



Designing a Framework for Knowledge Governance in Khatam Al-anbia Construction Site

Javad Zar'epoor¹

Shahram Aliari²

J'afar mahmoodi³

Abstract

Given the importance of knowledge governance in project-oriented organizations in recent years, the identification factors influencing the creation of this kind of organizations seems vitally important to help them prevent the outflow of the obtained knowledge in today's business challenge. This research is intended to propose a knowledge governance framework for Khatam Al-Anbia construction site, a project-oriented organization which is considered a key executive institution for the country in the implementation of various fields of projects construction. This is an applied developmental research following qualitative method through qualitative content analysis. The statistical population of this qualitative research includes all papers on knowledge management from internationally valid databases, as well as interviews with all managers and experts active in specialized sites and holdings. Theoretical sampling method was employed in the review of papers, and interviews were conducted with experts on the basis of purposeful sampling. The results revealed that there are six main categories containing 36 subcategories, which were ultimately categorized into three main factors according to content and shared features. They included high level documents, decision making body, grounding factors containing organizational structure and organizational relationship, and facilitators containing key factors and methods. Ultimately, they led to the formation of the knowledge governance framework of Khatam Al-Anbia construction site.

Keywords: knowledge and Khatam Al-Anbia site; local knowledge governance model, knowledge and project-oriented organizations, Khatam Al-Anbia site and knowledge-based management.

1. Corresponding author: PhD candidate at the Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hussein Comprehensive University. Ja.zare7931@gmail.com

2 . Assistant professor at the Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hussein Comprehensive University

3 . Assistant professor at the Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hussein Comprehensive University



ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا(ص)

جواد زارع پور*، شهرام علیاری** و جعفر محمودی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۳

چکیده

با توجه به اهمیت پیاده سازی حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه محور در سالهای اخیر، شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه محور به منظور کمک به این سازمانها برای جلوگیری از خروج دانش کسب شده در طول طرحهای انجام شده با توجه به چالشهای موجود در فضای کسب و کار امروزی، امری ضروری است. هدف این مقاله، ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) به عنوان سازمانی پروژه محور است که بازوی اجرایی و کلیدی کشور در عرصه های مختلف اجرای طرحهای عمرانی و سازندگی قلمداد می شود. این تحقیق از نوع کاربردی و توسعه ای و روش آن کیفی از نوع تحلیل محتوای کیفی است. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل تمام مقالات در زمینه حکمرانی دانش از پایگاه های داده معتبر بین المللی و در بخش مصاحبه تمام مدیران و خبرگان فعال در قرارگاه و هلدینگ های تخصصی تابع است که در بخش مقالات از روش نمونه گیری نظری و در بخش میدانی از مصاحبه با خبرگان مبتنی بر روش نمونه گیری هدفمند انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که در نهایت شش عنوان به همراه ۳۶ زیرمقاله در سه عامل بر اساس محتوا و اشتراکات دسته بندی شد که عوامل الزام آور شامل اسناد بالادستی، بانه تصمیم گیری، عوامل بسترساز شامل ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و عوامل تسهیلگر شامل فرایندهای کلیدی و روشها است که در نهایت به شکل گیری چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) منجر شد.

کلیدواژه ها: دانش؛ حکمرانی دانش داخلی؛ سازمانهای پروژه محور؛ مدیریت دانش محور؛ قرارگاه خاتم الانبیا(ص).

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

Ja.zare7931@gmail.com

** استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

*** استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

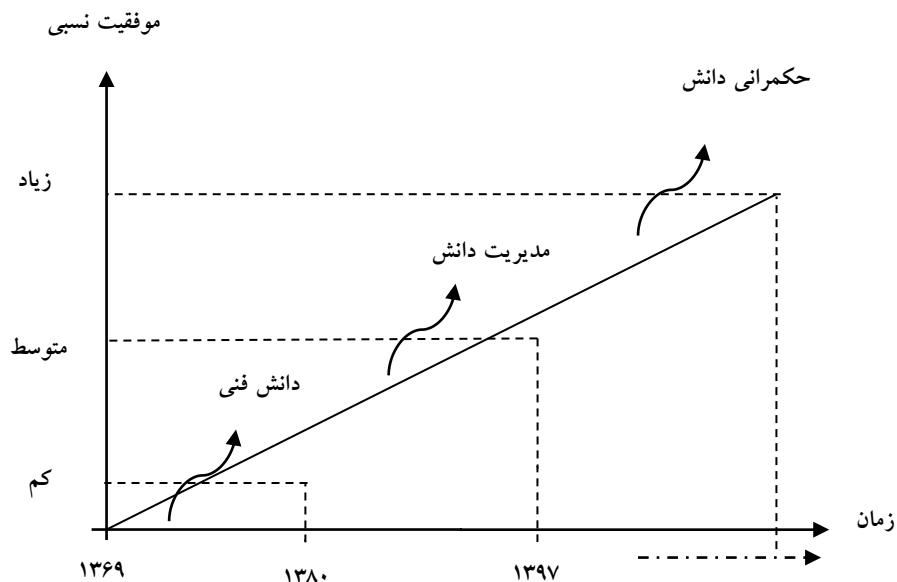
مقدمه

در اواسط دهه ۱۹۸۰، افراد و سازمانها شروع به درک نقش مهم دانش در محیط رقابتی پدیدار شده، کردند. رقابت بین‌المللی به سمت تأکید فزاینده بر کیفیت محصول و خدمات، مسئولیت‌پذیری، تنوع و مشتری‌گرایی تغییر جهت داد. سازمانها، سالها است که بر دانش تمرکز دارند؛ اما اکنون، این مسئله به دغدغه تجاری گسترده‌ای تبدیل شده است (ویگ^۱، ۲۰۰۴: ۱۵). در اغلب سازمانهای پروژه‌محور^۲ مانند قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص)، ویژگی موقتی بودن طرحها باعث ضعف حافظه، فراموشی تجربه ارزشمند و درسهای آموخته‌شده از طرحها می‌شود. سازمانهای پروژه‌محور، پهنه وسیعی را در همه بخشهای فعالیتی هر شرکت فراگرفته‌اند (میترف و همکاران^۳، ۲۰۱۶). سازمانهای پروژه‌محور، تعداد زیادی از محصولات و خدمات تولید و فراهم‌شده در درون طرحها را برای مشتریان داخلی و خارجی دارند که یکی از الزامات موفقیت این سازمانها توسعه یافتگی آنها است (گش و همکاران^۴، ۲۰۱۲). در این نوع سازمانها، اگر سرمایه‌های دانشی مورد بهره‌برداری قرار نگیرد، موجب دوباره کاریها، افزایش زمان، هزینه و به‌طور کلی اتلاف منابع می‌شود. با توجه به این نکته که ماهیت سازمانها طوری است که برای زمانهای طولانی طراحی شده‌اند، ماهیت هر طرح فقط برای تکمیل دوره‌ای خاص است، ضرورت مدیریت دانش^۵ در سازمانهای پروژه‌محور برای حفظ دانش طرحها و یکپارچه‌سازی آنها در سطح سازمان اهمیت پیدا می‌کند. هم‌چنین امروزه استفاده اثربخش از دانش بر رقابت سازمانهای پروژه‌محور، تأثیری انکارناپذیر دارد. از آنجا که چالشهایی در مدیریت دانش وجود دارد، حکمرانی دانش با اعمال فرایندهای حاکمیتی، راه‌حلی برای غلبه بر این چالشها ارائه می‌کند. در این راستا مفهوم حکمرانی دانش به دنبال پیشینه کردن حفظ و انتقال دانش از طریق یکپارچه‌سازی

1. Wiig
2. Project base organization
3. Miterev et al
4. Ghosh et al
5. Knowledge managment

ابعاد نرم و سخت با استفاده از فرایندهای رسمی و غیررسمی در سازمانهای پروژه محور است (پمسل و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) به عنوان سازمانی پروژه محور، که در عرصه های مختلف عمرانی از جمله نفت، گاز و پتروشیمی، مترو، بناها، آب، راه سازی، سدسازی، کشاورزی، مخابرات و محرومیت زدایی دارای سبد پروژه گسترده در داخل کشور است و با توجه به اهتمام نیروهای مسلح و بویژه سپاه در زمینه انتقال دانش فنی، که به طور مؤکد در اسناد بالادستی به آن اشاره شده است، این قرارگاه را به در نظر گرفتن فعالیتهای دانشی از آغاز تشکیل مصمم کرد. پیشینه فعالیتهای دانشی نشان می دهد که قرارگاه از سال ۱۳۶۹ تاکنون از لحاظ انتقال دانشی سیر تحولاتی به صورت نمودار شکل (۱) را داشته است:



شکل ۱. سیر تحولاتی مدیریت دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص)
(منبع: داده های محقق)

1. Pemsel et al

مرتبط با دانش در قرارگاه به دست آمد از سال ۱۳۶۹ این سازمان، مبادرت به استقرار بانک اطلاعاتی طرح اعم از مستندات فنی و مهندسی، کیفی، کنترل آن و ... و ایجاد سطح دسترسی به مدیران ارشد و کارشناسان، متناسب با جایگاه و نوع تخصص آنها مبادرت کرد و این مستندات را به منظور ممیزی و برای گرفتن استانداردها و گواهینامه‌های بین‌المللی، گزارش به مدیران در رده‌های بالای مسئولیتی در درون سازمان نظیر ستاد کل نیروهای مسلح و سپاه و بیرون سازمان نظیر رده‌های کارفرمایی شامل وزارت نفت، وزارت مسکن، راه و شهرسازی، نیرو، جهاد کشاورزی، صنعت و معدن و ... بهره‌برداری می‌کرد. با توجه به تأکیدات فرماندهی معظم کل قوا در قالب سند جامع سازندگی سپاه نسبت به انتقال دانش فنی حاصل از طرحها در داخل مجموعه سپاه، این قرارگاه در سال ۱۳۸۰ با ایجاد واحد مدیریت دانش در ساختار رسمی قرارگاه به‌عنوان مدیریتی مستقل در ذیل معاونت برنامه‌ریزی و توسعه راهبردی در ستاد مرکزی، گروه‌ها و مؤسسات، اقدام کرد. از جمله وظایف واحد مدیریت دانش و انتظارات سازمان از این واحد، موارد ذیل است:

- هدایت سازمان به سمت سازمانی دانش محور
- تدوین و بروزرآوری نقشه راه مدیریت دانش سازمان
- تصویب راهبردها و اهداف کلان، میان مدت و کوتاه مدت مدیریت دانش در سازمان
- تعیین نیازها و شکافهای دانشی سازمان و برآوردن آنها
- جلب حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمان
- بهبود مزیت رقابتی از طریق مدیریت دانش
- افزایش سطح تبادل و تسهیم دانش در سازمان و اجرای فرهنگ دانش محور
- تعیین و تخصیص بودجه و منابع مورد نیاز به منظور اجرای برنامه‌های عملیاتی مدیریت

دانش

- تقدیر از دانشکاران و دانش نمونه در حوزه‌های دانشی سازمان
- فرهنگ‌سازی در راستای تسهیم دانش و تشویق به آن

- نظارت بر عملکرد واحد اجرایی مدیریت دانش
- بهبود ارتباطات دانشی میان کارکنان
- ارتقای یادگیری مدیریت دانش کارکنان
- حفاظت از منابع دانشی سازمان

با توجه به اینکه رویکرد مدیریت دانش در سازمان از سال ۱۳۸۰ تا حال حاضر نتوانست انتظارات دانشی سازمان را برآورده سازد، نیاز است تا با فراتر نهادن گامهای دانشی در سازمان به وسیله سطح حاکمیتی سازمان^۱ و تمرکز راهبردی بر هماهنگ کردن فرایندهای دانشی، خلأهای مدیریت دانش در سازمان را بهبود بخشید که پاسخ به این نیاز در قالب رویکرد حکمرانی دانش تعریف می شود.

اصطلاح حکمرانی دانش^۲ نخستین بار توسط کارل ویگ (۱۹۹۷) برای مدیریت دانش مطرح شد. هدف وی بهره‌مندی از کارکردهای حکمرانی مدیریت دانش به‌عنوان ساز و کاری برای نظارت و آسان‌سازی فعالیتهای دانش‌بنیان در سازمانها بوده است. حکمرانی دانش، ابزار شفاف همراستایی راهبردی مدیریت دانش است و به‌منظور ارائه منافع پیش‌بینی شده از اجرای ابزارها و شیوه‌های مدیریت دانش به کار می‌رود. در این تعریف، حکمرانی ساز و کار ساختاری و فرایندی برای اطمینان از تحقق و پایداری منافع مدیریت دانش است. شرودر و پائولین (۲۰۰۷) معتقدند که سازمانها برای سازماندهی فعالیتهای مدیریت دانش خود باید ساختارها و فرایندهایی را ایجاد کنند. به نظر آنان حکمرانی دانش، این ساختارها و فرایندها را تشریح می‌کند که به‌منظور برعهده گرفتن، هماهنگی و کنترل فعالیتهای مدیریت دانش در سازمان توسعه یافته است. کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) نیز اظهار کرده‌اند که حکمرانی دانش در برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد مدیریت دانش نقشی حیاتی ایفا می‌کند.

با توجه به هدف این مقاله، که ارائه چارچوب حکمرانی دانش به‌منظور رفع خلأها و معایب

1. Organization governance

2. Knowledge governance

ناشی از رویکرد مدیریت دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) است و از طرفی با توجه به تعاریف و مبانی حکمرانی دانش، می‌توان حکمرانی دانش را رویکردی به منظور بهبود فعالیتها و اقدامات دانشی قرارگاه با توجه به پروژه محور بودن آن در نظر گرفت. در همین راستا در این مقاله، محقق به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که: «چارچوب حکمرانی دانش در سازمان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) به چه صورت است؟ ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب مورد نظر به‌منظور اجرای موفق آن در سطح قرارگاه کدام است؟» به عبارت دیگر محقق سعی می‌کند با ارائه چارچوبی، ساختارهای حرکت سازمان را به سمت ایجاد سازمانی پروژه‌محور، دانش بنیان مطلوب را ترسیم کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش حکمرانی دانش

حکمرانی دانش، مفهومی نوین در دنیای مدیریت دانش است و همان‌طور که بیان شد به‌ظاهر اولین بار در سال ۱۹۹۷ مورد استفاده قرار گرفت. در ابتدا مفهوم حکمرانی دانش برای تکمیل تلاشها برای دانش موجود معرفی شد که تمرکز آن صرفاً بر ساختارهای کلان سازمان بود. رشد مدیریت دانش به‌عنوان موضوعی مهم برای بقای بلندمدت سازمانها، نیاز به حکمرانی تلاشهای مدیریت دانش را ضروری کرده است (پمسل و مولر، ۲۰۱۲). یکی از مؤثرترین محققان در این زمینه گزندوری (۲۰۰۱) است که مزایای دو حوزه رقیب را ترکیب کرد؛ یعنی اقتصاد هزینه تراکنش و نظریه سازمان دانش بنیان. فکر اصلی گزندوری این بود که سوابق دانشی مانند سطح جداسازی دانش، تضاد منافع و پیچیدگی دانش مشخص می‌کند که کدام ساز و کارهای حکمرانی برای زمینه‌ای خاص، مؤثرترین است. وی معتقد بود که جنبه‌های انگیزشی و دانشی هر دو باید برای دستیابی به بهترین نتیجه ترکیب شود؛ برای مثال اگر تضاد منافع وجود دارد، چه میزان رویارویی منطقی از طریق کار گروهی کافی خواهد بود و کدام ساز و کار انگیزشی مورد نیاز است. از این فکر اولیه، مفهوم حکمرانی دانش ظهور کرد و سپس توسط فوس (۲۰۰۷)، فوس

و میشایلوا (۲۰۰۹) و فوس و همکاران (۲۰۱۰) توسعه یافت. چوی، چنگ، هیلتون و روسل معتقدند که دانش اغلب ضمنی است و ارزش و کیفیت آن حتی پس از تبادل نیز قابل دستیابی نیست. آنها در ابتدا چارچوبی از ساختار حکمرانی ارائه کردند که انتقال و جریان دانش را تحت تأثیر قرار می دهد و سپس این چارچوب را به صورت تجربی و مطالعه موردی در چند شرکت چند ملیتی اجرا کردند و نشان دادند که شرکتهای چند ملیتی باید این ساختار حکمرانی را برای مدیریت و انتقال دانش موفق قبول کنند (فوس، ۲۰۰۶). به طور کلی در جدول یک تعاریف حکمرانی دانش از نظر پژوهشگران و صاحب نظران ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف حکمرانی دانش

پژوهشگر و سال	تعاریف حکمرانی دانش
رویت و جویانس (۲۰۰۹)	رویکرد حکمرانی دانش تلاشی است پایدار برای مشخص کردن چگونگی انطباق تبادلات دانشی و ساز و کارهای حکمرانی با در نظر گرفتن اصل کارایی اقتصادی.
کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)	حکمرانی دانش مؤلفه‌های حیاتی برای همراستایی مناسب مدیریت دانش با راهبرد کسب و کار و در نهایت اجرای آن است. هم چنین برای ایجاد منشور رسمی، پیشنهاد یک گروه مرکزی و رویکردی کلی برای اجرای موفق اقدامات مدیریت دانش متمرکز است.
ماهونی و فوس (۲۰۱۰)	حکمرانی دانش به معنای به کارگیری ساز و کارهایی برای کاهش هزینه‌های خلق و تسهیم دانش با توجه به ویژگیهای (ضمنی و آشکار بودن) دانش است.
فوس (۲۰۱۰)	حکمرانی دانش شامل انتخاب ساختارها و ساز و کارهایی است که می‌تواند بر فرایندهای استفاده، تسهیم، یکپارچه‌سازی و خلق دانش در جهات مورد نیاز و در سطوح لازم تأثیر بگذارد.
کائو و زیانگ (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش، اتخاذ ساختارها و ساز و کارهای سازمانی برای تأثیرگذاری بر فرایندهای مدیریت دانش و تحقق انتظارات سازمانی تعریف می‌شود.
پمسل و مولر (۲۰۱۲)	مفهوم حکمرانی دانش به عنوان تلاشی برای هدایت فعالیتهای مدیریت دانش گسترش یافت که سطح کلان (گروه) سازمانی را با سطح خرد (افراد) ترکیب می‌کند.
فوس و همکاران (۲۰۱۰) به نقل از پمسل و همکاران، (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش برای درک چگونگی تعامل سطوح خرد و کلان و حرکت سازمانها در جهات مطلوب با استفاده از ساز و کارهای حکمرانی دانش مختلف تلاش می‌کند.

پژوهشگر و سال	تعاریف حکمرانی دانش
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش شامل تعیین اهداف دانش بنیان مطابق با ارزشهای سازمانی است که افراد سازمان در حال اجرای آن هستند و نیز اجرای سیاستها و فرایندهای مورد نیاز برای مدیریت کردن دانش و کنترل موفقیت آن.
پمسل و همکاران (۲۰۱۶)	حکمرانی دانش شامل تأثیرپذیری راهبردی فرایندهای مدیریت دانش از طریق اجرای ساز و کارهای حکمرانی است.
فوس (۲۰۰۷)	حکمرانی دانش، انتخاب ساختارهای سازمانی است که می‌تواند بر فرایندهای استفاده، اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و ایجاد دانش اثر بگذارد و موجب رسیدن به سطح‌های مورد نظر سازمان باشد.
فوس (۲۰۰۷)	رویکرد حکمرانی دانش، مشکلاتی را شناسایی و حل می‌کند که بین فرایندهای دانش و سازمان قرار دارد؛ مشکلاتی که به دلایل مختلفی برای رویکردهای دیگر سخت است و با جاهایی که رویکردها، راه‌حل‌های متفاوتی نسبت به حکمرانی دانش ارائه می‌کند.
فوس (۲۰۰۷)	حکمرانی دانش به صورت اجرای ساختارهای حکمرانی که باعث انتقال ارزشهای به اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و ایجاد دانش ایجاد شده با ویژگیهای بالای دانش تعریف شده است؛ بنابراین به دنبال اجرای ساختارهای حکمرانی است تا سودهای حاصل از شبکه از فرایندهای انتقال، اشتراک و ایجاد دانش را پیشینه سازد.
ونگ و پنگ (۲۰۱۱)	رویکرد حکمرانی دانش بر اساس فرضیه‌ای شکل گرفته است که فرایندهای دانش می‌تواند بر اجرای فرایندهای حکمرانی اثرگذار باشد و آنها را هدایت کند. بویژه در جنبه‌های رسمی سازمان که در آن مدیر سازمان قادر به تدبیر در آنهاست.
پمسل (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش شامل انتخاب ساختارهای سازمانی است که می‌تواند بر فرایندهای استفاده، اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و ایجاد دانش اثرگذار باشد.
کوا و ژانگ (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش یک ساختار سازمانی است که به صورت رسمی و غیررسمی چگونگی مدیریت فعالیتهای مرتبط با دانش، توسط سازمانها در آن تعریف می‌شود؛ بنابراین بر روی اشتراک‌گذاری دانش تأثیر بسیار مهمی دارد.
هاتکر و ملویگت به نقل از فننگ و یانگ (۲۰۱۳)	حکمرانی دانش را مدیریتی عینی و اساسی و فعالیتهای کنترلی تعریف می‌کنند که توصیف‌کننده این است که چگونه رفتار شرکا موجب انگیزه، اثرگذاری و استقرار می‌شود و باید به اهداف مورد نظر و یا تعیین شده رسید.

پژوهشگر و سال	تعاریف حکمرانی دانش
هانگ و چيو (۲۰۱۳)	حکمرانی دانش، عمل طراحی سازمان تعریف می‌شود که در مؤثر بودن فرایندهای دانش به منظور تولید ارزش کمک می‌کند.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش ارتباط فرایندهای دانش و بافتار سازمانی را به منظور فراهم کردن حمایت برای طرحها به منظور شکوفایی و برای مدیریت آنها به منظور رونق دادن جایز می‌داند.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش شامل تعریف اهداف دانش محور مبتنی بر ارزشهای سازمانی است که اشخاص داخل سازمان آنها را تعریف می‌کنند. هم‌چنین اجرای سیاستهای مورد نیاز و تعریف فرایندهایی که نتیجه آن به وقوع پیوستن مدیریت دانش است و نیز کنترل دستاوردهای سازمان را نیز می‌توان در زمره حکمرانی دانش شمرد.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش در برگیرنده مفهومی است که تمرکز آن بر همکاریهای سازمانی برای فرایندهای مرتبط با دانش، نظیر ایجاد، یکپارچه‌سازی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش مطابق با اهداف برنامه‌ریزی شده برای شروع حاکمیت است.

با توجه به تعاریف حکمرانی دانش، می‌توان حکمرانی دانش در قرارگاه را با توجه به ماهیت پروژه محور بودن آن به صورت کلی به این گونه بیان کرد که: "حکمرانی دانش در قرارگاه به معنای ایجاد ساز و کارهایی به منظور یکپارچه‌سازی و همراستایی فرایندهای کلیدی سازمان نظیر انتصابات مدیران، جذب منابع انسانی، عقد قراردادهای، انتخاب و اولویت‌بندی طرحها، تدوین اسناد راهبردی و الزامات سازمانی با فرایندهای مدیریت دانش مبتنی بر اصول حکمرانی است که سازمان را در جهت دانش محور شدن، راهبری و هدایت می‌کند".

وجه تمایز حکمرانی دانش و مدیریت دانش

بر اساس تعاریف حکمرانی دانش، وجه تمایز حکمرانی دانش با مدیریت دانش را می‌توان در مطالعات سیورا و آندریو (۲۰۱۱)، زینگر و برستاین (۲۰۱۲)، یافت که تفاوت اصلی آن را تمرکز راهبردی حکمرانی دانش بر هماهنگ کردن فرایندهای دانشی با استفاده از ساز و کارهای حکمرانی می‌داند در حالی که مدیریت دانش بر اداره کردن فرایندهای شناسایی، خلق، تسهیم و

به کارگیری دانش در سازمان تمرکز دارد، حکمرانی دانش یک گام فراتر می‌رود و ارتباطات سطوح خرد^۱ و کلان^۲ سازمان را برای شناسایی ساز و کارهای حکمرانی مناسب مدنظر قرار داده است (پمسل و همکاران، ۲۰۱۵). از سوی دیگر مدیریت دانش بر تحقق فرایندهای دانشی متمرکز، و به دنبال نتایج یادگیری است؛ اما حکمرانی دانش را می‌توان لایه‌ای فراتر از مدیریت دانش دانست. این رویکرد بر ارتباط میان سازمان و فرایندهای دانشی تأکید می‌کند (کاروالیکس و دالال، ۲۰۰۹). شکست برنامه‌های دانشی در سازمان به دلیل عدم همراستایی راهبردی سازمان با راهبردهای دانشی است (مولن^۳، ۲۰۱۷). به طور کلی طبق نظر پژوهشگران، مسائل و مشکلاتی که در حوزه مدیریت دانش سازمان وجود دارد و موجب می‌شود که از رویکرد حکمرانی دانش استفاده شود به صورت جدول ۲ است:

جدول ۲. مسائل حوزه مدیریت دانش سازمان و مزایای حکمرانی برای رفع آنها

منبع	مسائل
شرودر و پائولین (۲۰۰۷)	نبود ساختاری متمرکز برای وظایف مدیریت دانش در سازمان مشخص نبودن جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمانی
کاروالیکس و دالال (۲۰۰۹)	کارا نبودن و کفایت رویکردها و روشهای سنتی مدیریت دانش برای نشان دادن پیچیدگی در حال رشد جریانهای دانشی و اطلاعاتی
فوس و همکاران (۲۰۱۲)	تلاشهای اندک در زمینه همراستایی خلق دانش با اهداف سازمانی
شرودر و همکاران (۲۰۱۲)	شکست برنامه‌های مدیریت دانش به دلیل نبود یکپارچگی و همراستایی کسب و کار نبود اهداف راهبردی شفاف پشتیبانی نکردن مدیریت ارشد واضح نبودن شفافیت توزیع اختیارات مرتبط با مدیریت دانش
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	اقدامات مناسب و ناکافی برای بهبود فرایندها نادیده گرفتن حکمرانی فعالیتهای مدیریت دانشی

1. Micro
2. Macro
3. Molen

منبع	مزایای حکمرانی دانش
رویت و جویانس (۲۰۰۹)	- تطبیق ساز و کارهای حکمرانی و تراکنش‌های دانشی با استفاده از اصل کارایی اقتصادی - پایداری حکمرانی سازمانی
فوس و ماهونی (۲۰۱۰)	- کاهش هزینه‌های خلق و تسهیم دانش - کردن منافع خالص فرایندهای انتقال، تسهیم و خلق دانش - تعیین انگیزه‌های اعضای سازمان، و هماهنگی کردن اقدامات آنان در مورد فرایندهای دانشی
کانو و زیانگ (۲۰۱۲)	- ارتقای فعالیتهای فکری و هدایت تبادل انتقال و تسهیم دانش در داخل سازمان و نیز در میان سازمانها - تفکر و تحلیل نظام‌مند درباره ارتباط سازمانها با منابع دانشی آنها - حل مسائل دانشی و تلاشهای جمعی سازمان
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	- استفاده راهبردی از دانش برای توسعه و نوآوری و حل مشکلات مربوط به فرایندهای دانشی در سازمان
پمسل و همکاران (۲۰۱۶)	- تأثیرگذاری راهبردی بر فرایندهای دانشی با اجرای ساز و کارهای حکمرانی

حکمرانی دانش نیازمند تدوین الزامات اجرایی شدن است. حکمرانی دانش، فرایندی جاری در سازمان است که می‌تواند به صورت عملیاتی تمام ساختارها و فرایندهای سازمانی را درگیر کند و به عبارتی تلاقی فرایندهای سازمانی با فرایندهای دانشی در سازمان تعریف می‌شود. در طراحی فرایندهای حکمرانی دانش، پنج پیشنهاد به شرح ذیل ارائه شده است:

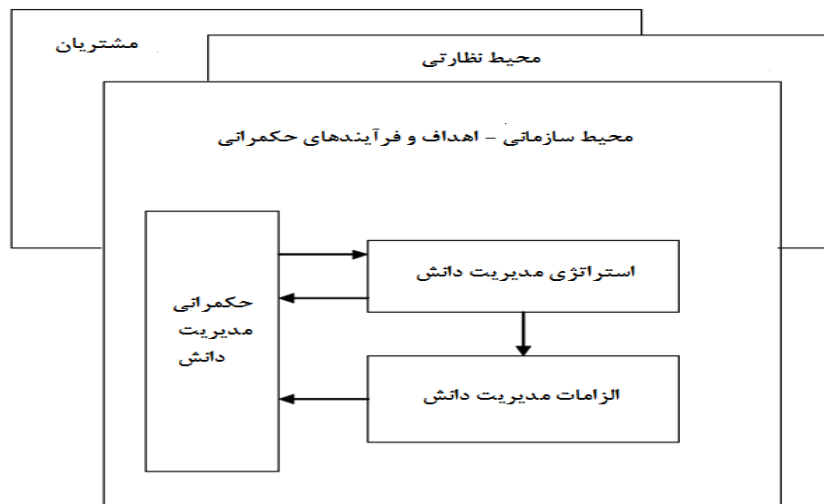
۱. ایجاد یکپارچگی بین مدیریت عملکرد سازمانی و راهبرد در چارچوب مدیریتی به‌منظور پشتیبانی و کنترل سریع از تعاملات بین توانمندسازهای کسب و کار و پیامدهای آن (ساسلند^۱، ۲۰۰۴)

۲. حکمرانی دانش ساختارهای کنترلی موجود را باید یکپارچه کند و به صورت عمودی کارکردهای سازمانی را که می‌تواند در بلندمدت بر سازمان تأثیرگذار باشد، تحت کنترل درآورد (دابس و همکاران^۲، ۲۰۰۵)

1. Sussland
2. Dobbs et al

۳. ایجاد ساختارهای مستقیم به منظور تدوین استانداردهای تصمیم‌گیری
۴. ایجاد ساختارهای مستقیم به منظور تدوین استانداردهای کنترل و اندازه‌گیری بر اساس
استانداردها

۵. یادگیری و تداوم توسعه سازمانی (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶).
شوارتز (۱۹۳۹) چرخه ورودی، فرایند و خروجی را به منظور طراحی سامانه‌ها ارائه کرد.
فرایند حکمرانی دانش مبتنی بر این چرخه را می‌توان به صورت شکل ۲ عرضه کرد.



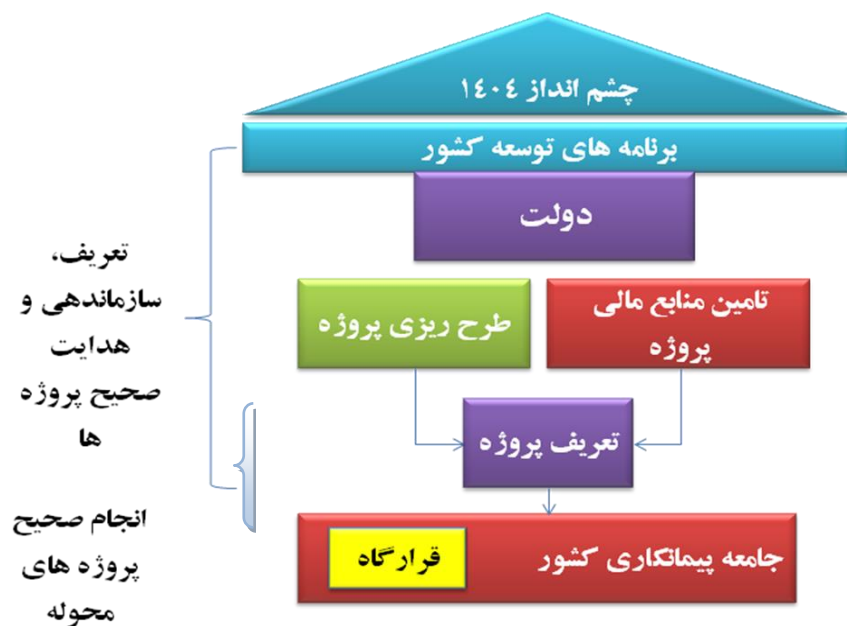
شکل ۲. چارچوب فرایندی حکمرانی دانش (زینگر و بارشتین، ۲۰۰۶)

محیط نگاری قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص)

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) با توجه به نوع ساختار سازمانی جاری و واحدهای تخصصی تعریف شده، یک سبد از طرحهای نفت، گاز و پتروشیمی، مترو، بناها، آب، راه‌سازی،

سده سازی، کشاورزی، مخابرات و محرومیت زدایی در داخل کشور دارد؛ لذا این سازمان در دسته سازمانهای پروژه محور قرار می گیرد و از لحاظ لایه های سازمانی هلدینگ های تخصصی دارد که هر یک شرکت هایی دارند که طرحها را اجرایی می کنند.

مأموریت این قرارگاه کمک به دولت در اجرای برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و تقویت توان دفاعی کشور از طریق مشارکت در اجرای طرح های سازندگی در قالب معجری طرح، پیمانکار یا مشاور است. با توجه به ویژگی های ساختاری و مأموریتی قرارگاه و پیچیدگی های خاص سازمان، که شامل نظامی - اقتصادی، انواع گرایشها، انواع ساختارهای سازمانی، نیروها با عضویت های مختلف، ذی نفعان مختلف، دارا بودن تجهیزات دو منظوره، ساختار چند سطحی و ... است، می توان وجه تمایزی بین سازمان قرارگاه و دیگر سازمان های پروژه محور قائل شد. در شکل شماره ۳، نقش قرارگاه در کشور در عرصه سازندگی نشان داده شده است.



شکل ۳. نقش قرارگاه در کشور

پیشینه پژوهش

در زمینه حکمرانی دانش، با توجه به اینکه زمان زیادی از مطرح شدن جدی آن در بستر مسائل مربوط به حوزه دانش سازمانی نمی‌گذرد، پژوهشهای زیادی انجام شده است. در ادامه به پیشینه پژوهشهایی که در این زمینه در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است بر اساس اولویت و قرابت با این موضوع اشاره می‌شود. این پژوهشها را به طور کلی می‌توان در چهار دسته گنجانند:

۱. طراحی

۲. مطالعات همبستگی

۳. توسعه مفاهیم حکمرانی دانش

۴. مطالعات کیفی

در جدولهایی که در ادامه می‌آید در مروری نظام‌مند بر این تحقیقات به تفکیک دسته‌های یادشده به مواردی همچون بستر اجرای پژوهش، نتایج، روش پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی، سال اجرای پژوهش و مؤلف آن اشاره شده است.

۱. **طراحی:** در این دسته از تحقیقات به ارائه راهبردهایی برای طراحی حکمرانی دانش پرداخته شده که از طریق روشهای مختلف تحقیق به دست آمده است.

جدول ۳. پیشینه تحقیقات با رویکرد طراحی

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی
۱	مونرا و کرخوف (۲۰۱۹)	نهادینه کردن حکمرانی دانش برای تطبیق اوضاع محیطی در کلمبیا	همبستگی	سامانه‌های دانشی، فرایندها، اختیارات
۲	موسالام و آرافا (۲۰۱۵)	ارائه الگوی حکمرانی در سازمانهای یکپارچه مدیریت پروژه	نظرسنجی و مطالعه موردی	مدیریت راهبردی، مدیریت سود، مدیریت خطر سازمانی، درس آموخته‌های طرح، سامانه مدیریت کیفیت، مدیریت سبد طرح

مدیریت سبد طرح، سرمایه‌گذاران طرح، دفتر مدیریت طرح و حمایت‌های طرح در سازمانهای پروژه محور	توصیفی	چارچوبی برای حکمرانی طرحها در سازمانهای پروژه محور	تو و ویور (۲۰۱۴)	۳
سطوح کلان سازمان، مؤلفه‌های کنترل سازمانی، نقشهای سازمانی، رهبری، ساختار سازمانی، سامانه پاداشدهی و فرهنگ سازمانی	توصیفی و مطالعه موردی	ارائه الگوی مفهومی از حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه محور	پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	۴
انسان، فناوری و فرایند الگوی مفهومی لایه‌های دانش در سازمانهای پروژه محور	دلفی	طراحی الگوی مفهومی لایه‌های دانش در سازمانهای پروژه محور	برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)	۵
فراهم کردن روشها برای رسیدن به اهداف دانش محور، تعیین اهداف دانش محور، کنترل کردن فرایند پیشرفت، رسیدن به اهداف دانش محور تعیین شده، وحدت رفتار، فرایند ایجاد دانش یکپارچه، ساختارهای حکمرانی دانش، استفاده از ساختارهای حکمرانی دانش مناسب، استفاده از ساختارهای هماهنگ‌ساز مناسب، هزینه تراکنش، برخورداری از دیدگاه نظریه‌های اجتماعی و ساختارهای حکمرانی دانش میان سازمانی	مطالعه موردی	پایه‌سازی حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه محور، رویکرد عوامل کلیدی موفقیت	هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)	۶
انگیزه کارکنان در مشارکت، صداقت در بیان، سود مورد انتظار، رفتار فرصت طلبانه، کنترل هزینه و ساختار سازمانی	پویایی‌های سیستم	ارائه الگوی حاکمیت دانش و ثبات استراتژیهای سازمان	تای دو و همکاران (۲۰۱۳)	۷
توسعه و ایجاد ارزش افزوده در سازمان، برطرف کردن نیاز مشتری، ایجاد نوآوری	پویایی‌های سیستم	الگوسازی فرایند حکمرانی دانش	مدلسازی فرآیند حکمرانی دانش	۸

۲. **مطالعات همبستگی:** در این دسته از پژوهشها رابطه حکمرانی دانش و هم تغییری مورد بررسی قرار گرفته که به عنوان یک متغیر با متغیری دیگر بررسی شده است.

جدول ۴. پیشینه تحقیقات با رویکرد همبستگی

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای شناسایی شده
۱	یانگ کائو و همکاران (۲۰۱۲)	بررسی تأثیر حکمرانی دانش بر اشتراک دانش	اقدام پژوهی و مطالعه موردی	مدیریت رسمی، مدیریت غیررسمی، اشتراک دانش
۲	نیلسن (۲۰۱۰)	نقش حکمرانی دانش در اتحادیه‌های استراتژیک	توصیفی - همبستگی	راهبردهای سازمانی، دانش سازمانی، اشتراک هدفمند دانش، فرایندهای دانشی
۳	شهرام گیلانیان و همکاران (۲۰۱۱)	بررسی ابعاد مدیریت دانش بر حکمرانی سازمانی	همبستگی	دانش، یادگیری سازمانی، انتقال دانش، دانش ذخیره شده، حکمرانی سازمانی
۴	محمودی و رونقی (۱۳۹۴)	رابطه حاکمیت اطلاعات و حاکمیت شرکتی میان سازمانهای دولتی حوزه فناوری اطلاعات	توصیفی - همبستگی	حکمرانی فناوری اطلاعات، حکمرانی شرکتی، سازماندهی فناوری اطلاعات
۵	رنجبر (۱۳۹۵)	شناسایی نقش ساز و کارهای حکمرانی دانش در سازمان	توصیفی - همبستگی	ساز و کار رسمی، مدیریت تضاد منافع سازمانی، نوآوری در سازمان

جدول ۵. پیشینه تحقیقات با رویکرد توسعه مفهوم حکمرانی دانش

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای شناسایی شده
۱	مولن (۲۰۱۷)	بررسی رابطه بین حکمرانی دانش و حکمرانی سازمان	کیفی	فرایندهای سازمانی، راهبردها، اهداف سازمان، پیشرانهای محیطی
۲	اوبرمیستر (۲۰۱۷)	از دوگانگی به دوگانگی، بررسی تأثیر معرفت‌شناختی بین‌رشته‌ای بر حکمرانی دانش در ارزیابی‌های محیطی جهانی	کیفی	تفاوت‌های معرفت‌شناختی میان رشته‌ای، نوآوری در سازمان
۳	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)	ارائه استراتژیهای حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه محور	مصاحبه و نظرسنجی	راهبرد محافظه‌کارانه دانش، اصلاح‌کننده دانش، کاوش گرایانه، پشتیبانی‌کننده، تحلیلی
۴	کانابیران و پان‌دیان (۲۰۱۰)	نقش توانمندساز حکمرانی در راهبردی کردن و پیاده‌سازی مدیریت دانش	مطالعه موردی	برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد مدیریت دانش، توانایی در مدیریت تغییر، ایجاد فرهنگ مشوق دانشی در سازمان، تخصص در مدیریت دانش
۵	وانگ و پنگ (۲۰۱۱)	ارائه اهداف حکمرانی دانش	گردآوری	وحدت رفتار در سازمان، فرایند ایجاد دانش تعاملی
۶	شرودر (۲۰۱۲)	حکمرانی مدیریت دانش، ساز و کارهایی برای هدایت و کنترل برنامه‌های مدیریت دانش	روش آمیخته	ساز و کارهای حکمرانی، استمرار برنامه‌های دانشی سازمان، تعیین ساختارهای سازمانی، تدوین فرایندهای لازم برای اجرای مدیریت دانش، ایجاد دفتر دانش
۷	پمسل و مولر (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه‌محور	روش کیفی	ساختارهای رسمی و غیررسمی سازمان، سلسله‌مراتبی مبتنی بر اقتدار، سلسله‌مراتب بر اجماع، توانمندسازی کارکنان

۸	جمالی (۱۳۹۶)	حکمرانی پروژه، تعاریف، مفاهیم و کاربرد آن در فناوری اطلاعات	گردآوری	ساختارهای رسمی و غیررسمی، فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی
۹	محمودی و قدوسی (۱۳۹۴)	الکترونیکی شدن مسبب گرایش به حکمرانی نیک یا حکمرانی نیک مسبب گرایش به الکترونیکی شدن: روندهای کنونی و پیش‌بینی‌های آینده	داده کاوی و تحلیل سری-های زمانی	سرمايه‌گذاري در حکمرانی نیک، حکمرانی نیک

۳. مطالعات کیفی (معناکاوی): در این دسته از پژوهشها با به‌کارگیری یکی از انواع روشهای

کیفی سعی در مطالعاتی تفسیری و معناکاوانه از جنبه‌های مختلف حکمرانی دانش بوده است. درباره حکمرانی دانش، همان‌طور که بیان شد در ایران مطالعات بسیار اندکی شده است؛ با این حال در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر حکمرانی دانش چندین مطالعه انجام شده است که به‌طور خلاصه به آنها اشاره شد. در خارج از کشور نیز در زمینه حکمرانی دانش مطالعاتی انجام شده است. درباره این تحقیقات و وجه تمایز این تحقیق می‌توان به این نکته اشاره کرد که از آنجا که به نظر می‌رسد حکمرانی دانش بیشتر نیازمند توجه عینی و تجربی در سازمانها است، پرداختن به آن صرفاً به شیوه کیفی نمی‌تواند امکان استفاده برای سازمانهای پروژه محور با توجه به چالشهای ساختاری و اجرایی داشته باشد. با توجه به ویژگیهای ساختاری و مأموریتی قرارگاه و پیچیدگیهای خاص سازمان (نظامی - اقتصادی، انواع گرایشها، انواع ساختارهای سازمانی، نیروها با عضویتهای مختلف، ذی‌نفعان مختلف، دارا بودن تجهیزات دو منظوره، ساختار چند سطحی و ...)، بیشتر تحقیقات، محقق را به حد اشباع در بیان نظریه و ارائه ابعاد و مؤلفه‌های مورد نیاز در راستای طراحی چارچوب حکمرانی دانش برای این سازمان نرسانده است؛ به همین منظور در این تحقیق، محقق با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و در نظر گرفتن وجه تمایز قرارگاه به‌منظور تطبیق ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده سعی دارد یک چارچوب عینی و تجربی بر اساس شکاف و

عارضه‌های شناسایی شده در فرایند اجرای حکمرانی دانش ارائه کند که این موضوع در تحقیقات کمتر مورد توجه بوده است.

جدول ۶. پیشینه تحقیقات با رویکرد توسعه مفهوم مطالعات کیفی

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای شناسایی شده
۱	مولن (۲۰۱۸)	چگونه دانش حاکمیت را توانمند می‌سازد؟	گردآوری	حاکمیت محیطی، دانش ضمن خدمت، هماهنگی، همراستایی
۲	فیشر (۲۰۰۴)	برداشت دانشجویان و اساتید از ایجاد اجتماع دانشی با رویکرد حاکمیتی	تحلیل محتوا	نقش مربی در شکل گرفتن تعاملات، تعاملات، بازخورد، گردش دانش
۳	لند (۲۰۰۵)	اجتماعی کردن دانش آنلاین در سازمان	قوم نگاری	رفتار سازمانی، تعامل سازمانی
۴	ورنر (۲۰۰۹)	تحلیل دانش آنلاین	مطالعه موردی	تعاملات افراد، ابزارهای الکترونیکی
۵	شهامی زنجانی و کندری (۱۳۹۷)	شناسایی عوامل ساختاری برای تحقق حکمرانی دانش با ترکیب روش فراترکیب و دلفی	تحلیل محتوا	ساختار مدیریت دانش، سیستم تشویقی، سامانه ارتباطات، رسمیت، تمرکزگرایی، ساختار حامی مدیریتی، فرهنگ و روشهای کاری

روش‌شناسی پژوهش

نتایج این تحقیق در مورد ارائه چارچوبی به‌منظور راهبری قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) به‌عنوان یک سازمان پروژه‌محور برای دانش‌محور کردن فعالیتهای آن در قالب ساختار حکمرانی

دانش متمرکز است که بتواند راه حلی مطلوب به منظور حل چالشهای اساسی این قرارگاه برای توسعه فعالیتهای دانشی خود باشد؛ لذا تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و با توجه به اینکه ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب پیشنهادی، نتیجه مطالعه تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق است و الگوها و چارچوبها حکمرانی دانش را تکمیل می‌کند و توسعه می‌دهد، تحقیق از نوع توسعه‌ای است که در مجموع نوع تحقیق، کاربردی و توسعه‌ای خواهد بود و روش تحقیق نیز از نوع کیفی است.

یافته‌های پژوهش

به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه‌محور مورد مطالعه در سازمان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) و ارائه چارچوب پیشنهادی تحقیق از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در همین راستا، اقدامات ذیل صورت گرفت:

مقالات: برای این کار طبق جدول ۷ ابتدا کلیدواژه‌های مربوط به تحلیل محتوا مشخص شد؛ سپس در پایگاه داده‌هایی که مشخص شده بود این کلمات کلیدی جستجو شد. ملاک انتخاب مقاله، وجود یکی از این کلید واژه‌ها در عنوان مقاله بود. به دلیل تعداد زیاد مقالات، اولویت تحلیل مقالات با آنهایی بود که از سال ۲۰۰۸ به بعد در این پایگاه داده‌ها نمایه‌گذاری شده بود. از آنجا که برخی از مقالات در پایگاه داده‌های معروف نمایه‌گذاری نشده است یا دسترسی آزاد به آنها امکان‌پذیر نیست در گوگل اسکالر هم جستجو شد. معیار انتخاب مقالات برای تحلیل از نظر بازه زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸، از نظر محتوایی بیشتر مروری و از نظر بستر به صورت الکترونیکی بوده است؛ با این حال ۲۰ مقاله برای تحلیل از همان اول مشخص نشد؛ بلکه بر اساس ارتباط بیشتر با موضوع به صورت هدفمند ابتدا مقاله انتخاب، و تحلیل محتوا، و سپس مقاله‌ای دیگر انتخاب شد و مورد تحلیل قرار گرفت. بنابراین رسیدن به اشباع نظری در برخی مقولات باعث انتخاب مقاله بعدی شده است.

جدول ۷. واژگان کلیدی و پایگاه داده‌های مورد جستجو برای تحلیل محتوا

تعداد مقالات انتخابی	تعداد مقالات		پایگاه داده‌ها	اصطلاحات مورد جستجو
	مروری	پژوهشی		
۲۰	۳۰	۲۵	Proquest Springer Science direct Emerald Google scholar	1-Knowledge governance 2-Project governance 3-Governance in Project base organization 4- Knowledge in Project base organization 5- Knowledge in project managment

تحلیل محتوای مصاحبه: برای اجرای مصاحبه ابتدا با مروری بر ادبیات نظری سؤالات کلی و اولیه تدوین شد؛ سپس با مدیران و متخصصان مرتبط با حوزه حکمرانی دانش مصاحبه به عمل آمد. برای انتخاب آنها به شیوه هدفمند عمل شد و تا اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع با ۱۶ نفر در این زمینه مصاحبه شد. زمان مصاحبه از ۱۵ دقیقه تا یک ساعت متغیر بود.

بدین منظور ابتدا هر کدام از متنهای کتابها، مقالات یا مصاحبه‌ها برای برداشتی کلی از آن یک بار خوانده شد. سپس در راستای تحلیل محتوا خواندن متن شروع شد و به صورت مضمونی ادامه یافت به این صورت که واحد ثبت به جای کلمه، جمله، پاراگراف یا کل متن، مضمون در نظر گرفته شد. از ابتدای متن شروع به خواندن شد و هر کجا به یک مضمون اشاره می‌کرد، تحت عنوان جملات کلیدی انتخاب می‌شد و به آن یک شناسه یا برچسب تعلق می‌گرفت. میلز و هوبرمن (۱۹۹۴، به نقل از فیشر، ۲۰۰۴) در تعریف شناسه چنین می‌نویسند: «شناسه‌ها برچسب‌های واحدهای معنایی است که به منظور توصیف یا استنباطی از اطلاعات در طول مطالعه تحلیل محتوا به کار می‌رود. شناسه‌ها معمولاً به قطعه‌هایی وابسته است که می‌تواند کلمه، عبارت، جمله یا کل متن باشد».

بعد از شناسه‌گذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا شناسه‌های جدیدی به دست نیاید) بر اساس مشابهت شناسه‌ها با یکدیگر مقوله‌بندی شد.

سرانجام شش عنوان و ۲۶ زیر مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شد که بر اساس ماهیت و هدف تحقیق در سه عامل تأثیرگذار شامل عوامل الزام‌آور (ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور ایجاد همراستایی راهبردی با رویکرد دانشی در سازمان)، عوامل بسترساز (ناظر بر عواملی است که زیرساختها و زمینه‌های اجرای حکمرانی دانش را در قرارگاه ایجاد می‌کند) و عوامل تسهیل‌گر (ناظر بر عواملی است که پیشبرد فعالیتها و راهبردهای تدوین شده را آسان و هموار می‌سازد.) دسته‌بندی شد. در جدول ۸ ارتباط عوامل، مقولات و زیر مقوله‌ها نشان داده شده است.

جدول ۸. مقوله و زیر مقوله‌های تحقیق

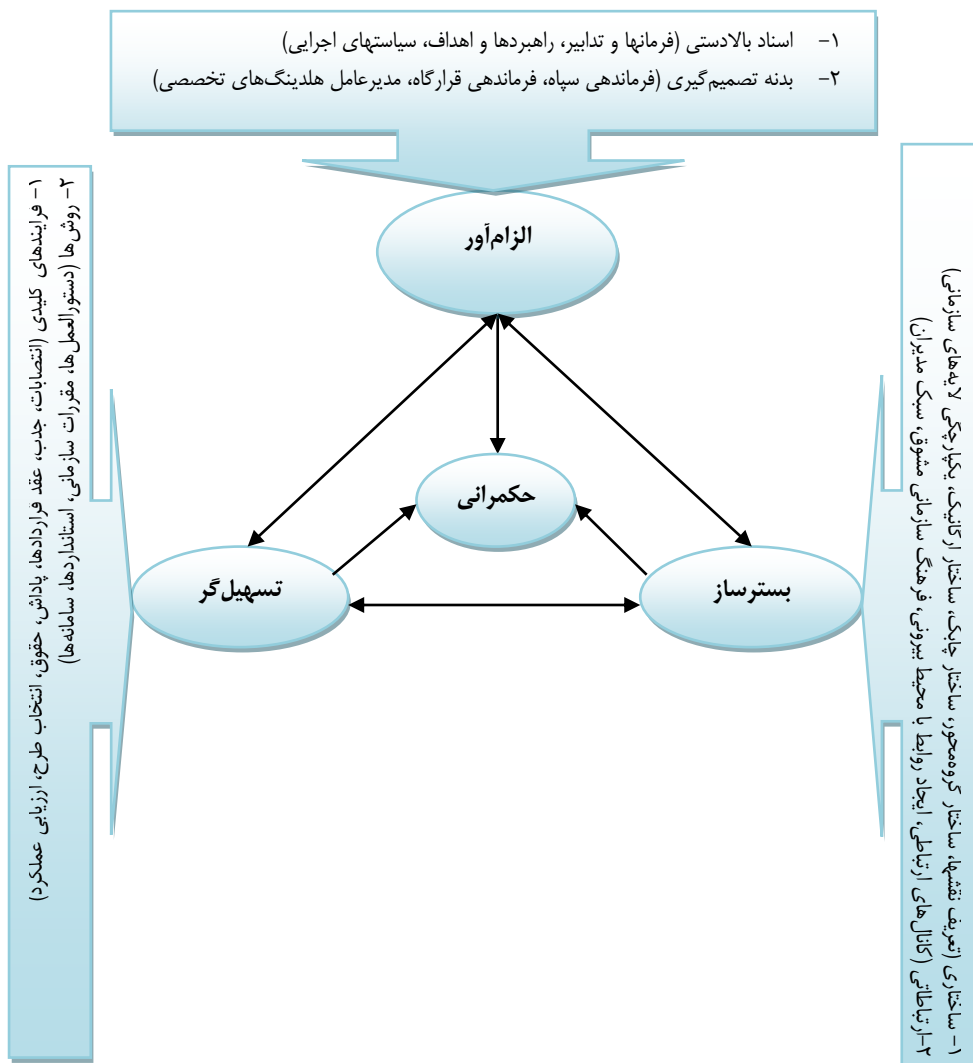
ردیف	نوع عوامل	مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	نوع منابع	
				مقاله	مصاحبه
۱	الزام‌آور	اسناد بالادستی	فرمانها و تدابیر فرماندهی مبتنی بر دانش	✓	
			راهبردها و اهداف بلندمدت مبتنی بر دانش	✓	✓
			سیاستهای اجرایی مبتنی بر دانش	✓	✓
	بدنه تصمیم‌گیری		حاکم سازمان (فرماندهی سپاه)	✓	✓
			حاکم سازمان (فرماندهی قرارگاه)	✓	✓
			مدیرعامل هلدینگ‌های تخصصی	✓	✓

(بونیتس، ۲۰۰۱، کورتز و همکاران، ۲۰۰۷، ماهش و سورش، ۲۰۰۹، پندای و دوتا، ۲۰۱۳، میقدادی، ۲۰۱۶)	✓	تعریف نقشها و مسئولیتها	ساختاری	بستر ساز	۲
(پندای و دوتا، ۲۰۱۳)	✓	ساختار گروه محور			
(ماهنگ و وینزین، ۲۰۰۳؛ کورتز و همکاران، ۲۰۰۷)	✓	ساختار چابک			
(ماهنگ و وینزین، ۲۰۰۳؛ کورتز و همکاران، ۲۰۰۷؛ پندای و دوتا، ۲۰۱۳)	✓	ساختار ارگانیک			
(ترنر، ۲۰۱۲؛ فوجون و وایت، ۲۰۰۶؛ فیلد، ۲۰۰۹؛ اریکسون، ۲۰۱۳)	✓	یکپارچگی لایه‌های سازمانی مبتنی بر پرتفولیو	ارتباطاتی		
(کلارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ دونالدسون، ۲۰۰۱؛ فوس، ۲۰۱۰؛ کائو و زیانگ، ۲۰۱۲؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)	✓	راه‌های ارتباطی			
(پلتوکوری و تسوکاری، ۲۰۰۶؛ شوردر و پاین، ۲۰۰۷؛ سان، ۲۰۱۰)	✓	ایجاد روابط با محیط بیرونی			
(ترنر و مولر، ۲۰۰۳؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰؛ فوس، ۲۰۱۰؛ کائو و زیانگ، ۲۰۱۲؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۶؛ وینگ و پنگ، ۲۰۱۱؛ فوس، ۲۰۱۱؛ هانگ و چیو، ۲۰۱۳؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)	✓	فرهنگ سازمانی مشوق			
(وینگ و پنگ، ۲۰۱۱؛ فوس، ۲۰۱۱؛ هانگ و چیو، ۲۰۱۳؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)	✓	سبک (رویکرد) مدیران			

(ترنر و مولر، ۲۰۰۳؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰)	✓	✓	فرایند انتصابات	فرایندهای کلیدی	تسهیل گر	۳
(ترنر و مولر، ۲۰۰۳؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰؛ فوس، ۲۰۱۰؛ کائو و زیانگ، ۲۰۱۲)	✓	✓	فرایند جذب منابع انسانی			
-----	✓		فرایند عقد قراردادهای			
-----	✓		فرایند پاداش			
-----	✓		فرایند حقوق و دستمزد			
-----	✓		فرایند انتخاب طرح			
-----	✓		فرایند ارزیابی عملکرد			
(پمسل و همکاران، ۲۰۱۶؛ وینگ و پنگ، ۲۰۱۱؛ فوس، ۲۰۱۱؛ هانگ و چو، ۲۰۱۳؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)	✓	✓	دستورالعملها	روشها		
(ترنر و مولر، ۲۰۰۳؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰)	✓	✓	مقررات سازمانی			
(ترنر و مولر، ۲۰۰۳؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰)	✓	✓	استانداردها			
هانگ و چو، ۲۰۱۳)	✓	✓	سامانهها			

چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص)

در شکل ۴ ارتباط مفاهیم جدول ۸ در قالب چارچوب مفهومی ارائه شده است که سازمان با توجه به این عوامل می تواند زمینه تحقق و اجرای حکمرانی دانش را در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) فراهم سازد.



شکل ۴. چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص)

نتیجه گیری و پیشنهادها

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) از دید ساختار حکمرانی با توجه به تعاریف حکمرانی، ساختار حکمرانی سازمانی دارد. از آنجا که این ساختار، بر فرایندهایی ناظر است که به وسیله آنها، سازمانها هدایت و کنترل می‌شوند و شامل ساختاری است که از طریق آن، اهداف شرکت، و راههای رسیدن به آنها تبیین می‌شود و با توجه به مؤلفه‌های اساسی حکمرانی سازمانی که شامل فرایندها، ساختار، چگونگی ارزیابی، نظارت، مضمونهای راهبردی و سطوح تصمیم‌سازی است، مسیر دستیابی به حکمرانی دانش پروژه در قرارگاه از جایگاه حکمرانی سازمانی شروع می‌شود. به همین منظور در الگوی ارائه شده، حکمرانی سازمانی در رأس چارچوب قرار گرفته است.

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) دارای هولدینگ‌های تخصصی در عرصه‌های ۱. نفت، گاز و پتروشیمی، ۲. راه و شهرسازی ۳. صنعت و معدن ۴. فناوری اطلاعات و مخابرات ۵. محرومیت‌زدایی و کشاورزی ۶. آب و نیرو است. با توجه به وجه تمایز قرارگاه، نیاز است تا عواملی مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار گیرد که بر ویژگیهای منحصر به فرد قرارگاه مبتنی باشد. این ویژگیها شامل دارا بودن ساختار نظامی - اقتصادی، دارا بودن انواع گرایشهای تخصصی مختلف، دارا بودن انواع ساختارهای سازمانی، دارا بودن نیروها با عضویت‌های مختلف، دارا بودن ذی‌نفعان مختلف، دارا بودن تجهیزات دو منظوره است.

بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد که عوامل تأثیرگذار بر قرارگاه در راستای اجرای حکمرانی دانش شامل عوامل الزام‌آور، بسترساز و تسهیل‌گر است. از دید عوامل الزام‌آور می‌توان به فرمانها و تدابیر فرماندهی، راهبردها و اهداف بلندمدت بر اساس سند راهبردی سازمان و سیاستهای ابلاغی سازمان اشاره کرد که به نوعی الزامات اساسی دانش در این اسناد می‌تواند الزام‌کننده سازمان به سمت همراستایی راهبردی سازمان با اهداف دانشی باشد. از دید عوامل بسترساز می‌توان به نوع زمینه‌سازی در سازمان از جنبه ساختاری و ارتباطاتی اشاره کرد که ایجاد ساختار گروه‌محور، چابک، ارگانیک همراه با توسعه یکپارچه لایه‌های سازمانی بر اساس پرتفولیو که شامل ستاد فرماندهی قرارگاه، زیرپرتفولیو که شامل هلدینگ‌های تخصصی، سبد پروژه که شامل شرکتها و طرحها که شامل کارگاه‌ها است، تأثیرگذار است. از دید عوامل تسهیل‌گر

می توان به فرایندهای کلیدی اشاره کرد که بر اساس تعریف پمسل (۲۰۱۴) از حکمرانی دانش که آن را تلاقی فرایندهای کلیدی سازمان با فرایندهای مدیریت دانش می داند یا طبق تعریفی دیگر از فوس (۲۰۰۷) که حکمرانی دانش را انتخاب ساختار سازمانی که می تواند بر فرایندهای مدیریت دانش شامل اشتراک گذاری، یکپارچه سازی و به کارگیری دانش اثرگذار باشد و موجب رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان می شود، این عامل می تواند همراستایی فرایندهای سازمان با فرایندهای دانشی را هموار سازد و تدوین دستورالعمل ها، تصویب قوانین و مقررات، تدوین استانداردها و استقرار سامانه هایی نظیر نظام پیشنهادها، نظام پاداشدهی مبتنی بر دانش و ... می تواند مسیر دستیابی به حکمرانی دانش را تحقق بخشد.

در مقایسه با مطالعات پیشین، میقدادی^۱ (۲۰۱۶) در مقاله خود به تعدادی از تمهیدات سازمانی برای ایجاد حکمرانی دانش پرداخته است که چند مورد محدود بود؛ اما در این تحقیق به این تمهیدات در قالب سه عامل شامل عوامل الزام آور، بسترساز و تسهیل گر پرداخته شده است. کانابیران و پاندیان^۲ (۲۰۱۰) در مقاله خود به معرفی ساختار حکمرانی دانش اشاره، و تعدادی اصول ساختاری معرفی کردند که در مقایسه با این تحقیق جامعیت ندارد. در مقاله والکزاک^۳ (۲۰۰۵) تمهیدات ساختاری و زمینه ای مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما در مقایسه با این تحقیق پاسخ جامعی ارائه نکرده اند.

بر همین اساس پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

۱. نیاز است به منظور تحقق و اجرای حکمرانی دانش در قرارگاه، رویکرد مدیران نسبت به ضرورت ایجاد و هموار کردن عوامل مؤثر در حکمرانی دانش و توجه به هر یک از عوامل الزام آور، بسترساز و تسهیل گر تغییر یابد و فرهنگ دانش با توجه به رویکرد مدیران و الهام بخشی آنان در تمامی لایه های سازمانی نفوذ یابد.

۲. از طرفی با توجه به نیازمندی تطابق فرایندی و ساختاری در قرارگاه با فرایندهای مدیریت

1. Migdadi

2. Kannabiran & Pandyan

3. Walczak

دانش از جمله، اشتراک، انتقال و به کارگیری دانش، نیاز است تلاقی فرایندهای مدیریت دانش با تمام فرایندهای کلیدی سازمان از جمله انتصابات، جذب منابع انسانی، عقد قراردادهای، ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی صورت گیرد.

۳. به منظور آسان سازی امور مربوط به فرایندهای دانش و رسوخ به بدنه اجرایی قرارگاه نیاز است با ایجاد روابط کاری مبتنی بر همکاری گروهی و ارتقای سطوح ارتباطاتی نظیر نظام پیشنهادها، سامانه‌های مبتنی بر ثبت تجربه و اتصال به فرایندهای کلیدی سازمان و سطوح تصمیم‌گیری سازمانی اقدامات لازم صورت گیرد.

منابع

- افرازه، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش: مفاهیم، الگوها، اندازه‌گیری و اجرای. تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- الوانی، مهدی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۶). نظریه سازمان: ساختار و طرح سازمانی. تهران: انتشارات صفار.
- انواری‌رستمی، علی‌اصغر؛ شهابی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات. ۳: ۱۸-۲.
- برزین‌پور، فرناز؛ صبور، آناهیتا؛ جعفری، مصطفی (۱۳۹۲). طراحی الگوی مفهومی لایه‌های دانش در سازمانهای پروژه محور. چهارمین کنفرانس مدیریت پروژه.
- پروست، گیلبرت؛ روب‌استفان، رومهارت. کای (۱۳۸۵). مدیریت دانش. ترجمه علی حسینی‌خواه. تهران: نشر یسپرون.
- پرهیزگار، مهدی (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت مینا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- پروست‌گیلبرت، روب‌استفان، رومهارت کای. (۱۳۸۵). مدیریت دانش. ترجمه علی حسینی‌خواه. تهران: انتشارات یسپرون.
- جعفری، محمد؛ اخوان، پیمان (۱۳۹۰). مدیریت دانش: نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها. تهران: انتشارات رسا.
- جمالی، محمد (۱۳۹۶). حکمرانی پروژه: تعاریف، مفاهیم و کاربرد آن در فناوری اطلاعات. کنفرانس مدیریت پروژه.
- رنجبر، افسانه (۱۳۹۵). شناسایی نقش ساز و کارهای حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه‌محور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

- زرآبادی پور، ساسان؛ زرگرپور، حمید (۱۳۸۶). بررسی تجارب حاصل از تأخیرات یک پروژه ملی با استفاده از مدیریت دانش. کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران.
- شفعیان، محمد؛ متولیان، علی (۱۳۸۷). ارائه یک چارچوب مفهومی برای شناسایی و کسب دانش پروژه‌ها در سازمانهای پروژه محور. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.
- علیزاده، نسرین؛ نعمتی، حسن‌علی (۱۳۹۲). حاکمیت دانش: چیستی، چگونگی و چرایی؟. ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
- قره‌باغی، مهدی (۱۳۹۱). حاکمیت دانش در سازمانهای پروژه محور. دو ماهنامه الکترونیکی دانش و کاربرد مدیریت پروژه.
- کرسول، جان‌دبلیو (۱۳۹۶). رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی. ترجمه علیرضا کیامنش. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی.
- کامپنهود، لوکوان؛ کیوی، ریموند (۱۳۸۶). روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و عملی). ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر. تهران: انتشارات توتیا.
- کندری، فرزانه؛ زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر، حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با روش فراترکیب. فصلنامه علمی - پژوهشی علوم و فناوری اطلاعات ایران. شاپا: ۲۲۵۱-۸۲۲۳.
- مقدم، محمد؛ حسینعلی‌پور، مهدی (۱۳۸۶). بررسی نقش مدیریت دانش در شناسایی و تعدیل تأخیرات پروژه‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده معماری.
- محمودی، جعفر؛ قدوسی، محمدرضا (۱۳۹۶). الکترونیکی شدن مسبب گرایش به حکمرانی نیک یا حکمرانی نیک مسبب گرایش به الکترونیکی شدن: روندهای کنونی و پیش‌بینی‌های آینده. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. دوره ۲۸. ش ۳.
- گزارش هفتم مؤسسه حکمرانی فناوری اطلاعات. ۲۰۱۰.
- رونقی، محمدحسین؛ محمودی، جعفر (۱۳۹۴). رابطه حاکمیت فناوری اطلاعات و حاکمیت شرکتی میان سازمانهای دولتی حوزه فناوری اطلاعات. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۷. ش ۳.
- هرزندی، مرتضی؛ زنجانی، مهدی؛ فرزانه، نرگس (۱۳۹۵). حاکمیت دانش در سازمانهای پروژه محور: رویکرد عوامل کلیدی موفقیت. هشتمین کنفرانس مدیریت دانش.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". MIS quarterly, 107-136.
- Ajmal, M., & Koskinen, K. (2008). "Knowledge Transfer In Project Based Organization: An Organization Culture Perspective". Project Management Journal, Volume 39, pp 7-15.

- Ardimento, P., Baldassarre, M. T., Cimitile, M., & Mastelloni, G. (2010). "Key performance indicators to relate knowledge governance with knowledge process". In *Information Systems: People, Organizations, Institutions, and Technologies* (pp. 147-155). Physica-Verlag HD.
- Ahola, T.; Ruuska, I.; Artto, K.; Kujala, J. (2014). "What Is Project Governance and What Are Its Origin?". *International Journal Of Project Management*, Volume 32, ISBN:1321-1332.
- Bajaria, H. J. (2000). "Knowledge creation and management: inseparable twins". *Total Quality Management*, 11(4-6), 562-573.
- Berdrow, L., & Lane, H.W. (2003). "International Joint Venture: Creating Value Through Successful Knowledge Management Systems: A Multi-Case Analysis," *Department of Industrial Engineering*, Vol.18, No.2, pp.97-113.
- Blomquist, T., Soderholm, A. (2002). "How Project Management Got Carried Away, Beyond " *Project Management Journal*, Volume 2, ISBN: 4200, pp:250-161.
- Buckly, P.J., Chapman, M., (1997). "The Perception and Measurement of Transaction Costs". *Camb. J.Econ.* 21(2), 127-145.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <http://dx.doi.org/10.2307/2393553>.
- Davenport, T. (2000). "Managing customer support knowledge". California
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How Organization Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press
- Drucker, P. F. (1954). *Landmarks of Tomorrow. A Report on the New 'Post-Modern' World*. Transaction Publisher London. ISBN 1-56000-622-6.
- Foss, N. J. (2012). *Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications*. HANDBOOK OF ECONOMIC ORGANIZATION, Anna Grandori, ed., Edward Elgar.
- Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, 14(1), 29-52.
- Foss Nicolai j , Michailova Snejina (2006) . "Knowledge governance : processes and perspectives". United States : Oxford University Press Inc.
- Ghosh, S., Amaya, L., & Skibniewski, M. J. (2012). "Identifying areas of knowledge governance for successful projects". *Journal of Civil Engineering and Management*, 18(4), 495-504.
- Giuseppe, P., Mastroianni, C., Talia, D. (2010). "A framework for distributed knowledge management". *Design and implementation Journal*, ISBN:32586-4751.
- Huang, M. C., Chiu, Y. P., & Lu, T. C. (2013). "Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity". *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 677-694.
- Hussi, T. (2004). "Reconfiguring knowledge management- combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation". *Journal of Knowledge Management*, 8 (2): 36-52.
- Hobday, M. (2000). "The project organization: an ideal from for management for managing complex products and systems". *Research Policy*. 29(2000),871-893.
- Ibrahim, F., Edgar, D., & Reid, V. (2009). "Assessing the role of knowledge management in

- adding value: moving towards a comprehensive framework". *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(04), 275-286.
- Mládková, L. (2010). "Cooperation and its Role in Knowledge Society", *Journal of International Scientific Publications, Economy and Business*, Volume 4, ISSN 1313-2525, pg. 4-6
- Van der Molen, F., 2017. *Governing Knowledge: Understanding the Interplay between Knowledge and Coastal Governance*. PhD Thesis. University of Groningen.
- Van der Molen, F., Swart, J.A.A., Van der Windt, H.J., 2018. *Trade-offs and syne*
- Mintzberg, H., (1979). "The Structuring of Organizations". Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mitere, M. Turner, R. Mancini, M., (2016). *The Organization Design Perspective On The Project Base Organization: A Structured Review*. *International Journal Of Managing Project In Business*, Volume 2, ISSN:1753-8378, pp:128-139.
- Kanabiran, F., Pendiyan, D., & Reid, V. (2009). "Assessing the role of knowledge management in adding value: moving towards a comprehensive framework". *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(04), 275-286.
- Kenly, M. Mckeen, J. Singh, S. (2008). "Knowledge Management and Organization Performance: An Exploratory Analysis", *Journal Of Knowledge Management*, ISSN:1367-3270.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. John Wiley & Sons.
- Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). *A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations*. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1411-1422.
- Pemsel, S., & Müller, R. (2012). *The governance of knowledge in project-based organizations*. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865-876.
- Schroeder, A., Pauleen, D., Huff, S. (2012), *KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs*, *Journal of Knowledge Management*, 16 (1). 3-21.
- Shu-Mei Tseng, (2016). "Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29 Issue: 2, pp.202-221, <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2014-0042>
- Rouyet, J. I., & Joyanes, L. (2009). "Applying IT Governance Concepts and Elements to Knowledge Governance: An Initial Approach. In *Best Practices for the Knowledge Society*". Knowledge, Learning, Development and Technology for All (pp. 258-267). Springer Berlin Heidelberg.
- Rincén, V. G., Bergman, G. R., & Pérez, B. (2010). "Knowledge Management as a Tool for the Productive Transformation of a Region in a Developing Country". In *Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management: Universidade Lusiana de Vila Nova de Famalico, Portugal 2-3 September 2010* (p. 426). Academic Conferences Limited.
- Toffler, A. (1990). "Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century", Bantam Books, New York.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2000). "The management of operations in the project-based organization". *Journal of Change Management*, 1(2), 131-148.
- Xu, Y. (2008). "Methodological issues and challenges in data collection and analysis of qualitative meta-synthesis". *Asian Nursing Research*, 2(3), 173-183.

- Zaman, T. (2011). "Indigenous Knowledge Governance Framework (IKGF): A holistic model for indigenous knowledge management". Second International Conference on User Science and Engineering (i-USEr2011) Doctoral Consortium, Kuala Lumpur.
- Zack, M. Mckeen, J. Singh, S. (2008). "Knowledge Management and Organization Performance: An Exploratory Analysis", Journal Of Knowledge Management, ISSN:1367-3270.
- Zyngier, D. (2008). Conceptualizing student management learning. 24.1765-1776.
- Wang, I. (2011). "Applying knowledge management: Techniques for building organisational memories". In Advances in Case-Based Reasoning (pp. 6-12). Springer Berlin Heidelberg.
- Wiig, Karl.M. (2004). "People – focused Knowledge Management". Elsevier Butterworth – Heinemann Routledge Publisher.