



## ارایه الگوی پیاده سازی حکمرانی دانش در سازمان های پروژه محور با ماهیت مأموریتی و نظامی

جواد زارع پور، محمدباقر مختاری

چکیده: حکمرانی دانش به عنوان ساز و کاری برای نظارت و تسهیل فعالیت های دانش بنیان در سازمان ها می باشد که ابزاری شفاف برای همراستایی استراتژیک مدیریت دانش به منظور ارائه منافع پیش بینی شده از پیاده سازی ابزارها و تکنیک های مدیریت دانش را در اختیار سازمان ها قرار می دهد. حکمرانی دانش در سازمان هایی که ماهیت نظامی و مأموریتی در کشور دارند با توجه به حساسیت آن ها، می تواند در پیشبرد اهداف متعالی سازمان در راستای فعالیت های دانش بنیان دارای ضرورت باشد به همین منظور در این مقاله، محقق به دنبال ارایه الگویی است که در آن نحوه پیاده سازی حکمرانی دانش بر اساس اصول حکمرانی و مدیریت دانش با در نظر گرفتن ملاحظات و شرایط حاکم بر سازمان های پروژه محور مأموریت محور نظامی نشان داده شده است. سازه های الگوی ارایه شده شامل سه بُعد الزام آور که ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور جهت دهی، همسویی و همراستایی کلیه اقدامات واحدهای اجرایی در سازمان با فرآیندهای مدیریت دانش می باشد، بُعد بستر ساز ناظر بر عواملی است که زیرساخت ها، زمینه های اجرایی و ساز و کارهای رسمی جهت عملیاتی نمودن فرآیندهای مدیریت دانش در سطوح کلان و خرد سازمانی را ایجاد می نماید و عوامل تسهیل گر که ناظر بر عواملی است که پیشبرد اهداف، راهبردها و فعالیت های برنامه ریزی شده را در راستای مدیریت دانش تسهیل و هموار می سازد.

کلیدواژگان: الگو - حکمرانی دانش - الزام آور - بستر ساز - تسهیل گر - پروژه محور

### Proposing a Knowledge Governance Implementation Model in Mission – Military Project Based Organization

**Abstract.** Knowledge governance as a mechanism for monitoring and facilitating knowledge-based activities in organizations is a clear tool for strategic alignment of knowledge management to provide the anticipated benefits of implementing knowledge management tools and techniques to organizations. Knowledge governance in organizations that have a military and mission-based nature in the country, given their sensitivity, can be essential in advancing the organization's transcendent goals for knowledge-based activities. It is a model that illustrates how to implement knowledge governance based on the principles of knowledge governance and management, taking into account the considerations and conditions governing mission-oriented project-oriented organizations. The model structures presented include three binding dimensions that govern the strategic decisions and requirements to direct, align and align all the actions of the executive units in the organization with the knowledge management processes, the dimension that considers the factors that the infrastructure, context Provides formal mechanisms and mechanisms for operationalizing KM processes at the macro and micro levels, and facilitating factors that oversee the factors that facilitate planned KM goals, strategies, and activities. And builds smoothly.

**Keyword:** Model - Knowledge Governance - Binding - Platform - Facilitator - Project-Based



## ۱- مقدمه

دانش را باید به عنوان یکی از پیشران‌های اساسی رقابت‌پذیری طی دو دهه‌ی گذشته محسوب نمود (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶). بر همین اساس، سازمان‌های موفق به طور پیوسته در حوزه‌ی یادگیری و اکتساب دانش جدید به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و محافظت از مزیت‌های رقابتی خود سرمایه‌گذاری می‌نمایند (علی و همکاران، ۲۰۱۸). بدیهی است همگام با رشد سرمایه‌گذاری و افزایش هزینه‌های صرف شده در این حوزه، موضوع همراستا نمودن مدیریت دانش با جهت‌گیری راهبردی سازمان و پیوند زدن نتایج آن با اهداف کلان کسب و کار، اهمیتی روزافزون خواهد یافت (شرودر و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به ضرورت هدایت سرمایه‌گذاری‌های رو به رشد در حوزه مدیریت دانش و بهره‌برداری از مزایای راهبردی آن به منظور ایجاد مسیرهای تازه توسعه و نوآوری سازمانی، طی سال‌های اخیر، مفهوم جدیدی تحت عنوان "حکمرانی دانش" پا به عرصه گذارده است که بر هماهنگ‌سازی فرآیندهای دانشی شامل خلق، یکپارچه‌سازی، تسهیم و استفاده از دانش، با اهداف کلان سازمانی از طریق مجموعه‌ای از ساختارها و ساز و کارها تأکید دارد (فوس، ۲۰۱۳).

اگر چه حکمرانی دانش به عنوان یک حوزه پژوهشی و کاربردی جدید به رسمیت شناخته شده اما همچنان برخی شکاف‌های نظری و تجربی در آن قابل تشخیص است که از جمله این موارد می‌توان به تاثیر ساختارهای متفاوت سازمانی یا واحدهای مختلف کسب و کار در انتخاب رویه‌ها و ساز و کارهای حکمرانی دانش در سازمان‌هایی که ماهیت پروژه‌محور، عملیاتی، مأموریتی و نظامی دارند، اشاره نمود که این موضوع از این جهت دارای اهمیت است که از یک سوء ساختار بسیاری از سازمان‌های امروزی ماهیتی پروژه‌ای داشته و از سوی دیگر پراکندگی و ماهیت موقتی پروژه‌ها در کنار ارزش‌های متمایز و متعالی سازمان‌های نظامی و فرآیندهای یادگیری و دانشی متفاوت جاری در آن‌ها، این گونه سازمان‌ها را در پیاده‌سازی حکمرانی دانش دارای اهمیت نموده است.

علیرغم وجود پتانسیل قابل توجه برای بهبود فرایندهای دانشی و یادگیری در سازمان‌های پروژه‌محور مأموریتی - نظامی، چالش‌های پیش روی این گونه سازمان‌ها به اندازه کافی در رویکردهای حکمرانی دانش مورد توجه قرار نگرفته و رویه‌های موجود برای تحت پوشش قرار دادن فرایندهای دانشی در سازمان‌های اینچینی، نامناسب یا ناکافی به نظر می‌رسند به همین منظور در این مقاله، محقق به دنبال ارایه‌ی الگویی جهت پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور با ماهیت مأموریتی و نظامی است.

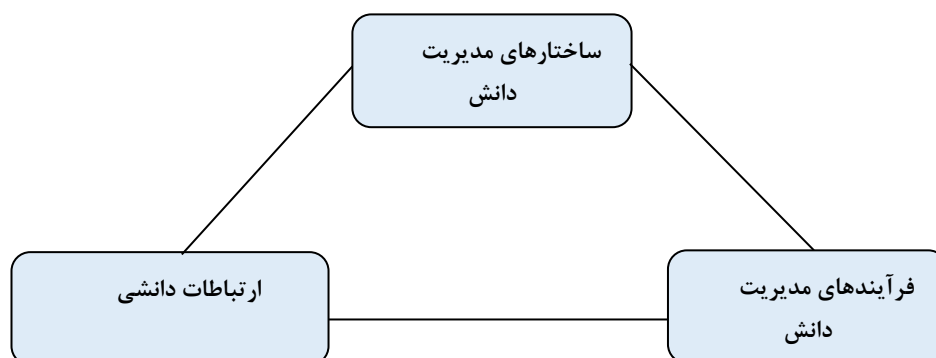
## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- حکمرانی دانش

واژه حکمرانی دانش نخستین بار توسط کارل ویگ (۱۹۹۷) برای مدیریت دانش مطرح شد. هدف وی بهره‌مندی از کارکردهای حکمرانی مدیریت دانش به عنوان ساز و کاری برای نظارت و تسهیل فعالیت‌های دانش بنیان در سازمان‌ها بوده است. حکمرانی دانش ابزاری شفاف برای همراستایی استراتژیک مدیریت دانش بوده و به منظور ارائه منافع پیش‌بینی شده از پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش به کار می‌رود. در این تعریف، حکمرانی یک ساز و کار ساختاری و فرآیندی 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 فرآیندهایی را ایجاد نمایند. به نظر آنان واژه حکمرانی دانش، این ساختارها و فرآیندها را تشریح می‌نماید که به منظور برعهده گرفتن، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان توسعه یافته‌اند. کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) نیز اظهار داشته‌اند که حکمرانی دانش نقشی حیاتی در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش ایفا می‌کند. به طور کلی



سه فاکتور اساسی که ساز و کار اصلی حکمرانی دانش در زمینه بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش را شامل می‌شود به صورت شکل (۱) می‌باشد:



شکل ۱ فاکتورهای اساسی حکمرانی دانش

این سه فاکتور به عنوان ابزاری برای تعریف و تجزیه و تحلیل ساختارهای حکمرانی دانش در یک سازمان محسوب می‌شود (رویت و جویانس، ۲۰۰۹).

کارکرد حکمرانی دانش برای سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های پروژه‌محور که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد می‌باشد، تنظیم خط‌مشی‌هایی همراه با اهداف سازمانی است. این خط‌مشی‌ها برای تفویض پاسخگویی و مسئولیت فعالیت‌های مدیریت دانش طراحی می‌شوند که سطوح سازمان را متناسب نموده، مدیریت ریسک‌ها و ارزیابی پیاده‌سازی استراتژی را با توجه به خروجی‌ها و ارزش افزوده‌های آن مورد توجه قرار می‌دهند. تعامل میان توسعه استراتژی و حکمرانی دوسویه است. فرآیند حکمرانی دانش، اصول، منطق و انگیزه را برای اجرای استراتژی، مدیریت ریسک‌ها، کنترل مالی و مسئولیت‌پذیری برای پاسخگویی به ذینفعان فراهم می‌کند. حکمرانی دانش لایه‌ای است برای اعمال قدرت و اختیار که به عنوان چارچوبی برای بررسی، تنظیم، نظارت و بازنگری استراتژی‌های مدیریت دانش عمل می‌کند (زینگر، ۲۰۱۷).

بر اساس تعاریف ارائه شده از حکمرانی دانش، وجه تمایز حکمرانی دانش با مدیریت دانش را می‌توان در مطالعات سیبورا و آندریو (۲۰۱۱)، زینگر و برستاین، (۲۰۱۲) یافت که تفاوت اصلی آن را تمرکز استراتژیک حکمرانی دانش بر هماهنگ نمودن فرایندهای دانشی با استفاده از ساز و کارهای حکمرانی می‌داند در حالی که مدیریت دانش بر اداره کردن فرآیندهای شناسایی، خلق، تسهیم و بکارگیری دانش در سازمان تمرکز دارد، حکمرانی دانش یک گام فراتر رفته و ارتباطات میان سطوح خرد و کلان سازمان را برای شناسایی ساز و کارهای حکمرانی مناسب مدنظر قرار داده است (پمسل و همکاران، ۲۰۱۵). از طرف دیگر مدیریت دانش بر تحقق فرآیندهای دانشی متمرکز بوده و بدنبال نتایج یادگیری است اما حکمرانی دانش را می‌توان لایه‌ای فراتر از مدیریت دانش دانست. این رویکرد بر ارتباط میان سازمان و فرآیندهای دانشی تأکید می‌نماید (کاروالیکس و دالال، ۲۰۰۹). به طور کلی طبق نظر محققین، مسائل و مشکلاتی که در حوزه مدیریت دانش سازمان وجود دارد و موجب می‌شود که از رویکرد حکمرانی دانش استفاده شود به صورت جدول (۱) می‌باشد:



جدول ۱ مسائل حوزه مدیریت دانش سازمان و مزایای حکمرانی برای رفع آنها

| منبع                  | مزایای حکمرانی دانش                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رویت و جویانس (۲۰۰۹)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبیق ساز و کارهای حکمرانی و تراکنش‌های دانشی با استفاده از اصل کارایی اقتصادی</li> <li>• پایداری حکمرانی سازمانی</li> </ul>                                                                                                                |
| فوس و ماهونی (۲۰۱۰)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش هزینه‌های خلق و تسهیم دانش</li> <li>• حداکثر نمودن منافع خالص حاصل از فرآیندهای انتقال، تسهیم و خلق دانش</li> <li>• انگیزه‌های اعضای سازمان را تعیین نموده و اقدامات آنان در رابطه با فرآیندهای دانشی را هماهنگ می‌نمایند.</li> </ul>  |
| کائو و زیانگ (۲۰۱۲)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتقای فعالیت‌های فکری و هدایت تبادل انتقال و تسهیم دانش در داخل یک سازمان و نیز در میان سازمان‌ها</li> <li>• تفکر و تحلیل نظام مند درباره ارتباط سازمان‌ها با منابع دانشی آنها</li> <li>• حل مسائل دانشی و تلاش‌های جمعی سازمان</li> </ul> |
| پمسل و همکاران (۲۰۱۴) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده راهبردی از دانش برای توسعه و نوآوری و حل مشکلات مربوط به فرآیندهای دانشی در سازمان</li> </ul>                                                                                                                                       |
| پمسل و همکاران (۲۰۱۶) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأثیرگذاری راهبردی بر فرآیندهای دانشی با پیاده‌سازی ساز و کارهای حکمرانی</li> </ul>                                                                                                                                                         |

## ۲-۲- چارچوب‌های حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور

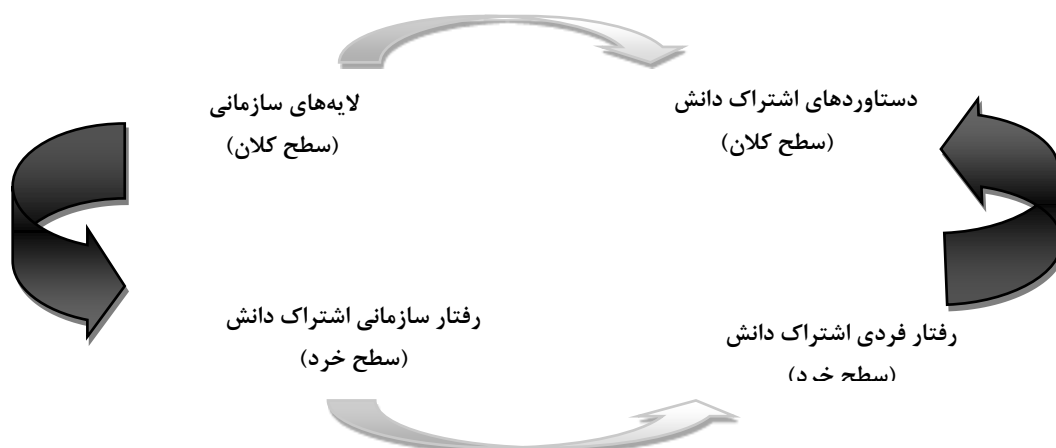
بقراتی و همکاران (۱۳۹۶) در چارچوب پیشنهادی خود به سه سؤال اساسی شامل چیستی، چرایی و چگونگی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پاسخ داده‌اند و ساز و کار پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان را در شش سطح شامل ۱- هدف، ۲- فرآیند، ۳- ساختار، ۴- ساز و کار، ۵- بافتار و ۶- رویکرد تعریف نموده‌اند. در شکل (۱۰) چارچوب روندی ارایه شده نشان داده شده است:



شکل ۲ چارچوب روندی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور (بقراتی و همکاران، ۱۳۹۶)

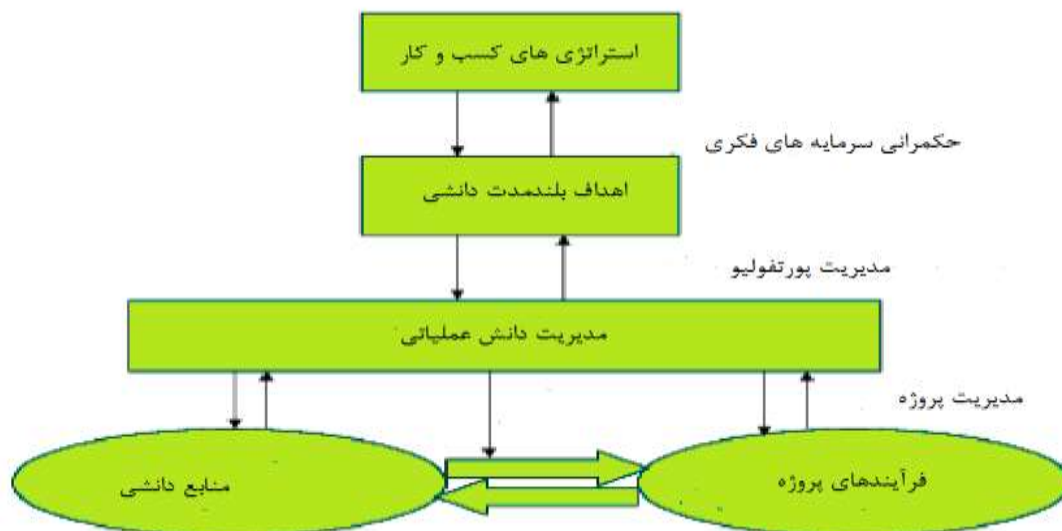


فوس و همکاران (۲۰۱۰) در چارچوب حکمرانی دانش چرخه‌ای در سازمان‌های پروژه‌محور، به بررسی سطوح کلان و خرد سازمانی در پیاده‌سازی حکمرانی دانش پرداخته است. در این چارچوب (شکل ۳)، در قسمت به اشتراک گذاری دانش در سطح کلان سازمانی متأثر از مواردی است که در سطوح خرد و در عرصه‌ی فردی می‌توان نسبت به پیاده‌سازی آن زمینه‌سازی نمود. در این سطح، ایجاد فرهنگ سازمانی، ایجاد رویه‌های انگیزشی، شبکه‌سازی و... مؤثر هستند. به طور کلی سطح خرد سازمانی زمینه‌ساز ایجاد رویکرد دانشی در سطوح کلان سازمانی است و سطح کلان سازمانی تعیین کننده موقعیت‌ها و نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سطوح کلان سازمانی به منظور پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان است و این چرخه ادامه می‌یابد.



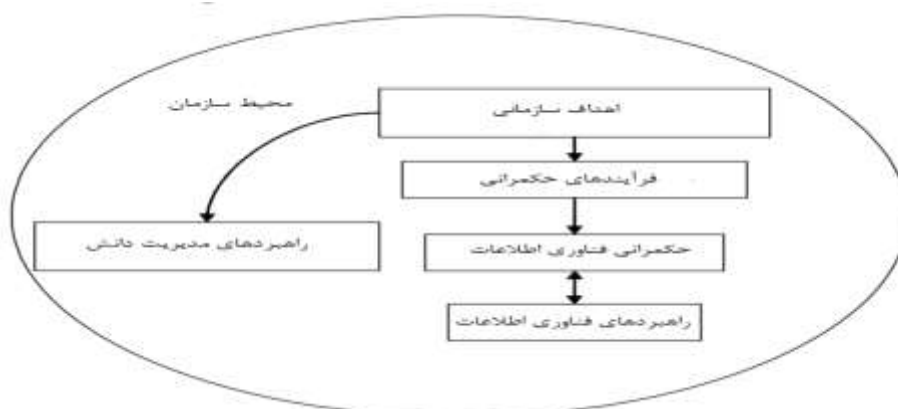
شکل ۳ چارچوب حکمرانی دانش چرخه‌ای (فوس و همکاران، ۲۰۱۰)

شامی زنجانی و کندری (۱۳۹۷) در چارچوب پیشنهادی خود از منظر ساختاری، حکمرانی دانش را مورد بررسی قرار دادند. در این چارچوب، ساختاری برای مدیریت دانش، ایجاد سیستم‌های تشویقی، سیستم ارتباطات، رسمیت، تمرکزگرایی، ساختار حامی مدیریتی و فرهنگ ارایه شده است. اسمیت و دی مور (۲۰۰۴) مدل حکمرانی دانش را با رویکرد حکمرانی بر دارایی‌ها و سرمایه‌های فکری سازمان طراحی نموده است. بر اساس شکل (۴)، استراتژی‌های کسب و کار در سازمان مبتنی بر اهداف بلندمدت دانش پایه می‌بایست تدوین شود که مدیریت دانش عملیاتی در راستای استراتژی‌های در نظر گرفته شده تدوین می‌شود و با ایجاد ساز و کارها و فرآیندهای یکپارچه در پروژه‌ها عملیاتی می‌شود:



شکل ۴ چارچوب حکمرانی دانش اسمیت و دی مور

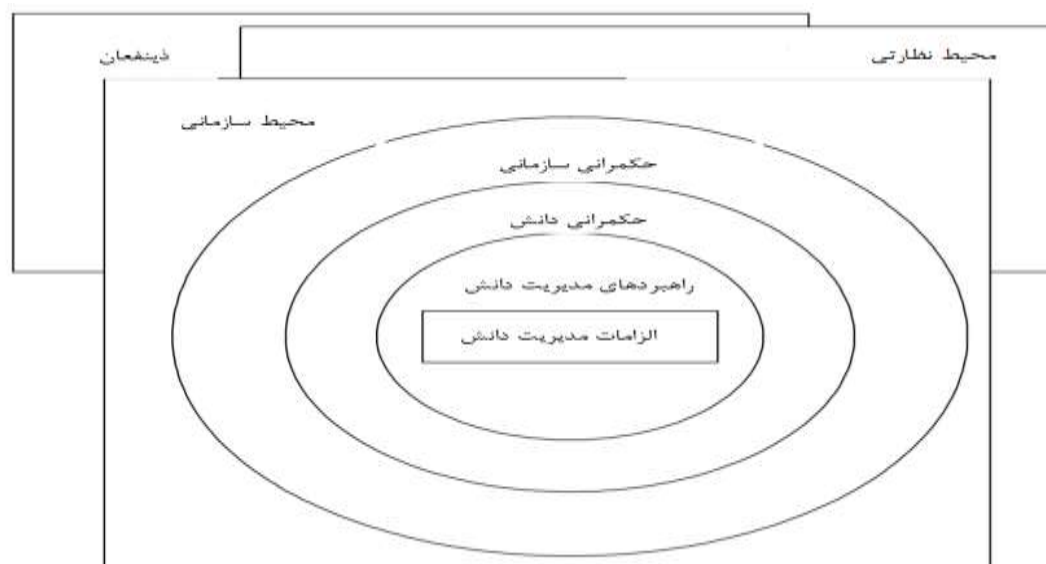
مؤسسه حکمرانی فناوری اطلاعات (۲۰۰۰) در مدل خود یک ساختار سلسله مراتبی که با اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمانی آغاز میشود، تدوین اهداف را مبتنی بر راهبردهای مدیریت دانش قرار داده است که با استفاده از ساز و کارهای حکمرانی و حکمرانی فناوری اطلاعات ضمانت پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان را ایجاد نماید.



شکل ۵ چارچوب حکمرانی دانش مؤسسه حکمرانی فناوری اطلاعات



دی مور و زینگر (۲۰۱۲) در الگوی خود حکمرانی دانش را مبتنی بر الزامات و راهبردهایی تعریف کرده است که فرآیندهای مدیریت دانش را تسهیل می‌نماید و حکمرانی دانش تحت نظارت عالیه سازمان از طریق حکمرانی سازمانی از طریق ساز و کارهای نظارتی و برون‌دادهای محیط سازمان است.



شکل ۶ چارچوب حکمرانی دانش زینگر و باسترن

### ۳- روش تحقیق

هدف تحقیق حاضر عبارت است از ارائه تصویری روشن و جامع از پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور با ماهیت مأموریتی و نظامی است. برای حل مسأله‌ی پژوهش و طراحی الگوی پیشنهادی، از رویکرد تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. برتل (۲۰۰۹) فراتحلیل را به عنوان فرآیند جستجو، ارزیابی، تحلیل و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه‌ی خاص تعریف می‌نماید. هدف تحلیل محتوا، ساخت، خلاصه‌سازی و تعمیم نظریه‌ها است تا از این طریق یافته‌های کیفی برای کاربردهای عملی به شکلی گسترده‌تر در دسترس قرار گیرند (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۶). باید توجه داشت که تحلیل محتوا، مرور یکپارچه ادبیات مورد نظر و تجزیه و تحلیل داده‌های اصلی و ثانویه برگرفته از مطالعات منتخب و ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است (بک، ۲۰۰۲). در این پژوهش از بین روش‌های تحقیق کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوا یعنی "به کارگیری روشی تکرارپذیر و معتبر برای کسب استنباط‌هایی از محتوا در رابطه با موقعیت‌ها یا ویژگی‌های منبع آن" تحلیل محتوای کیفی رویکرد تجربی، روش‌مند و کنترل شده محتواها با استفاده از قواعد تحلیل محتوا و مراحل الگوهای آن بدون کمی‌سازی عجولانه است (فردانش، ۱۳۸۷). برای تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش هم منابع مکتوب و هم محتوایی که پس از مصاحبه با متخصصان حوزه مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک سازمانی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا(ص) به عنوان یک سازمان پروژه‌محور با ماهیت مأموریتی و نظامی بدست آمد، مورد بررسی قرار گرفت.

### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش به آرایه آمار توصیفی و نحوه‌ی انجام تحلیل محتوای کیفی مطالعات و مصاحبه با خبرگان به منظور آرایه الگوی پیشنهادی تحقیق پرداخته می‌شود.



#### ۴-۱- آمار توصیفی تحقیق

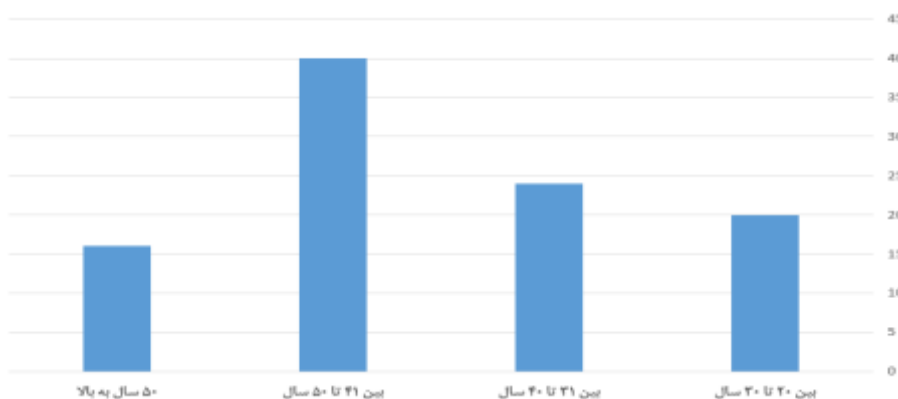
در این بخش به آرایه آمار توصیفی از حیث آمار جمعیت شناختی تحقیق پرداخته می‌شود. متغیرهای محدوده سنی، سابقه کاری، میزان تحصیلات و محل فعالیت نمونه آماری تحقیق تشریح می‌گردد.

##### - متغیر محدوده سنی

با توجه به آمار بدست آمده که در جدول (۲) و نمودار شکل (۷) نشان داده شده است، تعداد افراد بین محدوده‌ی سنی ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۰ نفر معادل ۲۰ درصد، بین محدوده‌ی سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۲ نفر معادل ۲۴ درصد و بین محدوده‌ی سنی ۴۱ تا ۵۰ سال ۲۰ نفر معادل ۴۰ درصد و محدوده‌ی ۵۰ سال به بالا ۸ نفر معادل ۱۶ درصد می‌باشند، بنابراین بیشترین میزان مربوط به خبرگان با محدوده‌ی سنی بین ۴۱ تا ۵۰ سال می‌باشند.

جدول ۲ توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس محدوده سنی

| سن               | تعداد فراوانی | درصد فراوانی |
|------------------|---------------|--------------|
| بین ۲۰ تا ۳۰ سال | ۱۰            | ۲۰٪          |
| بین ۳۱ تا ۴۰ سال | ۱۲            | ۲۴٪          |
| بین ۴۱ تا ۵۰ سال | ۲۰            | ۴۰٪          |
| ۵۰ سال به بالا   | ۸             | ۱۶٪          |
| جمع              | ۵۰            | ۱۰۰          |



شکل ۷ نمودار توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس محدوده سنی

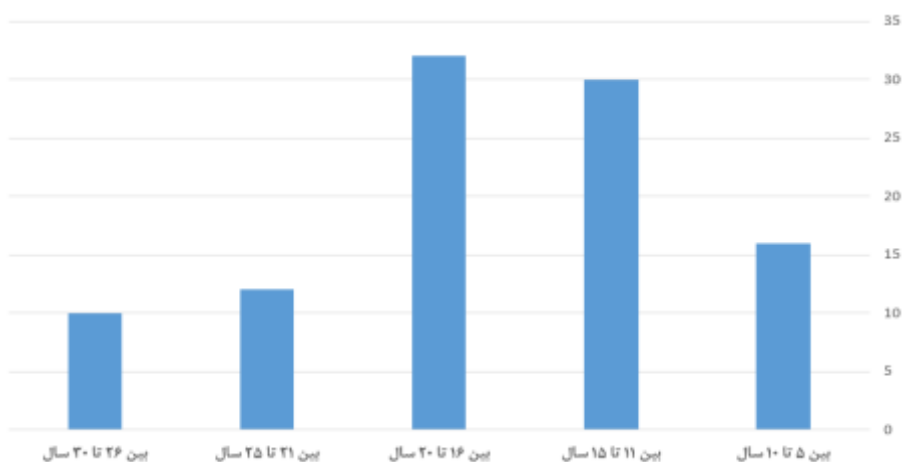
##### - متغیر سابقه کاری

با توجه به آمار بدست آمده که در جدول (۳) و نمودار شکل (۸) نشان داده شده است، تعداد افراد با سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۸ نفر معادل ۱۶ درصد، تعداد افراد با سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۵ نفر معادل ۳۰ درصد، تعداد افراد با سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۶ نفر معادل ۳۲ درصد و تعداد افراد با سابقه کاری ۲۱ تا ۲۵ سال ۶ نفر معادل ۱۲ درصد و تعداد افراد با سابقه کاری ۲۶ تا ۳۰ سال ۵ نفر معادل ۱۰ درصد می‌باشد. بیشترین میزان مربوط به خبرگان با سابقه کاری در محدوده‌ی ۱۶ تا ۲۰ سال می‌باشد.



جدول ۳ توزیع فراوانی پاسخها بر اساس سابقه کاری

| نسبت | فراوانی | سابقه کاری       |
|------|---------|------------------|
| ۱۶   | ۸       | بین ۵ تا ۱۰ سال  |
| ۳۰   | ۱۵      | بین ۱۱ تا ۱۵ سال |
| ۳۲   | ۱۶      | بین ۱۶ تا ۲۰ سال |
| ۱۲   | ۶       | بین ۲۱ تا ۲۵ سال |
| ۱۰   | ۵       | بین ۲۶ تا ۳۰ سال |
| ۱۰۰  | ۵۰      | جمع              |



شکل ۸ نمودار توزیع فراوانی پاسخها بر اساس سابقه کاری

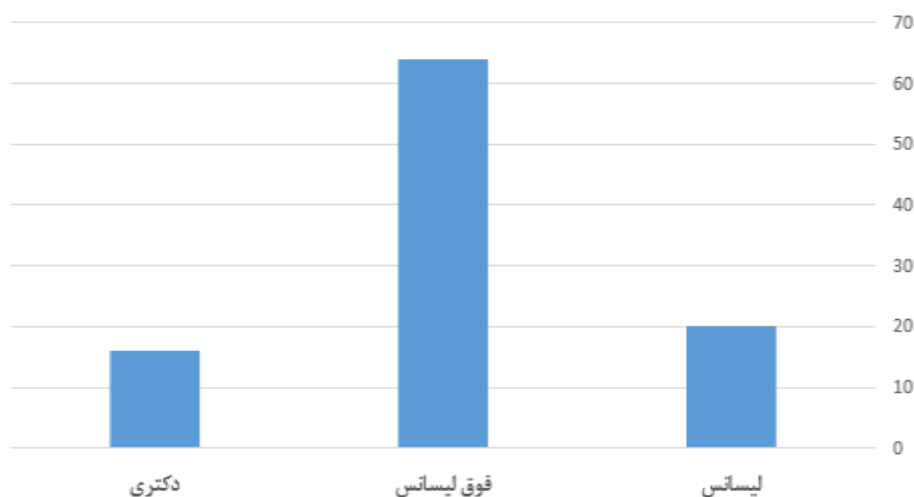
### متغیر میزان تحصیلات

با توجه به آمار بدست آمده که در جدول (۴) و نمودار شکل (۹) نشان داده شده است، تعداد افراد با تحصیلات لیسانس، ۱۰ نفر معادل ۲۰ درصد، تعداد افراد با تحصیلات فوق لیسانس، ۳۲ نفر معادل ۶۴ درصد، تعداد افراد با تحصیلات دکتری، ۸ نفر معادل ۱۶ درصد می باشند. بیشترین میزان مربوط به خبرگان با میزان تحصیلات فوق لیسانس می باشند.



جدول ۴ توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس میزان تحصیلات

| میزان تحصیلات | فراوانی | نسبت |
|---------------|---------|------|
| لیسانس        | ۱۰      | ۲۰   |
| فوق لیسانس    | ۳۲      | ۶۴   |
| دکتری         | ۸       | ۱۶   |
| جمع           | ۵۰      | ۱۰۰  |



شکل ۹ نمودار توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس میزان تحصیلات

#### - متغیر محل فعالیت

با توجه به آمار بدست آمده که در جدول (۵) و نمودار شکل (۱۰) نشان داده شده است، تعداد افرادی که در ستاد قرارگاه مشغول به فعالیت هستند ۱۵ نفر معادل ۳۰ درصد، تعداد افراد مشغول به فعالیت در هلدینگ‌های تخصصی، ۲۰ نفر معادل ۴۰ درصد، تعداد افراد مشغول به فعالیت در شرکت‌ها، ۸ نفر معادل ۱۶ درصد و تعداد افراد مشغول به فعالیت در پروژه‌ها، ۷ نفر معادل ۱۴ درصد می‌باشند. بیشترین میزان مربوط به خبرگان مشغول در هلدینگ‌ها می‌باشند.



جدول ۵ توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس محل فعالیت

| محل فعالیت | فراوانی | نسبت |
|------------|---------|------|
| قرارگاه    | ۱۵      | ۳۰   |
| هلدینگ     | ۲۰      | ۴۰   |
| شرکت       | ۸       | ۱۶   |
| پروژه      | ۷       | ۱۴   |
| جمع        | ۵۰      | ۱۰۰  |



شکل ۱۰ نمودار توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس محل فعالیت

## ۲-۴- تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

به منظور انجام تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی از فرآیندی مطابق با شکل (۱۱) استفاده شد:



شکل ۱۱ مراحل تحلیل محتوای کیفی

#### گام یک: مشخص کردن مسئله تحقیق

در این گام محقق با شفاف نمودن مسئله تحقیق به گونه‌ای که در فصل اول بیان شد، نسبت به تحدید موضوع پرداخت. در همین راستا، ابعاد پیاده‌سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) به عنوان مسئله تحقیق تعیین گردید و ارتباط این ابعاد با حکمرانی دانش، اهمیت آن و تأثیر آن مورد نظر قرار گرفت.

#### گام دوم: تدوین سؤالات و اهداف

با توجه به این که هر تحقیقی برای رسیدن به اهدافی طرح‌ریزی می‌شود در این تحقیق سؤالاتی به منظور



دستیابی محقق به اهداف تحقیق تعیین شد. در تحقیق حاضر سؤال اصلی محقق این است که "چارچوب پیاده سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) چگونه است؟" که در این راستا می‌بایست ابعاد مؤثر بر پیاده سازی با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمانی و تشکیلاتی قرارگاه شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد؛ لذا محقق در مقالات و مطالعات به دنبال شناسایی ابعاد مؤثر بر حکمرانی دانش می‌باشد و به عبارت دیگر سؤالات و اهداف منطبق بر شناسایی ابعاد مؤثر تدوین شده است.

### گام سوم: نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل و زمینه

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به این صورت است که ابتدا جهت تحلیل محتوای کیفی از بین تمام اسناد منتشر شده در پایگاه‌های علمی به روش نمونه‌گیری نظری که روشی متداول در روش تحقیق کیفی است، بر اساس کلیدواژگان نمونه برداری شد. این روش نمونه‌گیری از قاعده انتخاب تدریجی پیروی می‌کند. در این روش نمونه‌گیری، محقق از رویدادها، افراد، واحدها و یا مقولات بر مبنای سهم بالقوه آن‌ها در توسعه و آزمون سازه‌های نظری نمونه‌گیری می‌کند. فرآیند این نوع نمونه‌گیری تکراری است. بدین صورت که محقق یک نمونه اولیه را برمی‌دارد و داده‌ها را تحلیل می‌کند. سپس نمونه بیشتری را برای پالایش مقوله‌ها و نظریه‌های در حال ظهور خود از نو برمی‌دارد. این فرآیند ادامه دارد تا زمانی که محقق به مرحله اشباع داده‌ها می‌رسد. یعنی مرحله‌ای که در آن هیچ بینش و ایده جدیدی از گسترش بیشتر نمونه‌ها حاصل نمی‌شود (محمدپور، ۱۳۸۸).

به دلیل تعداد زیاد مقالات، اولویت تحلیل مقالات با آن‌هایی بود که از سال ۲۰۰۸ به بعد در این پایگاه داده‌ها نمایه گذاری شده بودند. از آن‌جا که برخی از مقالات در پایگاه داده‌های معروف نمایه گذاری نشده‌اند 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 نشدند. بلکه بر اساس ارتباط بیشتر با موضوع به صورت هدفمند ابتدا مقاله انتخاب شد، تحلیل محتوا گردید و سپس مقاله‌ای دیگر انتخاب شد و مورد تحلیل قرار گرفت. بنابراین رسیدن به اشباع نظری در برخی مقولات باعث انتخاب مقاله‌ی بعدی شده است.

برای مصاحبه با متخصصان نیز به روش هدفمند از بین سه دسته افراد اساتید، مدیران و متخصصان حوزه‌ی مدیریت دانش افرادی انتخاب شدند. مصاحبه به صورت گسترده‌ای در پژوهش کیفی به عنوان یک روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌شود. در این تحقیق با ۱۶ نفر با روش نیمه ساختارمند مصاحبه شد. مدت زمان مصاحبه از ۱۵ دقیقه تا یک ساعت متغیر بود.

### گام چهارم: واحد تحلیل و زمینه

بعد از این که نمونه‌گیری انجام شد، محقق نسبت به تعیین واحد تحلیل و زمینه اقدام نمود که بر اساس آن تا انتهای خواندن متن آن را مد نظر داشته و بر اساس آن تحلیل خود را انجام داد. واحد تحلیل محتوای کیفی در تحقیق حاضر، مضمون است.

### گام پنجم: کدگذاری و مقوله‌بندی

مقالاتی که در زمینه‌ی حکمرانی دانش وجود داشتند (براساس نمونه‌گیری هدفمند) تحلیل شدند. همچنین با

خبرگان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص)، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند (ضمیمه الف) انجام شد و سپس مصاحبه‌ها تبدیل به متن شده و آن‌ها هم تحلیل محتوا شدند. اسناد سازمانی اعم از اسناد راهبردی، دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها، ابلاغیات و... نیز بررسی شدند و جملات کلیدی آن‌ها نیز استخراج شدند. از جدولی شبیه به جدول (۶) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

جدول ۶ مراحل انجام کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی تحقیق

| ردیف | جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، اسناد) | برچسب‌ها / کدها | زیرمقوله‌ها | مقوله‌ها |
|------|------------------------------------------------|-----------------|-------------|----------|
|      |                                                |                 |             |          |
|      |                                                |                 |             |          |
|      |                                                |                 |             |          |
|      |                                                |                 |             |          |

بدین منظور ابتدا هر کدام از متن‌های مقالات، مصاحبه‌ها و اسناد سازمانی برای برداشتی کلی از آن بر اساس سؤالات و اهداف تحقیق یک‌بار خوانده شد. سپس در راستای تحلیل محتوا، خوانش متن شروع شد و به صورت مضمونی ادامه یافت. از ابتدای متن شروع به خوانش شد و هر کجا به یک مضمون اشاره می‌کرد، تحت عنوان مفاهیم کلیدی انتخاب می‌شد. با توجه به محتوای هر یک از مقولات و زیرمقوله‌ها که به طور کلی ابعاد مؤثر بر پیاده‌سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) را تشکیل می‌دهند، محقق به دسته‌بندی محتوایی آن از منظر ماهیت تأثیرگذاری، پرداخت که این ابعاد شامل ۱- **عوامل الزام‌آور** که ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور جهت‌دهی، همسویی و همراستایی کلیه اقدامات واحدهای اجرایی در سطح ستاد مرکزی قرارگاه، هلدینگ-های تخصصی، شرکت‌های تابعه و پروژه‌ها با فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶)؛ ۲- **ابعاد بستر ساز** که ناظر بر عواملی است که زیرساخت‌ها، زمینه‌های اجرایی و ساز و کارهای رسمی جهت عملیاتی نمودن فرآیندهای مدیریت دانش در سطوح کلان و خرد سازمانی را ایجاد می‌نماید. (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶؛ شن و فونگ، ۲۰۱۳؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)؛ ۳- **ابعاد تسهیل‌گر** که ناظر بر عواملی است که پیشبرد اهداف، راهبردها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در راستای مدیریت دانش را تسهیل و هموار می‌سازد (آندرسون و همکاران، ۲۰۱۲؛ نگارجیان و همکاران، ۲۰۱۳؛ شوردر و پالین، ۲۰۰۷). بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، بر اساس مشابهت زیرمقوله‌ها به یکدیگر مقوله‌بندی شدند و در نهایت ۶ مقوله و ۳۷ زیرمقوله از داده‌های کیفی بدست آمدند.



جدول ۷ ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های مستخرج از تحلیل محتوای کیفی

| ابعاد     | مؤلفه                           | شاخص                                                 | منابع                                                                                    |
|-----------|---------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| الزام‌آور | اسناد راهبردی و بالادستی        | فرامین و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و فرماندهی سپاه | مصاحبه با خبرگان                                                                         |
|           |                                 | سند راهبرد جامع سازندگی (نقشه راه)                   | (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶)                                           |
|           |                                 | تدوین خط مشی دانشی                                   | (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸) |
|           |                                 | برنامه پنجساله ششم توسعه قرارگاه                     | مصاحبه با خبرگان                                                                         |
|           | بدنه تصمیم‌گیری و عوامل مدیریتی | رویکرد و تعهد مدیران عالی (بدنه عالی تصمیم‌گیری)     | (وینگ و پنگ، ۲۰۱۱؛ فوس، ۲۰۱۱؛ هانگ و چپو، ۲۰۱۳؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)                    |
|           |                                 | رویکرد و تعهد مدیران ارشد (بدنه ارشد تصمیم‌گیری)     | (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶)                                                                   |
|           |                                 | حمایت و پشتیبانی مدیران عالی                         | (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸)                                              |
|           |                                 | حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد                         | (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶)                                           |
|           |                                 | مطالبه‌گری واقعی مدیران عالی                         | مصاحبه با خبرگان                                                                         |
|           |                                 | مطالبه‌گری واقعی مدیران ارشد                         | مصاحبه با خبرگان                                                                         |
| بسترس از  | ساختار و سازمان                 | ساختار دانش در کلیه سطوح سازمان                      | (سان، ۲۰۱۰؛ نگارجیان، ۲۰۱۲؛ اسشولدر و پالین، ۲۰۰۷؛ ماهش و سوریش، ۲۰۱۲؛ والکزاک، ۲۰۰۵)    |
|           |                                 | ساختار سازمانی تیم‌محور                              | (میگدادی، ۲۰۱۶؛ زینگیر و بارستین، ۲۰۱۲؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰؛ کورتز و ارتگا، ۲۰۰۷)  |
|           |                                 | تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها                            | (بونیتس، ۲۰۰۱؛ کورتز و                                                                   |
|           |                                 |                                                      |                                                                                          |



|                                                                                                                 |                                                         |  |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--|-------------------------------|
| ارتگا، ۲۰۰۷؛ جونس و همکاران، ۲۰۰۳؛ آواز و دسوزا، ۲۰۰۴؛ عبدالکریم و همکاران، ۲۰۰۹                                |                                                         |  |                               |
| (ماهنگه و ونزین، ۲۰۰۳؛ میگدادی، ۲۰۱۶)                                                                           | تفویض اختیارات                                          |  |                               |
| (ماهنگه و ونزین، ۲۰۰۳؛ ماهش و سوریش، ۲۰۰۹)                                                                      | پاسخگویی                                                |  |                               |
| (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸)                        | دارا بودن منابع سازمانی (منابع انسانی، منابع مالی و...) |  |                               |
| (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ شن و فونگ، ۲۰۱۳؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸)                               | فرهنگ سازمانی                                           |  |                               |
| (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ اسشولدر و پالین، ۲۰۰۷) | سبک‌های مدیریتی                                         |  |                               |
| مصاحبه                                                                                                          | رویه‌های گزارش‌دهی (اشراف اطلاعاتی - دانشی)             |  |                               |
| (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ اسشولدر و پالین، ۲۰۰۷) | تشکیل هسته‌ها و بلوک‌های دانشی                          |  | فرهنگ‌سازی و ارتباطات سازمانی |
| (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ اسشولدر و پالین، ۲۰۰۷) | ارتباطات با ذینفعان                                     |  |                               |
| (ترنر، ۲۰۱۲؛ فوچون و                                                                                            | چرخه ارتباطی دانش                                       |  |                               |



|                                                                                                                           |                                         |                              |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|---------------|
| وایت، ۲۰۰۶؛ فیلد، ۲۰۰۹؛<br>اریکسون، ۲۰۱۳)                                                                                 |                                         |                              |               |
| (پمسل و<br>همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکری و<br>تسوک، ۲۰۰۶)                                                                        | تعامل و هماهنگی میان سطح پروژه و سازمان |                              |               |
| مصاحبه با خبرگان                                                                                                          | فرآیند انتصابات مدیران                  | فرآیندهای کلیدی              | تسهیل -<br>گر |
| (ترنر و مولر، ۲۰۰۳؛<br>کارمن و همکاران، ۲۰۱۶)                                                                             | فرآیند جذب منابع انسانی                 |                              |               |
| (کلارک و<br>همکاران، ۲۰۱۰؛<br>دونالدسون، ۲۰۰۱؛<br>فوس، ۲۰۱۰؛ کائو و<br>زیانگ، ۲۰۱۲؛ پمسل و<br>همکاران، ۲۰۱۴)              | فرآیند عقد قراردادهای                   |                              |               |
| (کلارک و<br>همکاران، ۲۰۱۰؛<br>دونالدسون، ۲۰۰۱؛<br>فوس، ۲۰۱۰؛ کائو و<br>زیانگ، ۲۰۱۲؛ پمسل و<br>همکاران، ۲۰۱۴)              | فرآیند حقوق و دستمزد                    |                              |               |
| (ترنر، ۲۰۱۲؛ فوچون و<br>وایت، ۲۰۰۶؛ فیلد، ۲۰۰۹؛<br>اریکسون، ۲۰۱۳)                                                         | فرآیند ارزیابی عملکرد                   |                              |               |
| (جاسلین و مولر، ۲۰۱۵؛<br>ترنر، ۲۰۱۲؛ فوچون و<br>وایت، ۲۰۰۶؛ فیلد، ۲۰۰۹؛<br>اریکسون، ۲۰۱۳)                                 | فرآیند پاداش                            |                              |               |
| (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛<br>پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛<br>پلتوکری و تسوک، ۲۰۰۶؛<br>علی و همکاران، ۲۰۱۸؛<br>اسشولدر و پالین، ۲۰۰۷) | فرآیند انتخاب پروژه                     |                              |               |
| مصاحبه با خبرگان                                                                                                          | فرآیند پیشگیری از حوادث در پروژهها      |                              |               |
| (وینگ و پنگ، ۲۰۱۱؛<br>فوس، ۲۰۱۱؛ هانگ و                                                                                   | سامانه یکپارچه دانشی در سازمان          | تکنولوژی و فناوری<br>اطلاعات |               |



|                                               |                                        |  |  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------|--|--|
| چپو، ۲۰۱۳؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)              |                                        |  |  |
| (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶)                        | تجهیز سازمان به تکنولوژی مناسب         |  |  |
| (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸)   | وجود زیرساخت (شبکه) های فناوری اطلاعات |  |  |
| (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکری و تسوکی، ۲۰۰۶) | کانال های مختلف ارتباطی در دسترس       |  |  |

در ادامه هر کدام از این مقولات و زیر مقولات مربوط به آنها به همراه جملاتی از تحلیل محتوای کیفی در رابطه با آنها، توضیح داده خواهد شد. لازم به ذکر است که برای حفظ اصالت اظهار نظرهایی که از مصاحبه ها نقل می شود، به همان صورت محاوره ای ذکر شده اند.

#### ابعاد مؤثر بر پیاده سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)

##### ابعاد الزام آور

ابعاد الزام آور ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور جهت دهی، همسویی و همراستایی کلیه اقدامات واحدهای اجرایی در سطح ستاد مرکزی قرارگاه، هلدینگ های تخصصی، شرکت های تابعه و پروژه ها با فرآیندهای مدیریت دانش می باشد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ پلتوکری و تسوکی، ۲۰۰۶). ابعاد الزام آور بر اساس بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده و مصاحبه با خبرگان، به دو مقوله اصلی شامل اسناد راهبردی و بدنه ی تصمیم گیری و ابعاد مدیریتی دسته بندی شدند که در ادامه مقوله ها و زیرمقوله های مربوطه بر اساس جملات کلیدی استخراجی از مصاحبه ها و مطالعات تشریح می گردد:

#### • مؤلفه: اسناد راهبردی

##### ✓ شاخص اول: فرامین و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و فرماندهی سپاه

با توجه به این که قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) از لحاظ سلسله مراتب گزارش دهی و فرماندهی، تحت امر فرماندهی معظم کل قوا و فرماندهی سپاه عمل می نماید، بنابراین ابلاغیات، فرامین و تدابیر به عنوان اسناد الزام آور داخلی می تواند در پیشبرد اهداف سازمانی مؤثر باشد. بر اساس مصاحبه های بعمل آمده، فرامین و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و فرماندهی سپاه به عنوان منویات و چارچوب حرکتی قرارگاه دارای اهمیت می باشد. در ذیل بخشی از گزاره های استخراج شده از متن مصاحبه ارایه شده است:

- فرماندهی معظم کل در بیانات شان در نیروهای مسلح بر حفظ، ثبت و نشر دانش تأکید نمودند.



- فرماندهی معظم کل قوا، در سند راهبرد سازندگی بر ضرورت الگوسازی سازندگی از طریق انتقال دانش فنی اهتمام داشتند.
- فرماندهی کل سپاه در چارچوب سند راهبرد سازندگی، انتقال دانش فنی را به عنوان یک راهبرد اصلی ابلاغ نمودند.

#### ✓ شاخص دوم: سند راهبرد سازندگی (نقشه راه)

پمسل و همکاران (۲۰۱۴) و پلتوکربی و تسوکی (۲۰۰۶) نقشه راه را به عنوان چارچوب و یک سند الزام آور در پیاده سازی حکمرانی دانش مؤثر و ضروری می دانند. همراستایی و همسویی استراتژیک بین اهداف دانشی سازمان و اهداف و راهبردهای بلندمدت سازمانی که از ضروریات پیاده سازی حکمرانی دانش می باشد، در قالب سند راهبردی سازمان تدوین می شود. حکمرانی دانش مؤلفه ای حیاتی برای همراستایی مناسب مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار و در نهایت، پیاده سازی آن است (کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰). قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) نیز دارای اسناد بالادستی از جمله نقشه راه سازندگی و سند راهبرد سازندگی می باشد که در یکی از راهبردهای آن با عنوان "بهره وری و کارآمدسازی ممتاز" به انتقال دانش فنی تأکید شده است. گزاره های زیر که از تحلیل محتوا به دست آمده اند به روشنی به این موضوع اشاره می کنند:

- سند استراتژیک سازمان، جهت دهی فعالیت های دانشی سازمان را نشان می دهد که می تواند حکمرانی دانش را در مسیری هموار و قاعده مند هدایت و راهبری نماید.
  - تعیین قاعده ی بازی در سازمان از تدوین نقشه راه آغاز می شود.
- نقشه راه سازمان، الزامات تحقق اهداف سازمانی را نمایان می سازد و وظایف هر یک از واحدهای اجرایی سازمان در مسیر تحقق اهداف مشخص می شود.

#### ✓ شاخص سوم: تدوین خط مشی دانشی

نهادهای سازمان ها می توانند با تنظیم و تدوین خط مشی های خلق دانش، به طور مستمر به فرآیند دانش محور شدن سازمان روح ببخشند و تحقق اهداف آن را میسر سازند. این خط مشی ها سیاست های کلی سازمان را در زمینه ی تولید دانش معین می سازد و راهنمای مدیران و مجریان در راه تولید دانش در سازمان خواهند بود. خط مشی های تولید دانش در سازمان، انگیزه و عزم سازمانی را در قبال ایجاد سرمایه ی دانش تقویت می کند و به نوعی هماهنگی، همسویی و حمایت همه جانبه در تولید دانش را به دنبال دارد.

#### • مؤلفه: بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی



#### ✓ شاخص اول و دوم: رویکرد و تعهد مدیران عالی و ارشد (بدنه تصمیم‌گیری)

ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) و پمسل و همکاران (۲۰۱۴) مدیران را افرادی معرفی می‌کند که در ایجاد حکمرانی دانش در سازمان نیازمند تغییرات اساسی در رویکردهای خود نسبت به فرآیندهای تصمیم‌گیری، هدایت و راهبری سازمان می‌باشند. با توجه به این که مدیران به عنوان رهبر سازمان نقش اساسی در پیشبرد اهداف سازمان را ایفا می‌نمایند، رویکرد و دیدگاه آن‌ها نسبت به تصمیم‌گیری مشارکتی، تغییر در سلسله مراتب مدیریتی، تیم‌محوری و به طور کلی فرهنگ‌سازی مناسب در راستای پیاده‌سازی حکمرانی دانش امری ضروری است. گزاره‌های زیر که از تحلیل محتوا به دست آمده‌اند به روشنی به این موضوع اشاره می‌کنند:

- "تغییر رویکرد مدیران نسبت به روند تصمیم‌گیری در سازمان، یکی از مهمترین پیامدهای مثبت در

ایجاد حکمرانی دانش می‌باشد."

- "رویکرد مدیران در سازمان زمینه‌ساز الگوسازی رفتاری و فرهنگی در راستای پیاده‌سازی حکمرانی

دانش است.

#### ✓ شاخص سوم و چهارم: حمایت و پشتیبانی مدیران عالی و ارشد سازمان

پمسل و همکاران (۲۰۱۶)، علی و همکاران (۲۰۱۸) و (پلتوکربی، ۲۰۰۶) حمایت و پشتیبانی مدیران عالی و ارشد سازمانی را یکی از الزامات تحقق حکمرانی دانش در سازمان معرفی می‌نمایند. آن‌ها معتقدند که مدیران می‌توانند با حمایت‌های مالی، تشکیلاتی، ساختاری، محتوایی و با گفتمان‌سازی مؤثر، نسبت به تحقق اهداف دانشی در سازمان تأثیرگذار هستند. همچنین حمایت مجدانه مدیران ارشد سازمان از فعالیت‌های دانشی می‌تواند به فرهنگ‌سازی و تیم-محوری در سازمان تأثیر بسزایی داشته باشند. حمایت مدیران ارشد سازمان، به معنای ارزش قائل شدن برای نقش آفرینی کارکنان، توجه به دیدگاه‌ها، ارائه بازخورد و اطلاعات، رفتار منصفانه و فراهم کردن شرایط برای گسترش توانمندی‌های اعضای سازمان است (رافرتی و گریفین، ۲۰۱۲). حمایت‌های مدیران ارشد سازمان می‌تواند تسهیل‌گری مهم یا مانعی عمده برای تولید و تسهیم دانش محسوب شود (الوانی و لیندر، ۲۰۱۰). نمونه‌ای از اظهاراتی که در مصاحبه‌ها (خبرگان، مدیران، کارشناسان) در این رابطه بیان شد، عبارت است از:

گزاره‌های زیر که از تحلیل محتوا به دست آمده‌اند به روشنی به این موضوع اشاره می‌کنند:

- "حمایت مدیران عالی و ارشد سازمان می‌تواند باعث الهام‌بخشی و فرهنگ‌سازی در راستای پیاده‌سازی حکمرانی

دانش در سازمان باشد."

- "حمایت معنوی مدیران عالی و ارشد سازمان از مهمترین الزامات مورد نیاز در پیاده‌سازی حکمرانی دانش

می‌باشد."

- "هر چه مدیر نسبت به پیشبرد اهداف دانشی در سازمان، نقش حامی را ایفا نماید به همان میزان می‌توان، به

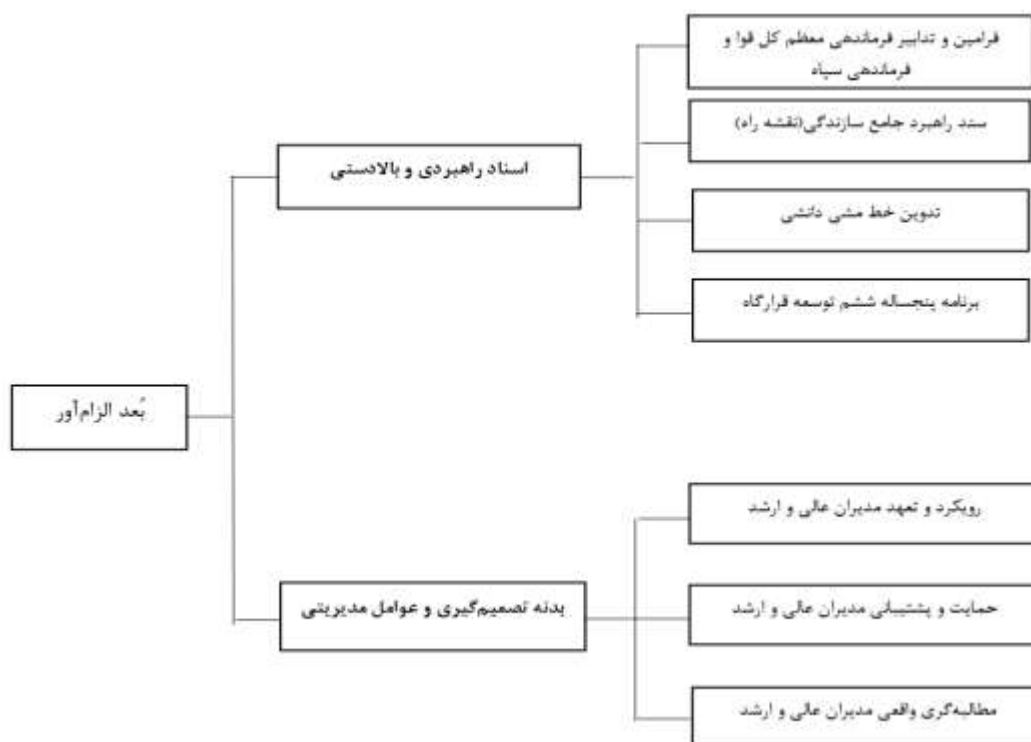
نتایج مثبت پیاده‌سازی حکمرانی دانش امیدوار بود."



- "مدیران با در اختیار داشتن اختیارات و منابع سازمانی، می‌توانند نقش تسهیل‌گر را در پیاده‌سازی حکمرانی دانش ایفا نمایند".

#### ✓ شاخص پنجم و ششم: مطالبه‌گری واقعی مدیران عالی و ارشد

بر اساس مصاحبه‌های بعمل آمده یکی از مهمترین ابعاد در پیاده‌سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص)، درخواست و مطالبه مدیران عالی و ارشد سازمان در جلسات، پیگیری‌ها، مکاتبات و همچنین نوع گفتمان‌سازی آن‌ها در گردهمایی‌ها نسبت به فرهنگ‌سازی و همچنین درخواست و مطالبه نسبت به اتخاذ رویکرد فعالانه توسط مدیران در لایه‌های مختلف سازمان در انجام فعالیت‌های دانشی است. بر اساس توضیحات ارائه شده در رابطه با مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد الزام‌آور، نمودار ارتباطی آن به صورت شکل (۱۲) می‌باشد:



شکل ۱۲ نمودار ارتباط مقوله و زیرمقوله‌های ابعاد الزام‌آور

## ابعاد بستر ساز

ابعاد بستر ساز ناظر بر ابعادی است که زیرساخت‌ها، زمینه‌های اجرایی و ساز و کارهای رسمی جهت عملیاتی نمودن فرآیندهای مدیریت دانش در سطوح کلان و خرد سازمانی را ایجاد می‌نماید ابعاد بستر ساز بر اساس بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده و مصاحبه با خبرگان، به دو مقوله‌ی اصلی شامل ساختار و سازمان و فرهنگ‌سازی و ارتباطات سازمانی دسته‌بندی شدند که در ادامه مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مربوطه بر اساس جملات کلیدی استخراجی از مصاحبه‌ها و مطالعات تشریح می‌گردد:

### • مقوله: ساختار و سازمان

#### ✓ ساختار دانش در کلیه سطوح سازمان

والچاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در مقاله‌ی مفهومی خود با عنوان "ساختار مدیریت دانش سازمانی" که در مجله‌ی "سازمان یادگیرنده" به چاپ رسیده، به ضرورت وجود ساختاری برای مدیریت دانش پرداخته و معتقد است که سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش بدون ساختار پشتیبان مدیریتی به شکست منجر خواهد شد؛ ساختاری که باید انعطاف‌پذیر باشد. وی یک ساختار مدیریت دانش پیشنهاد نموده و آن را در سه سازمان ارزیابی کرده است. وی در ساختار سازمانی پیشنهادی خود برای مدیریت دانش، دانش‌وران را مهمترین رکن در نظر گرفته است که از گرد هم آمدن آنها از حوزه‌های مختلف، گروه و تیم دانشی شکل می‌گیرد (والچاک، ۲۰۱۲). شرودر و پائولین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) اعتقاد دارند که برای ایجاد هم‌افزایی میان فعالیت‌های متنوع مدیریت دانش نیاز به ساختاری متمرکز وجود دارد. ساختار مدنظر آنها گروه هماهنگی دانش نام دارد (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷). میلر (۱۹۸۷) معتقد است که ساختار سازمانی مدیریت دانش بر جریان‌های اطلاعاتی و بافت و ماهیت تعاملات انسانی تأثیر می‌گذارد. مایلز و اسنو اظهار داشته‌اند که ابعاد ساختاری مانند یک فیلتر اطلاعاتی عمل کرده و چیزی را که یک سازمان می‌بیند، درک می‌کند و یاد می‌گیرد، محدود می‌نماید (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸). شرودر و پائولین اعتقاد دارند که برای ایجاد هم‌افزایی میان فعالیت‌های متنوع مدیریت دانش نیاز به ساختاری متمرکز وجود دارد. ساختار مدنظر آنها گروه هماهنگی دانش نام دارد (شرودر و پالین، ۲۰۰۷).

#### ✓ ساختار سازمانی تیم‌محور

ساختارهای سازمانی برای تشویق تسهیم دانش و همیاری در سرتاسر مرزهای سازمانی به منظور خلق دانش باید انعطاف‌پذیر و تیم‌محور باشند (واچاک، ۲۰۰۵). یکی از نیازهای اساسی سازمان‌ها، ایجاد ساختاری منعطف و مؤثر است که به‌صورتی پویا خلق و انتشار دانش را تسهیل نماید تا منجر به عملکرد کوتاه و بلندمدت بهینه گردد (ماهش و سوریش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بدون داشتن یک ساختار پشتیبان مدیریتی آغاز نمایند، به زودی به این نتیجه خواهند رسید که سرمایه‌گذاری

<sup>1</sup> Walczach

<sup>2</sup> Schroeder & Pauleen

<sup>3</sup> Mahesh & Suresh



آن‌ها در مدیریت دانش، منافع ملموسی در بر ندارد. این ساختار سازمانی بایستی منعطف و تیم‌محور باشد تا زمینه‌ی تسهیم دانش و همیاری در میان مرزهای سازمانی را فراهم آورده و مشوق خلق دانش باشد (والچاک، ۲۰۱۲). سازمان افقی که شامل تیم‌های کاری چند وظیفه‌ای است و انتشار دانش و رویکرد تیم‌محوری را در سرتاسر سازمان را تسهیل می‌نماید، گزینه‌ی بهتری نسبت به ساختار عمودی است (لی و اسلوکوم<sup>۱</sup> ۱۹۹۲ به نقل از کورتز و همکاران، ۲۰۱۷).

#### ✓ تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها

حکمرانی دانش مستلزم روش و واضح بودن تمام وظایف دانشی و نقش‌ها و مسئولیت‌های وابسته به آن است. افراد باید طوری رفتار کنند که مطابق با نقششان باشد و شفافیت در مورد نقششان و چگونگی ارتباط با دیگران، باعث بهبود اجرای نقش شود. شفافیت نقش‌ها همچنین به ذینفعان در جهت آگاهی بیشتر از نحوه‌ی کارکرد سیستم حکمرانی و این که چه کسی در قبال چه چیزی پاسخ‌گوست، کمک شایانی می‌نماید. اثربخشی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، شامل وجود شرح شغل مناسب بر اساس فعالیت‌های دانشی و تقسیم مسئولیت‌ها بین مدیران و کارکنان مرتبط با آن است.

#### ✓ تفویض اختیارات

با توجه به این که در مدیریت دانش و به طور کلی فعالیت‌های دانش محور سازمان‌ها، منابع انسانی رکن اصلی بشمار می‌آیند، در توسعه‌ی منابع انسانی نیز کارکنان بایستی در جهت پرورش خود، گام‌های مؤثر و عملی بردارند که در این راستا، تفویض اختیار می‌تواند به عنوان یکی از فرآیندهای بسترساز در ابعاد مختلف به توسعه‌ی دانش و سطح یادگیری مدیران و کارشناسان در سازمان کمک کند. عمده‌ترین آثار عملی آن در حکمرانی دانش شامل تکامل انفرادی کارکنان، خودآموزی و خودیادگیری کارکنان، افزایش سطح تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری، نوآوری، تقویت اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری می‌شود که تمامی این امتیازات، می‌تواند بسترساز شکل‌گیری حکمرانی دانش در سازمان در راستای ارتقای سطح دانشی مدیران و کارشناسان سازمان شود.

#### ✓ پاسخگویی

با تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و تفویض اختیارات، می‌توان افراد در سازمان را نسبت به اجرا و مسئولیت خود در راستای پیاده‌سازی حکمرانی دانش در مقام پاسخ‌گویی قرار داد که این عمل موجب می‌شود در سلسله مراتب سازمانی، مطالبه‌گری دانش نهادینه گردد.

<sup>1</sup> Lei & Slocum

<sup>2</sup> Cortes et al

## • مقوله: فرهنگ‌سازی و ارتباطات سازمانی

### ✓ فرهنگ سازمانی

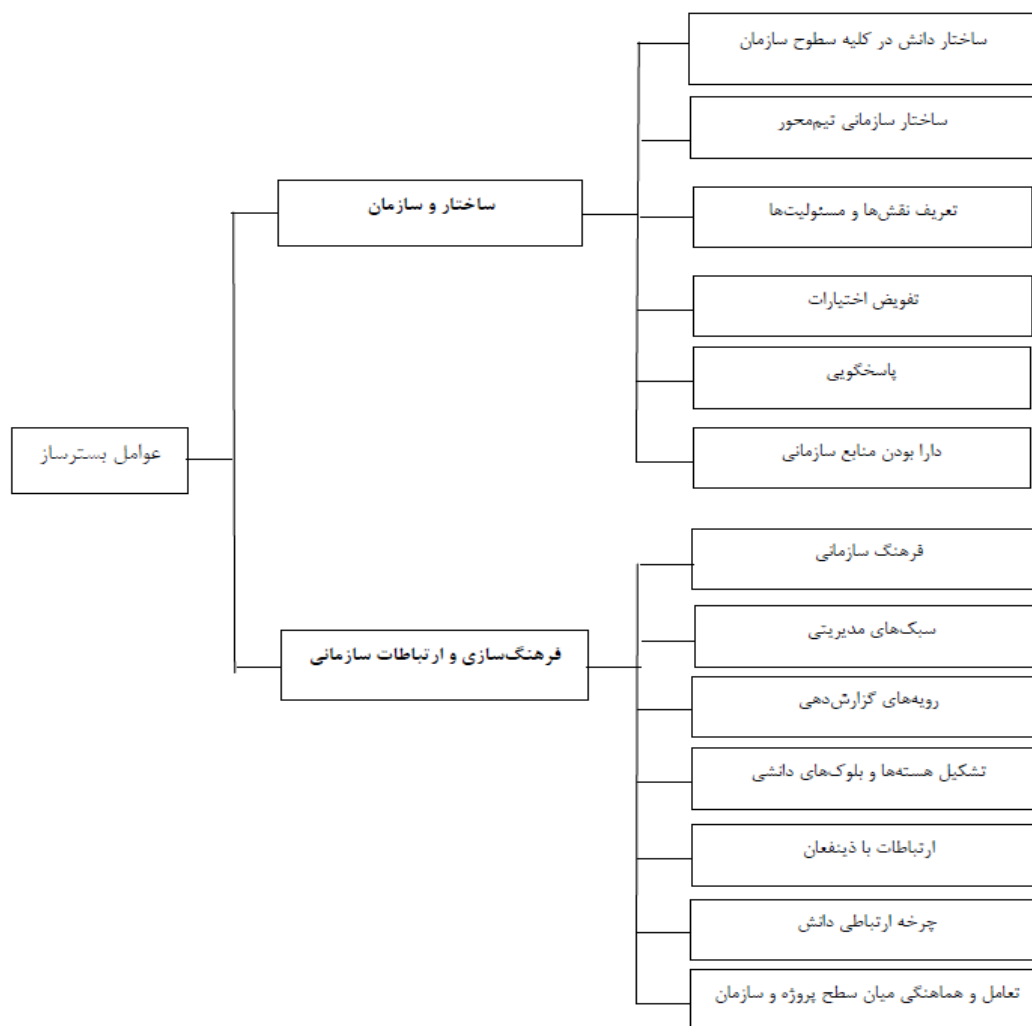
والچاک با تأکید بر اهمیت فرهنگ سازمانی معتقد است که مدیریت دانش درباره‌ی مدیریت نمودن دانش نیست، بلکه عبارت است از مدیریت و ایجاد یک فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر تسهیم، به کارگیری مناسب و خلق دانشی که مزیت رقابتی راهبردی ایجاد نماید. وی وجود فرهنگ دانشی را از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان می‌داند که مدیریت را به انجام ابتکارات مدیریت دانش متعهد نموده و سطح تسهیم دانش را برای تصمیم‌گیری با کیفیت‌تر ارتقاء می‌بخشد (والچاک، ۲۰۱۲). در جایی که مدیریت اجرایی متعهد به تغییر فرهنگ سازمانی باشد، سازمان قادر به ایجاد ارزش از تسهیم دانش در سراسر سازمان خواهد بود (زینگر و همکاران، ۲۰۰۹). از سوی دیگر فرهنگ سازمان از طریق عناصر مرتبط به هم یعنی استراتژی، ساختار، افراد و فرآیند شکل گرفته و تقویت می‌گردد (سانچز، ۲۰۰۴). حکمرانی دانش از طریق بسترسازی مناسب از طریق فرهنگ سازمانی و تهمیدات ساختاری در سازمان ایجاد می‌شود و هر دو از عناصر ضروری برای موفقیت مدیریت دانش هستند (والچاک، ۲۰۱۲).

### ✓ سبک‌های مدیریتی

نقش رهبری در مدیریت دانش سازمان به وسیله‌ی کلوند در کتاب "مدیر دانش" مورد تأکید قرار گرفته است (کلوند، ۱۹۸۵). رهبران الگوی دیگرانند؛ از این رو آنان بر چگونگی گرایش و برخورد سازمان با اقدامات و فرآیندهای مدیریت دانش تأثیری مستقیم دارند. افزون بر این، اگر مدیریت دانش در همه‌ی لایه‌های سازمان نفوذ نکرده باشد، نشان‌گر آن است که برنامه‌های مدیریت دانش مؤثر نبوده است (دتین و همکاران، ۲۰۰۴). رهبری دانش باید در سراسر سازمان و در همه‌ی لایه‌های سلسله‌مراتبی نمایان شود که حکمرانی دانش از طریق پررنگ نمودن نقش حاکمیتی سازمان و ایجاد سبک‌های رهبری و مدیریتی متناسب با رویکردهای دانشی، این رویکرد را عملیاتی می‌سازد. چگونگی نفوذ لایه‌های حکمرانی در سطوح خرد و کلان سازمانی، بستگی به رفتارها و ویژگی‌های ذاتی و نوع فرهنگ‌سازی آنان دارد و به طور کلی سبک مدیریتی بر اساس تعریف رابینز (۲۰۰۸) به معنای شیوه‌ی استفاده‌ی مدیران از قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران می‌باشد.

### ✓ تشکیل هسته‌ها و بلوک‌های دانشی

هسته‌های دانشی در سازمان با شناسایی نخبگان در تمامی سطوح خرد و کلان سازمانی و فعال کردن آن در تمامی بخش‌های حساس و کلیدی سازمان، می‌تواند بسترسازی شکل‌گیری حکمرانی دانش از طریق ایفای نقش مؤثر سرمایه‌ی انسانی در فرآیندهای ایجاد انگیزه، ارتقای شغلی، جذب، انتصابات و تمامی فرآیندهای مرتبط باشد. از همین رو، ایجاد هسته‌های دانشی در سطوح مختلف سازمانی مبتنی بر بلوک‌های دانشی و تخصصی در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می‌تواند بسترهای مورد نیاز را در پیاده‌سازی حکمرانی دانش ایجاد نماید.



شکل ۱۳ نمودار ارتباط مقوله و زیرمقوله‌های عوامل بسترساز

### ابعاد تسهیل‌گر

عوامل تسهیل‌گر ناظر بر عواملی است که پیشبرد اهداف، راهبردها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در راستای مدیریت دانش را تسهیل و هموار می‌سازد. عوامل تسهیل‌گر بر اساس بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده و مصاحبه با خبرگان، به دو مقوله اصلی شامل فرآیندهای کلیدی و فناوری اطلاعات دسته‌بندی شدند که در ادامه مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مربوطه بر اساس جملات کلیدی استخراجی از مصاحبه‌ها و مطالعات تشریح می‌گردد:

## • مقوله: فرآیندهای کلیدی

### ✓ فرآیند انتصابات مدیران

بر اساس تعریف رویت و جوینس (۲۰۰۹)؛ حکمرانی دانش، تلاشی پایدار برای تعیین نحوه‌ی انطباق تبادلات دانشی و ساز و کارهای رسمی و غیررسمی سازمان می‌باشد و یا در تعریفی دیگر از پمسل (۲۰۱۲)، حکمرانی دانش تلاقی فرآیندهای مدیریت دانش و فرآیندهای کلیدی سازمان است. در همین راستا، فرآیند انتصاب مدیران در سازمان به عنوان مهمترین فرآیند در حکمرانی دانش از منظر تأثیرگذاری و ایفای نقش در هدایت، راهبری و حکمرانی سازمان در مسیر دانش محور شدن قلمداد می‌شود و از طرفی در این فرآیند، مدیرانی انتخاب می‌شوند که می‌توانند سبک‌های مدیریتی متناسب با رویکرد دانشی را در سازمان نهادینه سازند و به طور کلی فرهنگ‌سازی از مسیر الگوسازی مدیران ایجاد می‌شود. از همین رو، نیاز است تا فرآیندهای انتصابات، بر پایه‌ی تعریف شاخصه‌های دانشی مبتنی بر اصول و مبانی حکمرانی دانشی تدوین و در سازمان عملیاتی شود. گزاره‌های ذیل که از تحلیل محتوای متن مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و مقالات به دست آمده است ارایه می‌شود:

- در حکمرانی دانش، مکانیزم انتخاب مدیران بر روی مدار شایسته سالاری و با محوریت دانش صورت پذیرد.
- حکمرانی دانش ارتباط بین فرآیندهای دانش و بافتار سازمانی را به منظور حمایت از منابع انسانی به منظور شکوفایی و ارتقای آن‌ها جایز می‌داند.
- جانشین پروری در سازمان مبتنی بر فرآیند دانش و تجربه کسب شده توسط نیروهای جایگزین صورت گیرد.

### ✓ فرآیند جذب منابع انسانی

از طریق حکمرانی دانش، می‌توان مسائل و مشکلات سازمانی و راهکارهای حل آن را یافت (فوس، ۲۰۰۷). با توجه به رقابتی شدن فضای کسب و کار نیاز است تا سازمان‌ها در مسیر دانش محور شدن، به منظور ایجاد مزیت رقابتی از طریق جذب منابع انسانی اثرگذار و دانشی اقدام نمایند. از همین رو، حکمرانی دانش از طریق تعریف ساز و کارهای حکمرانی در فرآیند جذب منابع انسانی، به سازمان کمک می‌کند که متناسب با نیازهای رسوب دانش مبتنی بر نیاز فضای کسب و کار، شاخص‌های جذب را بر پایه‌ی نیازهای دانش تعریف و تدوین نماید. بنابراین فرآیند جذب منابع انسانی با فرآیند مدیریت دانش قابل انطباق است. گزاره‌های ذیل که از تحلیل محتوای متن مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و مقالات به دست آمده است ارایه می‌شود:

- جذب منابع انسانی بر اساس تخصص و دانش مورد نیاز در سطوح مختلف قرارگاه (ستاد-هلدینگ‌ها - شرکت‌ها - کارگاه) می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.
- حکمرانی دانش، سازمان را ملزم به رعایت یک بافتار سازمانی مبتنی و متکی بر جذب و حفظ منابع انسانی خلاق می‌نماید.



#### ✓ فرآیند عقد قراردادها

در قرارگاه با توجه به تعدد عقد قراردادها با پیمانکاران داخلی و خارجی، می‌توان به منظور ایجاد ساز و کارهای حکمرانی دانش، نسبت به تصریح بندهای الزام‌آور، روند ثبت، انتقال، اشتراک و بهره‌برداری دانش فنی به دست آمده از پیمانکاران در سازمان را تسهیل نمود. به همین منظور نیاز است تا با ایجاد رویه‌های مشخص، نسبت به نفوذ فرآیندهای مدیریت دانش در عقد قرارداد با پیمانکاران اقدام نمود. گزاره‌های ذیل که از تحلیل محتوای متن مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و مقالات به دست آمده است ارایه می‌شود:

- پیاده‌سازی فرآیندهای مهندسی ارزش به عنوان یکی از دستاوردهای دانشی سازمان، در پروژه‌ها در سند قرارداد با پیمانکاران تصریح شود.
- در قرارداد با پیمانکاران، بند قانونی به منظور لزوم انتقال دانش فنی به قرارگاه ملحوظ شود.

#### ✓ فرآیند حقوق و دستمزد

بسیاری از مطالعات و بررسی‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌های انگیزشی، نقش مهمی را در موفقیت مدیریت دانش ایفا نموده‌اند. انگیزه می‌تواند به عنوان یک عامل (مالی یا غیرمالی) شناخته شود که افراد را در جهت پذیرش یک عمل خاص یا ترجیح یک گزینه نسبت به گزینه‌ی دیگر تشویق نماید. اوسترلوه و فری (۲۰۰۰) اعلام داشتند که انگیزش ذاتی، خصوصاً در ترغیب خلق و تسهیم دانش در سازمان، نقش مهمی را ایفا می‌نماید که در سازمان‌ها مهمترین انگیزه در راستای پیشبرد اهداف دانشی، انگیزه مالی افراد است. حقوق و دستمزد به عنوان نمونه‌ای از فرآیندهای برانگیزاننده، می‌تواند نقش مؤثری در مشارکت افراد در پیاده‌سازی فرآیندهای دانشی داشته باشد که این مسیر از طریق حکمرانی فرآیندهای حقوق و دستمزد قابل عملیاتی شدن است.

#### ✓ فرآیند ارزیابی عملکرد

یکی از مزایای حکمرانی دانش در سازمان، پاسخ‌گو نمودن افراد نسبت به مسئولیت‌ها، نقش‌ها، اقدامات و به طور کلی عملکرد آنان در سازمان است. در همین راستا، فرآیند ارزیابی عملکرد به عنوان یک ساز و کار رسمی، می‌تواند مدیران را در مقام پاسخ‌گویی و سازمان را در مقام رصد عملکردی قرار دهد تا از طریق اشراف اطلاعاتی و عملکردی نسبت به تعیین انحرافات وضعیت موجود سازمان با وضعیت مطلوب که بر اساس اهداف و راهبردهای از پیش تعیین شده ایجاد شده است، قرار دهد. گزاره‌های ذیل که از تحلیل محتوای متن مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و مقالات به دست آمده است ارایه می‌شود:

- فرآیندهای دانشی می‌بایست در سطوح مختلف قرارگاه (معاونت‌های ستادی قرارگاه - هلدینگ‌ها - شرکت‌ها - کارگاه‌ها) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- انتقال دانش فنی در سطح پروژه‌ها می‌بایست دارای نمره ارزیابی عملکرد سازمانی بالایی باشد.

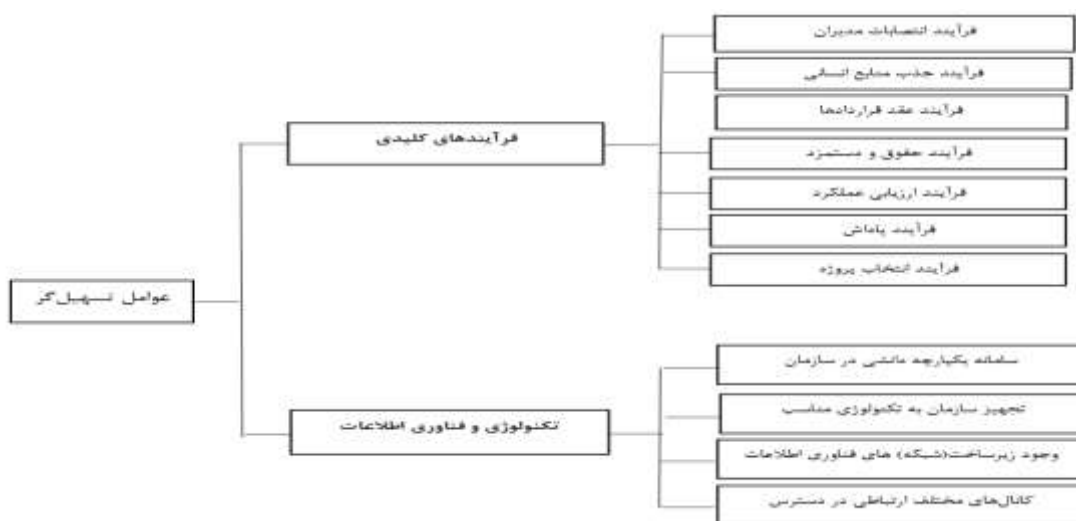
#### • مقوله: تکنولوژی و فناوری اطلاعات

#### ✓ سامانه یکپارچه دانشی در سازمان

پایه‌سازی حکمرانی دانش نیازمند طراحی و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی و دانشی سازمان به منظور ارتقا و تسهیل ارتباطات رسمی و غیررسمی، رویه‌های گزارش‌دهی در سازمان و عملیاتی شدن فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان در قالب طراحی سامانه می‌باشد. سامانه‌های دانشی در سازمان‌های پروژه‌محور می‌توانند اطلاعات و دانش کسب شده در پروژه‌ها را به منظور ثبت و تسهیم آن در کلیه‌ی پروژه‌ها تسهیل نماید و به مدیران سازمان در اشراف و حکمرانی هر چه بهتر نسبت به عملکرد دانشی نخبگان سازمانی کمک نماید. به منظور ارتقای سطح عملکرد سامانه‌های دانشی نیاز است تا مهندسی و طراحی سامانه بر اساس سطح دسترسی و تخصص مدیران و کارشناسان و لایه‌های سازمانی از ستاد تا پروژه صورت گیرد.

#### ✓ زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

به منظور اثربخشی بیشتر سامانه‌ها و کانال‌های ارتباطی، نیاز است زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان، متناسب با نیازهای دانشی سازمان ارتقاء و بروزرآوری شود. امروزه فضای کسب و کار با توجه به سرعت رو به رشد خود نیازمند توجه هر چه بیشتر به تسریع فرآیند تبادل اطلاعاتی و دانشی بین منابع انسانی با داخل و بیرون سازمان است که این مسئله نیازمند بازنگری و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات از حیث سطح دسترسی‌ها، تخصص، میزان تأثیرگذاری منابع انسانی در سازمان و... می‌باشد. به همین منظور از آنجایی که حکمرانی با توجه به ضرورت تقویت ارتباطات رسمی و غیررسمی در سازمان تأکید دارد، توجه به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات اجتناب ناپذیر است.



شکل ۱۴ نمودار ارتباط مقوله و زیرمقوله‌های عوامل تسهیل‌گر

۶ مقوله‌ای که ذکر شد (اسناد راهبردی و بالادستی، بدنه تصمیم‌گیری و عوامل مدیریتی، ساختار و سازمان، فرهنگ-ساز و ارتباطات سازمانی، فرآیندهای کلیدی، تکنولوژی و فناوری اطلاعات) عناصر اصلی تأثیرگذار بر پایه‌سازی



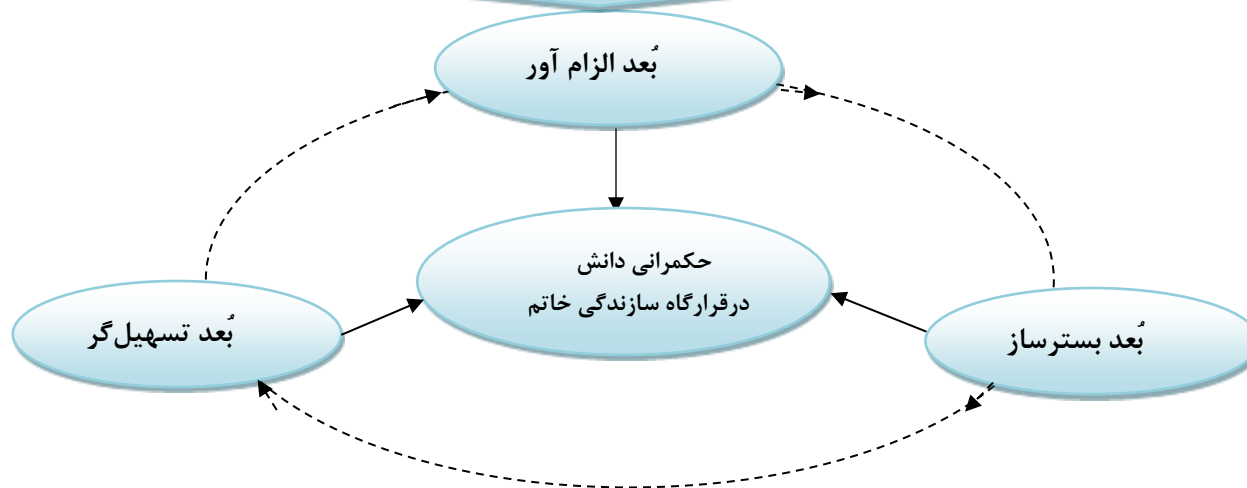
حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) بر اساس ویژگی‌های سازمانی آن می‌باشد که در مصاحبه با افراد (هیأت علمی - مدیران ارشد - کارشناسان خبره) به دست آمدند. در سؤال بعدی، روابط این عوامل در قالب چارچوب پیشنهادی تحقیق، نشان داده خواهد شد.

#### ۵- الگوی مفهومی تحقیق

بعد از انجام تحلیل محتوای کیفی، ۶ مقوله و ۳۱ زیرمقوله در سه دسته عوامل شامل الزام‌آور، بسترساز و تسهیل‌گر تعیین شد که روی هم رفته تشکیل ساز و کارها و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) هستند. در شکل (۱۵) ارتباط بین این مفاهیم در قالب یک چارچوب مفهومی ارائه شده است. به طور کلی چارچوب مفهومی، الگویی است که ارتباط بین مفاهیم را به صورت منطقی نشان می‌دهد. با نگاهی به چارچوب پیشنهادی، به عوامل تشکیل دهنده آن و جایگاه و ارتباطات آن‌ها با یکدیگر پی برده می‌شود. چارچوب پیشنهادی به گونه‌ای توصیف کننده‌ی پدیده‌ی مورد نظر در تحقیق حاضر هستند.



- ۱- اسناد راهبردی و بالادستی (فرامین و تدابیر فرماندهی - نقشه راه - تدوین خط مشی دانشی - برنامه پنجساله ششم توسعه قرارگاه)
- ۲- بدنه تصمیم‌گیری و عوامل مدیریتی (رویکرد و تعهد مدیران عالی و ارشد - حمایت و پشتیبانی مدیران عالی و ارشد - مطالبه‌گری مدیران عالی و ارشد)



۱- فرآیندهای کلیدی (انتصابات، جذب، عقد قراردادها، پاداش، حقوق، انتخاب پروژه، ارزیابی عملکرد)  
 ۲- تکنولوژی و فناوری اطلاعات (سامانه یکپارچه دانشی - تجهیز سازمان به تکنولوژی - زیرساخت فناوری اطلاعات - کانال‌های ارتباطی در دسترس)، استانداردها، سامانه‌ها و کانال‌های ارتباطی

۱- ساختار و سازمان (ساختار دانش - ساختار سازمانی تیم محور - نقش‌ها و مسئولیت‌ها - پاسخگویی - دارا بودن منابع)  
 ۲- فرهنگ‌سازی و ارتباطات سازمانی (رویه‌های گزارش‌دهی - تشکیل هسته‌ها و بلوک‌های دانشی - ارتباطات با

شکل ۱۵ چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص)

در رابطه با الگوی پیشنهادی، موارد ذیل لازم به توضیح است:

- ۱- جایگاه قرار گرفتن هر عامل، مقوله و زیرمقوله متناسب با دلالت‌هایی است که از تحلیل محتوای کیفی و نتایج پژوهش‌ها به دست آمده است.
- ۲- عوامل الزام‌آور با توجه به این که متناظر با سطح حاکمیتی سازمان است، در رأس چارچوب قرار گرفته است.
- ۳- سه عامل الزام‌آور، بسترساز و تسهیل‌گر با بردار جهت‌داری به صورت چرخه‌ی شکل‌گیری حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) نشان داده شده است که بیان‌گر اولویت‌های عوامل و تأثیرگذاری هر یک می‌باشد.
- ۴- هر یک از مقوله‌ها و زیرمقوله‌های متناظر به صورت بردار جهت‌داری به عوامل متصل شده‌اند، که بیانگر تأثیرگذاری آن‌ها به طور واسطه بر پیاده‌سازی حکمرانی دانش می‌باشد.
- ۵- هر یک از عوامل با بردار جهت‌داری به حکمرانی دانش متصل می‌باشد که تأثیرگذاری آن‌ها را نشان می‌دهد.

#### ۶- نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق مشخص شدن که عوامل تأثیرگذار بر قرارگاه در راستای پیاده‌سازی حکمرانی دانش شامل عوامل الزام‌آور، بسترساز و تسهیل‌گر می‌باشد. از منظر عوامل الزام‌آور می‌توان به فرامین و تدابیر فرماندهی، راهبردها و اهداف بلندمدت بر اساس سند راهبردی سازمان، سیاست‌های ابلاغی سازمان اشاره کرد که به نوعی الزامات اساسی دانش در این اسناد می‌تواند الزام‌کننده سازمان به سمت همراستایی استراتژیک و راهبردی سازمان با اهداف دانشی باشد. از منظر عوامل بسترساز می‌توان به نوع زمینه‌سازی در سازمان از جنبه‌ی ساختاری و ارتباطاتی اشاره کرد که ایجاد ساختار تیم محور، 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 پروژه‌ها که شامل کارگاه‌ها می‌باشد، تأثیرگذار است. از منظر عوامل تسهیل‌گر می‌توان به فرآیندهای کلیدی که بر اساس تعریف پمسل (۲۰۱۴) از حکمرانی دانش که آن را تلاقی فرآیندهای کلیدی سازمان با فرآیندهای مدیریت دانش می‌داند یا طبق تعریفی دیگر از فوس (۲۰۰۷) که حکمرانی دانش را به عنوان انتخاب ساختار و مکانیزم‌های سازمانی که می‌توانند بر روی فرآیندهای مدیریت دانش شامل اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و بکارگیری دانش اثرگذار باشند و موجب رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان می‌شوند این عامل می‌تواند همراستایی فرآیندهای سازمان با فرآیندهای دانشی را هموار سازد و تدوین دستورالعمل‌ها، تصویب قوانین و مقررات، تدوین استانداردها و استقرار سامانه‌هایی نظیر نظام پیشنهادات، نظام پاداش دهی مبتنی بر دانش و... می‌توان مسیر نیل به حکمرانی دانش را تحقق بخشد.

در مقایسه با مطالعات پیشین، میقدادی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ی خود به تعدادی از تمهیدات سازمانی برای ایجاد حکمرانی دانش پرداخته است که چند مورد محدود بودند اما در تحقیق حاضر به این تمهیدات در قالب ۳ عامل شامل عوامل الزام‌آور، بسترساز و تسهیل‌گر پرداخته شده است. کانابیران و پاندیان<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در مقاله‌ی خود به معرفی ساختاری برای حکمرانی دانش اشاره نمودند تعدادی اصول ساختاری معرفی کردند که در مقایسه با تحقیق حاضر جامعیت ندارد. در مقاله‌ی والکزاک<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) تمهیدات ساختاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است اما در مقایسه با تحقیق حاضر پاسخ جامعی ارائه ننموده‌اند.

#### ۷- پیشنهادها

- تغییر رویکرد مدیران قرارگاه به ضرورت ایجاد و هموار کردن عوامل مؤثر در حکمرانی دانش؛
- در نظر گرفتن ویژگی‌های ساختاری قرارگاه به منظور اصلاح ساختار واحد مدیریت دانش؛
- نهادینه سازی فرهنگ دانش در قرارگاه در تمامی سطوح کلان و خرد؛

<sup>1</sup> Migdadi

<sup>2</sup> Kannabiran & Pandyan

<sup>3</sup> Walczak



- نفوذ مبانی و فعالیت‌های دانشی در کلیه‌ی لایه‌های قرارگاه از ستاد مرکزی قرارگاه تا کارگاه‌ها؛
- تأثیرگذاری راهبردی بر فرآیندهای دانشی در قرارگاه با ایجاد عوامل الزام آور، بسترساز و تسهیل گر در پیاده سازی حکمرانی دانش؛
- تلاقی کلیه فرآیندهای سازمانی با فرآیندهای دانشی در سازمان؛
- استفاده راهبردی از دانش برای توسعه و نوآوری و حل مشکلات مربوط به فرآیندهای دانشی در سازمان؛
- شناسایی شکاف دانشی در پروژه‌ها و تعیین نیازمندی‌های دانشی سازمان؛
- ارتقای شغلی بر اساس درجه‌بندی دانشی مدیران و کارکنان؛
- ایجاد سیستم‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی جهت ارتقای سطح ارتباطات سازمانی؛
- ایجاد روابط کاری مبتنی بر همکاری تیمی و همیاری؛
- ایجاد سیستم تعاملی با ذینفعان با رویکرد تبادل دانش؛

## ۸- مراجع

### منابع فارسی

- برزین پور، فرناز. صبور، آناهیتا. جعفری، مصطفی. (۱۳۹۲). "طراحی مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان- های پروژه محور". چهارمین کنفرانس مدیریت پروژه.
- پروست، گیلبرت، روب، استفان، رومهارت. کای (1385)، "مدیریت دانش". مترجم علی حسینی خواه، تهران، نشر یسطرون، چاپ اول.
- پرهیزگار، مهدی. (۱۳۹۱). "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت مپنا)". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- پروست، گیلبرت، روب، استفان، رومهارت. کای. (۱۳۸۵). "مدیریت دانش". ترجمه: علی حسینی خواه، چاپ اول، تهران: انتشارات یسطرون.
- 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 پروژه محور". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- زرابادی پور، ساسان، زرگریور، حمید. (۱۳۸۶). "بررسی تجارب حاصل از تأخیرات یک پروژه ملی با استفاده از مدیریت دانش". کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- شفعبا، محمد. متولیان، علی. (۱۳۸۷). "ارائه یک چارچوب مفهومی برای شناسایی و کسب دانش پروژه‌ها در سازمان‌های پروژه محور". چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران.
- صفری، محمد حسن. (۱۳۹۱). "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت مپنا)". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.



- علیزاده، نسرین. نعمتی، حسنعلی. (۱۳۹۲). "حاکمیت دانش: چیستی، چگونگی و چرایی؟". ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش.
- قره‌باغی، مهدی. (۱۳۹۱). "حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور". دومین همایش الکترونیکی دانش و کاربرد مدیریت پروژه.
- کرسول، جان دبلیو. (۱۳۹۶). "رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی". ترجمه: علیرضا کیامنش، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبائی.
- کامپنهود، لوک وان؛ کیوی، ریموند. (۱۳۸۶). "روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و عملی)". ترجمه: عبدالحسین نیک گهر، 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 و پژوهشی علوم و فناوری اطلاعات ایران، شاپا: ۲۲۵۱-۲۲۲۳.
- مقدم، محمد. حسینعلی پور، مهدی. (۱۳۸۶). "بررسی نقش مدیریت دانش در شناسایی و تعدیل تأخیرات پروژه‌ها". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده معماری.
- محمودی، جعفر. قدوسی، محمد رضا. (۱۳۹۶). "الکترونیکی شدن مسبب گرایش به حکمرانی نیک یا حکمرانی نیک مسبب گرایش به الکترونیکی شدن: روندهای کنونی و پیش‌بینی‌های آتی". فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، دوره ۲۸، شماره 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، شماره ۳.
- هرزندی، مرتضی. زنجانی، مهدی، فرزانه، نرگس. (۱۳۹۵). "حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور: رویکرد عوامل کلیدی موفقیت". هشتمین کنفرانس مدیریت دانش.

#### منابع انگلیسی

- 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.
- Buckley, 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. (۲۰۰۰). "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*,. Kualalumpur.
- 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.