



Design a Knowledge-based Governance Model in Executive Organizations

Seyedeh Sadaf Veshkaei Nejad 1 | Mohammad Doostar 2 | Esmail Malek Akhlagh 3 | Keikhosro Yakideh 4

DOR: 20.1001.1.26454262.1403.7.2.1.1

Vol. 7
Summer 2024
P.P: 11-42

Research Paper

Received: 01 January 2024
Accepted: 09 April 2024
Published:06 August 2024

Print ISSN: 2645-4262
Online ISSN: 2645-5242



Abstract

Nowadays, knowledge-based governance can have a valuable impact on improving the performance of both government and private institutions. However, there is a possibility of overlooking the influential factors on this type of governance. Therefore, adherence to the principles of knowledge-based governance can contribute to improving the situation of organizations, and society, allowing for the maximum utilization of individuals' abilities, reducing societal challenges, and ultimately pursuing the public welfare. This research has employed a qualitative methodology and is based on Grounded theory, using the approaches of Strauss and Corbin. The study population consists of experts familiar with the subject, with 12 of them being selected through purposive and snowball sampling methods for in-depth interviews. We used MAXQDA software to analyse the data. 302 codes are identified and placed in the 46 subcategories and 18 main categories, which are in 6 main categories under the headings of causal conditions, including sharing, creating, preserving and maintaining knowledge, competence of managers. background conditions, including creating infrastructure, structure organization and culture of the organization. Intermediate conditions include rules and procedures, performance evaluation, transparency, team building, recruitment and retention, planning and administration system. The innovation dynamic capability and development strategy are strategic conditions. The performance of the society, organization and the employees are the consequence. The central condition is knowledge-based governance. The Grounded approach and model design in executive organizations has a unique aspect and facilitate the implementation of knowledge governance in executive organizations of the country.

Keywords Data-informed decision making, Intelligent governance, Knowledge-base governance, Learning Organization.

- 1. Doctoral student, Business Administration, Faculty of Management and Economics, University of Gilan, Rasht, Iran.
2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Gilan, Rasht, Iran.
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Gilan, Rasht, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Gilan, Rasht, Iran.

Cite this Paper: Siah Sarani Kajouri, M.A & Chirag Ali, M.R (2024). Design a Knowledge-based Governance Model in Executive Organizations, 7(25), 11-42.

Publisher: Imam Hussein University Authors

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).





## طراحی الگوی حکمرانی دانش‌بنیان در دستگاه‌های اجرایی

سیده صدف وشکائی نژاد<sup>۱</sup> | محمد دوستار<sup>۲</sup> | اسماعیل ملک اخلاق<sup>۳</sup> | کیخسرو یاکیده<sup>۴</sup>

DOR: ۲۰.۱۰.۱.۲۶۴۵۴۶۲.۱۴۰۳.۷.۲.۱.۱

شماره  
۲۵

سال هفتم  
تابستان ۱۴۰۳  
صص: ۴۲-۱۱

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱  
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



### چکیده

امروزه حکمرانی دانش‌بنیان می‌تواند، اقدامی ارزشمند و تاثیرگذار در جهت بهبود عملکرد نهادهای دولتی و خصوصی باشد. لذا، رعایت اصول حکمرانی دانش بنیان می‌تواند به بهبود وضعیت سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی و جامعه کمک نماید و سبب استفاده حداکثری از توانایی افراد، کاهش چالش‌های پیش‌روی جامعه شده و در نتیجه رفاه عمومی جامعه را به دنبال داشته باشد. این پژوهش با روش کیفی از نوع نظریه داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شده است جامعه آماری این پژوهش از خبرگان آشنا با موضوع تشکیل شده که با ۱۲ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی مصاحبه عمیق، صورت گرفت. تحلیل داده‌ها به کمک نرم افزار MAXQDA انجام شده است. تعداد ۳۰۲ کد باز شناسایی شده در قالب ۴۶ زیر مقوله و ۱۸ مقوله اصلی قرار گرفته‌اند که در ۶ طبقه اصلی به عناوین شرایط علی شامل تسهیم، خلق، حفظ و نگهداری دانش و شایستگی مدیران و شرایط زمینه‌ای شامل ایجاد زیرساخت، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمان است. شرایط واسطه‌ای در برگرفته مولفه‌های قوانین و رویه‌ها، ارزیابی عملکرد، شفافیت، تیم‌سازی، سیستم جذب و نگهداری، سیستم برنامه‌ریزی و اداره است. مولفه‌های قابلیت پویای نوآوری و استراتژی توسعه‌گرا جز شرایط راهبردی است. پیامدهای حکمرانی دانش‌بنیان با ارتقای عملکرد جامعه، عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان مشخص می‌شود. شرایط محوری نیز حکمرانی دانش‌بنیان است. رویکرد داده‌بنیاد پژوهش و طراحی الگو در دستگاه‌های اجرایی جنبه منحصر به فرد بودن دارد و می‌تواند تسهیل‌گر پیاده‌سازی حکمرانی دانش‌بنیان در دستگاه‌های اجرایی کشور باشد.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، حکمرانی دانش، حکمرانی هوشمند، سازمان یادگیرنده

۱. دانشجو دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه گیلان، رشت، ایران Email: veshkaeis@phd.guilan.ac.ir

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران .. Email: Doustar@guilan.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران Email: Malekakhlagh@guilan.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران Email: Yakideh@guilan.ac.ir

**استناد:** وشکائی نژاد، سیده صدف و دوستار، محمد، ملک اخلاق، اسماعیل، یاکیده، کیخسرو (۱۴۰۳)، طراحی الگوی حکمرانی دانش‌بنیان در دستگاه‌های اجرایی، **مدیریت دانش سازمانی**، ۷(۲۴)، ۴۲-۱۱.  
DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.26454262.1403.7.2.1.1>

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع) © نویسندگان

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



## مقدمه و بیان مسئله

در کشورهای در حال توسعه و در بخش‌های وسیعی از خاورمیانه به نقش مهم و حیاتی دستگاه‌های دولتی در بهبود و پیشرفت وضعیت اقتصادی و اشتغال‌زایی اشاره شده است. سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی نقش مهمی در پیشرفت اقتصادی، تسهیل امور بخش خصوصی، اشتغال‌زایی و ارائه خدمات در هر کشوری ایفا می‌نمایند (Beygi et al, 2023). تاثیر این سازمان‌ها حتی با وجود خصوصی‌سازی طی دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ در منطقه حاشیه خلیج فارس، کاهش نیافت و روند صعودی خود را در پارامترهای اقتصادی طی نمود (Tin and Phan 2001; Mohajerani et al., 2019). در واقع، مسئله جهانی شدن، سبب افزایش رقابت‌پذیری در کشورها شده و آن‌ها را به سمت استفاده کاربردی تر از فناوری و دانش سوق داده است (Ghafari et al., 2023). ذکر این مورد ضروری است که عملکرد سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی در ایران در مقایسه با سایر کشورها از بهره‌وری مطلوبی برخوردار نبوده و یکی از تاثیرگذارترین عوامل این عدم مطلوبیت، ضعف در درک مفهوم و اجرای اصول حکمرانی در این نهادها است (Mohajerani et al., 2019).

حکمرانی دربرگیرنده تمامی فرایندهای مرتبط با تصمیم‌گیری میان نقش‌آفرینان و ذینفعان درگیر با یک مشکل و هدف مشترک است، که در ایده‌آل‌ترین وضعیت می‌تواند به ایجاد، بهبود و تکثیر هنجارهای اجتماعی و نهادها کمک نماید (Wood and Wright, 2010; Mohajerani et al., 2019). بنابراین انتخاب نوع این حکمرانی می‌تواند تاثیر بسیاری در شکل‌گیری موثر نهادها جهت برطرف نمودن نیازهای سازمان‌ها و جامعه نماید. طی دو دهه اخیر بحران‌های جهانی پیش آمده، رقابت بین‌المللی، توجه به بهره‌وری و کارآمدی نظام اداری در هر سازمان و تاکید بر مسئولیت‌پذیری و سایر عوامل سبب شد تا دانش به یک دغدغه تجاری و ملی گسترده تبدیل گردد (Wiig, 2012). رمز موفقیت شرکت‌های پیشرو و موفق در سراسر دنیا دیدگاه متمایز و منحصر به فرد آن‌ها در تولید و استفاده از دانش ایجادشده جدید و ارائه خدمات و محصولات کاربردی‌تر و افزایش رضایتمندی مراجعه‌کنندگان است (Durst and Edvardsson, 2012; Tseng, 2016; Marra and Edvawards, 2012). در سازمان‌های مبتنی بر دانش، درک این مفهوم که چگونه

هر سازمان می‌تواند به طور پیوسته منابع ارزشمند خود را به صورت پایدار تغییر دهد تا پاسخگوی شرایط محیطی باشد، وجود دارد (Tseng, 2016). از آنجایی که منابع در بخش دولتی و دستگاه‌های اجرایی باید به نحوی به کار گرفته شود تا منفعت عمومی ایجاد نماید و زمینه لازم برای رفاه و آسایش ارباب رجوع و در نتیجه جامعه را فراهم کند به همین دلیل توجه به استفاده صحیح و بهینه از منابع، موضوعی کلیدی است (Praba and Prakash, 2009). از طرفی برای اینکه سازمان بتواند پاسخ‌گوی تغییرات محیط پیرامون خود باشد و در اجرای استراتژی‌های بلندمدت خود دچار مشکل نگردد، باید از توجه صرف به دانش فردی و سازمانی که در مدیریت دانش موجود است فراتر رفت و ساختاری را ایجاد نمود که پیوسته در حال به روز رسانی داده‌ها و اطلاعات خود است و به ضرورت شرایط و استراتژی‌های تدوین شده، آن‌ها را در اختیار افراد قرار می‌دهد. در واقع این مهم نیازمند ساختاری است که همراستا با اهداف سازمانی باشد و ضرورت توجه به مفهوم حکمرانی نمایان می‌سازد (Pmesel and Muller, 2012). حکمرانی فرایندی است که شامل اجرای قواعد، بررسی، نظارت، توجه به بازخوردها و اعمال قدرت مشروع در راستای دستیابی به هدفی واحد و مشترک برای تمامی ذی‌نفعان و کنشگران با در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای محیط یک سازمان و یا در سطح کلان، یک کشور می‌باشد (Hossain, 2016; Howell, 2019). یکی از مهم‌ترین نهادهای کشور، دستگاه‌های اجرایی آن است که به دنبال ایجاد منفعت عمومی و تسهیل فرایندهای سایر بخش‌ها است. در نتیجه انتخاب نوع حکمرانی در این نهاد مهم و موثر در وضعیت کلی جامعه است. حکمرانی انواع مختلفی (حکمرانی دانش، حکمرانی خوب، سالم، متعالی و ...) دارد. حکمرانی دانش زیرمجموعه‌ای نسبت به کل سیستم حاکمیتی است و شامل حکمرانی مدیریت دانش و حکمرانی فناوری اطلاعات است (Tan et al., 2018). دانش، برای هر سازمانی دارایی است و اگر دانش بین افراد یا سازمان‌ها به اشتراک گذاشته نشود، ارزش محدودی خواهد داشت. توانایی یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش تخصصی اعضای سازمان، برای افزایش توانایی شرکت در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی اساسی است که به کمک حکمرانی دانش میسر می‌شود (Ali et al., 2018). به بیان دیگر، توسط رویکرد حکمرانی دانش بنیان می‌توان فرایندهای مبتنی بر دانش سازمان را با اهداف کلان سازمانی همراستا نمود، ساختاری هدفمند برای دستیابی به اهداف سازمان ایجاد کرد. حکمرانی قاعده‌مند و

اصولی سبب می‌شود تا بستر لازم برای رشد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه فراهم شود و کارآمدی دستگاه‌های دولتی افزایش یابد (Colabi & Yaghoubi, 2022). از آنجایی که نظام اداری هر کشور به عنوان پیکره نظام و دولت شناخته شده و مهم‌ترین نهاد در راستای توسعه یک کشور است، شناخت صحیح و رفع کاستی‌های آن در توسعه و شکوفایی کشور نقش مهمی خواهد داشت (Administrative System Reform Roadmap, 2013). از این رو در ایران نیز سازمان‌ها و نهادهای مربوطه پیوسته به دنبال اصلاح و بهبود وضعیت نظام اداری کشور می‌باشند تا بتوانند نقش موثری در شکوفایی و رفاه اقتصادی و اجتماعی ایفا نمایند. با توجه به تاکید نهادهای مختلف دولت (شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی اداری) و سیاست‌گذاران، می‌توان دریافت که وضعیت نظام اداری کشور برای دستیابی به عملکرد برتر نیازمند ساختار مدرن تر است تا بتواند به عملکرد برتر دست یابد. می‌توان بیان نمود که نظام اداری و عملکرد دستگاه‌های اجرایی در رضایتمندی مراجع-کنندگان و مردم نقش مهمی دارد. در نتیجه شناسایی چالش‌های نظام اداری در بهبود وضعیت تعامل میان دولت و مردم موثر است و برطرف نمودن کاستی‌های آن می‌تواند در بهبود نقش این نظام تاثیر بسزایی داشته باشد. طی دو دهه اخیر دانشمندان بیان نموده‌اند که ویژگی‌های اساسی رقابت در حال تغییر است و موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پویا بر توجه به دانش و مسائل مرتبط با آن استوار است (Ahmadi and Salehi, 2011). دانش به عنوان یک سرمایه شناخته می‌شود که با خروج افراد از سازمان این دانش کسب شده از بین می‌رود و جهت جلوگیری از اتلاف این سرمایه که سرمایه ملی محسوب می‌گردد ضروری است که الگوی مناسبی از حکمرانی دانش در سازمان وجود داشته باشد. اما این الگوچه مولفه‌هایی باید داشته باشد و زمینه‌سازها، استراتژی‌ها و سایر عوامل چگونه باید باشند؟ با بررسی‌های انجام شده الگویی برای حکمرانی دانش که توافق همگان را دارا باشد، ارائه نشده و ضرورت وجود این الگو بیش از پیش احساس می‌شود. لذا ارائه این الگو می‌تواند گام مهمی در افزایش بهره‌وری سازمان داشته باشد. همچنین، می‌توان با به کار بردن حکمرانی دانش بنیان در سازمان‌ها به افزایش کیفیت زندگی، تعدد حق انتخاب، آرامش و شکوفایی اقتصادی و اجتماعی دست یافت. نتایج این پژوهش می‌تواند برای پژوهشگران علاقه‌مند به حوزه‌های دانش و حکمرانی دانش مفید بوده و ابعاد جدیدی را برای آن‌ها روشن نماید. از سوی دیگر مدیران سازمان‌ها و نهادهای گوناگون به

خصوص در بخش دولتی کشور می‌توانند از طریق الگوی ارائه شده برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بهتری در افزایش عملکرد سازمان‌های خود داشته باشند. لذا هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی است.

## مبانی نظری پژوهش

### حکمرانی

حکمرانی نشان‌دهنده ساختاری است که به واسطه آن جوامع و سازمان‌ها تصمیمات خود را اتخاذ نموده و مشخص می‌کنند که چه افرادی می‌توانند درگیر موضوع شوند (Akhavan et al., 2022). در واقع، حکمرانی به دنبال ارائه راه‌حل با در نظر گرفتن دیدگاه جمعی، اقدام به انجام امور به صورت جمعی، خودسازماندهی و شبکه‌سازی بین بخش‌های مختلف است. حکمرانی در برگیرنده مجموعه‌ای از بازیگران رسمی و غیررسمی است که بر تصمیم‌های اتخاذ شده تاثیر می‌گذارند که دولت‌ها و دستگاه‌های اجرایی می‌توانند با اضافه نمودن برخی ویژگی‌ها و شاخصه‌ها به آن به عملکرد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مطلوب دست یابند (Yavarian et al., 2021). حکمرانی به عنوان فرایندی توصیف می‌شود که در آن، حکومت‌ها با سایر سازمان‌های اجتماعی تعامل می‌کنند و با شهروندان ارتباط برقرار می‌نمایند تا مسائل اجتماعی را حل کنند و فرصت‌های اجتماعی را در یک قلمرو خاص خلق کنند (Zarepour et al., 2019). در این حکمرانی، بازیگران مختلفی وجود دارند که هدف‌های متضاد و ابزارهای مختلفی را برای حل مسائل اجتماعی انتخاب می‌کنند با ظهور حکمرانی به عنوان یک مفهوم نو و تحولی در ارتباط با دولت و مدیریت عمومی، تلاش می‌شود تا به جای تصویر منفی که درباره این موضوع وجود دارد، تصویری مثبت‌تر ایجاد شود (Martin, 2003). باید به این نکته توجه نمود که حکمرانی مفهومی متفاوت از حکومت دارد. حکمرانی به معنای توزیع قدرت و تصمیم‌گیری درون یا خارج از حکومت است و در آن، بازیگران مختلف شامل بخش دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی در فرآیند تصمیم‌گیری و حکمرانی شرکت می‌کنند. علاوه بر این حکمرانی بر فرایندی بودن امور تاکید نموده و بر پذیرش تعارضات منافع و توافق بین اولویت‌ها و سلايق متفاوت این بازیگران در تصمیم‌گیری‌ها تاکید می‌کند که پایه و اساس مفهوم حکمرانی است (Maya et al., 2018).

حکمرانی به مجموعه‌ای از اقدامات فردی و نهادی، عمومی و خصوصی اشاره دارد که به منظور برنامه‌ریزی و مدیریت مشترک امور به کار می‌رود. این فرآیند به صورت مستمر در حال خلق تفاهماتی بین منافع مختلف و متضاد است و از طریق اقدامات مشارکتی و سازگار، شامل نهادهای رسمی، ترتیبات غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان، پیش می‌رود (Judge et al., 2015).

## حکمرانی دانش

منشا حکمرانی دانش چندان مشخص نیست. گراندوری و کاگوت (۲۰۰۲)، در گفت و گوی علم سازمان خود در مورد دانش و سازمان به بررسی تاثیر زیاد ادبیات مبتنی بر دانش در فلسفه علم، انتقال فناوری و یادگیری سازمانی پرداختند. به طور کلی، حکمرانی دانش از حوزه‌های تئوری طراحی سازمانی و اقتصاد سازمانی تغذیه می‌گردد (Foss, 2012; Grandori, 2001). حکمرانی دانش به عنوان یک مفهوم نسبتاً جدید پیشنهاد می‌کند که درک قوانین پیرامون فرآیندهای مبتنی بر دانش می‌تواند به محققان و متخصصان در درک روابط پیچیده بین دانش و سازمان کمک نماید (Burlamaqui, 2012). می‌توان بیان نمود که اصطلاح حکمرانی دانش برای اولین بار توسط گراندوری (۲۰۰۱) به کار برده شده است. از نظر او سازوکار و حکمرانی دانش شامل پشتیبانی از فرایندهای اشتراک و ادغام دانش است. بنابراین، حق تصمیم‌گیری، روال‌ها، پاداش‌ها، شیوه‌های ارتباط و غیره به عنوان سازوکارهای حکمرانی دانش هستند که می‌توانند به روش‌های متعددی در ساختار حاکمیت ترکیب شوند و از طریق تأثیراتشان بر اشتراک دانش، ایجاد، یکپارچه‌سازی و غیره، فرآیندهای مرتبط با دانش مختلف را تحت تأثیر قرار دهند (Foss, 2012). حکمرانی دانش به مجموعه قوانین رسمی و غیر رسمی اطلاق می‌شود و شامل هماهنگی، هدایت و تنظیم فرایندهای دانشی است. در واقع مشخص می‌کند چه افرادی تصمیم‌گیرنده هستند، هنجارهای سازمان شامل چه مواردی است، میزان دسترسی افراد به اطلاعات و نحوه استفاده از دانش را مشخص می‌نماید (Van Kerkhoff, 2017). همچنین در تعریفی دیگر حکمرانی دانش ترکیبی از مسئولیت‌ها، فرایندها و سازوکارهایی است که در جهت درک و دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف تعریف می‌شود. با توجه به مزایای متقابل حکمرانی و مدیریت دانش، ترکیب و تلاقی فرایندهای حکمرانی و مدیریت دانش می‌تواند سازمان‌ها را از منظر هم-

راستایی، همسویی و جهت‌دهی بین اهداف و راهبردها و رویکرد اصلی تصمیم‌گیری سازمان با فرایندهای مدیریت دانش یاری نماید (Aliyari et al., 2011; Tan et al., 2018). به طور کلی مدیریت دانش بر سازماندهی و ارائه دانش لازم در هر کجا و هر زمان که نیاز باشید تمرکز دارد (Bashokouh and Ghasemi hamedani, 2022). مدیریت دانش ایجاد، توزیع و استفاده جمعی و سامانمند دانش توسط افراد، گروه‌ها و کل سازمان را برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود را تسهیل می‌کند (Rahimi et al., 2023). در راستای دستیابی به اهدافی مشخص و مهیا نمودن شرایط برای بهره‌برداری از تاثیر هم‌افزایی نیروها و جهت‌دهی و بهبود توانمندی‌های دانشی و علمی کشور، تلاش برای تدوین نقشه جامع علمی در سال ۱۳۶۸ آغاز شد. در نهایت، با همکاری گروه‌ها و نهادهای گوناگون در سال ۱۳۸۹ شورای عالی انقلاب فرهنگی توانست این نقشه را تصویب نماید (Supreme Council of Cultural Revolution, 2010). در بند ششم سیاست‌های کلی نظام اداری که توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام در اردیبهشت سال ۱۳۸۹ به تصویب رسیده است بر دانش‌بنیان نمودن نظام اداری کشور و توجه به مدیریت دانش تاکید بسیاری شده است و سعی نموده‌اند تا بستر و زمینه لازم برای به کارگیری این مفهوم را در تدوین برنامه‌های بلندمدت، فعلی و آتی سازمان‌ها و نهادهای دولتی فراهم نمایند (Expediency Council, 2010). نظام نامه دانش طبق تعریف شورای عالی اداری معادل است با سندی مبتنی بر اصول مدیریت دانش که در راستای ایجاد هماهنگی، یک-پارچگی و وحدت در اجرای اهداف، اصول، ارزش‌ها و راهبردهای مدیریت دانش است. ماهیت دانش در هر سازمان با توجه به ماموریت، محیط و مسئولیت‌های آن‌ها متفاوت از یکدیگر می‌باشد (Hassanzadeh, 2021). موفقیت در پیاده‌سازی حکمرانی دانش، نیازمند داشتن رویکردی کل‌نگر و توجه به الزامات و پیش‌نیازهای استقرار مدیریت دانش است. وجوهی از رقابت میان دستگاه‌های دولتی را می‌توان در افزایش رضایتمندی مراجعه‌کنندگان، اصلاح فرایندهای کار یا ارزیابی عملکرد سازمان‌ها دانست. به طور کلی، حکمرانی دانش‌بنیان هنوز به اندازه کافی مفهوم سازی نشده است. حکمرانی دانش به انتخاب و گزینش ساختارها و سازوکارهایی اشاره دارد که می‌تواند با توجه به جهت‌گیری اهداف اصلی سازمان، بر فرایندهای دانشی آن تاثیر مثبت و مطلوبی داشته باشد (Boghrati et al., 2019). فاس و دیگران (۲۰۰۷) از حکمرانی دانش تعریفی دیگر ارائه



نموده‌اند و معتقدند که آن را باید جست‌وجویی برای تطبیق تعاملات دانشی با مکانیسم‌های حکمرانی در جهت کارایی اقتصادی دانست. حکمرانی دانش با توجه به موضوعات اقتصاد، مدیریت دانش، تئوری سازمان و مدیریت استراتژیک توسعه یافته است (Foss, 2007, Pemsel et al., 2016). بیشتر تحقیقات تاکنون به تعامل بین ساختارهای سطح کلان (مانند قابلیت‌ها و ظرفیت جذب) و ساختارهای سطح خرد (مانند انگیزه‌ها، باورها و رفتار افراد) در راستای درک چگونگی کمک حکمرانی دانش به سازمان‌ها پرداخته‌اند (Pemsel et al., 2016). سازمان‌ها به کمک حکمرانی دانش می‌توانند با انتخاب، ترکیب و به کارگیری سازوکارها و ساختارهای رسمی و غیررسمی مختلف با هدف تأثیرگذاری بر رفتار افراد و مشارکت آن‌ها در فرآیندها به اهداف خود دست یابند (Foss et al., 2010). دو جریان اصلی در بکار بردن عبارت حکمرانی دانش وجود دارد: حکمرانی دانش و نیز حکمرانی مدیریت دانش. برخی معتقدند که مدیریت دانش را باید حتماً بستر قرار داد و از ابزارهای حکمرانی برای انجام اموری چون تدوین برنامه‌های کلی، نتایج و انتظارات، تشکیل تیم‌ها، نظارت و ... را برای رسیدن به حداکثر منافع مدیریت دانش بهره برد. از سوی دیگر مقالاتی چون چویو همکاران (۲۰۰۵)، فوس (۲۰۰۹) و رن (۲۰۰۷) به صورت جدی بیان می‌کنند که مدیریت دانش و ادبیات غنی آن به کمک حکمرانی دانش می‌آید و می‌توان مدیریت دانش را در قالب سازمان برای مدیریت امور دانشی به کار برد اما حکمرانی دانش مفهومی فراتر از مدیریت رسمی دانش است. این گروه معتقدند که برخلاف گروه اول، قرار نیست حکمرانی به عنوان ابزارهای مدیریت بهتر مدیریت دانش استفاده شوند بلکه درجایی که پدیده‌های اجتماعی در حال رخ دادن است، دیگر نمی‌توان انتظار داشت که مدیریت‌های رسمی دانشی در این پدیده‌ها قابل مشاهده باشد؛ لذا گرچه معتقد به مدیریت دانش به عنوان تلاشی سازمان یافته جهت تسهیل امور دانشی در سازمان هستند اما درعین حال به دنبال تغییر نگرش و ارائه یک پارادایم جدید در حوزه تسهیل امور دانشی به خصوص زمانی که بعد اجتماعی آن پررنگ‌تر می‌شوند، هستند (Ghodoosi et al., 2019). به طور کلی حکمرانی دانش سبب می‌شود تا سیاست‌ها، رویه‌ها و سازوکارهای ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به صورت دقیق و قابل اعتماد تدوین و اجرا شوند (Cao & Zhiang, 2012). حکمرانی دانش کمک می‌کند که دانش به اشتراک گذاشته شده در یک سازمان سازگار، دقیق و با کیفیت بوده

و از این طریق سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا استانداردها و دستورالعمل‌های کاربردی تدوین نمایند. بسیاری از صنایع و سازمان‌ها باید الزامات مختلف قانونی، نظارتی یا خاص صنعت را رعایت کنند. حکمرانی دانش با اجرای سیاست‌ها، رویه‌ها و کنترل‌ها برای اطمینان از پایبندی به قوانین و مقررات مربوطه، به رفع این نیازها کمک می‌کند. همچنین، حکمرانی دانش حفظ و دسترسی به دانش ارزشمند را تسهیل می‌کند. این مهم تضمین می‌نماید که دانش به درستی مستند، سازماندهی و بایگانی شده و دسترسی کارکنان را به اطلاعات مربوطه در صورت نیاز آسان‌تر می‌کند و این اطمینان به وجود می‌آید که در صورت نبود یک فرد مشخص، فرایندها و انجام امور سازمان با مشکل روبه‌رو نمی‌گردد (Peltokorpi & Tsuyuki, 2006; Zhao et al., 2018).

دستگاه‌های اجرایی کشور طبق ماده شماره ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، در برگیرنده سازمان، وزارتخانه و اداره‌ای است که مسئول احداث تأسیسات عمرانی و اجرای امور محول شده توسط دولت است و در راستای انجام این امور اعتباراتی را از بودجه کل کشور دریافت می‌کنند. در واقع، دستگاه‌های اجرایی کشور شامل دستگاه‌های عمومی عهده‌دار مسئولیت (قوای سه‌گانه، موسسات انتفاعی وابسته به دولت، شرکت‌های بیمه دولتی، بنیادهای زیر نظر ولی فقیه و غیره) و دستگاه‌های غیرعمومی (اتاق بازرگانی، اتاق تعاون، نظام پزشکی و غیره) است. از آنجایی که حیطه مسئولیت‌ها و وظایف دستگاه‌های اجرایی کشور وسیع بوده و امور انجام شده توسط آن‌ها تسهیل‌گر فرایندهای سایر بخش‌ها از جمله بخش خصوصی است و کارایی این نهاد می‌تواند ایجاد منفعت عمومی جامعه تاثیر موثری بگذارد، توجه به این بخش و شناسایی چالش‌های آن در ارتقا وضعیت جامعه نقش مهمی ایفا می‌کند. در نتیجه، مدیریت و به‌روز بودن دستگاه‌های اجرایی در راستای ارائه خدمات منحصر به فرد و باکیفیت مناسب به مخاطبان خود با اهمیت است (Doleh et al., 2018).

## پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که موضوع حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی در راستای ارائه الگویی کاربردی به صورت دقیق بررسی نشده و حجم مطالعات انجام

شده در خصوص حکمرانی دانش‌چندان زیاد نیست. در این بخش به بیان برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته داخلی و خارجی می‌پردازیم.

جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	عنوان پژوهش	نتیجه
۱	قدوسی و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه چارچوب حکمرانی دانش در شبکه‌های اجتماعی	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که می‌توان با به‌کارگیری فناوری‌ها و منطق‌های نوین بسیاری از مسائل و مشکلات ناشی از نبود انگیزه میان کارکنان، عدم اطمینان و ناتوانی در انجام فعالیت‌ها را برطرف نمود
۲	حسن زاده (۱۴۰۰)	دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی: چون و چرای یک راه دراز	جنبه‌های مثبت بالقوه فراوانی در این مصوبه از منظر توجه به دارایی‌های دانشی و انتقال تجربیات و درس‌آموخته‌ها در طول و عرض فرایندهای سازمانی و ارتباطات بین سازمانی وجود دارد. تبدیل این نکات قوت بالقوه به مزیت‌های بالفعل به بالندگی محیط‌های سازمانی دستگاه‌های اجرایی، ارتقای بهره‌وری و رضایت ارباب رجوع و کاهش خطاهای تکراری و توسعه نوآوری کمک می‌کند
۳	یه و همکاران (۲۰۲۱)	مکانیسم‌های حکمرانی دانش چگونه بر قصد انتقال دانش تأثیر می‌گذارد؟ نقش تعدیل کننده حمایت شغلی و تناسب فرد-سازمان	نتایج نشان داد که مکانیسم حکمرانی دانش مثبتی با اهداف انتقال دانش دارد. علاوه بر این، تناسب فرد با سازمان و حمایت شغلی ارتباط میان مکانیسم‌های حکمرانی و قصد انتقال دانش را تعدیل می‌کند.
۴	تان و همکاران (۲۰۱۸)	عوامل مؤثر بر اجرای حکمرانی دانش در میان شرکت‌های کوچک و متوسط مالزی	این پژوهش نشان داده است که تنها دو بعد دانش با مدل حکمرانی دانش مرتبط بوده است. نیازهای کاربرد دانش و سرمایه‌گذاری دانش ابعاد مهمی هستند.

جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	عنوان پژوهش	نتیجه
۵	هوانگ و همکاران (۲۰۱۳)	مکانیسم‌های حکمرانی دانش و اشتراک دانش: نقش‌های میانجی انگیزه و فرصت	اشتراک دانش و عمل در دسترس قرار دادن دانش برای دیگران در یک سازمان، نقش مهمی در حکمرانی دانش ایفا می‌نماید. نتایج تحقیق حاکی از این است که حکمرانی دانش غیررسمی بر فرصت‌ها و انگیزه‌های اشتراک دانش، تأثیر ویژه‌ای دارند.
۶	کائو و ژیانگ (۲۰۱۲)	بررسی تاثیر حکمرانی دانش بر اشتراک گذاری دانش	حکمرانی دانش یک مکانیسم سازمانی است که به طور رسمی و غیررسمی نحوه مدیریت فعالیت‌های دانش مربوط به شرکت را مشخص می‌کند، بنابراین تأثیر قابل توجهی بر اشتراک دانش دارد. این مطالعه به تأثیری که حکمرانی دانش بر اشتراک دانش بر اساس میانجی‌گری اثر گوانژی در چین دارد اشاره می‌کند. نتایج ابتدا نشان می‌دهد که حکمرانی دانش، از جمله حکمرانی رسمی و غیررسمی دانش، نقش کلیدی در اشتراک دانش ایفا می‌کند. دوم، که اثر گوانژی تا حدی بین حکمرانی دانش غیررسمی و اشتراک دانش واسطه می‌شود. ثالثاً، اثر گوانژی یک نقش میانجی کامل بین حکمرانی دانش رسمی و اشتراک دانش ایفا می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

به لحاظ روش‌شناسی، این پژوهش به دنبال طراحی الگویی برای حکمرانی دانش‌بنیان در دستگاه‌های اجرایی ایران می‌باشد و چون به دنبال توسعه دانش از حوزه بنیادی و یا کاربردی است از نوع توسعه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان آشنا به موضوع پژوهش (اساتید دانشگاه متخصص در زمینه مدیریت و علوم اجتماعی و مدیران ارشد برجسته آشنا به موضوع با توجه به رویکرد نظام اداری در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی ایران) می‌باشند. در واقع از دیدگاه و نظرات سازنده خبرگان آشنا به مسائل حکمرانی دانش و آگاه به مسائل و مشکلات دستگاه‌های اجرایی بهره خواهیم برد. در جدول ۲ مشخصات خبرگان این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی خبرگان در مصاحبه

ردیف	میزان تحصیلات	سابقه فعالیت در دستگاه‌های اجرایی	مسئولیت یا سمت سازمانی
۱	دکتری	۱۰	مدیر
۲	دکتری	۱۲	معاون
۳	دکتری	۲۵	مدیر
۴	کارشناسی ارشد	۲۰	کارشناس
۵	دکتری	۲۰	مدیر
۶	دکتری	۲۵	مدیر
۷	دکتری	۱۰	مدیر
۸	دکتری	۱۲	سرپرست
۹	دکتری	۲۵	مدیر
۱۰	کارشناسی ارشد	۲۴	کارشناس
۱۱	کارشناسی ارشد	۲۷	کارشناس
۱۲	دکتری	۱۰	سرپرست

در انجام این پژوهش از رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد اشتراک و کوربین (۱۹۹۸) به عنوان روش پژوهش استفاده شده است. نمونه‌گیری در این بخش شامل مصاحبه با خبرگان است و برای تعیین حجم نمونه به صورت قضاوتی و گلوله برفی بوده است و مصاحبه با

آن‌ها تا مرحله اشباع انجام شد. در این پژوهش روش گردآوری داده‌ها، اسنادی و کتابخانه‌ای بوده و علاوه بر این، ابزار گردآوری داده‌ها برای شناسایی چهارچوب و الگوی حکمرانی دانش بنیان، مصاحبه عمیق خواهد بود. سوالات پژوهش با توجه به موضوع و بر اساس بررسی ادبیات پژوهش استخراج گردیده و جهت برطرف نمودن نکات منفی و مشکلات در ابتدا تعدادی مصاحبه آزمایشی صورت پذیرفت. در نهایت با ۱۲ نفر از افراد آگاه با حکمرانی دانش بنیان مصاحبه صورت گرفته است. ذکر این مورد ضروری است که پژوهش گر پس از هر مصاحبه از طریق نرم افزار مکس کیودا، تحلیل و کدگذاری داده‌ها را انجام می‌داد و سپس مصاحبه‌های بعدی انجام می‌شد. در پژوهش‌های کیفی جهت بررسی دقت علمی پژوهش به مولفه‌هایی همچون، قابلیت اعتبار، انتقال و تایید، اشاره شده است (Danaei and Mozafari, 2007). در معیار قابلیت اعتبار می‌توان از روش‌های درگیری طولانی مدت، مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان و تکنیک مثلث‌سازی استفاده نمود. در این پژوهش از دو روش درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مصاحبه شوندگان استفاده شده است. در روش اول پژوهش گر به طور کامل در فرایند پژوهش درگیر بوده است. در روش بازبینی توسط مشارکت کنندگان نیز، پژوهش گر مجدداً شاخص‌ها و موارد مهم بیان شده توسط مصاحبه شوندگان را با آن‌ها کنترل نمود.

بررسی پایایی پژوهش از طریق ضریب توافق دو کدگذار و به کمک ضریب کاپای کوهن صورت گرفت. در این روش ۱۵ درصد از مصاحبه‌های کدگذاری شده توسط پژوهش گر در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و سپس به کمک نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس ضریب کاپای به دست آمده محاسبه گردید که برای این پژوهش ۰/۶۸ است. همچنین سطح معناداری این شاخص کمتر از ۰/۰۵ بوده که فرض وابستگی کدها به یک‌دیگر تایید می‌گردد. سنجش و تایید روایی محتوا در مصاحبه‌ها به کمک مشورت و نظر اساتید و افراد خبره در مورد موضوع خواهد بود. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس کدگذاری صورت گرفته است. در رویکرد نظام‌مند اشتراک و کوربین، لازم است تا سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گیرد (اشتراک و

کوربین، ۱۹۹۸) و در این پژوهش این مراحل به دقت انجام گرفته است. همچنین نرم افزار مورد استفاده در این پژوهش نیز MAXQDA است.

## یافته‌های پژوهش

پژوهش‌گر در جهت پاسخ‌دهی به سوال اصلی پژوهش (الگو حکمرانی دانش‌بنیان در دستگاه‌های اجرایی به چه صورت است؟)، پس از بررسی و تسلط به ادبیات و موضوع پژوهش به طرح سؤال‌های مصاحبه اقدام نمود و سپس اقدام به کدگذاری باز، محوری و انتخابی (گزینشی) نمود. در ادامه این مراحل بیان گردیده است.

## کدگذاری باز

در جریان مصاحبه‌ها ثبت داده‌ها به شکل صوتی و یادداشت برداری توسط محقق با رضایت مصاحبه شونده‌گان انجام گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده در قالب فرمت ورود (word) وارد نرم‌افزار MAXQDA شد و برای انجام تحلیل، کدگذاری صورت گرفت. در واقع این فرایند برای هر یک از مصاحبه‌ها تکرار شد و در صورتی که پژوهشگر با مفاهیم و مضامین مشابه رو به رو می‌شد از کدهای پیشین به دست آمده در مصاحبه قبلی استفاده می‌نمود. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌ها با ویژگی‌ها ابعادشان شناسایی شدند. در واقع، داده‌ها به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم شده و شباهت و تفاوت میان آن‌ها شناسایی می‌شوند (Bahari and Rouzbahani, 2023). لذا از این طریق کدگذاری باز کدها و مولفه‌های اولیه از متون استخراج گردید. تمامی مصاحبه‌ها همانند جدول شماره ۳، تحلیل شده‌اند.

جدول ۳. کدگذاری باز حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی

منابع	کد مفهوم	مفهوم کد	نقل قول مربوطه در مصاحبه
وود و رایت (۲۰۱۰)	S01	کاهش تضاد دیدگاه در سازمان	از آنجایی که در این نوع حکمرانی خرد جمعی اهمیت بسیاری دارد به دلیل جریان آزاد اطلاعات و جلسات پرسش و پاسخ و .... افراد کمتر نسبت به دیدگاه‌های متضاد به هم واکنش منفی نشان می‌دهند.
گرایی (۱۴۰۱)	S02	قابلیت یادگیری در سازمان	باید سازمان یادگیرنده داشته باشیم که به طور مستمر ظرفیت خود را برای یادگیری، تطابق و تغییر در راستای فرهنگ خود افزایش می‌دهد. سازمان باید بتواند محیط پیرامونش را تحلیل نماید و از تجربه‌های گذشته‌اش درس بگیرد و فرصت‌ها را شناسایی نموده تا بهترین عملکرد را به دست بیاورد و به مزیت رقابتی دست یابد.
دانیایی و همکاران (۱۳۹۹)، علی و همکاران (۲۰۱۸)	S03	حفظ و نگه داری دانش	وجود قابلیت حفظ و نگه داری دانش در سازمان هم خیلی مهم هست تا بتوان از این دانش در مواقع مورد نیاز استفاده کرد و دانش ایجاد شده از بین نرود و به حضور افراد خاصی وابسته نباشد.
بقراطی و همکاران (۱۳۹۷)	S04	تناسب درآمد و سمت سازمانی	باید حقوق و مسئولیت افراد هماهنگ با هم باشد تا به نوعی مشوق افراد برای افزایش مهارت و استفاده از توانایی‌های آن‌ها باشد. همچنین هنگامی که افراد اطمینان داشته باشند که درآمد آن‌ها با میزان مسئولیت افزایش می‌یابد برای دستیابی به جایگاه بالاتر، تمایل بیشتری به افزایش مهارت‌های خود دارند.
بقراطی و همکاران (۱۳۹۷)	S05	نبود کاغذ بازی و قوانین دست و پا گیر	قوانین و رویه‌های سازمان‌ها باید اصولی باشند و کاهنده سرعت نیروی کار و ارباب رجوع نباشند. نیروی انسانی نیازمند آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری است و مراجعه‌کنندگان نیز از بروکراسی اداری بیش از اندازه و قوانین دست و پا گیر بیزار است.



## کدگذاری محوری

در این مرحله، پژوهشگر باید یکی از مقوله‌های موجود در کدگذاری باز را انتخاب نموده و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط سازد. به بیان دیگر، باید مقوله‌های مرحله کدگذاری باز در این مرحله بررسی شوند. در جدول ۴ کدگذاری محوری پدیده حکمرانی دانش بنیان ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری محوری حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی

مقوله فرعی	شاخص
استراتژی توسعه گرا	سرمایه‌گذاری بر روی تحقیق و توسعه
	علاقه مندی نهادها به دانش‌گرایی
	توجه و علاقه به ایفای نقش جهانی و نقش رهبری داشتن
قابلیت پویای نوآوری	نیروی انسانی خلاق و آموزش‌پذیر
	علاقه مندی سازمان به نوگرایی و ایده‌های نو
	وجود قابلیت یادگیری در سازمان
	توانایی شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی
سیستم جذب و نگهداری نیروی انسانی	توجه به مدیریت استعداد در سازمان
	توجه به شایستگی و صلاحیت افراد
	عدم توجه به جذب‌گرایی و قوم‌گرایی
	توجه به توانمندسازی کارمندان
شایستگی مدیران	وجود مدیران عالی‌پاسخگو
	وجود مدیران دانش‌گرا
	ایفای نقش رهبری و هدایت‌گری مدیران
تسهیم دانش	جریان آزاد اطلاعات در سازمان
خلق دانش	ایجاد نهاد فراگیر برای جذب دانش
حفظ و نگهداری دانش	ایجاد نهاد فراگیر برای ذخیره سازی دانش
	بومی سازی نسخه‌های موفق مدل‌های حکمرانی
	وجود زیرساخت فناورانه و تکنولوژیکی به روز
ایجاد زیرساخت	قابلیت دسترسی به داده‌های جهانی
	فرهنگ سازمانی توسعه گرا
	فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش
	فرهنگ سازمانی حمایت‌گر

جدول ۴. کدگذاری محوری حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی

مقوله فرعی	شاخص	
ساختار سازمان	ساختار افقی و ارگانیک	
تیم سازی	ایجاد تیم‌های کاری	
شفافیت در سازمان	کاهش فساد در اداره سازمان	
	مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های افراد	
	کاهش تضاد دیدگاه در سازمان	
قوانین و رویه‌ها	نبود کاغذ بازی و قوانین دست و پا گیر	
سیستم برنامه ریزی و اداره سازمان	تدوین برنامه بلند مدت	
	بودجه بندی اصولی بخش‌های مختلف سازمان	
	در نظر گرفتن مالکیت معنوی ایده‌ها	
ارزیابی عملکرد	وجود سیستم بازخورد	
	سیستم پاداش	
عملکرد جامعه	توانایی رقابت در محیط بین المللی	توسعه ملی
	افزایش رفاه و استانداردهای زندگی	
	کاهش بیکاری	
	تناسب درآمد و هزینه	
	از بین رفتن موانع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی	
	رشد اقتصادی	
	برقراری عدالت و امنیت در جامعه	
	کمک به شتاب در توسعه	
عملکرد سازمان	تناسب حقوق و سمت سازمانی	
	افزایش ظرفیت داخلی سازمان	
	چابکی سازمان	
	کاهش هزینه	
	افزایش قدرت پاسخگویی	
عملکرد کارکنان	رضایت از شغل	
	توسعه، شکوفایی و رشد فردی	
	ایجاد انگیزه در نیروی کار	

## کدگذاری انتخابی

در مرحله سوم که کدگذاری انتخابی است، پژوهشگر دسته‌بندی‌های اصلی را انتخاب نموده و آن‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌نماید. همچنین در پژوهش حاضر، پس از اینکه مقوله‌های فرعی و اصلی شناسایی شدند؛ جهت اطمینان از درستی کدگذاری و مقوله‌های دسته‌بندی شده، این فرایند چندین مرتبه مورد بازنگری قرار گرفت. به بیان دیگر تمامی مقوله‌ها مجدداً پالاش شده و در برخی موارد تفکیک، ترکیب، حذف و اضافه صورت گرفت. آنچه که در جدول ۵ نمایش داده شده است در برگیرنده تمامی مقوله‌های اصلی، فرعی و شاخص‌های مرتبط با آن‌ها می‌باشد.

جدول ۵. کدگذاری انتخابی حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفهوم)	شاخص
عوامل راهبردی	استراتژی توسعه گرا	سرمایه‌گذاری بر روی تحقیق و توسعه
		علاقه مندی نهادها به دانش‌گرایی
		توجه و علاقه به ایفای نقش جهانی و نقش رهبری داشتن
	قابلیت پویای نوآوری	نیروی انسانی خلاق و آموزش‌پذیر
		علاقه مندی سازمان به نوگرایی و ایده‌های نو
		وجود قابلیت یادگیری در سازمان
		توانایی شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی
عوامل علی	تسهیم دانش	جریان آزاد اطلاعات در سازمان
	خلق دانش	ایجاد نهاد فراگیر برای جذب دانش
	حفظ و نگهداری دانش	ایجاد نهاد فراگیر برای ذخیره سازی دانش
	شایستگی مدیران	وجود مدیران عالی پاسخگو
		وجود مدیران دانش‌گرا
		ایفای نقش رهبری و هدایت‌گری مدیران
عوامل زمینه‌ای	ایجاد زیرساخت	بومی سازی نسخه‌های موفق مدل‌های حکمرانی
		وجود زیرساخت فناورانه و تکنولوژیکی به روز
		قابلیت دسترسی به داده‌های جهانی
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی توسعه گرا
		فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر

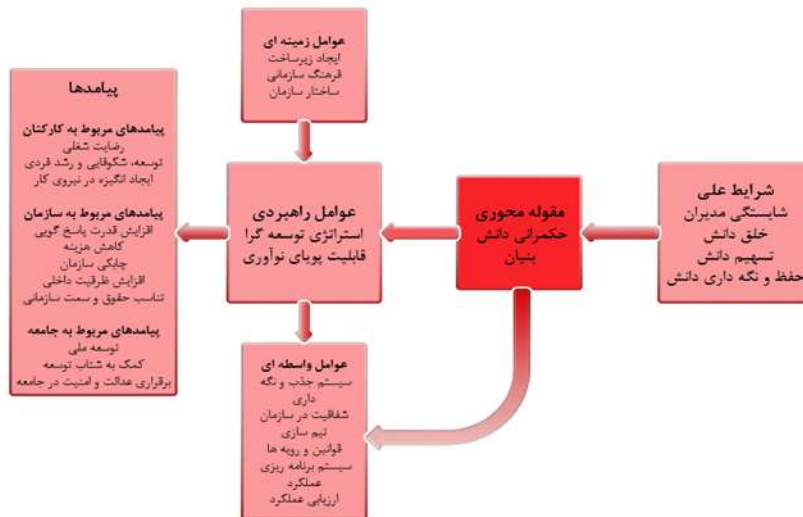
جدول ۵. کدگذاری انتخابی حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفهوم)	شاخص
		فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش
		فرهنگ سازمانی حمایت‌گر
		ساختار افقی و ارگانیک
عوامل واسطه‌ای	سیستم جذب و نگهداری نیروی انسانی	توجه به مدیریت استعداد در سازمان
		توجه به شایستگی و صلاحیت افراد
		عدم توجه به جذب‌گرایی و قوم‌گرایی
		توجه به توانمندسازی کارمندان
	تیم‌سازی	ایجاد تیم‌های کاری
	شفافیت در سازمان	کاهش فساد در اداره سازمان
		مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های افراد
		کاهش تضاد دیدگاه در سازمان
	قوانین و رویه‌ها	نبود کاغذ بازی و قوانین دست و پا گیر
	سیستم برنامه ریزی و اداره سازمان	تدوین برنامه بلند مدت
		بودجه بندی اصولی بخش‌های مختلف سازمان
		در نظر گرفتن مالکیت معنوی ایده‌ها
	ارزیابی عملکرد	وجود سیستم بازخورد
		سیستم پاداش
	پیامدها	عملکرد جامعه
افزایش رفاه و استانداردهای زندگی		
کاهش بیکاری		
تناسب درآمد و هزینه		
از بین رفتن موانع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی		
رشد اقتصادی		
عملکرد سازمان		برقراری عدالت و امنیت در جامعه
		کمک به شتاب در توسعه
		تناسب حقوق و سمت سازمانی
		افزایش ظرفیت داخلی سازمان

جدول ۵. کد گذاری انتخابی حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفهوم)	شاخص
		چابکی سازمان
		کاهش هزینه
		افزایش قدرت پاسخگویی
	عملکرد کارکنان	رضایت از شغل
		توسعه، شکوفایی و رشد فردی
		ایجاد انگیزه در نیروی کار

با توجه به مقوله‌های شناسایی شده در این سه کد گذاری مدل به دست آمده برای پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل کیفی استخراجی از داده‌های مصاحبه با نرم افزار مکس ۳ کیودا

## نتیجه گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ گویی به این پرسش بودیم که الگوی حکمرانی دانش بنیان در دستگاه‌های اجرایی کشور به چه صورت است. با کد گذاری شاخص‌های مستخرج از مصاحبه، تعداد ۳۰۲ کد اولیه حاصل شد. سپس، مضامین فرعی به دست آمده مورد بررسی قرار

گرفته و در نهایت، مضامین اصلی پژوهش تدوین گردید. می‌توان حکمرانی دانش را به عنوان یک مفهوم جدید و کاربردی به عنوان یک ضرورت در پیش‌برد اهداف سازمانی در نظر گرفت. براساس نتایج بدست آمده از این پژوهش شرایط علی با چهار مقوله شناخته می‌شوند. این مقوله‌ها عبارت است از تسهیم دانش، خلق دانش، حفظ و نگه‌داری دانش و شایستگی مدیران است. یکی از عناصر کلیدی در مدیریت دانش، فرایند به اشتراک‌گذاری آن میان کارکنان در سازمان است. در واقع این مفهوم به این مورد اشاره دارد که افراد به صورت داوطلبانه دانش و مهارت‌های خود را با دیگر اعضا به اشتراک بگذارند و به نوعی جریان آزاد اطلاعات در سازمان وجود می‌آورند. از طریق تسهیم دانش می‌توان دانش جدید ایجاد نمود و یا از دانش موجود به صورت بهینه‌تر استفاده نمود. ابعاد تسهیم دانش از دیدگاه نانسی دیکسون عبارتند از: اشتراک‌گذاری دانش آشکار، اشتراک‌گذاری دانش پنهان، تسهیم دانش ترتیبی، تسهیم دانش استراتژیک (Bavakhani et al., 2003). مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات گرای (۱۴۰۱)، دانایی و همکاران (۱۳۹۹) همراستا بوده و همخوانی دارد. سازمان‌های دانش‌بنیان علاوه بر تمرکز بر دانش موجود و فعلی خود به ایجاد و خلق دانش جدید نیز می‌پردازند. به عبارت دیگر کاربرد موثر از دانش موجود و خلق دانش جدید را به عنوان زیربنای سایر فرایندهای سازمانی در نظر می‌گیرند. (Zack, 2003) سازمان‌های دانش‌بنیان به دنبال این مهم هستند تا اطمینان حاصل کنند که دانش موجود قابلیت استفاده در فعالیت‌های سایر بخش‌ها را دارا باشد، سازمان می‌تواند از تجربیات پیشین خود در جهت بهبود عملکرد استفاده نماید، بستری برای خلق دانش جدید از طریق ایجاد تعامل میان افراد واحدهای مختلف وجود دارد و اینکه مشوق‌هایی برای ایجاد موقعیت‌های لازم در راستای یادگیری از تجربیات و ایجاد تعامل میان افراد وجود دارد. از این رو باید بستر انسانی و فناورانه مناسب نیز مهیا شود تا دانش سازمانی به بهترین و مناسب‌ترین وجه ممکن در فرایندهای سازمانی جریان داشته و اثربخشی لازم را داشته باشد. مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات گرای (۱۴۰۱) همراستا بوده و همخوانی دارد. شایستگی مدیران تأکید بسیاری بر پاسخگو بودن، دانش‌گرایی و قابلیت رهبری و نقش هدایت‌گری مدیران دارد تا از این طریق بتوانند نیروی انسانی مناسب (با عملکرد بالا) را انتخاب و یا توانمندی‌های

آن‌ها را افزایش دهند. شایستگی مدیریتی، مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده و الزامات از پیش تعیین شده، به خصوص انگیزه، برای عملکرد مدیر است (Skorkova, 2016; Tomastika et al., 2015). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به عنوان یک الگوی رهبری موفق برای توسعه بخش خصوصی در نظر گرفته شده و یکی از موضوعات اصلی در توسعه خدمات دولتی مدرن به شمار می‌آید. پاسخگویی، حرفه‌ای بودن، یکپارچگی، بلوغ و نیاز به نوآوری الزامات شایستگی است که در کار مدیران بخش دولتی موردنیاز است (Skorkova, 2016). پژوهش‌های بسیاری نظیر کارتر (۲۰۱۷)، توکلی و بزرگ حداد (۲۰۱۵) و نظایر این‌ها تایید می‌کنند که شایستگی و صلاحیت مدیران سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی حکمرانی سازمانی دارد. به نظر می‌رسد مدیرانی که شایستگی لازم برای تصدی سمت‌های سازمانی دارند افرادی نتیجه‌گرا، پاسخگو، ظرفیت‌ساز، شفاف و پیشرو در تدوین مسیر کارراهه شغلی نیروهای زیردست خود هستند که همگی این ویژگی‌ها مربوط به حکمرانی سازمانی است (غفوری، ۱۳۹۷). حال مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات حسن زاده (۱۴۰۰)، گرایسی (۱۴۰۱)، دانایی و همکاران (۱۳۹۹) و رویچرز و همکاران (۲۰۲۳) همراستا بوده و همخوانی دارد. خلق و نگه‌داری دانش، تاکید بسیاری بر ایجاد نهادی برای ذخیره‌سازی دانش در سازمان دارد تا به واسطه آن بتوان از مزیت تجربه‌گرایی استفاده نمود و هم در خلق دانش جدید توانمندی بیشتری داشت.

وجود برخی از شرایط و حمایت‌ها می‌تواند بر حکمرانی دانش‌بنیان در سازمان‌های دولتی بسیار تاثیرگذار باشد. لذا عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بر راهبردها شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ایجاد زیرساخت است. فرهنگ سازمانی برای دستیابی به حکمرانی دانش‌بنیان باید توسعه‌گرا، انطباق‌پذیر، مبتنی بر دانش و حمایت‌گر باشد. زیرا یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ کارکنان است. یکی از اصول مهم جذب، حفظ و انگیزش کارکنان کلیدی، نگرش ارزش‌مدارانه و مثبت نسبت به کارکنان است. وجود فرهنگ حمایت‌گر از جمله عواملی است که با پژوهش گرایسی (۱۴۰۱) همخوانی دارد. ساختار سازمانی ارگانیک، پویا و افقی از جمله عوامل زمینه‌ای برای تحقق حکمرانی دانش‌بنیان است. پژوهشگران، ساختار سازمانی را شیوه تقسیم

قدرت، مسئولیت و روش‌های کاری بین اعضای سازمان می‌دانند ( Monavvarian et al., 2011).

اهداف اساسی ساختار سازمانی، جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران به منظور کاهش میزان عدم اطمینان آن‌ها هنگام تصمیم‌گیری، توزیع اختیار تصمیم‌گیری مؤثر به طوری که اعضای سازمان بتوانند برنامه‌های خود را در هر سطحی و بدون دردسر اجرا کنند، تعیین و کنترل روابط واحدهای کاری در سازمان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارها منظم و مرتب واگذار و اجرا شده است. به‌طور کلی توجه به ساختار سازمانی در پژوهش‌گرایی (۱۴۰۱) مشاهده شده است. ایجاد زیرساخت، تاکید بر بومی سازی مدل‌های موفق حکمرانی، ایجاد زیرساخت فناوریانه و تکنولوژیکی به روز و همچنین قابلیت دسترسی به داده‌های جهانی از جمله عوامل مهم در ایجاد زیرساخت کاربردی و موثر برای حکمرانی دانش است.

وجود شرایطی که منشا آن‌ها خارج از چارچوب است به عنوان عوامل واسطه‌ای، به همراه شرایط زمینه‌ای حاکم بر حکمرانی دانش بنیان تاثیر می‌گذارند. این موارد عبارت است از: سیستم جذب و نگهداری نیروی انسانی، تیم سازی، قوانین و رویه‌ها، سیستم برنامه‌ریزی و اداره سازمان، ارزیابی عملکرد که به توصیف هر یک پرداخته می‌شود. سیستم جذب و نگهداری تاکید بر توجه به مدیریت استعداد در سازمان، شایستگی و صلاحیت افراد، عدم توجه به حزب‌گرایی و قوم‌گرایی و توجه به توانمندسازی کارکنان شده است. در راستای حفظ و نگهداری کارکنان سازمان‌ها باید به دو دسته از عوامل درون و بیرون سازمانی توجه نمود. عوامل درون سازمانی دربرگیرنده عوامل ناظر بر فرایندها و سیستم‌ها و سیاست‌های تدوین شده توسط مدیران است. همچنین عوامل بیرونی نیز عواملی هستند که ناظر بر فعالیت رقبا و سایر سازمان‌های فعال در این زمینه می‌باشند. از این رو می‌توان این دسته از عوامل را به بخش‌های عوامل فردی، گروهی و سازمانی که بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش بنیان تاثیرگذار است، تقسیم نمود (Moinian et al., 2021). در نهایت مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب با برخی از مؤلفه‌های مطالعات دانایی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. ایجاد تیم‌های کاری و ترویج کار گروهی نیز یکی از عوامل موثر در راستای دستیابی به حکمرانی دانش



بنیان است. چالش مهم هر تیم کاری، در این است که توازن و تعادلی بین انتخاب و پرورش افراد ایجاد کند تا وسیله‌ای برای گردآوردن مجموعه کاملی از مهارت‌های مکمل مورد نیاز، به منظور برآورده ساختن هدف تیم فراهم آید. تیم‌سازی فرایند تقسیم کار میان تیم‌های مختلف در هر واحد از سازمان است که سبب افزایش تعامل میان اعضا می‌گردد. در انتخاب تیم‌های کاری فرایند انتخاب اعضای مناسب بسیار مهم و دشوار است. زیرا برای ایجاد تیم‌های دانش‌گرا و نوآور شناخت رفتار اعضا یک نیاز اساسی است و مدیرانی که به این دانش مجهز باشند، در انجام کارهای تیمی موفق خواهند بود (Edmondson, 2002). همچنین، مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات دانایی و همکاران (۱۳۹۹) همراستا بوده و همخوانی دارد. در راستای دستیابی به حکمرانی دانش‌بنیان یکی دیگر از عوامل واسطه‌ای وجود سیستمی برای ارزیابی عملکرد است که باید شامل سیستم بازخورد و همچنین پاداش باشد. ارزیابی عملکرد، ابزاری است که در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ توسط مدیران استفاده می‌شود تا میزان عملکرد کارکنان و کیفیت آن را بسنجند. ارزیابی عملکرد باعث شفافیت بیشتر در محیط کار، تقویت ارتباط بین کارفرما و کارکنان و بهبود عملکرد شرکت می‌شود. هدف استفاده از ابزار ارزیابی عملکرد ایجاد فضایی برای کارکنان یک مجموعه است تا بتوانند به بهترین شکل عمل کنند و از توانایی‌های خود تا حد ممکن در راستای محقق ساختن اهداف سازمان استفاده کنند و بازدهی بالایی در فضای کاری داشته باشند. به طور کلی هدف از ارزیابی عملکرد، اصولاً اندازه‌گیری دقیق از میزان مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان و افزایش کیفیت و کمیت عملکرد سازمان است. اگر فرآیند ارزیابی با دقت انجام گیرد، کارکنان، مدیران و متخصصین بخش نیروی انسانی وظیفه خود را بهتر می‌شناسند و می‌توانند بر طبق وظایف خود عملکرد بهتری داشته باشند. به کمک این سیستم مدیران می‌توانند عملکرد کارکنان را زیر نظر داشته باشند و در صورت مشاهده هرگونه کم‌کاری، دلایل آن را جویا شوند و به رفع مشکل پردازند. و در نهایت مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات قدوسی و همکاران (۱۳۹۸) و دانایی و همکاران (۱۳۹۹) همراستا بوده و همخوانی دارد. لازمه دستیابی به سیستم برنامه‌ریزی و اداره سازمان که همراستا با اهداف حکمرانی دانش‌بنیان باشد وجود قابلیت تدوین برنامه بلند مدت، بودجه‌بندی

اصولی و مبتنی بر دانش در بخش‌های مختلف سازمان و در نظر گرفتن مالکیت معنوی ایده‌ها است. کاهش فساد در سازمان، مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های اعضا سازمان و همچنین کاهش تضاد در دیدگاه افراد از جمله عوامل مهم در راستای دستیابی به شفافیت در سازمان است. قوانین و رویه‌ها، اشاره مستقیم به نبود کاغذ بازی و قوانین دست و پا گیر دارد که سبب تسهیل حکمرانی مبتنی بر دانش خواهد شد.

بر اساس نتایج بدست آمده از این پژوهش راهبردهای حکمرانی دانش بنیان شامل استراتژی توسعه گرا و قابلیت پویای نوآوری است. توجه به سرمایه گذاری بر روی فرایندهای مرتبط با تحقیق و توسعه، علاقه‌مندی نهادها به دانش‌گرایی و توجه و علاقه‌مندی به ایفای نقش جهانی و رهبری می‌تواند از جمله عوامل مرتبط با استراتژی توسعه گرا می‌باشد. همچنین استراتژی توسعه-گرا، برنامه شرکت برای دستیابی به رشد مداوم است. مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات چگینی و کشتکار (۱۴۰۱)، باندرز و همکاران (۲۰۱۹) همراستا بوده و همخوانی دارد. قابلیت پویای نوآوری در بر گیرنده عواملی چون نیروی انسانی خلاق و آموزش‌پذیر، علاقه‌مندی سازمان به نوگرایی و ایده‌های نو، قابلیت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و درنهایت وجود قابلیت یادگیری در سازمان است. قابلیت پویا توانایی ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد توانایی‌ها و ظرفیت‌های داخلی و خارجی برای رسیدگی به محیط به سرعت در حال تغییر است (Teece et al., 1997). مؤلفه حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات چگینی و همکاران (۱۴۰۱)، باندرز و همکاران (۲۰۱۹) و تان و همکاران (۲۰۱۸) همراستا بوده و همخوانی دارد.

حکمرانی دانش بنیان در سازمان‌های دولتی پیامدهایی برای سازمان و جامعه خواهد داشت که این نتایج به طور کلی شامل: عملکرد جامعه، عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان می‌باشد. سازمان‌ها ی که حکمرانی دانش را اجرا می‌نمایند می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند، لذا لازم است لذا با توجه به الگوی به دست آمده پیشنهاداتی به شرح زیر بیان می‌گردد. سازمان‌ها یی که به حکمرانی دانش توجه می‌نمایند در فرایندهای مدیریت دانش خود موفق‌تر عمل می‌کنند زیرا حکمرانی دانش فرایندهای آن را به خوبی پوشش می‌دهد. لذا بهتر است سازمان‌ها به این عامل توجه ویژه نمایند.

فراهم آوردن امکان تعامل بیشتر از طریق ایجاد اتاق‌های گفتگو که به برقراری تعامل میان کارکنان کمک نموده و همچنین نزدیکی بیشتر افراد در سازمان را ایجاد می‌نماید و می‌تواند به شکل‌گیری اعتماد میان افراد و انتقال تجربه کمک نماید. از این رو مدیران واحدها باید توجه ویژه‌ای به این مورد داشته باشند.

توسعه روابط غیررسمی در سازمان نیز برای افزایش رضایتمندی و افزایش انگیزه برای انتقال و مبادله دانش در سازمان لازم است که شکل گیرد. لازم است تا مدیران و سرپرستان واحدهای مختلف در سازمان با مهیا نمودن شرایط، زمینه لازم برای برقراری روابط غیررسمی را مهیا نمایند. افزایش شفافیت با جلوگیری از محرمانه نگه‌داشتن مدارک و اطلاعات سازمان به منظور افزایش امکان تسهیم آن مشخص می‌گردد. در واقع، لازم است تا اطلاعات مورد نیاز کارکنان به صورت مناسب در اختیار آن‌ها قرار گیرد و همچنین شرح وظایف شغلی آنان مشخص باشد. لذا سازمان‌ها باید به این مهم توجه نمایند.

نهادهای انتخاب‌کننده نیروی انسانی از سمت مدیریت تا سطوح پایین‌تر لازم است تا توجه ویژه‌ای به گزینش افراد داشته باشند. انتخاب شخص برای سمت‌های سازمانی همواره براساس شایستگی و توانمندی افراد باشد. این مسئله در انتصاب مدیران رده بالاتر نمایان‌تر است و لازم است شایستگی این افراد به دقت و با سخت‌گیری بیشتری بررسی گردد تا کارکنان سازمان‌ها به تصمیم درست مدیران خود باور داشته باشند و در اجرای برنامه‌ها کوتاهی ننمایند.

استفاده از دستگاه‌های ارزیابی عملکرد و همچنین دوره‌ای و متداوم بودن این ارزیابی عملکرد افراد در سازمان سبب می‌شود تا افراد همواره برای بهبود عملکرد خود تلاش کنند. در نتیجه لازم است تا سیستم ارزیابی عملکرد دقیق و کارایی در سازمان وجود داشته باشد.

همچنین پیشنهاد می‌گردد تا در پژوهش‌های آینده توجه بیشتری بر همکاری مناسب کارکنان با پژوهشگران صورت گیرد تا اطلاعات و داده‌های مورد نیاز را در اختیار آن‌ها قرار دهند.

در راستای انجام پژوهش برخی محدودیت‌ها نیز وجود داشت که می‌توان به پیشینه و مبانی نظری بسیار محدود موضوع در خصوص ابعاد و مولفه‌های حکمرانی دانش، امتناع از مشارکت و یا ارائه پاسخ شفاف برخی از پاسخ دهندگان به دلیل مسائل سازمانی و محدودیت زمانی مصاحبه شونده‌ها ناشی از تصدی‌گری شغل‌های کلیدی اشاره کرد. همچنین، با توجه به کیفی بودن پژوهش

امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های پژوهش به سازمان‌ها و نهادهای دیگر محدود می‌باشد. طراحی مدل حکمرانی دانش بنیان در سازمان‌هایی متفاوت با دستگاه‌های اجرایی نیز از جمله پیشنهادهای ارائه شده برای پژوهشگران آینده است. همچنین، با توجه به اینکه بهبود فرایندهای مدیریت و حکمرانی دانش تأثیرات فرهنگی اقتصادی زیادی بر سازمان‌ها دارد، توصیه می‌شود در تحقیقات آتی به این موضوعات پرداخته شود.

## References:

- Administrative System Reform Roadmap, President's Management and Human Capital Development Vice President, 2013 (In Persian).
- Ahmadi, Ali Akbar; Salehi, Ali. (2011). Knowledge Management, First Edition, Payam noor Publisher (In Persian).
- Akhavan, M., Roshandel Arbatani, T., Aqili, S. V., & Khajeheian, D. (2023). A Comparative Study of Audiovisual Governance Frameworks in Russia, Turkey and South Korea. *Journal of Public Administration*, 15(2), 258-292 (In Persian).
- Ali Yari, Sh., Zare Pour, J., & Mohammad Pour, M. (2011). Identifying and analyzing the difference and commonality of frameworks, concepts and theories of knowledge governance in project-oriented organizations using a comparative-content approach. *National governance conference* (In Persian)
- Ali, I., Musawir, A. U., and Ali, M. (2018). "Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes". *Journal of Knowledge Management*, 22(2), pp. 453- 477 .
- Bahari, B. & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. (in Persian)
- Bashokouh, M., & Ghasemi hamedani, I. (2022). Investigation the effect of knowledge management on the performance and loyalty of employees with the moderating role of innovation (case study: employees of Tabriz Petrochemical Company). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 75-109.(in Persian)
- Bavakhani, A., Rezaei Sharifabadi, S., Ghaebi, A., & Najafi, M. (2020). Developing Organizational Knowledge Creation model in Knowledge-based Firms of Iran. *Library and Information Sciences*, 23(1), 121-150 (In Persian.)
- Beygi, V., Abooyee Ardakan, M., Moghimi, S. M., & Nobakht, M. B. (2021). Designing a Governance Model for State-owned Enterprises under General Policies of Resistance Economy. *Journal of Public Administration*, 15(1), 12-40 (In Persian.)
- Boghrati, F., ShamiZanjani, M., & Manian, A. (2019). Designing a Conceptual Framework for Knowledge Governance in Project-Based Organizations. *Iranian Journal of Information Management*, 4(2), 129-150 (In Persian.)

- Bunders, D.J.; Varró, K. Problematizing data-driven urban practices: Insights from five Dutch 'smart cities. *Cities* 2019, 93, 145–152.
- Burlamaqui, L. (2012). Knowledge Governance: an analytical approach and its policy implications. *Knowledge Governance: Reasserting the Public Interest*, 3-26.
- Cao, Y. and Xiang, Y. (2012), "The impact of knowledge governance on knowledge sharing", *Management Decision*, Vol. 50 No. 4, pp. 591-610.
- Carter, David. (2017). A Competency Framework for Governance: The knowledge, skills and behaviours needed for effective governance in maintained schools, academies and multi-academy trusts. England Department for Education.
- chegeni, H., & keshtkar, M. (2022). Intelligent governance (knowledge-based) based on the model of developing the functions of think tanks. *Islamic Politics Research*, 10(21), 293-327 (In Persian.)
- Colabi, A. M., & Yaghoubi, N. M. (2022). Developing a Sustainable Governance Model with an Emphasis on Entrepreneurial Development. *Journal of Public Administration*, 14(2), 195-214 (in Persian.)
- Danaei F., Hassan & Mozafari, Z. (2007). Enhancing validity and reliability in qualitative management research: a reflection on research audit strategies. *Management Research*, 1(1), 131-162 (in Persian.)
- Danaei, N., Namdarzadegan, M., & Zare, R. (2020). Investigating the Impact of Knowledge Governance on Project Performance: Explaining the Moderating Role of Social Processes and the Mediating Role of Knowledge Sharing and Absorptive Capacity. *Science and Technology Policy Letters*, 10(3), 91-107 (In Persian.)
- Doleh, F., Seyfollahi, S., & Zanjani, H. (2018). Impact of Social Capital on Good Governance (Case Study: Students of Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch). *Strategic Studies on Youth and Sports*, 17(40), 153-176 (In Persian.)
- Durst, S. & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge Management in SMEs: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 879–903.
- Edmondson, Amy C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Expediency Council, (2010). General policies of the system (In Persian.)
- Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, 14(1), 29-52.
- Foss, N.J., Husted, K. and Michailova, S. (2010), "Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms and research directions", *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 3, pp. 455-82.
- Foss, Nicolai J., Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications (December 1, 2011). *HANDBOOK OF ECONOMIC ORGANIZATION*, Anna Grandori, ed., Edward Elgar, 2012.

- Geraei, E. (2022). The Barriers to Establishing Knowledge Management in the Public Sector Organizations of Lorestan Province. *Sciences and Techniques of Information Management*, 8(3), 81-120 (In Persian).
- Ghaffari, M., & Igder, A. (2017). Developmental State; Prerequisite for Realization of Good Governance. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 10(1), 103-124 (In Persian).
- Ghaffari, P., Pourezat, A. A., Araei, V., & Alvani, S. M. (2023). Designing a Model of Smart Urban Governance Using a Synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, 15(3), 400-438.
- Ghodoosi, M. R., Mahmudi, J., Musakhani, M., & Jafari, M. (2019). Proposing Knowledge Governance Framework in social Networks. *Iranian Journal of Information Management*, 5(1), 15-39 (In Persian).
- Grandori, A. 2001. Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge Governance Mechanisms and the Theory of the Firm. *Journal of Management and Governance* 5: 381-399.
- Grandori, A. and Kogut, B. 2002. Dialogue on Organization and Knowledge. *Organization Science* 13: 224-232.
- Hassanzadeh, M. (2021). Knowledge Management Guidelines in Government Organizations: A Long Way to Go. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(2), 7-20 (In Persian).
- Hossain, A. (2016). Knowledge Management and Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-9.
- Howell, A. (2019). Agglomeration, absorptive capacity and knowledge governance: implications for public-private firm innovation in China. *Regional Studies*, 1-15
- 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 .
- Jianyu Zhao, Xi Xi & Tao Guo. (2018) The impact of focal firm's centrality and knowledge governance on innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice* 16:2, pages 196-207.
- Judge, W. Q., Witt, M. A., Zattoni, A., Talaulicar, T., Chen, J. J., Lewellyn, K., ... & Van Ees, H. (2015). Corporate governance and IPO underpricing in a cross-national sample: A multilevel knowledge-based view. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1174-1185.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Marra, M., Ho, W., & Edwards, J. S. (2012). Supply chain knowledge management: A literature
- Martin, B. (2003). Knowledge management and local government: Some emerging. *Asian Pacific Management Review*, 8(1): 43-58.
- Maya, S. A. R. I., de Fatma LUBIS, A., Maksun, A., & Lumbanraja, P. (2018). The Influence of Organization's Culture and Internal Control to Corporate Governance and is Impact on

- Bumn (State-Owned Enterprises) Corporate Performance in Indonesia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(2), 681-691.
- McQueen, D. V. Wismar, M. Lin, V. Jones, C. M., & Davies, M, (2012), “Intersect oral Governance for Health in all Policies Structures”, *Actions and Experiences, Observatory Studies Series*, No. 26. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe
- mohajerani, A. A., Mashayekhi, A., & Talebian, M. (2019). Corporate governance in Iran: the case of state-owned enterprises. *Iranian journal of management sciences*, 14(53), 1-35 (In Persian.)
- Moinian, B., Eliasi, M., Bamdad Soufi, J., & Naghavi, M. (2021). Developing a Knowledge Worker Retention Model in Knowledge-Based Companies (Case Study: IT, Communication, and Biotechnology Companies). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 111-89 (In Persian.)
- Monavvarian, A., kheirandish, M., & Asgari, N. (2011). Developing Structural Dimensions in accordance with Knowledge Management Approach. *Journal of Information Technology Management*, 3(7), 133-150 (In Persian.)
- Peltokorpi, V., & Tsuyuki, E. (2006). Knowledge governance in a Japanese project-based organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 36–45.
- Pemsel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865-876.
- Pemsel, S., Müller, R., & Söderlund, J. (2016). Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations. *Long Range Planning*, 49(6), 648–660.
- Praba Nair, Kamlesh Prakash. (2009), *Knowledge Management Facilitators Guide*, APO, ISBN.
- rahimi, A., aliverdizadeh, H., & mahmoudabadi, S. (2023). Investigating the effect of knowledge management on organizational agility with emphasis on the mediating role of organizational innovation(Case of study: defense project-oriented organizations). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(2), 21-52. (in Persian)
- Ruijter, erna. Van twist, Anouk, hakker, timber, et all. (2023), *Smart Governance Toolbox: A Systematic Literature Review*, *Smart Cities 2023*, 6(2), 878-896.
- Skorkova, Zuzana. (2016). Competency models in public sector, *Social and Behavioral Sciences*, 230, 226 – 234.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Supreme Council of Cultural Revolution (2010). *Comprehensive scientific map of the country* (In Persian.)
- Tan, K., Yuen, Y & Ha, L. (2018). “Factors affecting knowledge governance implementation among Malaysian SMEs”. *Management Science Letters*, 8(5), 405-416.

- Tavakkoli, A., & Bozorg H., Elham. (2015). Present a model of Managers Competencies public sector based on the good governance paradigm. International Conference of Economics and Social Sciences. (in Persian.)
- Teece, J. David., & Pisano, A. Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 509-533.
- Teen, M. Y., & Phan, P. H. (2001). Corporate governance in Asia: a comparative perspective. OECD.
- Tomastika, Marek., & Strohmandlb, Jan., and Cechc, Petr. (2015). Managerial competency of crisis managers. Social and Behavioral Sciences, 17(4.)
- Tseng, S.-M. (2016), "Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 29 No. 2. 202-221.
- Van Kerkhoff, L., & Pilbeam, V. (2017). Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach. Environmental Science & Policy, 73, 29–37.
- Wiig, K. (2012). People-focused knowledge management. Routledge.
- Wood, G., & Wright, D. M. (2010). An Age of Corporate Governance Failure? In the Oxford Handbook of Corporate Governance. Oxford handbooks.
- Yavarian, A., Tootian Esfahani, S., Mirsepasi, N., & Memarzadeh Tehran, G. (2022). Designing a Model for Promoting Public Welfare Based on Good Governance. Journal of Public Administration, 14(2), 283-312 (In Persian.)
- Ye, X., Wang, Z., Zhang, Y. and Li, H. (2021), "How do knowledge governance mechanisms impact on repatriate knowledge transfer intention? The moderating role of perceived career and repatriation support and person-organization fit", Management Decision, Vol. 59 No. 2, pp. 324-340
- Zack, Micheal.H.(2003). What is a Knowledge-based organization? 5 th international conference organizational learning and Knowledge, Friday, 30 th may – Monday, 2nd June, 1-7.
- Zarepour, J., Aliari, S., & Mahmoodi, J. (2019). Designing a Framework for Knowledge Governance in Khatam Al-anbia Construction Site. Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge, 2(1), 11-43. (in Persian.)



