



شناسایی و تحلیل افتراق و اشتراک چارچوب‌ها، مفاهیم و نظریه‌های حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور با استفاده رویکرد تطبیقی - محتوایی

شهرام علی‌یاری، جواد زارع‌پور، محمدباقر مختاری

چکیده

حکمرانی دانش ترکیبی از فرآیندها، مسئولیت‌ها و ساز و کارها برای شناسایی و دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف تعریف می‌نماید. با توجه به مزایای متقابل ساز و کارهای حکمرانی و مدیریت دانش، ترکیب و تلاقی فرآیندهای حکمرانی و مدیریت دانش می‌تواند سازمان‌های پروژه‌محور را از منظر ایجاد همراستایی، هم‌سویی و جهت‌دهی بین اهداف و راهبردها و رویکرد بدنه‌ی تصمیم‌گیری سازمان با فرآیندهای مدیریت دانش یاری نماید به همین منظور در سال‌های اخیر چارچوب‌ها، مفاهیم و نظریه‌های مختلفی در راستای حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور ارائه شده است که بررسی آن‌ها می‌تواند به شناسایی مؤلفه‌های اساسی در پیاده‌سازی حکمرانی دانش منتج گردد؛ لذا در این مقاله محقق با استفاده از رویکرد تطبیقی و محتوایی، چارچوب‌ها، مفاهیم و نظریه‌های مرتبط با حکمرانی دانش و پیشینه مرتبط با موضوع تحقیق را جهت شناسایی افتراق و اشتراک آن‌ها از منظر مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده و بیان مؤلفه‌های مورد تأکید در آن‌ها به منظور پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور مورد تحلیل و بررسی قرار داده است.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی - مدیریت دانش - چارچوب‌ها - نظریه‌ها - تطبیقی - محتوایی

Identify the Differentiation and Sharing of Knowledge Governance Frameworks, Concepts and Theories in Project Based Organizations through Comparative-Content Analysis

Abstract

Knowledge governance defines a combination of processes, responsibilities, and mechanisms to identify and achieve a set of goals. Given the mutual benefits of governance and knowledge management mechanisms, combining processes of governance and knowledge management can project-oriented organizations in terms of alignment, alignment, and alignment between goals and strategies and the decision-making body approach. Organizations help with knowledge management processes To this end, in recent years, various frameworks, concepts and theories have been put forward for knowledge governance in project-oriented organizations that can be examined to identify the key components in Implementation of Knowledge Governance will result; in this paper the researcher will use the comparative analysis approach and Content, frameworks, concepts, and theories related to knowledge governance to identify and share them from the components and indicators presented and to highlight the components emphasized in order to implement knowledge governance in organizations. Project driven.

Keywords: Governance - Knowledge Management - Frameworks - Theories - Adaptive - Content



۱- مقدمه

در اواسط دهه ۱۹۸۰، افراد و سازمان‌ها شروع به درک نقش مهم دانش در محیط رقابتی پدیدار شده، نمودند. رقابت بین المللی به سمت تأکید فزاینده بر کیفیت محصول و خدمات، مسئولیت پذیری، تنوع و مشتری گرایی تغییر جهت داد. سازمان‌ها، سال‌ها است که بر دانش تمرکز دارند اما اکنون، این مسئله به یک دغدغه تجاری گسترده تبدیل شده است (ویگ^۱، ۲۰۰۴).

داونپورت و پروساک^۲ (۲۰۰۶) معتقدند تنها مزیت رقابتی پایداری که یک سازمان به دست می‌آورد، ریشه در مجموع دانسته‌ها، استفاده کارآمد از این دانسته‌ها و سادگی بیشتر در کسب و استفاده از دانش جدید دارد. ایکوجیرو نوناکا^۳ (۲۰۰۰) از صاحب نظران رشته مدیریت دانش، عنوان می‌کند در این عصر تغییر مداوم که تنها اطمینان، نااطمینانی است؛ منبع مورد اطمینان و اصلی برای افزایش مزیت رقابتی عمدتاً خلق و تجمع دانشی است که برای پیش نااطمینانی سودمند است. او معتقد است که رمز موفقیت مؤسسات موفق ژاپنی کانن، هوندا و شارپ نگرش منحصر به فرد آن‌ها به خلق و بکارگیری دانش جدید و در نتیجه توانمندی آن‌ها در پاسخ سریع به مشتریان، خلق بازارهای جدید، توسعه سریع محصولات و خدمات و برتری در تکنولوژی‌های نوین می‌باشد (لین و تی زنگ^۴، ۲۰۱۶). پیتر دراگر^۵ (۱۹۹۹) به عنوان پدر علم مدیریت، نیز در کتاب «چالش‌های مدیریت در قرن ۲۱ام» می‌نویسد: ۵۰ سال دیگر اگر زودتر نباشد رهبری در اقتصاد جهان به کشورها و صنایعی انتقال خواهد یافت که به طور سیستماتیک‌تر و موفق‌تر به افزایش بهره‌وری کارکنان دانشی می‌پردازند (رینسن و همکاران^۶، ۲۰۰۹). در اغلب سازمان‌های پروژه محور، ویژگی موقتی بودن پروژه‌ها باعث ضعف حافظه، فراموشی تجارب ارزشمند و درس‌های آموخته شده از پروژه‌ها می‌شود. سازمان‌های پروژه محور، پهنه وسیعی را در همه بخش‌های فعالیتی یک شرکت فراگرفته است (میترف و همکاران^۷، ۲۰۱۶). سازمان‌های پروژه محور دارای تعداد زیادی از محصولات و خدمات تولید و فراهم شده در درون پروژه‌ها برای مشتریان داخلی و خارجی می‌باشد که یکی از الزامات موفقیت این سازمان‌ها توسعه یافتگی آن می‌باشد (گش و همکاران^۸، ۲۰۱۲). در این نوع سازمان‌ها، اگر سرمایه‌های دانشی مورد بهره‌برداری قرار نگیرد موجب دوباره کاری‌ها، افزایش زمان، هزینه و به‌طور کلی اتلاف منابع می‌شود. با توجه به این نکته که ماهیت سازمان‌ها طوری است که برای زمان‌های طولانی طراحی شده‌اند، ولی ماهیت یک پروژه فقط برای تکمیل یک دوره خاص می‌باشد، ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور برای حفظ دانش پروژه‌ها و یکپارچه سازی آن‌ها در سطح سازمان اهمیت پیدا می‌کند همچنین امروزه

¹ Wiig

² Davenport and Prusak

³ Ikojiro Nonaka

⁴ Lin & Tseng

⁵ Peter Druker

⁶ Rincen et al

⁷ Miterev et al

⁸ Almida & Solaris

⁹ Ghosh et al



استفاده اثربخش از دانش بر رقابت سازمان‌های پروژه محور، تأثیری انکارناپذیر دارد و از آن‌جا که چالش‌هایی در مدیریت دانش وجود دارد، حکمرانی دانش با اعمال فرآیندهای حاکمیتی، راه حلی برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه می‌کند. در این راستا مفهوم حکمرانی دانش به دنبال پیشینه کردن حفظ و انتقال دانش، از طریق یکپارچه‌سازی ابعاد نرم و سخت با استفاده از فرآیندهای رسمی و غیررسمی در سازمان‌های پروژه محور است (پمسل و همکاران^۱، ۲۰۱۴). با توجه به اهمیت پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سال‌های اخیر، شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور به منظور کمک به این سازمان‌ها برای جلوگیری از خروج دانش کسب شده در طول پروژه‌های انجام شده، ضروری است؛ که این عوامل در مطالعات و پژوهش‌ها در قالب الگوها و مدل‌های مختلف ارائه شده است. به همین منظور در این مقاله به تحلیل تطبیقی مدل‌های ارائه شده در مقالات و پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور و ارائه نقاط افتراق و اشتراک آن‌ها پرداخته می‌شود.

۲- مبانی نظری تحقیق

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 میشابلوا (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 هدایت کننده 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

¹ Pemsal et al



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.
- **حکمرانی دانش^۳:** 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 اشتراک‌گذاری، بکارگیری و ایجاد دانش در درون سازمان را امکان‌پذیر کند. حکمرانی دانش یک گام رو به جلو نهاده و تمرکزی بر روی رابطه متقابل بین سطوح خرد و کلان سازمان بر مبنای شناسایی مکانیزم‌های حکمرانی مناسب داشته که منجر به حرکت رو به جلو برای رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان مبتنی بر دانش می‌شود.

فوس و میشالوا (۲۰۰۹) رویکرد حکمرانی دانش را به طور سیستماتیک نشان دهنده تقاطع دانش و سازمان می‌دانند و معتقدند که فرآیند حکمرانی دانش به معنی انتخاب ساختار حکمرانی و مکانیزم‌های هماهنگی (قراردادها، دستورالعمل‌ها، طرح‌های پاداش، انگیزه، اعتماد، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی و ...) می‌باشد که به طور مطلوب فرآیندهای انتقال، اشتراک گذاری، یکپارچه‌سازی، استفاده و خلق دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فوس (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که علل ظهور حکمرانی دانش پاسخی به برخی از شکاف‌های دانش در زمینه مدیریت دانش می‌باشد، بدلیل اینکه فرآیند های مدیریت دانش در یک زمینه سازمانی رخ می‌دهند. در مقابل روش حکمرانی دانش نه تنها به زمینه سازمانی توجه دارد. بر زمینه‌های بین سازمانی نیز متمرکز می‌باشد. کائو و زینگ حکمرانی دانش را یک مکانیزم سازمانی رسمی بیان می‌کنند که سازمان توسط آن، دانش مرتبط با فعالیت‌ها را مدیریت می‌کند. همچنین به تجزیه و تحلیل اثر حکمرانی دانش، شامل دانش رسمی و غیر رسمی بر اشتراک‌گذاری دانش می‌پردازند. فوس (۲۰۰۶) معتقد است که رویکرد حکمرانی دانش در میان مدیریت دانش، مطالعات سازمانی، استراتژی و مدیریت منابع سازمانی قرار دارد و به دلیل شکاف‌های موجود در مدیریت دانش پدید آمده است. گرابهر با اتخاذ دیدگاه حکمرانی دانش در

¹ Organization Learning

² Knowledge Management

³ Knowledge Governance



محیط پروژه، یک چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل فرآیندهای یادگیری مبتنی بر پروژه ارائه می‌کند (علیزاده و نعمتی، ۱۳۹۲). چوی، چنگ، هیلتون و روسل^۱ 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 می‌دهد ارائه نموده و سپس این چارچوب را به صورت تجربی و مطالعه موردی در چند شرکت چند ملیتی پیاده سازی می‌نمایند و نشان می‌دهند 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

محقق و سال	تعاریف حکمرانی دانش
رویت و جویانس (۲۰۰۹)	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.
کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)	حکمرانی دانش مؤلفه‌های حیاتی برای همراستایی مناسب مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار و در نهایت پیاده‌سازی آن است. همچنین برای ایجاد یک منشور رسمی، پیشنهاد یک تیم مرکزی و رویکردی کلی برای پیاده‌سازی موفق اقدامات مدیریت دانش متمرکز است.
ماهونی 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، اشتراک گذاری، یکپارچه‌سازی و ایجاد دانش اثرگذاری بوده و موجب رسیدن به سطح‌های مورد نظر سازمان باشد

¹ Choi & Cheng & Hilton & Russell



	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 (پیاپی سازی مکانیزم‌های حکمرانی که باعث انتقال ارزش‌های به اشتراک گذاری، یکپارچه سازی و ایجاد دانش ایجاد شده با ویژگی‌های بالای دانش تعریف شده بنابراین پیاپی سازی مکانیزم‌های حکمرانی است تا سودهای حاصل از شبکه از فرآیندهای انتقال، اشتراک و ایجاد دانش را پیشینه نماید.
ونگ و پنگ (۲۰۱۱)	رویکرد حکمرانی دانش بر اساس فرضیه‌ای که فرآیندهای دانش می‌تواند بر روی پیاپی سازی 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، اشتراک گذاری، یکپارچه سازی 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 اشتراک گذاری دانش دارد.
هاتکر و ملویگت 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 چپو (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 پروژه‌ها 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 پیاپی سازی سیاست‌های مورد نیاز و تعریف فرآیندهایی که نتیجه آن به وقوع پیوستن مدیریت دانش است و نیز کنترل دستاوردهای سازمان را نیز می‌توان در زمره حکمرانی دانش شمرد.
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	حکمرانی دانش در برگرنده 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).



۳- پیشینه تحقیق

در زمینه‌ی حکمرانی دانش، با توجه به این که زمان زیادی از مطرح شدن جدی آن در بستر مسائل مربوط به حوزه‌ی دانش سازمانی نمی‌گذرد، پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است. در ادامه به پیشینه‌ی پژوهش‌هایی که در این زمینه در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است، بر اساس اولویت و قرابت با موضوع حاضر اشاره می‌شود. این پژوهش‌ها را به طور کلی می‌توان در ۴ دسته زیر گنجاند:

۱- طراحی

۲- مطالعات همبستگی

۳- توسعه مفاهیم حکمرانی دانش

۴- مطالعات کیفی

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

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

جدول ۲ پیشینه تحقیقات با رویکرد طراحی مدل

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی
۱	موسالام و آرافا (۲۰۱۵)	ارایه مدل حکمرانی در سازمان‌های یکپارچه مدیریت پروژه	نظرسنجی و مطالعه موردی	مدیریت استراتژی، مدیریت سود، مدیریت ریسک سازمانی، درس آموخته‌های پروژه، سیستم مدیریت کیفیت، مدیریت سبد پروژه
۲	برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)	طراحی مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان‌های پروژه محور	دلفی	انسان، تکنولوژی و فرآیند مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان‌های پروژه محور
۳	هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)	پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور: رویکرد عوامل کلیدی موفقیت	مطالعه موردی	فراهم کردن روش‌ها برای رسیدن به اهداف دانش محور، تعیین اهداف دانش محور، کنترل کردن فرآیند پیشرفت، رسیدن به اهداف دانش محور تعیین شده، وحدت رفتار، فرآیند ایجاد دانش یکپارچه، ساختارهای حکمرانی دانش، استفاده از مکانیزم‌های



حکمرانی دانش مناسب، استفاده از مکانیزم‌های هماهنگ ساز مناسب، هزینه تراکنش، برخورداری از دیدگاه تئوری‌های اجتماعی و مکانیزم‌های حکمرانی دانش میان سازمانی				
انگیزه کارکنان در مشارکت، صداقت در بیان، سود مورد انتظار، رفتار فرصت طلبانه، کنترل هزینه و ساختار سازمانی	پویایی‌های سیستم	ارایه الگوی حاکمیت دانش و ثبات استراتژی‌های سازمان	تای دو و همکاران (۲۰۱۳)	۴
توسعه و ایجاد ارزش افزوده در سازمان، برطرف کردن نیاز مشتری، ایجاد نوآوری	پویایی‌های سیستم	مدلسازی فرآیند حکمرانی دانش	اسمیت (۲۰۱۲)	۵
مدیریت سبد پروژه، سرمایه-گذاران پروژه، دفتر مدیریت پروژه و حمایت‌های پروژه و طرح در سازمان‌های پروژه محور	توصیفی	چارچوبی برای حکمرانی پروژه‌ها در سازمان‌های پروژه محور	تو و ویور (۲۰۱۴)	۶
سطوح کلان سازمان، مؤلفه-های کنترل سازمانی، نقش‌های سازمانی، رهبری، ساختار سازمانی، سیستم پاداش دهی و فرهنگ سازمانی	توصیفی و مطالعه موردی	ارایه یک مدل مفهومی از حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور	پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	۷

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

موسالام و آرافا (۲۰۱۵) در پژوهش خود به ارایه مدلی مفهومی برای طراحی چارچوب حکمرانی پرداخته است. وی با تلفیقی چارچوب مربوط به مدیریت پروژه سازمانی، ابعاد و مؤلفه‌ها را به شرح ذیل برشمرده است:

الف) تعالی کسب و کار: سیستم مدیریت کیفیت، مدیریت استراتژی و ریسک‌های سازمانی؛

ب) مدیریت پروژه‌ی سازمانی: مدیریت سبد پروژه، مدیریت طرح و مدیریت پروژه؛

ج) درس آموخته‌ها (تجارب و نظام پیشنهادات)؛

د) مدیریت عملکرد

برزین پور و همکاران در سال ۱۳۹۲ در مقاله خود تحت عنوان «طراحی مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان‌های پروژه محور» با توجه به سه مفهوم اساسی در مدیریت دانش یعنی انسان، تکنولوژی و فرآیند مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان‌های پروژه محور، به عنوان مدل جامع و یکپارچه که هر سه لایه آن دارای تعاملات دو سویه با اجزای خود، با لایه‌های دیگر و با محیط هستند طراحی می‌گردد. به گونه‌ای که این لایه‌ها ضمن شامل

بودن کلیه مفاهیم اصلی دانشی، خلأ عدم یکپارچگی را که در اکثر مدل‌های دانشی وجود دارد را مرتفع کرده و با تشکیل اهداف دانشی که نشأت گرفته از اهداف استراتژیک دانشی در لایه‌های زیرین است فرآیندهای مدیریت دانش پروژه‌ها بر بسترهای دانشی مناسب جاری شده و موجب ارتقاء دانش و بهبود عملکرد فرایندها در سازمان پروژه محور خواهند شد.

هرزندی و همکاران در سال ۱۳۹۵ در مقاله خود تحت عنوان «پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور: رویکرد عوامل کلیدی موفقیت» به استخراج و ارائه فاکتورهای حیاتی موفقیت و کمک به سازمان‌های پروژه محور برای جلوگیری از خروج دانش کسب شده در طول پروژه‌های انجام شده است. برای این منظور، با استفاده از روش ارزیابی منتقدانه، ۹ مقاله که دارای کیفیت بالایی بودند انتخاب و ۱۲ عامل به عنوان عوامل حیاتی موفقیت استخراج شدند که عبارتند از: فراهم کردن روش‌ها برای رسیدن به اهداف دانش محور، تعیین اهداف دانش محور، کنترل کردن فرآیند پیشرفت، رسیدن به اهداف دانش محور تعیین شده، وحدت رفتار، فرآیند ایجاد دانش یکپارچه، ساختارهای حکمرانی دانش، استفاده از مکانیزم‌های حکمرانی دانش مناسب، استفاده از مکانیزم‌های هماهنگ ساز مناسب، هزینه تراکنش، برخورداری از دیدگاه تئوری‌های اجتماعی و مکانیزم‌های حکمرانی دانش میان سازمانی.

تای دو و همکاران^۱ در سال ۲۰۱۳ در مقاله خود تحت عنوان "ارایه الگوی حاکمیت دانش و ثبات استراتژی‌های سازمان" به ارایه چارچوب جامعی از ثبات استراتژیک سازمان با استفاده از عوامل مؤثر بر اشتراک دانش پرداخته است. در این تحقیق بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای مشخصه‌های مدیریت دانش و عوامل مؤثر در ثبات استراتژیک سازمان با استفاده از مدل‌های پویایی‌های سیستم، مدلسازی شد. عوامل مؤثر در اشتراک دانش شامل انگیزه کارکنان در مشارکت، صداقت در بیان، سود مورد انتظار، رفتار فرصت طلبانه، کنترل هزینه و ساختار همکاری در این مدل ارایه شد

زایم و همکاران^۲ در سال ۲۰۱۳ در مقاله خود تحت عنوان "مدلسازی فرآیند حکمرانی دانش" به بررسی فرآیند مدیریت دانش در یکی از شرکت‌های هواپیمایی در ترکیه و ارتباط بین متغیرهای فرآیند مدیریت دانش با شاخص‌های عملکردی سازمان با استفاده از مدل‌های حلقه علی و معلولی که یکی از روش‌های پویایی‌های سیستم می‌باشد، انجام شده است. متغیرهای مورد بحث در این تحقیق شامل موارد ذیل می‌شود:

- تولید دانش به عنوان نتیجه اشتباهات حاصل از نگهداری؛
- تولید دانش به عنوان نتیجه توسعه؛
- تولید دانش به عنوان نتیجه مقایسه با سایر شرکت‌ها؛
- تولید دانش در خطوط تقاضای مشتری؛
- تولید دانش در زمان ایجاد نوآوری در بین تولیدکنندگان هواپیما.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد فعالیت‌های مدیریت دانش و متغیرهای فرآیند حکمرانی دانش در ارتباط با عملکرد سازمان می‌باشد. مدل پویایی‌های سیستم وسیله‌ای برای تجزیه و تحلیل رفتار و سیاست‌های سازمان در دوره زمانی مشخص است. همچنین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که فعالیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمان ارتباط

¹ Thai-Dao

² Zaim et al

مثبتی دارد و دارای تأثیرات مثبتی می‌باشد.

تو و ویور^۱ در سال ۲۰۱۴ در مقاله خود، به ارایه چارچوبی برای حکمرانی پروژه‌ها در سازمان‌های پروژه محور پرداخته است. در این مقاله چهار مؤلفه‌ی اصلی جهت توسعه عملکرد پروژه‌ای و در نتیجه کسب ارزش برای سازمان ارایه شده است. این مؤلفه‌ها شامل مدیریت سبب پروژه، سرمایه‌گذاران پروژه، دفتر مدیریت پروژه و حمایت‌های پروژه و طرح در سازمان‌های پروژه محور می‌باشد.

پمسل و همکاران در سال ۲۰۱۴ در مقاله خود، به ارایه یک مدل مفهومی از حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پرداخته است. در این مقاله سطوح مختلف سازمان‌های پروژه محور و ارتباطات و الزامات مورد نیاز در اجرای فرآیند دانشی در سطوح خرد - کلان، خرد - خرد، کلان - کلان و کلان - خرد سازمان ارایه شده است. در این مقاله در سطوح کلان سازمان، مؤلفه‌های کنترل سازمانی، نقش‌های سازمانی، رهبری، ساختار سازمانی، سیستم پاداش دهی و فرهنگ سازمانی ارایه شده است. در سطوح خرد، اعتقادات، نگرش‌ها، علایق، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی مورد بحث قرار گرفته است. مؤلفه‌های متغیرهای تحقیق در بُعد فرهنگ شامل: مشارکت در جمع‌آوری دانش، تعداد کارکنان دانشی و مهارت کارکنان، در بُعد مدیریت دانش شامل: آموزش، تحقیق، اشتراک دانش، پایه دانش و سیستم اطلاعات و در بُعد عملکرد شامل: مشتری و فرآیند کار می‌باشد.

۲- مطالعات همبستگی: 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 مطالعات همبستگی

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای شناسایی شده
۱	نیلسن (۲۰۱۰)	نقش حکمرانی دانش در اتحادیه-های 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

¹ Too and Weaver

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، بکارگیری 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 معرفت شناختی 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 معرفت شناسی مثبت‌گرا و موضع‌گرایی معرفت شناسی 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، و 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 معرفت شناختی 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 میان‌گزینش بین حکمرانی رسمی دانش و اشتراک دانش دارد. نیلسن (۲۰۱۰) در مقاله خود مدل مفهومی ارائه 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، موانع 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 رابطه‌های 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 می‌باشد. 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 می‌باشد. 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 رابطه ای 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).

۳- 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 ۴ پیشنهاد 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 پیاده سازی مدیریت دانش	مطالعه موردی	برنامه ریزی 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، فرآیند ایجاد دانش تعاملی
۴	شرودر (۲۰۱۲)	حکمرانی مدیریت دانش؛ ساز و کارهایی برای هدایت و کنترل برنامه های مدیریت دانش	روش آمیخته	ساز و کارهای حکمرانی، استمرار برنامه های دانشی سازمان، تعیین ساختارهای سازمانی، تدوین فرآیندهای لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش، ایجاد دفتر دانش
۵	پمسل و مولر (۲۰۱۲)	حکمرانی دانش در سازمان های پروژه محور	روش کیفی	مکانیزم های رسمی و غیررسمی سازمان، سلسله مراتبی مبتنی بر اقتدار، سلسله مراتب بر اجماع، توانمندسازی کارکنان
۶	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)	به ارایه استراتژی های حکمرانی دانش در سازمان های پروژه محور	مصاحبه و نظرسنجی	استراتژی محافظه کارانه دانش، اصلاح کننده دانش، کاوش گرایانه، پشتیبانی کننده، تحلیلی
۷	جمالی (۱۳۹۶)	حکمرانی پروژه: تعاریف، مفاهیم و کاربرد آن در فناوری اطلاعات	گردآوری	مکانیزم های 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 پیش بینی های آتی	داده کاوی و تحلیل سری های زمانی	سرمایه گذاری 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 پیاده سازی مدیریت دانش» که در مجله مدیریت دانش به چاپ رسیده است، به اهمیت حکمرانی دانش اشاره نموده و چارچوبی را برای آن معرفی نموده اند. در این چارچوب، شورای مدیریت دانش در رأس قرار دارد و به طور مستقیم از مدیر ارشد گزارش می گیرد. مدیر ارشد دانش با رهبر دانش و او نیز با نمایندگان دانش در ارتباط است و این ساختار عهده دار حکمرانی دانش است. در این مقاله وظایف هر نقش تشریح شده است. همچنین به کمبود مطالعات تجربی در زمینه وجود چارچوبی برای برنامه ریزی و پیاده سازی مؤثر استراتژی مدیریت دانش اشاره شده است. روش پژوهش این مقاله، مطالعه موردی بوده است. در این مقاله توانایی در برنامه ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش، توانایی در اداره پروژه های مدیریت دانش، آشنا با سیستم ها، ابزارها و فناوری های 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 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

¹ Wang and Peng



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 پروژه محور پرداخته است. در این مقاله ۲۰ سازمان پروژه محور 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.



۴- مطالعات کیفی (معناکاوی): در این دسته از پژوهش‌ها با بکارگیری یکی از انواع روش‌های کیفی سعی در انجام مطالعاتی تفسیری و معناکاوانه از جنبه‌های مختلف حکمرانی دانش بوده است.

جدول ۵. پیشینه تحقیقات با رویکرد مطالعات کیفی

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش پژوهش	ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای شناسایی شده
۱	فیشر (۲۰۰۴)	برداشت دانشجویان و اساتید از ایجاد اجتماع دانشی با رویکرد حاکمیتی	تحلیل محتوا	نقش مربی در شکل گرفتن تعاملات، تعاملات، بازخورد، گردش دانش
۲	لند (۲۰۰۵)	اجتماعی کردن دانش آنلاین در سازمان	قوم نگاری	رفتار سازمانی، تعامل سازمانی
۳	ورنر (۲۰۰۹)	تحلیل دانش آنلاین	مطالعه موردی	تعاملات افراد، ابزارهای الکترونیکی

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

فیشر (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای کیفی به نقش، تجارب و ادراک هیئت علمی و دانشجویان در توسعه دانش و ساختن اجتماعی دانشی در دانشگاه‌های مجازی پرداخته است. وی مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته در دو مرحله با دو استاد، یک دستیار استاد و نه دانشجو در یکی از دوره‌های برگزار شده آموزش برخط انجام داد. نتیجه این پژوهش در ۱۶ مقوله نمایان شد. از مقوله‌های مهم وی می‌توان به مهم بودن نقش مربی در شکل دادن به تعاملات اشاره کرد. لند (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای قوم نگارانه در پی جمع آوری و تحلیل داده‌هایی بوده است که در یک سازمان به نام کامو در زمینه یادگیری سازمانی موقعیتی تولید شده بود. از داده‌ها برای توصیف بستر، فعالیت‌ها و رفتارهایی که مشارکت کنندگان به طور طبیعی در جهان مجازی داشتند استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که درون سازمان، معنا، تفکر، هویت و دانش از طریق تعامل مشارکت کنندگان با یکدیگر توسعه می‌یابد. ورنر (۲۰۰۹) در پژوهش خود معتقد است که دانش سازمانی از طریق تعاملات افراد حول تکلیف‌هایی شکل می‌گیرد که به وسیله‌ی ابزارهای الکترونیکی که مدیر مربوطه در اختیار دارد می‌تواند تسهیل شود.

مدل‌های حکمرانی دانش

چارچوب حکمرانی در شرکت‌های پروژه‌محور، مکان هندسی است که وظیفه‌ی هدایت تمام فعالیت‌های اشاره شده در بالا را بر عهده داشته و مبتنی بر یک نظام ارزشی، پاسخگو و صاحب مجموعه‌ای فرآیندها و سیاست‌های استراتژیک است که اجازه می‌دهد اهداف سازمانی با ساز و کارهایی رسمی یا غیررسمی، کسب و پیاده‌سازی گردد تا از این طریق

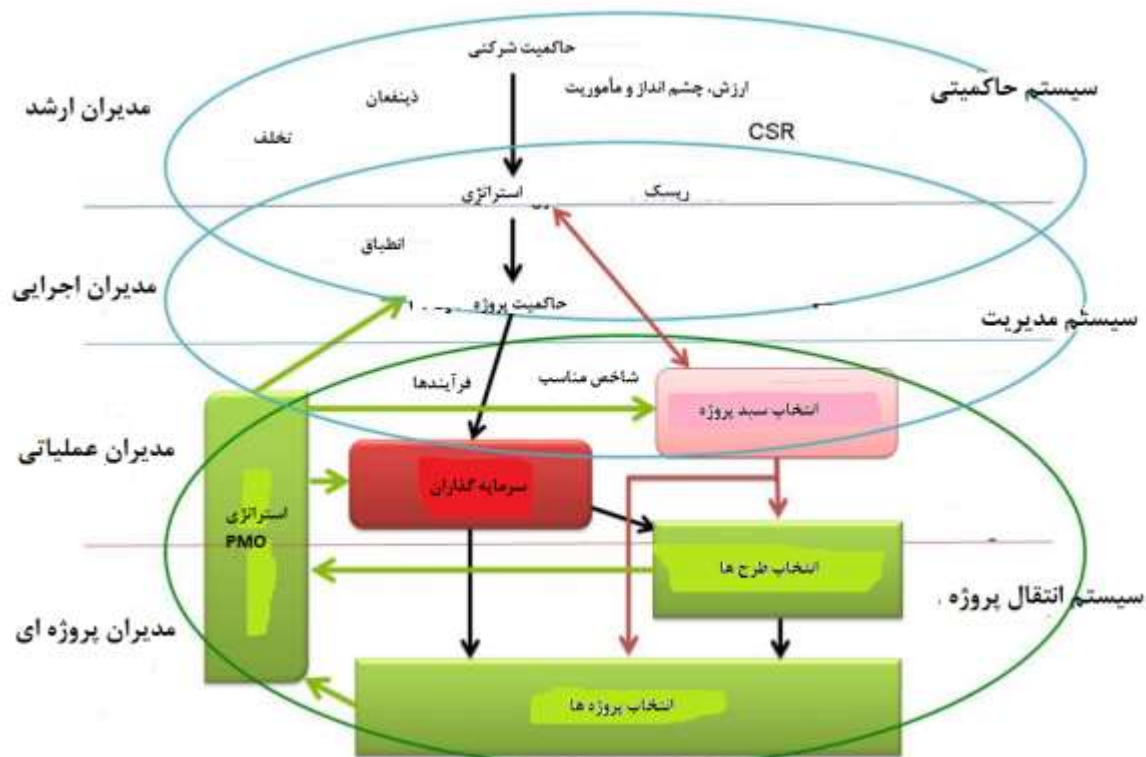
تمام ذینفعان داخلی و خارجی به حداکثر علاقه‌مندی خود دست یابند (کرزنر^۱، ۲۰۱۲). در این قسمت به توضیح چارچوب‌های حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پرداخته می‌شود:

مدل تو و ویور

برای یک سازمان به منظور ایجاد ارزش از طریق سرمایه‌گذاری خود بر روی پروژه‌ها بایستی ارتباطی روشن بین فرآیندهای پروژه‌ها وجود داشته باشد و الزامات استراتژی‌های کسب و کار اجرایی شود. این بدین معناست که سازمان‌هایی که دارای ساختاری هماهنگ با پروژه‌ها هستند، اجرای پروژه‌های خود را در جهت استراتژی‌های سازمان قرار دهند. مدل تو و ویور در سال ۲۰۱۳ مدل حکمرانی پروژه را بر اساس چهار عنصر کلیدی که زمینه‌ساز موفقیت در پروژه است طراحی نمود. این عناصر شامل موارد ذیل می‌شود:

- (۱) مدیریت سبد پروژه‌ها با تمرکز بر انتخاب پروژه‌ها و طرح‌ها در جهت استراتژی‌های سازمان؛
- (۲) حلقه‌ی اتصالی بین مدیران ارشد پروژه‌ها با پشتیبانان پروژه؛
- (۳) دفتر مدیریت پروژه با رویکرد رصد اجرایی شدن استراتژی‌ها؛
- (۴) پشتیبانی از پروژه‌ها و طرح‌ها.

در شکل (۱) فرآیند حکمرانی پروژه، توسط تو و ویور (۲۰۱۳) نشان داده شده است:

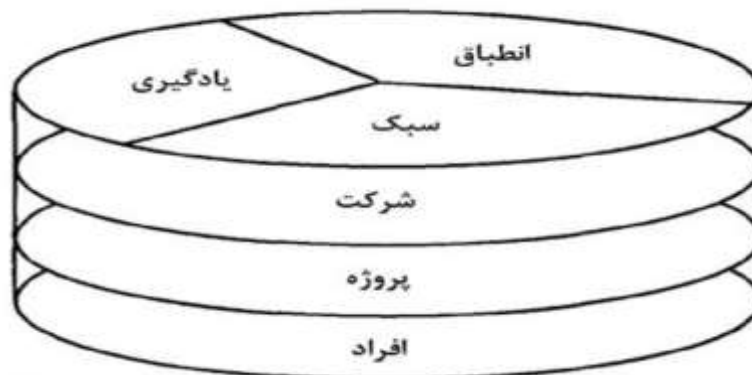


شکل ۱ فرآیند حکمرانی دانش پروژه تو و ویور

¹ Kerzner

مدل شنهار

شنهار^۱ با بیان این که بسیاری از پروژه‌ها انتظارات مدیریتی و خواسته‌های مشتریان خود را برطرف نمی‌کنند و تجاوز از زمان و بودجه‌ی پیش بینی شده تقریباً مسأله‌ای رایج در پروژه‌هاست. مشکل اصلی این امر را بد فهمیدن مفهوم پروژه می‌داند. به اعتقاد او مدیریت پروژه یک فعالیت پیچیده و یک پدیده‌ی ریسکی برای سازمان است که با فعالیت‌های وظیفه‌ای یا عملیات‌های تکراری متفاوت است. هر پروژه‌ای منحصر به فرد است و هیچ دو پروژه‌ای شبیه به هم نیستند هر چند بیشتر سازمان‌ها با تمامی پروژه‌های خود به یک شکل رفتار می‌کنند و به مدیریت پروژه با یک نگاه بسیار محدود می‌نگرند. علاوه بر این میزان آموخته‌های یک پروژه که به پروژه‌های دیگر منتقل می‌شود بسیار ناچیز است و به جای این که تصویر بزرگی از مدیریت پروژه‌ها ارائه شود فقط در حد یادگیری نحوه‌ی کاربرد ابزارها و تکنیک‌هاست؛ در حالی که تحقیقات نشان داده‌اند که هیچ گاه ابزارها مشکل پروژه‌ها نبوده‌اند و پروژه‌های بسیار نادری یافت می‌شود که بخاطر ناآشنایی مدیر پروژه با نحوه استفاده از نرم افزارهای پروژه شکست خورده باشند. سپس مدل حکمرانی پروژه را بعنوان مدلی برای طبقه‌بندی پروژه‌ها بر اساس عدم اطمینان، پیچیدگی و آهنگ حرکت معرفی می‌نماید و چارچوبی را برای حکمرانی پروژه پیشنهاد می‌کند که شامل سه مفهوم کلیدی سبک^۲، انطباق^۳ و یادگیری^۴ است که هر کدام می‌تواند در سطح حاکمیت شرکت، پروژه و افراد قرار گیرد. این چارچوب در شکل (۲-۷) نشان داده شده است:



شکل ۲ چارچوب حکمرانی دانش پروژه شنهار

در بعد انطباق، میزان انطباق سبک مدیریت پروژه از لحاظ استراتژی، فرهنگ، سازمان، فرایندها و ابزارها، با انواع مختلف پروژه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در بعد یادگیری بیان می‌دارد که از آن جا که پروژه‌ها فعالیت‌هایی غیر تکراری

¹ Shenhar

² Style

³ Adaption

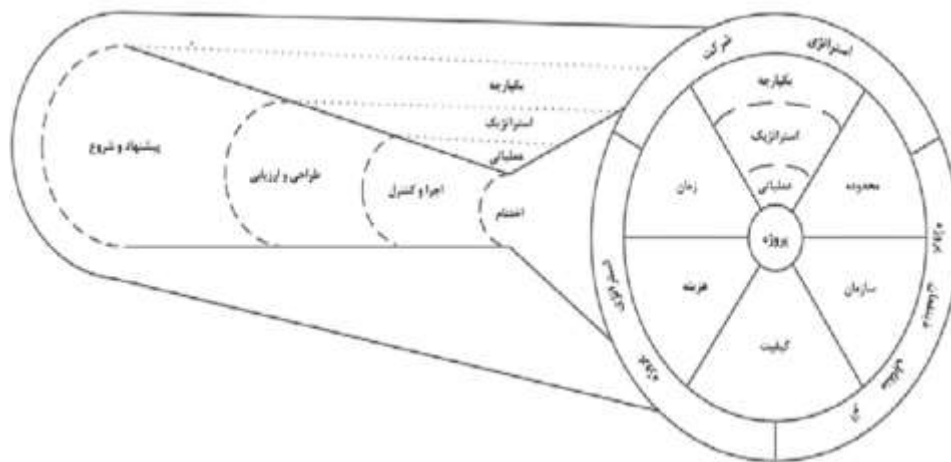
⁴ Learning

هستند، یادگیری در بستر یک منحنی یادگیری استاندارد اتفاق نمی‌افتد. یادگیری باید یک رویکرد متفاوت، بر اساس تجارب و درس آموخته‌ها را بکار بگیرد که باید در سه سطح زیر اتفاق بیافتد:

- سطح شرکت یا حاکمیت: کل سازمان باید نحوه یادگیری از تجارب پروژه‌های گذشته‌اش را بیاموزد. تسهیم اطلاعات بین پروژه‌ها و خلاصه کردن درس‌های پروژه‌ها مخصوصاً در مورد شکست‌ها باید به یک عادت تبدیل شود.
- سطح پروژه: یک پروژه باید روالی برای یادگیری داخلی خود بنا نهد. اتفاقات و پیامدهای تصمیمات قبلی باید مستندسازی شده و بین اعضای تیم پروژه و بقیه سازمان تسهیم گردد. این درس‌ها باید با برگزاری جلسات مخصوصی مثلاً در مایل استون‌های کلیدی پروژه یا زمان اتمام یک فاز و شروع فاز عدی منتقل شود تا زمینه‌ساز تصمیمات درست در فازهای بعدی گردد.
- سطح افراد: مدیران پروژه‌ها باید به طور مداوم در جهت بهبود مهارت‌ها و دانش خود در زمینه مدیریت پروژه بکوشند. این شامل خواند، دوره‌ی آموزشی، مشاوره و... می‌شود.

مدل ترنر

از دیدگاه ترنر^۱ حکمرانی پروژه متفاوت از مدیریت یک عملیات است و ابعاد سه گانه‌ی فرایند حکمرانی پروژه را به صورت زیر برمی‌شمارد: (۱) پروژه؛ (۲) فرایند مدیریت و (۳) سطوح حاکمیتی. ترنر معتقد است که در بُعد پروژه باید پنج موضوع زمان، هزینه، کیفیت، محدوده و سازمان پروژه را با توجه به ریسک مترتب بر همه‌ی آن‌ها مورد توجه قرار داده و از سوی دیگر اثر متقابل ذینفعان پروژه، استراتژی شرکت و استراتژی پروژه بر یکدیگر را لحاظ نمود.



شکل ۳ رویکرد ساختاریافته به حکمرانی دانش پروژه (ترنر، ۲۰۱۴)

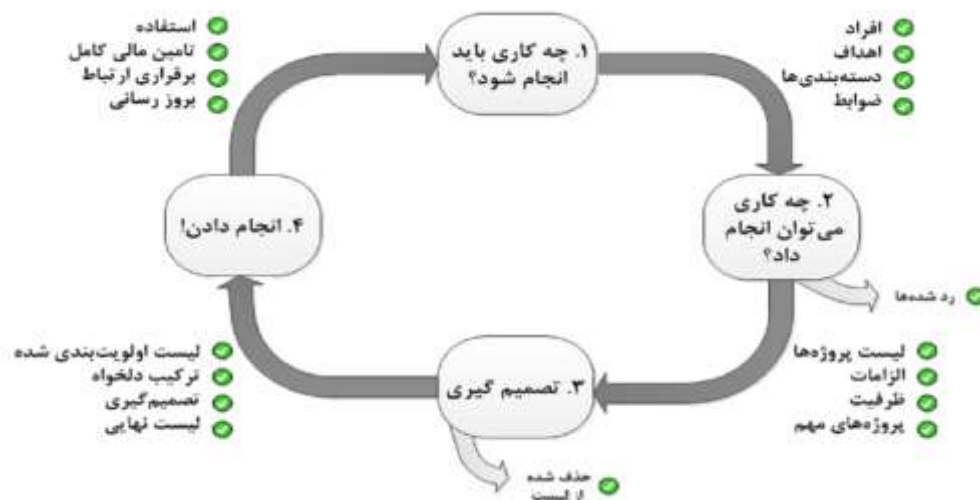
در بُعد فرایند حاکمیتی نیز پروژه را به فازهای مختلف تقسیم بندی نموده و ویژگی‌های هر فاز را ذکر می‌نماید

¹ Turner

و اما در نهایت در بُعد سطوح حاکمیتی پروژه، سه سطح یکپارچه، استراتژیک و عملیاتی را بر می‌شمارد.

مدل انگلاند و گراهام

انگلاند و گراهام^۱ پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها شوراهایی را تشکیل دهند که با مدیران پروژه کار کنند و استراتژی را پیاده‌سازی نمایند. این شوراها با شکل دادن یک چشم انداز و بحث کردن در مورد آن، با مدیران پروژه و خواستن نظر آن‌ها در مورد این چشم انداز و چگونگی پیاده‌سازی استراتژی، علاوه بر درگیر کردن مدیران پروژه شکل می‌گیرد که برای پیاده‌سازی استراتژی ضروری است به محض تشکیل تیم مدیران ارشد، آن‌ها می‌توانند طی فرایندی مجموعه‌ای از پروژه‌ها را جهت دستیابی به اهداف سازمانی انتخاب نمایند و پس از آن اولویت‌های بخش‌های مختلف را تعیین نمایند. شکل (۲-۸) یک مدل ذهنی برای ساختار این فرآیند را ارائه می‌نماید.

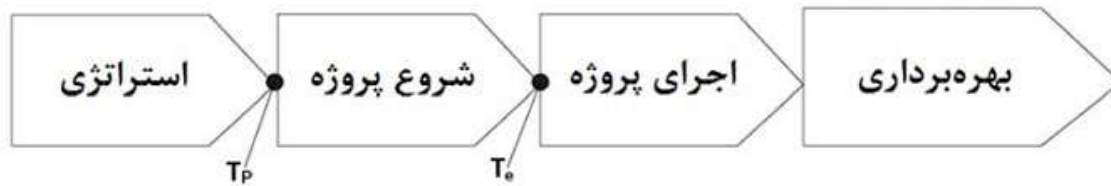


شکل ۴ یک رویکرد نظام یافته به انتخاب پروژه‌ها در قالب حکمرانی دانش پروژه (گراهام و انگلاند، ۱۹۹۹)

مدل هاگ و کواچ

هاگ و کواچ معتقدند در پیاده‌سازی استراتژی از طریق پروژه‌ها، نقطه‌ای انتقال از استراتژی به پروژه همیشه نقطه‌ای بحرانی بوده است. اهداف استراتژیک در این نقطه باید به اهداف پروژه تبدیل شوند و علاوه بر این باید فرآیند کلی آغاز پروژه هم شکل بگیرد. فرآیند آغاز پروژه ما را قادر به پیاده‌سازی پروژه کرده و دستیابی به دستاوردهایی که در استراتژی پیش‌بینی شده را تضمین می‌نماید.

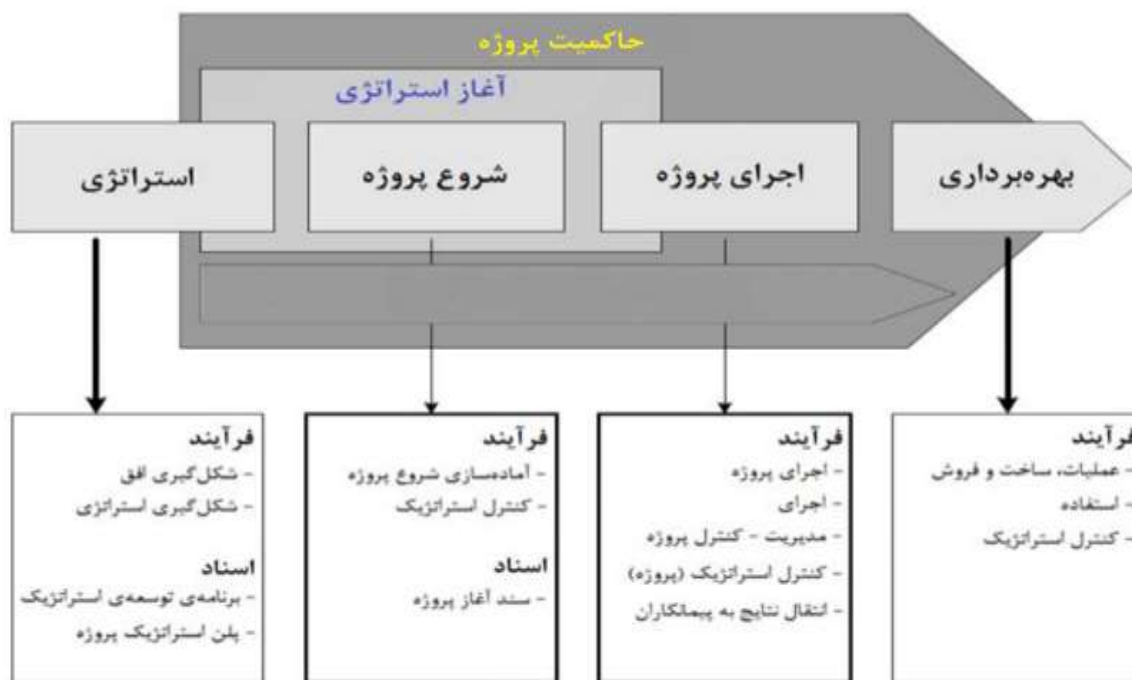
¹ Englund & Graham



شکل ۵ فرآیند استراتژی، پروژه و بهره‌برداری از محصول چندین پروژه (هاک و کواچ، ۲۰۱۳)

به عقیده‌ی آن‌ها نکته‌ی کلیدی در اتصال فرایند استراتژی به فرایند آغاز پروژه این است که آیا تعریف پروژه باید پس از خاتمه فرایند تنظیم استراتژی آغاز شود یا این که پیش از این مرحله انجام شود و مراحل معینی از فرایند تنظیم استراتژی در فرایند آغاز پروژه ادغام شوند. راه حل این موضوع یکپارچه‌سازی مدیریت پروژه با فرایند تنظیم استراتژی است. با این کار فرایند تنظیم و پیاده‌سازی استراتژی کوتاه‌تر شده و فاصله‌ی بین این دو فرایند حذف می‌شود.

بخاطر تأثیر تغییرات و به طور کلی پویایی محیط کسب و کار، لازم است که استراتژی‌ها در سطح حاکمیت سازمان هر چه سریع‌تر پیاده‌سازی شود. به همین دلیل فرصت کافی برای این که کلیه‌ی تحلیل‌های استراتژیک و آماده‌سازی‌ها که متضمن کیفیت بالای تنظیم استراتژی باشد در این مرحله انجام شوند نیست. بر اساس تجربیات علمی جدایی بین فرایندهای تنظیم و پیاده‌سازی استراتژی، نقص اصلی بیشتر مدل‌های مدیریت استراتژیک است. این جدایی فرایندها بزرگترین مانع برای پیاده‌سازی سریع استراتژی کسب و کار بوده است (هاک و کواچ، ۲۰۱۳).

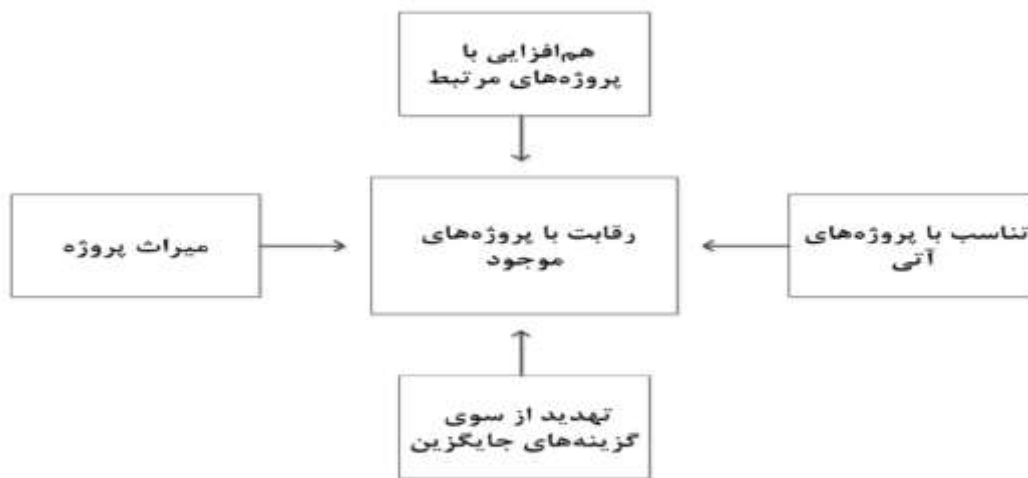




شکل ۶ فرآیند حکمرانی دانش پروژه (هاگ و کواج، ۲۰۱۳)

مدل گراندی

گراندی و براون از یک سو مدلی برای انتخاب پروژه مناسب دارد که از مدل نیروهای بازار مایکل پورتر الهام گرفته است و از سوی دیگر مدلی برای مدیریت استراتژیک پروژه تعریف می‌نماید. او معتقد است در مرحله انتخاب پروژه، پروژه‌ای مناسب را می‌توان از تحلیل نیروهای وارد بر یک پروژه شناسایی نمود و اصولاً پس از ارزیابی پروژه‌ها، پروژه‌ای که مطلوب‌تر است انتخاب خواهد گردید.



شکل ۷ تحلیل نیروهای وارد بر حکمرانی دانش پروژه (گراندی و براون، ۲۰۱۲)

به عنوان مثال پروژه‌ای که نمره‌ی بالایی می‌گیرد شرایط مطلوب محیطی به صورت زیر را دارا می‌باشد:

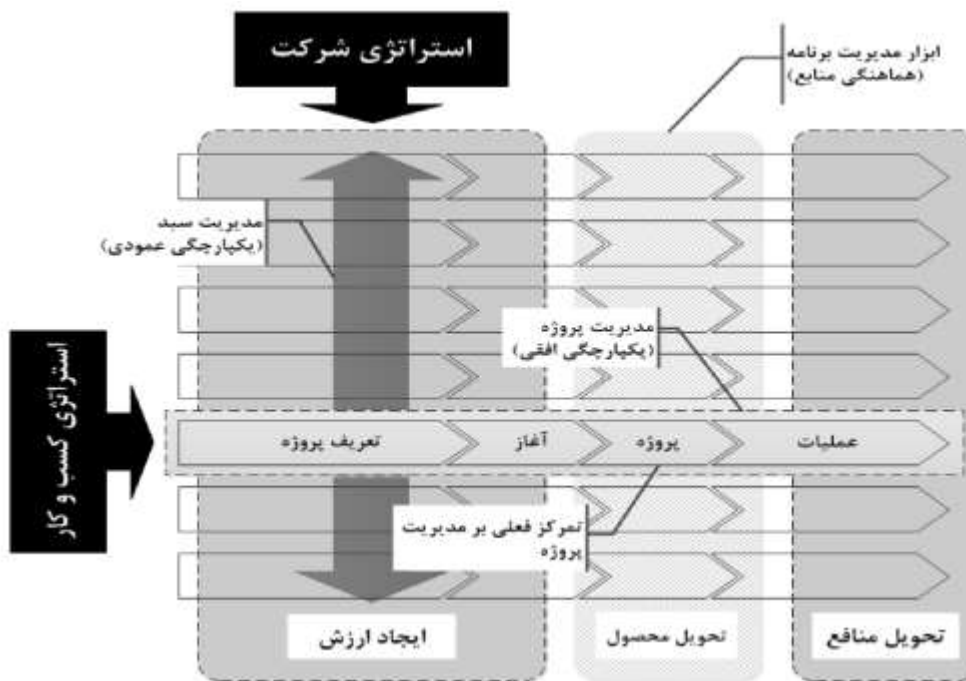
- تناسب بالایی با پروژه‌های آتی دارد؛
- هم‌افزایی بالایی با پروژه‌های مرتبط جاری دارد؛
- رقابت کمی با پروژه‌های دیگر دارد؛
- تهدید پایینی از سوی گزینه‌های جایگزین دارد؛
- میراث خوبی از درس آموخته‌های پروژه‌های پیشین دارد.

گراندی در مدل خود، تعریفی از حاکمیت مدیریت پروژه ارائه می‌دهد که عبارت است از: "فرآیند مدیریت پروژه‌های پیچیده با ترکیب استراتژی کسب و کار و تکنیک‌های مدیریت پروژه، به منظور پیاده‌سازی استراتژی کسب و کار". گراندی فرآیند مدیریت استراتژیک پروژه را شامل پنج مرحله‌ی کلیدی شامل (۱) تعریف پروژه، (۲) تعریف استراتژی پروژه، (۳) برنامه‌ریزی جزئیات پروژه (۴) اجرا و کنترل و (۵) بازنگری و یادگیری.

مدل تیری و دیگوور

تیری و دیگور با بررسی ادربیات مدیریت پروژه، مدل شکل (۲-۱۱) را برای یک سازمان پروژه محور پیشنهاد می کنند که در آن برای بهبود پیاده سازی حاکمیت سازمانی پروژه و فهم مدیریت پروژه در سطح سازمانی به سه موضوع مهم ذیل اشاره شده است:

- ایجاد یکپارچگی افقی در پروژه ها در محدوده ی چرخه عمر محصول، که گستره ی آن از تنظیم استراتژی کسب و کار تا تحویل منافع کسب و کار باشد؛
- ایجاد یک ساختار یکپارچه ی عمودی از پروژه ها از طریق سبد پروژه ها برای اتصال آن ها به استراتژی شرکت ها؛
- ایجاد ساختارهای حاکمیتی یکپارچه برای پروژه ها از طریق دفتر مدیریت پروژه یا دفتر مدیریت طرح، که فاصله ی بین اهداف شرکت و تحویل محصول را پر کند.

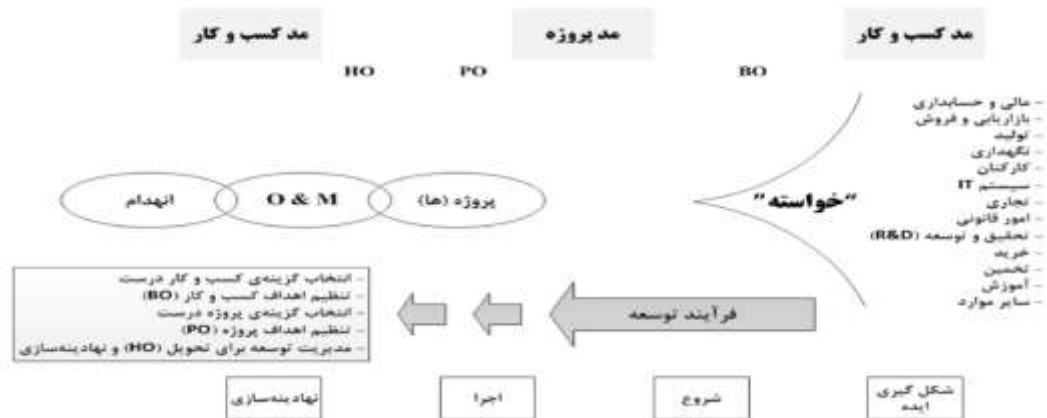


شکل ۸ مدل حاکمیت دانش در پروژه تیری و دیگور

مدل اندرسون

اندرسون و مرنا معتقدند اگر برخی از مطالعات گذشته در مورد علل شکست پروژه ها با عملکرد ضعیف آن ها را دوباره بررسی نماییم در می یابیم که اغلب آن ها ریشه در ضعف مدیریت، به ویژه در مراحل آغازین پروژه و در زمان تنظیم استراتژی دارد. یک پروژه را نمی توان با استراتژی یا اهداف کسب و کار آغاز کرد، بلکه مدیران باید این استراتژی و اهداف را به استراتژی و اهداف پروژه تبدیل نمایند و پس از آن اجرای پروژه را آغاز نمایند که این کار را می توان در

مد پروژه^۱ انجام داد. یعنی هنگامی که اهداف کسب و کار مشخص شد مد پروژه آغاز می‌گردد و وقتی اهداف پروژه تعیین گردید اجرای پروژه آغاز می‌شود. همان‌طور که در شکل (۹) نشان داده شده است نیاز یا فرصتی که برای کسب و کار پیش می‌آید تحت عنوان خواسته نمود می‌باید و در صورت تأیید مدیریت، این خواسته به اهداف کسب و کار تبدیل می‌گردد. اما ارضاء این خواسته مستلزم عملکرد رضایت بخش در فرآیند انتقال از مد کسب و کار به مد پروژه و دوباره از مد پروژه به مد کسب و کار می‌باشد که این فرآیند را "فرآیند توسعه"^۲ می‌نامند.



شکل ۹ فرآیند توسعه در مدل حکمرانی دانش پروژه

برای انتقال مد کسب و کار به پروژه‌ها می‌توان این‌طور بیان کرد که اولین گام برای مورد توجه قرار دادن یک خواسته این است که تاکتیک‌های اجرایی را به دنبال نمود بنابراین خلق یک استراتژی از دوجبهت اقدامی مهم است اول این که نخستین گام است و دوم این که تأمین‌کننده‌ی برنامه و هدف کلی پروژه می‌باشد (اندرسون و مرنا، ۲۰۰۳).

مدل مؤسسه مدیریت پروژه

همان‌گونه که در شکل (۱۰) نشان داده شده است ملاحظه می‌شود مؤسسه مدیریت پروژه به عنوان معتبرترین مرجع بین‌المللی در حوزه‌ی مدیریت پروژه، حاکمیت سازمانی در یک سازمان پروژه محور را شامل سه جزء اصلی مدیریت استراتژیک، مدیریت پروژه و مدیریت عملیاتی می‌داند. در سطح مدیریت استراتژیک، اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان تعیین می‌شوند. سپس برای دستیابی به اهداف تعیین شده و پیاده‌سازی استراتژی‌ها، باید در بخش مدیریت پروژه‌ای سبدهای پروژه شکل بگیرند و فرآیند مدیریت سبد اعمال گردد تا انتخاب پروژه‌ها و تخصیص منابع به پروژه‌های منتخب منطبق بر اهداف و استراتژی‌های کلان سازمانی صورت گیرد. در بخش مدیریت عملیاتی، فرآیندهای پشتیبان سازمانی می‌بایست در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی و پشتیبانی از اجرای موفق طرح‌ها و پروژه‌های سازمان تعریف و مدیریت شوند.

^۱ Project Mode

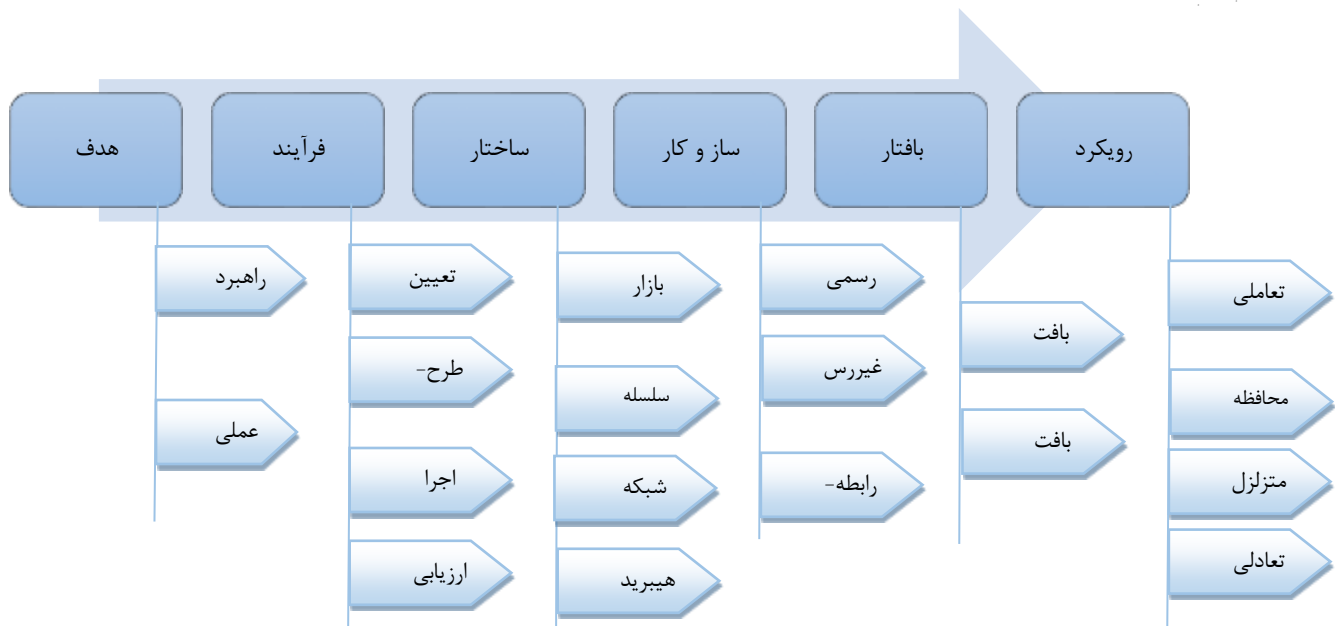
^۲ Development Process



شکل ۱۰ مدل حکمرانی دانش پروژه مؤسسه مدیریت پروژه

مدل بقراطی و همکاران

بقراطی 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 ۱۰ چارچوب روندی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور (بقراطی و همکاران، ۱۳۹۶)

مدل فوس و همکاران



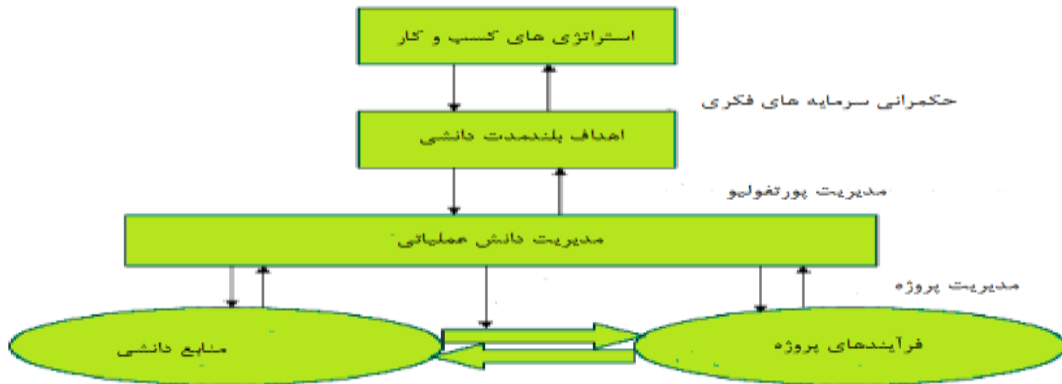
فوس و همکاران (۲۰۱۰) در چارچوب حکمرانی دانش چرخه‌ای در سازمان‌های پروژه‌محور، به بررسی سطوح کلان و خرد سازمانی در پیاده‌سازی حکمرانی دانش پرداخته است. در این چارچوب (شکل ۳)، در قسمت به اشتراک گذاری دانش در سطح کلان سازمانی متأثر از مواردی است که در سطوح خرد و در عرصه‌ی فردی می‌توان نسبت به پیاده‌سازی 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 و سطح کلان سازمانی تعیین‌کننده موقعیت‌ها و نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سطوح کلان سازمانی به منظور پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان است و این چرخه ادامه می‌یابد.



شکل ۱۱ چارچوب حکمرانی دانش چرخه‌ای (فوس و همکاران، ۲۰۱۰)

مدل اسمیت و دی‌مور

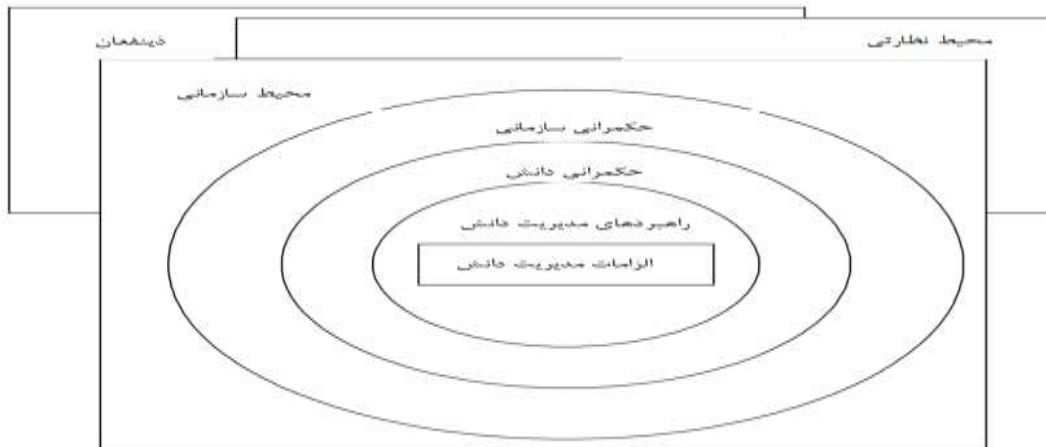
اسمیت و دی‌مور (۲۰۰۴) مدل حکمرانی دانش را با رویکرد حکمرانی بر دارایی‌ها و سرمایه‌های فکری سازمان طراحی نموده است. بر اساس شکل (۴)، استراتژی‌های کسب و کار در سازمان مبتنی بر اهداف بلندمدت دانش پایه می‌بایست تدوین شود که مدیریت دانش عملیاتی در راستای استراتژی‌های در نظر گرفته شده تدوین می‌شود و با ایجاد ساز و کارها و فرآیندهای یکپارچه در پروژه‌ها عملیاتی می‌شود:



شکل ۱۲ چارچوب حکمرانی دانش اسمیت و دی مور

مدل دی مور و زینگر

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 می نماید و حکمرانی دانش تحت نظارت عالیه سازمان از طریق حکمرانی سازمانی از طریق ساز و کارهای نظارتی و برون دادهای محیط سازمان است.



شکل ۱۳ چارچوب حکمرانی دانش زینگر و باسترن



۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱- اشتراک و افتراق مدل‌های حکمرانی و حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور

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

- در الگوهای ارائه 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 استراتژی- های سازمانی هستند. بنابراین موفقیت سازمان‌ها در پیاده‌سازی حکمرانی دانش در گرو برآورده ساختن اهداف سازمانی و برقراری همراهی‌های 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 همراهی‌های تدوین می‌نماید.

در جدول (۶) ماتریس اشتراک و افتراق مدل‌های حکمرانی و حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور ارائه شده نشان داده شده است:



	مدل	مؤلفه‌ها
چشم انداز، مأموریت و رسالت	*	* مدل تو و ویوور
اهداف بلندمدت	*	* مدل شنهار
تعین استراتژی ها	*	* مدل ترنر
ساز و کارهای ارزیابی عملکرد	*	* مدل انگلاند و گراهام
ذینفعان	*	* مدل هاک و کوچا
فرآیندهای کلیدی	*	* مدل گراندی
سطوح حاکمیتی	*	* مدل تیری و دیگور
شخص گذاری	*	* مدل اندرسون
یادگیری	*	* مدل مؤسسه مدیریت پروژه
سبک	*	* بقراطی و همکاران
محدوده پروژه	*	
مثلث حیاتی پروژه	*	
برنامه های عملیاتی	*	
سامانه ها(فناوری اطلاعات)	*	
تأمین منابع	*	
تعین الزامات پروژه	*	
ضوابط و مقررات سازمان	*	
اسناد بالادستی	*	
رقبا	*	
منافع	*	
ساختار و تمهیدات سازمانی	*	
سرمایه انسانی	*	
ساز و کار	*	*



		*								*	*				*		*			*	*		فوس و همکاران
*	*							*							*						*		شامی زنجانی و کندری
*							*				*								*	*			مؤسسه حکمرانی فناوری اطلاعات
				*							*	*	*		*		*						پمسل (۲۰۱۶)
*			*							*									*	*	*	*	محمودی (۱۳۹۷)
*						*		*		*									*	*	*	*	فوس (۲۰۱۲)
*							*								*	*				*	*	*	علی و همکاران (۲۰۱۸)



۲-۴- مؤلفه‌های شناسایی شده از مبانی نظری و پیشینه تحقیق

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 (۷) ارائه شده است که به عنوان ورودی محقق در فرآیند تحلیل محتوای کیفی در فصول آتی مورد تجزیه و تحلیل کیفی قرار می‌گیرد.

جدول ۷ مؤلفه‌های شناسایی شده از مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مؤلفه‌ها	محقق و سال
بهبود عملکرد در سطح پروژه و سازمان	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)
پیشینه سازی منافع ساختارهای پروژه‌ای	پلتوکری 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	پلتوکری و تسوکی (۲۰۰۶)
برنامه‌های آموزشی	فوس (۲۰۱۲)
ترویج چشم‌انداز 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)



کتابخانه و پانديان (۲۰۱۰)	کميته‌های تخصصی
موسالام و آرافا (۲۰۱۵)	واسطه‌های دانشی
برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)	افق زمانی پروژه
هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)	اندازه پروژه
تای دو و همکاران (۲۰۱۳)	ترجیحات و انتظارات دانشی اعضای تیم
اسمیت (۲۰۱۲)	تفاوت‌های فرهنگی و زبانی
تو و ویور (۲۰۱۴)	درجه انعطاف‌پذیری پروژه
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	ماهیت وظایف و وابستگی میان آنها
موسالام و آرافا (۲۰۱۵)	میزان پراکندگی جغرافیایی تیم پروژه
برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)	میزان پیچیدگی و پراکندگی دانش
هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)	نرخ جابجایی و تغییر در ترکیب وظایف اعضای تیم
تای دو و همکاران (۲۰۱۳)	نگرش اعضای تیم نسبت به فرایندهای دانشی
اسمیت (۲۰۱۲)	نوع پروژه
تو و ویور (۲۰۱۴)	تفاوت محتوایی و ارزشی حاکم بر پروژهها
ترنر و مولر (۲۰۰۳)	ارتباطات افقی
ترنر و مولر (۲۰۰۳)	ارتباطات عمودی
ایکا (۲۰۰۹)	سبک مدیریتی
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	درجه پروژه‌سازی
موریس و جیمیسن (۲۰۰۵)	اعتماد سازمانی
کلارک و همکاران (۲۰۱۰)	رویکرد مدیریتی
کائو ژیانگ (۲۰۱۲)	فرهنگ
موسالام و آرافا (۲۰۱۵)	ذهنیت مدیران نسبت به دانش و افراد
برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)	فرایندهای منابع انسانی در حوزه ارزیابی عملکرد دانشی
هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)	مستقل یا تابعه بودن سازمان پروژه‌محور
تای دو و همکاران (۲۰۱۳)	میزان آزادی و اختیار عمل در پروژهها
اسمیت (۲۰۱۲)	میزان پراکندگی جغرافیایی پروژهها
تو و ویور (۲۰۱۴)	میزان تنوع و پیچیدگی فرایندهای دانشی پروژهها
پمسل و همکاران (۲۰۱۴)	میزان وابستگی و نیاز به یکپارچگی در پروژهها
موسالام و آرافا (۲۰۱۵)	وضعیت پایگاه‌های دانشی
برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)	وضعیت همراستایی و تعامل میان سطوح پروژههای و سازمانی
اوبرمیستر (۲۰۱۷)	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
کانابیران و پانديان (۲۰۱۰)	پشتیبانی از توسعه قابلیت‌های مورد نیاز برای پروژههای نوآورانه
وانگ و پنگ (۲۰۱۱)	اکتشاف و توسعه ایده‌های جدید به صورت پایین به بالا
شرودر (۲۰۱۲)	تمرکز بر سازوکارهای غیررسمی و رابطه‌ای
پمسل و مولر (۲۰۱۲)	توانمندی قابل توجه در یادگیری میان پروژههای
پمسل و همکاران (۲۰۱۶)	پشتیبانی از قابلیت‌های مورد نیاز برای پروژههای روتین
جمالی (۱۳۹۶)	تاکید بر تسهیم دانش کدگذاری‌شده
اوبرمیستر (۲۰۱۷)	تمرکز بر سازوکارهای رسمی
تای دو و همکاران (۲۰۱۳)	توانمندی در بهره‌برداری از دانش و رویه‌های موجود
اسمیت (۲۰۱۲)	متکی بر رویکرد بالا به پایین در یادگیری
تو و ویور (۲۰۱۴)	استفاده نامنظم از سازوکارها



جاسلین و مولر (۲۰۱۵)	پیاپی سازی سازوکارها به صورت مدیریت نشده و اتفاقی
موسالام و آرافا (۲۰۱۵)	ضعف جدی در فرایندهای یادگیری
برزین پور و همکاران (۱۳۹۲)	سردرگمی در انتخاب سازوکارهای مناسب
هرزندی و همکاران (۱۳۹۵)	برقراری توازن میان پروژه های روتین و پروژه های نوآورانه
فیشر (۲۰۰۴)	پشتیبانی قوی از یادگیری مستمر
لند (۲۰۰۵)	تاکید بر سازوکارهای مبتنی بر اعتماد و تعهد
ورنر (۲۰۰۹)	چشم انداز شفاف برای توسعه قابلیت های سازمانی
وینگ و وینگ (۲۰۱۲)	سطح بالای آمادگی برای یادگیری

۵- نتیجه گیری

با بررسی های بعمل آمده از تحقیقات در داخل و خارج کشور مشخص شده که در ایران مطالعات بسیار اندکی صورت گرفته است با این حال در رابطه با ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر حکمرانی دانش چندین مطالعه انجام شده است که به طور خلاصه در این تحقیق به آن ها اشاره شد. ولی در خارج از کشور در رابطه با حکمرانی دانش مطالعات نسبتاً زیادی انجام شده است. در رابطه با این تحقیقات می توان به چند نکته اشاره کرد:

- ۱- اکثر این تحقیقات در سازمان های دولتی و سازمان های پروژه محور انجام شده است.
- ۲- اغلب تحقیقات با روش کیفی صورت گرفته اند. در بیشتر این تحقیقات از روش های مطالعه موردی، قوم نگاری، تحلیل محتوا، دلفی و سایر روش های رایج استفاده شده است. همچنین در روش های کمی نیز از روش های همبستگی و سایر روش های تجزیه و تحلیل آماری استفاده شده است.
- ۳- از آنجا که به نظر می رسد حکمرانی دانش بیشتر عینی باشد پرداختن به آن به شیوه کیفی و کمی بهتر می تواند جنبه های مختلف آن برای معناکاوای این جنبه ها را مشخص سازد. از سوی دیگر هر چند روش های ترکیبی قابلیت زیادی برای انجام تحقیق و پاسخ دادن به مسائل پژوهشی دارد، اما هنوز جای خود را در محافل تربیتی باز نکرده است. به طوری که ۵ مورد از این تحقیقات به شیوه ترکیبی صورت گرفته است.
- ۴- پیش فرض انجام برخی از تحقیقات این بوده است که ایجاد حکمرانی دانش بر روی ایجاد مکانیزم های دانش و فرآیند دانشی در سازمان تأثیر دارد به عبارتی از این رو تشکیل و ایجاد حکمرانی دانش را مفید می دانستند و سعی در پژوهش جنبه های ناشناخته آن کرده اند که مناسب بودن تشکیل حکمرانی دانش برای حمایت از مکانیزم های دانشی را مفروض گرفته بودند.
- ۵- با بررسی چارچوب ها، نظریه ها و مفاهیم ارایه شده، مؤلفه های مختلفی در راستای پیاده سازی حکمرانی دانش در سازمان های پروژه محور ارایه شد که آن ها را می توان از لحاظ ماهیت و محتوا به ابعاد مدیریتی، راهبردی، ساختاری، فرآیندی، و ارتباطاتی تقسیم و دسته بندی نمود.

۶- مراجع

منابع فارسی

- برزین پور، فرناز، صبور، آناهیتا، جعفری، مصطفی. (۱۳۹۲). "طراحی مدل مفهومی لایه های 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 یسپرون، چاپ اول.
- پرهیزگار، مهدی. (۱۳۹۱). "شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت مپنا)". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.



- پروبست گیلبرت، روب استفان، رومهارت کای. (۱۳۸۵). "مدیریت دانش". ترجمه: علی حسینی خواه، چاپ اول، تهران: انتشارات یسپرون.
- جعفری، محمد؛ اخوان، پیمان. (۱۳۹۰). "مدیریت دانش: نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها". تهران، انتشارات رسا.
- جمالی، محمد. (۱۳۹۶). "حکمرانی پروژه: تعاریف، مفاهیم و کاربرد آن در فناوری اطلاعات". کنفرانس مدیریت پروژه.
- رنجبر، افسانه. (۱۳۹۵). "شناسایی نقش ساز و کارهای حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه محور". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- زرآبادی پور، ساسان، زرگرپور، حمید. (۱۳۸۶). "بررسی تجارب حاصل از تأخیرات یک پروژه ملی با استفاده از مدیریت دانش". کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- شفعی، محمد. متولیان، علی. (۱۳۸۷). "ارائه یک چارچوب مفهومی برای شناسایی و کسب دانش پروژه‌ها در سازمان‌های پروژه محور". چهارمین کنفرانس بین‌المللی 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 بین‌المللی مدیریت دانش.
- قره‌باغی، مهدی. (۱۳۹۱). "حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور". دومینارنامه الکترونیکی دانش و کاربرد مدیریت پروژه.
- کرسول، جان دلیو. (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 نیک‌گهر، تهران: انتشارات توتیا.
- کندری، فرزانه؛ زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر، حسن‌زاده، علیرضا. (۱۳۹۶). "ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با روش فراترکیب". فصلنامه علمی و پژوهشی علوم و فناوری اطلاعات ایران، شاپا: ۸۲۲۳-۲۲۵۱.
- مقدم، محمد. حسینی‌علی پور، مهدی. (۱۳۸۶). "بررسی نقش مدیریت دانش در شناسایی و تعدیل تأخیرات پروژه‌ها". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده معماری.
- محمودی، جعفر. قدوسی، محمدرضا. (۱۳۹۶). "الکترونیکی شدن مسبب گرایش به حکمرانی نیک یا حکمرانی نیک مسبب گرایش به الکترونیکی شدن: روندهای کنونی و پیش‌بینی‌های 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.; Arto, 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. (r...). "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.
- Hussni, 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*, Volume2, ISSN:1753-8378, pp:128-139.
- Kanabiran, F., Pendiyan, D., & Reid, V. (2009). "Assessing the role of knowledge management in adding value: moving towards a comprehensive framework". *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(04), 275-286.
- Kenly, M. Mckeen, J. Singh, S. (2008). "Knowledge Management and Organization Performance: An Exploratory Analysis", *Journal Of Knowledge Management*, ISSN:1367-3270.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. John Wiley & Sons.
- Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1411-1422.
- Pemsel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865-876.
- Schroeder, A., Pauleen, D., Huff, S. (2012), KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs, *Journal of Knowledge Management*, 16 (1). 3-21.
- Shu-Mei Tseng, (2016). "Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29 Issue: 2, pp.202-221, <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2014-0042>
- Rouyet, J. I., & Joyanes, L. (2009). "Applying IT Governance Concepts and Elements to Knowledge Governance: An Initial Approach. In *Best Practices for the Knowledge Society*". Knowledge, Learning, Development and Technology for All (pp. 258-267). Springer Berlin Heidelberg.
- Rincén, V. G., Bergman, G. R., & Pérez, B. (2010). "Knowledge Management as a Tool for the Productive Transformation of a Region in a Developing Country". In *Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management: Universidade Lusiana de Vila Nova de Famalico, Portugal 2-3 September 2010* (p. 426). Academic Conferences Limited.
- Toffler, A. (1990). "Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century", Bantam Books, New York.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2000). "The management of operations in the project-based organization". *Journal of Change Management*, 1(2), 131-148.
- Xu, Y. (2008). "Methodological issues and challenges in data collection and analysis of qualitative meta-synthesis". *Asian Nursing Research*, 2(3), 173-183.
- Zaman, T. (2011). "Indigenous Knowledge Governance Framework (IKGF): A holistic model for indigenous knowledge management". *Second International Conference on User Science and Engineering (i-USEr2011) Doctoral Consortium*, Kuala Lumpur.
- Zack, M. Mckeen, J. Singh, S. (2008). "Knowledge Management and Organization Performance: An Exploratory Analysis", *Journal Of Knowledge Management*, ISSN:1367-3270.
- Zyngier, D. (2008). Conceptualizing student management learning. 24.1765-1776.
- Wang, I. (2011). "Applying knowledge management: Techniques for building organisational memories". In *Advances in Case-Based Reasoning* (pp. 6-12). Springer Berlin Heidelberg.
- Wiig, Karl. M. (2004). "People – focused Knowledge Management". Elsevier Butterworth – Heinemann Routledge Publisher.