-70.
52. Khosroanjom, D., Ahmadzade, M., Kiani Mavi, R., & Bagherzade Hushmandi, K. (2012). Evaluating Data Security by Fuzzy Analytic Hierarchy Process: Comparison between Database Management Systems. *Scientific Research*. 47, 5-16.
53. Knapp, E.M. (1998). Knowledge Management. *Business and Economic Review*, 44(4), 3-7.
54. Laith, A.Y.A-H., & Shahizan, H. (2012). Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector. *Economics, Finance and Management Sciences*, 4 (1), 31-49.
55. Lakshman, C. (2007). Organizational Knowledge Leadership: A Grounded Theory Approach. *Leadership & Organization Development*, 28(1), 51-75.
56. Lee, A.H.I., Chen, W-C., & Chang, C-J. C. (2008). A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Department in the Manufacturing Industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 96-107.
57. Lin, C-M., & Wei, C-C. (2005). Establishing the Key Performance Indicators of Knowledge Management. *The Computer, the Internet and Management*, 13(2), 67-87.
58. Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M., & Holcom, K., (2001). Reengineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM. *Decision Support System*. 32(2), 155-170.
59. Mathew, A.O., Nair G.K., & Rodrigues L.L.R. (2012). Systems Approach to Determine the Significance of the Critical Success Factors of a Knowledge Management System. *Management Sciences*, 1(1), 28-36.
60. Meliha, H., Amila, L., & Amer, C. (2008). Auditing Knowledge Management Practices: Model and Application. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 90-99.
61. Mercado, L. C. C. (2010). Influence of Critical Success Factors of Knowledge Management on the Innovation Performance of Colombian Organizations. *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010)*.
62. Moohebat, M. R., & Asemi, A. (2010). A Comparative Study of Critical Success Factors (CSFs) in Implementation of ERP in Developed and Developing Countries. *Advancements in Computing Technology*, 2(5), 99-110.

63. Muralidhar, P., Ravindranath, K., & Srihari, V. (2012). Evaluation of Green Supply Chain Management Strategies Using Fuzzy AHP and TOPSIS. *IOSR Journal of Engineering*, 2(4), 824-830.
64. Ngai E.W., & Chan E.W.C. (2005). Evaluation of Knowledge Management Tools Using AHP. *Expert Systems with Applications*, 29(4), 889-899.
65. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
66. Ozdagoglu, A., & Ozdagoglu, G. (2007). Comparison of AHP and Fuzzy AHP for the Multicriteria Decision Making Processes with Linguistic Evaluations. *Istanbul Ticaret University Journal of Institute of Science*, 6(11), 65-85.
67. Park, K. (2006). A Review of the Knowledge Management Model Based on an Empirical Survey of Korean Experts. Kyushu University, Korea.
68. Peslak, A.R. (2008). Organizational Information Systems: Rate of Return and Influencing Variables As Viewed By Top Financial Executives. *Industrial Management and Data Systems*, 108(1), 43-59.
69. Picker, S., Ruhnke, A., & Leker, J. (2009). Developing Knowledge Management – What Makes The Success?. *Technology Management*, 45(3), 380-389.
70. Pieris, C., David, L., & William, M. (2003). Excellence in Knowledge Management: An Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.
71. Pillania, R.K. (2008). Strategic Issues in Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(4), 334-338.
72. Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago Press University, Chicago.
73. Rahnavard, F., & Mohammadi, A. (2009). Identifying Key Success Factors of Knowledge Management Systems in Schools and Higher Education Centers in Tehran. *Information Technology Management*, 1(3), 37-52.
74. Robbins, S.P., & Coulter, M. (2009). *Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
75. Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
76. Saaty, T.L. (2000). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*. 2nd ed. Pittsburgh, PA: RWS Publications.
77. Salimi, E., VahdatZad, V., & Abdi, F. (2012). Key Dimensions to Deploy a Knowledge Management System in an Iranian Firm, a case study. *Procedia Technology*, 1, 268-274.
78. Saremi Rad, N., & Danesh, Y. (2011). Evaluating the Relationship between Improved Knowledge Management and Operational Performance of the organization. *9<sup>th</sup> International Management Conference Proceedings, In Tehran, Sanati Sharif University*, 1(1), 248-256
79. Shahizan, H., & Laith, A.Y. A-H. (2011). The Relationships among Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: A Conceptual Framework. *2011 International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR*. 6, 94-103.



80. Shaverdi, M., & Barzin, P. (2012). Applying Fuzzy AHP to Determination of Optimum Selection Method for Economic Cocoon Traits Improvement in Silkworm Breeding. *Business Systems Review*, 1(1), 67-68.
81. Shin, M., Holden, T., & Schmidt, R.A. (2001). From Knowledge Theory to Management Practice: Toward an Integrated Approach. *Information Processing and Management*, 37(2), 335-355.
82. Sigari Tabrizi, R., Ebrahimib, N., & Al-Marwai, S. A. (2011). On the Comparison of KM Criteria Classifications. *Procedia Computer Science*, 3, 684-690.
83. Singh, S. K. (2008). Role of Leadership in Knowledge Management: A Study. *Knowledge Management*, 12(4), 3-15.
84. Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The Knowledge Agenda. *Knowledge Management*, 1 (1), 27-37.
85. Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management*, 17, 45-62.
86. Storey, J., & Barnett, E. (2000). Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure. *Knowledge Management*, 4(2), 145-156.
87. Talebi, B., Pakdel Bonab, M., Zemestani, G., & Moradi, S. (2011). Presenting a Perceptual Model of Effective Factors in the Success of Knowledge Management, KM; in Governmental and Non-Governmental Higher Education Centers and Universities in Iran. *Scientific Research*, 32, 69-81.
88. Tapscott, D. (2001). Rethinking Strategy in a Networked economy (or why Michael Porter is wrong about the internet. *Strategy + Business*, 24, 1-8.
89. Tasmin, R., & Woods, P. C. (2008). Linking knowledge management and innovation: A structural equation modeling approach. *Innovation and Knowledge Management in Business Globalization: Theory and Practice 10th IBIMA Conference*, 558-565.
90. Teresa L. Ju., Li, C-Y., & Lee, T-S. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 855-877.
91. Toloie-Eshlaghy, A., & Akbari-Yusefvand, A. (2011). Identifying & Prioritizing Critical Success Factors (CSFs) in Practicing Knowledge Management in Small & Medium Firms Using Decision Making Techniques. *Economics, Finance & Administrative Sciences*, 40, 101-116.
92. Valmohammadi, Ch. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An Experts view. *Business Management*, 4(6), 915-924.
93. Valmohammadi, Ch. (2010). Investigation and assessment of Critical success factors of knowledge management implementation in Iranian Small-to-Medium sized Enterprises. *Applied Sciences*, 10(19), 2290-2296.
94. Wang, L., Zhang, H., & Zeng, Y-R. (2012). Fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) and balanced scorecard approach for evaluating performance of Third-Party Logistics (TPL) enterprises in Chinese context. *Business Management*, 6(2), 521-529.

95. Wang, T.C., & Chang, T.H. (2007). Forecasting the Probability of Successful Knowledge Management by Consistent Fuzzy Preference Relations. *Expert Systems with Applications*, 32(3), 801-813.
96. Wei, C. C., Choy, C. S., & Yew, P. H. P. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?. *Knowledge Management*, 13(1), 69-87.
97. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279.
98. Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
99. Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2006). Development of a knowledge management initiative and system: A case study. *Expert Systems with Applications*, 30(4), 633-641.
100. Yazdani, B., Yaghoubi, N.M., & Hajiabadi, M. (2011). Critical Success Factors for Knowledge Management in Organization: An Empirical Assessment. *Humanities and Social Sciences*, 3(1), 95-117.
101. Yeh, Y.J., Lai, S.Q., & Ho, C.T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management and Data Systems*, 106 (6), 793-810.
102. Yu, C-S. (2002). AGP-AHP method for solving group decision-making fuzzy AHP problems. *Computers & Operations Research*, 29, 1969-2001.

Archive of SID

ضمیمه: پرسشنامه  
"استراتژی و رهبری"

استراتژی سازمانی	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	استراتژی مدیریت دانش
استراتژی سازمانی	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	حمایت مدیریت ارشد
حمایت مدیریت ارشد	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	استراتژی مدیریت دانش
"استراتژی سازمانی"		
فرآیندهای خلق، کسب، انتشار و کاربرد دانش	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	نهادینه کردن مأموریت و اهداف در تمام سطوح سازمان
فرآیندهای خلق، کسب، انتشار و کاربرد دانش	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	ارزیابی عملکرد
ارزیابی عملکرد	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	نهادینه کردن مأموریت و اهداف در تمام سطوح سازمان
"استراتژی مدیریت دانش"		
همراستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	اهداف مدیریت دانش
همراستایی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	چشم‌انداز مدیریت دانش
چشم‌انداز مدیریت دانش	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	اهداف مدیریت دانش
"حمایت مدیریت ارشد"		
امنیت و تخصیص منابع	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	مدل سازی و الگو گیری
امنیت و تخصیص منابع	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	مدیریت منابع انسانی
مدیریت منابع انسانی	۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹	مدل سازی و الگو گیری