

## Comprehensive Analysis of Knowledge Governance Research; A Systematic Review and Framework for Future Studies

Musareza Nikzad<sup>1</sup>, Seyyed Abdollah Saleh Nezhad<sup>2</sup>

### Abstract

Knowledge governance, as a key topic in knowledge management, has garnered significant attention over the past two decades. Given the increasing importance of knowledge as a strategic resource in organizations, numerous studies have been conducted in this area. However, the dispersion and diversity in the approaches and results of these studies highlight the necessity for a comprehensive and systematic analysis and classification of them. This research aims to provide a systematic and comprehensive review of existing studies in the field of knowledge governance, identifying trends, challenges, and gaps. It employs a meta-synthesis research method to analyze qualitative studies. Relevant data has been gathered from various databases, particularly through the Google Scholar search engine, and categorized after evaluating quality and alignment with research questions. These categories include three main axes: the nature of research, level of governance, and the domain of knowledge governance. The findings indicate that studies in this area exhibit high diversity in terms of type, scope, and subject, which aids researchers in analyzing and designing knowledge governance models from different perspectives. Furthermore, the research suggests that a comprehensive framework should be developed to guide future research in this field, and the proposed tree structure for classifying studies serves as an effective tool for visually displaying the relationships among different sections and enabling a more precise analysis of them.

**Keywords:** Knowledge Governance, Knowledge Management, Mechanisms of Knowledge Governance, Tree Structure, Classification

---

1. Faculty and Research Institute of Science and Intelligence, Imam Hossein University, Tehran. rezanikzad3576@ihu.ac.ir

2. Faculty and Research Center of Knowledge and Intelligence. Imam Hussein University. krasalehnj@gmail.com

## تحلیل جامع پژوهش‌های حکمرانی دانش؛

### مرور نظام‌مند و ارائه چارچوبی برای پژوهش‌های آینده

موسی‌الرضا نیک‌زاد<sup>۱</sup>، سید عبدالله صالح‌نژاد<sup>۲</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۰۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۱۷

#### چکیده

حکمرانی دانش به‌عنوان موضوعی کلیدی در مدیریت دانش، در دو دهه گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است و باتوجه به اهمیت روزافزون دانش به‌عنوان منبعی راهبردی در سازمان‌ها، پژوهش‌های متعددی در این زمینه انجام شده است. با این حال، پراکندگی و تنوع در رویکردها و نتایج این مطالعات ضرورت تحلیل جامع و طبقه‌بندی شده از آنها را نمایان می‌سازد. این پژوهش با هدف ارائه مرور نظام‌مند و جامع پژوهش‌ها در حوزه حکمرانی دانش و شناسایی روندها، چالش‌ها و شکاف‌های موجود انجام شده است و از روش پژوهشی فراترکیب برای تحلیل مطالعات کیفی بهره می‌برد. داده‌های مرتبط از پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون به‌ویژه از طریق موتور جستجوی گوگل اسکالر گردآوری شده و پس از ارزیابی کیفیت و تطابق با سؤالات پژوهش، دسته‌بندی شده است. این دسته‌بندی‌ها شامل سه محور اصلی ماهیت پژوهش، سطح حکمرانی و حوزه حکمرانی دانش است. یافته‌ها نشان می‌دهد مطالعات در این حوزه از نظر نوع، دامنه و موضوع تنوع زیادی دارند که به پژوهشگران کمک می‌کند تا از جنبه‌های گوناگون به تحلیل و طراحی الگوهای حکمرانی دانش بپردازند؛ هم‌چنین پژوهش پیشنهاد می‌کند چارچوبی جامع برای هدایت پژوهش‌های آینده در این حوزه توسعه یابد، و درخت‌واره پیشنهادی برای دسته‌بندی پژوهش‌ها، ابزاری مؤثر برای نمایش بصری روابط میان بخش‌های گوناگون و تحلیل دقیق‌تر آنها فراهم می‌آورد.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی دانش، مدیریت دانش، سازوکارهای حکمرانی دانش، دسته‌بندی، درخت‌واره

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده دانش و هوش، دانشگاه جامع امام حسین(ع)،

تهران، ایران. rezanikzad3576@ihu.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دانش، دانشکده دانش و هوش، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

krasalehnj@gmail.com

## مقدمه

طی دو دهه گذشته، حکمرانی دانش به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم پژوهش در مدیریت دانش مطرح شده است. با توجه به اینکه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای دانش را به‌عنوان منبع راهبردی می‌شناسند، نیاز به مکانیسم‌های (سازوکارهای) حکمرانی مؤثر برای مدیریت فرایندهای مرتبط با دانش بیش‌ازپیش احساس می‌شود. حکمرانی دانش را می‌توان به‌عنوان سازوکارهای رسمی و غیر رسمی تعریف کرد که سازمان‌ها برای مدیریت فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با دانش به‌کار می‌گیرند (Foss & Michailova, 2009). این مفهوم شامل ساختارها، مشوق‌ها و رویه‌هایی است که به تسهیل در خلق، اشتراک، ادغام و کاربرد دانش کمک می‌کند. این ایده با این درک به‌وجود آمد که دانش به‌عنوان منبعی راهبردی برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است، اما به‌دلیل ماهیت ناملموس و اغلب ضمنی، مدیریت آن چالش‌برانگیز است (Nonaka & Takeuchi, 1995). حکمرانی دانش مؤثر برای سازمان‌ها حیاتی است تا بتوانند دارایی‌های دانشی خود را در محیط‌های پیچیده و پویا به‌خوبی به‌کار گیرند. به گفته فاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، حکمرانی دانش درباره انتخاب ساختارها و سازوکارهایی است که می‌تواند فرایندهای خلق، اشتراک و حفظ دانش را به‌گونه‌ای تحت تأثیر قرار دهد که با مزیت رقابتی مبتنی بر دانش سازمان هم‌راستا باشد. با وجود افزایش پژوهش‌ها در زمینه حکمرانی دانش، این حوزه همچنان پراکنده باقی مانده، و مطالعات مختلفی در رشته‌ها و با دیدگاه‌های نظری گوناگون ارائه شده است. این پراکندگی به عدم انسجام در فهم سازوکارها، فرایندها و نتایج حکمرانی دانش منجر شده است. علاوه بر این، تحولات سریع فناوری‌های دیجیتال و پیچیدگی فزاینده محیط‌های سازمانی، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای حکمرانی دانش ایجاد کرده است که نیازمند بررسی سامانمند است. این پژوهش با هدف ارائه مروری جامع بر حکمرانی دانش، تلاش می‌کند تا با تلفیق و دسته‌بندی پژوهش‌های متنوع، چارچوبی نظام‌مند برای درک عمیق‌تر این حوزه فراهم کند. با تمرکز بر شناسایی و تحلیل دقیق ملاک‌های طبقه‌بندی، این مطالعه در پی آن است تا رویکردهای نظری و محیط‌های کاربردی حکمرانی دانش را در چارچوبی چندبعدی سازماندهی کند، به‌طوری‌که با ارائه مسیرهای جدید برای تحقیقات آینده، زمینه‌ای برای پژوهش‌های منسجم‌تر و هماهنگ‌تر در این حوزه فراهم شود. در نهایت، این مقاله می‌کوشد تا با شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود، راهنمایی جامع برای پژوهشگران و متخصصان حوزه حکمرانی دانش ارائه دهد.

## مبانی نظری

### مفهوم‌شناسی

واژه «حکمرانی» به معنای حکومت، فرمانروایی و رهبری است. از نظر بانک جهانی، حکمرانی عبارت است از: فرایند و نهادهایی که از طریق آنها تصمیمات اخذ و اختیارات در یک کشور اعمال می‌شود (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵). حکمرانی موضوعی درباره شیوه تعامل دولت‌ها و دیگر سازمان‌های اجتماعی با یکدیگر، شیوه ارتباط آنها با شهروندان و شیوه گرفتن تصمیمات در جهانی پیچیده است. حکمرانی فرایندی است که از آن طریق جوامع یا سازمان‌ها تصمیمات مهم خود را می‌گیرند و مشخص می‌کنند چه کسانی در این فرایند درگیر شوند و چگونه وظیفه خود را به انجام برسانند. (کاملی و الوانی، ۱۳۹۰). مفهوم جدید حکمرانی نخستین بار در اواخر قرن شانزدهم و برای بیان پدیده جدید دولت - سرزمین تدوین شد. این مفهوم در قالب حقوقی به واقعیت سیاسی اساسی آن عصر، یعنی ظهور قدرت مرکزی اشاره می‌کند که اقتدار خود را در زمینه قانون‌گذاری و اجرای قانون در داخل سرزمین مشخص اعمال می‌کرد؛ اما حکمرانی دانش ارتباطی تنگاتنگ با مدیریت دانش دارد (شاه‌محمدی، ۱۴۰۲). حکمرانی دانش، مفهومی چندوجهی است شامل ساختارها، سازوکارها و فرایندها که سازمان‌ها از آن برای مدیریت فعالیت‌های مرتبط با دانش استفاده می‌کنند. هدف اصلی آن، بهینه‌سازی خلق، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از منابع دانش به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی است (Foss & Mahoney, 2010). فاس (۲۰۰۷) تعریفی جامع ارائه، و بیان می‌کند که حکمرانی دانش شامل استفاده از سازوکارهای حکمرانی برای تأثیرگذاری بر فرایندهای دانش، مانند اشتراک، خلق، ادغام و حفظ دانش به‌منظور به حداکثر رساندن ارزش ایجادشده توسط دانش برای سازمان است. گرندوری<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با تأکید بر جنبه‌های ساختاری، حکمرانی دانش را مجموعه‌ای از مؤلفه‌های طراحی سازمانی تعریف می‌کند که توزیع منابع دانش و حقوق تصمیم‌گیری و مالکیت مرتبط را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از دیدگاهی فرایندمحور، پمسل<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) حکمرانی دانش را فرایند تأثیرگذاری بر فرایندهای دانش از طریق استفاده از سازوکارها، از جمله ابزارهای رسمی، غیر رسمی و فنی (فناوری اطلاعات) توصیف می‌کنند. این تعاریف بر جنبه‌های کلیدی حکمرانی دانش تأکید دارد: ۱. شامل سازوکارهای رسمی و غیر رسمی است. ۲. هدف آن تأثیرگذاری بر فرایندهای مختلف دانشی است. ۳. هدف‌گذاری مشخصی دارد که معمولاً بر ایجاد ارزش برای

- 
1. Grandori
  2. Pemsel

سازمان تمرکز دارد. ۴. جنبه‌های ساختاری، فرایندی و فناوری را در بر می‌گیرد. درک این دیدگاه‌های گوناگون از حکمرانی دانش، مبنایی برای بررسی سازوکارها، حوزه‌های کاربرد و مبانی نظری آن در بخش‌های بعدی فراهم می‌کند. یکی دیگر از مفاهیم بنیادین در حکمرانی دانش، سازوکارهای حکمرانی دانش است. مکانیسم‌های حکمرانی دانش (KGMS) به ساختارها، فرایندها و سامانه‌های رسمی و غیر رسمی اشاره می‌کند که سازمان‌ها برای مدیریت فعالیت‌های مرتبط با دانش از آنها بهره می‌گیرند. این سازوکارها برای تسهیل در خلق، اشتراک‌گذاری، ادغام و کاربرد دانش در مرزهای درون و برون‌سازمانی ضروری است. پژوهش‌های اخیر بر اهمیت شناخت و اجرای سازوکارهای کارآمد حکمرانی دانش در راستای بهبود عملکرد سازمانی و نوآوری تأکید کرده‌اند. از دیگر مباحث اساسی در این حوزه، تفاوت میان سازوکارهای حکمرانی رسمی و غیر رسمی است. سازوکارهای رسمی شامل ساختارهای سازمانی، سیاست‌ها و سامانه‌های پاداش است، درحالی‌که مکانیسم‌های غیررسمی شامل شبکه‌های اجتماعی، فرهنگ سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد می‌شود. حکمرانی مؤثر دانش معمولاً به توازن میان این دو نوع مکانیسم نیاز دارد (Pensel et al., 2014). ظرفیت جذب نیز به‌عنوان یکی دیگر از مفاهیم کلیدی در حکمرانی دانش شناخته می‌شود. ظرفیت جذب به توانایی سازمان در شناسایی، جذب و به‌کارگیری دانش خارجی جدید اشاره دارد. سازمان‌هایی با ظرفیت جذب بیشتر، توانایی بیشتری در اجرای شیوه‌های مؤثر حکمرانی دانش و بهره‌برداری از دانش خارجی برای نوآوری و کسب مزیت رقابتی دارند (Volberda et al., 2010). مفهوم مرزهای دانش نیز از ارکان حکمرانی دانش است. این مرزها می‌تواند میان واحدهای گوناگون درون یک سازمان یا بین سازمان‌های مختلف وجود داشته باشند. حکمرانی مؤثر دانش، نیازمند توسعه راهبردهایی برای غلبه بر این مرزها و آسان‌سازی جریان دانش از میان آنها است. این امر اغلب مستلزم استفاده از اشیای مرزی و ایجاد درک مشترک بین جوامع دانشی گوناگون است (Carlile, 2004; Wilhelm & Dolfsma, 2018). تفاوت بین شیوه‌های حکمرانی سلسله‌مراتبی و غیر سلسله‌مراتبی نیز از مفاهیم مهم در حکمرانی دانش است. شیوه‌های سلسله‌مراتبی به قدرت از بالا به پایین و ساختارهای رسمی تکیه دارد، درحالی‌که شیوه‌های غیر سلسله‌مراتبی بر روابط جانبی و خودسازمان‌دهی تأکید می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های غیر سلسله‌مراتبی ممکن است برای مدیریت دانش ضمنی و پیچیده در محیط‌های پویا مؤثرتر باشد (Grandori, 2016). مفهوم اکوسیستم‌های دانش در ادبیات اخیر حکمرانی دانش نیز جایگاه ویژه‌ای یافته است. این دیدگاه،

خلق و اشتراک دانش را به‌عنوان فرایندی در شبکه‌های به‌هم‌پیوسته‌ای از بازیگران، شامل شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی می‌نگرد. حکمرانی مؤثر دانش در این زمینه شامل مدیریت روابط و جریان‌های دانشی در سراسر اکوسیستم است (Valkokari, 2015). در نهایت، نقش فناوری‌های دیجیتال در حکمرانی دانش به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است. فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، تحلیل‌های کلان‌داده و بلاک‌چین در حال تغییر چگونگی ثبت، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش توسط سازمان‌ها هستند. این فناوری‌ها فرصت‌های جدیدی برای حکمرانی دانش فراهم می‌کند، اما چالش‌هایی را نیز در زمینه‌های حریم خصوصی داده‌ها، امنیت و استفاده اخلاقی از اطلاعات به‌همراه دارد (Soto-Acosta et al., 2018). در نتیجه، حکمرانی دانش شامل مجموعه‌ای از مفاهیم است که پیچیدگی‌های مدیریت دانش در سازمان‌های مدرن را منعکس می‌کنند. حکمرانی دانش مؤثر، نیازمند درک عمیق این مفاهیم و روابط میان آنها و نیز توانایی سازگار ساختن سازوکارهای حکمرانی با شرایط سازمانی و انواع گوناگون دانش است.

### پیشینه‌شناسی و چارچوب نظری

حکمرانی دانش رویکردی راهبردی در مدیریت و سازماندهی دانش است که به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی سازمان‌ها کمک می‌کند. پژوهش‌ها در این حوزه موضوعاتی مانند چارچوب‌های مفهومی، ابزارهای مدیریتی و نقش فناوری‌های نوین را بررسی می‌کنند و به دنبال راه‌حل‌هایی برای چالش‌های مرتبط با خلق، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش هستند. مرور مطالعات پیشین امکان شناسایی پیشرفت‌ها، شکاف‌ها و فرصت‌های پژوهشی را فراهم می‌کند و مسیر را برای پژوهش‌های آینده هموار می‌سازد. در ادامه، گزارشی از مهم‌ترین پژوهش‌ها در این حوزه ارائه خواهد شد.

### مکانیسم‌های (سازوکارهای) حکمرانی دانش

فاس و ماهونی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، KGMS را به‌عنوان ابزارهای سازمانی برای هدایت فرایندهای دانشی در جهت مطلوب تعریف کرده‌اند و معتقدند که این مکانیسم‌ها به سه دسته اصلی تقسیم می‌شود: مکانیسم‌های ساختاری، فرایندی و ارتباطی. مکانیسم‌های ساختاری شامل عناصر طراحی سازمانی مانند سلسله‌مراتب، گروه‌ها و شبکه‌ها می‌شود. مکانیسم‌های فرایندی به رویه‌ها، قواعد و سامانه‌های پاداش‌دهی اشاره دارد، درحالی‌که مکانیسم‌های ارتباطی بر تعاملات اجتماعی، اعتماد و هنجارهای

مشترک تمرکز می‌کند. بر اساس این چارچوب، پمسل و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی دربارهٔ حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، به این نتیجه رسیدند که موفقیت در حکمرانی دانش مستلزم توازن میان مکانیسم‌های رسمی و غیر رسمی است. مکانیسم‌های رسمی، مانند فرایندهای استاندارد و سامانه‌های فناوری اطلاعات، ساختار و ثبات را فراهم می‌آورد؛ درحالی‌که مکانیسم‌های غیر رسمی، مانند جوامع عمل و برنامه‌های مشاوره‌ای، به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و نوآوری کمک می‌کند. نویسندگان بر اهمیت هم‌راستاسازی KGMS با راهبرد و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کنند. ویلهلم و دلفسما<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نقش KGMS در مدیریت مرزهای دانشی را در زمینه اشتراک‌گذاری دانش بین سازمان‌ها بررسی کردند. آنها سه نوع مرز دانشی را شناسایی کردند: مرزهای نحوی (تفاوت‌های زبانی)، معنایی (تفاوت‌های تفسیری) و کاربردی (تفاوت‌های منافع). نویسندگان پیشنهاد می‌کنند برای هر نوع مرز، مکانیسم‌های مختلفی مورد نیاز است. به‌عنوان مثال، اشیای مرزی مانند پایگاه‌های داده مشترک برای غلبه بر مرزهای نحوی مفید است، درحالی‌که نقش‌آفرینان مرزی (افراد) که به ارتباط میان گروه‌ها کمک می‌کنند. برای رفع چالش‌های معنایی و کاربردی مؤثر هستند. پیشرفت فناوری‌های دیجیتال امکانات و چالش‌های جدیدی را برای حکمرانی دانش ایجاد کرده است. سوتو - آکوستا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICTs) را بر KGMS بررسی کرده‌اند. نتایج آنها نشان می‌دهد که فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات می‌تواند به اشتراک‌گذاری و ادغام دانش از طریق فراهم‌کردن پلتفرم‌های همکاری و مخازن دانش کمک کند. با این حال، نویسندگان هشدار می‌دهند که فناوری به‌تنهایی کافی نیست؛ سازمان‌ها باید فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و ساختارهای حکمرانی مناسب را نیز توسعه دهند تا بتوانند از این ابزارها به‌طور کامل بهره‌برداری کنند. گرنوری (۲۰۱۶) مفهوم حکمرانی دانش مردم‌سالارانه را به‌عنوان جایگزینی برای رویکردهای سلسله‌مراتبی سنتی معرفی می‌کند. این مدل بر خودسازمان‌دهی، اختیار توزیع‌شده و تصمیم‌گیری جمعی در فرایندهای دانش تأکید می‌کند. او استدلال می‌کند که KGMS مردم‌سالار به‌ویژه برای مدیریت دانش پیچیده و ضمنی در محیط‌های پویا اثربخش‌تر است. پژوهش‌های اخیر هم‌چنین به اهمیت عوامل زمینه‌ای در طراحی سازوکارهای مؤثر حکمرانی دانش اشاره می‌کنند. مارتینز - کونسا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که اثربخشی KGMS بسته به اندازه سازمان، صنعت

- 
1. Wilhelm & Dolfsma
  2. Soto-Acosta
  3. Martínez-Conesa

و زمینه فرهنگی متفاوت است. آنها بر لزوم اتخاذ رویکرد اقتضایی در حکمرانی دانش تأکید می‌کنند که در آن مکانیسم‌ها با ویژگی‌های خاص سازمان و شرایط محیطی تطبیق داده می‌شود. پژوهش در زمینه سازوکارهای حکمرانی دانش از سال ۲۰۱۰ به شکل چشم‌گیری تحول یافته، و این تحول نشان‌دهنده تغییر در ماهیت مدیریت دانش سازمانی است. حکمرانی مؤثر دانش مستلزم درک دقیق انواع گوناگون مکانیسم‌ها و تعاملات آنها، به‌علاوه توجه به بستر سازمانی و فناوری‌های نوظهور است.

### حوزه‌های حکمرانی دانش

حوزه‌های حکمرانی دانش در دهه اخیر به یکی از موضوعات جذاب پژوهشی تبدیل شده است. بر اساس مرور ادبیات اخیر، چندین حوزه کلیدی در حکمرانی دانش شناسایی شده است:

طراحی و ساختار سازمانی: این حوزه به تأثیر ساختارهای سازمانی بر جریان و حکمرانی دانش می‌پردازد. فاس و ماهونی (۲۰۱۰) استدلال می‌کنند که عناصر طراحی سازمانی مانند سلسله‌مراتب، گروه‌ها و شبکه‌ها نقش مهمی در حکمرانی دانش ایفا می‌کنند. آنها بر ضرورت هم‌راستاسازی ساختارهای سازمانی با اهداف مدیریت دانش تأکید می‌کنند.

سامانه‌های انگیزشی و انگیزه‌ها: پژوهش‌ها اهمیت سامانه‌های انگیزشی را در حکمرانی دانش نشان داده است. کابرا<sup>۱</sup> و کابرا (۲۰۰۲) تأکید می‌کنند که پاداش‌ها می‌تواند به آسان‌سازی اشتراک‌گذاری و خلق دانش کمک کند. فاس و همکاران (۲۰۱۵) نیز به بررسی تأثیر انواع گوناگون انگیزه‌ها (درونی و بیرونی) بر رفتارهای مرتبط با دانش در سازمان‌ها پرداخته‌اند.

فناوری اطلاعات و سکوه‌های دیجیتال: نقش فناوری در حکمرانی دانش به‌طور گسترده مورد توجه قرار گرفته است. سوتو - آکوستا و همکاران (۲۰۱۸) بررسی کرده‌اند که چگونه سکوها و ابزارهای دیجیتال به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری در مرزهای سازمانی کمک می‌کنند. آنها معتقدند که حکمرانی دانش کارآمد نیازمند توازن میان راه‌حل‌های فناورانه و شیوه‌های سازمانی است.

حکمرانی دانش بین‌سازمانی: این حوزه به حکمرانی دانش در مرزهای بین سازمانی می‌پردازد. ویلهلم و دلفسما (۲۰۱۸) سازوکارهای حکمرانی دانش را در زمینه‌های نوآوری باز بررسی کرده‌اند و اهمیت مدیریت مرزهای دانش بین سازمان‌ها را نشان داده‌اند.



ابعاد فرهنگی و اجتماعی: فرهنگ سازمانی و پویایی‌های اجتماعی در حکمرانی دانش نقش اساسی دارد. پمسل و همکاران (۲۰۱۴) بر اهمیت سازوکارهای حکمرانی غیر رسمی مانند اعتماد و هنجارهای مشترک در آسان‌سازی جریان دانش در سازمان‌ها تأکید می‌کنند.

اندازه‌گیری و ارزیابی دانش: حوزه‌ای نوظهور در پژوهش به چگونگی اندازه‌گیری و ارزیابی دارایی‌های دانشی در سازمان‌ها پرداخته است. بولیسانی و براتیانو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) چالش‌های ارزیابی دانش را بررسی کرده‌اند و چارچوب‌هایی را برای ارزیابی تأثیر شیوه‌های حکمرانی دانش بر عملکرد سازمانی پیشنهاد داده‌اند.

ابعاد اخلاقی و حقوقی: باتوجه به شناسایی دانش به‌عنوان دارایی راهبردی، جنبه‌های اخلاقی و حقوقی حکمرانی دانش اهمیت بیشتری یافته است. رچبرگ و سید<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) به بررسی ابعاد اخلاقی مدیریت دانش، از جمله مسائل حقوق مالکیت فکری و حریم خصوصی پرداخته‌اند.

قابلیت‌های پویا و حکمرانی دانش: در این حوزه، پژوهش‌ها شروع به بررسی رابطه میان قابلیت‌های پویا و حکمرانی دانش کرده‌اند. تیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) استدلال می‌کند که حکمرانی دانش مؤثر برای توسعه و حفظ قابلیت‌های پویا که برای سازگاری و نوآوری سازمانی ضروری‌اند، حیاتی است.

پایداری و حکمرانی دانش: حوزه‌ای نوظهور از پژوهش‌های حکمرانی است که به بررسی نقش حکمرانی دانش در حمایت از طرح‌های پایداری پرداخته است. مارتینز و مارکوئیدو<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نقش حکمرانی دانش در ترویج شیوه‌های پایدار در درون سازمان‌ها و در زنجیره‌های تأمین را مورد بررسی قرار داده‌اند.

هوش مصنوعی و حکمرانی دانش: با ظهور فناوری‌های هوش مصنوعی، پژوهشگران به بررسی تأثیر این ابزارها بر حکمرانی دانش پرداخته‌اند. دوآن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی ظرفیت هوش مصنوعی در بهبود کشف، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش پرداخته‌اند و چالش‌هایی را برجسته کرده‌اند که این فناوری برای سازوکارهای سنتی حکمرانی دانش ایجاد می‌کند.

در نتیجه، حوزه‌های پژوهشی حکمرانی دانش از سال ۲۰۱۰ به‌طور قابل توجهی گسترش یافته، و این تغییر نشان‌دهنده پیچیدگی فزاینده مدیریت دانش در سازمان‌های مدرن است. پژوهش‌های آینده

- 
1. Bolisani & Bratianu
  2. Rechberg & Syed
  3. Teece
  4. Martins & Figueiredo
  5. Duan

احتمالاً به بررسی نقاط تلاقی این حوزه‌ها و چالش‌های نوظهور مرتبط با پیشرفت‌های فناوری و تغییرات در چشم‌انداز سازمانی ادامه خواهند داد.

### سطوح حکمرانی دانش

در سال‌های اخیر به دلیل اهمیت مدیریت دانش در لایه‌های گوناگون سازمانی، پژوهش‌ها در زمینه سطوح حکمرانی دانش مورد توجه قرار گرفته است. مفهوم سطوح در حکمرانی دانش به ابعاد سلسله‌مراتبی یا ساختاری گوناگونی اشاره می‌کند که در آنها فرایندهای دانشی در درون و میان سازمان‌ها مدیریت و حکمرانی می‌شود. بر اساس مرور ادبیات اخیر، چندین سطح کلیدی در حکمرانی دانش شناسایی شده است:

سطح فردی: در سطح فردی، حکمرانی دانش بر چگونگی ایجاد، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش توسط افراد تمرکز دارد. فاس و پدرس<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که سازوکارهای حکمرانی در سطح فردی، مانند مشوق‌ها و طراحی شغل، نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای مرتبط با دانش ایفا می‌کنند و بر اهمیت هم‌راستا کردن انگیزه‌های فردی با اهداف دانشی سازمانی تأکید دارند.

سطح گروهی: حکمرانی دانش در سطح تیمی یا گروهی به مدیریت دانش در درون و میان گروه‌ها می‌پردازد. پمسل و همکاران (۲۰۱۴) بر اهمیت سازوکارهای حکمرانی در سطح گروهی، همچون الگوهای ذهنی مشترک و رهبری گروه، برای آسان‌سازی ادغام و خلق دانش در سازمان‌های پروژه‌محور تأکید می‌کنند.

سطح سازمانی: در سطح سازمانی، حکمرانی دانش شامل ساختارها، سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که جریان دانش در کل سازمان را شکل می‌دهد. گزندوری (۲۰۱۷) بیان می‌کند که سازوکارهای حکمرانی در سطح سازمانی مانند سلسله‌مراتب رسمی، گروه‌های بین‌وظیفه‌ای و سامانه‌های مدیریت دانش، بر کل اکوسیستم دانش در شرکت‌ها تأثیرگذار است.

سطح بین‌سازمانی: حکمرانی دانش فراتر از مرزهای سازمانی به همکاری‌ها و شبکه‌های بین‌سازمانی نیز گسترش می‌یابد. ویلهلم و دلفسما (۲۰۱۸) چگونگی حکمرانی دانش در زمینه نوآوری باز را بررسی کرده‌اند و اهمیت مدیریت مرزهای دانش بین سازمان‌ها را نشان می‌دهند.

سطح اکوسیستم: سطحی نوظهور در پژوهش‌های حکمرانی دانش، سطح اکوسیستم است که به مدیریت دانش در شبکه‌های پیچیده‌ای از سازمان‌ها، نهادها و ذی‌نفعان می‌پردازد. والکوکاری<sup>۲</sup>

1. Pedersen
2. Valkokari

(۲۰۱۵) به بررسی حکمرانی دانش در اکوسیستم‌های تجاری پرداخته است و بر لزوم وجود سازوکارهای حکمرانی مشارکتی تأکید می‌کند که سازمان‌ها و بخش‌های گوناگون را در بر می‌گیرد. سطح اجتماعی: برخی پژوهشگران، مفهوم حکمرانی دانش را به سطح اجتماعی نیز گسترش داده‌اند و چگونگی مدیریت و حکمرانی دانش در مقیاس ملی یا حتی جهانی را بررسی کرده‌اند. گریتنس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) اصول حکمرانی دانش را در زمینه حل مسائل پیچیده اجتماعی بررسی کرده‌اند و نقش تولید دانش بین‌رشته‌ای و یادگیری اجتماعی را برجسته می‌سازند.

سطوح حکمرانی دانش که به آنها اشاره شد به‌طور مستقل عمل نمی‌کند و اغلب بر یکدیگر تأثیرگذار هستند. فاس و ماهونی (۲۰۱۰) بر رویکردی یکپارچه تأکید می‌کنند که به تعامل میان سطوح گوناگون حکمرانی دانش می‌پردازد. آنها معتقدند که مدیریت دانش کارآمد مستلزم هم‌راستایی سازوکارهای حکمرانی در سطوح گوناگون است. پژوهش‌های اخیر هم‌چنین به ماهیت پویای حکمرانی دانش در این سطوح اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال، پمسل و همکاران (۲۰۱۶) چارچوبی چندسطحی برای حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پیشنهاد می‌کنند که بر نیاز به سازوکارهای حکمرانی منعطف تأکید می‌کند تا بتوانند با تغییرات پروژه و نیازهای سازمانی سازگار شوند. علاوه بر این، ظهور فناوری‌های دیجیتال، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای حکمرانی دانش در این سطوح ایجاد کرده است. سوتو - آکوستا و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT) بر حکمرانی دانش در سطوح گوناگون، از اشتراک‌گذاری دانش فردی تا جریان‌های دانش در سطح اکوسیستم پرداخته‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش مطالعه مروری نظام‌مند است که برای تحلیل نتایج مطالعات موجود در حوزه حکمرانی دانش از روش فراترکیب استفاده می‌کند. فراترکیب، به‌عنوان روش پژوهشی نظام‌مند، به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا با بررسی دقیق مطالعات موجود، به درک جامع‌تری از پدیده مورد مطالعه دست یابند (Zimmer, 2006; Sandelowski & Barroso, 2007). این روش شامل مراحل جستجوی نظام‌مند ادبیات، ارزیابی کیفیت مطالعات، استخراج و تحلیل داده‌ها و ترکیب یافته‌ها است (Noblit & Hare, 1988) و هدف آن ارائه دیدگاه‌های جدید و جامع‌تر در موضوع پژوهش است. فراترکیب

نه تنها به خلاصه‌سازی نتایج مطالعات پیشین می‌پردازد، بلکه با ترکیب و تفسیر آنها، دانش جدیدی را تولید می‌کند که می‌تواند به توسعه نظریه‌ها و بهبود عملکرد در حوزه‌های گوناگون کمک کند (Finfgeld-Connett, 2018). این پژوهش دوره زمانی مرور ادبیات را بین ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۴ در نظر گرفته، و جامعه آماری شامل تمام اسناد مرتبط با حکمرانی دانش است که نمونه‌گیری از «گوگل اسکالر» با استفاده از نرم‌افزار «پابلیش اور پریش» انجام شده است. بر این اساس، راهبرد جستجو برای یافتن مقالات برابر جدول ۱ است.

جدول ۱. راهبرد جستجو برای یافتن مقالات مرتبط با موضوع پژوهش

پایگاه‌های اطلاعاتی	سال انتشار	میدان جستجو	واژگان جستجو
Elsevier, Springer, Taylor & Francis, Emerald, Wiley Online Library	۲۰۲۴ - ۲۰۱۵	عنوان مقالات	“Knowledge Governance”, “Knowledge Governance machanisms”

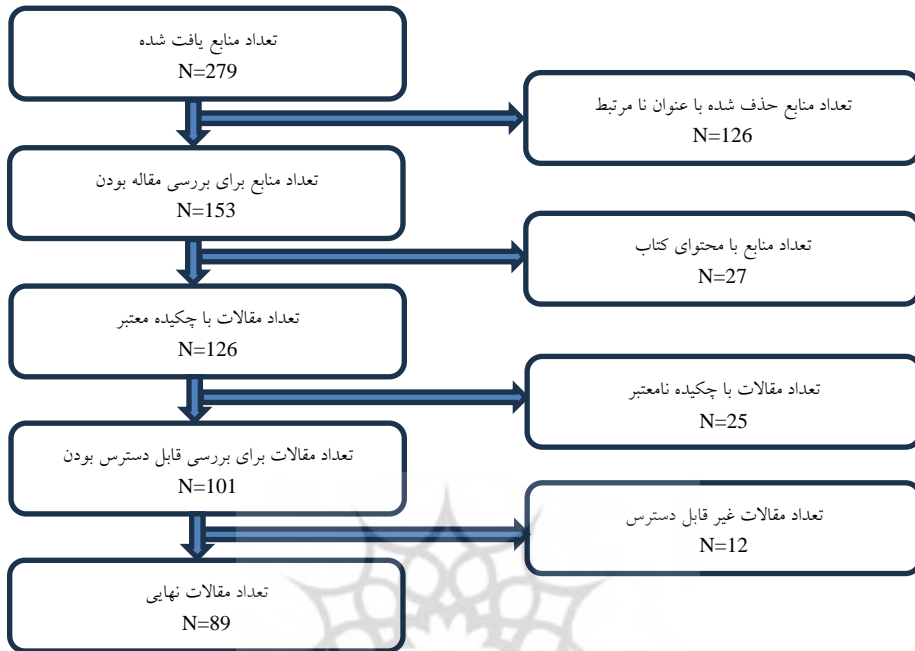
در این پژوهش برای تعیین ملاک‌های دسته‌بندی و چگونگی تقسیم‌بندی پژوهش‌ها، ابتدا سؤالات تحقیق تدوین شد. این سؤالات شامل شناسایی ملاک‌های دسته‌بندی پژوهش‌های حوزه حکمرانی دانش و چگونگی تقسیم‌بندی این پژوهش‌ها بر اساس ملاک‌های مشخص است. این سؤالات به تحلیل و طبقه‌بندی پژوهش‌های موجود در حوزه حکمرانی دانش کمک کرده است و چارچوبی جامع برای مرور مطالعات این حوزه فراهم می‌کند. پس از تعیین سؤالات، مقالات مرتبط با «حکمرانی دانش» و «سازوکارهای حکمرانی دانش» از پایگاه گوگل اسکالر و با استفاده از نرم‌افزار «پابلیش اور پریش» استخراج شد که نتیجه این جستجو در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

Citation	Year	Rank	Author	Title	Type
18	2024	1	S. Perrow, R. Kulkarni	Knowledge governance	1118M
18	2024	2	A.C. Satchell, S. Kulkarni	Knowledge governance	1118M
18	2024	3	J. Kulkarni, D. Purohit	Knowledge governance	1118M
119	2024	4	L. Van Kesteren, V. R.	Understanding and	1118M
8	2024	5	J. Purohit, C. Purohit, A.P.	Knowledge governance	1118M
10	2024	6	C. Wadhvani, I. van der	Cultural orientation of	1118M
15	2024	7	M.M. Martinez-Sanchez	Dimensions of knowledge governance	1118M
18	2024	8	M. Satchell, S. Kulkarni	Advancing theory on knowledge governance	1118M
18	2024	9	J. Kulkarni, D. Purohit	Knowledge governance	1118M
18	2024	10	J. Kulkarni, D. Purohit	Knowledge governance	1118M
18	2024	11	N. Chatterjee	How to improve the effects of knowledge governance	1118M
18	2024	12	H. Tan, Y. Yuan, L. He	Factors affecting knowledge governance	1118M
18	2024	13	G. Zhao, H. Han	The impact of knowledge governance on organizational performance	1118M
18	2024	14	A. Purohit	Adaptation, alternative approaches	1118M
18	2024	15	E. G. C. Satchell, A. van der	Knowledge governance for strategy	1118M
18	2024	16	H. Kulkarni	Using knowledge governance to	1118M
18	2024	17	H. Kulkarni	The governance of knowledge	1118M
18	2024	18	C. A. Purohit, P.P. Purohit	Organizational innovations, KPIs &	1118M
18	2024	19	E. Satchell, I. van der	Characterizing knowledge governance	1118M
18	2024	20	A. Wadhvani, B. Purohit	Organizational innovations, KPIs &	1118M
18	2024	21	M. Chen	Strategic intellectual property in	1118M
18	2024	22	M. Chen, A. Zhou, Z. C.	Strategic intellectual property in	1118M

شکل ۱. جستجوی مقالات مرتبط با استفاده از نرم افزار پابلیش اور پریش

با استفاده از راهبرد جستجوی مقالات، تعداد ۲۷۹ مقاله مرتبط شناسایی شد. اطلاعات کامل این مقالات شامل عنوان، چکیده، کلیدواژه‌ها، منابع و مشخصات مجلات، از طریق نرم افزار «پابلیش اور پریش» استخراج و به صورت فایل CSV ذخیره شد. پژوهشگر، عواملی مانند عنوان، چکیده، واژگان کلیدی و کیفیت مقالات را با دقت بررسی کرد و منابعی را که با اهداف پژوهش همخوانی نداشت، حذف کرد. این ارزیابی دقیق اطمینان حاصل کرد که تنها مقالاتی با استانداردهای موضوعی و کیفی لازم در مطالعه باقی بماند. فرایند جستجو و انتخاب منابع به صورت نمادین در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است تا نمای کلی مراحل ارائه شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. فرایند جستجو و انتخاب منابع

در مرحله نهایی بررسی و تحلیل، ۸۹ مقاله که با معیارهای پژوهش همخوانی داشت، به‌طور دقیق مطالعه شد. این بررسی شامل فیش‌برداری سامانمند و تحلیل محتوای هر مقاله بود که در آن ملاک‌های دسته‌بندی به‌صورت استقرایی استخراج شد. مقالات بر اساس ویژگی‌های محتوایی و روش‌شناختی‌شان در دسته‌بندی‌های مربوط قرار گرفت که این کار، هم‌سازماندهی منظم اطلاعات را آسان کرد و هم زمینه‌ساز تحلیل‌های تطبیقی و شناسایی الگوهای موجود در ادبیات شد. برای اطمینان از صحت فرایند دسته‌بندی، از روش شناسه‌گذاری مضاعف بهره گرفته شد. دو پژوهشگر به‌طور مستقل مقالات را شناسه‌گذاری، و نتایج را مقایسه و بحث کردند تا توافق نهایی حاصل شود. این رویکرد به افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان یافته‌های پژوهش کمک کرد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در بخش یافته‌های پژوهش، مقالات مرتبط با سؤال پژوهش به دقت بررسی، و بر اساس عناوین، چکیده‌ها و محتوای کامل آنها دسته‌بندی شد تا یک طبقه‌بندی جامع از پژوهش‌های حوزه حکمرانی دانش ارائه شود. بر اساس تحلیل محتوایی، سه دسته اصلی شناسایی شد: اول، ماهیت پژوهش که شامل مطالعات همبستگی، پژوهش‌های طراحی الگو و پژوهش‌های توسعه مفاهیم است. دوم، سطوح حکمرانی که شامل حکمرانی در سطح شرکت یا سازمان، شرکت‌های چندملیتی و دولت‌ها می‌شود و سوم، موضوع پژوهش‌ها که به حوزه‌های گوناگونی مانند حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، آموزش، محیط زیست، نوآوری، کسب‌وکار، مسائل فرهنگی - اجتماعی و فناوری اختصاص دارد. این طبقه‌بندی به بررسی تخصصی تأثیرات حکمرانی دانش در حوزه‌های گوناگون کمک می‌کند و ساختاری شفاف برای مطالعه و تحلیل یکپارچه این حوزه فراهم می‌آورد. شاخه‌ها و زیرشاخه‌های شناسایی شده به همراه منابع در جدول ۲ ارائه شده است که نشان‌دهنده تنوع موضوعی و روش‌شناختی پژوهش‌ها است.

جدول ۲. دسته‌بندی و طبقه‌بندی پژوهش‌های حکمرانی دانش

منابع	زیر شاخه	شاخه اصلی	ردیف
وو و همکاران (۲۰۲۱)، مارتینز سانز و اورتیز مارکوس (۲۰۲۱)، اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)، صفوی و هاگانسون (۲۰۱۶)، ژائو و همکاران (۲۰۲۰)، هوول (۲۰۱۹)، سگورا و همکاران (۲۰۲۱)، شیانوکیان و همکاران (۲۰۲۱)، مین و همکاران (۲۰۲۳)، بیرستکر و وان مارویک (۲۰۲۳)، نینگ و ژیانژون (۲۰۲۰)، هجلیت و همکاران (۲۰۲۲)، ژائو و همکاران (۲۰۱۸)، ایبارا و همکاران (۲۰۱۸)، شی و ژئی (۲۰۲۳)، فو و لی (۲۰۲۲)، فو و همکاران (۲۰۱۸)، چنگ تا (۲۰۲۰)، فرانکل (۲۰۲۳)، تسای (۲۰۲۳)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷)، پیرا و همکاران (۲۰۱۹)، فوستر و همکاران (۲۰۲۳)، چن و هوآن (۲۰۲۲)	پژوهش‌های مطالعات همبستگی	۱	
پمسل و همکاران (۲۰۱۶)، گیبیلز و همکاران (۲۰۱۶)، پینهو و همکاران (۲۰۱۷)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۴)، پمسل و همکاران (۲۰۱۸)، تان و همکاران (۲۰۱۸)، مورنا رولدان و همکاران (۲۰۲۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۹)، برنشتینر و پلودر (۲۰۲۰)، کای و وو (۲۰۲۳)، آرمسترانگ و شونوتر (۲۰۱۶)، دینگ و سان (۲۰۲۱)	پژوهش‌های طراحی الگو		
کانو و زیانگ (۲۰۲۱)، ون کرخوف و پیلیم (۲۰۱۷)، گرلاک و همکاران (۲۰۲۱)، اوبرمیستر (۲۰۱۷)، مورنا و وان کرخوف (۲۰۱۹)، جیمز و همکاران (۲۰۱۷)، اریکسون و لیرینگ (۲۰۱۵)، هجلیت و همکاران (۲۰۲۲)، رامان شارما و فوکان (۲۰۲۲)، دی ویت و همکاران (۲۰۲۲)، برنشتینر و همکاران (۲۰۱۹)، وان در مولن (۲۰۱۸)، مولر (۲۰۱۶)، راسکائو (۲۰۲۱)، وان و زینگیبر (۲۰۲۱)	پژوهش‌های توسعه مفاهیم		

## ادامه جدول ۲. دسته‌بندی و طبقه‌بندی پژوهش‌های حکمرانی دانش

ردیف	شاخه اصلی	زیر شاخه	منابع
۲	سطح حکمرانی و راهبردی	حکمرانی در سطح شرکت یا سازمان	گرلاک و همکاران (۲۰۲۱)، هول (۲۰۱۹)، سگورا و همکاران (۲۰۲۱)، تان و همکاران (۲۰۱۸)، مین و همکاران (۲۰۲۳)، برنشتینر و همکاران (۲۰۱۹)، داویلا و همکاران (۲۰۱۹)، ژائو و همکاران (۲۰۱۸)، فو و لی (۲۰۲۲)، ریزاتی و دیسافریر (۲۰۲۲)، کانو و ژیانگ (۲۰۲۱)، تسای (۲۰۲۰)، راسکانو (۲۰۲۰)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷)، پیرا و همکاران (۲۰۱۹)
		حکمرانی در سطح شرکت‌های چندملیتی	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)، شیانوکیان و همکاران (۲۰۲۱)، رمان شارما و فوکان (۲۰۲۲)، مولر (۲۰۱۶)، دینگ و سان (۲۰۲۱)
		حکمرانی در سطح دولت‌ها	هجلت و همکاران (۲۰۲۲)، دی ویت و همکاران (۲۰۲۲)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۹)
حوزه پژوهش‌ها	۳	حکمرانی دانش و سازمان‌های پروژه‌محور	پمسل و همکاران (۲۰۱۶)، مارتینز سانز و اورتیز مارکوس (۲۰۲۱)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۴)، پمسل و همکاران (۲۰۱۸)، اریکسون و لیرینگر (۲۰۱۵)، بیرستکر و وان مارویک (۲۰۲۳)، برنشتینر و پلودر (۲۰۲۰)، شی و ژو (۲۰۲۳)، فوستر و همکاران (۲۰۲۳)
		حکمرانی دانش و آموزش	صفوی و هاگانسون (۲۰۱۶)، وو و همکاران (۲۰۲۱)، پینهو (۲۰۲۱)، فو و همکاران (۲۰۱۸)، چنگ تا (۲۰۲۰)، وان و زینگیر (۲۰۲۱)
		حکمرانی دانش و محیط زیست	ون کرخوف و پیلیم (۲۰۱۷)، گیلز و همکاران (۲۰۱۶)، اوبرمیستر (۲۰۱۷)، مونرا و ون کرخوف (۲۰۱۹)، مورنا رولدان و همکاران (۲۰۲۰)، واندرمولن (۲۰۱۸)، ایبارا و همکاران (۲۰۱۸)
		حکمرانی دانش و موضوعات کلان حکمرانی	پینهو و همکاران (۲۰۱۷)، مورسی و همکاران (۲۰۲۰)، نینگ و ژیانژون (۲۰۲۰)، آرمسترانگ و شونوتر (۲۰۱۶)
		حکمرانی دانش و نوآوری	ژانگ و همکاران (۲۰۱۹)، برنشتینر و پلودر (۲۰۲۰)، وو و همکاران (۲۰۲۱)، هول (۲۰۱۹)، نینگ و ژیانژون (۲۰۲۰)، داویلا و همکاران (۲۰۱۹)، ژائو و همکاران (۲۰۱۸)، فو و همکاران (۲۰۱۸)، تسای (۲۰۲۳)، فوستر و همکاران (۲۰۲۳)، چن و هوآن (۲۰۲۲)
		حکمرانی دانش و کسب‌وکار	سگورا و همکاران (۲۰۲۱)، ژائو و همکاران (۲۰۱۷)
		حکمرانی دانش و مسائل فرهنگی اجتماعی	چنگ تا (۲۰۲۰)، هجلت و همکاران (۲۰۲۲)، ایبارا و همکاران (۲۰۱۸)، فو و لی (۲۰۲۲)، ون کرخوف و پیلیم (۲۰۱۷)، رمان شارما و فوکان (۲۰۲۲)، وان در مولن (۲۰۱۸)
		حکمرانی دانش و فناوری	تان و همکاران (۲۰۱۸)، داویلا و همکاران (۲۰۱۹)، فو و لی (۲۰۲۲)، سگورا و همکاران (۲۰۲۱)، راسکانو (۲۰۲۱)

نقشه‌های دانش راه‌های بسیار خوبی برای به‌دست‌آوردن و به‌اشتراک‌گذاری دانش صریح در زمینه‌های سازمانی است (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۲). ترسیم درخت‌واره موضوعات پژوهشی، روشی کارآمد برای نمایش و تحلیل ساختار سلسله‌مراتبی داده‌های علمی به‌شمار می‌آید که به



پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا روابط پیچیده میان موضوعات مختلف را به شکلی بصری و قابل درک نشان دهند. این روش با تفکیک دسته‌ها و زیرشاخه‌ها، پیچیدگی اطلاعات را کاهش می‌دهد و مسیری روشن برای مطالعه و تحلیل فراهم می‌آورد (Johnson & Shneiderman, 1991). درخت‌واره‌ها امکان به‌روزرسانی و گسترش دارند و این ویژگی‌ها به پژوهشگران کمک می‌کند تا یافته‌های پژوهش را به‌صورت منسجم و کاربردی ارائه، الگوها و روابط پنهان در داده‌ها را شناسایی کنند (Mair et al., 2017). در این پژوهش، نمودار درختی دسته‌بندی پژوهش‌های حکمرانی دانش با استفاده از نرم‌افزار XMind طراحی و ترسیم شده است که به‌عنوان ابزاری بصری، ساختار دسته‌بندی‌های گوناگون را به شکل روشن و منظم نمایش می‌دهد و دسترسی سریع به اطلاعات مورد نیاز را فراهم می‌کند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### الف) نتیجه‌گیری

این پژوهش به ارائه مرور نظام‌مند و تحلیل جامع از پژوهش‌های موجود در حوزه حکمرانی دانش پرداخته است. هدف اصلی پژوهش شناسایی روندها، چالش‌ها و شکاف‌های ادبیات حکمرانی دانش، هم‌چنین پیشنهاد چارچوب طبقه‌بندی جامع برای سازماندهی و هدایت پژوهش‌های آینده است. نتایج نشان می‌دهد حوزه حکمرانی دانش به‌سرعت در حال توسعه است، اما هنوز در ابعاد گوناگون، به‌ویژه در نوع پژوهش، گستره حکمرانی، روش‌شناسی و موضوعات تخصصی، پراکندگی زیادی دارد. پژوهش‌های انجام‌شده عمدتاً به سه دسته مطالعات همبستگی، طراحی الگو و توسعه مفاهیم تقسیم می‌شود که هر یک به‌نوعی به پیچیدگی‌های حکمرانی دانش می‌پردازد؛ هم‌چنین، تنوع سطوح حکمرانی دانش شامل سطح سازمانی، شرکت‌های چندملیتی و دولت‌ها در این پژوهش معنادار است؛ زیرا هر سطح ویژگی‌ها و نیازهای خاص خود را دارد. علاوه بر این، پژوهش‌ها به حوزه‌های متنوعی مانند پروژه‌محوری، آموزش، محیط زیست، نوآوری و فناوری پرداخته‌اند که هرکدام شرایط ویژه خود را برای اجرای حکمرانی دانش دارد. به‌طورکلی این مطالعه به این نتیجه می‌رسد که حکمرانی دانش موضوعی پیچیده و چندبعدی است که به رویکردهای نوین و جامع برای تحلیل و توسعه نیاز دارد و توصیه می‌کند چارچوبی هماهنگ و جامع برای هدایت پژوهش‌های آینده در این زمینه ایجاد شود. این چارچوب باید بخش‌های گوناگون حکمرانی دانش را دقیق جدا کرده و امکان درک

عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های مربوط فراهم کند. در ادامه، با ارائه درخت‌واره‌ای بصری برای دسته‌بندی و تحلیل پژوهش‌ها، ابزار مفیدی به پژوهشگران ارائه می‌شود تا روابط میان بخش‌های گوناگون حکمرانی دانش را به‌سادگی شناسایی کنند و پیشنهاد می‌شود که این درخت‌واره‌ها برای ارزیابی و تحلیل داده‌های پژوهشی مورد استفاده و گسترش قرار گیرد.



شکل ۳. طبقه‌بندی پژوهش‌های حکمرانی دانش

### (ب) پیشنهادها

از آنجاکه نتایج این پژوهش نشان داد حوزه حکمرانی دانش پراکندگی زیادی دارد، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده به طراحی چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای سازماندهی بهتر مطالعات این حوزه پردازند؛ هم‌چنین باتوجه به اهمیت حکمرانی دانش در سطح دولت‌ها و نقش آن در سیاست‌گذاری عمومی، توصیه می‌شود که مطالعات آینده به بررسی دقیق‌تر سازوکارهای اجرایی حکمرانی دانش در این سطح پردازند و راهکارهایی برای مدیریت دانش در بخش دولتی ارائه دهند. نتایج پژوهش هم‌چنین بر نقش کلیدی فناوری‌های نوین در حکمرانی دانش تأکید کرد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بیشتری به بررسی تعامل میان این فناوری‌ها و حکمرانی دانش اختصاص یابد. از سوی دیگر، باتوجه به توجه ویژه به حکمرانی دانش در حوزه‌های پروژه‌محور و

نوآوری، ضروری است پژوهشگران به تحلیل عوامل موفقیت و موانع اجرایی حکمرانی دانش در این حوزه‌ها بپردازند و چارچوب‌های عملیاتی برای مدیریت دانش ارائه کنند. در نهایت، با توجه به تنوع نیازهای سازمان‌ها و سطوح مختلف حکمرانی، پیشنهاد می‌شود الگوها و سازوکارهای حکمرانی دانش با در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی هر منطقه بومی‌سازی شود تا اثربخشی اجرای آنها افزایش یابد.



## فهرست منابع

- اکبری، سارا؛ فیله‌کش، مریم و تقوی، سید محمدعلی (۱۳۹۵). تأملی در باب حکمرانی متعالی برای تحقق زندگی مطلوب در سیره امام علی علیه‌السلام، *دوفصلنامه سیاسی*، ۸ (۱).
- شاه‌محمدی، محمد (۱۴۰۲). نسبت حکمرانی و پایداری امنیت ملی جمهوری اسلامی ایران، *حکمرانی متعالی*، ۴ (۱۴): ۴۷ - ۷۴.
- قاسمی، نعمت‌اله؛ کاملی، بهروز و کشتکار هرانکی، مهران (۱۴۰۲). درخت‌واره دانش حکمرانی برای مدیریت نظام آموزش و پرورش استان، *حکمرانی متعالی*، ۴ (۱۴): ۲۵ - ۴۶.
- کاملی، محمدجواد و الوانی، سید مهدی (۱۳۹۰). *شبکه‌ها و خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی.

## References

- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233-253
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23 (5), 687-710.
- Cao, Y., & Xiang, Y. (2012). The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *Management Decision*, 50 (4), 591-610.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15 (5), 555-568.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63-71.
- Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, 14 (1), 29-52.
- Foss, N. J., & Mahoney, J. T. (2010). Exploring knowledge governance. *International Journal of Strategic Change Management*, 2 (2-3), 93-101.
- Foss, N. J., & Michailova, S. (2009). *Knowledge governance: Processes and perspectives*. Oxford University Press.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50 (9), 1594-1621.
- Foss, N. J., & Weber, L. (2016). Moving opportunism to the back seat: Bounded rationality, costly conflict, and hierarchical forms. *Academy of Management Review*, 41 (1), 61-79.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context. *Human Resource Management*, 54 (6), 955-976.

Gerritsen, A. L., Stuver, M., & Termeer, C. J. (2013). Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers. **Science and Public Policy**, 40 (5), 604-615.

Grandori, A. (2001). Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. **Journal of Management and Governance**, 5 (3), 381-399.

Grandori, A. (2016). Knowledge-intensive work and the (re)emergence of democratic governance. **Academy of Management Perspectives**, 30 (2), 167-181.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17 (S2), 109-122.

Husted, K., Michailova, S., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2013). Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test. **Journal of Knowledge Management**, 17 (5), 706-722.

Johnson, B., & Shneiderman, B. (1991). **Tree-maps: A space-filling approach to the visualization of hierarchical information structures**. In Proceedings of the 2nd conference on Visualization '91 (pp. 284-291).

Mair, P., De Leeuw, J., & Wurzer, M. (2017). **An Introduction to Tree-Structured Modeling with Application to Quality of Life Data**. In Multidimensional Quality of Life Research (pp. 219-243).

Martínez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, 21 (3), 553-570.

Martins, V. W. B., & Figueiredo, R. (2019). Knowledge management and sustainability: A literature review. **Sustainability**, 11 (12), 3408.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press.

Pemsel, S., Müller, R., & Söderlund, J. (2016). Knowledge governance strategies in project-based organizations. **Long Range Planning**, 49 (6), 648-660.

Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. **International Journal of Project Management**, 32 (8), 1411-1422.

Rechberg, I., & Syed, J. (2013). Ethical issues in knowledge management: Conflict of knowledge ownership. **Journal of Knowledge Management**, 17 (6), 828-847.

Soto-Acosta, P., Del Giudice, M., & Scuotto, V. (2018). Emerging issues on business innovation ecosystems: The role of information and communication technologies (ICTs) for knowledge management (KM) and innovation within and among enterprises. **Baltic Journal of Management**, 13 (3), 298-302.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28 (13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, 49 (8), 1395-1401.

Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 15 (3), 317-332.

Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. **Technology Innovation Management Review**, 5 (8), 17-24.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, 21 (4), 931-951.

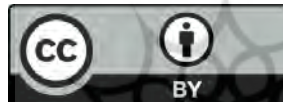
Wilhelm, M., & Dolfsma, W. (2018). Managing knowledge boundaries for open innovation – lessons from the automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, 38 (1), 230-247.

---

#### COPYRIGHTS

© 2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

---



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی