



## Presenting a conceptual model of dimensions and components of organizational knowledge governance based on a systemic approach

Yaser Faizolahy<sup>1</sup>| Alireza Noruzi<sup>2</sup>|mehrankeshtkar<sup>3</sup>

Case study paper

Received:  
19 May 2023

Accepted:  
09 August 2023

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



### Abstract

This research was done with the aim of explaining the dimensions and components of knowledge governance in the organization with a systemic approach. The current research was conducted with a qualitative approach and a meta-synthesis method. In this research, 451 related scientific sources were selected from various internal and external sources in the period before 2022, and using the meta-synthesis method and the use of "Critical Appraisal Skills Program" (CASP), finally 105 scientific researches were selected in line with the goal of the research. were evaluated and reviewed. In this regard, by applying a systemic approach and using the open coding method, relevant codes were identified and extracted in three main categories including input, process and output. The findings of the research show that the input of the model includes the nature of organizational knowledge governance (approach, nature and subject). Also, the governance process of organizational knowledge includes requirements, effective factors, obstacles and tools. The output of the obtained organizational knowledge governance model also includes functions and achievements. The topic (conceptual model of organizational knowledge governance) and the approach (system approach) of the current research have an innovative and unique aspect. The results of the present research can facilitate the implementation of knowledge governance in organizations.

**Keywords:** Knowledge governance, Organizational knowledge governance, systematic approach, meta synthesis.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.4.3.0

- 1.Ph.D. student of Information and Knowledge Management, Tehran University, Tehran, Iran  
yaser.faizolahy@gmail.com
- 2.Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Management of the University of Tehran, Tehran, Iran  
noruzi@ut.ac.ir
3. Assistant Professor of Strategic Knowledge Management, Higher National Defense University, Tehran, Iran  
mkhkmphd90@gmail.com

## ارائه مدل مفهومی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی

### بر اساس رویکرد سیستمی

یاسر فیض اللهی<sup>۱</sup> | علیرضا نوروزی<sup>۲</sup> | مهرا ن کشتکار هرنکی<sup>۳</sup>

شماره  
۲۳

سال ششم  
زمستان ۱۴۰۲  
صص: ۱۱۲-۷۹



#### مطالعه موردی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۳/۲۹  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۶/۱۸

شاپا چاپی: ۴۶۴۵-۴۲۶۲  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۴۲



DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.4.3.0

۱. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گرایش مدیریت اطلاعات و دانش، گروه علم اطلاعات و مدیریت دانش،

دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.  
Yaser.faizolahy@gmail.com

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علم اطلاعات و مدیریت دانش، دانشکده‌دگان مدیریت، دانشگاه تهران  
noruzi@ut.ac.ir

۳. استادیار مدیریت دانش راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.  
Mkhkmphd90@gmail.com

#### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش در سازمان با رویکرد سیستمی انجام شده است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با روش فراترکیب انجام شده است. در این پژوهش ۴۵۱ منبع علمی مرتبط در بازه زمانی قبل از سال ۲۰۲۲ از منابع داخلی و خارجی مختلف انتخاب شد و با استفاده از روش فراترکیب و استفاده از «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی» (CASP)، در نهایت ۱۰۵ پژوهش علمی در راستای هدف پژوهش مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفتند. در این خصوص، با به‌کارگیری رویکرد سیستمی و با استفاده از روش کدگذاری باز، کدهای مربوطه در سه مقوله اصلی شامل ورودی، فرایند و خروجی، شناسایی و استخراج گردید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ورودی مدل شامل چیرستی حکمرانی دانش سازمانی (رویکرد، ماهیت و موضوع) است. همچنین فرایند حکمرانی دانش سازمانی شامل ملزومات، عوامل مؤثر، موانع و ابزارها هستند. خروجی مدل حکمرانی دانش سازمانی به دست آمده نیز شامل کارکردها و دستاوردها است. موضوع (مدل مفهومی حکمرانی دانش سازمانی) و رویکرد (رویکرد سیستمی) پژوهش حاضر جنبه نوآورانه و منحصر بفرد دارد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند تسهیلگر پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌ها باشد.

**کلیدواژه‌ها:** حکمرانی دانش، حکمرانی دانش سازمانی، رویکرد سیستمی، فراترکیب.

## مقدمه و بیان مسئله

یکی از مهمترین دارایی‌های هر سازمانی، دانش است و به عنوان یک ابزار، نقش مهمی در حل مسئله و تصمیم‌گیری دارد. «دانش را می‌توان به عنوان واقعیت‌ها، مهارت‌ها و درکی که یک فرد، به ویژه از طریق آموزش یا تجربه به دست می‌آورد، تعریف نمود که توانایی فرد را در تصمیم‌گیری، اصلاح فرایندها، ارزیابی محتوا و اجرائی کردن طرح‌ها افزایش می‌دهد. امروزه، دانش به عنوان کالایی ابتدایی و ضروری و در واقع، نخستین منبع راهبردی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود» (Hosseini Shavoon, Youzbashi, & Nasl Seraji, 2015).

تغییرات مداوم در دنیای امروز، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا برای رویارویی مؤثر با چالش‌های موجود، توانمندی‌های خود را تطبیق داده و به کار گیرند. مدیریت دانش یک عامل کلیدی در توسعه سازمانی است. بدون شناخت مناسب مسائل مدیریت دانش و بدون رویکرد مناسب به مدیریت دانش، تضمین پایداری سازمان برای مدت طولانی تقریباً غیرممکن است (Kavalić & et al., 2021). راهبردهای مختلف مدیریت دانش، زمانی موفق‌تر هستند که راهبردهای به کار گرفته شده هم‌راستای راهبرد اصلی سازمان و برنامه راهبردی آن باشد (Neysi and Rangbari, 2009, 130).

یکی از دلایل وجود مشکلات و مسائل فراوان در تمام سطوح و زوایای سازمان‌ها، ضعف رویه‌های نظام‌مند مدیریت دانش در راستای تولید، سازماندهی، نگهداری، تسهیم و انتقال دانش است که خود منجر به وجود شکاف‌های گسترده میان دانش موجود و دانش مورد نیاز سازمان‌ها می‌شود و پیامدهایی از جمله وقوع اشتباهات مکرر در کار، دوباره کاری‌ها، افزایش هزینه‌ها، افت کیفیت محصولات و خدمات، نارضایتی مشتریان درونی و بیرونی و فقدان قدرت رقابتی در عرصه ملی و بین‌المللی را در پی دارد. از طرف دیگر، منجر به ناپدید و بی‌ارزش شدن بخش گسترده‌ای از دانش سازمانی می‌شود. به طوری که بخش زیادی از این ذخیره دانشی ارزشمند که با صرف زمان، تلاش و هزینه بسیار حاصل شده است، نادیده گرفته شده و برای بهره‌گیری مجدد از آن در آینده، هیچ‌گونه راهکاری اندیشیده نمی‌شود (Ghorbanizadeh and Mohammadi, 2012). بیشترین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی مربوط به حوزه مدیریت و

ساختار سازمانی است (Vahidi & Danesh, 2022). این گزاره نشان‌دهنده این است که لازم است به حوزه حکمرانی دانش<sup>۱</sup> (به عنوان لایه‌ای فراتر از مدیریت دانش) در سازمان‌ها بیشتر پرداخته شود. یکی دیگر از موانع اصلی پیاده‌سازی یک نظام مدیریت دانش سازمانی، تطبیق مراحل فرایند مدیریت دانش به منظور ادغام کل سازمان از جمله افراد، فناوری و فرایندهای سازمانی با در نظر گرفتن سطوح فرهنگ سازمانی، استراتژی و ... است. حکمرانی دانش به عنوان راهی برای به حداقل رساندن این مشکلات می‌تواند جایگزین مناسبی برای سازمان‌ها باشد (Pereira & et al, 2022). یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد راهبردی بلندمدت و مستمر به مدیریت دانش و حکمرانی دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است (Fathi, Sadeghi & Khosravi, 2020).

مبحث «حکمرانی دانش» به عنوان مدلی که از مدیریت دانش برای دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف راهبردی سازمان حمایت کند، هنوز نو است. به نظر می‌رسد که اصطلاح «حکمرانی دانش» برای نخستین بار توسط گراندوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) استفاده شده است (Foos, 2007). با گذشت بیش از ۲۰ سال، اطلاعات اندکی در مورد این بُعد از تجزیه و تحلیل دانش سازمانی منتشر شده است؛ زیرا دانشگاهیان بیشتر در مورد فرایندهای مدیریت دانش به جای سازوکارهای حکمرانی دانش مطالعه و پژوهش کرده‌اند تا بتوان آنها را ارزیابی، کنترل و نظارت کرد (Freire & et al., 2017). حکمرانی دانش به تعامل دانش و فرایندهای سازمانی اشاره دارد (Foss & Mahoney, 2010). حکمرانی دانش، ابزار شفاف هم‌راستایی راهبردی مدیریت دانش است و به منظور ارائه منافع پیش‌بینی شده از اجرای ابزارها و شیوه‌های مدیریت دانش به کار می‌رود. از آنجا که چالش‌هایی در مدیریت دانش وجود دارد، حکمرانی دانش با اعمال فرایندهای حاکمیتی، درصد ارائه راه‌حل‌های برای غلبه بر این چالش‌هاست (Zarepour, Aliari & Mahmoodi, 2019). مفهوم حکمرانی دانش، موضوع تأثیر سازوکارهای حکمرانی بر فرایندهای خلق، ذخیره‌سازی، یکپارچه‌سازی، تسهیم و به کارگیری دانش را به عنوان نقطه تمرکز اصلی، دنبال می‌کند. هدف نهایی سازوکارهای حکمرانی دانش، اثرگذاری مطلوب بر رفتار دانشی اعضای سازمان است

1. Knowledge governance  
2. Grandori

(Keshtkar, 2022). 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 (Foos, 2007). مدیریت دانش بر تحقق فرایندهای دانشی متمرکز است؛ اما حکمرانی دانش را می‌توان لایه‌ای فراتر از مدیریت دانش دانست. این رویکرد بر ارتباط میان سازمان و فرایندهای دانشی تأکید می‌کند (Zarepour, Aliari & Mahmoodi, 2019).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر برداشت واحدی از گفتمان حکمرانی دانش در سازمان‌ها وجود ندارد. موارد پیش گفته نشان می‌دهد که توجه به حکمرانی دانش به منظور پیاده‌سازی بهینه آن در سازمان‌های دانشی بسیار مهم و ضروری است. این نکته و بررسی پیشینه نظری این موضوع نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی جامع که به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش پرداخته باشد، در داخل ایران و خارج از کشور انجام نشده است و پژوهشگران از جنبه‌های مختلف و در بسترهای موضوعی گوناگون، موضوع حکمرانی دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش تلاش می‌شود تا با توجه به مطالعات قبلی صورت گرفته، ابعاد و مؤلفه‌های موضوع حکمرانی دانش سازمانی با استفاده از روش فراترکیب و با رویکرد سیستمی مورد واکاوی و کنکاش قرار گیرد. «متفکران سیستمی هدف از طرح این نوع تفکر را کمک به درک بهتر پدیده‌ها و روند تغییر رویدادهایی می‌دانند که در طبیعت تکوین یافته و می‌بایند» (Sohrabi & et al., 2022). در رویکرد سیستمی، ضمن شناسایی مؤلفه‌های ورودی، فرایندی و خروجی حکمرانی دانش سازمانی، مدل نهایی مربوطه ترسیم می‌شود. رویکرد سیستمی می‌تواند در ایجاد یک الگوی جامع و منسجم نقش آفرینی کند (Mohammadi & Hajipour, 2020). یکی از تفاوت‌های بین مدیریت دانش و حکمرانی دانش، تفکر حاکم بر این دو حوزه است. تفکر حاکم بر مدیریت دانش، تفکر مدیریتی است؛ اما تفکر حاکم بر حکمرانی دانش، تفکر سیستمی است (de Wit & et al, 2022). استفاده از رویکرد سیستمی را می‌توان یکی از نوآوری‌های این پژوهش برشمرد، چرا که در آثار قبلی با رویکرد سیستمی به موضوع حکمرانی دانش پرداخته نشده است. در نتیجه، می‌توان پرسش اصلی پژوهش را بدین شکل صورت‌بندی کرد: ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با توجه به مطالعات قبلی مشابه براساس رویکرد سیستمی کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمرانی دانش از لحاظ ادبیات و پیشینه نظری، مفهومی نوین است. در دهه‌های اخیر رویکرد غالب در حوزه دانش سازمان‌ها، مدیریت دانش بوده است. در سال‌های اخیر، سازمان‌های زیادی به دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده‌اند که در این برخی از آنها موفق بوده و برخی نیز با شکست مواجه شده‌اند. حکمرانی دانش در عین حال که رابطه‌ای دو سویه با مدیریت دانش دارد، دارای جایگاهی فراتر از آن است.

مدیریت دانش بیشتر با فرایندهای دانشی و ورودی‌ها و خروجی‌های دانش سروکار دارد؛ اما حکمرانی دانش به دنبال آن است با تعریف سازوکارها، قوانین، دستورالعمل‌ها، بهبود فرهنگ سازمانی و... دانش را در راستای اهداف، مسائل و مأموریت‌های سازمانی هدایت کند. در واقع، حکمرانی دانش به دنبال جهت‌دهی کردن دانش تولید شده در سازمان است. این مهم با استفاده از اعمال قدرت و حاکمیت صورت می‌گیرد. از آنجا که امروزه یکی از دارایی‌های سازمان، دانش‌های موجود در آن است؛ اهمیت این موضوع دو چندان می‌شود. حکمرانی دانش همچون چتری، کلیه فعالیت‌های علمی و پژوهشی سازمان را پوشش داده و رصد نموده و نارسایی‌ها و نواقص آن را شناسایی می‌نماید. بهره‌گیری از حکمرانی دانش باعث ارتقای کیفی دانش تولید شده در سازمان خواهد شد، چرا که پایه و اساس ایجاد آنها، مسائل و مشکلات سازمان بوده است.

## حکمرانی دانش

حکمرانی دانش یک موضوعی بین‌رشته‌ای مرتبط با حوزه‌های مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، تئوری سازمان و مدیریت استراتژیک است (Pereira & et al, 2019). حکمرانی دانش بیان می‌کند که فرایندهای دانش (ایجاد، حفظ و به اشتراک‌گذاری) را می‌توان از طریق استقرار دستگاه‌های اداری مانند ساختار سازمان و سازوکارهای هماهنگی تحت تأثیر قرار داده و تا حدی هدایت کرد (Foss, 2005).

حکمرانی دانش کاتالیزوری برای ایجاد فضاهای همگرایی بین داده‌ها، اطلاعات و دانش است (Pinho, Costa & Pinho, 2022). Sharma & Phookan در تعریفی، حکمرانی دانش را به عنوان رویکرد معرفی کرده و چنین تعریف می‌کنند: رویکرد حکمرانی دانش (KGA)

انتخاب، ترکیب و استقرار سازوکارهای رسمی و غیررسمی سازمانی برای تأثیرگذاری بر رفتار اشتراک دانش فردی در سازمان‌ها به منظور دستیابی به اهداف مبتنی بر دانش سازمانی (انتقال دانش، ایجاد ظرفیت جذب، قابلیت‌ها و کسب مزیت رقابتی) است (Sharma & Phookan, 2022).

### رابطه حکمرانی دانش و مدیریت دانش

حکمرانی دانش اغلب با مدیریت دانش اشتباه گرفته می‌شود. با این حال، مدیریت دانش شامل فعالیت‌های روزمره سازمان همراه با دسترسی و استفاده از اطلاعات است (Roldán, 2020). از لحاظ دامنه می‌توان گفت که حکمرانی دانش دارای دامنه وسیع‌تر از مدیریت دانش است که در حوزه پروژه‌ها و سازمان‌ها قرار می‌گیرد و به ساختارهای سازمانی، قوانین و هنجارهایی مربوط می‌شود که تصمیم‌های مدیریت دانش را ممکن یا محدود می‌کنند (van Kerkhoff, 2014). پیش فرض حکمرانی دانش این است که فرایندهای مدیریت دانش را می‌توان از طریق اجرای سازوکارهای حاکمیتی (به ویژه سازوکارهای رسمی سازمانی) هدایت کرد و تحت تأثیر قرار داد (Pereira & et al, 2022). فرایند مدیریت دانش، درون‌سازمانی است؛ و به همین دلیل، مختص افرادی است که به سازمان وابسته هستند. در مورد حکمرانی دانش، دیدگاه آن بین سازمانی و فراسازمانی است، یعنی با توجه به گستره بیرونی نقش و مأموریت سازمانی، اهمیت آن نمود پیدا می‌کند (Qayyum & Khan, 2022).

پژوهشگران داخلی و خارجی زیادی در خصوص موضوع حکمرانی دانش به مطالعه و پژوهش پرداخته‌اند و آثار مختلفی را ارائه کرده‌اند که بخشی از آنها در ادامه آمده است.

(Boghrati, ShamiZanjani & Manian, 2019) در پژوهشی به «طراحی چارچوب مفهومی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور» پرداختند. این پژوهش کوشیده است با پیروی از رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش‌های فراترکیب و دلفی در قالب طرحی اکتشافی، تصویری روشن و جامع از مفهوم حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور ارائه نماید. چارچوب مفهومی پیشنهادی این پژوهش مشتمل بر ۱۹۴ عنصر است که در قالب شش مقوله یا بعد، ۱۹ نوع یا دسته و ۱۶۹ جزء یا کد، ساماندهی شده‌اند. چارچوب مذکور، مبنایی برای درک

جوانب مختلف حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور ایجاد نموده و با لحاظ نمودن چالش‌های پیش روی ساختارهای پروژه‌ای در حوزه فرایندهای دانشی، بستری برای طراحی و پیاده‌سازی راهکارهای مؤثر حکمرانی دانش در این گونه سازمان‌ها فراهم می‌نماید.

(Shamizanjani & Farzaneh Kondori, 2022) در پژوهشی به «شناسایی عوامل ساختاری برای تحقق حکمرانی دانش با ترکیب روش فراترکیب و دلفی» پرداختند. برای انجام این پژوهش از یک راهبرد دو مرحله‌ای استفاده شد. در مرحله اول، از روش فراترکیب و در مرحله دوم به منظور دریافت نظر خبرگان از روش «دلفی» استفاده شد. میانگین نظر خبرگان دلفی نشان داد که به منظور تحقق حکمرانی دانش بایستی نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را تعریف کرد، ساختار مشوق خلاقیت و چابکی ایجاد نمود، نظام‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش ایجاد کرد، نظام تعامل با ذی‌نفعان را ایجاد نمود، دفتر مدیریت دانش را با هویتی مستقل به وجود آورد... طبق بررسی نویسندگان هیچ مقاله‌ای که تمهیدات ساختاری برای ایجاد حکمرانی دانش را با این روش فراترکیب و «دلفی» شناسایی نماید، یافت نشد.

(Zarepour, Aliari & Mahmoodi, 2019) در پژوهشی به «ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص)» پرداختند. هدف این پژوهش ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) به عنوان سازمانی پروژه‌محور است که بازوی اجرایی و کلیدی کشور در عرصه‌های مختلف اجرای طرح‌های عمرانی و سازندگی قلمداد می‌شود. این تحقیق از نوع کاربردی و توسعه‌ای بوده و روش آن کیفی از نوع تحلیل محتوای کیفی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که شش عنوان به همراه ۳۶ زیر مقوله در سه عامل براساس محتوا و اشتراکات دسته‌بندی شد که عوامل الزام‌آور شامل اسناد بالادستی، بدنه تصمیم‌گیری، عوامل بسترساز شامل ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و عوامل تسهیلگر شامل فرایندهای کلیدی و روش‌هاست که در نهایت به شکل‌گیری چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) منجر شد.

(Ghodoosi & et al., 2019) در پژوهش خود به «ارائه چارچوب حکمرانی دانش در شبکه‌های اجتماعی» پرداختند. این پژوهش با طرح این مسئله که هدایت‌پذیری دانش در بین گروه‌های مختلف دانشی به سختی انجام می‌شود، به ارائه چارچوبی برای حکمرانی دانش در



شبکه‌های اجتماعی پرداخته است. پژوهشگران با استفاده از روش تحقیق علم طراحی به عنوان روشی اقدام‌محور، درصدد فهم وضعیت، شناسایی نیازها و اهداف طراحی، ارائه طراحی و سپس ایجاد مصنوع لازم و در نهایت پیاده‌سازی آن بوده‌اند. استفاده از ابزار شبکه‌های اجتماعی به عنوان یک فناوری اجتماعی تحول‌آفرین، کمک شایانی به ارائه قابلیت‌های مورد نیاز در طراحی منحصربه‌فرد در حوزه حکمرانی دانش نمود. نتایج پژوهش نشان داد که با استفاده از منطق‌های نوین این نوع فناوری‌ها می‌توان بسیاری از مشکلات (ناشی از ترس، عدم اعتماد، نبود انگیزه، عدم فعالیت و ...) را برطرف نمود.

(Danaei, Namdarzadegan & Zare, 2020) در پژوهش خود «شناسایی عوامل مؤثر در رابطه میان حکمرانی دانش و عملکرد پروژه» را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر حکمرانی دانش در عملکرد پروژه، به دنبال شناخت چگونگی تأثیر متغیر فرایندهای اجتماعی با نقش تعدیل‌گر و تسهیم دانش و ظرفیت جذب، به منزله متغیرهای میانجی، در نحوه و میزان تأثیر حکمرانی دانش در عملکرد پروژه در شرکت سایپا یدک است. این مطالعه به لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. یافته‌های پژوهش نشان داد حکمرانی دانش در عملکرد پروژه و تسهیم دانش و تسهیم دانش در ظرفیت جذب تأثیر مثبت و معناداری دارند. برخورداری از حکمرانی دانشی اثربخشی باعث می‌شود تسهیم دانش در بین کارکنان تمامی سطوح سازمان به خوبی اجراء شده، اطلاعات لازم و روزآمد از خارج سازمان کسب شود، اعتماد کارکنان را به سازمان و همکاران در اجرای مدیریت دانش و افزایش سرمایه اجتماعی سازمان افزایش دهد و در نتیجه عملکرد پروژه‌های سازمان مورد مطالعه را بهبود بخشد.

(Pinho 2016) در مقاله خود به بررسی «حکمرانی دانش و مرکز تحقیقات دانشگاه» پرداخته است. وی بر این باور است که مراکز پژوهشی دانشگاه‌ها، سازمان‌های متمرکز هستند. اگر به مراکز پژوهشی دانشگاه‌ها<sup>۱</sup> به عنوان یک سازمان نگاه کنیم که مأموریت ایجاد دانش و ارزش‌گذاری برای آن دانش است، باید فکر کنیم که چگونه می‌توانیم خلق دانش را بهبود بخشیم و چگونه برای ذی‌نفعان مختلف (داخلی و بیرونی) ارزش قائل شویم. با اتخاذ رویکرد حکمرانی، می‌توان به مراکز پژوهشی دانشگاهی به عنوان جزئی از نظام‌های تولید دانش و همچنین فضایی

1. University Research Centers (UCR)

خلاقانه که توسط شبکه‌های مردم و دانش پشتیبانی می‌شود، نگاه کرد. بنابراین، دانش نقطه شروع برای تأمل نظری در مورد نقش مدیریت دانش و حکمرانی دانش برای افزایش تولید و ارزش‌گذاری دانش است.

Safavi & Hakanson (۲۰۱۸) در پژوهشی «توسعه نظریه حکمرانی دانش در دانشگاه‌ها» را مورد بررسی قرار دادند. ساختار عمیق نظام‌های حکمرانی دانش دانشگاه ناشناخته است. در یک مطالعه موردی اکتشافی از ادغام دانشگاه با یک کالج هنر، این پژوهش به صورت استقرایی بررسی می‌کند که چگونه ساختارهای حکمرانی دانش در دانشگاه‌ها بر ایجاد و انتقال دانش تأثیر می‌گذارند (و تحت تأثیر قرار می‌گیرند). یافته‌ها نشان می‌دهد که نظام حکمرانی دانشگاه در درجه اول مزایایی برای مدیریت فعالیت‌های آکادمیک اصلی خلق دانش از طریق بیان و برای انتقال و انتشار دانش از طریق تکرار فراهم می‌کند. همچنین برای هماهنگی و ادغام تخصص‌های اداری، مفید است. یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های ساختار عمیق نظام‌های حکمرانی دانش دانشگاه را در کار دانشگاهی، یعنی شناسایی کارکنان دانشگاهی و وفاداری به رشته‌های فردی و همچنین استقلال کار دانشگاهی از محیط سازمان خاص آن، روشن می‌کند.

(Pinho, Pinho & Pedro Costa 2019) در پژوهش خود، موضوع «حکمرانی دانش: ایجاد یک چارچوب مفهومی» را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش به روش مرور نظام‌مند و با هدف ارائه یک تصویر کلی از موضوع «حکمرانی دانش» انجام شده است. پژوهشگران همچنین به طور خاص برای شناسایی اسناد اصلی، هسته و مرتبط و همچنین زمینه‌های موضوعی مبحث حکمرانی دانش تلاش کرده‌اند. نتایج اصلی پژوهش عبارت‌اند از: الف. شناسایی ساختار موضوع، با بازیابی مقالات اصلی و بیشترین استناد (اسناد اصلی)، و ب. ساخت یک چارچوب تحلیل ساختاریافته. این چارچوب برای انجام یک مرور ادبیات عمیق با هدف توسعه یک مدل مفهومی یکپارچه و جامع در مورد حکمروایی دانش استفاده خواهد شد. نتیجه‌گیری‌های اصلی به سرنخ‌هایی برای پژوهش‌های آینده در مورد این موضوع مربوط می‌شود.

(Bernsteiner, Dilger & Ploder 2020) در پژوهشی «چارچوب حکمرانی دانش برای پروژه‌های نوآوری باز» را مورد بررسی قرار دادند. بازارها تمایل دارند همیشه سریع‌تر با نیازهای رو به رشد محصولات و خدمات توسعه پیدا کنند. این امر شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا با

شرکایی مانند تأمین‌کنندگان، مشتریان یا حتی رقبای سراسر مرزهای سازمانی برای مقابله با این چالش‌ها همکاری کنند. چنین همکاری منجر به جریان دانش بین همه شرکا می‌شود. باز بودن بیش از حد و به اشتراک‌گذاری بیش از حد اطلاعات می‌تواند باعث نشت دانش شود. هدف اصلی این تحقیق ارائه چارچوبی در مورد چگونگی ادغام سازوکارهای حکمرانی دانش در پروژه‌های نوآوری باز برای اطمینان از واجد شرایط بودن در عمل است. دیدگاه‌های این حوزه با مصاحبه با ده متخصص که تجربیات عملی در پروژه‌های نوآوری باز دارند، در چارچوب نهایی ادغام شده است. مصاحبه‌ها در سال ۲۰۱۹ انجام شده و بعداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بر اساس ادبیات علمی و بینش‌های موجود در این زمینه، یک چارچوب حکمرانی دانش برای هدایت پروژه‌های نوآوری باز ایجاد شده است.

مرور پیشینه‌های داخلی مربوط به حکمرانی دانش نشان می‌دهد که همگام با دیگر کشورها در سال‌های اخیر توجه بیشتری به این موضوع شده است. بررسی پیشینه‌های داخلی مرتبط با حکمرانی دانش نشان می‌دهد که برخی پژوهش‌ها با تأکید بر طراحی چارچوب مفهومی و شناسایی عوامل ساختاری و همچنین عوامل مؤثر مرتبط با موضوع در بستر سازمان‌های پروژه‌محور انجام شده‌اند. می‌توان گفت که بیشتر پژوهش‌ها در حوزه سازمان‌های پروژه‌محور صورت گرفته‌اند. یکی از معهود پژوهش‌هایی که به صورت مطالعه موردی انجام شده است، چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء را مورد بررسی قرار داده است. در پژوهشی دیگر چارچوب حکمرانی دانش در شبکه‌های اجتماعی ارائه شده است. از آنجا که حکمرانی دانش با اعمال فرایندهای حاکمیتی، راه‌حلی برای غلبه بر چالش‌های مدیریت دانش ارائه می‌دهد. انجام پژوهش‌های گوناگون و پرداختن به وجوه مختلف این موضوع یک ضرورت اساسی بشمار می‌رود.

بررسی پیشینه پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع حکمرانی دانش نشان می‌دهد که از جنبه‌های مختلف به این موضوع پرداخته شده است. تمرکز برخی از پژوهش‌ها بر سازمان‌های پروژه‌محور و حوزه نوآوری باز بوده است. در پژوهش‌های متعدد دیگری، چارچوب مفهومی و اصول و معیارهای حکمرانی دانش مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در برخی پژوهش‌ها هم به بررسی نسبت حکمرانی دانش و دانشگاه پرداخته شده و اهمیت آن برای دانشگاه‌ها واکاوی شده است.

با توجه به پیشینه پژوهش‌های قبلی می‌توان گفت که شکاف‌های پژوهش مربوط به این حوزه موضوعی عبارتند از:

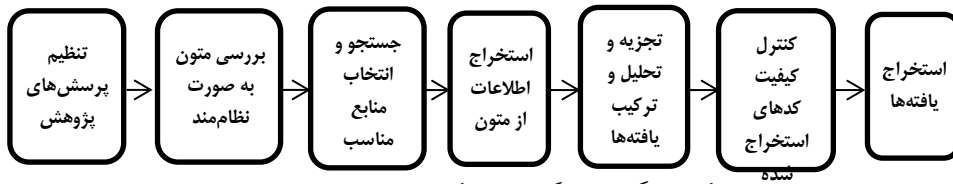
- در سایر پژوهش‌ها، به ملزومات و عوامل مؤثر بر حکمرانی دانش سازمانی کمتر پرداخته شده و به ندرت مورد واکاوی قرار گرفته‌اند.
- پژوهش‌های انجام شده کمتری، کارکردها و دستاوردهای حکمرانی دانش سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند.
- با توجه به اینکه تفکر و رویکرد سیستمی در حکمرانی دانش، نقش پُررنگی دارد؛ در پژوهش‌های قبلی با این رویکرد به حکمرانی دانش سازمانی پرداخته نشده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای است؛ چون که در موضوع حکمرانی دانش سازمانی به طراحی چارچوب و ارائه مدل با رویکرد سیستمی پرداخته است. همچنین حکمرانی دانش سازمانی را مورد واکاوی بیشتر قرار داده است. پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی است؛ چرا که داده‌های بررسی شده بخش زیادی از پژوهش‌ها رویکرد کمی و آماری ندارند، به همین دلیل پژوهشگران با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کیفی به بررسی عناصر و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی پرداخته‌اند. در پژوهش حاضر از روش فراترکیب<sup>۱</sup> برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داد که تاکنون پژوهشی که به بررسی حکمرانی دانش به روش فراترکیب پردازد، انجام نشده است. «فراترکیب رویکردی منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعات کیفی است که پژوهشگران را قادر می‌سازد تا یک پرسش پژوهشی خاص را شناسایی کرده و سپس، برای یافتن پاسخ پرسش، شواهد کیفی را جستجو، انتخاب، ارزیابی، جمع‌بندی و ترکیب نمایند. این فرایند از روش‌های کیفی دقیق برای تحلیل مطالعات کیفی موجود برای ساخت معنای بیشتر از طریق یک فرایند تفسیری استفاده می‌کند» (Erwin, Brotherson & Summers, 2011). «فراترکیب می‌تواند به نوبه خود تفسیر، مقایسه و ترجمه مطالعات کیفی مختلف را با استفاده از یک دستگاه مفهومی متفاوت، به یک دانش جامع تبدیل نماید»

1. Meta-synthesis

(Bergdah, 2019: 1). «این تفاسیر در حقیقت، برداشت‌ها و استنتاج‌هایی هستند که از بررسی تمام مقالات مرتبط با آن پدیده خاص مشتق شده‌اند. بنابراین، یافته‌ها و تفاسیر جدیدی که از مطالعه فراترکیب به دست می‌آید، در هیچ یک از مقالات اولیه یافت نمی‌شود» (Sandelowski & Barroso, 2003: 158). از روش فراترکیب به عنوان ارزشیابی ارزشیابی‌ها یاد می‌شود. در روش فراترکیب می‌توان از سه الگوی رایج استفاده کرد: الگوی سه مرحله‌ای نوبلت و هیر (۱۹۸۸)، الگوی شش مرحله‌ای والش و دان (۲۰۰۵) و الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) (Sandelowski & Barroso, 2007). با توجه به شرایط پژوهش حاضر و تطبیق آن با گام‌های الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، در پژوهش حاضر از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو برای استخراج مفاهیم و مؤلفه‌های حکمرانی دانش استفاده شده است که شامل مراحل زیر است: ۱. تنظیم پرسش‌های پژوهش؛ ۲. بررسی متون به صورت نظام‌مند؛ ۳. جستجو و انتخاب منابع مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات از متون؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛ ۶. کنترل کیفیت کدهای استخراج شده؛ و ۷. استخراج یافته‌ها.



شکل ۱. الگوی هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

به منظور طراحی مدل مفهومی نیز از مدل سیستمی (ورودی - پردازش - خروجی) استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### مرحله اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش

اولین مرحله در روش فراترکیب، طرح و تنظیم پرسش‌هایی است که پژوهشگر در فرایند انجام پژوهش خود، قصد پاسخگویی به آنها را دارد. این پرسش‌ها به طور معمول بر اساس پارامترهای چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه؛ قابل تنظیم است. با توجه به رویکرد

سیستمی به کار گرفته شده در این پژوهش، مفاهیم و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده حکمرانی دانش به سه بخش ورودی، فرایند و خروجی تقسیم شده‌اند.

۱. چستی کار<sup>۱</sup>: شناسایی مفاهیم، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های حکمرانی دانش در سازمان‌ها در آثار منتشر شده

۲. جامعه مورد مطالعه<sup>۲</sup>: منابع مختلف علمی (مقاله، کتاب، پایان‌نامه و ...) منتشر شده در زمینه حکمرانی دانش

۳. بازه زمانی<sup>۳</sup>: بازه و محدوده زمانی پژوهش در اینجا مشخص می‌شود. منابع علمی بررسی شده در این پژوهش شامل قدیمی‌ترین تا جدیدترین مدارک موجود در زمینه حکمرانی دانش در دانشگاه‌هاست و محدودیت زمانی در این پژوهش وجود ندارد.

۴. چگونگی روش<sup>۴</sup>: بیانگر نوع روش یا شاخص‌هایی است که منابع بر اساس آن انتخاب و یا از فرایند فراترکیب خارج می‌شوند. روش‌ها و شاخص‌های انتخاب منابع، بررسی موضوع منابع انتخاب شده، یادداشت‌برداری، تحلیل و دسته‌بندی مقوله‌ها.

پاسخ به پرسش‌های پیش‌گفته در مرحله اول روش فراترکیب باعث روشن‌تر شدن چارچوب انجام پژوهش و رفع ابهام‌ها خواهد شد. در این مرحله به چستی مسئله پژوهش که هدف آن شناسایی مفاهیم، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های حکمرانی دانش در سازمان‌هاست، پرداخته می‌شود. به همین منظور، منابعی برای تحلیل انتخاب شده‌اند که در خصوص حکمرانی دانش در سازمان‌ها بحث کرده باشند. با توجه به پارامترهای فوق، پرسش اصلی این‌گونه مطرح می‌شود که: مفاهیم و ویژگی‌های عمده مدل مفهومی حکمرانی دانش در سازمان‌ها کدامند؟

### مرحله دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند

به منظور بررسی متون به صورت نظام‌مند و استخراج مهمترین ویژگی‌ها و مؤلفه‌های عمده حکمرانی دانش در سازمان‌ها به جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی و موتورهای جستجو پرداخته شد. در این پژوهش، کلیه آثار و مدارک علمی مرتبط با حکمرانی دانش، سازمان

---

1. What  
2. Who  
3. When  
4. How

حکمرانی دانش، سازوکار حکمرانی دانش، Knowledge Governance، Knowledge Governance Mechanism، Governance Organization در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی داخلی و خارجی شامل: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران (ایرانداک)، پایگاه جهاد دانشگاهی (SID)، پایگاه استنادی جهان اسلام (ISC)، فهرست مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، وب آو ساینس<sup>۱</sup>، پروکوئست<sup>۲</sup>، اسکوپوس<sup>۳</sup>، گوگل اسکالر<sup>۴</sup>، سمنتیک اسکولار<sup>۵</sup> و ... بازیابی شد. در نتیجه، ۴۵۱ منبع به دست آمد که ۴۴۲ منبع به زبان انگلیسی و ۹ منبع هم فارسی بودند.

جدول ۱. کلیدواژه‌های جستجو شده در پایگاه‌های اطلاعاتی

| کلیدواژه‌های فارسی                          | کلیدواژه‌های انگلیسی              |
|---|-----------------------------------|
| حکمرانی دانش                                | Knowledge Governance              |
| سازمان حکمرانی دانش                         | Knowledge Governance Organization |
| مکانیسم حکمرانی دانش / سازوکار حکمرانی دانش | Knowledge Governance Mechanism    |
| حکمرانی پژوهشی                              | Research Governance               |
| چارچوب حکمرانی دانش                         | knowledge governance framework    |
| مدل‌های حکمرانی دانش                        | Knowledge Governance models       |
| استراتژی‌های حکمرانی دانش                   | Knowledge Governance Strategies   |

### مرحله سوم: جستجو و انتخاب منابع مناسب

در این مرحله، باید مشخص شود که کدام یک از مطالعات انجام شده دارای شرایط ورود به پژوهش برای انجام فراترکیب هستند. در ابتدا، مجموعه نتایج بازیابی شده از پایگاه‌های اطلاعاتی پیش گفته، چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت تا مشخص شود که آیا متون با پرسش پژوهش همخوانی دارند یا خیر؟ در هر مرحله، مطالعاتی که با موضوع پژوهش تناسب نداشتند حذف شدند و در نهایت، به تعداد مقالات کمتری بسنده شد. در جستجوی انجام شده برای واژه‌های

1. Web of science
2. ProQuest
3. Scopus
4. Google Scholar
5. Semantic Scholar

مرتبط با موضوع پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی مورد مطالعه، تعداد ۴۶۳ منبع علمی (مقاله، پایان‌نامه، فصل کتاب و ...) به دست آمد. تعداد ۲۸۱ عدد از نتایج بازیابی شده با مطالعه عنوان، چکیده و کلمات کلیدی کنار گذاشته شدند؛ این منابع علمی با اهداف پژوهش همخوانی نداشتند. در مرحله بعدی پژوهش، محتوای منابع علمی مورد ارزیابی قرار گرفت؛ در این مرحله نیز تعداد ۷۷ مقاله (مدرک) از کل نتایج منتخب حذف شدند و در نهایت، تعداد ۱۰۵ مقاله (منبع) که بیشترین همخوانی را با موضوع و هدف پژوهش داشتند، استخراج شدند. زمانی که پژوهش‌ها برای تناسب با شاخص‌های مطالعه بررسی شد، در مرحله بعدی، باید کیفیت روش‌شناختی مقالات ارزیابی شود. هدف از این مرحله، حذف مطالعاتی است که به یافته‌های ارائه شده آنها اعتمادی نیست. ابزاری که به طور معمول برای ارزیابی کیفی منابع و مطالعات اولیه پژوهش استفاده می‌شود «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی» (CASP) است که با طرح ۱۰ پرسش زیر دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش را مورد بررسی قرار می‌دهد: ۱. اهداف پژوهش، ۲. منطق روش، ۳. طرح پژوهش، ۴. روش نمونه‌برداری، ۵. جمع‌آوری داده‌ها، ۶. انعکاس‌پذیری که شامل رابطه بین پژوهشگر و شرکت‌کنندگان است، ۷. ملاحظات اخلاقی، ۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۹. بیان واضح و روشن یافته‌ها، و ۱۰. ارزش پژوهش. در این مرحله پژوهشگر به هریک از سؤالات یک امتیاز می‌دهد و سپس امتیازاتی را که به هر منبع داده، جمع کرده و مجموع امتیازات را بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی بیان کرده است. در کل برای هر منبع بر اساس معیارهای یاد شده امتیازی بدین ترتیب در نظر گرفته شده است: منبع عالی (۴۱-۵۰)، منبع خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۰-۱۰). در این پژوهش تنها منابعی که امتیاز عالی، خیلی خوب و خوب را داشته‌اند انتخاب شده و بقیه از بررسی بیشتر حذف شده‌اند. بر اساس امتیازهای داده شده به هر مقاله، مقالاتی که امتیازات آنها ۳۰ و بالاتر شود، به لحاظ کیفی تأیید و سایر مقالات حذف می‌شوند. با توجه به امتیازات فوق، در ارزیابی مقالات تعداد ۲۰ مقاله (منبع) بین ۴۱ تا ۵۰ امتیاز گرفته و در زمره منابع با سطح عالی قرار گرفتند؛ تعداد ۷۳ منبع بین ۳۱ تا ۴۰ امتیاز کسب نموده و در سطح منابع خیلی خوب قرار گرفتند؛ ۱۲ منبع نیز با امتیازاتی از ۲۱ تا ۳۰ در گروه منابع خوب قرار گرفتند. با توجه به ارزیابی صورت گرفته، در

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)



نهایت ۱۲ منبع که کمتر از ۳۰ امتیاز را به خود اختصاص دادند، حذف شده و تعداد ۹۳ منبع وارد مرحله بعد شدند. در شکل ۲، نحوه بررسی، ارزیابی و انتخاب منابع مناسب و متناسب با اهداف پژوهش آورده شده است.



شکل ۲. نحوه بررسی، ارزیابی و انتخاب منابع نهایی پژوهش

### مرحله چهارم: استخراج نتایج منابع

در مرحله چهارم، با در نظر گرفتن رویکرد سیستمی (ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها)، اطلاعات مطالعات انجام شده در حوزه حکمرانی دانش که بعد از بازبینی و مرور چند مرحله‌ای به عنوان منابع نهایی انتخاب شدند، در جدولی ثبت شدند. این اطلاعات شامل موارد زیر می‌شود: اطلاعات کتابشناختی، اطلاعات روشی و مؤلفه‌ها یا موضوعات مهم مورد اشاره در منابع نهایی.

### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله از پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از مطالعات پیشین، تمامی نکات و مؤلفه‌های مهم استخراج شده از منابع به عنوان کد در نظر گرفته شده است؛ سپس هر یک از آنها با یکدیگر مقایسه شده و با در نظر گرفتن وجوه اشتراک‌شان با سایر مفاهیم، در مفهومی مشابه دسته‌بندی و به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص گردید. در مجموع، ۸ بعد، ۲۵ مؤلفه و ۱۳۵ کد برای مؤلفه‌های حکمرانی دانش در سازمان مورد شناسایی قرار گرفت.

### مرحله ششم: حفظ کنترل کیفیت

در این مرحله از پژوهش فراترکیب، پژوهشگران سازوکارهایی برای حفظ کیفیت در پژوهش خود به کار خواهند گرفت:

- در هنگام به کارگیری گام‌های روش فراترکیب سعی شده است ضمن توجه به موضوع و مسئله پژوهش، محتوای منابع به دقت و با تمرکز مورد بررسی قرار گیرند.
- پژوهشگران به منظور کسب اطمینان از حفظ کیفیت در پژوهش خود، گام‌های قبلی را مورد بررسی قرار خواهند داد تا از انجام صحیح آن مراحل اطمینان حاصل کنند.
- پژوهشگران از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی» (CASP) برای ارزیابی کیفی پژوهش‌های انجام شده استفاده می‌کنند.

### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از پژوهش، یافته‌های حاصل از مراحل قبلی پژوهش ارائه خواهد شد. در گام هفتم، الگوی پژوهش استخراج شده که حاصل تحلیل فراترکیب است، ارائه می‌شود. این مدل با رویکرد سیستمی و در قالب سه بخش ورودی، فرایندها و خروجی طراحی شده است. ابعاد، مؤلفه‌ها و کدهای مربوط به هر یک از این بخش‌ها در جداول زیر آورده شده است.

هر سیستمی جهت بقا و رسیدن به اهداف خود، نیازمند ورودی‌ها و کسب منابع از محیط پیرامون خود است. نتایج حاصل از روش فراترکیب نشان می‌دهد که ورودی مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی شامل ۳ دسته کلی و ۲۴ کد است. این ورودی‌ها همان‌گونه که در جدول آمده است، عبارتند از: رویکرد، ماهیت و موضوع.

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی (ورودی‌ها)

| کدها | مؤلفه‌ها   | ابعاد  |       |
|------|--|--------|-------|
|      | رویکردی میان‌رشته‌ای از علوم اطلاعات، علوم مدیریت، کسب‌وکار و منابع انسانی | رویکرد | ورودی |
|      | ساختار جدید - یک ساختار جدید   |        |       |
|      | رویکرد میان‌رشته‌ای نوظهور   |        |       |
|      | رویکرد تحلیلی و سیاست محور   |        |       |
|      | سیستم  | ماهیت  |       |
|      | معرفت‌شناسی  |        |       |
|      | مکانیسم (سازوکار)  |        |       |
|      | روش‌شناسی  |        |       |
|      | فرایند   | چیستی  |       |
|      | استراتژی سازمانی   |        |       |
|      | قوانین نهادی   |        |       |
|      | سازوکار سازمانی  |        |       |
|      | ضمانت سیستم مدیریت دانش  | موضوع  |       |
|      | پارادایم توصیف دانش  |        |       |
|      | پارادایم درک و تحلیل دانش  |        |       |
|      | تقاطع فرایندهای سازمان و دانش  |        |       |
|      | تلاقی بین مدیریت دانش، مدیریت راهبردی و نظریه‌های سازمانی                  |        |       |
|      | جنبه‌های نامشهود انتقال دانش   |        |       |
|      | سطحی بالاتر از مدیریت دانش   |        |       |
|      | بستر نظری ارتباط سازمان و دانش   |        |       |
|      | مدیریت دارایی‌های دانشی  |        |       |
|      | ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی   |        |       |
|      | چهارچوبی برای اطمینان از ارائه مؤثر استراتژی مدیریت دانش                   |        |       |

فعالیت اصلی سیستم در بخش مربوط به فرایند اتفاق می‌افتد. در این بخش، ورودی‌های سیستم از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به خروجی تبدیل خواهد شد تا ذینفعان سازمان از آن بهره‌مند شوند. نتایج حاصل از روش فراترکیب نشان می‌دهد که فرایند مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی شامل ۴ بعد کلی (ملزومات، عوامل مؤثر، موانع و ابزارها)، ۱۳ مؤلفه (زیرساخت، ملزومات سازمانی، ملزومات فراسازمانی، حمایت، بازیگران، ذی‌نفعان، فرهنگ سازمانی، کم‌توجهی به حکمرانی دانش در ادبیات نظری، دولت، ناهمگونی دانش، سازوکارها، مدل‌ها) و ۵۱ کد است.

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی (فرایند)

| کدها  | مؤلفه‌ها   | ابعاد   |        |
|---|------------|---------|--------|
| ارتباط مکانیسم‌های حکمرانی دانش با فناوری اطلاعات و ارتباطات            | زیرساخت    | ملزومات | فرایند |
| حکمرانی زیرساخت دانش  |            |         |        |
| ارتباط متقابل حکمرانی سازمانی و حکمرانی دانش                            | سازمانی    |         |        |
| مکانیسم‌های حاکمیتی مورد نیاز برای گروه‌های دانشی مختلف                 |            |         |        |
| ارزیابی توانایی مدیران مرتبط  |            |         |        |
| تغییر اجزا و مکانیسم‌های حکمرانی دانش با معرفی مداوم حالت‌های جدید      |            |         |        |
| تمرکز بر ساختار و فنون تأثیرگذار بر فرایندهای دانشی                     | فراسازمانی |         |        |
| ضرورت شناخت عوامل مؤثر  |            |         |        |
| درک مشترک از انتظارات بازیگران ملی، منطقه‌ای و محلی                     |            |         |        |
| تمرکز ویژه بر ساختارهای انگیزشی برای خلق و اشتراک‌گذاری دانش            | حمایت      |         |        |
| نقش پر رنگ مدیریت   |            |         |        |
| القای انگیزه‌های بیرونی یا درونی به عنوان بخشی از رویه‌های حکمرانی دانش |            |         |        |
| نقش فعال حکومت در حکمرانی دانش  |            |         |        |

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی (فرایند)

| کدها | مؤلفه‌ها   | ابعاد         |  |
|------|--|---------------|--|
|      | رابطه بین مکانیسم‌های حکمرانی دانش، انگیزه‌ها و فرصت‌های اشتراک دانش و رفتار اشتراک‌گذاری دانش |               |  |
|      | تأثیر صلاحیت‌ها و پیش‌شرط‌های اجرایی بر استراتژی حکمرانی دانش                                  |               |  |
|      | اهمیت نقش کارکنان و همکاران سازمانی  | بازیگران      |  |
|      | تأثیر رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش  |               |  |
|      | نقش بازیگران مختلف در تولید دانش   |               |  |
|      | شبکه‌های متنوع بازیگران در داخل و خارج سازمان  |               |  |
|      | تأثیر بازیگران بر شکل‌گیری خط‌مشی دانش   |               |  |
|      | بازیگران فعال در اجرای سازوکارهای مؤثر حکمرانی دانش  |               |  |
|      | تعامل و گفتگوی بین بازیگران  |               |  |
|      | افزایش مشارکت فعال و معنادار چند بازیگر در فرایندهای تصمیم‌گیری                                |               |  |
|      | مشارکت ذی‌نفعان در ایجاد و اداره دانش جدید در سازمان   | ذی‌نفعان      |  |
|      | نهادها، قواعد و هنجارهای حاکم بر دانش  |               |  |
|      | روابط بین سرمایه‌گذاران، مؤسسات تحقیقاتی و واحدهای ایجاد دانش و حکمرانی دانش                   |               |  |
|      | تعامل عناصر سطح کلان و خرد حکمرانی دانش  | ساختاری       |  |
|      | نقش ساختارهای حکمرانی بر ایجاد و انتقال دانش   |               |  |
|      | شیوه‌های حکمرانی دانش در سازمان تحت تأثیر عوامل ساختاری و موقعیتی                              |               |  |
|      | ترتیبات رسمی و غیررسمی سازمانی   | فرهنگ سازمانی |  |
|      | تأثیر تعهد بر روابط بین حکمرانی دانش غیررسمی و اشتراک دانش                                     |               |  |
|      | ایجاد فرهنگ نهادی متمرکز بر تفکر سیستمی و ایجاد دانش   |               |  |
|      | تأثیر مکانیسم‌های حکمرانی بر دانش سازمانی  |               |  |
|      | تأثیر ویژگی‌های سازمانی خاص به عنوان مکانیسم‌های   |               |  |

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی (فرایند)

| کدها  | مؤلفه‌ها                                | ابعاد   |  |
|---|---|---------|--|
| حکمرانی دانش بر انتقال دانش بین فردی  |   |         |  |
| نوآوری باز  |   |         |  |
| سه محرک اصلی استراتژی‌های حکمرانی دانش سازمان: نگرش در مورد انسان، دانش، و کنترل دانش |   |         |  |
| ارتباط فرایندهای حکمرانی دانش با زمینه سازمانی آنها                                   |   |         |  |
| مؤثر بودن سازوکارهای حکمرانی غیررسمی برای فرایندهای ایجاد دانش                        |   |         |  |
| ظرفیت جذب   |   |         |  |
| عدم تمرکز ادبیات تخصصی بر نقش حکمرانی در مدیریت دانش                                  | کم توجهی به حکمرانی دانش در ادبیات نظری | موانع   |  |
| کم توجهی به ارتباط سازمان‌ها و حالت‌های حکمرانی در ادبیات مدیریت دانش                 |   |         |  |
| تأثیر تعدیل‌کننده منفی حمایت دولتی بر حکمرانی دانش سازمانی و انتقال دانش              | دولت                                    |         |  |
| ناهمگونی دانش و تنوع پیشینه حرفه‌ای افراد یک سازمان                                   | ناهمگونی دانش                           |         |  |
| ناهمگونی دانش   |   |         |  |
| سازوکارهای رسمی حکمرانی دانش  | سازوکارها                               | ابزارها |  |
| سازوکارهای غیررسمی حکمرانی دانش   |   |         |  |
| سازوکارهای مبتنی بر تعهد  |   |         |  |
| سازوکارهای مبتنی بر سود   |   |         |  |
| استفاده از سازوکارهای حاکمیتی برای حکمرانی دانش                                       |   |         |  |
| تأثیرگذاری بر فعالیت‌های دانشی سازمان با استفاده از رویکردهای حاکمیتی                 |   |         |  |
| مدل EFQM (مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا)   | مدل                                     |         |  |
| مدل ALTUS   |   |         |  |

حاصل برآیند سیستم، خروجی‌های آن برای ذی نفعان مربوطه است؛ یعنی تمام فعالیت‌های سیستم ناظر به خروجی آن است. هرچه خروجی یک سیستم اثربخشی بیشتری داشته باشد، آن سیستم کارایی بیشتری دارد. نتایج حاصل از روش فراترکیب نشان می‌دهد که خروجی مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی شامل دو بُعد کلی (کارکردها و دستاوردها)، ۹ مؤلفه (دانش سازمانی، مدیریتی، بازیگران و ذی‌نفعان، برون‌سازمانی، مأموریت سازمانی، دانش سازمانی، مأموریت سازمانی، مدیریت دانش، بازیگران و ذی‌نفعان) و ۶۲ کد است.

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی (خروجی‌ها)

| کدها  | مؤلفه‌ها        | ابعاد    |       |
|---|-----------------|----------|-------|
| هدایت، تشویق و محدود کردن رفتارهای دانشی در سازمان  | دانش<br>سازمانی | کارکردها | خروجی |
| هدایت و مدیریت استراتژی‌های توسعه و پیاده‌سازی انتقال دانش                                  |                 |          |       |
| اشتراک‌گذاری محدود دانش هدایت‌شده برای تحقیق و آموزش  |                 |          |       |
| تأثیر استقرار سازوکارهای حکمرانی بر فرایندهای دانش  |                 |          |       |
| تأثیر بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش   |                 |          |       |
| تأثیر حکمرانی دانش (رسمی و غیررسمی) بر اشتراک دانش  |                 |          |       |
| غلبه بر موانع داخلی و خارجی اشتراک و انتقال دانش  |                 |          |       |
| تأثیرگذاری راهبردی (استراتژیک) بر فرایندهای دانش  |                 |          |       |
| ایجاد شالوده برای فعالیت‌های دانش در سطح خرد  |                 |          |       |
| تأثیر مکانیسم‌های حکمرانی دانش بر انتقال دانش بین فردی                                      |                 |          |       |
| تأثیر سازوکارهای حکمرانی دانش بر انتقال دانش  |                 |          |       |
| خلق دانش پژوهشی و تأثیرات آن  |                 |          |       |
| تأثیر تعدیل‌کننده بر رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و رفتار اشتراک دانش                         |                 |          |       |
| حل مشکلات انتقال ناشی از ویژگی‌های دانش   |                 |          |       |
| رفع پیچیدگی حاکم بر دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با استفاده از حکمرانی دانش یکپارچه |                 |          |       |
| بهبود عملکرد مدیریتی سازمان   | مدیریتی         |          |       |

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی (خروجی‌ها)

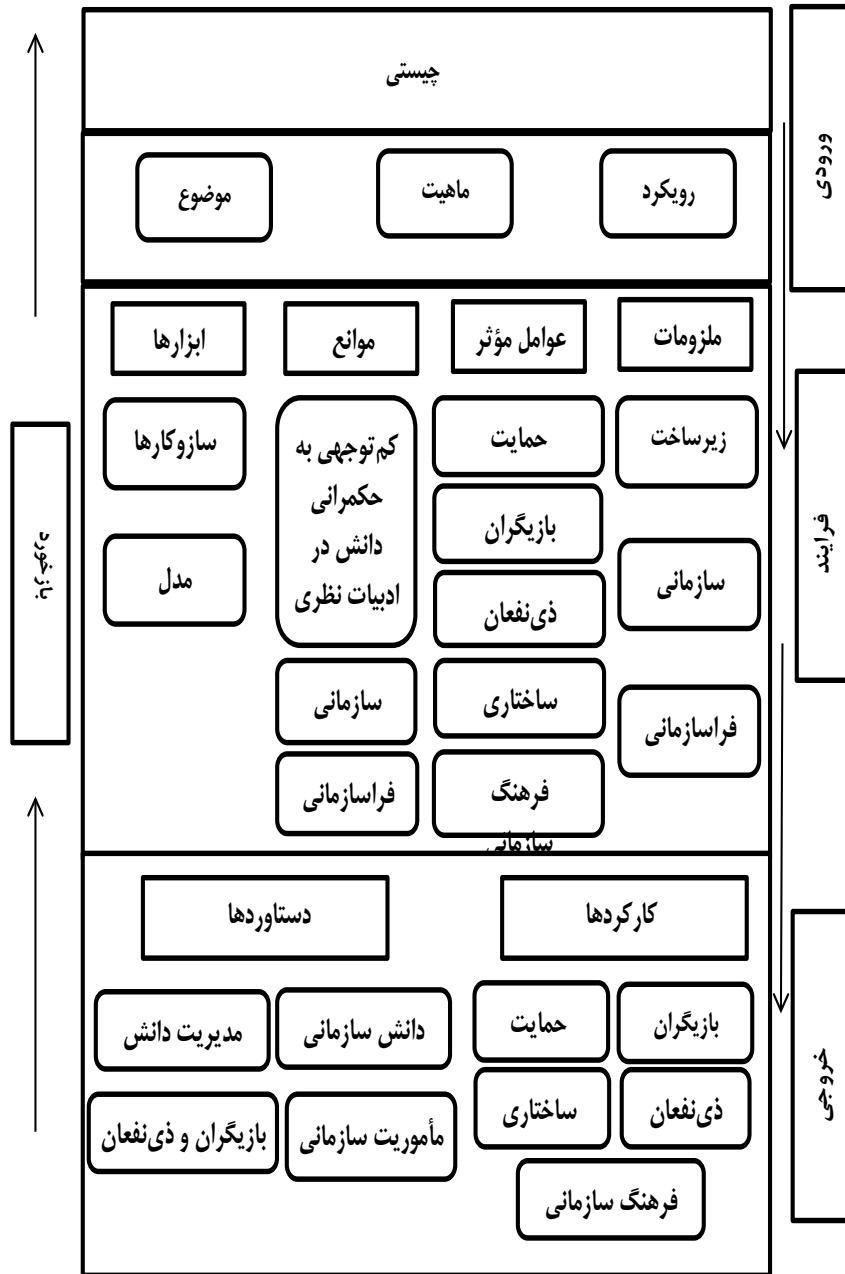
| کدها  | مؤلفه‌ها               | ابعاد |  |
|---|------------------------|-------|--|
| ارتقای عملکرد مدیریت  | بازیرگران و<br>ذینفعان |       |  |
| ارائه سازوکار نهادی و حاکمیتی اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش                      |                        |       |  |
| تقویت نوآوری سازمانی  |                        |       |  |
| تقویت هم افزایی و ایجاد ارزش  |                        |       |  |
| نقش پیشبرنده حکمرانی دانش   |                        |       |  |
| توسعه قابلیت‌ها با سازوکارهای حکمرانی دانش                                      |                        |       |  |
| حکمرانی سلسله مراتبی در سازمان  |                        |       |  |
| چارچوبی در خدمت هدف راهبردی دانش سازمان   |                        |       |  |
| رسیدگی به مشکلات از طریق حاکمیت چند سطحی  |                        |       |  |
| حکمرانی در سراسر مرزهای سازمانی   |                        |       |  |
| بهبود نقش واکنش‌پذیری سازمان‌ها به شرایط خارج از تعادل                          |                        |       |  |
| متعادل کردن منافع طرفین فعالیت‌های دانشی  | برون<br>سازمانی        |       |  |
| کمک به ظرفیت‌بازیرگران برای هماهنگ کردن اقدامات خود با توسعه ایده‌ها            |                        |       |  |
| مدیریت ارتباطات فرستندگان و گیرندگان دانش                                       |                        |       |  |
| چگونگی استقرار دستگاه اداری بر فرایندهای دانش                                   | مأموریت<br>سازمانی     |       |  |
| حل مشکلات پیچیده اجتماعی  |                        |       |  |
| مسئولیت اجتماعی درباره جامعه  |                        |       |  |
| پاسخی به مسائل و مشکلات برون سازمانی  |                        |       |  |
| باز کردن مسیرهای جدید برای اقدام جمعی   |                        |       |  |
| توسعه شایستگی‌های اصلی و همچنین ساختارها و سیاست‌های سازمانی                    |                        |       |  |
| پشتیبانی از توانایی سازمان برای ایجاد یک استراتژی انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش |                        |       |  |
| استفاده از حکمرانی دانش برای اثربخشی یادگیری بین سازمانی                        |                        |       |  |



ارائه مدل مفهومی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی بر اساس رویکرد سیستمی

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی (خروجی‌ها)

| کدها   | مؤلفه‌ها            | ابعاد |  |
|--|---------------------|-------|--|
| ارتباط حکمرانی دانش با یادگیری در سطح سازمانی و فردی   |                     |       |  |
| همسویی منابع، فرایندهای دانش و استراتژی‌های کسب‌وکار با مکانیسم‌های حکمرانی                        |                     |       |  |
| کیفیت حکمرانی دانش دارای تأثیر در افزایش نوآوری  |                     |       |  |
| کمک به کیفیت دانش سازمان   | دانش سازمانی        |       |  |
| ایجاد، اشتراک، ذخیره و انتقال دانش   |                     |       |  |
| بهبود خلق دانش   |                     |       |  |
| کاهش خطرات انتقال دانش به بیرون سازمان   |                     |       |  |
| جلوگیری از نشت ناخواسته دانش   |                     |       |  |
| هدایت فرایندهای انتقال دانش  |                     |       |  |
| بهبود اثربخشی یکپارچه‌سازی رفتارهای دانشی  |                     |       |  |
| مدل حکمرانی دانش یکپارچه (فرایندهای ایجاد، اشتراک، سازماندهی، استفاده و یادگیری برای بهبود سازمان) |                     |       |  |
| سوق‌دادن سازمان به سمت اهداف دانش محور مطلوب   |                     |       |  |
| حل مشکلات سازمان با دیدگاه دانش محور   |                     |       |  |
| تحقق اهداف سازمانی مبتنی بر فعالیت دانشی   | مأموریت سازمانی     |       |  |
| تأثیر سازوکارهای حکمرانی دانش بر یادگیری سازمانی   |                     |       |  |
| عامل حیاتی یادگیری بین سازمانی   |                     |       |  |
| ایجاد حلقه‌های از اهداف سازمانی، ترتیبات سازمانی، شرایط کنش فردی، فعالیت‌های دانش فردی و سازمانی   |                     |       |  |
| ایجاد نظام مدیریت دانش مشترک و استاندارد   | مدیریت دانش         |       |  |
| اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش  |                     |       |  |
| تغییر در استراتژی مدیریت دانش  |                     |       |  |
| توسعه و اجرای استراتژی مدیریت دانش (مدیریت خطرپذیری، کنترل‌های مالی و سازوکارهای ارزیابی شفاف)     |                     |       |  |
| دربزرگ‌رفتن فرایندهای یادگیری و بهبود سازمانی برای دانش صریح و ضمنی                                |                     |       |  |
| تولید ارزش برای ذی‌نفعان   | بازیگران و ذی‌نفعان |       |  |
| تولید و انتشار هدفمند دانش توسط بازیگران   |                     |       |  |
| تأثیر بر بهره‌وری کارکنان دانشی  |                     |       |  |



شکل ۳. مدل مفهومی حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد سیستمی

## بحث و نتیجه‌گیری

حکمرانی دانش به عنوان یک حوزه پژوهشی جدید به درک بهتر چگونگی استفاده «راهبردی» دانش در سازمان‌ها کمک می‌کند و در نتیجه، راه را برای پیشرفت‌ها و نوآوری‌های جدید باز می‌کند (Pemsel & et al., 2014). به منظور دستیابی به هدف پژوهش که شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش در سازمان‌هاست، از رویکرد کیفی و روش فراترکیب با تأکید بر دیدگاه سیستمی استفاده شد. در این بخش، نتایج تجزیه و تحلیل مطالعات صورت گرفته در خصوص حکمرانی دانش سازمانی توضیح داده می‌شود.

با بررسی، تحلیل و ترکیب یافته‌های مربوط به ۱۰۵ منبع منتخب، در مجموع، ۸ بُعد، ۲۵ مؤلفه و ۱۳۵ کد برای مؤلفه‌های حکمرانی دانش در سازمان با رویکرد سیستمی تحت سه عنوان ورودی، فرایند و خروجی مورد شناسایی قرار گرفت. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده و روابط آنها در قالب شکل ۳ نشان داده شده است. نتایج این مطالعه و دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که اگر به مؤلفه‌های حکمرانی دانش در سازمان توجه شود؛ موانع دانشی کاهش یافته و مدیریت دانش در سازمان به طور بهینه‌تر اجرا می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اقبال به پژوهش‌های حکمرانی دانش از سال‌های ابتدایی سده حاضر رو به افزایش نموده و بیشترین آثار منتشره و منتخب پژوهش در موضوع حکمرانی دانش سازمانی با رویکرد کیفی منتشر شده‌اند. تفاوت اساسی مدل ارائه شده در این پژوهش با پژوهش‌های مرتبط بررسی شده، در این است که در هیچ‌یک از پژوهش‌های انجام شده به ارائه مدلی مفهومی از ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش با رویکرد سیستمی پرداخته نشده است. در بعضی از پژوهش‌های انجام شده به برخی از مؤلفه‌ها به صورت تک متغیری پرداخته شده است؛ به عنوان مثال، شناسایی عوامل ساختاری تحقق حکمرانی دانش در پژوهش Shamizanjani & (Farzaneh Kondori, 2022).

مؤلفه‌های مربوط به حکمرانی دانش سازمانی در بخش ورودی‌ها در سه دسته کلی رویکرد، ماهیت و موضوع، دسته‌بندی شده‌اند. در بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی در ادبیات نظری با رویکرد سیستمی در بخش ورودی‌ها بیشتر در خصوص چیرستی حکمرانی دانش

سازمانی بحث شده است. با توجه به اینکه در کشورمان کمتر به موضوع حکمرانی دانش پرداخته شده است، ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به این بخش، بیشتر از منابع خارجی گرفته شده‌اند. در بخش چستی از حکمرانی دانش سازمانی تحت عناوین رویکرد میان‌رشته‌ای، ساختار جدید و رویکرد تحلیلی نام برده شده است که دارای ماهیت سیستمی، معرفت‌شناسانه، روش‌شناسانه، فرایندی و قانون‌محور است. مؤلفه دیگری که در این بخش به آن پرداخته شده است، موضوع حکمرانی دانش سازمانی است که موضوعات مختلفی را در متون منتخب به آن نسبت داده‌اند، از جمله آنها عبارتند از: ضمانت سیستم مدیریت دانش، پارادایم جدید درک و تحلیل دانش، تقاطع فرایندهای سازمان و دانش، چارچوبی برای ارائه مؤثر استراتژی مدیریت دانش، و ...

در بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و کدهای حکمرانی دانش سازمانی در مطالعات منتخب با دیدگاه سیستمی در بخش فرایندها، در خصوص ملزومات، عوامل مؤثر، موانع و ابزارها بحث و بررسی شده است. در بُعد ملزومات، مؤلفه زیرساخت، مؤلفه سازمانی و مؤلفه فراسازمانی از ادبیات نظری استخراج شده‌اند. در بُعد عوامل مؤثر، مؤلفه‌های حمایت، بازیگران، ذی‌نفعان، ساختاری و فرهنگ سازمانی شناسایی شده‌اند. «سازمان‌ها با توجه به پویایی محیط که بر رقابت‌پذیری آنها تأثیر می‌گذارد، برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود در این محیط به روش‌هایی نیاز دارند که با در نظر گرفتن انگیزه‌های درونی، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات را به راهبرد غالب درون‌سازمانی تبدیل کنند» (Parsa, Askari & Pazoukinejad, 2023). در بُعد موانع، مؤلفه‌های مرتبط با موانع حکمرانی دانش سازمانی در حوزه‌های کم‌توجهی به حکمرانی دانش در ادبیات نظری، دولت و ناهمگونی دانش شناسایی و استخراج شدند. در بُعد ابزارها نیز مؤلفه‌های مربوط به سازوکارهای حکمرانی دانش سازمانی و مدل‌های حکمرانی دانش سازمانی از مطالعات منتخب گرفته شده‌اند. یکی از مهمترین ابزارهای حکمرانی دانش سازمانی، سازوکارهای حکمرانی دانش در سازمان هستند. در بخش سازوکارهای حکمرانی دانش، هم سازوکارهای رسمی و هم سازوکارهای غیررسمی حکمرانی دانش وجود دارند. در پژوهش‌های مختلف به اهمیت اثرگذاری سازوکارهای غیررسمی حکمرانی دانش تأکید شده است، در این خصوص Matic & et al (2017) در پژوهش خود در خصوص سازوکارهای غیررسمی حکمرانی دانش غیررسمی اظهار می‌دارند که «سازوکارهای حکمرانی دانش غیررسمی، هنجارهای رفتاری را تنظیم می‌کنند و افراد

را به اشتراک گذاشتن دانش خود با اعضای سازمان سوق می‌دهند». برای اجرای موفق حکمرانی دانش در سازمان‌ها لازم است که از مجموعه این سازوکارها به صورت توأمان استفاده شود. این با نتایج پژوهش دالکر<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) همخوانی دارد: «حکمرانی دانش سازمانی به ادغام سازوکارهای حکمرانی رسمی و غیررسمی نیاز دارد تا مؤثر واقع شود» (Dalkir, 2022).

در بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش سازمانی در ادبیات نظری با رویکرد سیستمی در بخش خروجی‌ها، در خصوص کارکردها و دستاوردها حکمرانی دانش سازمانی بحث شده است که در بخش کارکردی دارای مؤلفه‌های دانش سازمانی، مدیریتی، بازیگران و ذی‌نفعان، کارکرد برون‌سازمانی و مأموریت سازمانی است. در بخش دستاوردها نیز در خصوص مؤلفه‌های دانش سازمانی، مأموریت سازمانی، مدیریتی دانش و بازیگران و ذی‌نفعان بحث و بررسی صورت گرفته است. براساس مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش، برای حکمرانی دانش سازمانی به صورت بهینه و مناسب لازم است زیرساخت‌های مورد نیاز، ملزومات سازمانی (مانند حکمرانی دانش جداگانه گروه‌های مختلف علمی، ساختار سازمانی و ...) و ملزومات فراسازمانی پیش‌بینی و اجرائی شود. همچنین برای اجرای حکمرانی دانش در سازمان باید مجموعه‌ای از عوامل مؤثر و تسهیلگر در نظر گرفته شود، از جمله آنها عبارتند از: حمایت کردن (راهکارهای انگیزشی، حمایت مدیریت، حمایت دولتی)، بازیگران درگیر در فرایندهای دانشی سازمان، ذی‌نفعان سازمانی، عوامل ساختاری، فرهنگ سازمانی. مهمترین موانعی که ممکن است در حکمرانی دانش سازمان اثر بگذارد؛ ناهمگونی دانش سازمانی، موانع دولتی و کم‌توجهی به مباحث نظری حکمرانی دانش سازمانی است.

یکی از کارکردهای حکمرانی دانش سازمانی ارائه سازوکار نهادی و حاکمیتی اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش خواهد بود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی دانش به نوبه خود تسهیلگر و زمینه‌ساز اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان شده و باعث می‌شود با توجه به اهداف و مأموریت‌های سازمانی، راهبردهای مدیریت دانش تغییر یابد. تعامل بین سازوکارهای مختلف حکمرانی دانش رسمی و غیررسمی و مدیریت استراتژیک و مدیریت

1. Dalkir

دانش، عدم قطعیت‌های دانشی را کاهش داده و در نتیجه باعث ایجاد دانش جدید سازمانی و حداکثر رساندن بهره‌وری خواهد شد. در حکمرانی دانش سازمانی، بازیگران و ذی‌نفعان نقش پُررنگ و کلیدی دارند، این نقش می‌تواند به صورت دو سویه باشد، از یک سو خواسته‌های ذی‌نفعان می‌تواند بر جهت‌دهی و هدایت دانش سازمان تأثیر بگذارد؛ از طرف دیگر، دانش سازمانی نیز می‌تواند باعث ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان شود. حکمرانی دانش در سازمان می‌تواند باعث افزایش ارزش زنجیره تولید سازمان‌های دانشی شود. حکمرانی دانش در سازمان در مقایسه با مدیریت دانش، نقشی برجسته برای پرداختن به چالش‌های پیچیده دارد، زیرا رویکردی سیستمی و جامع‌نگر نسبت به دانش سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در حوزه مأموریت سازمان، حکمرانی دانش، سازمان را در جهت اهداف دانش‌محور هدایت نموده و بستری برای حل مسائل سازمانی با رویکرد دانشی خواهد بود.

#### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- از آنجایی که در این پژوهش از رویکرد سیستمی برای حکمرانی دانش سازمانی استفاده شده است، متناسب با یافته‌های پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر برای سازمان‌ها ارائه می‌شود:
- سازمان‌هایی که نسبت به پیاده‌سازی حکمرانی دانش در مجموعه خود اقدام می‌کنند، نظام مدیریت دانش موفقتری خواهند داشت؛ چرا که حکمرانی دانش کلیه فعالیت‌های مدیریت دانش را همچون چتری پوشش خواهد داد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به این موضوع توجه بیشتری نمایند.
  - سازمان‌ها رویکرد خود را در خصوص حکمرانی دانش مشخص کرده و متناسب با آن برنامه ریزی نمایند.
  - پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دانشی از حکمرانی دانش به عنوان مکمل مدیریت دانش استفاده شود.

- با توجه به اهمیت موضوع حکمرانی دانش سازمانی، پیشنهاد می‌شود مهمترین ملزومات و عوامل مؤثر بر حکمرانی دانش در سازمان مورد واکاوی و توجه قرار گیرد. در این خصوص می‌توان از یافته‌های این پژوهش بهره برد.
- سازمان‌ها موانع سازمانی و فراسازمانی حکمرانی دانش را در زیرمجموعه خود شناسایی و در راستای رفع آنها اقدام نمایند.
- سازوکارهای رسمی و غیر رسمی که تأثیر بسزایی در حکمرانی دانش سازمانی دارند؛ لازم است مورد شناسایی و استفاده قرار گیرند. به منظور شناسایی این سازوکارهای می‌توان پژوهش‌هایی در سازمان‌های دانشی مختلف انجام داد.
- با توجه به اینکه حکمرانی دانش تأثیر زیادی بر هدایت، تشویق و محدود کردن رفتارهای دانشی در سازمان دارد؛ در سازمان‌های دانش محور نیازمند توجه خیلی بیشتری است، چرا که فرایندهای دانشی سازمانی را هدفمند و اثربخش خواهد نمود.
- از آنجایی که حکمرانی دانش سازمانی بر بهبود و ارتقای عملکرد مدیران اثر گذار است، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها اهتمام بیشتری به آن انجام پذیرد و مدیران سطح کلان سازمان باید باور عمیق به آن داشته باشند تا سایر کارکنان نیز از آنها تبعیت نمایند.
- با توجه به پشتیبانی حکمرانی دانش از مأموریت‌های سازمانی و نقش آن در همسویی منابع، فرایندهای دانشی و استراتژی‌های کسب و کار با سازوکارهای حکمرانی، باید در سازمان‌های دانشی از آن بهره‌برداری لازم صورت گیرد.

با توجه به اینکه تاکنون پژوهش‌های اندکی در خصوص حکمرانی دانش سازمانی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به بررسی این موضوع در سازمان‌های مختلف پرداخته شود. همچنین می‌توان مؤلفه‌های مختلف (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ذی‌نفعان، بازیگران و...) را در حکمرانی دانش سازمانی مورد مطالعه و پژوهش قرار داد. پیشنهاد می‌شود که در حکمرانی دانش سازمانی توجه ویژه‌ای به تعامل بین ذی‌نفعان سازمانی و خواسته‌های آنها شود.

## References

- Bergdahl, E. (2019). Is meta-synthesis turning rich descriptions into thin reductions? A criticism of meta-aggregation as a form of qualitative synthesis. *Nursing Inquiry*, 26(1), e12273. <https://doi.org/10.1111/nin.12273>
- Bernsteiner, R., Dilger, T., & Ploder, C. (2020). A knowledge governance framework for open innovation projects. *International Journal of Web Engineering and Technology*, 15(2), 189-212. <https://doi.org/10.1504/IJWET.2020.109731>
- Boghrati, F., ShamiZanjani, M., & Manian, A. (2019). Designing a conceptual framework for knowledge governance in project-based organizations. *Iranian Journal of Information Management*, 4(2), 129-150. [In Persian]
- Dalkir, K. (2022). Knowledge Governance: Addressing Complexity throughout the Knowledge Processing Cycle. In *Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation* (pp. 15-34).
- Danaei, N., Namdarzadegan, M., & Zare, R. (2020). Investigating the impact of knowledge governance on project performance: Explaining the moderating role of social processes and the mediating role of knowledge sharing and absorptive capacity. *Science and Technology Policy Letters*, 10(3), 91-107. <https://doi.org/20.1001.1.24767220.1399.10.3.4.9> [In Persian]
- de Wit, F., Lourenço, A., Moreira, H., & Vala, F. (2022, September). Towards Knowledge Governance in Public Administration. In *23rd European Conference on Knowledge Management Vol 1*. Academic Conferences and publishing limited.
- Erwin, E.J., Brotherson, M.J., & Summers, J.A. (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 33 (3), 186-200. <https://doi.org/10.1177/1053815111425493>
- Fathi, M. R., Sadeghi, M. R., & Khosravi, A. (2020). Assessing the Level of Organizational Readiness to Implement Knowledge Management (Case study: a Military University). *Military Science and Tactics*, 16(53), 5-29. <https://doi.org/10.22034/qjmst.2020.240246>. [In Persian]
- Foos, N, J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, 14(1), 29-52. <https://doi.org/10.1177/1350508407071859>
- Foss, N. J. (2005). The knowledge governance approach. Available at SSRN 981353.
- Foss, N. J., & Mahoney, J. T. (2010). Exploring knowledge governance. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2-3), 93-101.
- Freire, P., Dandolini, G. A., de Souza, J. A., Caetano Silva, T., & Moreira Couto, R. (2017). Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. *Biblios*, (69), 21-40. DOI: 10.5195/biblios.2017.469.
- Ghodoosi, M. R., Mahmudi, J., Musakhani, M., & Jafari, M. (2019). Proposing knowledge governance framework in social networks. *Iranian Journal of Information Management*, 5(1), 15-39. [In Persian]
- Ghorbanizadeh, V., Mohammadi, M. Y. (2012). Knowledge management model in police organization. *Quarterly of Police Management Research*, 7(3), 328-345. [In Persian]
- Hosseini Shavoon, A., Youzbashi, A., & Nasl Seraji, R. (2015). Condition of knowledge management and factors affecting its establishment in Tehran Uni-versity of Medical Sciences. [In Persian]



- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497. <https://doi.org/10.3390/su13031497>
- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milić, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 431-446. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0063-9>
- Mohammadi, M., & Hajipour, B. (2020). Identifying coopetition model in Iran Automotive industry based on systematic approach: A case study of Iran Khodro Company. *Public Management Researches*, 13(47), 275-306. Doi: 10.22111/jmr.2020.25664.4050. [In Persian]
- Múnera-Roldán, C., Roux, D. J., Colloff, M. J., & van Kerkhoff, L. (2020). Beyond calendars and maps: rethinking time and space for effective knowledge governance in protected areas. *Land*, 9(9), 293. <https://doi.org/10.3390/land9090293>
- Neysi, A., Rangbari Kheini, M., (2009) Investigating effective factors in the successful establishment of knowledge management (case study: Telecommunication Organization of Khuzestan Province). *Management Perspective*, 33, 125-142. [In Persian]
- Parsa, Omidali., Askari, Gholamreza., & Pazoukinejad, Ebrahim. (2023). Applying mechanism design theory to implement the desired outcome of knowledge management in research organizations. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 6(1), 95-128. <https://doi.org/20.1001.1.26454262.1402.6.1.3.4> [In Persian]
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.010>
- Pereira, R., Malvestiti, R., Cunha, C., & Dandolini, G. (2019, December). The interrelationship between knowledge governance and absorptive capacity: A necessary convergence. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* (pp. 291-296).
- Pereira, R., Vecchi, S., Malvestiti, R., & Santos, N. D. (2022). Beyond organizational knowledge: Governance mechanisms applied to knowledge-intensive organizations. In *Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation* (pp. 55-73)
- Pinho, I. (2016, July). Knowledge governance and university research center. In Eduardo Tomé (ed.), *Proceedings of the International Conference Theory and Applications in the Knowledge Economy* (p. 47-54).
- Pinho, I., Costa, A. P., & Pinho, C. (2022). Evidence use as a tool for knowledge-based decision process. 17th IFKAD-International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Lugano, Switzerland, 20-22 June. Pp.70-80
- Pinho, I., Pinho, C., & Costa, A. P. (2019). Knowledge governance: Building a conceptual framework. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(1), 72-92. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i1>
- Qayyum, M. A., & Khan, A. (2022). Knowledge Governance to Create Socially Understanding Communities. In *Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation* (pp. 135-150).
- Safavi, M., & Håkanson, L. (2018). Advancing theory on knowledge governance in universities: a case study of a higher education merger. *Studies in Higher Education*, 43(3), 500-523. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1180675>

- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research In Nursing & Health*, 26(2), 153-170. <https://doi.org/10.1002/nur.10072>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing.
- Shamizanjani, M., & Farzaneh Kondori, N. (2022). Identifying structural factors for realizing knowledge governance by combination of meta-synthesize and Delphi method. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 34(3), 1125-1154. Doi: 10.35050/JIPM010.2019.034 [In Persian]
- Sharma, R. R., & Phookan, H. (2022). Interpersonal knowledge transfer within the multinational enterprise: incorporating identity based quasi-formal knowledge governance mechanisms. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29 (2), 448 – 468. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0143>.
- Sohrabi, B., Yazdani, H. R., Ershadi, M. J., & Dorvash, S. (2022). Recognition and systemic analysis of data quality methodologies and proposing a comprehensive framework using the meta-synthesis method. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 36(3), 737-766. <https://doi.org/10.52547/jipm.36.3.737>. [In Persian]
- Vahidi, H., & Danesh, Z. (2022). Challenges to implementing knowledge management in iranian organizations: a finding based on ultra combination method. *Journal of Organizational knowledge Management*, 5(1), 73-106. <https://doi.org/20.1001.1.26454262.1401.5.1.3.7> [In Persian]
- Van Kerkhoff, L. (2014). Knowledge governance for sustainable development: a review. *Challenges in sustainability*, 1(2), 82-93. <https://doi.org/10.12924/cis2014.01020082>
- Zarepour, J., & Aliari, S., & Mahmoodi, J. (2019). Designing a framework for knowledge governance in khatam al-anbia construction site. *Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(4), 11-43. Doi: 20.1001.1.26454262.1398.2.1.1.4. [In Persian]



