



## Knowledge Management Pattern in Energy Field Policymaking Network

Darab Ahmadvand <sup>1</sup> | Vajhollah Ghorbanizadeh <sup>2</sup> | Seyed Mehdi Alvani <sup>3</sup> |  
Davood Hosseinpour <sup>4</sup>

### Abstract

Lack of establishment of coherent systems of knowledge management in energy policymaking network, considering the dispersion and changes in the policy actors of this field and the effect of their specialized knowledge and experience on the quality of policymaking, It will force the government and related organizations to undertake a chief part of the costs of the trial and error and previous experiences for the following policies again. Therefore, this research with an inductive approach and using the qualitative method of thematic analysis and using the MAXQDA software seeks to develop a pattern for knowledge management in the country's energy policymaking network. For this purpose, after examining the theoretical foundations and analyzing the relevant documents and laws, number of 19 people of experts was interviewed using the purposeful sampling method. Based on them, 99 basic themes; 32 organizing themes and 7 global themes have been identified. The validity of the results has been examined and the reliability of the research has been confirmed by calculating the percentage of agreement observed between different coding. Finally, the concepts; dimensions and factors affecting on knowledge management in the policymaking network of the energy field including the network of Activists, policy network, knowledge infrastructure, knowledge acquisition, knowledge retention, knowledge sharing, and knowledge application, and their relationship with each other has been extracted and the final pattern of this research has been proposed.

**Keywords:** knowledge Management, Policy Network, Network of Activists, Knowledge Infrastructure, Energy Field

DOR: 20.1001.1.26454262.1401.5.2.1.7

1. Corresponding Author: Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran  
Darabav@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran

3. Full Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran





## الگوی مدیریت دانش در شبکه خطمشی گذاری حوزه انرژی کشور

داراب احمدوند<sup>۱</sup> | وجه الله قربانی زاده<sup>۲</sup> | سید مهدی الوانی<sup>۳</sup> | داود حسین پور<sup>۴</sup>

### چکیده

با توجه به پراکندگی و تغییرات در بازیگران خطمشی گذاری کلان حوزه انرژی کشور و تأثیر دانش تخصصی و تجربه آنان در کیفیت خطمشی گذاری، عدم استقرار سیستم‌های منسجم مدیریت دانش در شبکه خطمشی گذاری این حوزه، دولت و سازمان‌های مربوط را مجبور خواهد کرد تا بخش عمده‌ای از هزینه‌های آزمون و خطاها و تجربیات قبلی را مجدداً برای خطمشی‌های بعدی نیز تقبل نمایند. از این رو پژوهش حاضر با رویکردی استقرایی و با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به دنبال تدوین الگویی برای مدیریت دانش در شبکه خطمشی گذاری انرژی کشور است. بدین منظور پس از بررسی مبانی نظری و تحلیل اسناد و قوانین مربوط، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۹ نفر از خبرگان موضوع مصاحبه گردیده و بر اساس آن‌ها ضمن شناسایی ۹۹ مضمون پایه، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر و بررسی و تأیید اعتبار نتایج و همچنین قابلیت اعتماد پژوهش با محاسبه درصد توافق مشاهده‌شده میان کدگذاری‌های مختلف، ابعاد و عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شبکه خطمشی گذاری حوزه انرژی شامل شبکه کنشگران، شبکه خطمشی، زیرساخت دانشی، اکتساب دانش، نگهداری دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش استخراج و ارتباط میان آن‌ها در قالب یک الگو ارائه گردیده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت دانش؛ شبکه خطمشی؛ شبکه کنشگران؛ زیرساخت دانشی؛ حوزه انرژی.

DOR: 20.1001.1.26454262.1401.5.2.1.7

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.  
Darabav@yahoo.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۳. استناد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

دستیابی به اهداف خط‌مشی‌های عمومی نیازمند طیف گسترده‌ای از دانش برای طراحی خط‌مشی و همکاری میان بازیگران فرایند خط‌مشی گذاری است که به دلیل دامنه گسترده خط‌مشی‌ها و قلمرو بزرگ فعالیت انسان‌ها و وجود مسائل چندوجهی و پیچیده می‌بایست مورد توجه قرار گیرند. همچنین کیفیت خط‌مشی گذاری تحت تأثیر دانش تخصصی بازیگران فرایند خط‌مشی گذاری و شدت همکاری بین این بازیگران است. در فرایند خط‌مشی گذاری، کل دانش مورد نیاز در اختیار هر مشارکت کننده‌ای نیست، بدین ترتیب محققان، کارگزاران، ذینفعان، سیاستمداران و دیگر بازیگران می‌بایست بتوانند در سراسر این فرایند از مراحل مشاوره اولیه تا تحلیل اثرات، دانش و شایستگی‌هایشان را به اشتراک گذاشته و ترکیب کنند (مارا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۸۰۲). همچنین استفاده از دانش و تخصص در خط‌مشی گذاری در مقابل قضاوت‌ها و مخالفت‌های عوام گرایانه با متخصصان می‌بایست مورد حمایت قرار گرفته و روش‌ها و فرایندهایی جدید برای استفاده از دانش در خط‌مشی گذاری توسعه داده شوند (کاستلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۴۶).

کسب اطلاعات، دانش و تجربه‌های جدید حاصل از تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌ها در فرایند خط‌مشی گذاری، و همچنین اشتباهات و آزمون و خطاها در طی این فرایند بخش قابل توجهی از هزینه‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. به دلیل در اختیار نداشتن سیستم‌های منسجم مدیریت دانش، با توجه به پراکندگی و تغییرات در ساختار بازیگران خط‌مشی و بخصوص ساختار شبکه‌های خط‌مشی گذاری، دولت‌ها و سازمان‌های مربوط مجبور هستند بخش عمده‌ای از هزینه‌های آزمون و خطاها و همچنین تجربیات قبلی کسب شده را مجدداً برای خط‌مشی گذاری‌های بعدی نیز تقبل کنند. همچنین بسیاری از خط‌مشی‌ها دارای ساختار، بازیگران و نیروهای مدیریتی و اجرایی مستقل می‌باشند که موجب عدم اطلاع بازیگران و ذینفعان یک خط‌مشی از مسائل و مشکلاتی است که در خط‌مشی‌های مشابه اتفاق می‌افتد. از این رو توجه به یادگیری و مدیریت دانش در شبکه بازیگران و ذینفعان خط‌مشی گذاری و تقویت حافظه سازمانی

1. Mara et al  
2. Castello

ناپایدار آن‌ها از چالش‌های جدی شبکه‌های خط‌مشی گذاری بوده و نیازمند توجه مدیران این شبکه‌ها و در راستای تقویت بنیان‌های خودتنظیمی و خودسازمان‌دهی آن‌ها خواهد بود. فرایندهای مدیریتی جدید نظیر مدیریت دانش با انتقال و تبدیل داده و اطلاعات از محیط خارجی دارای دانش مناسب به کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دولتی در اداره امور عمومی اثربخش و مؤثر هستند (ملاتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۲). مدیریت دانش برای خط‌مشی، ارزش و تأثیر دانش را در فرایند خط‌مشی حداکثر ساخته و بینش حاصل از کارهای بین‌رشته‌ای را برای ارتقاء آموزش‌ها و مهارت‌های جدید ترکیب خواهد کرد (تاپ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲). با مدیریت دانش خط‌مشی، به دلیل در اختیار بودن دانش و اطلاعات موردنیاز، دیدی کل‌نگر برای خط‌مشی گذاران فراهم شده و از جزئی‌نگری و تک‌بعدی شدن در تصمیم‌گیری جلوگیری خواهد شد.

دانش، اصلی محوری برای استراتژی و عملیات‌های اغلب سازمان‌ها در بخش انرژی بوده و به شکل‌های مختلفی چون دانش علمی، دانش فناوری و دانش مدیریتی وجود دارد (ادواردز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲). از طرفی تأمین پایدار، مقرون‌به‌صرفه و امن انرژی از کلیدی‌ترین دغدغه‌های امروزه کشورها به شمار رفته و برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در این حوزه به‌نوعی بر امنیت ملی و جایگاه جهانی کشورها اثر می‌گذارد و لذا برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌های جامع انرژی در کشورهای مختلف امری مهم قلمداد می‌شود. در کشور ما یکی از چالشی‌ترین حوزه‌های مدیریتی، سیاست‌گذاری جامع برای حوزه انرژی کشور شامل فرایندهای تولید، توزیع و مصرف انرژی و انواع انرژی نفت، گاز، برق، زغال‌سنگ و تجدیدپذیر و همچنین هسته‌ای با توجه به وسعت و گستردگی بالای آن و به‌عنوان اصلی‌ترین زیرساخت توسعه کشور است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱). حضور نهادها و سازمان‌های مختلف و متعدد و تأثیر آن‌ها بر سیاست‌گذاری‌های انرژی کشور و همچنین تأثیرپذیری از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان اقتصادی، سیاسی و محیط زیستی از چالش‌های اساسی سیاست‌گذاری جامع انرژی کشور است. وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف هر کدام به‌صورت بخشی به سیاست‌گذاری در این حوزه پرداخته و نگاه یکپارچه و منسجمی به

1. Melati et al  
2. Topp et al  
3. Edwards

خط‌مشی گذاری کلان و همه‌جانبه این حوزه وجود ندارد. تشکیل شورای عالی انرژی کشور در سال‌های گذشته به عنوان اولین شبکه دولتی خط‌مشی گذاری کلان این حوزه مطابق قوانین برنامه توسعه کشور با هدف پر کردن خلأ بین بخشی بودن سیاست‌گذاری جامع انرژی کشور صورت گرفته و اهدافی برای این شورا تعیین شده ولی در عمل این اهداف به صورت مؤثر محقق نشده‌اند. توجه به عواملی چون چالش‌های فراوان بین‌المللی و ملی، بین‌رشته‌ای بودن مسائل خط‌مشی گذاری حوزه انرژی، لزوم مشارکت ذینفعان دانشی این حوزه در خط‌مشی گذاری‌های آن، و روند رو به رشد دانش بنیان شدن بخش‌ها و صنایع مختلف آن، نیازمند توجه به شبکه ذینفعان و خط‌مشی گذاری مؤثر و پویای این حوزه و مدیریت دانش اثربخش در این شبکه‌ها به منزله یک مزیت رقابتی پایدار است. «الگوی مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور چگونه است؟» به عنوان پرسش اصلی این پژوهش مطرح بوده و در این راستا پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی برای مدیریت دانش بین فردی و بین سازمانی در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور به بررسی و پژوهش در این زمینه پرداخته و نتایج آن می‌تواند منجر به رشد و توسعه آگاهی پژوهشگران و مدیران در خصوص فرایندهای بین فردی و بین سازمانی مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی گذاری شود. همچنین با توجه به بررسی موضوع مدیریت دانش در حوزه خط‌مشی گذاری عمومی و همچنین استفاده از حوزه انرژی کشور به عنوان مورد مطالعه، این پژوهش به گسترش دانش میان‌رشته‌ای نیز کمک خواهد نمود. بدین منظور پس از مرور مختصر مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش تحقیق توضیح داده شده، یافته‌ها تشریح و در پایان الگوی مناسب مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور ارائه می‌گردد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- رویکرد شبکه‌ای به اداره امور عمومی

زمان به سرعت پیش می‌رود، فاصله‌ها کوتاه می‌شوند و شبکه‌ها توسعه پیدا می‌کنند، وابستگی‌های متقابل به صورت هندسی رشد می‌کنند، عدم قطعیت‌ها زیاد می‌شود و پیچیدگی‌ها خردکننده می‌شوند. این محیط و زمینه‌ای است که سازمان‌های امروزی باید در آن بقا یابند و به

مبارزه پردازند (هلس اپل<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲: ۲۴). شبکه‌ها و شراکت‌ها، واکنشی است به افزایش پیچیدگی و ابهام در حیطه بخش عمومی (بووارد و لوفلر<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳: ۳۰۱). این شبکه‌ها عموماً برای حل مشکلات، تولید ایده‌ها، ایجاد روابط و اعتمادسازی مورد استفاده قرار می‌گیرند (اوجو و ملاولی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۱). پاول<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) از نخستین کسانی بود که استدلال کرد شبکه‌ها نوعی شکل ترکیبی از سازمان نبوده و جایی بین بازارها و سلسله‌مراتب‌ها به‌عنوان یک شکل سازمانی مجزا قرار می‌گیرند (لوئیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۲۳). شبکه‌های دولتی به شکلی فزاینده در سطوح مختلف دولت و سراسر حوزه‌های خط‌مشی برای افزایش هماهنگی خدمات، تصمیم‌گیری و ارائه خدمات پیاده‌سازی شده (مولین و ماسلا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۴۹۳) و سازمان‌های دولتی را با پیچیدگی‌هایی ناشی از ساختارهای بین سازمانی و شبکه‌های حکمرانی روبرو کرده است (اینگرامز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۳۶۴). از ویژگی‌های اصلی شبکه‌های حکمرانی در بخش عمومی، توزیع قدرت بین جمع‌کثیری از بازیگران وابسته به هم بوده که نشان‌دهنده نقش فعال آن‌ها در شکل‌دهی دستور کارهای جدید می‌باشد (بووارد و لوفلر، ۱۳۹۳: ۳۰۰). دنهارت<sup>۸</sup> (۱۳۹۷) در فرایند خط‌مشی‌گذاری علاوه بر دولت، حضور بسیاری از بازیگران دیگر نظیر کسب‌وکارها، انجمن‌ها و شهروندان را ضروری دانسته که در نتیجه آن، طراحی و اجرای خط‌مشی عمومی به‌هیچ‌وجه در دست یک واحد دولتی یا در روابط تنگاتنگ یک یا چند بازیگر نبوده، بلکه از طریق شبکه‌های حکمرانی غالباً بسیار پیچیده و مرکب از انواعی از بازیگران ایجاد می‌شود که هر کدام دارای منافع خاص، منابع و مجموعه‌ای از تخصص‌های خاص خود هستند. افزون بر موسسه‌های دولتی و کسب‌وکارها و موسسه‌های غیرانتفاعی، در این شبکه‌ها گروه‌هایی نظیر انجمن‌های محلی، تعاونی‌ها، گروه‌های حامی، سازمان‌های خدماتی، احزاب سیاسی، مدارس، سازمان‌های خیریه و گروه‌های حرفه‌ای نیز مشارکت دارند.

1. Holsapple
2. Bovaird & Loffler
3. Ojo & Mellouli
4. Powell
5. Lewis
6. Molin & Masella
7. Ingrams
8. Denhardt

## ۲-۲- شبکه‌های خط‌مشی گذاری

از دهه ۱۹۷۰ صاحب‌نظران، مفاهیم شبکه‌ها و جوامع خط‌مشی را برای تبیین تأثیر بازیگران دولتی و غیردولتی در تصمیمات خاص یا موقعیت‌های خط‌مشی استفاده کرده‌اند (هازله‌رست<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۵). امروزه در ادبیات خط‌مشی، شبکه‌ها به‌عنوان یک مکانیزم حکمرانی با اهمیت شناخته شده‌اند. از سطوح حکمرانی جهانی، یکپارچه‌سازی و اتحاد کشورهای اروپایی و شبکه‌های خط‌مشی بخشی تا سازمان‌دهی‌های منطقه‌ای، شبکه‌های خط‌مشی به‌عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه‌سازی و ایجاد اتحاد میان بازیگران متفاوت مورد توجه قرار گرفته‌اند و همچنین شیوه‌ای است برای برخورد با مشکلاتی که با ابزارها و شیوه‌های نهادی رسمی موجود نمی‌توان به مقابله با آن‌ها پرداخت (کنیس و راب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۳). شبکه‌های خط‌مشی گذاری، شامل تعدادی از بازیگران مختلف با اهداف خاص هستند که برای دستیابی به پیامدهای خط‌مشی عمومی مطلوب، به یکدیگر وابسته بوده و هیچ‌کدام از بازیگران به‌تنهایی قدرت کافی و مطمئن برای دستیابی به نتایج خط‌مشی را ندارند (بووارد و لوفلر، ۱۳۹۳: ۲۴۹). به عبارتی خوشه‌ای از سازمان‌ها و نهادهای متصل و در ارتباط با یکدیگر به‌واسطه وابستگی منابع، شبکه‌های خط‌مشی را ایجاد می‌کنند (لوئیس، ۲۰۱۱: ۱۲۲۳). یک شبکه خط‌مشی شامل چندین بازیگر است که هر یک منافع و علایق خاصی در یک حوزه خط‌مشی خاص دارند (گانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۳) و همچنین شامل اتصالات و ارتباطات رسمی و غیررسمی بین بازیگران خط‌مشی درگیر در خط‌مشی گذاری عمومی و اجرای آن است (لوکاتلی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۳).

یک پیوستار شبکه خط‌مشی، از جوامع خط‌مشی یکپارچه و به هم نزدیک تا شبکه‌های موضوعی با ساختاری منعطف، تغییر می‌کند. شبکه موضوعی با ویژگی‌هایی چون رقابت یا همکاری کم بین بازیگران، علایق نامشخص دولتی و فقدان همدلی بین خرده سیستم‌ها شناخته می‌شود. جوامع خط‌مشی نیز با ویژگی‌هایی چون همکاری، منافع مشترک و اهداف دوجانبه، مشارکت بازیگران دولتی و متأثر از استراتژی‌های احزاب سیاسی موجود شناخته می‌شوند.

1. Hazlehurst
2. Kenis & Raab
3. Gong et al
4. Locatelli et al



شکل‌گیری شبکه‌های خط‌مشی حاصل روابط بین بازیگران استراتژیک درون شبکه‌ها و همچنین تغییرات بیرونی است (نورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۸۷). همه بازیگران خط‌مشی به‌عنوان عضوی از یک شبکه متصل و وابسته به هم نیاز به تعهد و مسئولیت‌پذیری در برابر نقش‌های خاص خود برای ایجاد، تنظیم و اجرای خط‌مشی‌های مؤثر دارند (مدهسنگا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۴).

شبکه‌ها یک شیوه مشورتی هستند که حل بسیاری از مسائل و مشکلات حکومت را تسهیل می‌کنند، آن‌ها تعارض خط‌مشی و جنبه سیاسی مسائل را کاهش می‌دهد، خط‌مشی‌گذاری را قابل پیش‌بینی کرده و به‌خوبی به نهادهای اجرایی حکومت مرتبط می‌شوند (هیل و هیوپ<sup>۳</sup>، ۱۳۹۷: ۹۵). در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به مسئله شور و مشورت توجه بسیار شده است. در اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تأمین مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش از وظایف دولت برشمرده شده است. در اصل هفتم، مطابق دستور قرآن کریم «وامرهم شوری بینهم» و «وشاورهم فی الامر»، شوراهاى مختلف از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشورند. در اصل یک‌صدم آمده است که برای پیشبرد سریع برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی، آموزشی و سایر امور رفاهی از طریق همکاری مردم با توجه به مقتضیات محلی اداره امور هر روستا، بخش، شهر، شهرستان، یا استان با نظارت شورایی به نام شورای ده، بخش، شهر، شهرستان، یا استان صورت می‌گیرد که اعضای آن را مردم همان محل انتخاب می‌کنند. مطابق نظر اعتمادی و همکاران (۲۰۲۱)، طراحی خط‌مشی در ایران به دلیل پیچیدگی‌های نهادی، همپوشانی نقش‌ها، تنوع مسئولیت‌ها و روش‌های متفاوت اجرای خط‌مشی چالش‌برانگیز است. این موضوعات نیاز به حل به شیوه‌ای دارند که نقش‌ها و مسئولیت‌های بازیگران کلیدی در آن شفاف بوده و ساختارهای همکاری تقویت شود.

## ۲-۳- مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری

سازمان‌های امروزی با حجم انبوهی از اطلاعات و دانش روبه‌رو هستند که اداره و بهره‌برداری صحیح از آن‌ها به دغدغه‌ای بزرگ برای این سازمان‌ها تبدیل شده است (مک‌ناب، ۱۳۹۷: ۱۳).

1. Normann
2. Madhusanka
3. Hill & Hupe

همچنین سازمان‌ها برای تحکیم و تداوم موقعیت رقابتی خود نیازمند یادگیری انواع مهارت‌ها و دانش‌ها هستند تا بتوانند به فعالیت‌های خود در موقعیت‌های مختلف ادامه دهند، بتوانند موقعیت خود را حفظ کنند و آن را ارتقا دهند (کاملی و الوانی، ۱۳۸۹: ۸۰). تئوری‌های جدید تصمیم‌گیری نیز باید مجهز به نظام‌های بازخوردی باشد تا آن‌ها را از تجربه‌های دیگران آگاه کرده و موجب بهره‌گیری آنان از شکست‌ها و توفیق‌های دیگران شود. این پندآموزی تاریخی در دانش خط‌مشی گذاری امروز ما جایی به خود اختصاص نداده است، در حالی که بسیار ثمربخش و مؤثر بوده و می‌تواند در بسیاری از جنبه‌ها، خط‌مشی گذاران را یاری کند. در دانش جدید خط‌مشی گذاری، سازمان‌دهی باید به گونه‌ای باشد که از تاریخ و گذشته سرمشق بگیریم، اما از تغییرها و تحول زمان نیز دور نماییم. آینده - به‌طور قطع - مانند گذشته نیست اما رشته‌هایی که آینده را به گذشته وصل کرده‌اند بسیار قوی و مستحکم‌اند. ما می‌توانیم آینده را با توجه به گذشته بسازیم در حالی که ممکن است آنچه ساخته‌ایم با گذشته بسیار متفاوت باشد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۶۴).

تصمیم‌گیری به مجموعه‌ای کامل و به‌روز از اطلاعات و دانش نیاز دارد. امروزه در خیلی از سازمان‌ها تأخیر زمانی قابل توجهی در دسترسی به اطلاعات به‌روز وجود دارد و بنابراین خیلی از تصمیمات روزمره بر اساس دانش منسوخ و کهنه اتخاذ می‌شوند. دستیابی به دانش و اطلاعات جدید و به‌روز از اهمیتی حیاتی برخوردار است، به‌ویژه برای سازمان‌هایی که به‌وسیله محیط و بازار به سرعت در حال تغییر، احاطه شده‌اند (نورث و کومتا<sup>۱</sup>، ۱۳۹۵: ۸۷). خط‌مشی گذاری دیگر نمی‌تواند به آزمایش و خطا تکیه کند، ما نیاز به پیش‌بینی داریم و نمی‌توانیم هرگونه اشتباه یا خطا را تحمل کنیم. این یک تغییر اساسی در نحوه برخورد جوامع با دانش است. خط‌مشی گذاری دانش‌محور اکنون باید بتواند مسائل را پیش‌بینی کرده و به‌منظور عدم تجربه خطاها آن‌ها را نیز شبیه‌سازی کند (بوتسچی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۵). دانش جدید خط‌مشی گذاری باید نوعی خودآگاهی را در سیستم خط‌مشی گذاری به وجود آورد، به‌طوری که خط‌مشی گذاران قبل از آنکه مشکلات بروز کنند از علائم و نشانه‌های آن پی به وجودشان برده و سعی در حل و فصل آن‌ها داشته باشند. خودآگاه بودن نظام تصمیم‌گیری به آن حالتی پویا و فعال می‌بخشد و آن را از حالات انفعالی و

1. North & Kumta  
2. Butschi

تدافعی خارج می‌سازد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۶۹). در این راستا فرایندهای مدیریتی جدید نظیر مدیریت دانش با انتقال و تبدیل داده و اطلاعات از محیط خارجی دارای دانش مناسب به کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دولتی، در اداره امور عمومی اثربخش و مؤثر هستند (ملاتی و همکاران، ۲۰۲۱: ۲).

مدیریت دانش برای خط‌مشی (KMP)<sup>۱</sup>، ابتدا توسط مرکز تحقیقات مشترک کمیسیون اروپا (JRC)<sup>۲</sup> مطرح گردیده که به واسطه آن در تلاش هستند تا ارزش و تأثیر دانش را در فرایند خط‌مشی اتحادیه اروپا حداکثر نمایند. مدیریت دانش برای خط‌مشی بینش حاصل از کارهای بین‌رشته‌ای را برای ارتقاء آموزش‌ها و مهارت‌های جدید ترکیب می‌کند و این موضوع برای سازمان‌هایی که سعی در ترکیب تحقیق، خط‌مشی‌گذاری، مدیریت و مهارت‌های ارتباطی برای بهبود ارزش و استفاده از تحقیقات در خط‌مشی دارند مناسب خواهد بود (تاپ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲). مدیریت دانش به افزایش توانایی افراد، گروه‌ها و سراسر سازمان‌ها برای خلق، اشتراک و به کارگیری دانش به صورت نظام‌مند و تجمعی به منظور بهبود دستیابی به اهداف سازمانی می‌پردازد و بدین ترتیب از تصمیم‌گیری بهتر و در نتیجه آن ارائه خدمات بهتر و ایجاد ارزش بیشتر برای شهروندان حمایت کرده (اوروردان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۴) و منجر به افزایش اثربخشی خدمات عمومی با انجام فعالیت‌های مناسب و تقویت ارتباطات بین سطوح دولتی و در نتیجه بهبود ظرفیت انجام امور عمومی خواهد بود (ملاتی و همکاران، ۲۰۲۱: ۲). دنهارت (۱۳۹۷) بیان می‌کند هر کارگزار اداری باید پیوسته پرسد چه دانشی می‌توان ایجاد کرد و چگونه آن دانش می‌تواند به کار گرفته شود، چه اطلاعاتی در مورد این سازمان نیاز دارم بدانم، چگونه می‌توانم به آن‌ها دست یابم و چگونه می‌توانم از این اطلاعات استفاده کنم.

مدیر باید در مورد جمع‌آوری و انباشت دانش دست به انتخاب گزینه‌های خاص بزند و آنگاه بر اساس آن دانش اتخاذ تصمیم کند و اقدامات عملی در پیش گیرد. در حقیقت می‌توان ادعا کرد که موضوع کسب دانش، قلب اداره است.

1. Knowledge management for policy
2. Joint Research Centre
3. O'riordan

در سازمان‌های دانش آفرین، خلق دانش و آگاهی‌های جدید و ابداعات و ابتکارات، یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و جمعی است (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۶۹) و مدیریت دانش نیز به دنبال شناسایی و استفاده از دانش به صورت جمعی (باراو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱) و تقویت توانایی سازمان برای اشتراک یا انتقال دانش بین افراد یا گروه‌ها است (اورپوردان، ۲۰۲۰: ۴). کلین و کوپنجن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که در جامعه شبکه‌ای معاصر ما، دولت، کسب و کارها، و جامعه مدنی به طور فزاینده‌ای با مسائل اجتماعی پیچیده مواجه‌اند. امروزه دولت‌ها درگیر فرایندهای پیچیده تصمیم‌گیری بوده و با طیف وسیعی از ذینفعان نظیر شرکت‌های خصوصی، گروه‌های شهروندی، دیگر بازیگران عمومی، گروه‌های ذینفع و... مواجه‌اند. همچنین در دنیای امروزی جستجو برای بهترین گزینه‌های خط‌مشی عمومی اغلب شامل فرآیند بسیار پیچیده‌ای از تعاملات درون و بیرون دولت (بورگن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱) و نیازمند طیف گسترده‌ای از دانش برای طراحی خط‌مشی و همکاری میان بازیگران فرایند خط‌مشی گذاری است (مارا و همکاران، ۲۰۱۸: ۸۰۲). در اقتصاد دانش‌محور، سازمان‌ها با تغییراتی سیستماتیک روبرو هستند. در چنین محیطی مدیریت دانش، بر تکنیک‌های مدیریت یک پایگاه مشترک از دانش سازمانی و بین سازمانی متمرکز است که به گروه‌ها، کارکردها و انجمن‌های سازمانی ناهمگن اجازه می‌دهد تا تلاش‌های خود را هماهنگ کرده و دانش خود را در طول زمان و عملکرد، به صورتی منظم و در مرزهای خاص وظایف به اشتراک بگذارند (باراو و همکاران، ۲۰۱۷: ۲).

به دلیل این که هیچ بازیگر منفردی، چه عمومی یا خصوصی، نمی‌تواند تمام دانش و اطلاعات موردنیاز برای حل مشکلات پیچیده، پویا و متنوع را داشته باشد و هیچ بازیگری دید کلی و کافی برای به کارگیری برنامه‌ها و ابزارهای مؤثر و موردنیاز را ندارد (هازلهارست، ۲۰۰۱: ۲)، در شبکه‌های خط‌مشی گذاری علاوه بر توجه به مدیریت دانش سازمانی، لزوم مدیریت دانش بین سازمانی واجد اهمیت است. سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۴</sup> (۱۳۹۳)، مدیریت دانش بین سازمانی را آخرین نسل توسعه مدیریت دانش می‌داند که در آن فرایند و چرخه ابعاد مختلف مدیریت دانش،

1. Barao et al
2. Klijn & Koppenjan
3. Bourgon
4. Asian Productivity Organization (APO)

بین چند سازمان شکل گرفته و می‌تواند خوشه‌ها و جوامع اثربخش‌تر و در نهایت اقتصادها و جوامع پویاتر دانش‌محور و دانش‌بنیان ایجاد کند و در نتیجه آن و بر اساس نظر نورث و کومتا (۱۳۹۵)، توانایی ترکیب دانش حوزه‌های مختلف اجتماعی و کسب و کار به‌منظور دستیابی به نوآوری، اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. مطابق کورکوران و دوانه (۲۰۱۷)، از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی می‌توان سرمایه فکری، اجتماعی و روان‌شناختی موجود میان بازیگران را تقویت نمود. مدیریت دانش به بازیگران و ذینفعان شبکه‌های خط‌مشی کمک خواهد کرد از شکست‌ها و موفقیت‌های خط‌مشی‌های گذشته یاد بگیرند، دارایی‌های دانشی موجود میان کلیه بازیگران را سازمان‌دهی کرده و مورد استفاده مجدد قرار دهند، مسائل خط‌مشی را به شیوه علمی و با آگاهی کامل حل کرده و در خط‌مشی‌های جدید نوآوری داشته باشند، شایستگی‌های مناسب را پرورش و توسعه دهند، دانش قدیمی و منسوخ را حذف و یا به‌روز کنند و اطمینان پیدا کنند که دانش و شایستگی‌های بازیگران خط‌مشی از بین نرفته و یا فراموش نمی‌شود (دمیترویو، ۲۰۱۶: ۵).

#### ۲-۴- سابقه مطالعات و تحقیقات پیشین

با بررسی پیشینه مطالعات انجام شده در خارج از کشور مشاهده گردید روند رو به رشد دانش‌بنیان شدن حوزه‌ها و صنایع مختلف و مدیریت دانش در آن‌ها به‌منزله یک مزیت رقابتی پایدار در حوزه خط‌مشی‌گذاری نیز مورد توجه اندیشمندان این حوزه بوده و پژوهش‌هایی در این خصوص علیرغم تازگی و عمر بسیار کوتاه آن صورت پذیرفته است نظیر بورگن (۲۰۰۷) که بیان می‌کند امروزه نسبت فزاینده‌ای از خدمات ارائه شده توسط دولت‌ها، خدمات دانش‌محور هستند که لازمه انجام آن‌ها گردآوری، پردازش، تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات است. این خدمات تکراری نیستند و به راحتی نمی‌توانند مدون و کدگذاری گردند. نیازمند سطح بالایی از بصیرت و بینش هستند. در بسیاری از موارد خدمات فراهم شده ناشی از تعاملات بین دریافت‌کننده خدمت (شهروند) و کارگزار دولتی ارائه‌کننده خدمت است. کیفیت خدمات فراهم شده وابسته به ترکیبی

1. Corcoran & Duane
2. Dumitriu

از عوامل نظیر دانش انباشته شده و تجربیات کارگزار دولتی است. ادواردز (۲۰۰۸) نیز در مقاله‌ای با موضوع مدیریت دانش در حوزه انرژی بیان می‌کند که دانش، اصلی محوری برای استراتژی و عملیات اغلب سازمان‌ها در بخش انرژی بوده و وجود رویکردی جامع، سیستماتیک و یکپارچه به آن را برای مقابله با پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها ضروری دانسته و بیان می‌کند که سه عنصر مردم، فرایندها و تکنولوژی می‌بایست به شکلی مناسب با هم متعادل باشند تا مدیریت دانش اثربخش پیاده‌سازی شود. روستتساری<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مقاله‌ای به بررسی ساختار قدرت در خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور فنلاند پرداخته و بر اساس پیمایش انجام شده هسته اصلی ساختار مؤثر و بانفوذ بر خط‌مشی گذاری انرژی فنلاند را کابینه و پارلمان دانسته، در حالی که حلقه دوم را شرکت‌های بزرگ و تولیدکننده انرژی برمی‌شمرد، از اتحادیه اروپا، وزارت محیط‌زیست و وزارت تجارت و صنعت به‌عنوان حلقه سوم نفوذ نام می‌برد.

کاستلو (۲۰۱۷) به بررسی موضوع دانش و مدیریت دانش در خط‌مشی گذاری حوزه‌های مختلف اتحادیه اروپا پرداخته و بیان می‌کند توانایی کمیسیون اروپا در به‌کارگیری دانش و گرد هم آوردن متخصصان برجسته، یک قدرت نرم مهم است که برای موفقیت آن بسیار حیاتی است. همین‌طور که ماهیت و حجم چالش‌های دانشی و چالش‌های خط‌مشی، ناشی از چالش‌های ارتباطی و فناوری جدید، با سرعت بالا تغییر می‌کند، مرکز تحقیقات مشترک و کمیسیون اروپا باید به‌سرعت در روش‌ها، ابزارها و فرایندهای مدیریت دانش نوآوری کرده و جدیدترین روش‌های مدیریت دانش را بسازند. آسوگن و رتیف<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مقاله خود به بررسی نقش شبکه‌های دانش و نوآوری به‌عنوان یک مکانیسم خط‌مشی پرداخته و بیان می‌کنند نقش بالقوه این شبکه‌ها در رشد و توسعه منطقه‌ای به‌خوبی شناخته شده است اما به‌عنوان یک مکانیسم خط‌مشی کمتر به آن توجه شده است. شبکه‌ها یا روابط دانشی، تعاملات اجتماعی هستند که منجر به کسب دانش یا تبادل دانش بین بازیگران محلی و سایر افراد می‌شوند. نوآوری نیز به فرایندهای نوظهور مبتنی بر تعاملات و پیوند بین عوامل اثرگذار، دانش و کالاها در یک منطقه اشاره دارد. در نهایت نتیجه‌گیری می‌کنند که مکانیسم گسترش شبکه‌های دانش و نوآوری هم به اندازه و هم به کیفیت

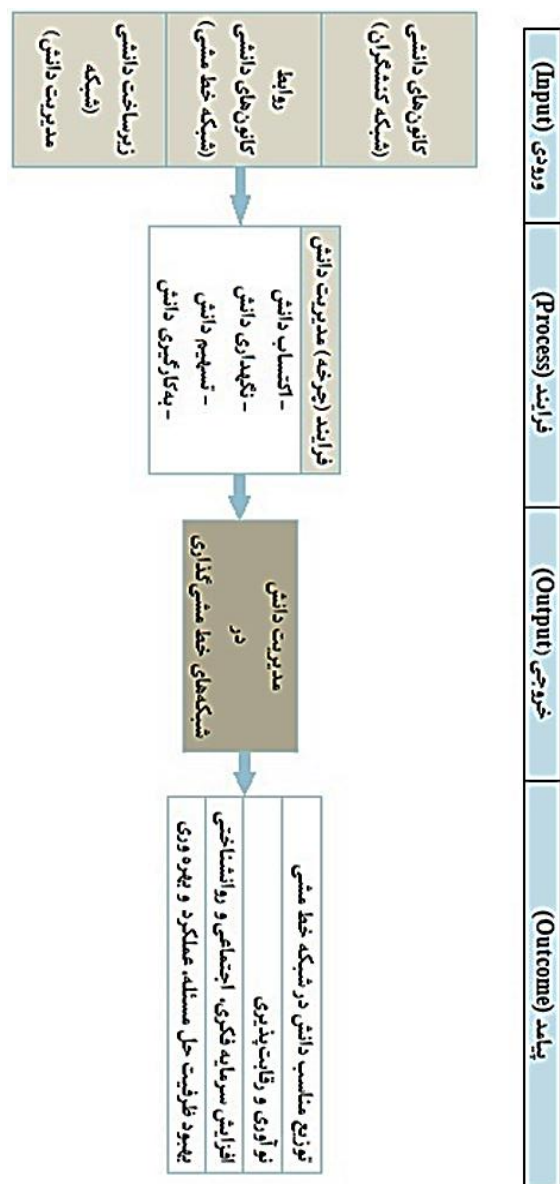
1. Ruostetsaari

2. Aswegen & Retief

شبکه نوآوری در آن منطقه بستگی دارد. ملاتی و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی موضوع تأثیر مدیریت دانش بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دولتی بیان می‌کنند که کاربرد بالای فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دولتی منجر به افزایش قابل ملاحظه جریان داده و اطلاعات از جامعه به سازمان‌های دولتی و همچنین از دولت به جامعه شده است. نهادهای دولتی می‌بایست در جستجوی شیوه‌هایی اثربخش برای استفاده از داده‌ها و اطلاعات در پاسخ به انتظارات شهروندان باشند. همچنین با بررسی پیشینه مطالعات انجام شده در داخل کشور مشخص گردید مطالعاتی محدود در خصوص خط‌مشی‌گذاری شبکه‌ای در برخی حوزه‌ها نظیر سازمان پلیس (کاملی، ۱۳۸۸) و گردشگری (جهان‌دیده، ۱۳۹۴) صورت گرفته ولی در رابطه با شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری در حوزه انرژی و مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی کشور پژوهشی یافت نشد و این تحقیق احتمالاً جزو اولین پژوهش‌ها در این خصوص خواهد بود.

در نهایت مطابق شکل شماره ۱ و بر اساس مطالب تشریح شده در بالا، جمع‌بندی مبانی نظری پژوهش آمده است که در آن برای دستیابی به مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری (خروجی فرایند)، نیاز به اعمال چرخه (فرایند) مدیریت دانش در درون ساختاری از روابط میان ذینفعان و بازیگران دانشی این شبکه است که بدین منظور می‌بایست زیرساخت‌های موردنیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش (ورودی‌های فرایند) تدارک دیده شده و وجود داشته باشند. در طی این فرایند ذینفعان و کانون‌های دانشی این شبکه شامل بازیگران دولتی و غیردولتی اعم از سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و انجمن‌ها و گروه‌های مختلف، درون ساختاری از روابط مابین کانون‌های دانشی به فعالیت پرداخته و شبکه خط‌مشی را ایجاد کرده و با اعمال فرایند و چرخه مدیریت دانش شامل اکتساب و خلق دانش، نگهداری و ذخیره دانش، تسهیم و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش در درون زیرساخت دانشی مناسب نظیر مهیا بودن امکانات فناوری و همچنین وجود سیستم انگیزشی مناسب، منجر به تولید و اشتراک و استفاده از دانش مفید و مناسب در شبکه خط‌مشی خواهند بود که می‌تواند پیامدهایی چون توزیع مناسب دانش در شبکه خط‌مشی، نوآوری و رقابت‌پذیری، افزایش سرمایه فکری، اجتماعی و روان‌شناختی و در نهایت بهبود ظرفیت حل مسئله، عملکرد و بهره‌وری خط‌مشی را به دنبال داشته

باشد. همچنین در جدول شماره ۱ شرح مراجع و مأخذ مورد استفاده برای استخراج ابعاد مختلف جمع‌بندی مبانی نظری پژوهش آمده است.



شکل ۱. جمع‌بندی مبانی نظری



جدول ۱. شرح مراجع و مأخذ استخراج ابعاد مختلف جمع‌بندی مبانی نظری پژوهش

ارائه‌دهنده	شرح	ابعاد جمع‌بندی مبانی نظری	ردیف
مارا و همکاران (۲۰۱۸)	بازیگران فرایند خط‌مشی‌گذاری: محققان، کارگزاران، ذینفعان، سیاستمداران و دیگر بازیگران	شبکه کنشگران (بازیگران شبکه)	۱
اوجو و ملاولی (۲۰۱۶)	ابعاد شبکه‌های حکمرانی: دولت، سازمان‌های بخش خصوصی، جامعه مدنی، شهروندان		
کلین و کوپنجن (۲۰۱۵)	ابعاد جامعه شبکه‌ای: دولت و دیگر بازیگران عمومی، شرکت‌های خصوصی و کسب‌وکارها، جامعه مدنی، گروه‌های شهروندی و گروه‌های ذینفع		
دنهارت (۲۰۱۱)	بازیگران شبکه‌های حکمرانی: دولت، کسب‌وکارها، انجمن‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی، شهروندان و گروه‌هایی نظیر انجمن‌های محلی، تعاونی‌ها، گروه‌های حامی، سازمان‌های خدماتی، احزاب سیاسی، دانشگاه‌ها، رسانه‌ها، سازمان‌های خیریه و گروه‌های حرفه‌ای		
بووارد و لوفلر (۲۰۰۹)	بازیگران شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری: دولت، کسب‌وکارها، سازمان‌های غیرانتفاعی، شهروندان، سیاستمداران، رسانه‌ها، سازمان‌های اجتماعی		
روستساری (۲۰۰۹)	بازیگران خط‌مشی‌گذاری انرژی فنلاند: کابینه و پارلمان، شرکت‌های بزرگ و تولیدکننده، اتحادیه اروپا، وزارت محیط‌زیست و وزارت تجارت و صنعت		
بورگن (۲۰۰۷)	تعاملات در خط‌مشی‌گذاری عمومی: کارگزاران دولتی، مقامات منتخب دولتی، شهروندان، جامعه مدنی		
هازلهارست (۲۰۰۱)	جامعه خط‌مشی: وزرا، نمایندگان مجلس، کارکنان نهادهای قانونی، مشاوران مستقل و روزنامه‌نگاران		
الوانی و شریف‌زاده (۱۳۹۴)	بازیگران فرایند خط‌مشی‌گذاری: قوای سه‌گانه، کارکنان سازمان‌ها، ارباب‌رجوع و مشتریان، گروه‌های ذینفع، گروه‌های فشار، مطبوعات و رسانه‌ها		
کاملی و الوانی (۱۳۸۹)	ذینفعان شکل‌گیری شبکه‌های خط‌مشی: نهادهای قانون‌گذاری، کارکنان، مشتریان، رقبا، اتحادیه‌های محلی و گروه‌هایی چون سرمایه‌گذاران و عرضه‌کنندگان		

ارائه‌دهنده	شرح	ابعاد جمع‌بندی مبانی نظری	ردیف
اوجو و ملاولی (۲۰۱۶)	چهار مرحله توسعه شبکه‌ها: ایجاد، عملیات، تکامل و انحلال	ابعاد شبکه خط‌مشی (ساختار شکل‌گیری روابط)	۲
اوجو و ملاولی (۲۰۱۶)	چهار جنبه طراحی شبکه‌های حکمرانی: اهداف مشترک، حکمرانی، اداره کردن و ارائه		
سورنسن و تورفینگ (۲۰۰۹)	عناصر ساختاری شبکه‌های حکمرانی و خط‌مشی گذاری: طراحی شبکه، شکل‌دهی و یکپارچه‌سازی شبکه، مدیریت شبکه و مشارکت در شبکه		
اگرز و گلداسمیت (۲۰۰۴) به نقل از اوجو و ملاولی (۲۰۱۶)	بلوک‌های سازنده شبکه‌های حکمرانی: شامل یک عنصر استراتژی اصلی و چهار عنصر حمایتی یا ساختاری تحت عنوان طراحی و فعال‌سازی شبکه، ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، سرمایه انسانی و عملکرد و یکپارچگی		
ملائی و همکاران (۲۰۲۱)	فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایندهای دانشی، راهبری دانش	زیرساخت دانشی	۳
کاستلو (۲۰۱۷)	حضور متخصصان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایندهای دانشی، راهبری دانش		
نورث و کومتا (۲۰۱۴)	نظام ارزشی، فناوری اطلاعات، فرایندها و ساختارها، قواعد بازی، شرایط قادر ساختن		
سازمان بهره‌وری آسیایی (APO: 2009)	تغییرات ذهنی و رفتاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایندهای دانشی، راهبری دانش		
ادواردز (۲۰۰۸)	افراد، تکنولوژی، فرایندها		
بورگن (۲۰۰۷)	بصیرت و بینش، تعاملات مناسب، فرایندهای دانشی		
مک ناب (۲۰۰۶)	فرهنگ سازمانی، افراد، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایندهای دانشی		

ارائه‌دهنده	شرح	ابعاد جمع‌بندی مبانی نظری	ردیف
ملاتی و همکاران (۲۰۲۱)	خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار دانش، حفظ دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش	فرایند (چرخه) مدیریت دانش	۴
اوربوردان (۲۰۲۰)	جمع‌آوری و کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، پردازش دانش، اشتراک دانش و به‌کارگیری دانش		
باراو و همکاران (۲۰۱۷)	خلق دانش، ذخیره دانش، بازیابی دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش		
نورث و کومتا (۲۰۱۴)	کسب دانش، ایجاد دانش، اشتراک‌گذاری دانش، استفاده از دانش، آموزش، محافظت از دانش		
سازمان بهره‌وری آسیایی (APO: ۲۰۰۹)	شناسایی دانش، خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش		
ادواردز (۲۰۰۸)	خلق، ذخیره‌سازی، به‌کارگیری، اصلاح و انتقال دانش		
مک ناب (۲۰۰۶)	جمع‌آوری، پردازش، ذخیره و دسترسی به دانش		
هلز اپل (۲۰۰۴)	خلق، ذخیره‌سازی، یکپارچه کردن، متناسب‌سازی، اشتراک‌گذاری و در دسترس قرار دادن دانش		
ویگ (۱۹۹۳)	خلق دانش، نگهداری دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش		

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

به لحاظ فلسفه پژوهشی، تحقیق حاضر پژوهشی تفسیری، و از نظر هدف، تحقیقی توسعه‌ای است. رویکرد پژوهشی این تحقیق، رویکرد استقرای تحلیلی بوده به دنبال الگوییابی از داده‌ها با روشی کیفی است. از نظر روش تحلیل داده‌ها، تحقیق اکتشافی و از نظر ماهیت داده‌ها و شیوه تحلیل یافته‌های پژوهش، تحقیقی کیفی بوده به دنبال ارائه الگو برای مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی کشور با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون<sup>۱</sup> و بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA برای ترسیم شبکه مضامین و روابط میان مضامین حاصل شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی بوده، فرایندی

#### 1. Thematic Analysis

برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. مضمون یا تم<sup>۱</sup>، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و هدف اصلی تحلیل مضمون الگویابی از داده‌هاست. تحلیل مضمون با انجام گام‌های زیر صورت می‌پذیرد: ۱- آشنا شدن با متن مورد بررسی ۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری ۳- جستجو و شناسایی مضامین ۴- ترسیم شبکه مضامین ۵- تحلیل شبکه مضامین ۶- تدوین گزارش. شبکه مضامین، ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی نشان می‌دهد و متشکل است از:

۱. مضامین پایه<sup>۲</sup>: کدها و نکات کلیدی موجود در متن،
۲. مضامین سازمان‌دهنده<sup>۳</sup>: مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه
۳. مضامین فراگیر<sup>۴</sup>: مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

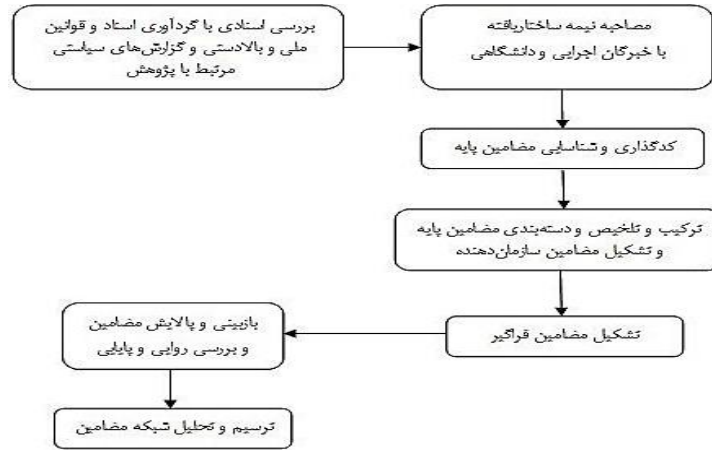
مطابق شکل شماره ۲ که در آن فرایند اجرایی پژوهش نشان داده شده است، برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش ابتدا با استفاده از شیوه بررسی اسنادی، داده‌ها و اطلاعات مدارک موجود در سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور و موضوع دانش و مدیریت دانش در نهادهای دولتی، اسناد و قوانین بالادستی و ملی و گزارش‌های سیاستی مربوط به موضوع پژوهش مورد جستجو و بررسی قرار گرفته، سپس با استفاده از روش میدانی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، مدیران و صاحب‌نظران مرتبط با موضوع پژوهش، بهره‌برداری شده است. صاحب‌نظران، خبرگان و مدیرانی که دارای تخصص و تجربه کافی و مرتبط با موضوع پژوهش بوده، تمامی دارای تحصیلات تکمیلی و اغلب دارای تحصیلات با درجه دکتری، شاغل در نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی مرتبط با موضوع پژوهش شامل وزارتخانه‌های نفت و نیرو و سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به عنوان حوزه‌های اصلی تولید و توزیع و مصرف انرژی، نهادهای بالادستی نظیر مجلس شورای اسلامی و سازمان برنامه و بودجه به عنوان حوزه‌های اصلی سیاست‌گذار و خط‌مشی‌گذار حوزه انرژی کشور و همچنین مراکز پژوهشی و دانشگاهی

1. Theme
2. Basic Themes
3. Organizing Themes
4. Global Themes

مستقر در شهر تهران، جامعه مورد مطالعه این پژوهش را تشکیل داده‌اند که به شیوه نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به کفایت داده‌ها و اشباع نظری ادامه داشته است. در هر مصاحبه ضمن ارسال سؤالات و توضیحاتی در خصوص هدف مصاحبه و پژوهش برای هر یک از مصاحبه‌شوندگان و تأکید بر محرمانه بودن مصاحبه‌ها، در ابتدای هر مصاحبه نیز خلاصه‌ای از طرح پژوهش و تعاریف مبنایی برای ایجاد مبانی گفتمانی مشترک بیان شده و توضیحاتی در خصوص اهمیت دانش و تجربه و نقش مصاحبه‌شونده در پژوهش ارائه شده است. مصاحبه‌ها بین یک الی دو ساعت به طول انجامیده و پس از هر مصاحبه پیاده‌سازی محتوای مصاحبه و شناسایی گزاره‌های مرتبط با موضوع انجام گردیده است.

اعتبار<sup>۱</sup> در پژوهش کیفی به این می‌پردازد که آیا موضوع و سؤالات پژوهش به طور واقعی بررسی شده است؟ به منظور افزایش اعتبار در این پژوهش، ضمن مراجعه مکرر به متون و مصاحبه‌ها، مقایسه مستمر و بررسی از زوایای مختلف در تحلیل داده‌ها و همچنین کفایت مراجع و کنترل از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش، به این موضوع پرداخته شده است. قابلیت اعتماد یا پایایی<sup>۲</sup> نیز به این می‌پردازد که نتایج پژوهش تا چه حد دارای ثبات بوده است؟ جهت افزایش پایایی پژوهش، ضمن هدایت دقیق مصاحبه‌ها در گردآوری داده‌ها و دادن بازخوردهای مختلف در طول مصاحبه برای همخوانی هر چه بیشتر برداشت‌ها و تفسیرها با نظرات مشارکت‌کنندگان، تعیین درصد توافق مشاهده شده بین مراحل مختلف کدگذاری و محاسبه ضریب پایایی و همچنین انجام مقایسه داده‌ها با ادبیات نظری پژوهش، الگوی استخراج شده با ادبیات نظری مقایسه و تطبیق داده شده است.

1. Validity  
2. Reliability



شکل ۲. فرایند اجرایی پژوهش

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در شیوه بررسی اسنادی برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز پژوهش، تعداد ۲۴ قانون و سند و گزارش، پس از مطالعه و بررسی متون ۲۷ قانون و سند بالادستی و ۱۲ گزارش سیاستی مربوط به جامعه پژوهش که از سال ۱۳۸۱ و با تصویب تشکیل اولین شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور یعنی شورای عالی انرژی کشور توسط مجلس شورای اسلامی، تا کنون منتشر شده‌اند، موردبررسی و تحلیل و کدگذاری قرار گرفته‌اند که به جهت تلخیص، شرح مشخصات صرفاً اسناد و قوانین موردبررسی، مرجع تصویب و تاریخ تصویب آن‌ها در جدول شماره ۲ آمده است. سپس با استفاده از روش میدانی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۱ نفر از خبرگان، مدیران و صاحب‌نظران مرتبط با موضوع پژوهش، بهره‌برداری شده است که پس از بررسی و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در نهایت تعداد ۱۹ مصاحبه به شرح مشخصات جدول شماره ۳ موردبررسی و تحلیل و کدگذاری قرار گرفته‌اند.

جدول ۲. مشخصات اسناد و قوانین ملی و بالادستی مرتبط با موضوع پژوهش

ردیف	شرح	مرجع تصویب	تاریخ تصویب
۱	دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی	شورای عالی اداری	۱۳۹۹/۱۰/۲۷

ردیف	شرح	مرجع تصویب	تاریخ تصویب
۲	نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	۱۴۰۰/۰۳/۲۶
۳	سیاست‌های کلی علم و فناوری کشور	مقام معظم رهبری	۱۳۹۳
۴	سیاست‌ها و اولویت‌های پژوهش و فناوری کشور	شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری	۱۳۹۶
۵	سند نقشه جامع علمی کشور	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۱۳۸۹/۱۰/۱۴
۶	تشکیل شورای عالی انرژی کشور	مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۱/۰۴/۳۰
ردیف	شرح	مرجع تصویب	تاریخ تصویب
۷	سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف	مقام معظم رهبری	۱۳۸۹/۰۴/۱۵
۸	قانون اصلاح الگوی مصرف انرژی	مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۹/۱۲/۰۴
۹	سند ملی راهبرد انرژی کشور	شورای عالی انرژی هیئت‌وزیران	۱۳۹۵/۰۱/۲۳ ۱۳۹۶/۰۴/۲۸
۱۰	آیین‌نامه ایجاد بازار بهینه‌سازی انرژی و محیط‌زیست	سازمان برنامه‌وبودجه کشور	۱۳۹۶/۱۲/۱۹
۱۱	برنامه اجرایی طرح جامع انرژی کشور	هیئت‌وزیران	۱۳۹۹/۰۱/۲۴
۱۲	اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی	مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۶/۱۰/۰۸
۱۳	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	مقام معظم رهبری	۱۳۹۲/۱۱/۲۹

جدول ۳. مشخصات خبرگان و صاحب‌نظران مصاحبه شده

ترکیب سوابق اشتغال					مدرک تحصیلی		تحصیلات		جنسیت	
مراکز تحقیقاتی	سایر نهادها	وزارت نفت	وزارت نیرو	عضو هیئت علمی	صنایع و مهندسی	مدیریت و علوم انسانی	کارشناسی ارشد	دکتری	زن	مرد
۸	۳	۵	۶	۷	۹	۱۰	۶	۱۴	۳	۱۶

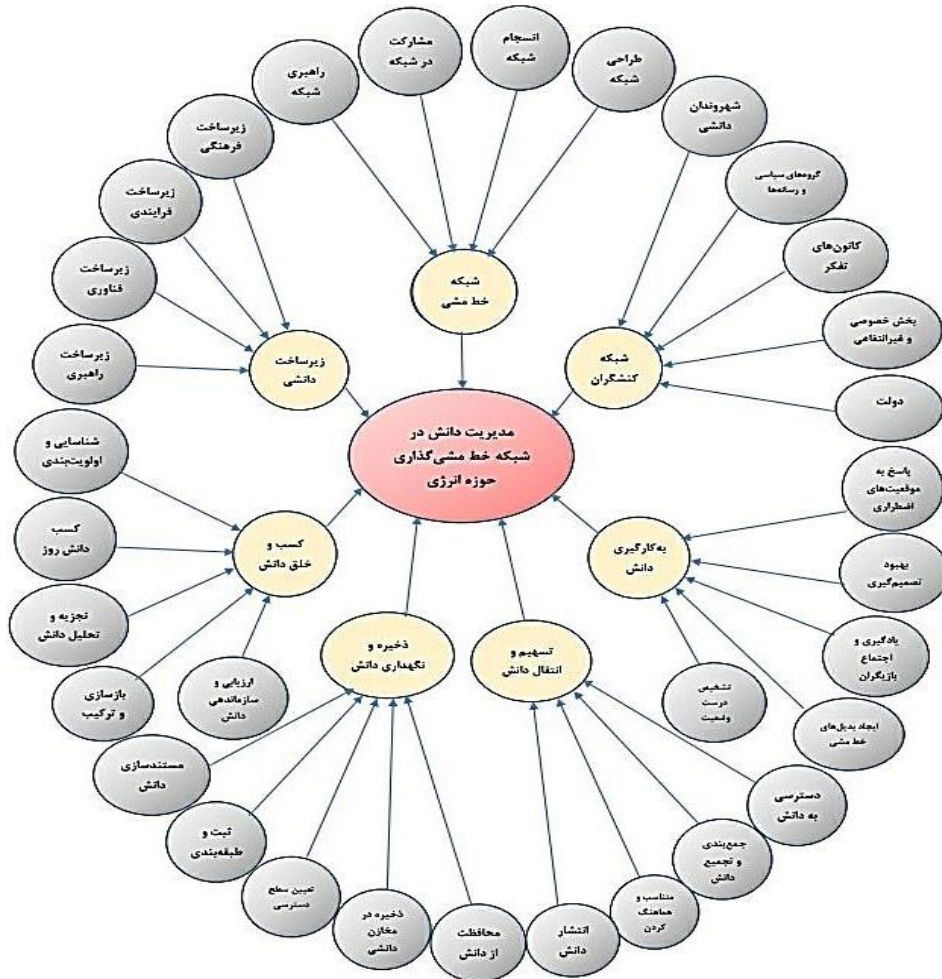
پس از بررسی دقیق هر یک از مصاحبه‌ها، قوانین و اسناد بالادستی و گزارش‌های سیاستی نهادهای مربوط، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مفاهیم، نکات کلیدی و کدهای اولیه هر یک استخراج و کدگذاری گردیده و مضامین پایه تحقیق شکل گرفته‌اند. همچنین مضامین سازمان‌دهنده، مقولات حاصل از ترکیب و تلخیص و دسته‌بندی مضامین پایه و در نهایت مضامین فراگیر پژوهش، مضامین عالی به‌دست‌آمده از تحلیل مضامین سازمان‌دهنده، پس از چندین بار بازخوانی مضامین اساسی و مشترک در تمامی متون و ترکیب با یکدیگر شناسایی و استخراج شده و تفسیر نهایی بر روی آن مضامین صورت گرفته است. در نهایت مفاهیم، ابعاد و عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور و ارتباط آن‌ها با یکدیگر در قالب شبکه مضامین برای تجسم مضامین سطوح سازمان‌دهنده و فراگیر نمایش داده شده و با استفاده از تحلیل و تطبیق شبکه مضامین و مبانی نظری پژوهش، چارچوب و الگوی نهایی این تحقیق استخراج شده و با کنترل از سوی خبرگان پژوهش اعتبارسنجی گردیده است.

با انجام تحلیل مضمون بر روی متون گزارش‌ها، اسناد و قوانین و همچنین مصاحبه‌های انجام شده، در مجموع تعداد ۹۹ مضمون پایه استخراج گردید و از تحلیل آن‌ها ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده به دست آمد و در بررسی نهایی نیز، ۷ مضمون فراگیر حاصل گردیده است که در جدول شماره ۴ نشان داده شده‌اند. در این جدول به دلیل تعدد مضامین پایه از ذکر آن‌ها خودداری شده و تنها مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر ارائه شده‌اند. بر این اساس شبکه مضامین پژوهش نیز در شکل شماره ۲ (بدون ذکر مضامین پایه) نمایش داده شده است. نتایج بررسی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شده در این پژوهش نشان می‌دهد که هفت عامل زیر تحت عنوان مضامین فراگیر از ترکیب مضامین سازمان‌دهنده پژوهش برای شکل‌گیری الگوی مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور قابل استخراج است: ۱- شبکه کنشگران و کانون‌های دانشی حوزه انرژی کشور ۲- شبکه خط‌مشی و روابط مناسب مابین کانون‌های دانشی ۳- شبکه مدیریت دانش و زیرساخت دانشی لازم ۴- فرایند کسب و خلق دانش ۵- ذخیره‌سازی و نگهداری دانش ۶- تسهیم و انتقال دانش و ۷- فرایند به‌کارگیری دانش.



جدول ۴. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر پژوهش

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
دولت (حاکمیت)	مضامین فراگیر	کسب و خلق دانش (ادامه)	کسب و خلق دانش (ادامه)
بخش خصوصی و غیرانتفاعی		بازسازی و ترکیب	ارزیابی و سازمان‌دهی دانش
کانون‌های تفکر		مستندسازی دانش	ذخیره‌سازی و نگهداری دانش
گروه‌ها و احزاب سیاسی، رسانه‌ها		ثبت و طبقه‌بندی دانش	تعیین سطح دسترسی و محرمانگی
شهروندان دانشی	کانون‌های دانشی (شبکه کنشگران)	ذخیره دانش در مخازن دانشی	ذخیره‌سازی و نگهداری دانش
طراحی شبکه	مضامین فراگیر	محافظة از دانش	انتشار دانش
یکپارچگی و انسجام شبکه		روابط کانون‌های دانشی (شبکه خط‌مشی)	متناسب و هماهنگ کردن
مشارکت در شبکه		زیرساخت دانشی (شبکه مدیریت دانش)	جمع‌بندی و تجمیع دانش
راهبری شبکه	مضامین فراگیر	دسترسی به دانش	تسهیم و انتقال دانش
زیرساخت فرهنگی		زیرساخت دانشی (شبکه مدیریت دانش)	استفاده از دانش برای تشخیص درست وضعیت
زیرساخت فرایندی		زیرساخت فرهنگی	استفاده از دانش برای ایجاد بدیل‌های مختلف خط‌مشی
زیرساخت فناوری		زیرساخت فرایندی	استفاده از دانش برای یادگیری و اجماع بازیگران
زیرساخت راهبری	مضامین فراگیر	بهبود تصمیم‌گیری	به‌کارگیری دانش
شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای دانشی		کسب و خلق دانش	استفاده از دانش برای پاسخ مناسب به موقعیت‌های اضطراری
کسب دانش روز		کسب و خلق دانش	استفاده از دانش برای پاسخ مناسب به موقعیت‌های اضطراری
تجزیه و تحلیل دانش		کسب و خلق دانش	استفاده از دانش برای پاسخ مناسب به موقعیت‌های اضطراری



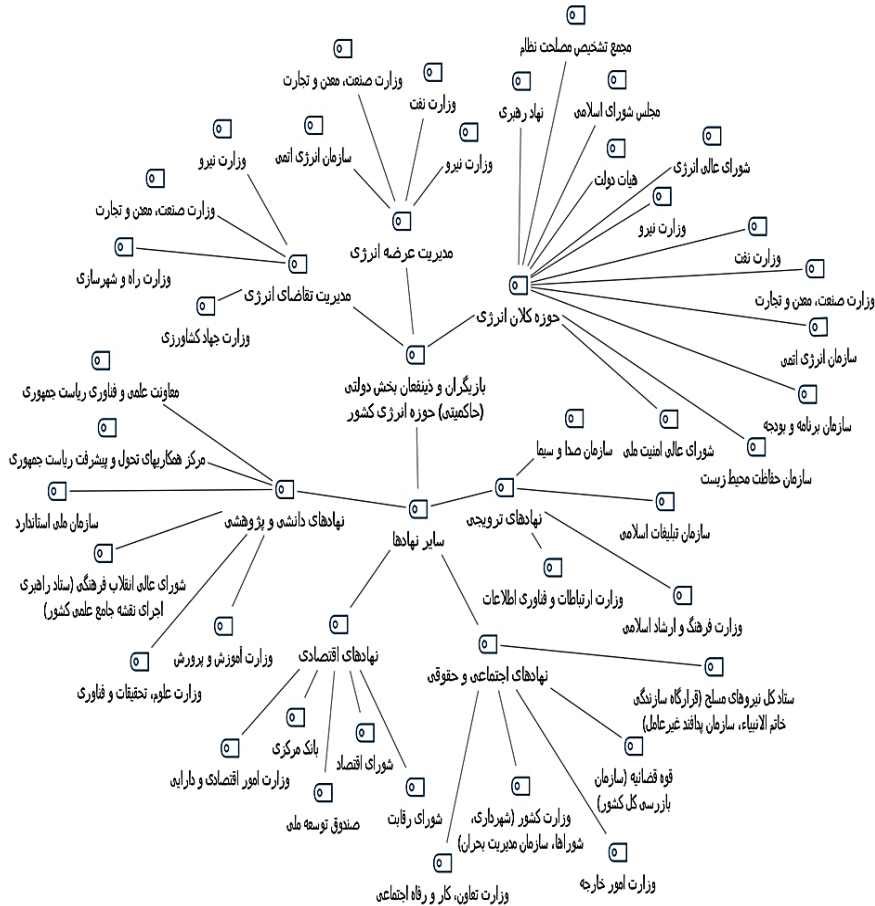
شکل ۲. شبکه مضامین مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور

مطابق شبکه مضامین حاصل از بررسی و تحلیل مضامین به‌دست‌آمده در پژوهش، بازیگران مختلف مؤثر بر خط‌مشی گذاری و ایجاد شبکه خط‌مشی گذاری مطلوب حوزه انرژی کشور و مدیریت دانش در این شبکه، ذینفعان و کانون‌های دانشی هستند که در شبکه خط‌مشی به تعامل و همکاری با یکدیگر پرداخته، شبکه کنشگران را ایجاد

و امکان تسهیم و انتقال دانش بین آن‌ها وجود خواهد داشت. دولت (حاکمیت)<sup>۱</sup> و نهادهای حاکمیتی مرتبط با حوزه انرژی کشور از ارکان این شبکه بوده که بنا بر تحلیل اسناد و مصاحبه‌های صورت گرفته در چهار سطح نهادهای مرتبط با ۱- حوزه کلان انرژی ۲- مدیریت عرضه انرژی ۳- مدیریت تقاضای انرژی و ۴- سایر نهادها (شامل نهادهای دانشی و پژوهشی، نهادهای اقتصادی، نهادهای اجتماعی و حقوقی و نهادهای ترویجی)، قابل تقسیم‌بندی بوده و در شکل شماره ۳ شبکه بازیگران و نهادهای مربوطه نمایش داده شده است. اطلاعات، دانش و تجربه تجمیع شده در این نهادها در صورت سازمان‌دهی و اشتراک با سایر بازیگران، اصلی‌ترین محرک چرخه مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی کشور خواهد بود. بخش خصوصی و غیرانتفاعی به‌عنوان عضو بعدی شبکه کنشگران است که در نتیجه مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، انجمن‌های صنفی و سازمان‌های مردم‌نهاد، از اعضای مهم این شبکه بوده و در کنار بخش دولتی به ارائه خدمات در حوزه انرژی کشور می‌پردازند و به دلیل اینکه به‌طور مستقیم از سیاست‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های این حوزه تأثیر می‌پذیرند و از طرفی دارای دانش و تجربیات گران‌بهایی در این حوزه هستند، می‌توانند در چرخه مدیریت دانش در جهت دانش‌آفرینی بیشتر و اشتراک آن با سایر بازیگران اقدام نمایند.

---

1. Government



شکل ۳. شبکه بازیگران و ذینفعان بخش دولتی (حاکمیتی) حوزه انرژی کشور

دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و مطالعاتی دولتی و غیردولتی، کانون‌های تفکر این حوزه را تشکیل می‌دهند که به مطالعه و پژوهش در رابطه با جنبه‌های مختلف و مسائل مرتبط با خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی پرداخته، صاحب ایده بوده و به کسب و خلق دانش مرتبط و تسهیم آن با دیگر بازیگران می‌پردازند. تغییرات سیاسی در کشور، نقش و تأثیر گروه‌ها و احزاب سیاسی را به عنوان یکی از بازیگران مؤثر در حوزه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری تغییر داده و نشریات و رسانه‌ها نیز به واسطه رسالتی که بر دوش دارند امکان تجزیه و تحلیل، انتقال دانش و اطلاعات و آگاهی‌بخشی به کلیه ذینفعان را به عنوان عضوی از شبکه کنشگران خواهند داشت، و در نهایت با

توجه به اینکه عامه مردم بهره‌بردار اصلی این حوزه هستند، انرژی به عنوان منبعی برای ایجاد رفاه عمومی بوده و با معیشت و گذران زندگی روزمره مردم گره خورده و اینکه مردم و صنعت تقریباً به یک میزان مصرف‌کننده انرژی هستند، شهروندان دانشی که متأثر از سیاست‌های کلان این حوزه هستند می‌توانند در این شبکه به ایفای نقش پرداخته و در کنار سایر بازیگران تشریح شده در بالا، شبکه کنشگران و کانون‌های دانشی حوزه انرژی کشور را تشکیل دهند. شبکه کنشگران به‌دست آمده در این پژوهش مطابق مبانی نظری و پیشینه پژوهش در نوشته‌های نظریه‌پردازان و نویسندگانی چون مارا و همکاران (۲۰۱۸)، روستساری (۲۰۰۹)، دنهارت (۱۳۹۷)، بووارد و لوفلر (۱۳۹۳) به نوعی مورد تأکید قرار گرفته و در این پژوهش با تأکید بر بازیگران دارای اطلاعات و دانش و تجربه مرتبط و مؤثر بر سیاست‌گذاری جامع حوزه انرژی کشور جمع‌بندی و ارائه شده‌اند. برای ایجاد روابط مناسب مابین این کانون‌های دانشی و شکل‌گیری شبکه خط‌مشی، عواملی چون طراحی مناسب شبکه خط‌مشی، ایجاد یکپارچگی و انسجام در شبکه، مشارکت در شبکه و راهبری صحیح شبکه به‌عنوان ابعاد اصلی شبکه خط‌مشی گذاری پس از تحلیل اسناد و مصاحبه‌های پژوهش و در انطباق با ادبیات و مبانی نظری پژوهش معرفی شده‌اند. از جمله مفاهیم و عواملی که در طراحی و ایجاد ساختار برای شبکه خط‌مشی بر اساس تحلیل اسناد و مصاحبه‌های پژوهش مورد تأکید قرار گرفته‌اند تعدد و تنوع بالای بازیگران شبکه، در نظر گرفتن اقتضائات حاکم بر اداره کشور در شکل‌گیری شبکه و در نهایت ایجاد لایه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در چهار سطح ۱- خط‌مشی گذاری کلان ۲- مدیریت و برنامه‌ریزی ۳- تنظیم مقررات و تنظیم‌گری<sup>۱</sup> و ۴- تصدی‌گری و اجرا را می‌توان نام برد. از جمله اشکالات و چالش‌های اساسی این حوزه مطرح شده در اسناد و ارائه شده توسط خبرگان پژوهش، موضوع عدم تفکیک و تمرکز چهار سطح اشاره شده در نهادهای دولتی و وزارتخانه‌های متولی مدیریت عرضه و تقاضای انرژی کشور است به‌عنوان مثال، وزارت نیرو و شرکت‌های وابسته به‌عنوان نهاد بالادستی حوزه آب و برق و انرژی‌های تجدیدپذیر در هر چهار سطح به ایفای نقش پرداخته و خود مجری سیاست‌گذاری‌های خود بوده، نقش مدیریت و برنامه‌ریزی و همچنین تنظیم‌گری را نیز در این مابین بر عهده دارد.

#### 1. Regulatory

تعیین اهداف و راهبردهای کلان، تجمع و انسجام شبکه، ارتباطات افقی نظام‌مند و ایجاد هماهنگی افقی، از عوامل مؤثر بر ایجاد یکپارچگی و انسجام در شبکه خواهد بود و برای تقویت مشارکت بازیگران در شبکه عواملی چون مشروعیت، باور و انگیزه بازیگران، وابستگی متقابل و تراکنش بین بازیگران شبکه، تعامل و اجماع بازیگران، تسهیلگری و همکاری پایدار در شبکه و ترجیح منفعت عامه و منافع ملی بر منافع بخشی، مورد تأکید قرار گرفته‌اند. ایجاد یکپارچگی و انسجام در شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری و همچنین مشارکت بازیگران در شبکه تحت تأثیر عوامل گفته شده، از ارکان شکل‌گیری شبکه خط‌مشی بوده و نیازمند توجه جدی است. در نهایت از جمله عواملی که با توجه به ساختار حاکمیتی و اجرایی کشور نیازمند توجه در شبکه‌های خط‌مشی هست، موضوع راهبری مناسب شبکه و در این راستا توجه به عواملی چون جریان‌سازی و توانمندسازی کلیه ذینفعان و بازیگران، شفافیت در شبکه و کاهش تضاد منافع، خط‌مشی‌گذاری بر اساس اجماع شبکه و منفعت عامه، پایش و کنترل عملکرد شبکه در رابطه با اهداف و اجرای استراتژی‌های ترکیبی هدایت و خودتنظیمی با فراحکمرانی<sup>۱</sup> نهاد و مرجع عالی فرابخشی حوزه انرژی کشور می‌باشد. ابعاد و عوامل مختلف به‌دست آمده در این پژوهش برای شکل‌گیری شبکه خط‌مشی، مطابق مبانی نظری و پیشینه این پژوهش در مقالات و نوشته‌های پژوهشگرانی چون لوکاتلی و همکاران (۲۰۲۰)، نورمن (۲۰۱۷)، لویس (۲۰۱۱)، سورنسن و تورفینگ (۲۰۰۹)، کنیس و راب (۲۰۰۳) مورد تأکید قرار گرفته و در این پژوهش با تأکید بر الزامات حوزه انرژی کشور مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

شبکه مدیریت دانش و زیرساخت دانشی مورد نیاز با ایجاد ابعادی چون زیرساخت فرهنگی لازم برای مدیریت دانش، زیرساخت فرایندی مناسب، وجود زیرساخت فناوری کارا و زیرساخت راهبری اثربخش شکل خواهد گرفت. زیرساخت فرهنگی مدیریت دانش از طریق توجه به فعالیت‌های شناختی و رفتاری بازیگران مختلف منجر به ایجاد علاقه‌مندی بیشتر بازیگران به کسب و اشتراک دانش خواهد بود. در زیرساخت فرایندی می‌بایستی سازوکارهای لازم برای پیاده‌سازی و اجرای صحیح چرخه و فرایند مدیریت دانش توسط کلیه بازیگران شکل بگیرند تا در مسیر

1. Metagovernance

خط‌مشی‌گذاری‌ها نیاز به تکرار و دوباره‌کاری نبوده و صرفاً حذف و اصلاحات خط‌مشی متناسب با شرایط و موقعیت صورت پذیرد. تأمین زیرساخت فناوری برای مدیریت دانش علاوه بر ثبت و نگهداری و تسهیم دانش میان بازیگران، منجر به شناخت شبکه دانشکاران و سیاست‌گذاران و خبرگان حوزه انرژی خواهد بود چراکه ما بعضاً خبرگان سیاست‌گذاری که لزوماً اشخاص سیاسی نیستند را نمی‌شناسیم. در حوزه زیرساخت راهبری در حقیقت مدیریت دانش باید تبدیل به یک خواست ملی فرادولتی بشود و حاکمیت و نهادهای حاکمیتی آن را به‌عنوان یک خواست کلان ملی ببینند و الزام‌آور شود. تأمین زیرساخت‌های دانشی موردنیاز مطابق مبانی نظری و پیشینه پژوهش در مقالات و نوشته‌های آسوگن و رتیف (۲۰۲۰)، کاستلو (۲۰۱۷)، باراو و همکاران (۲۰۱۷)، ادواردز (۲۰۰۸)، دنهارت (۱۳۹۷)، نورث و کومتا (۱۳۹۵)، الوانی و شریف‌زاده (۱۳۹۴) مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

مطابق ادبیات و مبانی نظری پژوهش، مدل‌های مختلفی از سوی اندیشمندان و مؤسسات مختلف در خصوص چرخه و فرایندهای صورت گرفته در مدیریت دانش ارائه شده است که علیرغم مشابهت محتوا دارای مراحل و ترتیب متفاوت می‌باشند. بر این اساس چهار فعالیت اصلی و موردقبول اکثریت مدل‌های فرایندی مدیریت دانش عبارت‌اند از: کسب و خلق دانش، ذخیره‌سازی و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش و به‌کارگیری و کاربرد دانش. لذا در این پژوهش مطابق مقالات و تأکید نویسندگانی چون اوریوردان (۲۰۲۰)، باراو و همکاران (۲۰۱۷)، دمیتریو (۲۰۱۶)، بورگن (۲۰۰۷)، ویگ (۱۹۹۳)، نورث و کومتا (۱۳۹۵)، در بعد ایجاد چرخه و فرایند مناسب مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی‌گذاری این حوزه، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فرایندهای کسب و خلق دانش، ذخیره‌سازی و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش استخراج گردیده است.

شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای دانشی با آینده‌پژوهی و کشف و درک به‌موقع و صحیح مسائل و چالش‌های حوزه انرژی کشور، کسب دانش روز مرتبط با خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی با رویکرد برون‌مداری در کنار رویکرد درون‌مداری و استفاده از الگوهای موفق و تجربیات برتر، تولید ایده و سناریوهای مختلف توسط کانون‌های تفکر و سایر بازیگران با تجزیه و تحلیل دانش، بازسازی و ترکیب دانش و بومی‌سازی دانش تطبیقی جهت استفاده داخلی و ارزیابی و

سازمان‌دهی دانش جدید از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده در فرایند کسب و خلق دانش هستند. در فرایند ذخیره‌سازی و نگهداری دانش عواملی چون مستندسازی دستاورد خط‌مشی‌های مختلف و روایت‌ها و تجارب خبرگان و دانش جدید خط‌مشی گذاری، ثبت و طبقه‌بندی و کدگذاری دانش و دستاوردهای خط‌مشی گذاری و تجربه و دانش بازیگران، تعیین سطح دسترسی و محرمانگی برخی داده‌ها و اطلاعات، انباشت و ذخیره تمامی اقدامات و تجارب گذشته، مدارک و اسناد و دانش جدید خط‌مشی گذاری در مخازن دانشی و ایجاد بانک اطلاعاتی برای محافظت از دانش از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده هستند.

استخراج و انتشار دانش و تجربیات و نظرات صاحب‌نظران و خبرگان به‌منظور جلوگیری از تکرار و موازی‌کاری میان بازیگران دانشی، متناسب و هماهنگ کردن دانش به جهت لزوم هماهنگی بین بازیگران دانشی با سیاست‌گذاران و توجه به این نکته که دانش و اطلاعات بازیگران دانشی حوزه انرژی خیلی عمومی نیست، جمع‌بندی و جمع‌بندی دانش و تجربیات بازیگران حوزه انرژی، و تسهیل دسترسی به اطلاعات و دانش موجود و به‌روز میان بازیگران در فرایند تسهیم و انتقال دانش مؤثر هستند. تشخیص درست وضعیت با استفاده مناسب از دانش و تمرکز بر علت‌ها به‌جای معلول‌ها، ایجاد بدیل‌های مختلف خط‌مشی با توجه به وجود عدم اطمینان و عدم قطعیت‌ها در مطالعات خط‌مشی گذاری حوزه انرژی، یادگیری جمعی و اجماع بازیگران شبکه، بهبود مستمر تصمیم‌گیری و جلوگیری از موازی‌کاری و دوباره‌کاری، و استفاده از دانش برای پاسخ مناسب به موقعیت‌های اضطراری نیز از عوامل مهم و مؤثر در فرایند به‌کارگیری دانش بر اساس تحلیل اسناد و مصاحبه‌های پژوهش می‌باشند.

برای تعیین پایایی نتایج پژوهش، ابتدا با فاصله زمانی دو هفته از کدگذاری نخست توسط پژوهشگر، کدگذاری مجدد صورت گرفته، کدهای مشابه در هر دو مرحله کدگذاری به‌عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه به‌عنوان «عدم توافق» مشخص شده و با استفاده از روش هولستی<sup>۱</sup> و به‌کارگیری رابطه زیر و مطابق ردیف ۱ جدول شماره ۵، ضریب پایایی (درصد توافق مشاهده شده) به دست آمده است. همچنین در مرحله دوم تعیین پایایی پژوهش، پس از کدگذاری و

1. Holsti



استخراج مضامین توسط پژوهشگر، با مراجعه و مشورت با خبرگان موضوع، نظرات اصلاحی و تکمیلی آنان لحاظ شده و مضامین مرتبط با موضوع پژوهش مجدداً شناسایی و استخراج گردیده و با مقایسه این دو مرحله و بر مبنای میزان توافق مشاهده شده مطابق ردیف ۲ جدول شماره ۵، ضریب پایایی با استفاده از روش هولستی محاسبه شده است. در نهایت با توجه به اینکه ضریب پایایی عددی بین صفر (عدم توافق) تا یک (توافق کامل) است، بر اساس نتایج به دست آمده پایایی و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده است.

مجموع تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و دوم / (۲ \* تعداد توافقها) = ضریب

پایایی

جدول ۵. پایایی روش پژوهش

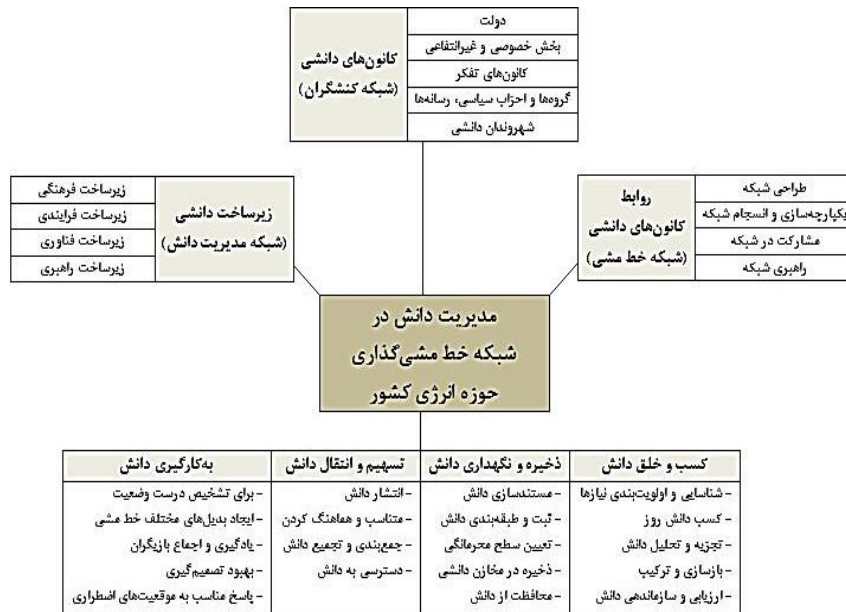
ردیف	مجموع تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و دوم	تعداد توافقها	ضریب پایایی
۱	۲۰۲	۹۵	۰/۹۴
۲	۲۰۴	۹۱	۰/۸۹

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شناسایی بازیگران کلیدی شبکه‌ها و خرده سیستم‌های خط مشی، دلایلی که آن‌ها را گرد هم می‌آورد، چگونگی تعامل بین آن‌ها و اینکه تعاملات آن‌ها چه تأثیری بر خط مشی دارد، سؤالاتی است که توجه بسیاری از محققان خط مشی گذاری را به خود جلب کرده است (هاولت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۳۴). امروزه هیچ دولتی تمامی ابزارها و یا توانایی‌ها، دانش و قدرت لازم برای اثرگذاری بر پیامدهای پیچیده خط مشی را در دست ندارد. دولت قطعاً بازیگر مهمی است اما باید با دیگر بازیگران دانشی برای حرکت جامعه در مسیر مشخص کار کند (بورگن، ۲۰۰۷: ۲۰). در محیط رقابتی امروزی، سازمان‌ها بیشتر از گذشته به دارایی‌های دانشی نیاز دارند (درویشی و درویشی، ۲۰۱۹: ۳۱) و جستجو برای بهترین گزینه‌های خط مشی عمومی اغلب شامل فرآیند بسیار پیچیده‌ای از تعاملات دانشی درون و بیرون دولت است (بورگن، ۲۰۰۷: ۱۱). در پاسخ به

1. Howlett et al

پرسش‌های این پژوهش و بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مضامین و بحث صورت گرفته، مطابق شکل شماره ۴ الگوی مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور به دست آمده است. در این الگو ذینفعان و کانون‌های دانشی شبکه خط‌مشی حوزه انرژی کشور شامل دولت با نگاهت نهادی نمایش داده شده در شکل شماره ۳، بخش خصوصی و غیرانتفاعی، کانون‌های تفکر، گروه‌ها و احزاب سیاسی و رسانه‌ها و در نهایت شهروندان دانشی، شبکه کنشگران حوزه انرژی کشور را تشکیل داده که در درون ساختاری از روابط مابین این کانون‌های دانشی، شبکه خط‌مشی را با ابعادی چون طراحی شبکه، یکپارچه‌سازی و انسجام شبکه، مشارکت در شبکه و راهبری شبکه ایجاد کرده و در درون شبکه مدیریت دانش با تأمین زیرساخت‌های لازم شامل زیرساخت فرهنگی، زیرساخت فرایندی، زیرساخت فناوری و زیرساخت راهبری و با اعمال فرایند و چرخه مدیریت دانش شامل اکتساب و خلق دانش، نگهداری و ذخیره دانش، تسهیم و انتقال دانش و به کارگیری دانش منجر به شکل‌گیری مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور خواهند بود که بر اساس ادبیات و مبانی نظری پژوهش به پیامدهایی چون توزیع مناسب دانش در شبکه خط‌مشی، نوآوری و رقابت‌پذیری، افزایش سرمایه فکری، اجتماعی و روان‌شناختی و در نهایت بهبود ظرفیت حل مسئله، عملکرد و بهره‌وری خط‌مشی، خواهد انجامید.



شکل ۴. الگوی مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی گذاری حوزه انرژی کشور

بر اساس مفاهیم و الگوی حاصل از تحلیل مضامین و یافته‌های این پژوهش و در مقایسه با ادبیات و مبانی نظری پژوهش، پیشنهادها و نکات زیر برای حوزه انرژی کشور قابل ارائه است: توجه به گستردگی حوزه انرژی کشور و حضور بازیگران و ذینفعان متعدد و مؤثر بر سیاست‌گذاری جامع این حوزه از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تسهیم و اشتراک دانش میان آن‌ها، تغییر رویکرد «اطلاعات و دانش به عنوان یک ابزار قدرت و کسب منفعت بخشی در دست سیاستمداران» و تبدیل آن به رویکرد «اشتراک اطلاعات و دانش قدرت و منجر به منفعت عامه است» می‌باشد که از ضمانت‌ها و ابزارهای قانونی نیز در این خصوص می‌بایست به‌خوبی بهره‌برداری گردد. وجود رویکردی درون‌زا و برون‌نگر به کسب و تولید دانش لازم برای خط‌مشی گذاری جامع حوزه انرژی به معنای تعامل و استفاده از علم و تجربه کلیه نخبگان و بازیگران دانشی این حوزه و الگوگیری از سیستم‌ها و تجربیات موفق بین‌المللی برای حل مشکلات موجود مورد تأکید خبرگان و همچنین حاصل مطالعات پژوهش است که در چرخه مدیریت دانش نیازمند توجه جدی است. ایجاد فضای اعتماد و علاقه به همکاری و محیط‌های گفتگومانی مثل

اتاق فکر برای شکل‌گیری شبکه دانشی مناسب، گرد هم آمدن بازیگران دانشی مختلف و رسیدن به تفاهم راجع به مفاهیم پایه و اساسی حوزه انرژی، سپس گام برداشتن در مسیر ساختارهای بهینه از اقدامات اساسی و موردنیاز این حوزه است، به طوری که در حال حاضر در خصوص بسیاری از مفاهیم حوزه انرژی چه به لحاظ نظری و چه در عمل میان سیاست‌مداران و خط‌مشی‌گذاران مختلف دولتی توافق نظر وجود نداشته و منجر به شکل‌گیری خط‌مشی‌های متناقض با تغییر دولت‌ها و خط‌مشی‌گذاران می‌شود. ایجاد ضمانت‌ها و ابزارهای قانونی برای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر داده، اطلاعات و دانش کافی، به موقع و مناسب و لزوم نهادینه‌سازی آن به این معنی که نقش تحقیقات و فعالیت‌های دانشی در سیاست‌گذاری‌های این حوزه عمیق‌تر و پررنگ‌تر شده، از بازیگران دانشی استفاده جامع و کافی صورت پذیرفته و خروجی مراکز پژوهشی و کانون‌های دانشی این حوزه در خط‌مشی‌گذاری نهایی به صورتی مطلوب مورداستفاده قرار گیرد، منجر به تدوین خط‌مشی‌های مطلوب و بهینه و همچنین شکل‌گیری مناسب فرایند به کارگیری دانش در چرخه مدیریت دانش خواهد بود. در این راستا، توجه به ابعاد مختلف مسائل خط‌مشی‌گذاری، سیاست‌پژوهی و آینده‌پژوهی این حوزه علاوه بر مباحث فناوری و رسیدن به تفاهم بین‌رشته‌ای برای کمک به حل مسائل و مشکلات حوزه انرژی کشور ضروری است. بستر مناسب فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی، سامانه‌ها و پورتال‌های مشترک بین سازمانی به منظور اشتراک دانش و اطلاعات و تجربیات و همچنین حفظ و نگهداری دانش موجود از الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در شبکه خط‌مشی‌گذاری کشور بوده، همچنین ارزش‌ها و برنامه‌های مدیریتی نظام حکمرانی کشور می‌بایست متناسب با کار روی نیازهای دانشی بوده، انگیزه‌های لازم و سیستم انگیزشی مناسب ایجاد شود و حمایت‌ها و مشوق‌ها و ضمانت‌های موردنیاز فراهم گردد. طراحی شبکه خط‌مشی مناسب حوزه انرژی کشور و تفکیک وظایف حاکمیتی نظیر خط‌مشی‌گذاری کلان و مدیریت و برنامه‌ریزی کلان بخش‌های مختلف حوزه انرژی کشور از وظایف تنظیم‌گری (رگولاتوری) و تصدی‌گری و اجرا مطابق نظرات و تأکید خبرگان پژوهش منجر به حضور و تعاملات مناسب ذینفعان مختلف و بازیگران دارای دانش و تجربه در عرصه خط‌مشی‌گذاری این حوزه بوده و در بهینه شدن فعالیت‌های چرخه و فرایند مدیریت دانش مؤثر خواهد بود. در نهایت لزوم هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری و تعیین راهبرد برای

شبکه دانشی حوزه انرژی کشور، وجود اتاق فرمان برای مدیریت دانش حوزه انرژی و تبدیل شدن مدیریت دانش این حوزه و ضرورت‌های آن به یک الزام قانونی همراه با ضمانت‌های اجرایی به پیاده‌سازی مدیریت دانش راهبردی و نه صرفاً دانش سطح عملیاتی در شبکه‌های خط‌مشی انرژی کشور، خواهد انجامید.

در نهایت هدف از ایجاد، توسعه و کاربرد مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی گذاری در کنار سایر سیستم‌های مدیریتی، توانمندسازی اعضای شبکه خط‌مشی در برابر مشکلات خط‌مشی گذاری و آماده‌سازی آن‌ها برای ورود به فضای جدید و ناشناخته خط‌مشی بوده و برای تحرک و پویایی، تحول و بهبود جامعه و سازمان‌های عمومی از نیازهای ضروری به شمار می‌رود. دانش و مدیریت دانش می‌تواند ابزاری برای اعضای شبکه خط‌مشی در جهت شناخت صحیح و دقیق عوامل مؤثر بر خط‌مشی، کنترل محدودیت‌های موجود در خط‌مشی گذاری، بهبود فرایند خط‌مشی گذاری و ایجاد حداکثر بهره‌وری، کاهش حداکثری میزان تغییر و تأخیر در اجرای خط‌مشی، کاهش و صرفه‌جویی در زمان، هزینه، منابع و رفع مشکلات خط‌مشی باشد که این دانش با مدیریت صحیح می‌تواند بارها مورد استفاده قرار گرفته و به اشتراک گذاشته شود. از این رو لزوم توجه و همچنین تبیین چگونگی فرایند یادگیری و مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی گذاری، حفظ سرمایه‌های دانشی و تقویت حافظه سازمانی ناپایدار آن‌ها از الزامات این رویکرد خط‌مشی گذاری بوده و نیازمند توجه جدی در مدیریت این شبکه‌هاست. از محدودیت‌های این پژوهش به بین‌رشته‌ای بودن موضوع و عدم آگاهی کامل جامعه مورد پژوهش در خصوص آن و لزوم انجام مصاحبه‌های بیشتر و تحلیل اسناد و ترکیب آن‌ها می‌توان اشاره نمود. همچنین از جمله پیشنهاد‌های این تحقیق، بررسی موضوع پژوهش در حوزه‌های مختلف خط‌مشی گذاری کشور و در نهایت تحلیل محتوای آن‌ها و ارائه الگوی جامع مدیریت دانش در شبکه‌های خط‌مشی گذاری می‌باشد.

## فهرست منابع

- الوانی، سید مهدی و شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی گذاری عمومی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- بووارد، نام و لوفلر، نام. (۱۳۹۳). مدیریت دولتی و حکمرانی (ترجمه سید مهدی الوانی، علیرضا شیروانی و علیرضا ذاکر اصفهانی). تهران: انتشارات نگین ایران.
- حسینی، سید حسین، نام خانوادگی، نام. (۱۳۹۵). ارزیابی علل ناکامی مربوط به تدوین سیاست‌های جامع انرژی در کشور. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی: دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن.
- دنهارت، نام. (۱۳۹۷). نظریه‌های سازمان دولتی (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد). تهران: انتشارات صفار.
- سازمان بهره‌وری آسیایی. (۱۳۹۳). مدیریت دانش برای بخش عمومی (ترجمه علی‌حسین کشاورزی). تهران: انتشارات موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- عابدی جعفری، حسن؛ نام خانوادگی، نام. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۹۸-۱۵۱.
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. (۹۹۹) شهر: ناشر.
- کاملی، محمدجواد و الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۹). شبکه‌ها و خط‌مشی گذاری عمومی (الزام سازمان‌های عصر اطلاعات). تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی.
- مک‌ناب، نام. (۱۳۹۷). مدیریت دانش در بخش دولتی: راهنمای نوآوری در دولت (ترجمه نورمحمد یعقوبی و مهدی کاظمی و مرتضی جمالی پاقلعه). زاهدان: انتشارات دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- نورث، نام و کوتا، نام. (۱۳۹۵). مدیریت دانش: ارزش آفرینی از راه یادگیری سازمانی (ترجمه وجه‌الله قربانی‌زاده و ۹۹۹). تهران: انتشارات بازتاب.
- هلس ایل، نام. (۱۳۹۲). مرجع کامل مدیریت دانش (ترجمه سید جلال موسوی و ابوذر گرائلی ملک خیلی و سید احمد حسینی مونس). تهران: نشر پارسیا.
- هیل، نام و هیوپ، نام. (۱۳۹۷). اجرای خط‌مشی عمومی: حکمرانی در نظریه و عمل (به انضمام مبحث ارزیابی خط‌مشی عمومی) (ترجمه و تلخیص جواد معدنی و نیما خدایی). تهران: نشر آذین مهر.
- Aswegen, M.V. & Retief, F.P. (2020). The Role of Innovation and Knowledge Networks as a Policy Mechanism Towards More Resilient Peripheral Regions. *Land Use Policy*, 90, 1-12.
- Barao, A. (2017). A Knowledge Management Approach to Capture Organization Learning Network. *International Journal of Information Management*, ???, 1-6.
- Bourgon, J. (2007). Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 7-26.
- Butschi, D. (2012). Knowledge-based Policy Making. Copenhagen: Report of the First Parliamentary TA Debate. ???, ???.

- Castello, P. Ed. (2017). Knowledge Management for Policy – Stocktaking of One Year of JRC Activities. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Corcoran, N. & Duane, A. (2017). Using Enterprise Social Networks as a Knowledge Management Tool in Higher Education. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 555-570.
- Darvishi, D. & Darvishi, H. (2019). Assessing the Effectiveness of Knowledge Management Using Analytic Network Process. *International Journal of Applied Operational Research*, 9(1), 31-40.
- Dumitriu, P. (2016). Knowledge Management in the United Nations System. Geneva: United Nations: Joint Inspection Unit.
- Edwards, J.S. (2008). Knowledge Management in the Energy Sector: Review and Future Directions. *International Journal of Energy Sector Management*, 2, 197-217.
- Etemadi, M. (2021). Network Governance Theory as Basic Pattern for Promoting Financial Support System of the Poor in Iranian Health System. *BMC Health Services Research*, 21, 1-11.
- Gong, X. (2018). Chinese National Air Protection Policy Development: A Policy Network Theory Analysis. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 15, 1-21.
- Hazlehurst, D. (2001). Networks and Policy Making: From Theory to Practice in Australian Social Policy. Discussion paper No. 83, Australian: Australian National University.
- Howlett, M. & Mukherjee, I. & Koppenjan, J. (2017). Policy Learning and Policy Network in Theory and Practice: The Role of Policy Brokers in the Indonesian Biodiesel Policy Network. *Policy and Society*, 36(2), 233-250.
- Ingrams, A. (2017). Managing Governance Complexity and Knowledge Networks in Transparency Initiatives: The Case of Police Open Data. *Local Government Studies*, 43(3), 364-387.
- Kenis, P. & Raab, J. (2003). Wanted: A Good Network Theory of Policy Making. Paper prepared for the 7<sup>th</sup> National Public Management Conference. Washington D.C.
- Klijin, E.H. & Koppenjan, J. (2015). Governance Networks in the Public Sector. London: Routledge.
- Lewis, J.M. (2011). The Future of Network Governance Research: Strength in Diversity and Synthesis. *Public Administration*, 89(4), 1221-1234.
- Locatelli, B. (2020). Climate Change Policy Networks: Connecting Adaptation and Mitigation in Multiplex Networks in Peru. *Climate Policy*, 20(1), 1-24.
- Madhusanka, N. & Pan, W. & Kumaraswamy, M. (2020). Social Network Analysis of Building Energy and Carbon Policy Networks in Developing Countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 500(1), 1-8.
- Mara, A. & Mazzocchitti, M. & Sarra, A. (2018). Knowledge Sharing and Scientific Cooperation in the Design of Research-based Policies: The Case of the Circular Economy. *Journal of Cleaner Production*, 194, 800-812.
- Melati, C. & Janissek-Muniz, R. & Curado, C. (2021). Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. *Journal of Contemporary Administration*, 25(2), 1-17.
- Molin, M. & Masella, C. (2016). From Fragmentation to Comprehensiveness in Network Governance. *Public Organization Review*, 16, 493-508.
- Normann, H.E. (2017). Policy Network in Energy Transition: The Case of Carbon Capture and Storage and Offshore Wind in Norway. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 80-93.

- Ojo, A. & Mellouli, S. (2016). Deploying Governance Networks for Societal Challenges. *Government Information Quarterly*, ???, 1-7.
- O'riordan, J. (2020). Knowledge Management: Lessons for Local Government. *Institute of Public Administration: Local Government Research Series*, 17, 1-38.
- Ruostetsaari, I. (2009). Governance and Political Consumerism in Finnish Energy Policy-making. *Energy Policy*, 37, 102-110.
- Sorensen, E. & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- Topp, L. ??????. (2018). Knowledge Management for Policy Impact: The Case of The European Commission's Joint Research Centre. *Palgrave Communications*, 4(87), 1-10.
- Wiig, K.M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge*. Arlington: Schema Press.

