



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص)

جواد زارع‌پور، محمدباقر مختاری

چکیده

حکمرانی دانش به عنوان ساز و کاری برای نظارت و تسهیل فعالیت‌های دانش بنیان در سازمان‌ها می‌باشد که ابزاری شفاف برای همراستایی استراتژیک مدیریت دانش به منظور ارائه منافع پیش‌بینی شده از پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء(ص) به عنوان یک سازمان پروژه محور که در عرصه‌های مختلف عمرانی از جمله نفت، گاز و پتروشیمی، مترو، ابنیه، آب، راه‌سازی، سدسازی، کشاورزی، مخابرات و محرومیت زدایی دارای سبد پروژه‌ی گسترده در داخل کشور می‌باشد و با توجه به اهتمام نیروهای مسلح و به ویژه سپاه در امر انتقال دانش فنی که به طور مؤکد در اسناد بالادستی به آن اشاره شده است، این قرارگاه را مصمم به در نظر گرفتن فعالیت‌های دانشی از بدو تشکیل نمود. با توجه به اهمیت این موضوع، در مقاله حاضر سعی شده است عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق حکمرانی دانش در قرارگاه بر اساس نظرات خبرگان و مطالعات کتابخانه‌ای شناسایی و با استفاده از روش تحلیل رگرسیون از منظر میزان اثرگذاری جهت سیاست‌گذاری مناسب در سازمان، اولویت‌بندی شوند. نتایج تحقیق نشان داد که به ترتیب عوامل اصلی اسناد راهبردی و بالادستی، بدنه تصمیم‌گیری، فرهنگ‌سازی و ارتباطات سازمانی، ساختار و سازمان، فرآیندهای کلیدی و تکنولوژی و فناوری اطلاعات دارای اولویت هستند؛ همچنین به تفکیک عوامل اصلی، ۳۱ عامل فرعی نیز اولویت‌بندی شدند.

کلیدواژه‌گان: عامل – موفقیت – حکمرانی – دانش – پیاده‌سازی

Identify and Prioritize Key Success factors in knowledge governance Implementation At the Gharargah Sazandegi Khatam al-Anbia

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. Provides to organizations. Khatam Al-Anbia Construction Company as a project-oriented organization engaged in various fields of development including oil, gas and petrochemical, metro, buildings, water, road, dams, agriculture, telecommunications and portfolio deprivation It is widely located within the country and, considering the efforts of the Armed Forces, and in particular the IRGC, in the transfer of technical knowledge that is emphasized in the upstream documents, it is determined to take into account scientific activities. It was formed from the beginning. Given the importance of this issue, the present article attempts to determine the factors that influence the successful implementation of knowledge governance at the base based on the views of experts and library studies, and by using regression analysis from the point of view of effectiveness for appropriate policy making. Prioritize within the organization. The results showed that, respectively, the key elements of strategic and upstream documents, decision-making body, cultural and organizational communication, structure and organization, key processes and information technology and technology were prioritized; They were also prioritized.

Keyword: Factor – Success – Governance – Knowledge – Implementation



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 اینچنینی، نامناسب یا ناکافی به نظر می‌رسند به همین منظور در این مقاله، محقق به دنبال آرایه‌ی الگویی جهت پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور با ماهیت مأموریتی و نظامی است.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- دانش در سطوح راهبردی سازمان

دانش را باید به عنوان یکی از پیشران‌های اساسی رقابت‌پذیری طی دو دهه گذشته محسوب نمود (پمسل و همکاران، ۲۰۱۶). بر همین اساس، سازمان‌های موفق به طور پیوسته در حوزه یادگیری و اکتساب دانش جدید به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و محافظت از مزیت‌های رقابتی خود، سرمایه-



گذاری 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، دانش در سطوح عالی سازمانی به عنوان یک امر اجتناب ناپذیر مطرح شده است که به دنبال 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).

دانش، فرآیندهای دانشی و یادگیری سازمانی را باید از جمله عوامل حیاتی تأثیرگذاری در بقاء، رشد و توسعه و بهبود عملکرد گونه‌های مختلف کسب و کار در عصر حاضر محسوب نمود (کانل و همکاران، ۲۰۰۱). بر همین اساس، حجم سرمایه‌گذاری در پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش طی سال‌های اخیر، همواره با نرخ رشد چشم‌گیر، روند صعودی داشته است. اگر چه برخی از سازمان‌ها از این طریق به بازده قابل توجهی دست یافته‌اند اما در مقابل بسیاری دیگر همچنان از ضعف عملکرد و عدم بهره‌گیری مؤثر از توان بالقوه خود رنج می‌برند (استرانگ و همکاران، ۲۰۰۸). واقعیت آن است که رویکرد مدیریت دانش و ابتکارات پیشنهادی آن، بیشتر بر ساختارهای کلان، از جمله قابلیت‌های سازمانی، ظرفیت جذب دانش و انجمن‌های خبرگی، تمرکز داشته و شرایط و رفتارهای فردی سطح خرد را از نظر دور داشته‌اند و بر این اساس به تنهایی برای پاسخگویی به اهمیت رو به رشد دانش و منابع دانشی، کفایت نخواهند کرد (فاس و همکاران، ۲۰۱۰). حکمرانی دانش به عنوان یک حوزه‌ی پژوهشی مستقل، به منظور ترمیم این شکاف مطالعاتی و اجرایی و با هدف غایی بهره‌برداری مؤثر از مزایای راهبردی سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در حوزه مدیریت دانش در مسیر توسعه و نوآوری سازمانی، پا به عرصه گذارد (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴). که در ادامه به تشریح مفهوم حکمرانی و حکمرانی دانش پرداخته می‌شود.

۲-۲- حکمرانی

حکمرانی^۱ به عنوان نظام کنترلی و یا فرآیندی برای هدایت و کنترل سازمان تعریف می‌گردد (لارکر و تایان، ۲۰۱۵). پمسل و همکاران (۲۰۱۴)، حکمرانی را ترکیبی از فرآیندها، مسئولیت‌ها و ساز و کارها برای شناسایی و دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف تعریف می‌نمایند. تعریف بانک جهانی از حکمرانی به این صورت می‌باشد که "حکمرانی اجرای قدرت سیاسی و بکارگیری منابع نهادی به منظور مدیریت امور اجتماعی است و معمولاً مرتبط با اموری مانند انتظارات قدرت برتر و نظارت بر عملکرد است" (پیریر و پیترز، ۲۰۰۰؛ بینگهام و همکاران، ۲۰۰۵). گزارش بانک جهانی در رابطه با تمایز حکمرانی و حکومت کردن چنین می‌گوید: "مردم، یک حکومت را می‌گمارند تا فرآیند سیستم حکمرانی آنان را به اجرا درآورد. در واقع حکمرانی آن چیزی است که حکومت انجام می‌دهد.

¹ Governance

² Pierre & Peters

³ Bingham et al



حوزه این حکومت می‌تواند یک دولت یا یک شرکت یا حتی یک خانواده باشد. حکومت بدنه‌ای است درون یک جامعه یا سازمان که اختیار اخذ و اعمال تصمیمات، قوانین و رویه‌ها و کنترل‌ها را دارا می‌باشد. این بدنه ممکن است هیئت مدیره، مدیر، یا حتی شورای ریش سفیدان باشد.^۱ براساس این تعریف می‌توان مرز میان حکمرانی را از دیگر مفاهیم و به‌ویژه مدیریت (شامل انواع آن؛ مدیریت دولت، مدیریت سازمان‌های دولتی، مدیریت سازمان‌های انتفاعی و...) مشخص ساخت؛ بدین معنی که حوزه‌ی حکمرانی، حوزه‌ی "مدیریت مدیران" و یا "مدیریت مدیریت" است. حکمرانان تعیین می‌کنند که مدیران چگونه مدیریت کنند. آنها اهرم‌هایی را در نظر می‌گیرند که بتوانند بر چگونگی مدیریت مدیران نظارت کرده، نتیجه اقدامات آنها را ارزیابی کرده نسبت به ایجاد تغییرات مورد نظر اقدامات لازم را در زمان لازم به عمل آورند (تامسون و پری^۱، ۲۰۰۶؛ دان^۲، ۲۰۰۸). در برخی منابع حکمرانی به‌عنوان "تدوین سیاست‌ها و نظارت مستمر بر اجرای آن‌ها به وسیله‌ی اعضای بدنه حکمرانی^۳ یک سازمان" تعریف شده است که شامل سازوکارهایی جهت توازن میان قدرت‌ها و اعضای بدنه حکمرانی (همراه با پاسخ‌گویی) و وظایف اصلی هر یک از آن‌ها به‌منظور افزایش رفاه و بقای سازمان می‌شود (جنسن و میکلینگ^۴، ۱۹۷۶). همچنین حکمرانی را می‌توان "مجموعه‌ای از تصمیمات برای تعریف انتظارات، تخصیص قدرت و یا بررسی عملکرد" تعریف نمود که متشکل از فرآیندهایی مجزا است و یا بخش مشخصی از مدیریت و فرآیندهای رهبری^۵ است (ترب و همکاران^۶، ۲۰۰۵). در مفاهیم جدید و امروزی مفهوم حکمرانی متشکل از فرآیندهایی است که منجر به هدایت سازمان‌ها می‌شود، فرآیندهایی که توجه، تعیین، نظارت و ارزیابی تصمیمات را برای سازمان حائز اهمیت می‌سازد. در واقع این مفهوم اشاره به اختیار، پاسخ‌گویی، نظارت، رهبری، هدایت و کنترل در سازمان‌ها دارد (ویلیامز و همکاران^۷، ۲۰۱۰). همانطور که گفته شد واژه حکمرانی واژه جدیدی نیست و به اندازه تاریخ بشریت قدمت دارد. ساده‌ترین تعریف حکمرانی می‌تواند "فرآیند تصمیم‌گیری فرآیند پیاده‌سازی تصمیمات" تلقی گردد. حکمرانی به عوامل رسمی و غیررسمی در تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی تصمیمات اتخاذ شده و ساختارهای رسمی و غیررسمی برای پیاده‌سازی این تصمیمات اشاره دارد (کلاکج و هاوالدسن^۸، ۲۰۱۱).

۳-۲- ساز و کارهای حکمرانی دانش

دانش، ساز و کارهای دانشی و یادگیری سازمانی را باید از جمله عوامل حیاتی تاثیرگذار در بقا، رشد و توسعه، و بهبود عملکرد گونه‌های مختلف کسب و کار در عصر حاضر محسوب نمود (کانل و همکاران، ۲۰۰۱). بر همین اساس، حجم سرمایه‌گذاری در پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش طی سال-

¹ Thomson & Perry

² Dunn

³ . Governance Body

⁴ Jensen and Meckling

⁵ . Leadership

⁶ Treib et al

⁷ Williams et al

⁸ Klakegg and Haavaldsen



های اخیر، همواره با نرخ رشدی چشمگیر، روند صعودی داشته است. اگر چه برخی از سازمان‌ها از این طریق به بازده قابل توجهی دست یافته‌اند اما در مقابل بسیاری دیگر همچنان از ضعف عملکرد و عدم بهره‌گیری مؤثر از توان بالقوه خود رنج می‌برند (استرانگ و همکاران، ۲۰۰۸). واقعیت آن است که رویکرد مدیریت دانش و ابتکارات پیشنهادی آن، بیشتر بر ساختارهای کلان، از جمله قابلیت‌های سازمانی، ظرفیت جذب دانش و انجمن‌های خبرگی، تمرکز داشته و شرایط و رفتارهای فردی سطح خرد را از نظر دور داشته‌اند و بر این اساس به تنهایی برای پاسخگویی به اهمیت رو به رشد دانش و منابع دانشی، کفایت نخواهند کرد (فوس و همکاران، ۲۰۱۰). حکمرانی دانش به عنوان یک حوزه پژوهشی مستقل، به منظور ترمیم این شکاف مطالعاتی و اجرایی و با هدف غایی بهره‌برداری مؤثر از مزایای راهبردی سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در حوزه مدیریت دانش در مسیر توسعه و نوآوری سازمانی، با رویکرد فرآیندهای و ساز و کارهای دانشی پا به عرصه گذارد (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴).

فرآیند انتقال دانش نیاز به یکپارچگی دانش‌های مختلف دارد. پیش از این گرت و ون ویجک^۱ (به نقل از فانگ، ۲۰۱۳) در این مورد نشان دادند که انتقال دانش بستگی نوع فرآیندهای تدوین شده در سازمان به منظور بکارگیری دانش دارد. عملکرد مکانیزم‌های حکمرانی دانش قرار است توسعه دهنده شاهرهای برای تشویق گروه‌های دانش و در نتیجه کاهش تضادها و درک‌های اشتباه در طول فرآیند انتقال دانش به منظور استفاده بهینه از دانش احصاء شده دارد. سامارا و بیگیرو^۲ (به نقل از فانگ، ۲۰۱۳) معتقد است که بیشتر مکانیزم‌ها هم از تعاملات رسمی و هم از تعاملات غیررسمی بین اشخاص و گروه‌های سازمانی حمایت می‌کنند؛ بنابراین با حکمرانی منابع دانش مطابقت دارند (فانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

مکانیزم‌های حکمرانی دانش فرصت‌های مناسبی را برای سازمان‌ها به منظور برقراری ارتباط و ایجاد هنجارها، نیروهای کاری، ارتقاء امنیت شغلی و افزایش تمایل برای اشتراک گذاری دانش را فراهم می‌نماید (هانگ و چپو، ۲۰۱۳). مکانیزم‌های حکمرانی دانش می‌توانند در شکل‌ها و ترکیب‌های مختلفی نظیر رسمی و غیررسمی ظاهر شوند و همچنین شامل جنبه‌های مختلفی نظیر ساختارهای سازمانی و پروژه‌ای، طراحی کار، برنامه‌های توسعه و آموزش، سیستم‌های جبران خسارت، تکنیک‌های اجتماعی کردن و شناسایی می‌باشد. مکانیزم‌های رسمی شامل تعیین اهداف، برنامه‌ریزی، دستورات، نقش‌ها و نظارت‌ها است. مکانیزم‌های غیررسمی شامل جنبه‌هایی نظیر اعتماد، سبک‌های مدیریتی، فرهنگ‌های سازمانی و کانال‌ها و جریان‌های ارتباطی است. ساختارها شرایطی را برای رفتار سطح خرد ایجاد می‌کند. مکانیزم‌ها نیز با استفاده از این دیدگاه برای استفاده در درون ساختارها پیشنهاد شده‌اند (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴).

مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی اغلب به طور همزمان و به منظور ایجاد تعادل بهینه بکار برده می‌شود. ترکیب مکانیزم‌ها توان بیشتری برای افزایش نتیجه فراهم می‌کند که شامل استراتژی‌های ترکیبی با فرآیندهای به خوبی طراحی شده برای تسخیر و استفاده از دانش است. بعضی از محققان پیشنهاد داده‌اند که انواع مختلفی از مکانیزم‌ها

¹ Grant & Vanvijek

² Samara & Bigero

³ Fang et al



می تواند موجب تقویت یکدیگر و یا جانشین شدن به جاری یکدیگر شوند (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴). هانگ، چيو و همکارانشان (۲۰۱۳) بیان کردند که به منظور شخصی و طبیعت ضمنی دانش، فرآیند به اشتراک گذاری دانش نیازمند این است که نیروهای صاحب دانش در مورد به اشتراک گذاشتن دانش خود مثبت باشند. به اشتراک گذاشتن دانش وابسته به فاکتورهایی است که موجب انگیزش اشخاص برای به اشتراک گذاشتن دانش می شود. مکانیزم های حکمرانی دانش می توانند باعث افزایش و یا مانع انتقال دانش شوند. نتایج حاصل از پژوهش این دو در ذیل آمده است:

- ۱- مکانیزم های حکمرانی رسمی اثر مثبتی بر روی انگیزش انتقال دانش دارند.
- ۲- مکانیزم های حکمرانی دانش رسمی تأثیری مثبت بر روی فرصت های به اشتراک گذاری دانش دارند.
- ۳- مکانیزم های حکمرانی دانش غیررسمی به طور مثبتی بر روی انگیزه به اشتراک گذاری دانش مؤثر هستند.
- ۴- مکانیزم های حکمرانی دانش غیررسمی اثر مثبتی بر روی فرصت های به اشتراک گذاری دانش دارند.

۳- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است به همین منظور محقق با استفاده از پرسشنامه و روش تحلیل رگرسیون چندمتغیره به اولویت بندی عوامل مؤثر بر پیاده سازی حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) از منظر میزان اثرگذاری بر موفقیت در آن پرداخته است.

۴- تجزیه و تحلیل داده ها

۴-۱- شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده سازی حکمرانی دانش

محقق با انجام مطالعات کتابخانه ای و بررسی مقالات مرتبط با حوزه ی حکمرانی دانش، به شناسایی عوامل مؤثر پرداخت. به همین منظور در ابتدا ۳۶ عامل شناسایی شد و پس از انجام روایی و اعتبارسنجی به وسیله ی پرسشنامه توسط خبرگان که شامل مدیران و کارشناسان متخصص در زمینه ی دانش سازمانی بودند، ۳۱ عامل نهایی شد و در ۶ عامل اصلی شامل ۱- اسناد راهبردی و بالادستی، ۲- بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی، ۳- ساختار و سازمان، ۴- فرهنگ سازی و ارتباطات سازمانی، ۵- فرآیندهای کلیدی و ۶- تکنولوژی و فناوری اطلاعات دسته بندی شدند که به صورت جدول (۱) می باشد:



جدول ۱ عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی حکمرانی دانش

عوامل اصلی	عوامل فرعی	منابع
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؛ پلتوکری و تسوکی، ۲۰۰۶)
	تدوین خط مشی دانشی	(ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکری 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؛ پلتوکری و تسوکی، ۲۰۰۶)
	مطالبه‌گری واقعی مدیران عالی	مصاحبه با خبرگان
	مطالبه‌گری واقعی مدیران ارشد	مصاحبه با خبرگان
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 بارسستین، ۲۰۱۲؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰؛ کورتز و ارتگا، ۲۰۰۷)
	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها	(بونیتس، ۲۰۰۱؛ کورتز و ارتگا، ۲۰۰۷؛ جونس و همکاران، ۲۰۰۳؛ آوازو و دسوزا، ۲۰۰۴؛ عبدالکریم و همکاران، ۲۰۰۹)
	تفویض اختیارات	(ماهنگه و ونزین، ۲۰۰۳؛ میگدادی، ۲۰۱۶)
	پاسخگویی	(ماهنگه و ونزین، ۲۰۰۳؛ ماهش و سوریش، ۲۰۰۹)
	دارا بودن منابع سازمانی (منابع انسانی، منابع مالی و...)	(ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکری و تسوکی، ۲۰۰۶)



علی و همکاران، ۲۰۱۸)		
(پمسل و همکاران، ۲۰۱۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ شن و فونگ، ۲۰۱۳؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸)	فرهنگ سازمانی	فرهنگ‌سازی و ارتباطات 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	
(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 وایت، ۲۰۰۶؛ فیلد، ۲۰۰۹؛ اریکسون، ۲۰۱۳)	چرخه ارتباطی دانش	
(پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶)	تعامل و هماهنگی میان سطح پروژه و سازمان	
مصاحبه با خبرگان	فرآیند انتصابات مدیران	فرآیندهای کلیدی
(ترنر و مولر، ۲۰۰۳؛ کارمن و همکاران، ۲۰۱۶)	فرآیند جذب منابع انسانی	
(کلارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ دونالدسون، ۲۰۰۱؛ فوس، ۲۰۱۰؛ کائو و زیانگ، ۲۰۱۲؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)	فرآیند عقد قراردادهای	
(کلارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ دونالدسون، ۲۰۰۱؛ فوس، ۲۰۱۰؛ کائو و زیانگ، ۲۰۱۲؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)	فرآیند حقوق و دستمزد	
(ترنر، ۲۰۱۲؛ فوچون و وایت، ۲۰۰۶؛ فیلد، ۲۰۰۹؛ اریکسون، ۲۰۱۳)	فرآیند ارزیابی عملکرد	
(جاسلین و مولر، ۲۰۱۵؛ ترنر، ۲۰۱۲؛ فوچون و وایت، ۲۰۰۶؛ فیلد، ۲۰۰۹)	فرآیند پاداش	



اریکسون، ۲۰۱۳)		
(ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶؛ علی و همکاران، ۲۰۱۸؛ اسشولدر و پالین، ۲۰۰۷)	فرآیند انتخاب پروژه	
مصاحبه با خبرگان	فرآیند پیشگیری از حوادث در پروژه‌ها	تکنولوژی و فناوری اطلاعات
(وینگ و پنگ، ۲۰۱۱؛ فوس، ۲۰۱۱؛ هانگ و چپو، ۲۰۱۳؛ پمسل و همکاران، ۲۰۱۴)	سامانه یکپارچه دانشی در سازمان	
(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؛ پلتوکربی و تسوکی، ۲۰۰۶)	کانال‌های مختلف ارتباطی در دسترس	

۲-۴- بررسی اثرگذاری عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی حکمرانی دانش

عامل اصلی: اسناد راهبردی و بالادستی

در این بخش به بررسی عامل اصلی "اسناد راهبردی و بالادستی" پرداخته می‌شود. خلاصه مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عامل اصلی مربوطه در جدول (۲) نشان داده شده است:

جدول ۲ خلاصه مدل برای پیش‌بینی مؤلفه‌ی "اسناد راهبردی و بالادستی"

نتایج آماری تغییر					مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
سطح معناداری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F	تغییر مجدور ضریب همبستگی		
۰/۰۲۱۵	۹۶	۴	۲۱/۷۷۵	۰/۰۸۵۹	۰/۰۸۵۹	۰/۴۰۵

مطابق اطلاعات جدول (۲)، مجدور ضریب همبستگی (۰/۴۰۵) که ضریب تعیین ۴/۰۵٪ را به دست می‌دهد نشان می‌دهد که حدود ۴/۰۵٪ پراکندگی موفقیت در پیاده‌سازی حکمرانی دانش ناشی از عامل اسناد راهبردی و بالادستی می‌باشد. در جدول (۳) نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون نشان داده شده است:



جدول ۳ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون

سطح معناداری	نسبت F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	مدل
۰/۰۲۱۱	۲۱/۸۸۷	۵۲۵/۱۲۴	۴	۲۴۵۸/۰۴۵	رگرسیون
		۲۸/۲۵۸	۲۸۱	۱۵۰۲/۲۷۸	مانده
			۲۸۵	۲۶۹۸/۴۰۵	کل

مطابق اطلاعات جدول (۳) با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و مدل رگرسیون برای پیش‌بینی سایر عوامل فرعی معنی‌دار می‌باشد. در جدول (۴) و (۵) ضرایب مدل رگرسیون عامل اسناد راهبردی و بالادستی نشان داده شده است:

جدول ۴ نتایج آزمون رگرسیون درباره میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ی اسناد راهبردی و بالادستی

روش ورود متغیرها همزمان	Method=inter
ضریب همبستگی چند گانه	.766a
ضریب تعیین	.586
ضریب تعیین تعدیل یافته	.559
خطای معیار	.843
تحلیل واریانس	۲۱.۷۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰

جدول ۵ ضریب آزمون رگرسیون پیرامون عوامل اسناد راهبردی و بالا دستی

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	خطای استاندارد	B	
.000	7.423		.490	3.636	ضریب ثابت
.003	3.193	.687	.162	.519	فرامین و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و فرماندهی سپاه
.014	-2.566	.617	.195	.500	سند راهبردی جامع سازندگی
.002	3.256	.447	.234	.761	تدوین خط مشی دانشی
.009	2.746	.379	.105	.290	برنامه پنج‌ساله ششم توسعه قرارگاه

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی داری $\alpha=0/000$ برابر با $R=0/766$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی داری از سطح معنی داری مورد نظر $\alpha=0/05$ کوچکتر است در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید شود بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که مهم‌ترین عامل فرعی با اهمیت در عامل اصلی اسناد راهبردی و بالادستی، "فرامین و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و فرماندهی سپاه" و کم اهمیت ترین عامل فرعی



"برنامه پنجساله ششم توسعه قرارگاه" بوده است.

عامل اصلی: بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی

در این بخش به بررسی عامل "بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی" پرداخته می شود. خلاصه مدل رگرسیون برای عامل مربوطه در جدول (۶) نشان داده شده است:

جدول ۶ خلاصه مدل برای پیش بینی مؤلفه‌ی "بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی"

نتایج آماری تغییر					مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
سطح معناداری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F	تغییر مجدور ضریب همبستگی		
۰/۰۲۱۵	۹۶	۴	۲۲/۶۵۸	۰/۰۷۵۸	۰/۰۷۵۸	۰/۵۸۵

مطابق اطلاعات جدول (۶)، مجدور ضریب همبستگی (۰/۵۸۵) که ضریب تعیین ۵/۸۵٪ را به دست می دهد نشان می دهد که حدود ۵/۸۵٪ پراکندگی موفقیت در پیاده سازی حکمرانی دانش، عامل بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی می باشد. در جدول (۷) نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون نشان داده شده است:

جدول ۷ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
رگرسیون	۲۳۵۸/۰۳۳	۴	۵۲۵/۱۲۴	۲۱/۸۸۷	۰/۰۲۱۱
مانده	۱۵۲۸/۱۵۸	۲۸۱	۲۸/۲۵۸		
کل	۲۶۹۸/۴۰۵	۲۸۵			

مطابق اطلاعات جدول (۷) با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و مدل رگرسیون برای پیش بینی سایر عوامل معنی دار می باشد. در جدول (۸) و (۹) ضرایب مدل رگرسیون عامل بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی نشان داده شده است:

جدول ۸ نتایج آزمون رگرسیون درباره میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ی بدنه تصمیم گیری و عوامل مدیریتی

روش ورود متغیرها همزمان	Method=inter
ضریب همبستگی چند گانه	.546a
ضریب تعیین	.299
ضریب تعیین تعدیل یافته	.284
خطای معیار	.905
تحلیل واریانس	۲۰.۴۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰



جدول ۹ ضریب آزمون رگرسیون پیرامون مؤلفه‌ی بدنه تصمیم‌گیری و عوامل مدیریتی

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		شاخص‌ها
		Beta	خطای استاندارد	B	
.00 0	8. 163		.388	3.166	ضریب ثابت
.00 4	3. 043	.402	.152	.463	حمایت و پشتیبانی مدیران عالی
.04 7	2. 043	.283	.110	.226	مطالبه‌گری واقعی مدیران عالی
.03 1	2. 216	.305	.107	.237	رویکرد و تعهد مدیران عالی (بدنه عالی تصمیم‌گیری)
.03 5	2. 170	.299	.140	.304	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
.02 1	2. 377	.325	.124	.295	مطالبه‌گری واقعی مدیران ارشد
.03 6	2. 152	.297	.098	.211	رویکرد و تعهد مدیران عالی (بدنه ارشد تصمیم‌گیری)

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی داری $\alpha=0/000$ برابر با $0/544$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی داری از سطح معنی داری مورد نظر $\alpha=0/05$ کوچکتر است در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید شود بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که مهم‌ترین عامل فرعی با اهمیت در عامل اصلی تصمیم‌گیری و عوامل مدیریتی، "حمایت و پشتیبانی مدیران عالی" و کم اهمیت ترین عامل فرعی "رویکرد و تعهد مدیران ارشد (بدنه ارشد تصمیم‌گیری)" می‌باشد.

عامل اصلی: ساختار و سازمان

در این بخش به بررسی عامل "ساختار و سازمان" پرداخته می‌شود. خلاصه مدل رگرسیون برای عامل مربوطه در جدول (۱۰) نشان داده شده است:



جدول ۱۰ خلاصه مدل برای پیش‌بینی مؤلفه‌ی "ساختار و سازمان"

نتایج آماری تغییر					مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
سطح معناداری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F	تغییر مجدور ضریب همبستگی		
۰/۰۲۱۵	۹۶	۴	۲۰/۳۷۸	۰/۰۷۸۹	۰/۰۷۸۹	۰/۳۶۸

مطابق اطلاعات جدول (۱۰)، مجدور ضریب همبستگی (۰/۳۶۸) که ضریب تعیین ۳/۶۸٪ را به دست می‌دهد نشان می‌دهد که حدود ۳/۶۸٪ پراکندگی موفقیت در پیاده‌سازی حکمرانی دانش ناشی از عامل ساختار و سازمان می‌باشد. در جدول (۱۱) نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون نشان داده شده است:

جدول ۱۱ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون

سطح معناداری	نسبت F	میانگین مجدورات	درجه آزادی	مجموع مجدورات	مدل
۰/۰۲۱۱	۲۱/۸۸۷	۵۲۵/۱۲۴	۴	۲۳۸۹/۰۴۵	رگرسیون
		۲۸/۲۵۸	۲۸۱	۱۴۲۸/۱۲۵	مانده
			۲۸۵	۲۳۶۸/۴۰۵	کل

مطابق اطلاعات جدول (۱۱) با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و مدل رگرسیون برای پیش‌بینی سایر عوامل معنی‌دار می‌باشد. در جدول (۱۲) و (۱۳) ضرایب مدل رگرسیون مؤلفه‌ی ساختار و سازمان نشان داده شده است:

جدول ۱۲ نتایج آزمون رگرسیون درباره میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ی ساختار و سازمان

روش ورود متغیرها همزمان	Method=inter
ضریب همبستگی چند گانه	.503a
ضریب تعیین	.254
ضریب تعیین تعدیل یافته	.148
خطای معیار	.926
تحلیل واریانس	2.42
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰



جدول ۱۳ ضریب آزمون رگرسیون پیرامون مؤلفه‌ی بدنه ساختار و سازمان

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		شاخص‌ها
		Beta	خطای استاندارد	B	
.00 5	2. 915		.470	1.369	مقدار ثابت
.00 0	5. 762	.639	.118	.682	ساختار دانش در کلیه سطوح سازمان
.00 0	4. 164	.515	.145	.603	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها
.00 0	4. 043	.504	.094	.380	پاسخگویی
.00 1	3. 373	.438	.113	.380	تفویض اختیارات
.00 3	3. 118	.410	.150	.468	دارا بودن منابع سازمانی
.00 7	2. 813	.376	.120	.337	ساختار سازمانی تیم محور

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی داری $\alpha=0/000$ برابر با $0/503$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی داری از سطح معنی داری مورد نظر $\alpha=0/05$ کوچکتر است در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید شود بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که مهم‌ترین عامل فرعی با اهمیت در عامل اصلی ساختار و سازمان، "ساختار دانش در کلیه سطوح سازمان" و کم اهمیت ترین عامل فرعی "ساختار سازمانی تیم‌محور" می‌باشد.

عامل اصلی: فرهنگ سازمانی و ارتباطات

در این بخش به بررسی عامل اصلی "فرهنگ سازمانی و ارتباطات" پرداخته می‌شود. خلاصه مدل رگرسیون برای عامل مربوطه به صورت جدول (۱۴) می‌باشد:



جدول ۱۴ خلاصه مدل برای پیش‌بینی مؤلفه‌ی "فرهنگ سازمانی و ارتباطات"

نتایج آماری تغییر					ضرب همبستگی	ضرب همبستگی مجذور
سطح معناداری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F	تغییر مجذور ضریب همبستگی		
۰/۰۲۱۵	۹۶	۴	۲۲/۷۵۴	۰/۰۶۹۴	۰/۰۶۹۴	۰/۴۹۸

مطابق اطلاعات جدول (۱۴)، مجذور ضریب همبستگی (۰/۴۹۸) که ضریب تعیین ۴/۹۸٪ را به دست می‌دهد نشان می‌دهد که حدود ۴/۹۸٪ پراکندگی در موفقیت پیاده سازی حکمرانی دانش ناشی از مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی و ارتباطات می‌باشد. در جدول (۱۹) نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون نشان داده شده است:

جدول ۱۹ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
رگرسیون	۲۳۸۹/۰۴۵	۴	۵۲۵/۱۲۴	۲۱/۸۸۷	۰/۰۲۱۱
مانده	۱۴۲۸/۱۲۵	۲۸۱	۲۸/۲۵۸		
کل	۲۳۶۸/۴۰۵	۲۸۵			

مطابق اطلاعات جدول (۱۹) با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و مدل رگرسیون برای پیش‌بینی سایر مؤلفه‌های بُعد بستر ساز معنی‌دار می‌باشد. در جدول (۲۰) و (۲۱) ضرایب مدل رگرسیون عامل فرهنگ سازمانی و ارتباطات نشان داده شده است:

جدول ۲۰ نتایج آزمون رگرسیون درباره میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی و ارتباطات

روش ورود متغیرها همزمان	Method=inter
ضریب همبستگی چند گانه	0.567a
ضریب تعیین	0.321
ضریب تعیین تعدیل یافته	0.307
خطای معیار	0.96636
تحلیل واریانس	22.69
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰



جدول ۲۱ ضریب آزمون رگرسیون پیرامون مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی و ارتباطات

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		شاخص‌ها
		Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰ ۰	۷۹ ۹/۶		۰/۳۶۱	۳/۵۴۱	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۸۲ ۶/۳	۰/۷۰۲	۰/۱۱۷	۰/۷۹۹	تشکیل هسته‌ها و بلوک‌های دانشی
۰/۰۰۰	۵۹ ۵/۹	۰/۶۲۹	۰/۱۰۵	۰/۵۸۶	رویه‌های گزارش‌دهی
۰/۰۰۰	۹۸ ۵/۳	۰/۶۵۴	۰/۱۲۲	۰/۷۲۸	چرخه ارتباطی دانش
۰/۰۰۰	۲۸ ۴/۲	۰/۵۲۶	۰/۱۴۴	۰/۶۱۷	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۰	۴۵ ۲/۱	۰/۳۳۴	۰/۱۲۱	۰/۲۹۷	سبک‌های مدیریتی
۰/۰۰۰	۲۰ ۲/۹	۰/۳۰۴	۰/۱۴۴	۰/۳۱۹	ارتباط با ذینفعان
۰/۰۰۰	۲۷ ۲/۴	۰/۳۱۲	۰/۱۴۲	۰/۳۲۳	تعامل و هماهنگی میان سطح پروژه و سازمان

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی داری $\alpha=0/000$ برابر با $0/503$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی داری از سطح معنی داری مورد نظر $\alpha=0/05$ کوچکتر است در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید شود بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که مهم‌ترین عامل فرعی با اهمیت در عامل اصلی فرهنگ سازمانی و ارتباطات، "تشکیل هسته‌ها و بلوک‌های دانشی" و کم اهمیت ترین عامل فرعی "تعامل و هماهنگی میان سطح پروژه و سازمان" می‌باشد.

عامل اصلی: تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

در این بخش به بررسی عامل اصلی "تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات" پرداخته می‌شود. خلاصه مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عامل اصلی مربوطه به صورت جدول ۲۲ می‌باشد:



جدول ۲۲ خلاصه مدل برای پیش‌بینی مؤلفه‌ی "تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات"

نتایج آماری تغییر					مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
سطح معناداری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F	تغییر مجدور ضریب همبستگی		
۰/۰۳۶۷	۹۶	۴	۲۱/۲۵۷	۰/۰۸۱۴	۰/۰۸۱۴	۰/۵۷۸

مطابق اطلاعات جدول (۲۲)، مجدور ضریب همبستگی (۰/۵۷۸) که ضریب تعیین ۵/۷۸٪ را به دست می‌دهد نشان می‌دهد که حدود ۵/۷۸٪ پراکندگی در موفقیت حکمرانی دانش ناشی از مؤلفه‌ی تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات می‌باشد. در جدول (۲۳) نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون نشان داده شده است:

جدول ۲۳ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون

سطح معناداری	نسبت F	میانگین مجدورات	درجه آزادی	مجموع مجدورات	مدل
۰/۰۲۱۱	۲۱/۸۸۷	۴۵۷/۱۲۴	۴	۲۲۱۴/۰۲۶	رگرسیون
		۲۹/۱۱۲	۲۸۱	۱۵۷۸/۱۲۵	مانده
			۲۸۵	۲۴۶۹/۳۲۶	کل

مطابق اطلاعات جدول (۲۳) با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و مدل رگرسیون برای پیش‌بینی سایر مؤلفه‌های بُعد تسهیل‌گر معنی‌دار می‌باشد. در جدول (۲۴) و (۲۵) ضرایب مدل رگرسیون عامل اصلی تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نشان داده شده است:

جدول ۲۴ نتایج آزمون رگرسیون درباره میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ی تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

روش ورود متغیرها همزمان	Method=inter
ضریب همبستگی چندگانه	.455a
ضریب تعیین	.207
ضریب تعیین تعدیل یافته	.191
خطای معیار	.867
تحلیل واریانس	۱۲.۵۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰



جدول ۲۵ ضریب آزمون رگرسیون پیرامون مؤلفه‌ی تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		شاخص‌ها
		Beta	خطای استاندارد	B	
.00 0	5. 381		.287	1.543	مقدار ثابت
.00 0	6. 746	.698	.087	.590	سامانه یکپارچه دانشی در سازمان
.01 4	2. 559	.346	.129	.330	وجود زیر ساخت های فناوری اطلاعات
.01 6	2. 508	.340	.103	.258	کانال‌های ارتباطی مختلف ارتباطی در دسترس
.04 8	2. 033	.282	.108	.220	تجهیز سازمان به تکنولوژی مناسب

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی داری $\alpha=0/000$ برابر با $0/455$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی داری از سطح معنی داری مورد نظر $\alpha=0/05$ کوچکتر است در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید شود بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که مهم‌ترین عامل فرعی با اهمیت در عامل اصلی تکنولوژی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، "سامانه یکپارچه دانشی در سازمان" و کم اهمیت ترین عامل فرعی "تجهیز سازمان به تکنولوژی مناسب" می‌باشد.

عامل اصلی: فرآیندهای کلیدی

در این بخش به بررسی عامل اصلی "فرآیندهای کلیدی" پرداخته می‌شود. خلاصه مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عامل اصلی مربوطه در جدول (۲۶) نشان داده شده است:



جدول ۲۶ خلاصه مدل برای پیش‌بینی مؤلفه‌ی "فرآیندهای کلیدی"

نتایج آماری تغییر					مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
سطح معناداری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F	تغییر مجدور ضریب همبستگی		
۰/۰۲۱۵	۹۶	۴	۲۱/۳۲۵	۰/۰۷۵۹	۰/۰۷۵۹	۰/۴۲۵

مطابق اطلاعات جدول (۲۶)، مجدور ضریب همبستگی (۰/۴۲۵) که ضریب تعیین ۴/۲۵٪ را به دست می‌دهد نشان می‌دهد که حدود ۴/۲۵٪ پراکندگی بُعد بسترساز ناشی از عامل اصلی فرهنگ سازمانی و ارتباطات می‌باشد. در جدول (۲۷) نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون نشان داده شده است:

جدول ۲۷ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری مدل رگرسیون

سطح معناداری	نسبت F	میانگین مجدورات	درجه آزادی	مجموع مجدورات	مدل
۰/۰۲۱۱	۲۱/۸۸۷	۵۲۵/۱۲۴	۴	۲۳۸۹/۰۴۵	رگرسیون
		۲۸/۲۵۸	۲۸۱	۱۴۲۸/۱۲۵	مانده
			۲۸۵	۲۳۶۸/۴۰۵	کل

مطابق اطلاعات جدول (۲۷) با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر رد شده و مدل رگرسیون برای پیش‌بینی سایر مؤلفه‌های بُعد بسترساز معنی‌دار می‌باشد. در جدول (۲۸) و (۲۹) ضرایب مدل رگرسیون عامل اصلی فرآیندهای کلیدی نشان داده شده است:



جدول ۲۸ نتایج آزمون رگرسیون درباره میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ی فرایندهای کلیدی

روش ورود متغیرهاهمزمان	Method=inter
ضریب همبستگی چند گانه	0.567a
ضریب تعیین	0.321
ضریب تعیین تعدیل یافته	0.307
خطای معیار	0.96636
تحلیل واریانس	22.69
سطح معنی داری	۰/۰۰۰۰

جدول ۲۹ ضریب آزمون رگرسیون پیرامون مؤلفه‌ی فرایندهای کلیدی

شاخص‌ها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	T	سطح معناداری
	B	خطای استاندارد	Beta		
مقدار ثابت	3.230	.444		7.27 5	.000
فرآیند حقوق و دستمزد	.493	.106	.558	4.65 4	.000
فرآیند انتصاب مدیران	.542	.082	.692	6.63 9	.000
فرآیند عقد قرار دادها	.317	.103	.405	3.07 0	.004
فرآیند ارزیابی عملکرد	.339	.113	.398	3.00 7	.004
فرآیند پاداش	.307	.115	.360	2.67 4	.010
فرآیند عقد قراردادهای	.283	.107	.357	2.64 6	.011
فرآیند انتخاب پروژه	.304	.129	.321	2.34 9	.023
فرآیند های مهندسی ارزش	.319	.138	.317	- 2.317	.025
فرآیندهای اقدامات تأمینی	.258	.121	.295	2.13 5	.038
فرآیند تعمیرات و نگهداری	.319	.144	.304	2.20 9	.032

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی داری $\alpha=0/000$ برابر با $0/558$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی داری از سطح معنی داری مورد نظر $\alpha=0/05$ کوچکتر است در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید شود بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که مهم‌ترین عامل فرعی با اهمیت در عامل اصلی فرایندهای کلیدی، "فرآیند حقوق و دستمزد" و کم اهمیت ترین عامل فرعی "فرآیند تعمیرات و نگهداری" می‌باشد.

۶- نتیجه گیری

بر اساس نتایج تحقیق مشخص شدن که عوامل اصلی تأثیرگذار بر قرارگاه در راستای پیاده سازی حکمرانی دانش شامل اسناد بالادستی و راهبردی که شامل عوامل فرعی فرامین و تدابیر فرماندهی، راهبردها و اهداف بلندمدت بر اساس سند راهبردی سازمان، سیاست های ابلاغی سازمان اشاره کرد که به نوعی الزامات اساسی دانش در این اسناد که می تواند الزام کننده سازمان به سمت همراستایی استراتژیک و راهبردی سازمان با اهداف دانشی باشد. عوامل اصلی دیگر شامل عامل اصلی ساختار و سازمان که مشتمل بر ساختار دانش در کلیه سطوح سازمان، ساختار سازمانی تیم محور، تعریف نقش ها و مسئولیت ها، تفویض اختیارات، پاسخگویی و دارا بودن منابع سازمانی و عامل اصلی دیگر شامل فرهنگ سازی و ارتباطات سازمانی که مشتمل بر فرهنگ سازمانی، سبک های مدیریتی، رویه های گزارش دهی، تشکیل هسته ها و بلوک های دانشی، چرخه ارتباطی دانش و تعامل و هماهنگی میان سطح پروژه و سازمان است. عامل اصلی فرآیندهای کلیدی که بر اساس تعریف پمسل (۲۰۱۴) از حکمرانی دانش که آن را تلاقی فرآیندهای کلیدی سازمان با فرآیندهای مدیریت دانش می داند یا طبق تعریفی دیگر از فوس (۲۰۰۷) که حکمرانی دانش را به عنوان انتخاب ساختار و مکانیزم های سازمانی که می توانند بر روی فرآیندهای مدیریت دانش شامل اشتراک گذاری، یکپارچه سازی و بکارگیری دانش اثرگذار باشند و موجب رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان می شوند و این عامل می تواند همراستایی فرآیندهای سازمان با فرآیندهای دانشی را هموار سازد و تدوین دستورالعمل ها، تصویب قوانین و مقررات، تدوین استانداردها و استقرار سامانه هایی نظیر نظام پیشنهادات، نظام پاداش دهی مبتنی بر دانش و... می توان مسیر نیل به حکمرانی دانش را تحقق بخشید. این عوامل مشتمل بر فرآیند انتصابات مدیران، فرآیند جذب منابع انسانی، فرآیند عقد قراردادهای، فرآیند حقوق و دستمزد، فرآیند ارزیابی عملکرد و فرآیند پاداش، فرآیند انتخاب پروژه و فرآیند پیشگیری از حوادث در پروژه ها می باشد. عامل اصلی تکنولوژی و فناوری اطلاعات شامل عوامل فرعی سامانه یکپارچه دانشی، تجهیز سازمان به تکنولوژی مناسب، وجود زیرساخت شبکه های فناوری اطلاعات و کانال های ارتباطی در دسترس می باشد.

در مقایسه با مطالعات پیشین، میقدادی^۱ (۲۰۱۶) در مقاله ی 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 الزام آور، بستر ساز و تسهیل گر پرداخته شده است. کانابیران و پاندیان^۲ (۲۰۱۰) در مقاله ی خود به معرفی ساختاری برای حکمرانی دانش اشاره نمودند تعدادی اصول ساختاری معرفی کردند که در مقایسه با تحقیق حاضر جامعیت ندارد. در مقاله ی والکزاک^۳ (۲۰۰۵) تمهیدات ساختاری و زمینه ای مورد بررسی قرار گرفته است اما در مقایسه با تحقیق حاضر پاسخ جامعی ارائه ننموده اند.

¹ Migdadi

² Kannabiran & Pandyan

³ Walczak

۸- مراجع

منابع فارسی

- برزین پور، فرناز. صبور، آناهیتا. جعفری، مصطفی. (۱۳۹۲). "طراحی مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان‌های 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". پایان- نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- زرآبادی پور، ساسان، زرگریور، حمید. (۱۳۸۶). "بررسی تجارب حاصل از تأخیرات یک پروژه ملی با استفاده از مدیریت دانش". کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- شفعیا، 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، نسرين. نعمتی، حسنعلی. (۱۳۹۲). "حاکمیت دانش: چیستی، چگونگی و چرایی؟". ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش.
- قره‌باغی، مهدی. (۱۳۹۱). "حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور". دومه‌نامه الکترونیکی دانش و کاربرد مدیریت پروژه.
- کرسول، جان دبلیو. (۱۳۹۶). "رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی". ترجمه: علیرضا کیامنش، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی.
- 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، محمد حسین. 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., Pendiyar, 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 Lusitana de Vila Nova de Famalico, Portugal 2-3 September 2010* (p. 426). Academic Conferences Limited.
- Toffler, A. (1990). "Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century", Bantam Books, New York.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2000). "The management of operations in the project-based organization". *Journal of Change Management*, 1(2), 131-148.
- Xu, Y. (2008). "Methodological issues and challenges in data collection and analysis of qualitative meta-synthesis". *Asian Nursing Research*, 2(3), 173-183.



- Zaman, T. (2011). "Indigenous Knowledge Governance Framework (IKGF): A holistic model for indigenous knowledge management". *Second International Conference on User Science and Engineering (i-USER2011) Doctoral Consortium*,. Kuala Lumpur.
- Zack, M. Mckeen, J. Singh, S. (2008). "Knowledge Management and Organization Performance: An Exploratory Analysis", *Journal Of Knowledge Management*, ISSN:1367-3270.
- Zyngier, D. (2008). Conceptualizing student management learning. 24.1765-1776.
- Wang, I. (2011). "Applying knowledge management: Techniques for building organisational memories". In *Advances in Case-Based Reasoning* (pp. 6-12). Springer Berlin Heidelberg.
- Wiig, Karl. M. (2004). "People – focused Knowledge Management". Elsevier Butterworth – Heinemann Routledge Publisher.