

Shahid Chamran
University of Ahvaz [10.22055/slis.2022.34363.1767](https://doi.org/10.22055/slis.2022.34363.1767)

Research Paper

Prioritizing Knowledge Management Strategies in Voluntary Participation- based Activities (Case Study of Rahian-e Noor)

Mohammad Mahdi Mohtadi¹, Mohammad Milad Ahmadi^{2*}

1. Assistant Professor, Department of Systems Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran.
2. Ph.D. student in Systems Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran

Article Info.

Received: 2021/07/17

Accepted: 2022/04/21

Abstract

Background and Objectives: Today, the knowledge can be considered one of the key assets in the organizations due to its high importance. To address such importance, the concept of knowledge management was developed to manage the capital of organizational knowledge and its acquisition, maintenance, and republishing, as well as proposing various KM strategies. Like government and public organizations, the mission of institutions is based on the full participation and cooperation of volunteers. In addition, the management of their vast knowledge, which is regarded as implicit and scattered in the minds of volunteers, has certain complexities and serious differences with the same process in other organizations. The present study aims to prioritize knowledge management strategies in the above-mentioned situations by focusing on a set of institutions related to war-zone tourism in Iran. The war-zone tourism program in Iran, which focuses on visiting the monuments in the operational areas during the eight years of holy defense, is known as the "Rahian-e Noor" trips, which is held every year with the participation of various organizations throughout the country, along with integrated planning and coordination, and servicing various pilgrims by a large number of volunteers. The accumulated experience and tacit knowledge of the aforementioned factors, which are related to pilgrims and tourists, is among the key factors in the success of the Rahian-e Noor program, which is considered as a clear example of inclusive activities based on voluntary participation. The present study seeks to assess the known knowledge management strategies with the highest priority for such organizations.

Methodology: The present study is regarded as applied and descriptive in terms of objective, and quantitative in terms of data type. The population included 20 experts familiar with knowledge management and research environment, who were selected as the statistical sample. To select candidate strategies, the knowledge management framework was used and four main strategies including externalization, internalization, combination, and socialization were considered as applicable alternatives. The present study aims to prioritize and determine the most appropriate strategies in the studied conditions. To this aim, the Analytical Network Process (ANP) was utilized and the obstacle structure was determined. Thus, externalization, internalization, combination, and socialization strategies are regarded as alternatives for the obstacle and the issues related to

the people, knowledge management processes, technology applied, and governance are considered as criteria for prioritizing the above-mentioned alternatives.

Findings: The network of relations between the criteria was drawn after structuring the obstacle. Then, the weight of criteria and sub-criteria were calculated using a pairwise comparison questionnaire. The values formed an initial supermatrix, which was weighted linearly, and the final weights were obtained from the partial shape of the aforementioned supermatrix. In the next step, decision options were ranked based on the data. Finally, the weight of the combination, internalization, externalization, and socialization strategy were 0.288, 0.224, 0.188, and 0.300. Based on the results, the proposed knowledge management strategies for the Rahian-e Noor are as follows, respectively:

Discussion: 1) Socialization: The collective nature of the caravans in the Rahian-e Noor emphasizes the social strategy of knowledge management because what is central to various programs of the Rahian-e Noor under the headings of "narration" recreates the pattern of turning tacit knowledge into tacit knowledge. The "narrator" is regarded as the axis in a large part of the knowledge, which is achieved by visitors from historical and surrounding events. 2) Combination: As the second priority, the Rahian-e Noor headquarters should record the knowledge acquired in various fields in the organizational information systems and utilize the capacity of virtual social networks to communicate with different classes of the audiences. 3) Internalization: Internalization can be observed when experienced managers or experts lecture. Once internalized, new knowledge is applied by those developed and reorganized it in their existing tacit knowledge base. As the third priority, the Rahian-e Noor headquarters should develop approaches which help internalize knowledge. 4) Externalization: The set of activities for recording experiences and documenting historical narratives and what is transformed from the words, thoughts, and ideas of experts into sound, text, image, and map realize the externalization strategy.

Keywords: *Knowledge Management Strategy, Knowledge Spiral, Participatory Activities, Rahian-e Noor, Network Analysis Process*

*Corresponding author: Email: mmahmadi@ihu.ac.ir

How to Cite:

Mohtadi, M., Ahmadi, M (2022). Prioritizing Knowledge Management Strategies in Voluntary Participation- based Activities (Case Study of Rahian-e Noor). *Journal of Studies in Library and Information Science*, 14(4): 115-144.



اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در فعالیتهای فراگیر مبتنی بر مشارکت داوطلبانه (مورد پژوهی راهیان نور)

محمد مهدی مهتدی^۱، محمد میلاد احمدی^{۲*}

۱. استادیار، گروه مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.
 ۲. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۶

چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش، رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش و تعیین وضعیت شاخص‌های تصمیم‌گیری مربوط به راهبردها در فعالیتهای مبتنی بر همیاری داوطلبانه بود و تشکیلات گردشگری جنگ در کشور (اردوهای راهیان نور) به عنوان مورد مطالعه پژوهش انتخاب شد.

روش‌شناسی: به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های مورد بررسی در این پژوهش از رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای استفاده شد. این روش یکی از رویکردهای معتبر برای حل مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره و رتبه‌بندی گزینه‌ها - از جمله اولویت‌بندی استراتژیک - می‌باشد. در اکثر موارد تصمیم‌گیری‌ها هنگامی مورد رضایت تصمیم‌گیرنده است که براساس چندین معیار مورد بررسی قرار گرفته باشد. در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به جای استفاده از یک معیار سنجش بهینگی از چند معیار سنجش استفاده می‌شود. مبنای مطالعه، استراتژی‌های مدل مارپیچ دانش و تکنیک مورد استفاده فرآیند تحلیل شبکه‌ای بود. فرآیند تحلیل شبکه‌ای، روش جامعی را برای تصمیم‌گیری دقیق با استفاده از اطلاعات تجربی یا قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان در اختیار قرار می‌دهد و با فراهم کردن ساختاری برای سازماندهی معیارهای متفاوت و ارزیابی اهمیت و راجحیت هر یک از آن‌ها نسبت به گزینه‌ها، فرآیند تصمیم‌گیری را تسهیل می‌نماید.

یافته‌ها: با استفاده از چارچوب راهبرد مدیریت دانش بارنز و میلتن، برای ۴ معیار افراد، فرآیند، فناوری و حکم‌روایی، ۲۰ زیرمعیار شناسایی شد و بعد از تشکیل شبکه وابستگی معیارها و زیرمعیارها و اخذ نظرات خبرگان، راهبردهای مدیریت دانش امتیازدهی و رتبه‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد به دلیل ماهیت مشارکتی راهیان نور، راهبرد «اجتماعی‌سازی» بالاترین اولویت را برای این مجموعه داشت و توصیه می‌شود پس از آن به ترتیب راهبردهای «ترکیب»، «درونی‌سازی» و «بیرونی‌سازی» مورد توجه قرار گیرند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد مدیریت دانش، مارپیچ دانش، فعالیتهای مشارکتی، راهیان نور، فرآیند تحلیل شبکه‌ای

*نویسنده مسئول

ایمیل: mmahmadi@ihu.ac.ir

استناد به این مقاله:

مهتدی، محمد مهدی، احمدی، محمد میلاد (۱۴۰۱). اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در فعالیتهای فراگیر مبتنی بر مشارکت داوطلبانه (مورد پژوهی راهیان نور). مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ۱۴ (۴): ۱۱۵-۱۴۴.

مقدمه و بیان مسئله

در تعریف راهبرد یا استراتژی، می‌توان بیان کرد که راهبرد به عنوان مفهومی چندبعدی نگریسته می‌شود که تمامی فعالیتهای یک سازمان را دربرمی‌گیرد. راهبرد شیوه‌ی واضحی است که اهداف و مقاصد بلندمدت سازمان‌ها را شکل می‌دهد و برنامه‌های عمده‌ی عملی که برای رسیدن به آن اهداف را میسر می‌سازند، توصیف نموده و منابع ضروری را مشخص می‌سازد. راهبرد به عنوان پاسخی به تهدیدات و موقعیتهای خارجی و قوت و ضعف‌های داخلی با هدف دستیابی به برتری رقابتی پایدار تلقی می‌شود (Hax & Majluf, 1996: 117).

اهمیت دانش در سازمان‌های امروزی به اندازه‌ی است که می‌توان آن را یکی از سرمایه‌های سازمان برشمرد. طبعاً در این شرایط موضوع مدیریت بر این سرمایه مشابه هر دارایی دیگر واجد ارزش کلیدی است. در پاسخ به همین اهمیت، مفهوم مدیریت دانش به منظور اعمال مدیریت بر سرمایه‌های دانشی سازمان و اکتساب، حفظ و انتشار مجدد آن توسعه داده شده است. دانش به عنوان دارایی راهبردی ارزشمندی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند مزایای رقابتی اختصاصی بیافریند؛ مهم آن است که سازمان‌ها از طریق راهبردهای مدیریت دانش، خود را متمایز سازند. بدون خلق پایدار دانش، هر کسب و کاری محکوم به عملکرد ضعیف است (Ahmadi, Torabi & Safian, 2019).

گسترش مدیریت دانش از یک سو مدیون مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در عرصه مدیریت کسب و کار و از سوی دیگر، حاصل گرایش سازمان‌های پیشرو به استقرار نظام مدیریت دانش و تلاش آنان برای تصحیح و تطبیق این نظام در عرصه عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان است (Manafi Sharafabad, 2018). اگرچه مدیریت دانش ابزار نهایی حل مشکلات عملکردی نیست و فی‌نفسه همه مشکلات مربوط به خلق دانش و مدیریت اطلاعات را برطرف نمی‌سازد، اما بستری است که با استفاده از آن و به وسیله تعامل بین افراد و گروه‌ها می‌توان به هم‌افزایی و عملکرد بهتر دست یافت. مدیریت دانش مفهومی برای توصیف فراگردهایی است که از طریق آن‌ها سازمان‌ها برای دستیابی به برتری رقابتی به تولید و سازماندهی دانش پرداخته و آن را در دسترس همه کارکنان قرار می‌دهند. هم‌اکنون مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان عنصری مهم و حیاتی در استراتژی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و سازمان‌هایی که به طور موفقیت‌آمیز تسهیم دانش را در میان کارکنان خود تشویق می‌کنند، بهبود عملکرد سازمانی را تضمین می‌نمایند (Argote & Ingram, 2000).

طی دهه‌های اخیر، افزایش عظیم حجم داده و اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده مؤثر از آن‌ها در اخذ تصمیم‌های صحیح سازمانی، سبب ظهور و فراگیری نگرشی به نام مدیریت دانش شده است. در عصر کنونی، اغلب مدیران سازمانی دریافته‌اند که عمر سازمان‌شان تداوم نخواهد یافت مگر آن‌که راهبردی ویژه برای مدیریت و ارزش‌گذاری اطلاعات و دانش سازمانی خود داشته باشند. در نتیجه آن، راهبردها و چرخه‌های متنوعی برای تحقق مدیریت دانش ارائه شده است؛ به گونه‌ای که همگام با تحولات عرصه جهانی، اکنون توجه مدیران و متخصصان علوم داده و اطلاعات، بیش از پیش به دارایی‌های فکری سازمان‌ها معطوف شده است. با تغییرات سریع و مداوم فناوری اطلاعات و شبکه جهانی اینترنت، الگوهای سنتی فعالیت‌های تجاری یا غیرتجاری مجبوراند برای بقا با محیط نوین سازگاری یابند و به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در جوامع نوین، به طور مؤثری به سوی مدیریت منابع دانشی حرکت کنند. جریان علمی و تجاری هر دو بر این باور هستند که سازمان‌هایی با قدرت دانش، بهتر می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند و به همین دلیل، به ویژه در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به موضوعی حیاتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است (Dhamdhare, 2015). محیط کسب و کار فعلی به قدری پویا است که توانایی یادگیری (یادگیرندگی) سازمان‌ها در آن بسیار مهم است. پژوهش‌های متعدد حاکی از آن‌اند که امروزه برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار، پایگاه دانش سازمانی یک شرکت باید به خوبی محافظت و پرورش داده شود و دانش تولید شده میان آحاد کارکنان آن به اشتراک گذاشته شود؛ بنابراین مدیریت دانش برای موفقیت هر سازمان، نه یک کار فعالیت‌مآزاد، بلکه امری حیاتی شده است (Lau, 2021).

اهمیت موضوع مدیریت دانش و ابعاد راهبردی آن در کشور و سازمان‌ها و بنگاه‌های گوناگون خصوصی و دولتی، اعم از تولیدی و خدماتی، کامیاب‌تر برای مدیران و تصمیم‌گیران اثبات شده است. در حوزه تحقیقاتی نیز طی دو دهه اخیر، پژوهش‌های متعددی

در این خصوص انجام شده است؛ چنان که (Pirannejad, 2016) تنها ۸۷ مقاله را در نشریات علمی- پژوهشی مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال‌های ۹۴-۱۳۸۵ با موضوع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی کرده است. با این حال مطالعه وضعیت عمومی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی کشور و بررسی گزارش‌های عملکردی آن‌ها نشان می‌دهد که راهکارها و فناوری‌های مدیریت دانش در آن‌ها به خوبی طراحی و پیاده‌سازی نشده و عملاً عواید حاصل از آن‌ها نصیب سازمان‌ها نشده است.

بخشی از این امر، ناشی از پیاده‌سازی ناقص، اشتباه و عدم توجه به عوامل گوناگون موفقیت و شکست است؛ که محققین به طور گسترده به آن پرداخته‌اند؛ مانند مطالعه (Alavifar & Sarvi, 2018) که عوامل شکست علمی پروژه‌های مدیریت دانش را نبود نشانه‌های عینی پیشرفت پروژه، غیرقابل اندازه‌گیری بودن مزایا، حمایت ناکافی مدیران، برنامه‌ریزی و طراحی و هماهنگی و ارزیابی نامناسب، مهارت ناکافی مدیران دانش و کارمندان، وجود مشکلات متعدد در فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی نامناسب و... را می‌توان به عنوان عوامل موثر شکست پروژه‌های دانش تلقی کرد که نتایجی همچون عدم مشارکت گسترده، ارتباطات ضعیف، کیفیت پایین و غیرقابل استفاده بودن، تأکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، استفاده نامناسب از فناوری، بودجه‌بندی نامناسب، هزینه‌های بالا، عدم مسئولیت و مالکیت و... را به دنبال دارد. (Alavifar & Sarvi, 2018) برمی‌شمارند؛ اما برخی دیگر از سازمان‌ها و نهادهای ایرانی، اساساً تاکنون توجهی به مدیریت دارایی‌های فکری خود نداشته و التزام مدیریت دانش و منافع ناشی از آن را درک نکرده‌اند. شرایط فعلی کشور و روند بازنشستگی مدیران باتجربه و جایگزینی مدیران جوان اهمیت مدیریت دانش را در سازمان‌ها و نهادها بیش از پیش پررنگ می‌سازد و ضرورت این مسئله برای نهادهای حاکمیتی و انقلابی دوچندان است (Tavallaee, Haghghi Boroujeni, & Ahmadi, 2018). در شرایطی که نسل سوم و چهارم انقلاب اسلامی خواهان سهم در مدیریت کشور است و قانون منع به‌کارگیری بازنشستگان برای پاسخ به همین مطالبه تصویب شده است (IPRC, 2016)، منتقدان این قانون معتقدند با اجرای آن در شرایط فعلی بدنه مدیریتی دولت به یک‌باره از تجربه و توان اجرایی خالی می‌شود. در این خصوص این سؤال همواره مطرح بوده که چرا تجربه، جوان‌گرایی و داشتن دانش روز در بدنه مدیریتی کشور با هم جمع نشده و شرایط برای تجربه و جوان‌گرایی در کنار هم، در لایه‌های مدیریتی سازمان‌ها و نهادهای کشور ایجاد نشده است. افرادی که با اجرای این قانون از مدیریت اجرایی کشور کنار می‌روند، اگر طرف مشورت قرار بگیرند، قطعاً در این مسیر کمک می‌کنند و مدیران توانمند و جوان‌تری هم که روی کار می‌آیند، باید به تجربه پیشکسوتان رجوع کنند (Amani, 2017).

مبتنی بر تجربیات موجود، استراتژی‌های مختلفی برای مدیریت دانش در سازمان‌ها پیشنهاد شده است که هر یک از آن‌ها متناسب با ساختار و شرایطی خاص قابل استفاده می‌باشند و هر سازمان باید بتواند با در نظر گرفتن اقتضائات سازمانی و پیرامونی خود راهبرد مناسب مدیریت دانش را شناسایی کرده و به کار بگیرد تا از مزایای به‌کارگیری نظام مدیریت دانش بهره‌مند شده و جلوی شکست آن را بگیرد. مطابق نظر محققین، راهبرد عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش، سازماندهی کند (Elahi, Khadivar, & Hassanzadeh, 2010).

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان نیازمند شناخت دقیق وضعیت سازمان است تا بتوان مبتن برارائه راهکارهای مناسب راهبردی به اجرا درآید. دارا بودن استراتژی مناسب، یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است (Behboodi, 2013). در این راستا، لازم است مدیران رویکردی مبتنی بر دانش محور کردن امور داشته باشند و مدیریت دانش را در فرآیندهای راهبردی سازمان بگنجانند (Argote, McEvily, & Reagans, 2003).

از یک منظر راهبردهای مدیریت دانش به دو دسته انسان-محور و سیستم-محور تقسیم می‌شود و سازمان‌ها و شرکت‌ها باید استراتژی‌های مدیریت دانش خود را با توجه به چهار حالت ایجاد دانش یعنی اجتماعی سازی، بیرونی سازی، ترکیب و درونی سازی ترسیم نمایند (Choi & Lee, 2002).

برای ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش، عوامل سازمانی زیادی باید مورد توجه قرار گیرد. از طرفی در رویکرد پویا با نگاهی همه‌جانبه به سازمان برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش، فرآیندهای خلق دانش، تسهیم دانش، حفظ دانش و کسب

دانش به طور مستقیم بر انتخاب استراتژی‌های مناسب نقش دارند (Mohammadi Moghadam, Behboodi, Hamze, & Khoda'i, 2016).

در میان سازمان‌های دولتی و عمومی می‌توان نهادهایی را یافت که تحقق مأموریت آن‌ها به طور گسترده بر استفاده از مشارکت و همکاری فراگیر افراد داوطلب استوار است. اعمال مدیریت بر دانش گسترده‌ای که به صورت ضمنی و در عین حال پراکنده در ذهن این داوطلبان انباشته شده است از پیچیدگی‌های منحصر به فردی برخوردار بوده و از تفاوت‌هایی جدی با همین فرآیند در سازمان‌های متعارف برخوردار است. فارغ از تبیین تئوریک موضوع، پژوهش حاضر به اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در چنین شرایطی اختصاص دارد. مجموعه نهادهای مرتبط با گردشگری جنگگ^۱ در کشور به عنوان مورد مطالعه تحقیق حاضر انتخاب شده‌اند. برنامه گردشگری جنگگ در ایران که به بازدید از یادمان‌های موجود در مناطق عملیاتی هشت سال دفاع مقدس اختصاص دارد تحت عنوان سفرهای «راهیان نور» شناخته می‌شود. (GSAF of the I.R.I, 2017). این برنامه هر ساله با مشارکت سازمان‌های مختلفی در کل کشور برگزار می‌شود؛ لیکن برنامه‌ریزی و هماهنگی آن به صورت یکپارچه صورت می‌پذیرد؛ در عین حال داوطلبان متعددی مسئولیت ارائه خدمات مختلف به زائران را بر عهده دارند. تجربه و دانش انباشته این عوامل که به شکل‌های مختلف در تعامل با زائران و گردشگران، موضوعیت پیدا می‌کند یکی از عوامل کلیدی موفقیت در برنامه راهیان نور می‌باشد به همین دلیل این برنامه را می‌توان نمونه بارزی از فعالیتهای فراگیر مبتنی بر مشارکت داوطلبانه دانست که در بستری اجتماعی- فرهنگی و با مشارکت تشکیلاتی مرگب از ادارات دولتی و نهادهای انقلابی شکل گرفته است.

همه ساله چندین میلیون نفر از سراسر کشور بعلاوه تعدادی گردشگر خارجی در سفرهای راهیان نور شرکت می‌کنند. این برنامه به صورت متمرکز توسط ستاد راهیان نور راهبری می‌شود. اما اجرای آن با همکاری چندین سازمان پیگیری می‌شود و تنوع گسترده‌ای از افراد داوطلب نیز در انجام آن مشارکت دارند. این افراد در قالب مبلغ خادم، راوی ایفای مسئولیت می‌کنند و می‌توان در قالب عنوان کلی راهنمای سفر^۲ دانست. بار عمده‌ای از مسئولیت برگزاری سفرهای راهیان نور بر عهده همین جمعیت داوطلب می‌باشد که با هدف برگزاری مناسب سفرهای راهیان نور به صورت گسترده به کار گرفته می‌شوند. این افراد نقطه اتصال سازمانهای متولی برگزاری برنامه مزبور با عموم مردم بازدیدکننده از یادمان‌ها و بناهای یادبود محسوب شده و انباشته‌ای از دانش و تجربه در این خصوص کسب کرده‌اند که انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش بر آن، کانون اصلی تمرکز در پژوهش حاضر به شمار می‌آید. انتخاب استراتژی‌های مورد بررسی بر اساس مدل پایه ماریچ دانش صورت گرفته و روش مورد استفاده جهت رتبه‌بندی آنها فرآیند تحلیل شبکه‌ای^۳ بوده است. به منظور تحقق این هدف، شناخت اقتضائات نهادی مجموعه راهیان نور، و تشریح معیارهای رتبه‌بندی متناسب با این سازمان از جمله مواردی است که این مطالعه به واکاوی آن‌ها نیز خواهد پرداخت. بنابراین تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوال اصلی است که از میان راهبردهای شناخته شده مدیریت دانش، چه راهبردهایی برای تشکیلات راهیان نور از اولویت بالاتری برخوردار است؟ برای دستیابی به پاسخ این سوال، ضمن مرور ادبیات تحقیق، راهبردهای مهم مدیریت دانش، شناسایی شده و شاخصهایی برای مقایسه آنها با یکدیگر استخراج شده است. در نهایت با رجوع به نظرات خبرگان، با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای، اهمیت و اولویت هر یک از راهبردهای مزبور مشخص شده است.

ادبیات نظری

در راستای تبیین ادبیات نظری موضوع مورد مطالعه، در ابتدا به «راهبرد مدیریت دانش» پرداخته می‌شود و سپس «ماریچ دانش» به عنوان مبنای راهبردهای مدیریت دانش در مورد مطالعه ارائه تشریح می‌گردد. پس از شرح ادبیات نظری موضوع، مروری بر تحقیقات پیشین به طور جداگانه فراهم گردیده است.

1 War-Zone Tourism

2- Tourleader

3- Analytic Network Process (ANP)

راهبرد مدیریت دانش

دانش مخلوط سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات جدید است. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. دانش، به شکل‌های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. مدیریت دانش عبارت است از یک فرآیند ویژه سازمانی و سیستمی برای کسب، سازمان‌دهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح و دانش ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی (Alavi & Leidner, 2001). نکته حائز اهمیت آن است که مدیریت دانش، مفهومی فراتر از فناوری اطلاعات است و تنها یک ابزار فنی نیست. مطالعات متعددی در خصوص مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، چارچوب‌های متفاوتی برای بررسی رابطه میان راهبردهای مدیریت دانش یک شرکت و پایداری کسب و کار آن ارائه کرده‌اند (Lau, 2021).

استراتژی مدیریت دانش^۱ یک رویکرد جامع و مورد محور بوده و منجر به شناسایی مسیری می‌شود که سازمان چگونه منابع دانشی خود را به بهترین وجه اهرم قرار می‌دهد. دانش و استراتژی مفاهیمی پویا و چندجانبه هستند (Zahiri, Karimikhah, & Mirghafouri, 2013).

یک استراتژی موفق مدیریت دانش باید عوامل کلیدی یک سازمان را شناسایی و با به کارگیری آنها نتایج تجاری حاصل سازد (Massey, Montoya-Weiss, & Holcom, 2001). برقراری راهبرد مدیریت دانش صحیح، می‌تواند نوآوری، یادگیری و کارایی را در بسیاری از سازمان‌ها از جمله در کسب و کارهای کوچک و متوسط بهبود بخشد (Bismo, Halim, & Erwinta, 2021).

در راهبرد مدیریت دانش فرایند پیاده سازی، فعالیت‌ها و استانداردهای اجزاء اصلی راه حل‌ها مد نظر قرار می‌گیرند. مجموعه عملیات‌ها و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت مؤثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد مؤثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات، و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشند (Rezaeian, Ahmadvand, & Tavallaei, 2010).

راهبرد مدیریت دانش، مسیر حرکت را برای اهداف سازمان مشخص می‌کند. هدف اصلی آن، بالفعل کردن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش، فرآیند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردهای اجزای اصلی، راه حل‌های مورد نظر قرار می‌گیرند (Thang, Tuan, & Moses, 2020). در این جا لازم است به راهبردهای دانش^۲ نیز اشاره شود. استراتژی دانش، روش ویژه‌ای است برای بهینه‌سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان. از دیدگاه Zack (1990) استراتژی دانش برای پر کردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می‌شود. هدف استراتژی دانش، پاسخ‌گویی به سؤالات استراتژیک است و بر هوشمندی رقابتی و سیستم‌های بازایی دانش داخلی تأکید دارد (Tavallaei & Feili, 2016). از دیدگاهی، استراتژی دانش، بخشی از استراتژی مدیریت دانش شمرده می‌شود.

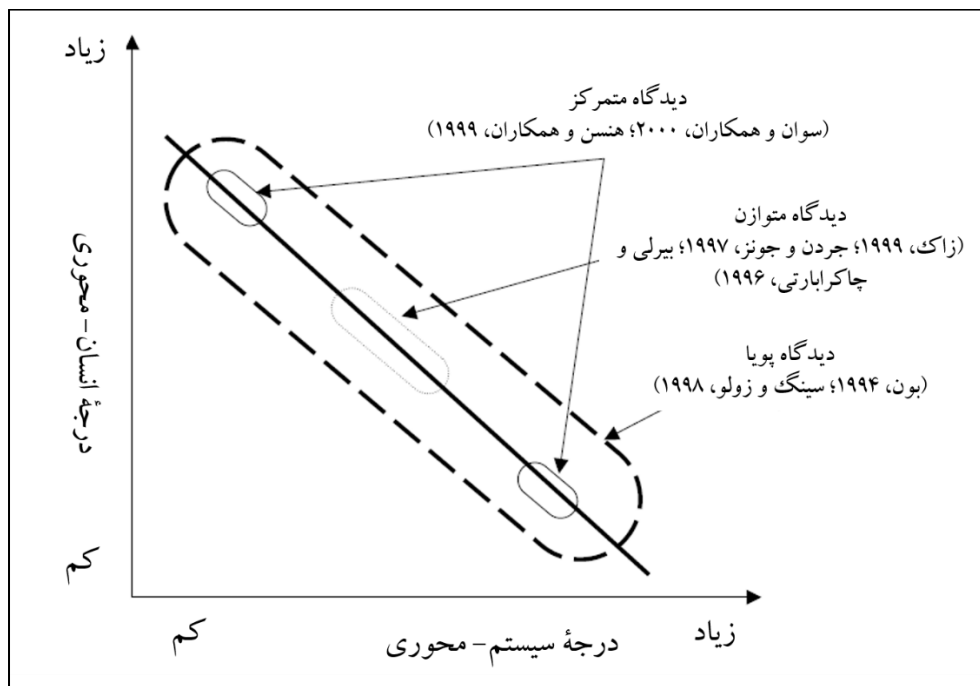
نقطه تمرکز مدیریت دانش یکی از رایج‌ترین ملاحظات جهت تدوین راهبردهای مدیریت دانش است. این نکته را می‌توان در دو بُعد تشریح کرد که تمرکز آن‌ها را منعکس می‌کند (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). یک بُعد بر طرفیت کمک به ایجاد، ذخیره، تسهیم و استفاده از دانش صریح ثبت شده در سازمان تأکید می‌کند. راهبرد مطابق این بُعد به تدوین کردن و ذخیره دانش تأکید می‌کند. به طور معمول، دانش می‌تواند از طریق فناوری اطلاعات تدوین گردد (Davenport, Long, & Beers, 1998). دانش‌گذارانی شده بیشتر مورد استفاده مجدد قرار می‌گیرند. در این دیدگاه تأکید بر مجموعه قوانینی کاملاً مشخص درباره چگونگی انجام کارها تحت شرایط محتمل است (Bohn, 1994). این استراتژی، استراتژی سیستمی نیز نامیده می‌شود. بُعد دیگر بر تسهیم دانش از طریق تعاملات میان فردی تأکید می‌کند. راهبرد براساس این بُعد، از گفت‌وگو به واسطه شبکه‌های اجتماعی شامل گروه‌ها و تیم‌های شغلی استفاده می‌کند (Swan, Newell, & Robertson, 2000). این امر به تسهیم دانش از طریق ارتباطات فرد به فرد کمک

1- Knowledge Management Strategy

2- Knowledge Strategy

می‌کند. این راهبرد می‌کوشد تا دانش درونی و فرصت‌طلبانه را اکتساب کند و به‌طور غیررسمی تسهیم نماید. دانش می‌تواند از افراد ماهر و باتجربه به دست آید. این راهبرد به عنوان استراتژی انسانی نامیده می‌شود. مطالعات بسیاری، راهنماهایی برای به کار گرفتن استراتژی سیستمی یا انسانی به وجود آورده‌اند. این مطالعات قابل تقسیم به سه دسته هستند: متمرکز، متوازن و پویا. شکل ۱، این سه دیدگاه را مقایسه می‌نماید. درجه سیستم-محور بودن مطابق است با درجه کدگذاری و ذخیره‌سازی دانش سازمانی جهت دسترسی و استفاده از آن؛ درجه انسان-محور بودن مطابق است با میزان اکتساب و به اشتراک گذاری دانش ضمنی از طریق تعاملات میان فردی (Choi & Lee, 2002).

دیدگاه متوازن پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید تعادل مناسبی میان دو راهبرد ایجاد کنند. Bierly & Chakrabarti (1996) این شرکت‌ها را مورد مطالعه قرار دادند. دیدگاه پویا پیشنهاد می‌کند که بنگاه‌ها راهبردهای خود را با ویژگی‌های دانش هم‌سو سازند. برای مثال Bohn (1994) اذعان می‌دارد که مدیران باید راهبردهای مدیریت دانش را هم‌راستا با طیفی از خبرگی مطلق تا رویه مطلق هم‌تراز سازند. دیدگاه متمرکز، پیشنهاد می‌کند یک سازمان باید روی یک راهبرد تمرکز کند.



شکل ۱ - سه دیدگاه درخصوص راهبردهای مدیریت دانش (Choi & Lee, 2002)

Figure 1 - Three views on knowledge management strategies (Choi & Lee, 2002)

مارپیچ دانش

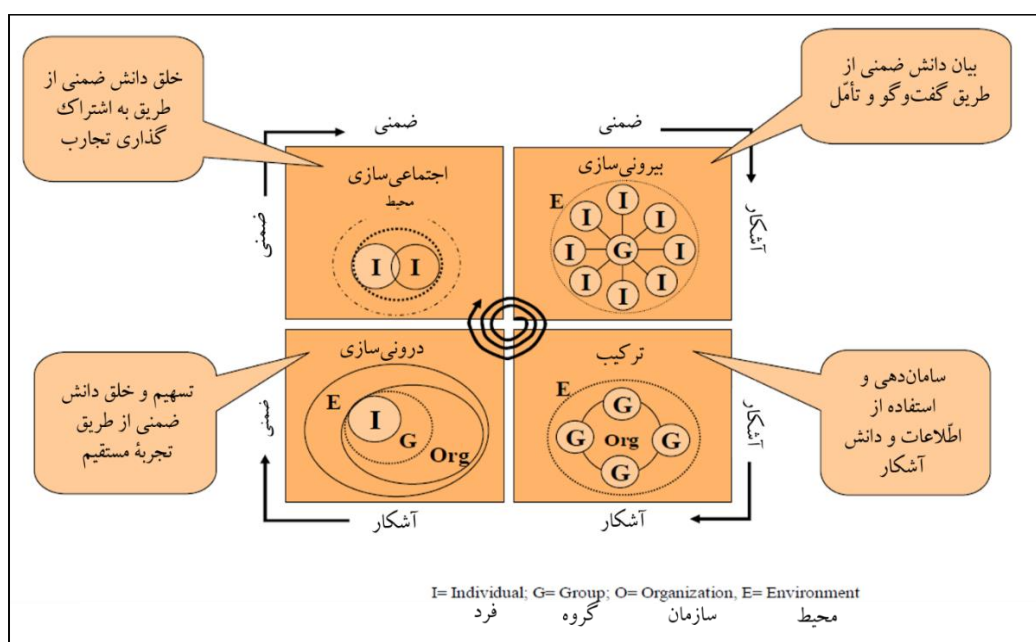
تفاوت‌های عمده در رویکردهای متفاوت استراتژی مدیریت دانش، به این خاطر است که این رویکردها بر جنبه‌های متفاوتی از مدیریت دانش تأکید می‌کنند؛ برخی راهبردها بر دانش متمرکزند، برخی دیگر بر حوزه‌ها/ فرایندهای کسب و کار، و برخی نیز بر نتایج نهایی. برای متخصصان مدیریت دانش، برخی از طبقه‌بندی‌های مؤثر و مفید براساس ترکیبی از دسترس‌پذیری دانش (یعنی دانش در کجا ذخیره شده یا قرار دارد و به چه شکل است؟) و تبدیل دانش (یعنی جریان دانش از یک محل به محل دیگر و از یک شکل به شکل دیگر) انجام می‌شود. این دیدگاه، زیربنای تحلیل Nonaka & Takeuchi (1995) در مارپیچ دانش^۱ آن‌هاست؛ هم‌چنان که مدل فضای اطلاعات (I Space) ارائه شده توسط Boisot (1998) نیز همین گونه است. نوآوری یا یادگیری در نتیجه جریان و تبدیل دانش اتفاق می‌افتد (Haggie & Kingston, 2003).

1 Knowledge Spiral

اگرچه بهترین شیوه دستهبندی دانش همواره محل بحث بوده است، اما یکی از رویکردهای بسیار رایج در دستهبندی دانش از دیدگاه مدیریت آن، رویکرد نوناکا و تاکوچی است (Hadjimichael & Tsoukas, 2019). ماتریس دانش ارائه شده توسط نوناکا و تاکوچی، به طور گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفته و استفاده شده است (Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa, & Sanz-Valle, 2019).

مطابق جدیدترین پژوهش‌ها، سرمایه دانشی که در مدل SECI نوناکا و تاکوچی از خلق دانش انباشت می‌شود، منبع کلیدی ایجاد نوآوری در سازمان است. این مدل شناخته‌شده‌ترین چارچوب مفهومی برای درک فرآیندهای تولید و نشر دانش و نیز برای تولید و مدیریت نوآوری است. از این مدل می‌توان در محتوای آموزشی سازمان به منظور تولید، انتقال و بازآفرینی دانش صریح و ضمنی استفاده کرد.

این ماتریس دانش را به لحاظ ضمنی یا صریح بودن، و فردی یا اشتراکی بودن تقسیم‌بندی می‌کند. شکل ۲ مدل تکمیل شده مارپیچ دانش را نشان می‌دهد:



شکل ۲ - مدل مارپیچ دانش یا فرایند SECI خلق دانش براساس Nonaka & Takeuchi (1995) و Nonaka & Toyama (2004)
Figure 2 - Knowledge spiral model or SECI process of knowledge creation based on Nonaka & Takeuchi (1995) and Nonaka & Toyama (2004)

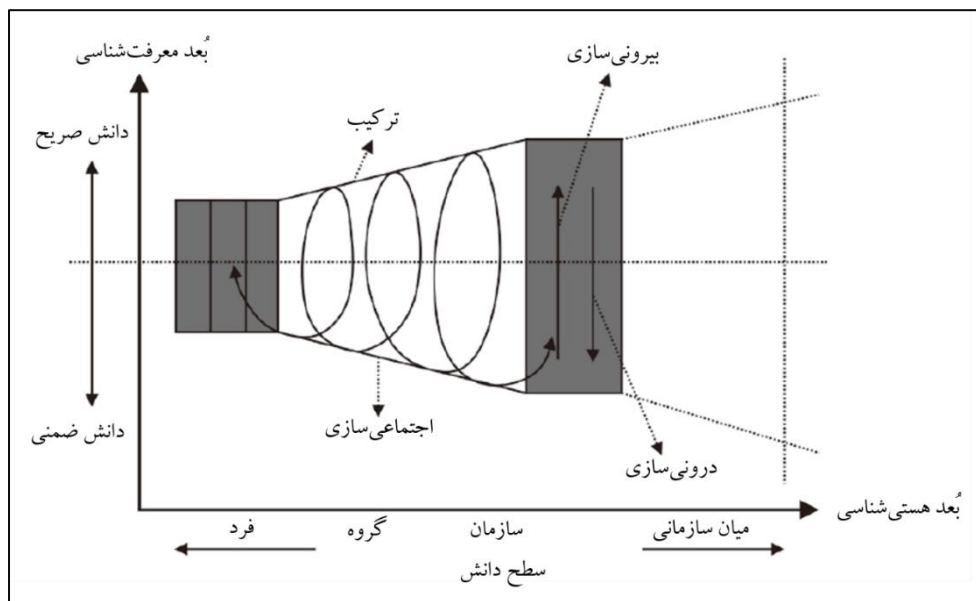
براساس مدل فوق، فرآیندهایی که دانش را از یک شکل دیگر تبدیل می‌کنند، عبارت‌اند از:

- اجتماعی‌سازی: راهبرد تبدیل دانش از ضمنی به ضمنی، هنگامی که یک شخص دانش ضمنی را مستقیماً از دیگران از طریق به اشتراک گذاری تجارب، مشاهدات، تقلید و... اکتساب می‌کند. این فرایند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه‌ها، هم‌اندیشی و تعاملات حمایت‌گری است (Mahmoudaghadam, 2015).
- بیرونی‌سازی: راهبرد تبدیل دانش از ضمنی به آشکار، از طریق بیان دانش ضمنی در قالب مفاهیم آشکار. این فرایند به افراد اجازه می‌دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین نموده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید به وجود آورند (Haggie & Kingston, 2003).
- ترکیب: راهبرد تبدیل دانش از آشکار به آشکار، از طریق سامان‌دهی مفاهیم طراحی شده بر بدنه دانش آشکار. عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می‌شوند. افراد به تبادل دانش می‌پردازند و این دانش

از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری‌ها و ابزارهایی مانند شبکه‌های کامپیوتری ترکیب می‌شوند. دانش جدید نیز می‌تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره سازی، افزودن، ترکیب و طبقه‌بندی دانش صریح ایجاد می‌شود (Mohammadi Moghadam et al., 2016). و

- درونی‌سازی: راهبرد تبدیل دانش از آشکار به ضمنی، از طریق فرآیند «یادگیری در عمل»، و از طریق کلامی‌سازی و مستندسازی تجربیات انجام می‌شود. درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که کارگران جدید، دانش یک پروژه را با مطالعه بایگانی‌های آن، احیاء کنند. همچنین درونی‌سازی را زمانی می‌توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان باتجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کارآفرین یا موسسه داشته باشند. به محض درونی شدن، دانش‌های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می‌گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازمان‌دهی مجدد کرده‌اند (Tavallaei & Feili, 2016).

مدل SECI نمایش واضحی از چرخه مستمر ایجاد و تبدیل دانش در یک سازمان ارائه می‌دهد؛ با این حال، ممکن است جریان‌های دانش و مبادلات در سراسر مرزهای سازمانی به طور سیستماتیک در نظر گرفته نشده باشد (Zhang & Huang, 2020). مدل نوناکا و تاکوچی، فرایند «خلق دانش سازمانی» را به عنوان یک ماریپچ وصف می‌کند که در آن دانش از طریق این چهار حالت تبدیل، توسعه می‌یابد و تقویت می‌شود. همچنین در نظر گرفته می‌شود که دانش در سطوح بالاتر از فرد، از طریق گروه به سمت سطوح سازمانی و حتی بین سازمانی متبلور می‌شود (Haggie & Kingston, 2003). شکل ۳ ماریپچ خلق دانش را به نمایش می‌گذارد.



شکل ۳ - ماریپچ خلق دانش (Nonaka & Takeuchi (1995) به نقل از Xu & Gu (2015)

Figure 3 - Knowledge creation spiral of Nonaka & Takeuchi (1995) cited by Xu & Gu (2015)

در مجموع با توجه به مطالعات مشابه انجام شده در حوزه راهبردهای مدیریت دانش و تجربیات شرکت‌های پیشرو در دنیا، به نظر می‌رسد بهترین حالت برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش بر اساس نظریه نوناکا و تاکوچی، سرمایه‌گذاری بر روی یک یا دو راهبرد مدیریت دانش به عنوان راهبردهای اصلی و به کارگیری بقیه راهبردها به عنوان راهبردهای پشتیبان می‌باشد (Rezaeian et al., 2010).

پیشینه پژوهش

در زمینه شناخت و انواع راهبردهای مدیریت دانش سازمانی، هم در منابع داخلی و هم در منابع بین‌المللی پژوهش‌های متنوعی با رویکردهای گوناگون و نیز، در سازمان‌های متعدد انجام شده است. مختصری از پژوهش‌های پیشین به شرح ذیل بوده است:

جدول ۱ - خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی موضوع

Table 1 - a summary of the internal and external background of the subject

ردیف	منبع	عنوان	شرح
۱	Rezaeian et al., 2010	بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها	سازمان‌ها برای انجام پروژه‌های مدیریت دانش نیازمند تدوین راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش خود به صورت جداگانه می‌باشند. راهبرد مدیریت دانش بر مبنای دسته بندی تعریف می شود و راهبرد دانش بیان می کند که سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی بایستی کسب نماید.
۲	Mohammadi Moghadam et al., 2016	ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش بر اساس ماریچ دانش سازمان	عواملی که بر استراتژی مدیریت دانش، اثر می گذارند عبارت اند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، راهبردهای منابع انسانی و فرآیندهای تسهیم، حفظ، کسب و خلق دانش. بر تأثیر متقابل ساختار سازمان، استراتژی‌های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی، با رویکردی در فرآیندهای ماریچ دانش سازمان، بر استراتژی مدیریت دانش تأکید می شود. تحقیقات حاکی از وجود دو راهبرد کلی در مدیریت دانش سازمانی است. برخی سازمان‌ها راهبرد تدوین دانش و برخی دیگر راهبرد تبادل فردی دانش را انتخاب می کنند. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات، و ماهیت دانش که سازمان با آن سر و کار دارد، از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب می باشند.
۳	Gazani, 2007	تعیین راهبرد مدیریت دانش سازمانی: تدوین دانش یا تبادل فردی دانش	مدل ارائه شده براساس نمونه گیری از ۵۸ بنگاه کره‌ای به دست آمده است. این مدل بیان می کند که شرکت‌ها چه طور راهبردهای خود را با ۴ حالت خلق دانش یعنی اجتماعی سازی، بیرونی سازی، ترکیب و درونی سازی هم سو کنند. یافته‌ها نشان می دهد راهبرد انسانی برای اجتماعی سازی مؤثرتر است درحالی که راهبرد سیستمی برای ترکیب اثر گذارتر است.
۴	Choi & Lee, 2002	راهبرد مدیریت دانش و پیوند آن با فرایند خلق دانش	مدل‌های چند گانه اقتضایی برای راهبرد مدیریت دانش براساس چارچوب فناوری- سازمان محیط ارائه شده است. این مطالعه اثربخشی هر یک از راهبردهای مدیریت دانش را براساس هر دو شرایط زمینه‌ای درونی (بلوغ سیستم اطلاعاتی سازمان) و بیرونی (شدت دانش محیطی) ارائه می دهد.
۵	Kim, Lee, Chun, & Benbasat, 2014	درک تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش: یک دیدگاه اقتضایی	در این مقاله تعدادی از راهبردهای مختلف مدیریت دانش و طیف وسیعی از عوامل پیش‌ران برای فعالیت‌های مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته‌اند. سپس سعی شده یک ابزار طبقه بندی ساده تولید شود که این امکان را فراهم می آورد تا نیروی‌های پیش‌ران را با استراتژی‌های مدیریت دانش مرتبط کنیم.
۶	Haggie & Kingston, 2003	راهبرد مدیریت دانش خود را برگزینید.	این تحقیق توسعه راهبرد مدیریت دانش را با استفاده از روش‌های چند گانه (سازمانی، فرهنگی، ارزیابی، ابزاری) توصیف می کند. هم چنین ارزیابی تحلیل شکاف و ارزیابی تحلیل ریسک را ارائه می دهد.
۷	Cahyaningsih, Sensuse, & Noprisson, 2017	روش‌های چند گانه برای نقشه راه مدیریت دانش مربوط به مدیریت سرمایه انسانی دولت	تجزیه و تحلیل سازمان‌های با جامعه پذیری بالا (مانند سازمان‌های ارزش مدار و سازمان‌های داوطلبانه) نشان می دهد که در آن شرکت‌ها، مدیریت دانش نسل دوم - که بر نقش گروه‌ها تأکید می کند - به خوبی با نحوه عملکرد نهادی آن‌ها مطابقت دارد. سازمان‌های دارای جامعه پذیری بالا می توانند برای مدیریت مؤثرتر دانش به پرورش فرهنگ اشتراک دانش، پرورش روابط بین فردی و ایجاد ساختارهای سازمانی مناسب بپردازند.
۸	Kimble, 2020	مدیریت دانش در سازمان‌های با جامعه‌پذیری بالا	این مطالعه چگونگی، کسب، مدیریت و انتقال دانش را در گروه‌های داوطلبانه غیرانتفاعی که با اهداف فنی کاملاً متفاوت و در سازمان‌های گوناگون کار می کنند، مورد مطالعه قرار داد. نتایج نشان داد که فرآیندهای یادگیری سازمانی و مدیریت فعال دانش در تمامی گروه‌ها مشابه بوده و دانش به داخل و خارج سازمان منتقل شد.
۹	Zontek & Lipianin-Zontek, 2021	مدیریت دانش و انتقال آن در گروه‌های گوناگون داوطلبانه	

ردیف	منبع	عنوان	شرح
۱۰	Walsh & Lannon, 2020	توسعه راهبرد مدیریت دانش پویا در سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی	استراتژی‌های مدیریت دانش برای موقعیت رقابتی شرکت‌ها مهم هستند. این مقاله به بررسی چگونگی تدوین راهبردهای مدیریت دانش یعنی شخصی‌سازی و گدگذاری در پاسخ به پویایی‌های محیطی و سازمانی در یک سازمان بین‌المللی غیردولتی می‌پردازد. این تحقیق بررسی می‌کند که چگونه فشارها در محیط عملیاتی شرکت منجر به شناسایی نیاز سازمان به استفاده از ارزش دانش زمینه‌ای محلی شده است.
۱۱	Alnatsheh, Sağsan, & Çavuşoğlu, 2020	نقش راهبردهای مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان‌های غیردولتی: مورد مطالعه‌ای در فلسطین	نتایج تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی‌های مدیریت دانش «گدگذاری» و «شخصی‌سازی» به طور قابل توجهی بر شاخص‌های عملکرد سازمان‌های غیردولتی منتخب در فلسطین از نظر پایداری مالی، فرآیند/عملکرد سازمان و عملکرد برنامه/پروژه تأثیر می‌گذارد. این مطالعه توصیه می‌کند که تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌های غیردولتی در فلسطین باید استراتژی‌های مدیریت دانش را به عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمانی به کار گیرند.
۱۲	Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2019	استراتژی مدیریت دانش: رویکرد توسعه سازمانی	از طریق این تحقیق، استراتژی مدیریت دانش بر اساس مراحل رشد سازمانی تولید شد. مشخص شد زمانی که یک سازمان در مرحله کارآفرینی است، استراتژی مدیریت دانش بر روی انسان‌هایی با دانش ضمنی و همچنین دانش آشکار متمرکز است. در مرحله رشد، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار، به ویژه در سطح فردی، مورد نیاز است؛ درحالی‌که در مرحله گسترش، تمرکز استراتژی مدیریت دانش بر استفاده از سیستم در سطح سازمان است.

علاوه بر آن‌چه در جدول از نظر گذشت، کتب و مقالات متعددی در خصوص شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر چارچوب‌های راهبرد مدیریت دانش تدوین شده است؛ با این حال موضوع مدیریت دانش در فعالیتهای مبتنی بر مشارکت افراد داوطلب تا به حال مورد توجه جدی پژوهشگران قرار نگرفته است. اولولویت‌بندی و تعیین بهترین استراتژی مدیریت دانش در چنین شرایطی، دغدغه اصلی پژوهش پیش رو به شمار می‌آید. در این پژوهش، به منظور انتخاب معیارهای مناسب جهت اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش از چارچوب Barnes & Milton (2015: 87) استفاده شده است. این محققان در کتاب خود با عنوان «طراحی یک راهبرد مدیریت دانش موفق: راهنمایی برای متخصصان مدیریت دانش»، با مبنا قرار دادن چارچوب ماریچ دانش، جهت انتخاب راهبردهای مدیریت دانش، چارچوبی را براساس چهارمعیار «افراد»، «فرایندها»، «فناوری» و «حکم‌روایی»^۴ ارائه می‌نمایند و پاسخ چالش انتخاب راهبرد مدیریت دانش سازمانی را در مقایسه استراتژی‌های چهارگانه «اجتماعی‌سازی»^۵، «بیرونی‌سازی»^۶، «ترکیب»^۷ و «درونی‌سازی»^۸ بر مبنای معیارهای چهارگانه می‌دانند. با مرور نظام‌مند منابع، مولفه‌های مربوط به هر یک از معیارهای مزبور در جدول دو، درج شده است. این معیارها در پژوهش حاضر، مبنای اولولویت‌بندی استراتژی‌های فوق قرار گرفته‌اند.

در پژوهش حاضر نیز، محققان همین چارچوب را در خصوص اولولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در مجموعه راهیان نور انتخاب کرده‌اند. هم‌چنین جهت استخراج مؤلفه‌های مربوط به شاخص‌های چهارگانه، از یافته‌های پژوهش Razini & Sina (2018) استفاده شده است. در این پژوهش با مرور نظام‌مند بیش از ۵۰ پژوهش، دسته‌بندی جامعی از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت

- 1- People
- 2- Process
- 3- Technology
- 4- Governance
- 5- Socialization
- 6- Externalization
- 7 - Combination
- 8 - Internalization

دانش سازمانی ارائه شده است. جدول ذیل دو، ۵ مؤلفه‌های اصلی را برای هر شاخص و جهت اختصار، تنها یکی از منابع مرتبط را معرفی نموده است. مجموعه این ۲۰ مؤلفه، زیرمعیارهای ساختار تصمیم‌گیری در این پژوهش را تشکیل می‌دهند.

جدول ۲ - مؤلفه‌های شاخص‌های چهارگانه چارچوب مدیریت دانش (Razini & Sina, 2018)

Table 2 - The components of the four indicators of the knowledge management framework (Razini & Sina, 2018)

ردیف	شاخص	مؤلفه مربوطه
۱	افراد	توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری
۲		تقویت تمایل و انگیزه افراد
۳		وجود اعتماد و احساس تعلق خاطر افراد
۴		سطح بالای آموزش و مهارت
۵		ارزیابی و توانمندسازی کارکنان
۶	فرایند	وجود انگیزش‌های مالی و غیرمالی
۷		ویژگی‌های تقویت‌کننده مشاغل و وظایف
۸		میزان تمرکز و رسمیت ساختار سازمان
۹		توسعه تعامل میان کارکنان
۱۰		ساختارهای جغرافیایی/ فیزیکی سازمان
۱۱	فناوری	توسعه سامانه‌های اطلاعاتی
۱۲		پذیرش فناوری‌های اطلاعاتی توسط کارکنان
۱۳		وجود زیرساخت‌های فناوریانه لازم
۱۴		یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی
۱۵		بانک‌های اطلاعاتی و دانشی
۱۶	حکم‌روایی	حمایت و نگرش مدیریت ارشد
۱۷		سیاست‌ها و راهبردهای بالادستی
۱۸		هم‌سویی با راهبردهای سازمانی
۱۹		رویکرد تقویت‌کننده رهبری
۲۰		تأمین منابع و تخصیص بودجه لازم

روش شناسی

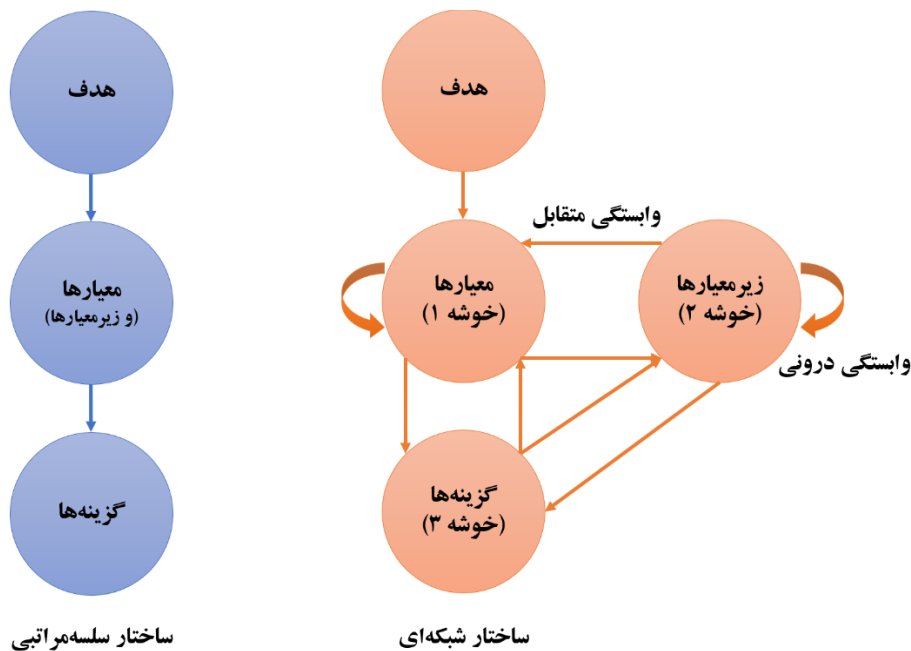
این پژوهش به دنبال رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش در محیط مورد مطالعه با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌باشد. بنابر این از منظر هدف، یک پژوهش کاربردی از نوع تحقیقات توصیفی است. همچنین از منظر نوع داده‌ها از نوع پژوهش-های کمی به شمار می‌آید.

به منظور انجام این پژوهش، در جهت انتخاب استراتژی‌های کاندیدا از چارچوب مدیریت دانش استفاده شده و همان‌گونه که پیش از این ذکر شد، چهار راهبرد اصلی بیرونی‌سازی، درونی‌سازی، ترکیب و اجتماعی‌سازی به عنوان آلت‌ناتیوها (گزینه‌ها)ی قابل

به کارگیری مورد توجه قرار داده شده‌اند و این پژوهش به دنبال اولویت‌بندی و تعیین مناسبترین آنها برای به کارگیری در شرایط مورد مطالعه می‌باشد.

به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های مورد بررسی در این پژوهش از رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای^۱ استفاده شده است. این روش یکی از رویکردهای معتبر برای حل مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره و رتبه‌بندی گزینه‌ها -از جمله اولویت‌بندی استراتژیک- می‌باشد. در اکثر موارد تصمیم‌گیری‌ها وقتی مطلوب و مورد رضایت تصمیم‌گیرنده است که تصمیم‌گیری براساس چندین معیار مورد بررسی قرار گرفته باشد. این امر به ویژه برای مدیران راهبردی و در حوزه مدیریت راهبردی اهمیت دوچندانی دارد. معیارها ممکن است کمی یا کیفی باشند. در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره^۲ که در دهه‌های اخیر مورد توجه بسیاری از محققین قرار گرفته‌است، به جای استفاده از یک معیار سنجش بهینگی از چند معیار سنجش استفاده می‌شود. روش ANP در ادامه روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۳ توسعه داده شده و می‌توان آن را نسخه تکامل یافته AHP دانست. در واقع از آنجا که روش AHP جامعیت لازم را در مواجهه با شبکه‌های تصمیم‌گیری پیچیده نداشته است روش گسترش یافته آن تحت عنوان فرآیند تحلیل شبکه‌ای به منظور استفاده در شرایط وجود شبکه پیچیده‌ای از روابط بین معیارها و زیرمعیارها ارائه شده است. (Saati, 2004).

مراحل مختلف روش ANP، پس از ساختاردهی مساله قابل انجام است. در ساختاردهی مساله، شبکه‌ای ترسیم می‌شود که گره‌های موجود در این شبکه معادل هدف، معیارها و گزینه‌های مورد نظر است و بردارهای جهت‌دار که این گره‌ها را به هم وصل می‌کنند، معادل با جهت و وجود اثر گره‌ها بر یکدیگر است (شکل ۴).



شکل ۴ - ساختار رتبه‌بندی شبکه‌ای و سلسله‌مراتبی، با الهام از طرح (Chung, Lee, & Pearn (2005)

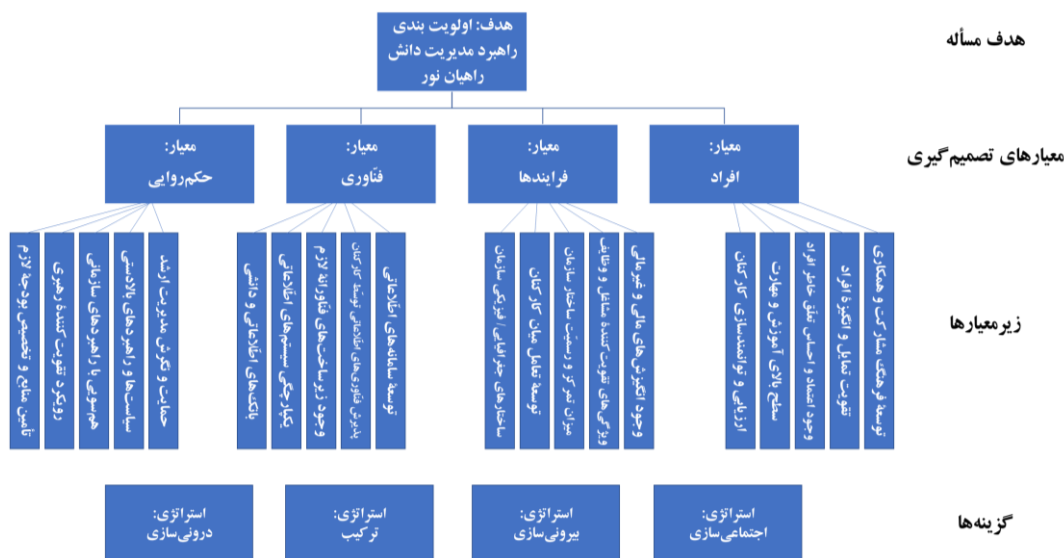
Figure 4 - Network and hierarchical ranking structure, inspired by Chung, Lee, & Pearn (2005)

در گام بعد، با طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی و توزیع آن میان خبرگان پژوهش، از ایشان خواسته می‌شود تا ابتدا معیارهای اصلی را بر اساس هدف با یکدیگر مقایسه کنند؛ سپس وابستگی‌های درونی معیارهای اصلی را به صورت جداگانه با فرض ثابت

1 Analytical Network Process
2 Multiple-Criteria Decision Analysis
3 Analytical Hierarchy Process (AHP)

نگه داشته شدن هر یک از این معیارها مورد ارزیابی و مقایسه قرار دهند؛ در گام بعد نیز زیرمعیارهای هر یک از معیارهای پژوهش را با فرض تحت کنترل قراردادن معیارهای مرتبط با آنها مورد مقایسه قرار دهند. پیچیدگی روش ANP در همین مقایسات زوجی است.

به منظور استفاده از روش ANP در پژوهش حاضر، ابتدا ساختار مساله مشخص شده است. بدین صورت که استراتژی‌های بیرونی‌سازی، درونی‌سازی، ترکیب و اجتماعی‌سازی به عنوان آلترناتیوهای مساله در نظر گرفته شده‌اند. همچنین مسائل مربوط به افراد درگیر با موضوع، فرایندهای مدیریت دانش، فناوری مورد استفاده و حکم‌روایی به عنوان معیارهای اولویت‌بندی این آلترناتیوها در نظر گرفته شده‌اند. زیرمعیارهای هر کدام از آنها نیز بر اساس جمع‌بندی پیشینه پژوهش تعیین گردیده‌اند. به منظور ساختار بندی، ابتدا شبکه ارتباط بین معیارها و زیرمعیارها ترسیم شده است. برای انجام این بخش از پژوهش، پنلی با حضور سه نفر از خبرگان، تشکیل شده و وجود یا عدم وجود رابطه هر یک از معیارها و زیرمعیارها مورد بررسی قرار گرفته و شبکه روابط آن استخراج گردید. ساختار مساله تصمیم‌گیری مزبور در قالب نمایش معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌های تصمیم، در شکل ۵ نشان داده شده است. این شکل، نمودار معیارها و زیرمعیارها و گزینه‌هایی را به نمایش می‌گذارد که در این پژوهش از پیشینه تحقیق استخراج گردیده است (در این پژوهش معیارهای سازمانی مستقل از یکدیگر در نظر گرفته شده‌اند):



شکل ۵- نمودار معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها

Figure 5 – Chart of criteria, sub-criteria and options

به منظور اطمینان از اعتبار زیرمعیارها، با توزیع پرسشنامه‌ای میان خبرگان همکار پژوهش به تعداد دوازده نفر، ضریب لاوشه^۱ محاسبه شد. نسبت روایی محتوا (CVR) در سوالات پژوهش حاضر بین ۰.۶۹ تا ۰.۸۵ می‌باشد. تمام این شاخص‌ها از حد آستانه ۰.۵۶ بالاتر بوده و نشان‌دهنده روایی قابل قبول این شاخص‌ها می‌باشد. همچنین آلفای کرونباخ نیز برابر ۰.۸۹ بوده و پایایی شاخص‌ها نیز به تایید رسیده است.

در ادامه برای انجام مقایسات از طیف لیکرت هفت‌عاملی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه خبرگان آشنا با مدیریت دانش از یک سو و محیط مورد مطالعه از سوی دیگر بوده‌اند. شیوه نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند بوده است. هدف از این نمونه‌گیری غیر تصادفی (غیر احتمالی) دریافت سریع اطلاعات از جامعه هدف موضوع می‌باشد. معیار انتخاب افراد در این شیوه

نمونه‌گیری براساس روش‌های غیراحتمالی است و افراد با توجه به آشنایی با موضوع، خبرگی، تجربه، تحصیلات و دسترس‌پذیری انتخاب شدند. تعداد دوازده نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد که منابع علمی، این تعداد خبره را برای استفاده در روش ANP کافی می‌دانند. مشخصات خبرگان به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳ - شرح ویژگی‌های خبرگان پژوهش

Table 3 - Description of the characteristics of research experts

ردیف	تحصیلات	ویژگی‌های حرفه‌ای
۱	دکترای تخصصی	عضو هیأت علمی دانشگاه، تجربه مدیریت پروژه‌های علمی در راهیان نور
۲	دکترای تخصصی	عضو هیأت علمی دانشگاه، تجربه مدیریت در نهادهای مشابه و مرتبط با راهیان نور
۳	دکترای تخصصی	عضو هیأت علمی دانشگاه، تجربه مدیریت در نهادهای مشابه و مرتبط با راهیان نور
۴	دانشجوی دکتری	پژوهشگر و مجری پروژه‌های علمی در راهیان نور
۵	دانشجوی دکتری	پژوهشگر و مجری پروژه‌های علمی در راهیان نور
۶	دانشجوی دکتری	پژوهشگر و مجری پروژه‌های علمی در نهادهای مشابه و مرتبط با راهیان نور
۷	دانشجوی دکتری	پژوهشگر و مجری پروژه‌های علمی در نهادهای مشابه و مرتبط با راهیان نور
۸	کارشناسی ارشد	کارمند رسمی در تشکیلات راهیان نور
۹	کارشناسی ارشد	کارمند رسمی در تشکیلات راهیان نور
۱۰	کارشناسی ارشد	پژوهشگر و مجری پروژه‌های علمی در نهادهای مشابه و مرتبط با راهیان نور
۱۱	دانشجوی کارشناسی ارشد	پژوهشگر و مجری پروژه‌های علمی در نهادهای مشابه و مرتبط با راهیان نور
۱۲	دانشجوی کارشناسی ارشد	مجری پروژه‌های علمی در نهادهای مشابه و مرتبط با راهیان نور

در ادامه، میانگین هندسی پاسخ‌های واصله به عنوان پاسخ خبرگان پژوهش به هر سوال در نظر گرفته شد. در روش مورد استفاده بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، با محاسبه میانگین و نرمال‌سازی داده‌ها وزن معیارها و زیرمعیارها محاسبه می‌شوند. اوزان ناشی از روابط علی میان عناصر در کنار اوزان درونی هر خوشه یک سوپر ماتریس اولیه را شکل می‌دهند. این سوپر ماتریس به روش خطی موزون شده و در نهایت اوزان نهایی عناصر با استفاده از شکل حدی سوپر ماتریس موزون به دست می‌آید. براساس این داده‌ها می‌توان گزینه‌های تصمیم را رتبه‌بندی کرد (Saati, 2004).

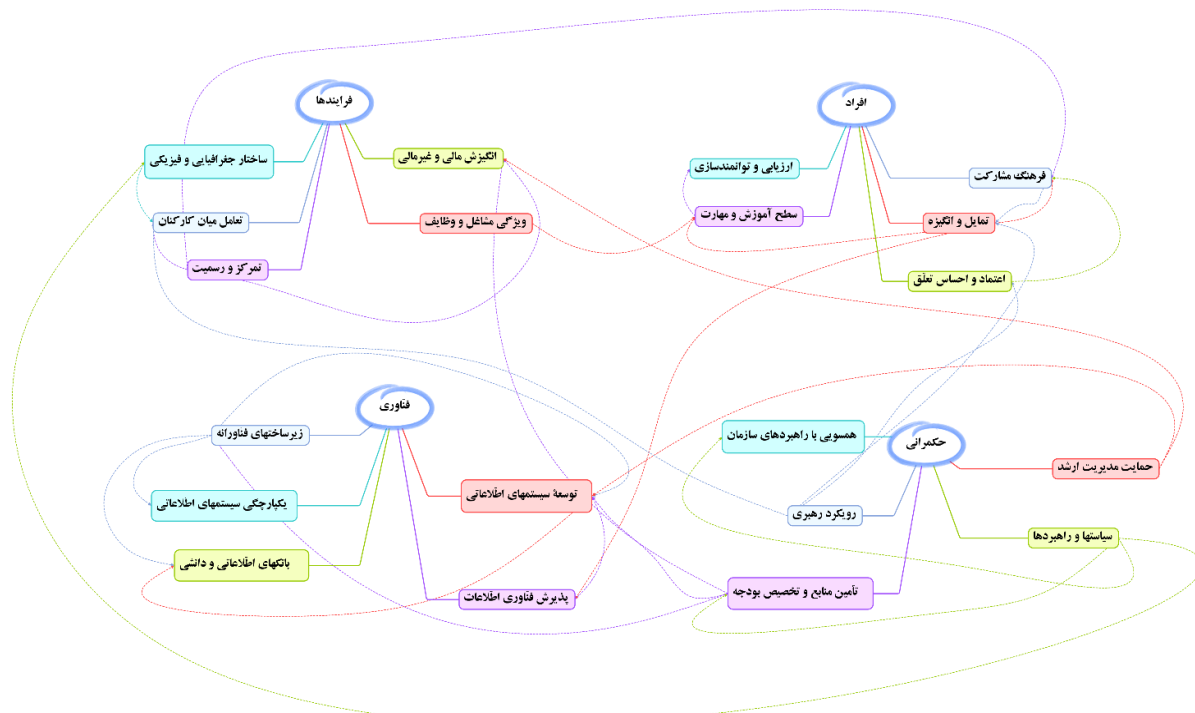
شایان ذکر است در فرآیند تشکیل ماتریس‌های مقایسه زوجی، ضریب ناسازگاری ماتریس‌ها نیز محاسبه شده که این ضرایب برای کلیه ماتریس‌ها کمتر از حد آستانه ۰.۱ بوده و نشان‌دهنده اعتبار قابل قبول مدل تصمیم‌گیری مورد استفاده و داده‌های جمع‌آوری شده می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

الف) تعیین ارتباط میان زیرمعیارها

در این پژوهش معیارهای سازمانی مستقل از یکدیگر در نظر گرفته شده‌اند؛ بدین معنا که ارتباط مستقیمی با یکدیگر ندارند؛ اما جهت استفاده از روش مذکور، تعیین روابط زیرمعیارها ضروری است. به منظور استفاده از فرآیند تحلیل شبکه در پژوهش حاضر، در اولین گام روابط درونی پیچیده زیرمعیارها با استفاده از نظرات خبرگان پژوهش استخراج شده است این روابط در مدل شماییک

زیر (شکل ۶) که با استفاده از نرم افزار iMindMap طراحی شده است مشخص گردیده‌اند (رابطه هر زیرمعیار با خودش در شکل نمایش داده نشده اما در محاسبات ماتریس‌ها لحاظ شده است). مدل مزبور مبنای طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات در مراحل بعدی قرار گرفته است.



شکل ۶ - مدل‌سازی روابط درونی زیرمعیارها

Figure 6 - Modeling the internal relationships of the sub-criteria

ب) مقایسه دودویی معیارهای اصلی

در اولین مرحله بر اساس نظرات خبرگان، معیارهای اصلی دو به دو با یکدیگر مقایسه شده‌اند. اعداد مندرج در این جدول، میانگین هندسی نظر خبرگان در خصوص مقایسه این معیارها با یکدیگر می‌باشند که نرمال‌سازی نیز شده است.

جدول ۴ - ماتریس مقایسه دودویی معیارهای اصلی

Table 4 - Binary comparison matrix of the main criteria

	افراد	فرایندها	فناوری	حکمرانی
افراد	۱	۷	۶.۳۱	۱.۷۰
فرایندها	۰.۱۴	۱	۴.۷۶	۰.۵۵
فناوری	۰.۱۵	۰.۲۱	۱	۰.۱۵
حکمرانی	۰.۵۸	۱.۸۱	۶.۳۱	۱

عدد مندرج در هر خانه ماتریس، بیانگر میزان اهمیت معیار مندرج در سطر مربوطه در مقایسه با معیار مندرج در ستون مزبور می‌باشد. طبعاً مقادیر مندرج روی قطر اصلی برابر یک می‌باشند.

پ) مقایسه دودویی وابستگی‌های درونی معیارهای اصلی

در گام بعد پژوهش، ماتریس وابستگی درونی معیارهای اصلی به صورت جداگانه برای هر یک از معیارهای اصلی با فرض آن که معیار مزبور در شرایط یکسان کنترل شود محاسبه شده است. در جدول زیر، نمونه‌ای از این مقایسه‌ها با فرض آن که معیار حکم‌روایی در شرایط یکسان کنترل شود گزارش شده است. مشابه این جدول، برای سه معیار دیگر نیز استخراج شده است. مبنای محاسبات مشابه بخش قبل بر اساس مقدار نرمال شده میانگین هندسی پاسخ‌ها می‌باشد.

جدول ۵ - مقایسه دودویی معیارهای اصلی (در شرایط کنترل یکسان «حکم‌روایی»)

Table 5 - Binary comparison of the main criteria (in terms of "governance" control)

	افراد	فرایندها	فناوری
افراد	۱	۰.۵۴	۰.۶۴
فرایندها	۰.۱۵	۱	۰.۳۷
فناوری	۰.۱۷	۰.۲۲	۱

ت) مقایسه دودویی زیرمعیارهای هر یک از معیارهای اصلی

در گام بعد، ذیل هر معیار، زیرمعیارهای آن با یکدیگر مقایسه شده‌اند. در این گام از پژوهش به ازای هر معیار اصلی، یک ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای آن استخراج شده است که در جدول زیر به عنوان نمونه، میزان اهمیت هر یک از زیرمعیارهای مربوط به معیار افراد نسبت به یکدیگر گزارش شده‌اند.

جدول ۶ - مقایسه دودویی زیرمعیارهای مربوط به معیار «افراد»

Table 6 - Binary comparison of sub-criteria related to "people" criterion

	توسعه فرهنگ و مشارکت و همکاری	تقویت تمایل و انگیزه افراد	وجود اعتماد و احساس تعلق خاطر افراد	سطح بالای آموزش و مهارت	ارزیابی و توانمندسازی کارکنان
توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری	۱	۰.۴۰	۰.۸۴	۰.۶۲	۰.۵۱
تقویت تمایل و انگیزه افراد	۰.۴۰	۱	۰.۷۳	۰.۵۵	۰.۵۵
وجود اعتماد و احساس تعلق خاطر افراد	۰.۱۹	۰.۳۵	۱	۰.۷۷	۰.۱۶
سطح بالای آموزش و مهارت	۰.۳۸	۰.۲۸	۰.۲۶	۱	۱
ارزیابی و توانمندسازی کارکنان	۰.۳۹	۰.۲۸	۰.۲۴	۱	۱

مشابه ماتریس مزبور برای هر یک از معیارهای دیگر این مقایسه‌ها انجام پذیرفته است.

ث) مقایسه دودویی وابستگی درونی زیرمعیارها

بر اساس شبکه پژوهش، با توجه به ارتباط بین زیرمعیارها با یکدیگر، در این مرحله نوبت به مقایسه زیرمعیارها با یکدیگر در شرایط کنترل زیرمعیار مرتبط می‌رسد. به عنوان نمونه یکی از این محاسبات در جدول ۷، ماتریس مقایسه دودویی وابستگی درونی زیرمعیارها، ضمن کنترل زیرمعیار «توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری» گزارش شده است.

جدول ۷ - مقایسه دودویی وابستگی درونی زیرمعیارها، با کنترل زیرمعیار «توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری»

Table 7 - binary comparison of the internal dependence of the sub-criteria, with the control of the sub-criteria "developing a culture of participation and cooperation"

حمایت و نگرش مدیریت ارشد	ویژگی‌های تقویت‌کننده مشاغل و وظایف	میزان تمرکز و رسمیت ساختار سازمان	توسعه تعامل میان کارکنان	وجود اعتماد و احساس تعلق خاطر افراد	تقویت تمایل و انگیزه افراد	رویکرد تقویت‌کننده رهبری
۱.۴۴	۱.۵۸	۱.۱۸	۰.۶۹	۲.۰۸	۰.۸	۱
۰.۵۵	۳.۳۰	۲.۵۱	۲.۲۸	۱.۴۴	۱	۱.۲۵
۱.۵	۲.۸۸	۲.۷۵	۲.۴۶	۱	۰.۶۹	۰.۴۸
۱.۴۴	۲.۸۲	۳.۴۱	۱	۰.۴۰	۰.۴۳	۱.۴۴
۰.۸۷	۱.۴۴	۱	۰.۲۹	۰.۳۶	۰.۳۹	۰.۸۴
۰.۸	۱	۰.۶۹	۰.۳۵	۰.۳۴	۰.۳۰	۰.۶۳
۱	۱.۲۵	۱.۱۴	۰.۶۹	۰.۶۶	۱.۸۱	۰.۶۹

ج) مقایسه دودویی گزینه‌ها

بعد از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی فوق که به بررسی معیارها و زیرمعیارها اختصاص دارد نوبت به مقایسه زوجی گزینه‌ها با یکدیگر می‌رسد این مقایسه بین چهار استراتژی کاندیدها به صورت جداگانه ذیل هر زیرمعیار انجام می‌شود. به عنوان نمونه در جدول ۸ نمونه ماتریس مقایسه دودویی ارجحیت راهبردها از منظر زیرمعیار توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری گزارش شده است. مشابه این محاسبه برای کل ۲۵ زیرمعیار صورت پذیرفته است.

جدول ۸ - ماتریس مقایسه دودویی ارجحیت راهبردها از منظر زیرمعیار «توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری»

Table 8 - Binary comparison matrix of the preference of strategies from the point of view of the sub-criterion of the "development of the culture of participation and cooperation"

	اجتماعی سازی	بیرونی سازی	درونی سازی	ترکیب
ترکیب	۰.۲۸	۱.۴۴	۲.۱۵	۱
درونی سازی	۰.۵۲	۰.۸۲	۱	۰.۴۶
بیرونی سازی	۰.۳۸	۱	۱.۲۱	۰.۶۹
اجتماعی سازی	۱	۲.۶۲	۱.۹۱	۳.۴۷

ج) محاسبه بردارهای وزن معیارها و زیرمعیارها

در مرحله بعد نوبت به تبدیل هر یک از ماتریس‌های مقایسه زوجی به دست آمده به یک بردار وزن می‌رسد. بدین منظور در ابتدا بر مبنای هر یک ماتریس‌های مقایسه‌ای مزبور، ماتریس $A - \lambda I$ تشکیل داده شده و با مساوی صفر قراردادن درمینان این ماتریس، مقدار پارامتر λ محاسبه شده است. سپس برای هر ماتریس به صورت جداگانه دستگاه معادلات $(A - \lambda I)W = 0$ تشکیل

داده شده است. حل این دستگاه معادلات و نرمال‌سازی مقادیر مزبور، مقدار بردار وزن متناظر با هر ماتریس را نتیجه می‌دهد. لازم به ذکر است همزمان با این مرحله نرخ ناسازگاری هر ماتریس نیز به صورت جداگانه محاسبه می‌شود. نرخ ناسازگاری جهت بررسی اعتبار پرسشنامه محاسبه شده و باید میزانی کم‌تر از ۰.۱ داشته باشد.

در انجام محاسبات مربوطه از نرم‌افزار MS Excel استفاده شده است. به عنوان نمونه، این محاسبات برای مقایسه معیارهای اصلی گزارش شده است.

جدول ۹ - نمونه محاسبه نرخ ناسازگاری و وزن‌ها برای مقایسه دودویی معیارهای اصلی

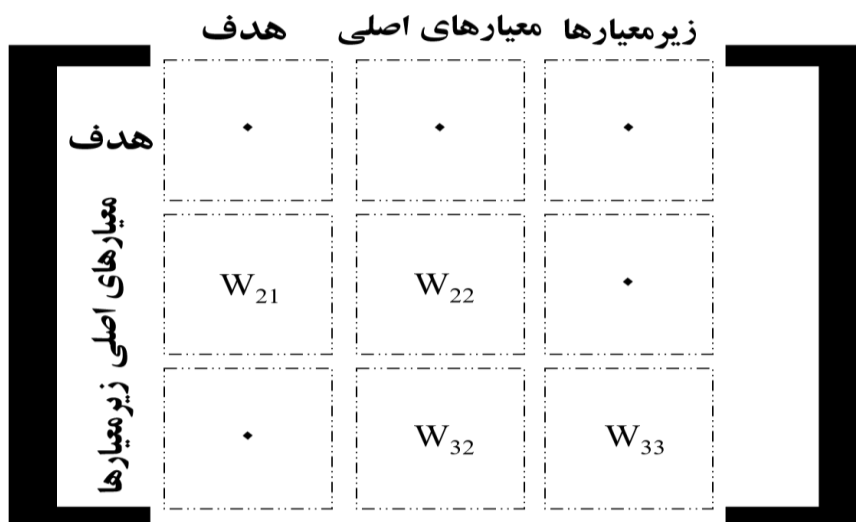
Table 9 - Example of calculation of inconsistency rate and weights for binary comparison of main criteria

	افراد	فرایندها	فناوری	حکم‌روایی	W
افراد	۱	۷	۶.۳۱	۱.۷۰	۰.۵۴۲۳۰۶
فرایندها	۰.۱۴	۱	۴.۷۶	۰.۵۵	۰.۱۴۰۱۵۵
فناوری	۰.۱۵	۰.۲۱	۱	۰.۱۵	۰.۰۴۷۲۰۶
حکم‌روایی	۰.۵۸	۱.۸۱	۶.۳۱	۱	۰.۲۷۰۳۳۳

نرخ ناسازگاری: ۰.۰۷۷۹۵۵

ح) تشکیل سوپرماتریس اولیه و حد

گام بعدی تشکیل سوپرماتریس می‌باشد. این ماتریس بر مبنای محاسبات انجام‌شده قبلی و با ساختار زیر ایجاد می‌شود. در این ماتریس مقادیر کلیه بردارهای وزن استخراج شده شامل بردار وزن معیارها و زیرمعیارها به استثنای بردار موزون مقایسه گزینه‌ها ثبت می‌شوند. شکل ۷ الگوی درایه‌ای سوپرماتریس اولیه را نشان می‌دهد.



شکل ۷ - الگوی درایه‌ای تشکیل سوپرماتریس اولیه

Figure 7 - The entry formation pattern of the primary supermatrix

سوپرماتریس اولیه در صفحه بعد قابل ملاحظه است (به جای اصل عبارت زیرمعیارها از شماره آن‌ها در جدول ۲ استفاده شده است):

جدول ۱۰ - سوپر ماتریس اولیه

Table 10 - Initial supermatrix

	هدف	افراد	فرایند	فناوری	حکروایی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	
هدف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
افراد	0/542	0	0/614	0/691	0/735	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
فرایند	0/140	0/334	0	0/141	0/191	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
فناوری	0/047	0/149	0/077	0	0/074	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
حکروایی	0/270	0/517	0/309	0/168	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۱	0	0/198	0	0	0	0	0/648	0/430	0	0	0	0	0	0/384	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۲	0	0/203	0	0	0	0/204	0	0	0/642	0	0	0	0	0	0	0	0/312	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۳	0	0/203	0	0	0	0/188	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۴	0	0/198	0	0	0	0	0	0	0	0/347	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۵	0	0/198	0	0	0	0	0	0	0/143	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۶	0	0	0/129	0	0	0	0/145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/217	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۷	0	0	0/204	0	0	0/068	0	0	0/215	0/653	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۸	0	0	0/227	0	0	0/083	0	0	0	0	0	0	0	0/123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۹	0	0	0/343	0	0	0/161	0	0/416	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۱۰	0	0	0/097	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/270	0/099	0	0/078	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۱۱	0	0	0	0/237	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/255	0/255	0	0	0	0	0	0
۱۲	0	0	0	0/265	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/155	0	0	0	0/237	0	0	0	0	0	0
۱۳	0	0	0	0/320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/196	0	0	0/595	0/508	0	0	0	0	0	0
۱۴	0	0	0	0/097	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۱۵	0	0	0	0/081	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/150	0	0	0	0	0	0	0
۱۶	0	0	0	0	0/321	0/135	0	0	0	0	0/781	0	0	0/230	0	0/354	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/597
۱۷	0	0	0	0	0/175	0	0	0	0	0	0	0/730	0	0	0/160	0	0/654	0	0	0	0	0	0	0	0	0/244
۱۸	0	0	0	0	0/182	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/159
۱۹	0	0	0	0	0/258	0/161	0/207	0/154	0	0	0	0	0	0/164	0	0	0/471	0	0	0	0	0	0	0	0	0
۲۰	0	0	0	0	0/064	0	0	0	0	0	0/219	0	0	0	0	0/058	0	0/346	0	0	0	0	0	0	0	0

مرحله بعد، محاسبه سوپرماتریس حد است که از به توان بی نهایت رساندن سوپرماتریس موزون به دست می آید. بدین منظور از نرم افزار متلب^۱ استفاده شده است. مقادیر سوپرماتریس اولیه یک بار به توان ۴۰۰ و یک بار به توان ۵۰۰ رسیده و با یکدیگر مقایسه شده اند. از آنجا که مقادیر تقریباً با یکدیگر برابر بوده اند نتایج حاصله مبنای محاسبات بعدی قرار گرفته اند. لازم به ذکر است که در سوپرماتریس حد مقادیر کلیه ستون ها با یکدیگر مشابه است. بنابر این مقادیر مندرج در یکی از ستون ها نرمال سازی شده و برای محاسبات بعدی مورد استفاده قرار می گیرد. مقادیر مزبور در ستون مربوط به وزن در جدول ۱۱ مشخص شده اند.

خ) رتبه بندی گزینه ها

در آخرین مرحله نوبت به امتیازدهی به گزینه ها می رسد. وزن مربوط به هر زیر معیار در جدول زیر (ستون W_j) از خروجی سوپرماتریس حد به دست آمده است. مقادیر مربوط به نمره هر آلترناتیو در هر زیر معیار (ستون E_{ij}) نیز مربوط به بردار وزن محاسبه شده از ماتریس های مقایسه زوجی آلترناتیو ها بر حسب زیر معیارها (بخش ث) می باشد. این مقادیر در یکدیگر ضرب شده و نمره موزون امتیاز هر آلترناتیو در هر زیر معیار به دست آمده است. جمع کلیه این مقادیر، نمره نهایی هر آلترناتیو می باشد.

جدول ۱۱ - وزن نهایی راهبردهای مدیریت دانش با توجه به معیارها و زیر معیارهای تصمیم گیری

Table 11 - The final weight of knowledge management strategies according to the criteria and sub-criteria of decision making

معیارها	زیر معیارها	W_j	E_{ij}				$W_j \times E_{ij}$			
			ترکیب	درونی سازی	بیرونی سازی	اجتماعی سازی	ترکیب	درونی سازی	بیرونی سازی	اجتماعی سازی
افراد	توسعه فرهنگ	0/221	0/217	0/151	0/162	0/470	0/048	0/033	0/036	0/104
	تقویت تمایل	0/079	0/217	0/239	0/373	0/171	0/017	0/019	0/029	0/013
	وجود اعتماد	0/073	0/130	0/344	0/175	0/351	0/009	0/025	0/013	0/025
	سطح آموزش	0	0/348	0/372	0/180	0/100	0	0	0	0
	ارزیابی و توانمندسازی	0	0/200	0/562	0/082	0/156	0	0	0	0
فرآیندها	وجود انگیزش	0/020	0/160	0/234	0/140	0/466	0/003	0/005	0/003	0/009
	ویژگی های مشاغل	0/026	0/340	0/295	0/202	0/163	0/009	0/008	0/005	0/004
	تمرکز و رسمیت	0/057	0/338	0/142	0/383	0/137	0/019	0/008	0/022	0/008
	توسعه تعامل	0/115	0/099	0/093	0/192	0/615	0/011	0/011	0/022	0/071
	ساختارهای جغرافیایی	0/047	0/131	0/110	0/284	0/475	0/006	0/005	0/013	0/022
فناوری	توسعه سامانه ها	0	0/565	0/262	0/055	0/118	0	0	0	0
	پذیرش فناوری	0	0/112	0/053	0/238	0/596	0	0	0	0
	وجود زیر ساخت	0	0/055	0/117	0/261	0/567	0	0	0	0
	یکپارچگی	0	0/117	0/055	0/261	0/567	0	0	0	0
	بانک ها	0	0/055	0/566	0/117	0/262	0	0	0	0
حکمرانی	حمایت ارشد	0/134	0/565	0/262	0/055	0/118	0/076	0/035	0/007	0/016
	سیاست ها	0/076	0/089	0/489	0/233	0/190	0/007	0/037	0/018	0/014
	هم سویی	0/002	0/526	0/150	0/143	0/181	0/001	0/00	0/00	0/00
	رویکرد رهبری	0/144	0/565	0/262	0/118	0/055	0/081	0/038	0/017	0/008
	تأمین منابع	0/008	0/055	0/117	0/338	0/490	0	0/001	0/003	0/004
وزن نهایی						0/288	0/224	0/188	0/300	

بحث و نتیجه گیری

تشکل‌های مردمی در ایران دارای سوابق تاریخی دیرینه‌ای هستند. در واقع از زمانی که زندگی اجتماعی انسان‌ها در روستاها و سپس در شهرها شکل گرفت، فعالیت‌های مشارکتی داوطلبانه در حوزه‌های گوناگونی توسعه پیدا کرده‌اند. الگویی از مشارکت فعال در جهان امروز، مشارکت نهادی یا مدنی است. در این الگو، مشارکت براساس محرکی است که افراد را به فعالیت وامی‌دارد. این محرک معمولاً از جانب سازمان‌های بخش عمومی برای جلب نظر و افزایش مشارکت مردم در امور مختلف و در قالب برنامه‌های خاص وارد می‌شود. این الگو که معمولاً داوطلبانه است، پیرامون خود سازمان‌های نهادی متعددی را شکل داده است که از جمله آن‌ها می‌توان به شوراها، شورایاری‌های محله‌ای، پویش‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد و... اشاره کرد. سازمان‌های مردم‌نهاد از جمله سازمان‌های مدنی محسوب می‌شوند که در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران مورد تأکید قرار گرفته‌اند. خلق، انباشت و اشتراک دانش در چنین نهادهایی به دلیل ماهیت اجتماعی و مدنی آن‌ها بخشی از دغدغه مدیریت سازمان است که می‌تواند همانند مدیریت دانش در بخش خصوصی مزایای بسیاری را برای سازمان بیافریند.

ستاد راهیان نور کشور با مسؤولیت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، حمایت و پشتیبانی از اردوهای راهیان نور در ستاد مشترک نیروهای مسلح فعالیت خود را آغاز کرد. سفرهای راهیان نور اکنون در زمان‌های مختلف سال و در قالب کارون‌های گوناگون دانش‌آموزی، دانشجویی، خانوادگی و... برگزار می‌گردد. ایام و مناسبت‌های خاص، هفته دفاع مقدس، هفته بسیج و تعطیلات عید نوروز از جمله بازه‌های زمانی اصلی اردوهای راهیان نور است. این برنامه‌ها توانسته روحیه خاصی را در بین افراد جامعه به خصوص جوانان ایجاد کند. رسالت اساسی این مجموعه انتقال تجربه و ذهنیت نسلی در ارتباط با هشت سال دفاع مقدس است (Razeghi, Firozjaeyan, Sharifi Moghadam, & Hashemiyan, 2016). با وجود این که برنامه‌های راهیان نور بینش و فضای کنش جمعی ایرانیان را تحت تأثیر قرار داده است، اما این پدیده فرهنگی - اجتماعی کم‌تر به صورت علمی مورد کنکاش قرار گرفته است. بیشتر مطالعات انجام شده در رابطه با دفاع مقدس، تاریخی - روایتی بوده و بیشتر مرور خاطرات و شرح وقایع جنگ مورد توجه بوده است. از این رو، با توجه به تأثیرات عمیقی که جنگ در تمام ابعاد از خود به جای گذاشته است، چه در زمان وقوع و چه در دوران پساجنگ، دانش ضمنی و آشکار و مدیریت دانش موجود در خصوص برگزاری موفقیت‌آمیز این سفرها نقطه تمرکز این پژوهش بوده است که در تلاش برای گونه‌شناسی آن در مقایسه با سایر فعالیت‌های تشکیلاتی به عنوان فعالیتی فراگیر و مبتنی بر مشارکت گسترده افراد داوطلب، قابل دسته‌بندی است و برای اعمال مدیریت دانش در آن، نیازمند اتخاذ راهبردی متناسب با شرایط خود می‌باشد.

راهبرد مدیریت دانش، مسیر حرکت را جهت حصول اهداف دانشی سازمان مشخص می‌کند. هدف اصلی از طراحی و پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش، بالفعل کردن مدیریت دانش در سراسر سازمان است. راهبرد مدیریت دانش شامل فرآیند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردهای اجزای اصلی و راه حل‌های موردنظر است. راهبردهای اصلی مدیریت دانش شامل درونی‌سازی، ترکیب، اجتماعی‌سازی و بیرونی‌سازی است (Barnes & Milton, 2015: 87). دانش در مورد مطالعه این پژوهش (اردوهای راهیان نور) مشتمل بر دانش محتوایی (دانش در حوزه‌های گوناگون جنگ) و دانش اجرایی (مشتمل بر دانش طراحی اردوها، گردشگری، لجستیک و...) است.

پژوهش حاضر به اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در چنین شرایطی اختصاص داشته است و در فرآیند انجام آن چهار استراتژی اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی با استفاده از چهار معیار مسائل مربوط به افراد درگیر در مدیریت دانش، فرآیندهای مدیریت دانش، فناوری مورد استفاده و حکم روایی با یکدیگر مقایسه و اولویت‌بندی شده‌اند. برای هر یک از این معیارها، زیرمعیارهایی از مرور ادبیات نظری استخراج شده و به تایید خبرگان پژوهش رسیده است. روش تحلیل شبکه‌ای به عنوان یکی از فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره، برای مقایسه راهبردهای مزبور مورد استفاده قرار گرفته است.

بدین منظور شبکه ارتباط بین معیارها و زیرمعیارها ترسیم و در قالب این شبکه ارتباطی از خبرگان پژوهش خواسته شده است تا با وزن و اهمیت معیارها و زیرمعیارها را به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه کنند. با نرمال‌سازی و محاسبه میانگین این نتایج، سوپر ماتریس اولیه محاسبه و بر مبنای آن سوپر ماتریس موزون و نهایتاً سوپر ماتریس حد تشکیل شده است. نهایتاً بر اساس این نتایج وزن معیارها محاسبه و مبنای مقایسه راهبردها قرار داده شده است.

بر اساس یافته‌های نهایی (جدول ۱۱) راهبردهای مدیریت دانش پیشنهادی به مجموعه راهیان نور، به ترتیب عبارت‌اند از:

۱- اجتماعی سازی: که راهبرد تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی غنی تر است. در فرایند اجتماعی سازی، یک شخص دانش ضمنی را مستقیماً از دیگران از طریق دریافت تجارب، مشاهدات، تقلید و... اکتساب می‌کند. این فرایند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه‌ها، هم‌اندیشی و تعاملات حمایت‌گری است. آنچه محور بسیاری از برنامه‌های راهیان نور تحت عنوان «روایت» و «روایت‌گری» است، الگوی تبدیل دانش ضمنی به ضمنی را بازآفرینی می‌کند. «راوی» محور بخش عظیمی از دانش و معرفی است که بازدید کنندگان از وقایع تاریخی و پیرامونی به دست می‌آورند. جهت غنای دانش درون سازمانی نیز به ستاد راهیان نور پیشنهاد می‌گردد رویکردهایی را مانند چرخش‌های شغلی در نظر گیرند تا افراد در سطوح و بخش‌های مختلف، از نزدیک و در قالب تعاملات اجتماعی، دانش ضمنی خبرگان و سایرین را دریافت کنند و به دانش و مهارت خود بیفزایند تا دانش ضمنی غنی‌تری را شکل دهند. ماهیت جمعی کاروان‌های راهیان نور، به راهبرد اجتماعی مدیریت دانش تأکید می‌کند.

۲- ترکیب: که راهبرد تبدیل دانش از آشکار به آشکار است و از طریق سامان‌دهی دانش آشکار و ثبت و غنی سازی در یک سیستم دانش حاصل می‌گردد. افراد از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری‌ها و ابزارهایی مانند شبکه‌های کامپیوتری دانش آشکار را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. به عنوان اولویت دوم، به ستاد راهیان نور پیشنهاد می‌گردد که دانش‌های حاصل در حوزه‌های گوناگون محتوایی/اجرایی را در سیستم‌های اطلاعاتی و در قالب‌های اطلاع‌رسانی مختلف مکتوب، تصویری، مستند و... ثبت و ضبط نماید و حتماً از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی مجازی جهت برقراری ارتباط با طبقات مختلف مخاطبان خود (دانش‌آموزان، دانشجویان، فرهنگیان، بسیجیان، اساتید و...) بهره‌گیرند. پس از ارتباط چهره به چهره، تقویت ظرفیت‌هایی که دانش آشکار (کُدگذاری شده) راهیان نور را گسترش می‌دهد، دومین راهبرد مدیریت دانش پیشنهادی است.

۳- درونی سازی: راهبرد تبدیل دانش از آشکار به ضمنی، از طریق فرآیند «یادگیری در عمل»، و از طریق کلامی سازی و مستندسازی تجربیات انجام می‌شود. درونی سازی را زمانی می‌توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان باتجربه سخنرانی کنند. به محض درونی شدن، دانش‌های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می‌گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازمان‌دهی مجدد کرده‌اند. راهبرد درونی سازی از جنبه فرصت‌سازی برای نسل سوم و چهارم پس از انقلاب و کاستن فاصله بین نسلی در دیدگاه اسلامی- ایرانی به وقایع تاریخی، حاکمیت کشور و تمدن‌سازی در سطح جهانی برای مجموعه راهیان نور حائز اهمیت است. مجموعه جوان مخاطب راهیان نور (چه آحاد جامعه و چه مجریان و علاقه‌مندان) دانش پیشکسوتان، فرماندهان و خبرگان و تصمیم‌گیران باتجربه را دریافت می‌کند، بنابراین در اولویت سوم، ستاد راهیان نور باید رویکردهایی را توسعه دهد که به درونی سازی دانش کمک می‌کنند. استفاده از موقعیت‌های شبیه‌سازی شده با استفاده از بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) یکی از راهکارهای پیشنهادی است.

۴- بیرونی سازی: راهبرد تبدیل دانش از ضمنی به آشکار است و از طریق بیان دانش ضمنی در قالب مفاهیم آشکار صورت می‌پذیرد. این فرایند به افراد اجازه می‌دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین نموده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید به وجود آورند. تحلیل محققین این است که راهبرد بیرونی سازی به این دلیل در پایین‌ترین سطح

رتبه‌بندی قرار گرفته که به طور معمول، از گذشته تا کنون، رویکرد بیرونی‌سازی یا تبدیل دانش ضمنی به صریح در راهیان نور وجود داشته و احتمالاً مراحل بعدی این چرخه نیاز به بهبود بیشتری داشته است. مجموعه فعالیت‌های ثبت تجارب، مستندسازی، روایت‌های تاریخی و آنچه که از سخنان و افکار و ایده‌های خبرگان تبدیل به صوت، متن، تصویر و نقشه می‌شود، راهبرد بیرونی‌سازی را محقق می‌سازد.

نکته دیگر در تحلیل نتایج، صفر شدن برخی از زیرمعیارها پس از انجام محاسبات مربوطه است. این ضرایب صفر مطلق نبوده بلکه صفر حدی است بدین معنا که مقداری بسیار کوچک است که از آن صرف نظر شده است. صفر شدن زیرمعیارهای مربوط به فناوری و در نتیجه بی‌اثر شدن معیار فناوری در عمل، نشان دهنده ۲ نکته اساسی است:

۱- برخلاف ظواهر امر، گسترش فناوریانه، تضمینی جهت تحقق مدیریت دانش به‌ویژه در سازمان‌هایی که ماهیتی نهادی، اجتماعی و فرهنگی دارند، فراهم نمی‌آورد. اگرچه در دنیای امروز حرکت سازمان‌ها بدون تکیه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان‌پذیر نیست، اما هنوز و همواره مدیریت مؤثر دانش ریشه در نگرش‌های نرم مدیریت منابع انسانی در سازمان دارد. این موضوع در حوزه مورد مطالعه که مجموعه‌ای مرکب از بافت‌های گوناگون سازمانی و اجتماعی بوده و از اقدامات داوطلبانه نیز به صورت فراگیر کمک می‌گیرد، حائز اهمیت است.

۲- آنچه در کشورمان محل اشکال و سؤال است، کاربردپذیری و استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات موجود است، و نه افزایش تعدد و تنوع آن. مسلماً سیستم‌های اطلاعاتی گوناگونی در مجموعه‌های نظامی و کشوری همچون راهیان نور وجود داشته که یک یا چند مورد از آنها می‌تواند بخشی از وظایف یک سیستم مدیریت دانش را به دوش بکشد، اما مطابق نظر خبرگان پژوهش، عملاً خود سیستم‌ها امتیازی دریافت نمی‌کنند که این امر احتمالاً ناشی از کاربرد محدود یا بلااستفاده بودن برخی از این سامانه‌های اطلاعاتی است.

۳- معیارهایی را که در این پژوهش نمره صفر را به خود اختصاص داده‌اند می‌توان جزء مواردی برشمرد که از منظر خبرگان پاسخ‌دهنده لااقل در شرایط فعلی، ساز و کار مناسبی برای استفاده از آن در شبکه‌های فراگیر اجتماعی که مبتنی بر فعالیت داوطلبانه و فراگیر می‌باشد وجود ندارد. شاید توجه به توسعه ساز و کارهای مناسب بتواند در آینده این معیارها را در چنین شرایطی نیز حائز اهمیت سازد.

توسعه مدل پژوهش حاضر با هدف مقایسه و بررسی سایر راهبردهای مدیریت دانش و همچنین گسترش معیارهای ارزیابی با مطالعه عمیق‌تر ادبیات موجود و همچنین استخراج معیارهای بومی و اکتشافی در بافتار واقعی سازمان‌ها می‌تواند موضوع پژوهشهای آتی به شمار آید. علاوه بر این به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود موضوع این پژوهش را به سایر تجارب بومی کشور گسترش داده و برای آنها نیز مدل‌های بومی مدیریت دانش پیشنهاد دهند. این مدل‌ها می‌توانند به جای مقایسه و انتخاب یکی از مدل‌های موجود در ادبیات نظری، به صورت تجربی و اکتشافی و براساس نظرات خبرگان استخراج شوند. و در هر حال ترسیم نقشه راه تحقق آنها نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

در پایان به پژوهشگران حوزه مدیریت دانش پیشنهاد می‌گردد:

- به چارچوب‌های دیگری از راهبردهای مدیریت دانش که در ادبیات موضوع مطرح گردیده است، برای سایر موارد مطالعه، پیردازند و برتری نسبی راهبردها یا امکان ترکیب و یکپارچه‌سازی آنها را جهت پیاده‌سازی در سازمان‌های ایرانی بسنجند.
- تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش را براساس سایر معیارهای حائز اهمیت در ادبیات مدیریت دانش مورد مطالعه قرار دهند.

به پژوهشگران و علاقه‌مندان حوزه گردشگری جنگ و راهیان نور و سایر سازمان‌های مشابه نیز پیشنهاد می‌شود:

- براساس نتایج این تحقیق، ابزارها و رویکردهای لازم جهت تحقق راهبردهای مدیریت دانش در این سازمان‌ها را توسعه دهند.
- نقشه راه مدیریت دانش علمی برای موارد مشابه مطالعه را براساس رتبه‌بندی ارائه شده راهبردها تدوین نمایند.

قدردانی و تشکر

از همکاران و پژوهشگران حوزه موضوعی راهیان نور، به جهت حمایت علمی و معنوی از روند انجام این پژوهش، تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

References

- Ahmadi, M. M., Torabi, O., & Safian, M. (2019). Structural Equation Modeling of Gamification Factors Affecting Knowledge Sharing-a Case Study of Selected Universities in Tehran. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 1(3), 77-116.
- 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.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. 25(1): 107-136.
- Alavifar, S., & Sarvi, A. (2018). Classification of influential factors in the failure of knowledge management projects. *Shamseh: electronic journal of the Organization of Libraries, Museums and Document Center of Astan Qods Razavi*. 9(36-37): 1-30.
- Alnatsheh, A., Sağsan, M. & Çavuşoğlu, B. (2020). The Role of Knowledge Management (KM) Strategies in Enhancing Non-Governmental Organizations' (NGOs') Performance: A Case Study in Palestine. *Türk Kütüphaneciliği*, 34 (4), 723-743.
- Amani, S. (2017). Replacing young managers instead of retired ones. *Setareye Sobh newspaper*. News code: 20353. Retrieved from: <http://www.setaresobh.ir/fa/news/detail/20353>
- Andriani, M., Samadhi, T.M.A.A., Siswanto, J. & Suryadi, K. (2019). Knowledge management strategy: an organisational development approach. *Business Process Management Journal*. 25(7), 1474-1490.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 82(1): 150- 169.
- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*. 49: 571-82.
- Asiedu E. (2015). A Critical Review on the Various Factors that Influence Successful Implementation of Knowledge Management Projects within Organizations. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 4(7): 1-5.
- Barnes, S., & Milton, N. (2015). *Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional*. Medford, New Jersey, USA: Information Today, Inc.
- Behboodi, A. (2013). *Operational implementation of knowledge management*. Tehran: Vina.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*. 17: 123-135.

- Bismo, A., Halim, W., & Erwinta, M. A. (2021). Knowledge management strategy, innovation, and performance in small business enterprise in Indonesia. *The Winners*, 22(1), 67-73.
- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Bohn, R. (1994). Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*. 36(1): 61-73.
- Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., & Noprisson, H. (2017). Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management. 4th Information Systems International Conference 2017, ISICO 2017, 6-8 November 2017, Bali, Indonesia. *Procedia Computer Science* 124: 496- 503
- Chan, P., and Pollard, D. & Puriveth, P. (2004) Implementing Knowledge Management. *Journal of Business and Economics Research*. 2(5): 7- 16.
- Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*. 22: 173- 187.
- Chung, S.H., Lee, A.H.L. & Pearn, W.L. (2005). Analytic network process (ANP) approach for product mix planning in semiconductor fabricator. *International Journal of Production Economics*. 96: 15-36.
- Das, S. & Chakraborty, S. (2011). Selection of non-traditional machining processes using analytic network process. *Journal of Manufacturing Systems*. 30(1): 41-53.
- Davenport, T. H., Long, D., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*. 2(2): 43-57.
- Dhamdhare, S. N. (2015). Importance of knowledge management in the higher educational institutes. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 16(1), 162-183.
- Elahi, S., Khadivar, A., & Hassanzadeh, A. (2010). A Methodology for knowledge Management Strategy Development; Multi-case Study in Three Organizations. *Management Research in Iran*, 14(3), 24-59.
- Farzin, M., Kahreh, M., Hesan, M., & Khalouei A. (2014), A Survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management Implementation: Applications for Service Sector. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*: 595- 599.
- Gazani, A. (2007). Identifying the strategy of organizational knowledge management: knowledge creation or personal knowledge transfer?. *Librarianship and Information Organization Studies*. 18(1), 93-106.
- General Staff of the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. (2017). The full text of the national document of Rahian-e Noor. The headquarters of Rahian-e Noor Country. Retrieved from: <http://www.rahianenoor.com/fa/>
- Haggie, K., & Kingston, J. (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*. 4: 1-20
- Hadjimichael, D., & Tsoukas, H. (2019). Toward a Better Understanding of Tacit Knowledge in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*. 13(2): 672-703.

- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. March–April: 106–116.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Islamic Parliament Research Center (IPRC) (2016). Law prohibiting the employment of retirees. No. 596/13427. Retrieved from: <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/968435>
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M. & Sanz-Valle, R. (2019). Reverse knowledge transfer and innovation in MNCs. *European Journal of Innovation Management*. 23(4): 629-648.
- Jordan, J., & Jones, P. (1997). Assessing your company's knowledge management style. *Long Range Planning*. 30(3): 392–398.
- Karami, M., Alvani, S., Zare, H., & Kheirandish, M. (2015). Determination of Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation, Using Qualitative and Quantitative Tools (Case study: Bahman Automobile Industry). *Iranian Journal of Management Studies*. 8(2): 181-201.
- Kim, T.H., Lee, J.-N., Chun, J.U., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information and Management*. 51(4): 398- 416.
- Kimble, C. (2020). Successful knowledge management in high-sociability organizations. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 38-44.
- Lau, E.K.W. (2021). Relationship Between a Company's Knowledge Management Strategy and Its Business Sustainability. In: Uden L., Ting IH., Wang K. (eds) *Knowledge Management in Organizations*. KMO 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1438. Springer, Cham.
- Mahmoudaghadam, H. (2015). Investigating patterns of knowledge management strategy and safety application based on strategic management in work environments. *New ideas in science and technology*. 1(1), 116-99.
- Manafi Sharafabad, Q. (2018). The effect of knowledge management measures on the effectiveness of project performance in project-based organizations. *Elites of Science and Engineering*, 3(2), 211-222.
- Mohammadi Moghadam, Y., Behboodi, A., Hamze, R., Khoda'i, G. (2016). A Methodology of Knowledge Management Strategy based on the Knowledge Spiral Model: Case Study Two Iranian Organizations. *BI Management Studies*, 4(14), 23-50.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Holcom, K. (2001). Reengineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 32(2): 155–170.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Nonaka, I & Toyama, R. (2004). Knowledge creation as a synthesizing process, in H Takeuchi and I Nonaka (eds.), *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Singapore: John Wiley and Sons.
- Pirannejad, A. (2016). A Meta-analysis Study of Knowledge Management Researches in Iran's Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 8(2), 299-324.

- Razeghi, N., Firozjaeyan, A., Sharifi Moghadam, P., & Hashemiyan, B. (2016). War Tourism: A Qualitative Analysis of Rahiyan Noor Trips to War Areas. *Journal of Tourism Planning and Development*. 5(17), 97-114.
- Razini, R., & Sina, M. (2018). Providing a Comprehensive Classification of Key Effective Factors in Establishing Organizational Knowledge Management. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*. 1(1), 133-168.
- Rezaeian, A., Ahmadvand, A.M., Tavallaee, R. (2010). The Study of Knowledge Management Strategy and Knowledge Strategy in Organizations. *Police Organizational Development*, 6(27), 33-64.
- Saati, T. L. (2004). Fundamentals of the analytic network process- Dependence and feedback in decision-making with a single network. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*. 13: 129–157.
- Sadeghi, R. M, Moghimi, S. M., & Ramezan, M. (2013). Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). *Journal of Knowledge-based Innovation in China*. 5(1): 16-31.
- Singh, H., & Zollo, M. (1998). The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions. *The Wharton School Working Paper No. 98-24*.
- Smith, V. L. (1998). War and Tourism: An American ethnography. *Annals of Tourism Research*. 25 (1): 202- 227.
- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). Limits of IT-driven knowledge management for interactive innovation processes: towards a community-based approach. *Proceedings of 33rd HICSS*.
- Tavallaee, R., & Feili, M. (2016). *New concepts and applications of knowledge management*. Third edition. Tehran: Hatmi Publications.
- Tavallaee, R., Haghighi Boroujeni, P., & Ahmadi, M. M. (2018). Designing a Native Methodology for Experts' Organizational Knowledge Acquisition Using Semantic Cognitive Maps. *Public Administration Perspaective*, 9(4), 63-88.
- Thang, N.N., Tuan, P.A., & Moses, Y. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, 7:1.
- Walsh, J. N., & Lannon, J. (2020). Dynamic knowledge management strategy development in international non-governmental organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-12.
- Wey, W.M. & Wu, K.Y. (2007). Using ANP priorities with goal programming in resource allocation in transportation. *Mathematical and Computer Modelling*. 46(7-8): 985-1000.
- Wong, K., & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: A review. *Knowledge and Process Management*. 11(2): 93-104.
- Xu, J., & Gu, P. (2015). The Knowledge Creation of Product Design: The Foundation of Green Product Design. *Cumulus Mumbai 2015. A Vision of Sustainability with focus on Water*. 3 - 5, December 2015. IDC, IIT Bombay, Mumbai, India.
- Zack, M. H. (1990). Developing Knowledge Strategy. *California Management Review*. 41(3): 125- 145.

- Zahiri, Z., Karimikhah, J., & Mirghafouri, S.H. (2013). Determining the knowledge management strategy of the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran. *Public administration perspective*. 20(4), 163-184.
- Zhang, Z., & Huang, F. (2020). An extended SECI model to incorporate inter-organisational knowledge flows and open innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(4), 408-419.
- Zontek, Z., & Lipianin-Zontek, E. (2021). Knowledge Management and its Transfer in Diverse Voluntary Groups. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 874-XXVI). Academic Conferences International Limited.

Copyrights

© 2022, by the authors. Licensee SCU, Ahvaz, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

