

تحلیل محتوایی چارچوب دانش حکمرانی

دکتر مسعود اسدی محل چالی

چکیده

حکمرانی مفهومی نوین در دنیای مدیریت است و همان‌طور که بیان شده به ظاهر اولین بار در سال ۱۹۹۷ مورد استفاده قرار گرفت. در ابتدا مفهوم حکمرانی دانش برای تکمیل تلاش‌های صورت گرفته برای دانش موجود که تمرکز آن صرفاً بر روی ساختارهای کلان سازمان بود معرفی گردید. با بررسی مدل‌های معرفی شده، ملاحظه می‌گردد که در رویکردهای رایج شده موارد ذیل مورد توجه محققین قرار گرفته‌اند: الف) در الگوهای رایج شده راهبردها، اهداف، ساز و کارهای سازمانی، ذینفعان، فرآیندهای کلیدی، سطوح حکمرانی، شاخص‌گذاری، یادگیری، سبک، محدوده پروژه، برنامه‌های عملیاتی، سامانه‌ها و کانال‌های ارتباطی، تأمین منابع، تعیین الزامات مدیریتی، ضوابط و مقررات سازمانی، اسناد بالادستی، رقبا، منافع، تمهیدات سازمانی، سرمایه انسانی و ساز و کارها مورد تأکید قرار گرفته‌اند؛ ب) فرآیندها و ساز و کارها از جمله مهمترین ابزارهای سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف و پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی هستند. بنابراین موفقیت سازمان‌ها در پیاده‌سازی حکمرانی دانش در گرو برآورده ساختن اهداف سازمانی و برقراری همراستایی آن‌ها با استراتژی‌های دانشی است؛ ج) حکمرانی شامل فرایندی یکپارچه و آشنایی است که اهداف و استراتژی‌های سازمانی را بعنوان ورودی دریافت می‌کند و فرآیندها و ساز و کارها را به منظور ایجاد همراستایی تدوین می‌نماید. با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق مرتبط با موضوع حکمرانی و حکمرانی دانش در داخل و خارج کشور، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مورد اشاره در تحقیقات گوناگون، رایج شده است که به عنوان ورودی محقق در فرآیند تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل کیفی قرار می‌گیرد.

کلیدواژگان: حکمرانی، مدیریت، تحلیل محتوا، سازمان، استراتژی.

Content Analysis of Governance Knowledge Framework

Masoud Asadi Mahal Chali, PhD

Abstract

Governance has a renewal concept as it's been revealed in the 1997 as first time. At the beginning of the complementation, this concept that is used for the accomplishment of the struggles led in to the existing knowledge; emphasize on the whole issues of the organizations. As the models come truth, lots of points have been extracted as great approaches: first) the strategies, goals, and issues of the stake holders, governance levels, main paces, indexes, learning style, action plans, regulatory designs, project territory, documents, organizational framework, and human resources are packed in the patterns; second) the processes, are the most important parts of achieving to the goals, so they are mentioned in order to take place the knowledge strategies; third) governance has a waterfall and disciplined progress that its goals and strategies got used to make them as the input, and also the process and progress are its output. As the basic theory and background shows, the governance and knowledge governance in and out of the country have lots of different principles that can be mentioned in different sources and finally got to be used in the qualitative analysis as an input or even something which can be add in to complicate the progress.

Keywords: Governance, Management, Analysis, Organization, Strategy.

مقدمه

حکمرانی دانش، مفهومی نوین در دنیای مدیریت دانش است و همان‌طور که بیان شده به ظاهر اولین بار در سال ۱۹۹۷ مورد استفاده قرار گرفت. در ابتدا مفهوم حکمرانی دانش برای تکمیل تلاش‌های صورت گرفته برای دانش موجود که تمرکز آن صرفاً بر روی ساختارهای کلان سازمان بود معرفی گردید. رشد مدیریت دانش به عنوان موضوعی مهم برای بقای بلندمدت سازمان‌ها، نیاز به حکمرانی تلاش‌های مدیریت دانش را ضروری نموده است (پمسل و مولر، ۲۰۱۲). یکی از مؤثرترین محققان در این زمینه گزندوری (۲۰۰۱) است که مزایای دو حوزه رقیب را ترکیب نمود یعنی اقتصاد هزینه تراکنش و تئوری سازمان دانش بنیان، ایده اصلی گزندوری این بود که سوابق دانشی مانند سطح تفکیک دانش، تضاد منافع و پیچیدگی دانش مشخص می‌کنند که کدام ساز و کارهای حکمرانی برای یک زمینه خاص مؤثرترین هستند. وی معتقد بود که جنبه‌های انگیزشی و دانشی هر دو باید برای دستیابی به بهترین نتیجه ترکیب گردند. برای مثال اگر تضاد منافع وجود دارد، چه میزان رویارویی منطقی از طریق کار تیمی کافی خواهد بود و کدام ساز و کار انگیزشی مورد نیاز است. از این ایده اولیه مفهوم حکمرانی دانش ظهور کرد و سپس توسط فوس (۲۰۰۷)، فوس و میشایلو (۲۰۰۹) و فوس و همکاران (۲۰۱۰) توسعه یافت. درک حاضر از مفهوم حکمرانی دانش به طور عمده از مطالعات گزندوری (۲۰۰۱)، فوس (۲۰۰۷) و فوس و همکاران (۲۰۱۰) ایجاد شده است. انتقاد اصلی که به این رویکرد وارد شد، نادیده گرفته شدن ساختارهای خرد و رفتارهای افراد پایین رتبه در سازمان بود که نتیجه آن تدابیر و طرح‌های مبهم و غیردقیقی درباره ساختارهای کلان سازمان گردید (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴). فوس (۲۰۰۷) در مقاله‌ای بیان می‌کند که رویکرد حکمرانی دانش با حرکت در میان شاخه‌های مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، تئوری سازمانی و مدیریت استراتژیک از فرضیه‌هایی که فرآیندهای دانش روی آن‌ها اثرگذار بوده و می‌تواند هدایت‌کننده آن‌ها در پیاده‌سازی مکانیزم‌های حکمرانی باشد به ویژه در جنبه‌های رسمی که توسط مدیر قابل دستکاری است.

مفهوم حکمرانی دانش بسیار به مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نزدیک است. اگر چه این مفاهیم و اصول در بسیاری از جنبه‌ها دارای وجه اشتراک هستند ولی اساساً چشم‌انداز آن‌ها از لحاظ تمرکز بر روی بدست آوردن فرآیند دانش و خروجی یادگیری، متفاوت است (پمسل و همکاران، ۲۰۱۴). به همین منظور در ادامه تفاوت این سه به اختصار ارایه می‌شود و سپس تعریف حکمرانی دانش تشریح می‌گردد:

- **یادگیری سازمانی^۱:** فرایندی است که به منظور بهبود خروجی فعالیت کارمندان سازمان، چه از منظر شخصی و چه از منظور گروهی، که به فکر ایجاد محیطی مناسب برای کمک به آن‌ها است تا با بهره‌گیری از آن به دانش و درکی از حوزه‌های خاص برسد. بدین طریق می‌توان بر روی یادگیری دوطرفه بین سازمان و کارمندان سازمان تمرکز کرده و توانایی انطباق را در سازمان بر حسب تغییرات محیطی ایجاد می‌کند.
- **تمرکز بر مدیریت دانش^۲:** تمرکز مدیریت دانش، بر روی مدیریت بر دانش است. در ادبیات مربوط به حکمرانی دانش، شکل مدیریت دانش به عنوان چرخه‌ای از فرآیندها تعریف شده که شناسایی به اشتراک-گذاری، بکارگیری و ایجاد دانش در درون سازمان را امکان‌پذیر می‌کند.

¹ Organization Learning

² Knowledge Management

- **حکمرانی دانش**^۱: متمایز از مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. استراتژی حاکم بر حاکمیت دانش بر روی یکسان سازی فرآیندهای دانش و فراگیر کردن بر دانش است تا شناسایی، به اشتراک گذاری، بکارگیری و ایجاد دانش در درون سازمان را امکان پذیر کند. حکمرانی دانش یک گام رو به جلو نهاده و تمرکزی بر روی رابطه متقابل بین سطوح خرد و کلان سازمان بر مبنای شناسایی مکانیزم های حکمرانی مناسب داشته که منجر به حرکت رو به جلو برای رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان مبتنی بر دانش می شود.

فوس و میشالوا (۲۰۰۹) رویکرد حکمرانی دانش را به طور سیستماتیک نشان دهنده تقاطع دانش و سازمان می دانند و معتقدند که فرآیند حکمرانی دانش به معنی انتخاب ساختار حکمرانی و مکانیزم های هماهنگی (قراردادها، دستورالعمل ها، طرح های پاداش، انگیزه، اعتماد، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی و ...) می باشد که به طور مطلوب فرآیندهای انتقال، اشتراک گذاری، یکپارچه سازی، استفاده و خلق دانش را تحت تأثیر قرار می دهد. فوس (۲۰۰۶) نشان می دهد که علل ظهور حکمرانی دانش پاسخی به برخی از شکاف های دانش در زمینه مدیریت دانش می باشد، بدلیل اینکه فرآیند های مدیریت دانش در یک زمینه سازمانی رخ می دهند. در مقابل روش حکمرانی دانش نه تنها به زمینه سازمانی توجه دارد. بر زمینه های بین سازمانی نیز متمرکز می باشد (اسدی محل چالی، ۱۳۹۹: ۱۲۰). کائو و زینگ حکمرانی دانش را یک مکانیزم سازمانی رسمی بیان می کنند که سازمان توسط آن، دانش مرتبط با فعالیت ها را مدیریت می کند. همچنین به تجزیه و تحلیل اثر حکمرانی دانش، شامل دانش رسمی و غیر رسمی بر اشتراک گذاری دانش می پردازند. فوس (۲۰۰۶) معتقد است که رویکرد حکمرانی دانش در میان مدیریت دانش، مطالعات سازمانی، استراتژی و مدیریت منابع سازمانی قرار دارد و به دلیل شکاف های موجود در مدیریت دانش پدید آمده است. گرابهر با اتخاذ دیدگاه حکمرانی دانش در محیط پروژه، یک چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل فرآیندهای یادگیری مبتنی بر پروژه ارائه می کند (علیزاده و نعمتی، ۱۳۹۲). چوی، چنگ، هیلتون و روسل^۲ معتقدند که دانش اغلب ضمنی است و ارزش و کیفیت آن حتی پس از تبادل نیز قابل دستیابی نیست. آنها در ابتدا یک چارچوب از ساختار حکمرانی که انتقال و جریان دانش را تحت تاثیر قرار می دهد ارائه نموده و سپس این چارچوب را به صورت تجربی و مطالعه موردی در چند شرکت چند ملیتی پیاده سازی می نماید و نشان می دهند که شرکت های چند ملیتی بایستی این ساختار حکمرانی را برای مدیریت و انتقال دانش موفق قبول کنند (فوس، ۲۰۰۶). به طور کلی در جدول (۲-۴) تعاریف حکمرانی دانش از نظر پژوهشگران و صاحب نظران ارایه شده است:

جدول ۱ تعاریف حکمرانی دانش

تعاریف حکمرانی دانش	محقق و سال
رویکرد حکمرانی دانش تلاشی است پایدار برای مشخص نمودن نحوه انطباق تبادلات دانشی و ساز و کارهای حکمرانی با در نظر گرفتن اصل کارایی اقتصادی.	رویت و جویانس (۲۰۰۹)
حکمرانی دانش مؤلفه های حیاتی برای همراستایی مناسب مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار و در نهایت پیاده سازی آن است. همچنین برای ایجاد یک منشور رسمی، پیشنهاد یک تیم مرکزی و رویکردی کلی برای پیاده سازی موفق اقدامات مدیریت دانش متمرکز است.	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)

^۱ Knowledge Governance

^۲ Choi & Cheng & Hilton & Russell

ماهورنی و فوس (۲۰۱۰)	حکمرانی دانش به معنای بکارگیری ساز و کارهایی برای کاهش هزینه‌های خلق و تسهیم دانش با توجه به ویژگی‌های (ضمنی و آشکار بودن) دانش است.
فوس (۲۰۱۰)	حکمرانی دانش شامل انتخاب ساختارها و ساز و کارهایی است که می‌توانند بر فرآیندهای استفاده، تسهیم، یکپارچه‌سازی و خلق دانش در جهت مورد نیاز و در سطوح لازم تأثیر گذارند.
کائو و زیانگ (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش به عنوان اتخاذ ساختارها و ساز و کارهای سازمانی برای تأثیرگذاری بر فرآیندهای مدیریت دانش و تحقق انتظارات سازمانی تعریف می‌گردد.
پمسل و مولر (۲۰۱۲)	مفهوم حکمرانی دانش به عنوان تلاشی برای هدایت فعالیت‌های مدیریت دانش گسترش یافت که سطح کلان (گروه) سازمانی را با سطح خرد (افراد) ترکیب می‌نماید.
فوس و همکاران (۲۰۱۰) به نقل از پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش برای درک چگونگی تعامل سطوح خرد و کلن و حرکت سازمان‌ها در جهت مطلوب با استفاده از ساز و کارهای حکمرانی دانش مختلف تلاش می‌نماید.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش شامل تعیین اهداف دانش بنیان مطابق با ارزش‌های سازمانی است که افراد سازمان در حال انجام آن هستند و نیز پیاده‌سازی سیاست‌ها و فرآیندهای مورد نیاز برای مدیریت نمودن دانش و کنترل موفقیت آن.
پمسل و همکاران (۲۰۱۶)	حکمرانی دانش شامل تأثیرپذیری راهبردی فرآیندهای مدیریت دانش از طریق پیاده‌سازی ساز و کارهای حکمرانی است.
فوس (۲۰۰۷)	حکمرانی دانش به عنوان انتخاب ساختار و مکانیزم‌های سازمانی که می‌توانند بر روی فرآیندهای استفاده، اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و ایجاد دانش اثرگذاری بوده و موجب رسیدن به سطح‌های مورد نظر سازمان باشد تعریف می‌شود.
فوس (۲۰۰۷)	رویکرد حکمرانی دانش، مشکلاتی که در بین فرآیندهای دانش و سازمان قرار دارد را شناسایی و حل می‌نماید مشکلاتی که به دلایل مختلفی برای رویکردهای دیگر سخت هستند و با جاهایی که رویکردها، راه حل‌های متفاوتی نسبت به حکمرانی دانش ارائه می‌دهند.
فوس (۲۰۰۷)	حکمرانی دانش به صورت (پیاده‌سازی مکانیزم‌های حکمرانی که باعث انتقال ارزش‌های به اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و ایجاد دانش ایجاد شده با ویژگی‌های بالای دانش تعریف شده بنابراین بدنبال پیاده‌سازی مکانیزم‌های حکمرانی است تا سودهای حاصل از شبکه از فرآیندهای انتقال، اشتراک و ایجاد دانش را بیشینه نماید.
ونگ و پنگ (۲۰۱۱)	رویکرد حکمرانی دانش بر اساس فرضیه‌ای که فرآیندهای دانش می‌تواند بر روی پیاده‌سازی فرآیندهای حکمرانی اثرگذار بوده و آن‌ها را هدایت نماید شکل گرفته است. به ویژه در جنبه‌های رسمی سازمان که در آن مدیر سازمان قادر به تدبیر در آن‌هاست.
پمسل (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش شامل: انتخاب ساختارها و مکانیزم‌های سازمانی است که می‌تواند بر روی فرآیندهای استفاده، اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و ایجاد دانش اثرگذار باشند.
کوا و ژانگ (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش یک مکانیزم سازمانی است که به صورت رسمی و غیررسمی چگونگی مدیریت فعالیت‌های مرتبط با دانش، توسط سازمان‌ها در آن تعریف شده بنابراین تأثیر بسیار مهمی بر روی به اشتراک‌گذاری دانش دارد.
هاتکر و ملوگت به نقل از فنگ و یانگ (۲۰۱۳)	حکمرانی دانش را مدیریتی عینی و اساسی و فعالیت‌های کنترلی تعریف می‌کنند که توصیف کننده این است که چگونه رفتار شرکاء موجب انگیزه، اثرگذاری و استقرار شده و باید به اهداف مورد نظر و یا تعیین شده رسید.

هانگ و چيو (۲۰۱۳)	حکمرانی دانش به عنوان عمل طراحی سازمان که کمک در مؤثر بودن فرایندهای دانش، به منظور تولید ارزش تعریف شده است.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش ارتباط بین فرایندهای دانش و بافتار سازمانی را به منظور فراهم کردن حمایت برای پروژه-ها به منظور شکوفایی و برای مدیریت شان به منظور رونق دادن را جایز می‌داند.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش شامل تعریف اهداف دانش محور مبتنی بر ارزش‌های سازمانی است که اشخاص داخل سازمان آن‌ها را تعریف می‌کنند. همچنین پیاده‌سازی سیاست‌های مورد نیاز و تعریف فرآیندهایی که نتیجه آن به وقوع پیوستن مدیریت دانش است و نیز کنترل دستاوردهای سازمان را نیز می‌توان در زمره‌ی حکمرانی دانش شمرد.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش در برگزیده مفهومی است که تمرکز آن بر روی همکاری‌های سازمانی برای فرآیندهای مرتبط با دانش، نظیر ایجاد، یکپارچه سازی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش مطابق با اهداف برنامه‌ریزی شده برای شروع یک حاکمیت است.

در ابتدای ظهور این مفهوم ساختارهای کلان سازمان در کانون توجه قرار گرفت که انتقادهایی به آن وارد شد تا سطح خرد سازمان را نیز در بر گرفت. حکمرانی دانش، بیشتر بر روی ساختارهای خرد، پذیرش جنبه اقتصادی و بررسی رابطه‌ها بین واحدهای دانش محور و بررسی با ویژگی‌های گوناگون و همچنین بررسی رابطه‌ها بین مکانیزم‌های حکمرانی با قابلیت‌های گوناگون و اداره کردن این معاملات تأکید دارد (فوس، ۲۰۰۷).

پیشینه تحقیق

در این دسته از پژوهش‌ها رابطه حکمرانی دانش و هم تغییری که آن به عنوان یک متغیر با متغیری دیگر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲ پیشینه تحقیقات با رویکرد مطالعات همبستگی

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

در ادامه به طور مختصر هر کدام از این تحقیقات بررسی خواهد شد:

اوبرمیستر (۲۰۱۷) در مقاله خود گزارشی را ارائه می‌دهد که چگونه تفاوت‌های معرفت‌شناختی علوم طبیعی و علوم طبیعی و علوم اجتماعی می‌تواند مانعی برای شکل‌های چندگانه و فراگیر حکومت دانش در ارزیابی‌های محیطی جهانی باشد. این مفهوم جغرافیای دانش را پیشنهاد می‌دهد تا هر دو علم جهانی سازی معرفت‌شناسی مثبت‌گرا و موضع‌گرائی معرفت‌شناسی نسبیت‌گرایانه و سازنده‌گرا را تعیین کند. این مقاله تلاش می‌کند تا تعیین کند که آیا این جغرافیای متضاد دانش، مانع ادغام بیشتر سیستم‌های غیر دانش علمی مانند دانش بومی و محلی شده است، وی نتیجه می‌گیرد که نوآوری‌هایی که در حکمرانی دانش که می‌خواهند وزن بیشتری را برای سیستم‌های دانش غیر علمی به ارمغان بیاورند، باید به صراحت بیشتر به تفاوت‌های معرفت‌شناختی میان رشته‌ای اذعان و رد کنند.

یانگ کائو و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر حکمرانی دانش بر اشتراک دانش پرداخته‌اند. نتایج اول این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت دانش، از جمله مدیریت رسمی و غیر رسمی دانش، نقش کلیدی در اشتراک دانش دارد. دوم اینکه تأثیر مدیریت دانش تا حدی میان حکمرانی دانش غیر رسمی و به اشتراک گذاری دانش نقش میانجی است؛ سوم اینکه، اثر مدیریت دانش نقش کلیدی میان گزینش بین حکمرانی رسمی دانش و اشتراک دانش دارد. نیلسن (۲۰۱۰) در مقاله خود مدل مفهومی ارایه داد که در آن به بررسی نقش دانش در روند توسعه اتحادی‌های استراتژیک ایجاد می‌کند. بر اساس رویکرد حکومتداری در حال ظهور، مدل بر تعامل پویا بین متغیرهای فرایند در تلاش برای بررسی سازوکارهای هماهنگی که از طریق آن مدیریت فرایندهای دانش درونمایه مدیریت می‌شود، تمرکز می‌کند.

شهرام گیلانیان و همکاران (۲۰۱۱) مطالعه‌ای با هدف سنجش میزانی که تجارب کارکنان در محیط‌های یادگیری غیررسمی باعث شکل‌گیری فرایندهای دانشی می‌شود، انجام داده است. بنابراین مواردی همچون انگیزه‌ها، منابع مشارکت، مفهوم سازی اشتراک دانش از تجارب سازمانی و نقش تسهیل‌کننده در محیط سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و تأثیر آن بر حکمرانی دانش مورد بررسی قرار گرفته است.

محمودی و رونقی در سال ۱۳۹۴ در مقاله خود تحت عنوان «رابطه حاکمیت اطلاعات و حاکمیت شرکتی میان سازمان‌های دولتی حوزه فناوری اطلاعات» به ارزیابی رابطه‌ی مؤلفه‌های حاکمیت فناوری اطلاعات و حاکمیت شرکتی پرداخته است. این مقاله از نوع توصیفی - همبستگی است. بر اساس نظر خبرگان، سه وزارتخانه با حوزه فناوری اطلاعات ارتباط مستقیمی دارند. جامعه آماری این پژوهش مدیران عالی، معاونان و مدیران میانی سازمان‌های حوزه فناوری اطلاعات زیرمجموعه این وزارتخانه‌ها در نظر گرفته شده است و ۱۷۸ نفر از ۲۱ سازمان حوزه فناوری برای نمونه آماری انتخاب شدند. شاخص‌های حاکمیت فناوری اطلاعات با بهره‌مندی از چارچوب کوبیت ارزیابی شد. جمع‌آوری اطلاعات شاخص‌های حاکمیت شرکتی و حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان‌های نمونه به کمک پرسشنامه انجام گرفت و رابطه بین این شاخص‌ها با استفاده از تحلیل همبستگی کانونی بررسی شد. از نتایج این پژوهش می‌توان به برقراری رابطه بین حاکمیت فناوری اطلاعات و حاکمیت شرکتی اشاره کرد که برنامه‌ریزی و سازماندهی فناوری اطلاعات در این رابطه، بیشترین وزن را میان مؤلفه‌های حاکمیت فناوری اطلاعات دارند.

رنجبر در سال ۱۳۹۵ در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «شناسایی نقش ساز و کارهای حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور» که از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش، پیمایشی و از نظر نوع ارتباط،

همبستگی می باشد. در این تحقیق نیز علاوه بر روش کتابخانه‌ای، از پرسشنامه برای به دست آوردن و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز درباره فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. در مرحله بعد تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به پرسشنامه که در دو گروه جامعه آماری می باشد. روش نمونه‌گیری از جامعه اول (خبرگان) گلوله برفی است و از جامعه دوم نمونه‌گیری هدفمند به عمل آمد. فرضیه‌های تحقیق شامل موارد ذیل می‌باشد:

- **فرضیه اول:** ساز و کار رسمی و رابطه‌ای حکمرانی دانش رابطه مثبت و معناداری با فعالیتهای حکمرانی دانش در سازمان پروژه محور دارد.
 - **فرضیه دوم:** ساز و کار رسمی و رابطه‌ای حکمرانی دانش رابطه مثبت و معناداری با مدیریت تضاد منافع در سازمان پروژه محور دارد.
 - **فرضیه سوم:** ساز و کار رسمی و رابطه‌ای حکمرانی دانش رابطه مثبت و معناداری با مدیریت نوآوری در سازمان پروژه محور دارد.
 - **فرضیه چهارم:** ساز و کار رابطه‌ای (غیررسمی) حکمرانی دانش رابطه مثبت و معناداری با فرایند بکارگیری دانش در سازمان پروژه دارد.
- کلیه فرضیه‌ها مورد تأیید واقع شد. سپس پیشنهاداتی کاربردی و پژوهشی حاصل از انجام پژوهش برای پژوهشگران آینده با توجه به تجربیات ارائه گردیده است (رنجبر، ۱۳۹۵).

توسعه مفاهیم حکمرانی دانش: در این دسته از پژوهش‌ها رابطه حکمرانی دانش و هم تغییری که آن به عنوان یک متغیر با متغیری دیگر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳ پیشینه تحقیقات با رویکرد توسعه مفاهیم حکمرانی دانش

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای شناسایی شده
۱	اوبرمیستر (۲۰۱۷)	از دوگانگی به دوگانگی: بررسی تأثیر معرفت شناختی بین رشته‌ای بر حکمرانی دانش در ارزیابی‌های محیطی جهانی	کیفی	تفاوت‌های معرفت شناختی میان رشته‌ای، نوآوری در سازمان
۲	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)	نقش توانمندساز حکمرانی در راهبردی نمودن و پیاده‌سازی مدیریت دانش	مطالعه موردی	برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش، توانایی در مدیریت تغییر، ایجاد فرهنگ مشوق دانشی در سازمان، تخصص در مدیریت دانش
۳	وانگ و پنگ (۲۰۱۱)	ارایه اهداف حکمرانی دانش	گردآوری	وحدت رفتار در سازمان، فرایند ایجاد دانش تعاملی
۴	شرودر (۲۰۱۲)	حکمرانی مدیریت دانش؛ ساز و کارهایی برای هدایت و کنترل	روش آمیخته	ساز و کارهای حکمرانی، استمرار برنامه‌های دانشی

		برنامه‌های مدیریت دانش		سازمان، تعیین ساختارهای سازمانی، تدوین فرآیندهای لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، ایجاد دفتر دانش
۵	پمسل مولر (۲۰۱۲) و	حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور	روش کیفی	مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی سازمان، سلسله مراتبی مبتنی بر اقتدار، سلسله مراتب بر اجماع، توانمندسازی کارکنان
۶	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)	به ارایه استراتژی‌های حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور	مصاحبه و نظرسنجی	استراتژی محافظه کارانه دانش، اصلاح کننده دانش، کاوش گریانه، پشتیبانی کننده، تحلیلی
۷	جمالی (۱۳۹۶)	حکمرانی پروژه: تعاریف، مفاهیم و کاربرد آن در فناوری اطلاعات	گردآوری	مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی، فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی
۸	محمودی و قدوسی (۱۳۹۴)	الکترونیکی شدن مسبب گرایش به حکمرانی نیک یا حکمرانی نیک مسبب گرایش به الکترونیکی شدن: روندهای کنونی و پیش‌بینی‌های آتی	داده کاوی و تحلیل سری-های زمانی	سرمایه‌گذاری در حکمرانی نیک، حکمرانی نیک

در ادامه به طور مختصر هر کدام از این تحقیقات بررسی خواهد شد:

کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) در مقاله خود با عنوان «نقش توانمندساز حکمرانی در راهبردی نمودن و پیاده‌سازی مدیریت دانش» که در مجله مدیریت دانش به چاپ رسیده است، به اهمیت حکمرانی دانش اشاره نموده و چارچوبی را برای آن معرفی نموده‌اند. در این چارچوب، شورای مدیریت دانش در رأس قرار دارد و به طور مستقیم از مدیر ارشد گزارش می‌گیرد. مدیر ارشد دانش با رهبر دانش و او نیز با نمایندگان دانش در ارتباط است و این ساختار عهده‌دار حکمرانی دانش است. در این مقاله وظایف هر نقش تشریح شده است. همچنین به کمبود مطالعات تجربی در زمینه وجود چارچوبی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مؤثر استراتژی مدیریت دانش اشاره شده است. روش پژوهش این مقاله، مطالعه موردی بوده است. در این مقاله توانایی در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش، توانایی در اداره پروژه‌های مدیریت دانش، آشنا با سیستم‌ها، ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش و توانایی در مدیریت تغییر و ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در سازمان به عنوان شایستگی‌های مدیر ارشد دانش معرفی شده است. این محققان تخصص در مدیریت دانش و ابعاد آن را مورد بررسی قرار داده‌اند.

وانگ و پنگ^۱ در سال ۲۰۱۱ اهداف حکمرانی دانش را دلیلی برای بهینه کردن حرکت دانش در درون نوآوری‌های نوین می‌دانند. مخصوصاً در عصر اقتصاد دانش بنیان که اگر شرکتی بخواهد در یک بازار رقابتی

^۱ Wang and Peng

رشد کند، باید در نرخ خلق دانش خود را افزایش دهد. به طور خلاصه پیاده‌سازی حاکمیت دانش شامل دو فعالیت است وحدت رفتار (که حاصل بخش‌های فعالیت دانش است) و فرآیند ایجاد دانش تعاملی (که حاصل اختصاص دانش است). آن‌ها در پژوهش خود آن را مکانیزم کاری دوگانه می‌نامند (وانگ و پنگ، ۲۰۱۱).

شرودر و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان «حکمرانی مدیریت دانش؛ ساز و کارهایی برای هدایت و کنترل برنامه‌های مدیریت دانش» که در مجله مدیریت دانش به چاپ رسیده است به اهمیت تنظیم ساز و کارهای حکمرانی به منظور استمرار برنامه‌های مدیریت دانش تأکید نموده‌اند. منظور ایشان از ساز و کارها، تعیین ساختارها و فرآیندهای لازم برای پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش است. به عقیده ایشان طبق نظریه اقتضایی، ساختارها و فرآیندها با توجه به شرایط هر سازمانی بایستی تعریف گردد. بنابراین انواع ساختارهای حکمرانی دانش را با توجه به توزیع اختیارات مدیریت دانش به سه گونه متمرکز، غیرمتمرکز و ترکیبی، بر اساس گروه‌های حکمرانی دانش به انواع گروه هدایتگر داخلی، گروه کانونی و گروه مشتریان و همچنین بر مبنای نقطه گزارش‌دهی مدیریت دانش به واحد پشتیبانی، واحد کسب و کار یا ترکیبی از آن‌ها طبقه‌بندی نموده‌اند. آنان شکل سازمان مدیریت دانش را در سه نوع سازمان دائمی، انجمنی و ترکیبی معرفی نموده‌اند. در مورد جنبه‌های فرآیندی حکمرانی دانش به فرآیندهای توسعه استراتژی مدیریت دانش، فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، فرآیند نظارت و گزارش‌دهی و فرآیند بودجه‌بندی پرداخته‌اند. آنان ساز و کارهای رابطه‌ای را به عنوان ساز و کارهای غیررسمی کمک کننده به مدیریت دانش معرفی نموده‌اند مانند روابط غیررسمی رهبر مدیریت دانش با مدیران اجرایی سازمان.

پمسل و مولر در سال ۲۰۱۲ در مقاله خود تحت عنوان "حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور" انجام دادند. آن‌ها در این مطالعه به بررسی الگوهای فعالیت‌های حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پرداختند. آن‌ها پنج گزاره در مورد حکمرانی دانش در این سازمان‌ها با استفاده از داده‌های کیفی بر گرفته از ۸۲ مصاحبه به صورت تجربی و استنتاجی مورد آزمایش قرار گرفتند. آن‌ها بیان می‌کنند که مکانیزم‌های حاکمیت دانش هم به صورت رسمی است و هم به صورت غیررسمی است. آن‌ها سه گزینه حاکمیت متمایز در حمایت از تشکیل دانش کشف کردند که عبارتند از: بازار (هنگامی که جست و جوهایی جهت‌دار برای حل یک مشکل مورد نیاز است). سلسله مراتب مبتنی بر اقتدار (کانال‌های ارتباطی عمودی، برای مشکلات قابل تحمیل) و سلسله مراتب بر اجماع (کانال‌های ارتباط افقی برای مشکلات غیر قابل تحلیل که نیاز به تحقیقات هیوریستیک و اکتشافی دارد). سازمان‌های پروژه‌محور نیاز به هر دو ساز و کار حاکمیت رسمی و رابطه‌ای و اتخاذ تعداد قابل توجهی از ساز و کارهای حاکمیت رابطه‌ای هنگام مدیریت فعالیت‌های مبتنی بر دانش دارند. این شرکت‌های مبتنی بر پروژه با داشتن مرزهای پویا و زمینه‌ها، فرهنگ توانمندسازی کارکنان آن، تعامل نزدیک با مشتریان و درجه بالایی از کار گروهی شناخته می‌شوند. آن‌ها پنج گزاره در این مقاله بیان می‌کنند. در یکی از گزاره‌های تحقیق بیان می‌کنند که برای شیوه‌های حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، مکانیزم‌های رسمی حاکمیت نسبت به مکانیزم‌های رابطه‌ای کمتر مؤثر می‌باشند. در گزاره دیگر عنوان می‌کنند فعالیت‌های مبادله دانش، مکانیزم حاکمیت دانش مناسبی را برای مدیریت تضاد منافع در سازمان‌های پروژه‌محور است و در گزاره دیگر بیان می‌کنند که حاکمیت رابطه‌ای مدیران

ارشد بر بکارگیری و استفاده از دانش در سازمان‌های پروژه‌محور تأثیر می‌گذارد.

پمسل و همکاران در سال ۲۰۱۶ در مقاله خود به ارایه استراتژی‌های حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پرداخته است. در این مقاله ۲۰ سازمان پروژه‌محور از نظر وجود الزامات مورد نیاز برای پیاده سازی حکمرانی دانشی مورد بررسی قرار گرفته‌اند و در نهایت استراتژی‌هایی به منظور پیاده‌سازی حکمرانی دانش ارایه شده است. استراتژی‌های پیشنهادی در ۶ دسته شامل محافظه کارانه، اصلاح کننده، کاوش گرایانه، پشتیبانی کننده و تحلیلی قرار گرفتند. در این مقاله همچنین مدل طبقه‌بندی چندسطحی به منظور انجام مقایسات تطبیقی بین استراتژی‌های پیشنهادی طراحی شده است.

جمالی در سال ۱۳۹۶ در مقاله خود تحت عنوان «حکمرانی پروژه: تعاریف، مفاهیم و کاربرد آن در فناوری اطلاعات» به تحلیل و بررسی حکمرانی پروژه می‌پردازد. بنابراین ابتدا تعاریف مختلف آن مورد کنکاش قرار می‌گیرد و کاربرد آن در انواع پروژه‌ها ارائه می‌گردد و سپس نکات مهم برای اعمال خوب حکمرانی پروژه، مورد بررسی قرار می‌گیرد (جمالی، ۱۳۹۶).

محمودی و قدوسی در سال ۱۳۹۴ در مقاله خود با عنوان «الکترونیکی شدن مسبب گرایش به حکمرانی نیک یا حکمرانی نیک مسبب گرایش به الکترونیکی شدن: روندهای کنونی و پیش‌بینی‌های آتی» برخلاف روش‌های مرسوم که تنها از لحاظ تحلیل کیفی و ادبیاتی غنی هستند، با استفاده از داده‌کاوی و تحلیل سری‌های زمانی به بررسی ابعاد مختلف این تأثیرات و نیز پیش‌بینی رفتارهای آتی پرداخته‌اند. علت اصلی استفاده از فیلتر کالمن در این مقاله را می‌توان وجود عوامل زیادی در تأثیر متقابل فناوری اطلاعات و حکمرانی نیک دانست. همچنین به کمک این روش، بررسی سناریوهای مختلف در توسعه هر دو جنبه در ایران اسلامی مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج استفاده از روش فیلتر کالمن به خوبی نشان داده است که رابطه زمانی بین دو حوزه حکمرانی نیک و نیز حکمرانی الکترونیک به صورت دوجانبه وجود دارد. همچنین تغییر در سرمایه‌گذاری در حکمرانی نیک به منظور بهبود وضعیت حکمرانی الکترونیک، تأثیر بیشتری نسبت به تغییر در سرمایه‌گذاری در حکمرانی الکترونیک به منظور بهبود وضعیت حکمرانی نیک، خواهد داشت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

با بررسی مدل‌های معرفی شده، ملاحظه می‌گردد که در رویکردهای ارایه شده موارد ذیل مورد توجه محققین قرار گرفته‌اند:

- در الگوهای ارایه شده راهبردها، اهداف، ساز و کارهای سازمانی، ذینفعان، فرآیندهای کلیدی، سطوح حکمرانی، شاخص‌گذاری، یادگیری، سبک، محدوده پروژه، برنامه‌های عملیاتی، سامانه‌ها و کانال‌های ارتباطی، تأمین منابع، تعیین الزامات مدیریتی، ضوابط و مقررات سازمانی، اسناد بالادستی، رقبا، منافع، تمهیدات سازمانی، سرمایه انسانی و ساز و کارها مورد تأکید قرار گرفته‌اند؛

- فرآیندها و ساز و کارها از جمله مهمترین ابزارهای سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف و پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی هستند. بنابراین موفقیت سازمان‌ها در پیاده‌سازی حکمرانی دانش در گرو برآورده ساختن اهداف سازمانی و برقراری همراستایی آن‌ها با استراتژی‌های دانشی است؛

- حکمرانی شامل فرایندی یکپارچه و آبشاری است که اهداف و استراتژی‌های سازمانی را بعنوان ورودی دریافت می‌کند و فرآیندها و ساز و کارها را به منظور ایجاد همراستایی تدوین می‌نماید.

در جدول ذیل (۴) ماتریس اشتراک و افتراق مدل‌های حکمرانی و حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور ارایه شده نشان داده شده است:

مدل	مؤلفه‌ها														
	چشم‌انداز، مأموریت و رسالت	اهداف بلندمدت	تعیین استراتژی‌ها	ساز و کارهای ارزیابی عملکرد	ذینفعان	فرآیندهای کلیدی	سطوح حاکمیتی	شاخص‌گذاری	یادگیری	سبک	محدوده پروژه	مثلث حیاتی پروژه	برنامه‌های عملیاتی	سامانه‌ها (فناوری اطلاعات)	تأمین منابع
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			*		*
مدل تو و ویوور								*	*						*
مدل شنهار								*	*						*
مدل ترنر	*	*	*		*	*		*				*	*		*
مدل انگلاند و گراهام		*			*			*				*			*
مدل هاک و کواچ	*	*	*		*							*			*
مدل گراندی						*		*		*	*	*			*
مدل تیری و دیگور	*	*	*	*	*							*	*		*
مدل اندرسون	*	*	*									*	*		*
مدل مؤسسه مدیریت پروژه	*	*	*				*	*				*			*
بقراطی و همکاران	*	*	*		*							*			*
فوس و همکاران	*	*	*		*	*		*				*	*		*
شامی زنجانی و کندی		*			*			*				*			*
مؤسسه حکمرانی فناوری اطلاعات	*	*	*		*							*			*
پمسل (۲۰۱۶)						*		*		*	*	*			*
محمودی (۱۳۹۷)	*	*	*	*	*								*		*
فوس (۲۰۱۲)	*	*	*					*				*	*		*
علی و همکاران (۲۰۱۸)	*	*	*				*	*				*	*		*

نتیجه‌گیری

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق مرتبط با موضوع حکمرانی و حکمرانی دانش در داخل و خارج کشور، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مورد اشاره در این تحقیقات در جدول (۵) ارائه شده است که به عنوان ورودی محقق در فرآیند تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل کیفی قرار می‌گیرد.

جدول ۵ مؤلفه‌های شناسایی شده از مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مؤلفه‌ها	محقق و سال
بهبود عملکرد در سطح پروژه و سازمان	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)
بیشینه سازی منافع ساختارهای پروژه‌ای	پلتوکربی و تسوکی (۲۰۰۶)
توسعه قابلیت‌های سازمانی	شن و فونگ (۲۰۱۳)
گسترش مرزهای یادگیری در پروژه‌ها	ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)
هدایت راهبردی سازمان	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)
برانگیختن فرآیندهای یادگیری سازمانی	گاش و همکاران (۲۰۱۲)
بهبود تعامل و هماهنگی میان سطح پروژه و سازمان	شن و فونگ (۲۰۱۲)
تقویت رفتارهای مطلوب دانشی در سطح خرد	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
غلبه بر محدودیت‌های ساختار پروژه‌ای از منظر دانشی	گراپر (۲۰۰۴)
ترویج نگرش مثبت نسبت به فعالیت‌های دانشی	هانگ و چپو (۲۰۱۳)
جهت‌دهی به ترجیحات و انتظارات دانشی	ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)
تثبیت و نهادینه‌سازی دانش	کلارک و همکاران (۲۰۱۰)
نظارت بر رفتارهای دانشی	علی و همکاران (۲۰۱۸)
انعطاف‌پذیری زیاد	پمسل و همکاران (۲۰۱۴)
فرایندهای دانشی با محوریت افراد	پمسل و همکاران (۲۰۱۴)
انعطاف‌پذیری کم	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
فرایندهای دانشی مبتنی بر قواعد و قوانین	ترنر و مولر (۲۰۰۳)
تصمیم‌گیری در قالب شبکه‌های ارتباطی	اسکاریو و همکاران (۲۰۰۹)
فرایندهای دانشی با محوریت تعاملات و ارتباطات	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)
همکاری مبتنی بر زنجیره ارزش و توانمندی‌های مکمل	ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)
ترکیب الگوها با توجه به شرایط و موقعیت	کارمن و همکاران (۲۰۱۶)
برنامه‌ریزی	پلتوکربی و تسوکی (۲۰۰۶)
برنامه‌های آموزشی	فوس (۲۰۱۲)
ترویج چشم انداز مشترک	اوبرمیستر (۲۰۱۷)
تصمیم‌گیری مشارکتی	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
خط‌مشی‌ها و رویه‌های هماهنگ منابع انسانی	وانگ و پنگ (۲۰۱۱)
ساختار سازمانی	شرودر (۲۰۱۲)
سیاستها، قوانین و مقررات	پمسل و مولر (۲۰۱۲)
سیستم پاداش	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)
سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری‌های ارتباطی	جمالی (۱۳۹۶)
جلسات داخلی و میان پروژه‌های	محمودی و قدوسی (۱۳۹۴)
رهبر دانش	اوبرمیستر (۲۰۱۷)
شبکه‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
کمیته‌های تخصصی	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
واسطه‌های دانشی	موسالام و آرافا (۲۰۱۵)
افق زمانی پروژه	برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)
اندازه پروژه	هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)
ترجیحات و انتظارات دانشی اعضای تیم	تای دو و همکاران (۲۰۱۳)

تفاوت‌های فرهنگی و زبانی	اسمیت (۲۰۱۲)
درجه انعطاف‌پذیری پروژه	تو و ویور (۲۰۱۴)
ماهیت وظایف و وابستگی میان آنها	پمسل و همکاران (۲۰۱۴)
میزان پراکندگی جغرافیایی تیم پروژه	موسالام و آرافا (۲۰۱۵)
میزان پیچیدگی و پراکندگی دانش	برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)
نرخ جابجایی و تغییر در ترکیب وظایف اعضای تیم	هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)
نگرش اعضای تیم نسبت به فرایندهای دانشی	تای دو و همکاران (۲۰۱۳)
نوع پروژه	اسمیت (۲۰۱۲)
تفاوت محتوایی و ارزشی حاکم بر پروژه‌ها	تو و ویور (۲۰۱۴)
ارتباطات افقی	ترنر و مولر (۲۰۰۳)
ارتباطات عمودی	ترنر و مولر (۲۰۰۳)
سبک مدیریتی	ایکا (۲۰۰۹)
درجه پروژه‌سازی	پمسل و همکاران (۲۰۱۴)
اعتماد سازمانی	موریس و جیمینسن (۲۰۰۵)
رویکرد مدیریتی	کلارک و همکاران (۲۰۱۰)
فرهنگ	کائو ژیانگ (۲۰۱۲)
ذهنیت مدیران نسبت به دانش و افراد	موسالام و آرافا (۲۰۱۵)
فرایندهای منابع انسانی در حوزه ارزیابی عملکرد دانشی	برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)
مستقل یا تابعه بودن سازمان پروژه‌محور	هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)
میزان آزادی و اختیار عمل در پروژه‌ها	تای دو و همکاران (۲۰۱۳)
میزان پراکندگی جغرافیایی پروژه‌ها	اسمیت (۲۰۱۲)
میزان تنوع و پیچیدگی فرایندهای دانشی پروژه‌ها	تو و ویور (۲۰۱۴)
میزان وابستگی و نیاز به یکپارچگی در پروژه‌ها	پمسل و همکاران (۲۰۱۴)
وضعیت پایگاه‌های دانشی	موسالام و آرافا (۲۰۱۵)
وضعیت همراستایی و تعامل میان سطوح پروژه‌های و سازمانی	برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)
ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	اوبرمیستر (۲۰۱۷)
پشتیبانی از توسعه قابلیت‌های مورد نیاز برای پروژه‌های نوآورانه	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
اکتشاف و توسعه ایده‌های جدید به صورت پایین به بالا	وانگ و پنگ (۲۰۱۱)
تمرکز بر سازوکارهای غیررسمی و رابطه‌ای	شرودر (۲۰۱۲)
توانمندی قابل توجه در یادگیری میان پروژه‌های	پمسل و مولر (۲۰۱۲)
پشتیبانی از قابلیت‌های مورد نیاز برای پروژه‌های روتین	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)
تاکید بر تسهیم دانش کدگذاری‌شده	جمالی (۱۳۹۶)
تمرکز بر سازوکارهای رسمی	اوبرمیستر (۲۰۱۷)
توانمندی در بهره‌برداری از دانش و رویه‌های موجود	تای دو و همکاران (۲۰۱۳)
متکی بر رویکرد بالا به پایین در یادگیری	اسمیت (۲۰۱۲)
استفاده نامنظم از سازوکارها	تو و ویور (۲۰۱۴)
پیاده‌سازی سازوکارها به صورت مدیریت نشده و اتفاقی	جاسلین و مولر (۲۰۱۵)
ضعف جدی در فرایندهای یادگیری	موسالام و آرافا (۲۰۱۵)
سردرگمی در انتخاب سازوکارهای مناسب	برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)
برقراری توازن میان پروژه‌های روتین و پروژه‌های نوآورانه	هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)
پشتیبانی قوی از یادگیری مستمر	فیشر (۲۰۰۴)
تاکید بر سازوکارهای مبتنی بر اعتماد و تعهد	لند (۲۰۰۵)
چشم‌انداز شفاف برای توسعه قابلیت‌های سازمانی	ورنر (۲۰۰۹)
سطح بالای آمادگی برای یادگیری	وینگ و پنگ (۲۰۱۲)

۶- مراجع

- [۱] اسدی محل چالی، مسعود. (۱۳۹۹). "فضاهای بازنمایی"، تهران: انتشارات آرمانشهر.
- [۲] برزین پور، فرناز. صبور، آناهیتا. جعفری، مصطفی. (۱۳۹۲). "طراحی مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان- های پروژه محور". چهارمین کنفرانس مدیریت پروژه.
- [۳] پروست. گیلبرت، روب. استفان، رومهارت. کای (1385)، "مدیریت دانش". مترجم علی حسینی خواه، تهران، نشر یسطرون، چاپ اول.
- [۴] 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.
- [۵] پروست گیلبرت، روب استفان، رومهارت کای. (۱۳۸۵). "مدیریت دانش". ترجمه: علی حسینی خواه، چاپ اول، تهران: انتشارات یسطرون.
- [۶] جعفری، محمد؛ اخوان، پیمان. (۱۳۹۰). "مدیریت دانش: نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها". تهران، انتشارات رسا.
- [۷] جمالی، محمد. (۱۳۹۶). "حکمرانی پروژه: تعاریف، مفاهیم و کاربرد آن در فناوری اطلاعات". کنفرانس مدیریت پروژه.
- [۸] رنجبر، افسانه. (۱۳۹۵). "شناسایی نقش ساز و کارهای حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- [۹] زرآبادی پور، ساسان، زرگریور، حمید. (۱۳۸۶). "بررسی تجارب حاصل از تأخیرات یک پروژه ملی با استفاده از مدیریت دانش". کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- [۱۰] شفعیا، محمد. متولیان، علی. (۱۳۸۷). "ارائه یک چارچوب مفهومی برای شناسایی و کسب دانش پروژه‌ها در سازمان‌های پروژه محور". چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران.
- [۱۱] صفری، محمد حسن. (۱۳۹۱). "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان- های پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت مپنا)". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- [۱۲] علیزاده، نسرین. نعمتی، حسنعلی. (۱۳۹۲). "حاکمیت دانش: چیستی، چگونگی و چرایی؟". ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
- [۱۳] قره‌باغی، مهدی. (۱۳۹۱). "حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور". دوماهنامه الکترونیکی دانش و کاربرد مدیریت پروژه.
- [۱۴] کرسول، جان دلیو. (۱۳۹۶). "رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی". ترجمه: علیرضا کیامنش، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی.
- [۱۵] کامپنهود، لوک وان؛ کیوی، ریموند. (۱۳۸۶). "روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و عملی)". ترجمه: عبدالحسین نیک‌گهر، تهران: انتشارات توتیا.
- [۱۶] 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: ۲۲۵۱-۸۲۲۳.
- [۱۷] مقدم، محمد. حسینعلی پور، مهدی. (۱۳۸۶). "بررسی نقش مدیریت دانش در شناسایی و تعدیل تأخیرات پروژه‌ها". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده معماری.
- [۱۸] 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.
- [۱۹] گزارش هفتم مؤسسه حکمرانی فناوری اطلاعات، ۲۰۱۰.

- [۲۰] 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.
- [۲۱] هرزندی، مرتضی. زنجانی، مهدی، فرزانه، نرگس. (۱۳۹۵). "حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور: رویکرد عوامل کلیدی موفقیت". هشتمین کنفرانس مدیریت دانش.
- [22] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS quarterly*, 107-136.
- [23] Ajmal, M., & Koskinen, K. (2008). "Knowledge Transfer In Project Based Organization: An Organization Culture Perspective". *Project Management Journal*, Volume 39, pp 7-15.
- [24] 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.
- [25] 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.
- [26] Bajaria, H. J. (2000). "Knowledge creation and management: inseparable twins". *Total Quality Management*, 11(4-6), 562-573.
- [27] 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.
- [28] Blomquist, T., Soderholm, A. (2002). "How Project Management Got Carried Away, Beyond "Project Management Journal, Volume 2, ISBN: 4200, pp: 250-161.
- [29] Buckley, P. J., Chapman, M., (1997). "The Perception and Measurement of Transaction Costs". *Camb. J. Econ.* 21(2), 127-145.
- [30] 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>.
- [31] Davenport, T. (۲۰۰۰). "Managing customer support knowledge". California
- [32] Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How Organization Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press
- [33] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press
- [34] Drucker, P. F. (1954). *Landmarks of Tomorrow. A Report on the New 'Post-Modern' World*. Transaction Publisher London. ISBN 1-56000-622-6.
- [35] Foss, N. J. (2012). *Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications*. HANDBOOK OF ECONOMIC ORGANIZATION, Anna Grandori, ed., Edward Elgar.
- [36] Foss, N. J. (2007). *The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics*. *Organization*, 14(1), 29-52.
- [37] Foss Nicolai j, Michailova Snejina (2006). "Knowledge governance : processes and perspectives". United States : Oxford University Press Inc.
- [38] 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.
- [39] Giuseppe, P., Mastroianni, C., Talia, D. (2010). "A framework for distributed knowledge management". *Design and implementation Journal*, ISBN: 32586-4751.
- [40] 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.
- [41] Hussi, T. (2004). "Reconfiguring knowledge management- combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation". *Journal of Knowledge Management*, 8 (2): 36-52.
- [42] Hobday, M. (2000). "The project organization: an ideal from for management for managing complex products and systems". *Research Policy*. 29(2000), 871-893.
- [43] 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.
- [44] 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
- [45] Van der Molen, F., 2017. *Governing Knowledge: Understanding the Interplay between*
- [46] *Knowledge and Coastal Governance*. PhD Thesis. University of Groningen.
- [47] Van der Molen, F., Swart, J. A. A., Van der Windt, H. J., 2018. *Trade-offs and syne*
- [48] Mintzberg, H., (1979). "The Structuring of Organizations". Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [49] 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, Volume2, ISSN:1753-8378,pp:128-139.*
- [50] 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.
- [51] Kenly, M., Mckeen, J., Singh, S. (2008). "Knowledge Management and Organization Performance: An Exploratory Analysis", *Journal Of Knowledge Management*, ISSN:1367-3270.
- [52] O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. John Wiley & Sons.
- [53] 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.
- [54] Pemsel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865-876.
- [55] 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>
- [56] 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.
- [57] 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.
- [58] Toffler, A. (1990). "Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century", Bantam Books, New York.
- [59] Turner, J. R., & Keegan, A. (2000). "The management of operations in the project-based organization". *Journal of Change Management*, 1(2), 131-148.
- [60] Xu, Y. (2008). "Methodological issues and challenges in data collection and analysis of qualitative meta-synthesis". *Asian Nursing Research*, 2(3), 173-183.
- [61] 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.
- [62] Zack, M., Mckeen, J., Singh, S. (2008). "Knowledge Management and Organization Performance: An Exploratory Analysis", *Journal Of Knowledge Management*, ISSN:1367-3270.
- [63] Zyngier, D. (2008). Conceptualizing student management learning. 24.1765-1776.
- [64] Wang, I. (2011). "Applying knowledge management: Techniques for building organisational memories". In *Advances in Case-Based Reasoning* (pp. 6-12). Springer Berlin Heidelberg.
- [65] Wiig, Karl. M. (2004). "People – focused Knowledge Management". Elsevier Butterworth – Heinemann Routledge Publisher.