

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛  
شبکه های توجه گرافی  
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از  
وب آو ساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی

## ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش با بکارگیری تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره فازی

محمد جواد آخوندیان<sup>1</sup>، سیدمحمدباقر زارعی<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی  
Akhoondian525@yahoo.com

<sup>2</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش کسب و کار الکترونیک، دانشگاه شهید بهشتی  
Mohamadzareei888@yahoo.com

### چکیده

در ساختار اقتصادی کشورهای پیشرفته موازنه میان دانش و سایر منابع به نفع دانش تغییر یافته است؛ به گونه‌ای که هم اکنون نحوه بهره‌گیری از فن‌آوریهای نوین دانش مدار و چگونگی پیاده‌سازی فرآیندهای آن، به عنوان عاملی تعیین‌کننده در ارتقای انعطاف‌پذیری فرآیندهای درون سازمانی و گشایش پنجره‌های نو و جدید در تجارت محسوب می‌شود. این مهم به سازمانها کمک کرده تا در بستر یادگیری سازمانی و استقرار نظام مدیریت دانش، با شناسایی فرصت‌های جدید، مزیت رقابتی پایدار ایجاد نموده و چالشهای پیش روی خود را به خوبی اداره کنند.

هدف این مقاله ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش بر اساس مدل پروپست در 3 سازمان خدمات کشاورزی می‌باشد. در این راستا به منظور اولویت‌بندی و یافتن میزان اهمیت معیارهای ارزیابی کیفیت فرآیند مدیریت دانش، از رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (FAHP) استفاده شده است. همچنین ارزیابی عملکرد هر یک از مراکز بر مبنای معیارهای کیفیت فرآیند مدیریت دانش، با استفاده از تئوری مجموعه‌های فازی انجام پذیرفته است؛ در نهایت برای رتبه‌بندی مراکز خدمات کشاورزی و مقایسه آنها روش TOPSIS به کار گرفته شده است.

### کلمات کلیدی

فرآیند مدیریت دانش، تصمیم‌گیری چند معیاره فازی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP)، TOPSIS.

## 1- مقدمه

در عصر حاضر رشد اطلاعات و دانش بسیار سریع بوده است و در طی دو دهه اخیر لزوم استفاده موثر از آنها در تصمیم‌های سازمانی باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت دانش شده است؛ بطوری که 80 درصد یافته‌های فناوری و دانش و 90 درصد تمام دانش و اطلاعات فنی در جهان، در قرن بیستم تولید شده است. با این ذهنیت بسیاری از شرکت‌ها دریافته‌اند که برای کسب موفقیت در اقتصاد کنونی و آتی خود به چیزی بیش از دستیابی اتفاقی و ناآگاهانه نیاز دارند و آن عبارت است از دانشی یکپارچه که در همه‌ی ابعاد و سطوح سازمانی نفوذ یافته باشد. در عین حال امروزه دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و استراتژیک و یک دارایی مطرح است و ارایه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت کارآ و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری مشکل و در برخی موارد غیرممکن است.

مطالعات و تحقیقات مختلفی پیرامون بسترسازی جهت نهادینه کردن دانش و به تبع آن مدیریت دانش انجام گرفته است؛ در این راستا پژوهش‌گران چهار عامل عمده را در ظهور مدیریت دانش موثر دانسته‌اند [8]:

1- گذر از عصر سلطه سرمایه‌داری به سلطه سرمایه فکری؛

2- افزایش خارق العاده در حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی و افزایش دسترسی به اطلاعات؛

3- تغییر هرم سنی جمعیت و خطر از دست‌دادن دانش سازمانی؛

4- تخصصی‌تر شدن فعالیتها.

در جوامع امروزی مدیریت دانش از چنان تأثیری در رشد سازمان‌ها برخوردار بوده است که در نظریات سازمانی نیز به آن توجه جدی می‌شود. از این رو با توجه به مفهوم مدیریت دانش، لزوم توجه به این مفهوم در حوزه سازمان و مدیریت پیش از پیش آشکار می‌گردد.

با این مقدمه مقاله حاضر سعی دارد با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی تحقیقی پیرامون نحوه‌ی کیفیت پیاده‌سازی مدیریت دانش و به تبع آن فرآیندهای مدیریت دانش در 3 مرکز خدمات کشاورزی انجام دهد و در نهایت این 3 مرکز را از حیث موفقیت در این زمینه با روش TOPSIS رتبه‌بندی نماید.

## 2- مبانی نظری تحقیق

### 2-1 مدیریت دانش

مدیریت دانش مفهومی میان رشته‌ای است و تأکید آن بر دانش آن‌را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می‌کند؛ بدون این تأکید مدیریت دانش صرفاً یک مفهوم بازیافته و تکراری موضوع مدیریت می‌شود. بدون توضیح روشن دانش، بحث مدیریت دانش از هدف خود دور می‌افتد [10]. بر اساس تعریف داوینپورت و پروساک (1998) دانش عبارت است از ترکیبی سیال از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و دانش تخصصی که به صورت منسجم و یکپارچه چارچوبی را برای ارزیابی، کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. این دانش از اذهان افراد سرچشمه می‌گیرد و توسط آنان به کار برده می‌شود [14]. در داخل سازمان این دانش نه تنها در مستندات و بانکهای اطلاعاتی سازمان جای دارد، بلکه در تمام فعالیتها، فرایندها، اقدامات و نرم‌های سازمان هم جریان دارد [7].

بسیاری از اندیشمندان دانش را به دانش فردی و دانش سازمانی تقسیم می‌نمایند [17]. برخی نیز دانش را فقط در دو طبقه آشکار و پنهان یا صریح<sup>1</sup> و ضمنی<sup>2</sup> بودن مورد تحلیل قرار می‌دهند [15]. دانش آشکار یا صریح، دانشی است که عینی بوده و می‌تواند بصورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان شود. نوناکا معتقد است که این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری، کتابها، مستندات سازمانی و نظایر اینها وجود دارد. دانش صریح دارای قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش است. علوم دانشگاهی مثال بارز این نوع دانش است. دانش پنهان یا ضمنی، دانشی است که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دستیابی نبوده و غیر ساختارمند است [11]. در مدیریت دانش آن چه که مدیریت می‌شود شامل دانش صریح و دانش ضمنی می‌باشد [9].

در هر سازمان، دانش از تمام منابع موجود از قبیل پرسنل، سیستم‌ها، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات رومی‌زی‌ها و پرونده‌های بایگانی جمع‌آوری می‌شود. تمام دانش جمع‌آوری شده در ساختارهای مناسبی دسته‌بندی می‌شوند. این دانش به سرعت و به راه‌های مختلف بین آنها می‌گردد که در سازمان به آن نیاز دارند، قابل توزیع است. دانش مناسب و صحیح نزد افراد یا سیستم مناسب و در زمان مناسب قرار می‌گیرد، به گونه‌ای که آنها بتوانند برای دستیابی به هدف‌های سازمان، بهترین استفاده از دانش را ببرند [3].

شوارزوالدر<sup>3</sup> اظهار می‌دارد که مدیریت دانش به سازمانها کمک می‌کند تا بتوانند از دانایی‌های خود استفاده نموده، خردمندانه‌تر و سریع‌تر کار کنند و سرمایه بیشتری به دست آورند [11]. پرز مدیریت دانش را اینگونه تعریف می‌کند [19]: مدیریت دانش شامل فراهم‌آوری دانش، خرد و تجربیات دارای ارزش افزوده‌ی افراد درون سازمان است، به طوری که بازیابی و استفاده از دانش را تسهیل نموده و از آن به عنوان دارایی سازمان صیانت می‌کند. در تعریفی دیگر مدیریت دانش عبارت است از فرایند خلق و کسب، حفظ و تسهیم و کاربرد سرمایه‌های فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای) یک سازمان به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار و افزایش عملکرد کسب و کار [4]. در مدیریت دانش تاکنون بیست و شش مدل ارایه شده است. این مدل‌ها شامل دو تا هشت مرحله هستند و بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند؛ اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیب متفاوت می‌باشند. در این مدل‌ها فرض بر این است که مراحل و فعالیتها، اغلب هم‌زمان، گاهی اوقات پی‌درپی و به ندرت در یک ترکیب خطی قرار دارند [10].

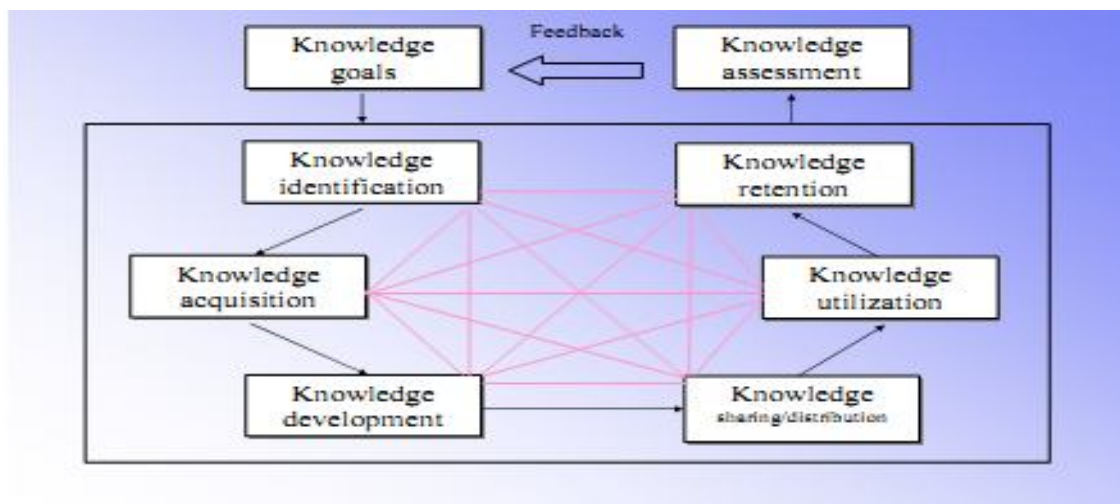
در حال حاضر مدیریت دانش نقش حیاتی و مهم را در مدیریت و اقتصاد دنیا بر عهده دارد. این امر سبب شده تا بسیاری از خبرگان مدیریت دانش، با توجه به پیشرفت‌هایی که در فناوری اطلاعات حاصل شده، تلاش نمایند تا قابلیت‌های مدیریت دانش را در جهت کسب موفقیت‌های رقابتی توسعه دهند [18]. در بسیاری از سازمان‌های بزرگ و برخی از سازمان‌های کوچک، به دلیل اهمیت نقش مدیریت دانش و تسری در آن در سطوح مختلف سازمانی، پست جدیدی در سطح مدیریت عالی سازمان به نام «مدیر عالی دانش»<sup>4</sup> ایجاد نموده‌اند. سازمان‌ها این پست را برای تدوین، هدایت و هماهنگی برنامه‌های مدیریت دانش ایجاد می‌کنند. این مدیران از عناوین متفاوت دیگری مانند «مدیر سرمایه فکری» یا «معاون یادگیری سازمانی» برخوردارند. هر چند گاهی تصور می‌شود نقش کاملاً مشابه و متداول «مدیر عالی اطلاعات»<sup>5</sup> شبیه نقش «مدیر عالی دانش» می‌باشد، ولی باید دانست که این دو نقش کاملاً متفاوت هستند. مدیران عالی اطلاعات، مسئولیت‌های متمایزی مانند تدوین راهبرد فناوری اطلاعات، عملیات فناوری و مدیریت کاربرد فناوری اطلاعات را برعهده دارند و تاکنون به طور رسمی وارد قلمرو فعالیت‌های مدیریت دانش نشده‌اند. در واقع مدیر عالی دانش، یک مدیر عالی اجرایی به شمار می‌آید که واژه «دانش» را نیز در عنوان خود دارد و به ویژه برای هماهنگی برنامه مدیریت دانش، منصوب شده است. در هر حال مدیران عالی دانش باید بینش مدیر عالی اجرایی را در خصوص آن که مدیریت دانش چگونه می‌تواند تفاوت ایجاد کند، کشف نموده و توسعه دهند [4].

## 2-2 فرایند مدیریت دانش

فرایند مدیریت دانش سازمانی یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌نمایند و آن را به منزله سرمایه فکری خود و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند [12].

یکی از معروف‌ترین مدل‌های فرایند مدیریت دانش، مدل پروبست<sup>6</sup> است که در آن برای فرایند مدیریت دانش شش مرحله را یادآور شده و در نهایت برای حصول اهداف، ارزیابی و اندازه‌گیری را نیز در مدل خود آورده است [16]. (به شکل 1 توجه شود).

- 1- شناسایی دانش
- 2- کسب دانش، اکتساب دانش
- 3- توسعه دانش
- 4- اشتراک و توزیع دانش
- 5- بهره‌گیری از دانش
- 6- نگهداری دانش



شکل (1)- فرآیندهای مدیریت دانش، مدل پروبست

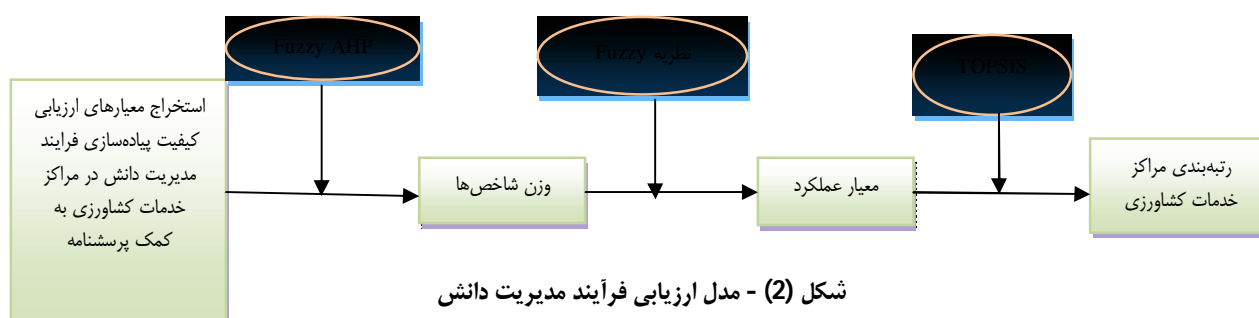
- 1- شناسایی دانش: هر کسی قادر به دانستن همه چیز نیست، اما ما باید بدانیم هر آنچه را که نیاز داریم در کجا بیابیم. بدین منظور می‌توانیم از منابع متعددی برای شناسایی دانش استفاده کنیم.
- 2- کسب دانش - اکتساب دانش: سازمان‌ها پشتوانه دانش خود را با جمع‌آوری اطلاعات از منابع داخلی و خارجی می‌سازند. در این مرحله، دانش‌ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و ... شناسایی شده و در مرحله کشف، کسب گردد.
- 3- توسعه دانش: توسعه دانش شامل همه آن تلاش‌های مدیریتی می‌شود که سازمان از طریق آن آگاهانه تلاش می‌کند تا به کسب قابلیت‌هایی بپردازد که خود فاقد آنها است، یا به خلق قابلیت‌هایی بپردازد که هنوز در درون و بیرون شرکت وجود ندارد.
- 4- اشتراک و توزیع دانش: انتقال و انتشار دانش عبارت است از حرکت و جابجایی سازمانی و تکنولوژیکی اطلاعات، داده‌ها و دانش. ظرفیت یک سازمان برای انتقال دانش، در واقع ظرفیت سازمان برای انتقال قدرت و به اشتراک گذاشتن آن است.

5- بهره‌گیری از دانش: بازیابی و بهره‌گیری خلاق دانش و تجارب ارزشمند سازمان موجب ایجاد دانش جدید و بالا رفتن ظرفیت سازمان می‌شود. در صورت بکارگیری دانش و تجربیات در موقعیت‌های جدید، آن تجربیات پایش و اصلاح شده و مجموعه جدیدی به دست می‌آید.

6- نگهداری دانش: برای ذخیره‌سازی دانش ابتدا باید دانست که چه دانشی برای نگهداری مهم است و بعد اینکه چگونه می‌توان آن را به بهترین نحو نگهداری کرد. این روش از نابودی دانش جلوگیری کرده و به آن، اجازه اینکه مورد استفاده قرار گیرد را می‌دهد؛ که البته در این راستا باید ساز و کارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد شود.

### 3- چارچوب ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش در مراکز خدمات کشاورزی

روند ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش در این تحقیق از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است که در شکل (2)، این چهار مرحله نشان داده شده است:



شکل (2) - مدل ارزیابی فرآیند مدیریت دانش

در مرحله‌ی اول با توجه به مطالعات انجام گرفته در زمینه‌ی فرآیند مدیریت دانش مدل مناسب برای تعیین معیارها و به تبع آن شاخصهای ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش تعیین گردید. در مرحله‌ی دوم با استفاده از معیارها و شاخص‌های یافت شده و به کمک تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی، این معیارها و شاخص‌ها نسبت به یکدیگر مقایسه و رتبه‌بندی گردیدند. در مرحله‌ی بعدی به کمک همان شاخص‌ها و تئوری مجموعه‌های فازی به ارزیابی عملکرد واحدهای خدمات کشاورزی پرداخته شد؛ سرانجام در مرحله‌ی چهارم به کمک اطلاعات حاصل از مرحله‌ی دوم (ماتریس اوزان) و داده‌های حاصل از مرحله سوم (ماتریس تصمیم‌گیری) و تکنیک TOPSIS<sup>7</sup>، رتبه‌بندی واحدهای خدمات کشاورزی در زمینه پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش انجام گردید.

### 4- روش تحقیق

#### 4-1 نوع تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف آن از نوع تحقیقات کاربردی بوده و با توجه به روش انجام کار، از ماهیتی توصیفی برخوردار می‌باشد.

#### 4-2 جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق را پرسنل سه سازمان خدمات کشاورزی تشکیل می‌دهند که در مجموع دارای 100 نفر پرسنل می‌باشند. به دلیل محدود بودن اعضای جامعه آماری، کل اعضای آن مورد بررسی قرار گرفته و از نمونه‌گیری استفاده نشده است.

#### 4-3 روش جمع‌آوری داده‌ها

برای ارزیابی و استخراج معیارها و شاخص‌های مناسب برای این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفته است و مدل‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با توجه به مدل پروبست، شش شاخص عمده که در کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش موثر می‌باشند، در نظر گرفته شده است هر کدام از این معیارها نیز به زیرمعیارهایی که از طریق مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای شناسایی گردیدند، منشعب شدند؛ در مجموع در این تحقیق بیست و سه معیار برای ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش مد نظر قرار گرفته است (شکل 3). با توجه به معیارهای بدست آمده، پرسش‌نامه‌ای تحت عنوان «ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش» تهیه و در بین جامعه‌ی آماری مورد نظر، توزیع گردید.

#### 4-4 روایی و پایایی پرسشنامه

روایی پرسشنامه مورد استفاده به صورت روایی صوری تعیین شده است؛ به این ترتیب که ابزار اندازه‌گیری در اختیار تعدادی از متخصصان و اساتید دانشگاه قرار گرفته و از آنان خواسته شده است تا پس از مطالعه، نظرات خود را در مورد روایی پرسشنامه‌ها اعلام نمایند. پس از جمع‌آوری اظهار نظرهای اعلام شده و اصلاح برخی سؤالات، نتیجه گرفته شد که پرسشنامه‌های مورد نظر از روایی بالایی برخوردارند. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ<sup>8</sup> استفاده شده است. برای هر یک از ابعاد فرایند مدیریت دانش، این ضریب محاسبه و نتایج در جدول (1) آمده است.

متغیر	مقدار ضریب آلفای محاسبه شده
شناسایی دانش	0/85
کسب دانش - اکتساب دانش	0/93
توسعه دانش	0/83
اشتراک و توزیع دانش	0/91
بهره‌گیری از دانش	0/88
نگهداری از دانش	0/79

جدول (1): مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از ورودی‌های سیستم

#### 5- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در بسیاری از موارد نظرات انسان دارای ابهام است و نمی‌توان اولویت‌بندی‌های آن را با اعداد قطعی تخمین زد. در مقالاتی مجموعه‌های فازی با فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>9</sup> کلاسیک آمیخته شده است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی، روشی مناسب برای حل مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره است. از آنجاکه این روش برای تحلیل وزن‌های شاخص‌های تصمیم‌گیری به بررسی‌های جفتی و به تعداد بیشتری پرسش و پاسخ به منظور ارائه نتایج نیاز دارد، توانایی بیشتری برای حل مسائلی مانند ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی یک فرایند چون مدیریت دانش با معیارهای مستقل را دارا است [5]. در حقیقت ارزیابی کیفی یک مرکز خدمات کشاورزی در زمینه پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش، شامل فاکتورهای مختلفی است و در آن ارزیابی امتیازی تحت شرایط خاصی انجام می‌شود و صفات معمولاً با واژه‌های زبانی، نظیر «زیاد»، «ضعیف» و... تخمین زده می‌شوند. بنابراین روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی با رویکرد فازی در یکی کردن اظهارنظرهای زبانی و وزن‌ها برای ارزیابی مراکز مختلف می‌تواند بسیار مفید باشد [13].

#### 5-1 اوزان نهایی شاخص‌ها

بحث اول پیرامون این پژوهش مربوط به اهمیت یا وزن هر یک از معیارها می‌باشد. نتایج حاصل از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی در جدول (2) نشان دهنده اوزان هر یک از معیارها و اوزان هر یک از شاخص‌ها نسبت به معیار خود می‌باشد. با ضرب وزن هر شاخص در وزن معیار مربوط به آن، وزن نهایی هر شاخص حاصل شده است، که این مقادیر در ستون سمت چپ جدول (2) نمایش داده شده‌اند. مقادیر اوزان نهایی هر شاخص میزان اهمیت آن را در امر کیفیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در مراکز خدمات کشاورزی نشان می‌دهد.

وزن کلی	وزن	سطح سوم	وزن	سطح دوم	وزن	سطح اول
0,025	0,49	1	0,05	1	0,216	A
0,017	0,34	2				
0,009	0,17	3				
0,079			0,079	2		
0,041	0,47	1	0,087	3		
0,046	0,53	2				
0,047	0,391	1	0,121	1	0,204	B
0,041	0,34	2				
0,033	0,269	3				
0,03	0,367	1	0,083	2		
0,036	0,435	2				
0,016	0,198	3				
0,064	1	1	0,064	1	0,173	C
0,063	0,583	1	0,109	2		
0,045	0,417	2				
0,076			0,076	1	0,113	D
0,037			0,037	2		
0,085			0,085	1	0,137	E
0,052			0,052	2		
0,041			0,041	1	0,157	F
0,035			0,035	2		
0,038			0,038	3		
0,043			0,043	4		

جدول (2): مقادیر اوزان نهایی هر شاخص



شکل (۳) شاخص‌های ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در مراکز خدمات کشاورزی



## 2-5 اندازه‌گیری عملکرد کیفیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در مراکز خدمات کشاورزی

بحث دوم مربوط به بررسی عملکرد هر یک از مراکز خدمات کشاورزی می‌باشد. برای پاسخ‌گویی، از کارکنان مراکز خواسته شد که بالاترین امتیاز ممکن، محتمل‌ترین امتیاز ممکن و پایین‌ترین امتیاز ممکن را در بازه صفر تا صد به هر شاخص کیفیت فرایند مدیریت دانش بدهند. جمع‌آوری این نظرات به صورت فازی انجام گردید؛ در نهایت با محاسبه میانگین فازی نظرات کارکنان، سه ستون از اعداد که نماینده میانگین بالاترین، محتمل‌ترین و پایین‌ترین امتیاز می‌باشد، بدست آمد.

همانطور که اشاره شد، میانگین بدست آمده فازی است، بنابراین می‌بایست فازی زدائی شود. این داده‌های فازی با کمک روش مرکز ناحیه به اعداد قطعی تبدیل گشتند [2]، که این اعداد قطعی بعنوان ورودی مدل TOPSIS در جدول (3) به نمایش درآمده است.

معیار	مرکز خدمات کشاورزی الف	مرکز خدمات کشاورزی ب	مرکز خدمات کشاورزی ج
A-1-1	63,2	61,94	62,45
A-1-2	64,63	63,28	64,87
A-1-3	65,2	66,24	66,84
A-2	56,35	54,23	55,46
A-3-1	59,37	61,27	61,11
A-3-2	62,51	63,33	63,78
B-1-1	59,26	60,11	61,04
B-1-2	61,29	61,17	60,86
B-1-3	58,32	54,33	56,45
B-2-1	62,54	61,02	60,76
B-2-2	53,28	54,26	55,46
B-2-3	52,24	55,72	55,06
C-1-1	59,26	57,42	58,34
C-2-1	57,16	55,84	56,94
C-2-2	56,32	54,23	55,43
D-1	61,11	60,76	62,42
D-2	67,19	69,31	68,24
E-1	68,32	66,24	68,87
E-2	62,36	64,28	64,76
F-1	59,32	59,75	60,24
F-2	65,34	64,23	66,34
F-3	60,65	58,56	61,04
F-4	61,42	60,98	62,87

جدول (3): نتایج بدست آمده از عملکرد هر مرکز خدمات کشاورزی نسبت به شاخص‌ها و معرفی بهترین عملکرد در هر شاخص

### 3-5 رتبه‌بندی نهایی

برای رتبه‌بندی نهایی مراکز خدمات کشاورزی با استفاده از تکنیک TOPSIS، نیاز به ماتریس اوزان  $W$  و ماتریس تصمیم‌گیری می‌باشد. ماتریس اوزان به وسیله رتبه‌بندی شاخص‌ها ایجاد گردید. ماتریس تصمیم‌گیری نیز یک ماتریس شامل اعداد قطعی شده‌ی هر دوره می‌باشد. با استفاده از روابط مربوطه، رتبه‌بندی و امتیازات هر یک از مراکز خدمات کشاورزی از لحاظ نزدیک بودن به جواب ایده‌آل و دوری از جواب ایده‌آل به شرح جدول (4) می‌باشد.

رتبه	مرکز خدمات کشاورزی	نزدیکی نسبی به جواب ایده‌آل
1	ج	0,649288985
2	الف	0,538847128
3	ب	0,382578447

جدول (4): رتبه‌بندی نهایی مراکز خدمات کشاورزی در زمینه کیفیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش

### 6- نتیجه‌گیری

مدیریت دانش رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌کند؛ که طی آن سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته‌جمعی از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فن‌آوری توانمند خواهد شد [6]. با این تفسیر، با توجه به اینکه در اقتصاد دانش محور، دانش به عنوان یک عامل تعیین‌کننده برای رقابت‌پذیری در بنگاه‌های اقتصادی و خدماتی - اعم از دولتی و خصوصی - محسوب می‌شود، لذا بحث پیاده‌سازی و جاری و ساری نمودن فرایندهای مدیریت دانش بیش از گذشته اهمیت روزافزون یافته است. در این راستا مقاله پیش رو به ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در 3 مرکز خدماتی وابسته به صنعت کشاورزی با تکنیک چند معیاره فازی پرداخته است. با توجه به اوزان به دست آمده برای هر شاخص که در جدول (2) نیز نشان داده شده است؛ به طور کلی می‌توان از لحاظ اهمیت، به شاخص شناسایی دانش اشاره نمود که بالاترین وزن را دارد. نتایج حاصل از فازی‌زدایی نظرات پرسش‌شوندگان به منظور ارزیابی کیفیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در جدول (3) اشاره شده است؛ در این جدول هر چه میزان مقادیر، به مقدار بیشینه خود، یعنی صد نزدیکتر باشند، نمایانگر عملکرد بهتر مرکز خدمات کشاورزی و هرچه به مقدار کمینه خود یعنی صفر نزدیکتر باشند، نشانگر عملکرد ضعیف‌تر مرکز می‌باشند. نتایج بدست آمده از تکنیک TOPSIS که در جدول (4) آمده است، نشان می‌دهد مرکز خدمات کشاورزی (ج) بالاترین رتبه را از لحاظ کیفیت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش به خود اختصاص داده است؛ که این امر مبین آگاهی و توجه بیشتر مدیران عالی این مرکز به مقوله استقرار مدیریت دانش و فرایندهای مرتبط با آن در ساختارهای سازمانی است. با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران این مراکز با بررسی علل و عوامل پایین بودن امتیازات برخی شاخص‌ها، نقاط ضعف را ریشه‌یابی کرده و در صورت لزوم تحقیقات پژوهشی در این زمینه انجام دهند؛ همچنین بر روی شاخص‌هایی که امتیاز بیشتری کسب نموده‌اند، تأکید بیشتری داشته و در جهت تقویت آنها اقدامات مقتضی را به کار بندند.

## منابع و مآخذ:

- 1- ابطجی، سیدحسن و صلواتی، عادل، **مدیریت دانش**، چاپ اول، تهران، انتشارات پیوند نو، 1385.
- 2- اصغریور، محمد جواد، **تصمیم‌گیری چند معیاره**، چاپ ششم، تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، 1387.
- 3- سوری، حسن، **مهندسی مجدد سازمان‌های ایرانی**، چاپ اول، تهران، نشر رسا، 1386.
- 4- قلیچلی، بهروز، **مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کار**، چاپ اول، تهران، سمت، 1388.
- 5- منصور، مومنی، **مباحث نوین تحقیق در عملیات**، انتشارات دانشگاه تهران، 1378.
- 6- باقری اصل، رضا، **مدیریت دانش**، معاونت پژوهشی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات، تهران، گزارش شماره 8904، 1386/12/21.
- 7- الوانی، سید مهدی و دیگران، **"نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی"**، فصلنامه علوم مدیریت، شماره 5، صص 70-35، 1386.
- 8- پیری، زکیه و آصف‌زاده، سعید، **"چگونه می‌توان مدیریت دانش را به کار گرفت"**، مجله علمی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره 38، صص 132-24، 1385.
- 9- تقی‌زاده، هوشنگ و دیگران، **"بررسی میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه موردی)"**، فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره 12، صص 33-48، بهار 1389.
- 10- رفتی‌شالدهی، حسن و دیگران، **"بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی"**، طب نظامی، شماره 10، صص 252-237، 1387.
- 11- سنیمان، ریتا و مفیدی، هامیلتون، **"استفاده از اینترنت به عنوان ابزاری برای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی"**، ترجمه علیرضا اسفندیاری مقدم و فاطمه ذاکری فرد، فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، شماره 2، صص 217-198، 1385.
- 12- موسوی، عباس، **"مدیریت دانش"**، مجله اصلاح و تربیت، شماره 46، صص 23-12، 1384.
- 13- Buckley, J. J., *Fuzzy hierarchical analysis Fuzzy Sets and Systems*, 17(3), 233-247, 1985.
- 14- Davenport, T. H. & L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- 15- Nonaka, I. & Takeuchi, H. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press. 1995.
- 16- Probst, G., S. Raub, & K. Romhardt, *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, John Willy & Sons, 2000.
- 17- Bhatt, G.D., *"Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people"*, journal of knowledge Management, Vo1,5, No.1. pp. 68-75, 2001.
- 18- Lin, C., D. C. Yen & D. C. Tarn, *"An industry-level knowledge management model-a study of information-related industry in Taiwan"*, journal of information & management", No.44, pp.22-39, 2007.
- 19- Perez, E., *"Knowledge management in the library"*, Database Magazine, Vol.22, No.2, p.75, 1999.

## زیر نویس‌ها

- <sup>1</sup> . Explicit Knowledge
- <sup>2</sup> . Tacit Knowledge
- <sup>3</sup> . Schwarzwaldner
- <sup>4</sup> . Chief knowledge officer(CKO)
- <sup>5</sup> . Chief information officer(CIO)
- <sup>6</sup> . Probst
- <sup>7</sup> .Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution(TOPSIS)
- <sup>8</sup> . Cronbach Alpha
- <sup>9</sup> . Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP)

# SID



سرویس های  
ویژه



سرویس ترجمه  
تخصصی



کارگاه های  
آموزشی



بلاگ  
مرکز اطلاعات علمی



عضویت در  
خبرنامه



فیلم های  
آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛  
شبکه های توجه گرافی  
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از  
وب آوساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی