Journal of Comparative Public Administration | 2025 | Volume 3 | Issue 2

Innovative Public Policy-Making Model Based on Knowledge Management: A Grounded Theory Approach

Eshagh Rahimi
PhD Student, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
Mehdi Babay Ahari *
Associate Professor Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Adiban Higher Education Institute, Garmsar, Iran
Hamed Rahmani
Associate Professor Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Abstract

Background and Objective: The complexity and dynamism of decision-making environments in the public sector have increased the need for new approaches to policymaking. Knowledge management, as a strategic capacity, can improve the effectiveness of policies by providing an optimal flow of information, accurate data analysis, and transforming experiences into knowledge capital. The present study, with the aim of designing a public policymaking model with a knowledge management approach, attempts to explain the causal, contextual, intervening factors, strategies, and consequences of this model within the framework of data-driven theory.

Methodology: This study is qualitative and based on a data-driven theory approach (with systematic review). Data were collected through semi-structured interviews with experts in the field of public policymaking, senior government managers, and knowledge management specialists. Sampling was purposeful and carried out with a theoretical saturation criterion. The data were analyzed using a three-stage coding method (open, axial, and selective). Finally, six axial categories including causal factors, axial phenomenon, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences were identified and mapped out in the form of a conceptual model. **Findings:** The results showed that the systematic lack of knowledge management, environmental pressures, the need for evidence-based policymaking, and institutional capacity challenges are among the most important causal factors in the formation of the model. The axial phenomenon of creating an integrated model of policymaking based on knowledge management is based on convergence between institutions, documentation of experiences, and the use of data mining technology. Background conditions such as a centralized decision-making structure, technological infrastructure, and organizational maturity provide the basis for the implementation of the model. Intervening factors such as political changes, cultural resistance, legal restrictions, and pressure from external actors affect the implementation process. The proposed strategies include designing a knowledge management cycle, strengthening technology infrastructure, empowering human resources, and creating an inter-organizational collaboration network that ultimately leads to increased policy effectiveness, transparency, innovation, and strengthening national knowledge capital.

Conclusion: What emerges from this research shows that the path of policymaking in the country requires more than ever reliance on knowledge, experience, and collective wisdom. Focusing solely on cross-sectional and individual-oriented decisions not only reduces efficiency but also prevents institutional learning. In contrast, designing a model that turns knowledge into a constant flow in the policymaking process allows for the avoidance of costly trial and error and the achievement of more sustainable and forward-looking decisions. This research has shown that even in complex situations such as political pressures, legal constraints, or cultural

* Corresponding Author: mb1322ahari@gmail.com
How to Cite: Rahimi, E., Babay Ahari, M., & Rahmani, H. (2025). Innovative Public Policy-Making Model Based on Knowledge Management: A Grounded Theory Approach. *Journal of Comparative Public Administration*, 3(2), 156-184. doi: 10.22098/cpa.2025.18070.1090

Copyright © 2025 The Authors. Published by University of Mohaghegh Ardabili.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

resistance, it is possible to move towards more intelligent policymaking by creating regular cycles of knowledge, strengthening human capital, and utilizing new technologies. The key point is that knowledge in policymaking should not be seen as a decorative tool, but as the foundation of public trust and national capital. Ultimately, this proposed model is not just a technical blueprint; it is a narrative of a cultural shift. A shift that transforms policymaking from a realm of short-term reactions to a learning, transparent, and responsive process. Although this shift is gradual and requires shared determination, it can shape a future in which national decisions are made based on accumulated and collective knowledge; knowledge that emerges from experience and is enriched by new tools.

Keywords: Public policymaking, knowledge management, Grounded Theory.

Extended Abstract

The Impact of Information Technology on Organizational Innovation: A Case Study of Golgohar Industrial and Mining Complex

In the contemporary era of digital transformation, information technology (IT) has become a fundamental driver of change and innovation within organizations. For industrial and mining sectors in particular, the integration of IT into operational and strategic processes enables greater efficiency, improved communication, and faster decision-making. This study aims to analyze the **impact of information technology on organizational innovation** within the **Golgohar Industrial and Mining Complex**, one of Iran's largest industrial enterprises. The main objective is to identify how IT implementation influences innovation in processes, products, and organizational culture, ultimately contributing to sustainable growth and competitive advantage.

The research is **applied in purpose** and **descriptive–survey in method**. The statistical population includes **120 employees** of the Golgohar Industrial and Mining Complex, among whom **90 respondents** were selected based on the **Krejcie and Morgan sampling table** through a convenience sampling approach. A structured questionnaire was used to collect data, whose content validity was reviewed by academic and industrial experts. Reliability of the instrument was confirmed through Cronbach's alpha coefficient ($\alpha > 0.7$). Data analysis was conducted using **SPSS version 25** for descriptive and inferential statistics and **Smart PLS 3** software for **structural equation modeling (SEM)**. **Confirmatory factor analysis (CFA)** was used to assess construct validity, and **path analysis** was employed to test the study hypotheses.

The results of the structural model revealed that information technology has a significant and positive effect on organizational innovation within the Golgohar Industrial and Mining Complex, with a path coefficient of 0.721 and a t-value of 12.653. This confirms that the effective use of IT substantially enhances the organization's innovative capacity. IT facilitates access to data, improves coordination between departments, and accelerates knowledge sharing—factors that collectively foster creativity and innovation at both the individual and organizational levels. Moreover, the findings indicate that IT contributes not only to process innovation but also to the development of new products, optimization of production systems, and enhancement of organizational learning and adaptability.

The study concludes that **investing in IT infrastructure and digital literacy training** among employees is essential for maintaining a culture of innovation and technological adaptability in industrial organizations. The integration of IT systems such as **data analytics, enterprise resource planning (ERP), and communication platforms** can significantly strengthen knowledge management, streamline processes, and improve responsiveness to market changes.

From a practical perspective, the study recommends that managers in industrial and mining sectors should:

- Develop strategic plans for adopting advanced IT systems aligned with organizational goals;
- Foster a culture of digital innovation through continuous training and empowerment programs;
- Encourage inter-departmental collaboration supported by digital tools; and
- Continuously evaluate IT investments in relation to their impact on organizational performance and innovation outcomes.

From a theoretical standpoint, this study enriches the existing literature by providing empirical evidence of the **causal relationship between IT implementation and innovation performance** in a developing-country industrial context. It demonstrates how information technology acts as a catalyst for transforming traditional organizational systems into dynamic, knowledge-driven, and innovation-oriented structures.

In conclusion, the findings highlight that information technology serves as a **strategic enabler of organizational innovation** by enhancing knowledge accessibility, improving communication, and promoting creativity throughout the organization. The Golgohar Industrial and Mining Complex exemplifies how IT-driven transformation can lead to sustainable innovation, operational excellence, and long-term competitive advantage.

Keywords: Public policymaking, knowledge management, Grounded Theory.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ |دوره ۳ | شماره ۲

الگوی نوآورانه خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش: رویکرد داده‌بنیاد

اسحاق رحیمی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین- حسابرس‌ارشد مالیاتی

مهدی بابائی‌اهری *

استادیار گروه مدیریت و حسابداری، موسسه‌ی عالی ادیبان، گرمسار، ایران

حامد رحمانی

استادیار گروه مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۵۶-۱۸۴

چکیده

زمینه و هدف: پیچیدگی و پویایی محیط‌های تصمیم‌گیری در بخش عمومی، ضرورت استفاده از رویکردهای نوین خط‌مشی‌گذاری را دوچندان کرده است. مدیریت دانش به‌عنوان یک ظرفیت راهبردی می‌تواند با فراهم‌سازی جریان بهینه اطلاعات، تحلیل دقیق داده‌ها و تبدیل تجربیات به سرمایه دانشی، اثربخشی سیاست‌ها را ارتقا دهد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش، تلاش می‌کند عوامل علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای این مدل را در چارچوب نظریه داده‌بنیاد تبیین کند.

روش‌شناسی: این مطالعه از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد (با رویکرد نظام‌مند) است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه‌ی خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیران ارشد دولتی و متخصصان مدیریت دانش گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با معیار اشباع نظری انجام گرفت. داده‌ها با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. در نهایت، شش مقوله محوری شامل عوامل علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی و در قالب مدل مفهومی ترسیم گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که کمبود نظام‌مند مدیریت دانش، فشارهای محیطی، نیاز به خط‌مشی‌گذاری شواهدمحور و چالش‌های ظرفیت نهادی از مهم‌ترین عوامل علی شکل‌گیری مدل هستند. پدیده محوری ایجاد مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش، بر همگرایی بین نهادها، مستندسازی تجارب و بهره‌گیری از فناوری داده‌کاوی استوار است. شرایط زمینه‌ای نظیر ساختار متمرکز تصمیم‌گیری، زیرساخت‌های فناورانه و بلوغ سازمانی، بستر اجرای مدل را فراهم می‌آورد. عوامل مداخله‌گر همچون تغییرات

* نویسنده مسئول: mb1322ahari@gmail.com

نحوه ارجاع دهی: اسحاق، رحیمی.، بابائی اهری، مهدی.، و رحمانی، حامد. (۱۴۰۴). الگوی نوآورانه خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش: رویکرد داده‌بنیاد. *فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی*، ۳(۲)، ۱۵۶-۱۸۴. doi: 10.22098/cpa.2025.18070.1090

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ |دوره ۳ | شماره ۲

سیاسی، مقاومت فرهنگی، محدودیت‌های قانونی و فشار بازیگران بیرونی بر روند اجرا اثرگذارند. راهبردهای پیشنهادی شامل طراحی چرخه مدیریت دانش، تقویت زیرساخت فناوری، توانمندسازی منابع انسانی و ایجاد شبکه همکاری بین‌سازمانی است که در نهایت منجر به افزایش کارآمدی خط‌مشی‌ها، شفافیت، نوآوری و تقویت سرمایه دانشی ملی می‌شود.

نتیجه‌گیری: آنچه از این پژوهش برمی‌آید، نشان می‌دهد که مسیر خط‌مشی‌گذاری در کشور بیش از هر زمان دیگری نیازمند اتکاء به دانش، تجربه و خرد جمعی است. تمرکز صرف بر تصمیم‌های مقطعی و فردمحور، نه تنها کارآمدی را کاهش می‌دهد بلکه مانع از یادگیری نهادی می‌شود. در مقابل، طراحی مدلی که دانش را به جریان دائمی در فرایند خط‌مشی‌گذاری تبدیل کند، امکان عبور از آزمون و خطاهای پرهزینه و دستیابی به تصمیماتی پایدارتر و آینده‌نگرانه‌تر را فراهم می‌سازد.

این پژوهش نشان داد که حتی در شرایط پیچیده‌ای همچون فشارهای سیاسی، محدودیت‌های قانونی یا مقاومت‌های فرهنگی، می‌توان با ایجاد چرخه‌های منظم دانش، تقویت سرمایه انسانی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، به سمت خط‌مشی‌گذاری خردمندانه‌تر حرکت کرد. نکته کلیدی آن است که دانش در خط‌مشی‌گذاری باید نه به‌عنوان ابزاری تزئینی، بلکه به‌مثابه زیربنای اعتماد عمومی و سرمایه ملی تلقی شود. در نهایت، این مدل پیشنهادی تنها یک نقشه فنی نیست؛ بلکه روایتی از یک تغییر فرهنگی است. تغییری که خط‌مشی‌گذاری را از عرصه واکنش‌های کوتاه‌مدت، به فرآیندی یادگیرنده، شفاف و پاسخگو بدل می‌کند. این تغییر اگرچه تدریجی و نیازمند عزم مشترک است، اما می‌تواند آینده‌ای را رقم بزند که در آن تصمیم‌های ملی بر پایه دانشی انباشته و جمعی اتخاذ شوند؛ دانشی که هم از دل تجربه‌ها برمی‌خیزد و هم با ابزارهای نوین غنا می‌یابد.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت دانش، نظریه داده‌بنیاد، رویکرد اشتراوس و کوربین، کارآمدی خط‌مشی‌ها.

مقدمه

زندگی انسان امروزی، از هر سو با خط‌مشی‌های عمومی پیوند خورده است و هر لحظه از زندگی او به گونه‌ای با خط‌مشی‌های عمومی ارتباط دارد هر حکومتی بر حسب فلسفه و آموزه‌ی سیاسی خود و در راستای حکمرانی به ابزاری به‌نام «خط‌مشی عمومی» متوسل می‌شود. خط‌مشی عمومی به «مجموعه‌ای از اقدام‌ها یا بی‌اقدامی‌ها که یک یا چند بازیگر در برخورد با مسئله یا دغدغه در پیش می‌گیرند» اشاره دارد (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۷). خط‌مشی‌گذاری عمومی، تصمیمی است که از سوی حکومت برای حل مسائلِ عمومی اتخاذ می‌شود خط‌مشی‌گذاری عمومی به‌عنوان تصمیم بلندمدتی که حکومت‌ها یا مقامات دولتی به‌منظور رسیدگی به مسائل عمومی یا ایده‌پردازی یا رفع مشکلات عمومی اتخاذ می‌کنند (الوانی، ۱۴۰۱: ۲۷). با پیشرفت روزافزون فناوری‌های اطلاعات و افزایش پیچیدگی مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای اداره کشورها، با چالش‌های جدی مواجه شده است (دانایی فر، ۱۳۹۸: ۱۵) .ناکافی بودن استفاده از دانش سازمانی و محدودیت در جریان بهینه اطلاعات، باعث کاهش اثربخشی سیاست‌ها و ضعف پاسخگویی به نیازهای جامعه شده است (تولایی و فیلی، ۱۳۹۵: ۱۰). در چنین شرایطی، خط‌مشی‌ها اغلب واکنشی، کوتاه‌مدت و بدون پشتوانه دانشی کافی تدوین می‌شوند که همین امر موجب اتلاف منابع و نارضایتی اجتماعی می‌گردد (الوانی، ۱۳۹۸).

اگرچه در سال‌های اخیر توجه به مدیریت دانش در حوزه‌های مختلف رشد یافته است، اما در عرصه خط‌مشی‌گذاری عمومی هنوز فقدان یک الگوی جامع که بتواند میان تولید دانش، تسهیم آن و استفاده از آن در

فرآیند سیاست‌گذاری ارتباط برقرار کند، احساس می‌شود (دانش فرد، ۱۴۰۲). بسیاری از سیاست‌ها همچنان بر مبنای حدس، تجربه فردی یا فشارهای بیرونی تدوین می‌شوند و کمتر پشتوانه داده‌ای و دانشی دارند. این وضعیت شکاف میان دانش موجود و عمل سیاستی را تشدید کرده و موجب کاهش کارآمدی و اثرگذاری تصمیمات عمومی می‌شود (احمدی و صالحی، ۱۴۰۳:۱۲۵).

مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی راهبردی توانمند، امکان بهره‌گیری از دانش ضمنی و صریح را برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد و می‌تواند به ارتقای کیفیت و کارآمدی خط‌مشی‌ها کمک کند در عصر دانایی‌محور، بهره‌گیری نظام‌مند از مدیریت دانش نه تنها به بهبود پاسخگویی دولت‌ها کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز نوآوری در سیاست‌گذاری و افزایش اعتماد عمومی خواهد شد (ربیعی و معالی، ۱۴۰۰). فقدان چنین رویکردی، پیامدهایی همچون تصمیم‌گیری‌های غیرکارآمد، دوباره‌کاری، ناهماهنگی بین دستگاه‌ها و کاهش سرمایه اجتماعی را در پی دارد. ازاین‌رو، پرداختن به این موضوع ضرورتی هم علمی و هم عملی دارد.

هدف اصلی این پژوهش طراحی الگویی نوآورانه برای خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش، با استفاده از روش داده‌بنیاد است. پرسش محوری این است که: «چه مؤلفه‌ها و سازوکارهایی می‌تواند الگوی خط‌مشی‌گذاری عمومی را با رویکرد مدیریت دانش شکل دهد تا به بهبود مستمر سیاست‌ها و افزایش کارآمدی منجر شود؟

انتظار می‌رود با طراحی چنین الگویی، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی از حالت جزیره‌ای و مبتنی بر آزمون‌وخطا خارج شده و به یک فرآیند نظام‌مند، داده‌محور و مبتنی بر دانش تبدیل گردد. در وضعیت مطلوب، جریان دانش در مراحل مختلف خط‌مشی‌گذاری جاری خواهد بود؛ از دستور کارگذاری و تدوین گرفته تا اجرا و ارزیابی. این امر موجب می‌شود سیاست‌ها همسو با نیازهای واقعی جامعه طراحی شده، در اجرا اثربخش‌تر باشند و در نهایت به افزایش کارآمدی و پاسخگویی نظام حکمرانی بینجامند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شکل‌گیری خط‌مشی[1]، مرحله‌ای از فرآیند خط‌مشی‌گذاری است که در آن، راه‌های مختلف برای حل مسئله بررسی شده و در نهایت راه‌حلِ نهایی در قالب خط‌مشی به صورت قانونی تصویب و ابلاغ می‌گردد. از دیدگاه دیگر، شکل‌گیری خط‌مشی عبارت است از ایجاد و توسعه‌ی مجموعه‌ای از اقدامات مؤثر و توافق شده، به‌منظور بررسی آن‌چه در دستورکار خط‌مشی قرار گرفته و اتخاذ تصمیم راجع به آن (دانش‌فرد؛ ۱۴۰۲). شکل‌گیری خط‌مشی معمولاً در قالب سه اقدام اساسی "شناسایی اهداف"، پیشنهاد گزینه‌های ممکن برای اقدام" و "تجزیه‌وتحلیل گزینه‌ها و تلاش برای انتخاب" صورت می‌گیرد (قلی‌پور؛ ۱۳۹۲: ۱۳۰). به‌طور معمول در مدل‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی، شکل‌گیری[2] مرحله‌ی قبل از تصمیم‌گیری است که شناسایی یا یاجاد مجموعه‌ای از گزینه‌ها برای برطرف کردن مشکل و در نهایت انتخاب یک راه‌حل برای تصمیم‌گیری، نهایی می‌شود (سیدنی[3]، ۲۰۰۷: ۹۶). راه‌حل‌هایی که در نتیجه‌ی شکل‌گیریِ خط‌مشی ظهور می‌کنند، به تصویب رسیده و تبدیل به خط‌مشی عمومی می‌شود

[1]. Policy Formulation
[2]. Formulation
[3] Sidney

مدیریت دانش فرآیند تولید ارزش از دارایی‌های ناملموس سازمان است و با این مسئله سر و کار دارد که چطور به بهترین وجه دانشِ درونی را در سازمان و دانش بیرونی را برای مشتریان و سهام‌داران به‌کار بگیریم (کارنزیس و متاکسیونتیس [1]، ۲۰۰۵). در مورد فرآیندهای مدیریت دانش توافقی وجود ندارد، علوی و لیدنر (۲۰۰۰)، چهارچوب سیستماتیکی را ارئه داده‌اند که برای تجزیه و تحلیل و بحث در مورد نقش باالقوه‌ی فن‌آوری اطلاعات در مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد. طبق این چهارچوب، فرآیند مدیریت دانش به شرح زیر است:
در جدول زیر پژوهش‌های داخلی منتخب جهت ارزیابی فرا تحلیل ذکرشده است.

جدول ۱ : فرایندهای مدیریت دانش و ارتباط با خطمشی‌گذاری (منبع: سانگ[2]، ۲۰۲۴)

عنوان فرایند	توضیح فرایند	ارتباط با سازمان‌ها و خطمشی‌گذاری
خلق دانش[3]	تبدیل دانش ضمنی به صریح و بالعکس از طریق تعاملات اجتماعی و سازمانی	در سازمان‌ها باعث نوآوری و بهبود تصمیم‌ها می‌شود؛ در خطمشی‌گذاری امکان تولید ایده‌های نو برای حل مسائل اجتماعی و اقتصادی را فراهم می‌کند.
کسب دانش[4]	جمع‌آوری دانش از منابع داخلی و خارجی، شامل تجربیات، پژوهش‌ها و داده‌های محیطی	به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجارب موفق سایر سازمان‌ها بیاموزند؛ در خطمشی‌گذاری امکان تطبیق با تجربیات جهانی و پرهیز از تکرار خطاها را ایجاد می‌کند.
ذخیره و سازمان‌دهی دانش [5]	مستندسازی و نگهداری دانش در پایگاه‌ها، اسناد و سامانه‌ها برای استفاده آتی	در سازمان‌ها مانع از اتلاف دانش می‌شود؛ در خطمشی‌گذاری تداوم سیاست‌ها و یادگیری نهادی را تضمین می‌کند.
اشتراک دانش[6]	انتقال دانش میان افراد و واحدها برای استفاده بهتر از تجارب و اطلاعات	در سازمان‌ها موجب هم‌افزایی و کاهش دوباره‌کاری می‌شود؛ در خطمشی‌گذاری هماهنگی میان دستگاه‌ها و بازیگران را تقویت می‌کند.
به‌کارگیری دانش[7]	استفاده از دانش ذخیره‌شده یا کسب‌شده در تصمیم‌ها، فرآیندها و اقدامات	در سازمان‌ها بهره‌وری و کارآمدی را بالا می‌برد؛ در خطمشی‌گذاری به ارتقای کیفیت تصمیم‌ها و اجرای سیاست‌ها منجر می‌شود.
ارزیابی و بازخورد دانش[8]	سنجش ارزش، صحت و کارآمدی دانش به‌کاررفته و اصلاح مستمر آن	در سازمان‌ها به بهبود عملکرد منجر می‌شود؛ در خطمشی‌گذاری امکان بازنگری مستمر سیاست‌ها و انطباق آن با شرایط جدید را فراهم می‌کند.
حفظ و نهادینه‌سازی دانش[9]	تبدیل دانش فردی و گروهی به رویه‌ها و فرهنگ سازمانی	در سازمان‌ها از خروج دانش با تغییر افراد جلوگیری می‌کند؛ در خطمشی‌گذاری موجب استمرار یادگیری نهادی و جلوگیری از تغییرات مقطعی سیاست‌ها می‌شود.

[1] Karnezis & Metaxiontis
[2] Song
[3] Knowledge Creation
[4] Knowledge Acquisition
[5] Knowledge Storage/Organization
[6] Knowledge Sharing
[7] Knowledge Application
[8] Knowledge Evaluation
[9] Knowledge Retention/Institutionalization

فرآیند خط‌مشی‌گذاری در ایران چنین است که مقامات دولتی در قالب لایحه و نمایندگان مجلس در قالب طرح و تحت‌تأثیر گروه‌های ذی‌نفع، نطفه‌ی خط‌مشی‌های عمومی را می‌بندند سپس بر اساس گفت‌وشنود نظرات موافقان و مخالفان، فشارهای گروه‌های ذی‌نفع و رأی‌گیری، خط‌مشی‌های عمومی اتخاذ می‌شوند (دانائی‌فرد؛ ۱۴۰۲: ۸۲). خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی کشور غالباً خط‌مشی‌های جزئی-تدریجی هستند که نیازمند اتخاذ خط‌مشی‌هایی است که ضمن افزایش اثربخشی، کارآیی و بهره‌وری فرآیندهای درون سازمانی، به عوامل محیطی سازمان نیز توجه کافی داشته باشد. این مهم با تغییر رویکرد خط‌مشی‌گذاری در سازمان به یک رویکرد دانش‌محور در تمامی مراحل خط‌مشی‌گذاری ممکن است. در ذیل به تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته‌های در این حوزه پرداخته شده است.

رحیمی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهش خود با عنوان «مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی»، به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش بیانگر شناسایی عوامل مؤثر در خط‌مشی‌گذاری سازمان امور مالیاتی شامل عوامل محیطی، سازمانی، فردی و فراسازمانی است. این پژوهش با استفاده از روش تحلیل کیفی و مرور سیستماتیک ۶۶۸ مقاله منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۴ به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش پرداخته است.

گراعی (۱۴۰۲)، در مطالعه‌ای با عنوان «موانع استقرار مدیریت دانش در بخش عمومی استان لرستان»، به شناسایی و اولویت‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ساختار و فرآیندهای سازمانی، رهبری، کارکنان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، یادگیری و نوآوری از مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت دانش در بخش عمومی استان لرستان هستند.

شبانکار و همکاران[1] (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای با عنوان «اعضای هیئت علمی به‌عنوان واسطه‌های علمی در بخش سلامت ایران»، به تحلیل شبکه ارتباطی و تعاملات بین پژوهشگران و سیاست‌گذاران در بخش سلامت ایران پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که جریان دانش تولیدشده توسط پژوهش در بخش سلامت ایران به‌خوبی از تولیدکنندگان شواهد پژوهشی به استفاده‌کنندگان از دانش منتقل نمی‌شود و نیاز به تقویت تعامل بین پژوهشگران و سیاست‌گذاران در این بخش احساس می‌شود.

دانش پور[2] (۲۰۱۸)، در مقاله‌ای با عنوان «خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر دانش و یکپارچگی»، به بررسی کاربرد مدیریت دانش در فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری شهری و کلان‌شهری در ایران و تهران پرداخته است. این مقاله به‌عنوان یکی از مطالعات اندک در این زمینه، به اهمیت استفاده از مدیریت دانش در فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری شهری و کلان‌شهری در ایران اشاره دارد.

ضمن بررسی تحقیقات انجام شده، مشخص گردید علی‌رغم کثرت تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور در خصوص خط‌مشی‌گذاری با رویکرد مدیریت دانش، فرآیند مدیریت دانش را محصور به محیط سازمان و یا با مطالعه‌ی یکی از عوامل شناسایی شده در این تحقیق (عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل

[1] Shabankareh
[2] Daneshpour

فراسازمانی) به انجام رسانده‌اند و سایر عوامل یا مورد بررسی قرار نگرفته است و یا به صورت ناقص به آن‌ها پرداخته شده است. همچنین در تحقیق حاضر سعی شده است تمامی جنبه‌های مؤثر و متأثر در فرآیند خط‌مشی‌گذاری گنجانده شود. رویکرد مدیریت دانش شامل تمام ابعاد شش‌گانه‌ی مدیریت دانش از خلق دانش تا بکارگیری دانش می‌باشد. در تحقیقات انجام شده عموماً یکی از ابعاد مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است و به سایر ابعاد پرداخته نشده است. و نهایتاً تحقیق حاضر باعث آگاهی‌بخشی به خط‌مشی‌گذاران و بازیگران چرخه‌ی خط‌مشی‌گذاری در کشور نسبت به بکارگیری و پیاده‌سازیِ فرآیندی مدیریت دانش و ارتباط مدیریت دانش با عوامل چهارگانه‌ی شناسایی شده و نحوه‌ی برخورد با خط‌مشی‌های موجود و پیشنهاد خط‌مشی‌های جدید را در قالب مدل پیشنهادی، نشان داده است.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد[1] انجام شده است. نظریه داده‌بنیاد رویکردی سیستماتیک برای تولید نظریه‌های بنیادین مبتنی بر داده‌های میدانی است که امکان کشف فرآیندها، مفاهیم و روابط را در پدیده‌های پیچیده اجتماعی فراهم می‌آورد (چارمز[2]، ۲۰۱۴). این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا بدون پیش‌فرض‌های نظری قوی، از داده‌های واقعی میدانی، مدلی بومی و کاربردی در حوزه خط مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش ارائه دهد.

جامعه‌ی آماری این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه خط‌مشی‌گذاری و مدیریت دانش تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری به کار رفته در این پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند[3] و سپس نمونه‌گیری نظری[4] است. در نمونه‌گیری هدفمند، ابتدا افرادی انتخاب شدند که تجربه و دانش عمیقی در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیریت دانش دارند. سپس در فرآیند تحلیل داده‌ها و استخراج مفاهیم، نمونه‌گیری نظری برای تکمیل و غنای نظریه در حال شکل‌گیری ادامه یافت تا به نقطه اشباع نظری برسد (استراوس و کوربین[5]، ۱۹۹۸).

داده‌های پژوهش عمدتاً از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. این مصاحبه‌ها با ۱۶ نفر از متخصصان، مدیران و تصمیم‌گیرندگان انجام شده است. تحلیل داده‌ها به شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد (استراوس و کوربین[6]، ۱۹۹۸). در مرحله‌ی کدگذاری باز، داده‌ها به واحدهای مفهومی کوچک‌تر تقسیم و مفاهیم اولیه استخراج شدند. در مرحله‌ی کدگذاری محوری، ارتباط میان مفاهیم شناسایی و دسته‌بندی شدند و در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، هسته‌ی مرکزی نظریه و ساختار مدل استخراج گردید. فرآیند تحلیل به صورت چرخه‌ای و هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها ادامه داشت تا اشباع نظری به دست آید؛ یعنی جایی که اطلاعات جدید دیگر مفاهیم یا روابط تازه‌ای به مدل اضافه نمی‌کردند.

[1] Grounded Theory
[2] Charmaz
[3] Purposeful Sampling
[4] Theoretical Sampling
[5] Strauss & Corbin
[6] Strauss & Corbin

برای افزایش اعتبار پژوهش، از روش‌های متعددی بهره گرفته شده است. از جمله، بررسی همزمان داده‌ها و بازبینی کدها توسط همکاران پژوهشی[1]، تأیید مشارکتی با برخی از مصاحبه‌شوندگان[2]، و مستندسازی دقیق فرایند پژوهش و تصمیم‌گیری‌ها[3] همچنین، تنوع نمونه‌ها و تکرار جمع‌آوری داده‌ها به منظور دست‌یابی به اشباع نظری انجام شده است. همواره دو معیار اصلی روایی و پایایی برای ارزیابی پژوهش‌های کمی و کیفی مطرح گردیده است. با وجود این، استراوس و کوربین (۲۰۱۴) با به کارگیری این دو معیار برای پژوهش‌های کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مخالفت ورزیده و بیان داشتند که مطالعه کیفی را فقط در صورتی می‌توان ارزیابی کرد که روش‌ها نیز به روشنی بیان شده باشند تا خوانندگان بتوانند آن‌ها را نیز بسنجند. محققان کیفی باید ضمن استفاده از اصطلاحات فوق مراقب باشند که آن‌ها بار اثبات‌گرایانه دارند و از تعبیر تحت‌اللفظی نوشته‌های علم فیزیک نشات گرفته‌اند. با این حال برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، کرسول (۲۰۰۰) اقدامات زیر را برشمرده‌اند که در این پژوهش از آن‌ها استفاده شده است:

- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شده است. در این مرحله، اگر محقق در تحلیل داده‌ها اشتباه کرده است، با نظر و کمک مشارکت‌کنندگان مورد اصلاح قرار گرفته است.
- تطبیق توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. در این بخش طی یک فرآیند رفت و برگشتی در کدگذاری، تغییراتی رخ داد.
- اظهار سوگیری پژوهشگر: پژوهشگر نمی‌تواند به مثابه یک لوح سفید عمل کند و در نتیجه ناگریز تمایلات فسلفی و نظری و نیز ویژگی‌های زندگینامه‌ای خویش را نیز با خود به عرصه پژوهش وارد می‌سازد.
- بررسی همکار: در این بخش سعی شده است تا مدل پارادایمی پژوهش به خبرگان که از اطلاعات ارزشمندی برخوردار هستند ارائه گردد و نظرات ایشان در خصوص کدگذاری محوری و شاخص‌های احصاء شده اعمال گردد (هیجگن و همکاران[4]؛ ۲۰۱۹).

[1] Peer Checking
[2] Member Checking
[3] Audit Trail
[4] Higgins. Et. Al

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	عنوان شغلی	سازمان/نهاد	حوزه تخصص
۱	A	استاد دانشگاه	دانشگاه تهران	سیاست‌گذاری عمومی، مدیریت دانش
۲	B	مدیر کل	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	خط‌مشی‌گذاری دولتی
۳	C	مشاور عالی	وزارت کشور	توسعه سازمانی
۴	D	رئیس اداره	اداره کل فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات و مدیریت دانش
۵	E	کارشناس ارشد	پژوهشکده سیاست‌گذاری عمومی	تحلیل داده‌های سیاستی
۶	F	مدیر پروژه	شرکت فناوری اطلاعات دولتی	طراحی سیستم‌های مدیریت دانش
۷	G	هیأت علمی	دانشگاه علوم انسانی	مطالعات سیاست‌گذاری
۸	H	مسئول واحد مدیریت دانش	سازمان امور اداری و استخدامی	مستندسازی و انتقال دانش
۹	I	تحلیلگر داده	مرکز آمار ایران	داده‌کاوی و تحلیل سیاست‌ها
۱۰	J	مدیر آموزش	دانشگاه علامه طباطبایی	آموزش مدیریت دانش
۱۱	K	مشاور فناوری	وزارت ارتباطات	فناوری نوین و داده‌کاوی
۱۲	L	رئیس بخش سیاست‌گذاری	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	خط‌مشی‌گذاری اجتماعی
۱۳	M	مسئول امنیت اطلاعات	سازمان فناوری اطلاعات	امنیت داده‌ها و شبکه
۱۴	N	پژوهشگر مستقل	مرکز پژوهش‌های مجلس	سیاست‌گذاری عمومی
۱۵	O	مدیر ارتباطات بین‌سازمانی	سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی	همکاری‌های دولتی و خصوصی
۱۶	P	استاد دانشگاه	دانشگاه شهید بهشتی	مدیریت دانش و نوآوری

یافته‌های تحقیق

بنابراین با توجه به آنچه بیش‌تر توضیح داده شد، مراحل نظریه داده‌بنیاد آورده شده است.

نکته قابل توجه این مورد است که از میان نکات کلیدی استخراج شده از مصاحبه‌ها، ممکن است بسیاری از نکات، همزمان ذیل چند مفهوم مختلف طبقه بندی شوند (در جدول ۳، شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد A برای نمونه آورده شده است).

۱. کد گذاری باز

کدگذاری باز فرآیندی است که هدف آن شناسایی مفاهیم یا ایده‌های کلیدی[1] است که در داده‌های متنی پنهان[2] هستند و به طور بالقوه به پدیده مورد علاقه مربوط می‌شوند. محقق داده‌های متنی خام را خط به خط بررسی می‌کند تا وقایع، حوادث، ایده‌ها، اقدامات، ادراکات و تعاملات مرتبط را که بصورت مفاهیم رمزگذاری شده‌اند، شناسایی کند. هر مفهوم برای اعتبارسنجی بعدی به بخش‌های خاصی از متن (واحد معنایی یا کد گذاری[3]) پیوند داده می‌شود (جدول ۲، بخشی از مصاحبه یک مصاحبه شونده را به عنوان نمونه بیان می کند).

[1] identifying concepts or key ideas
[2] hidden within textual data
[3] coding unit

جدول ۳. کدگذاری باز مطالعه مورد A

نشانگر	نکات کلیدی	کدهای اولیه
PA1	پراکندگی اطلاعات بین سازمان‌ها، باعث ضعف تصمیم‌گیری‌های کلان شده است.	چالش پراکندگی دانش
PA2	ایجاد یک بانک اطلاعاتی جامع و به‌روز، کلید بهبود سیاست‌گذاری است.	ضرورت بانک اطلاعاتی
PA3	فناوری داده‌کاوی می‌تواند روند تحلیل سیاست‌ها را دقیق‌تر و سریع‌تر کند.	نقش فناوری داده‌کاوی
PA4	زیرساخت‌های فناوری در سازمان‌های دولتی هنوز پاسخگوی نیازهای مدیریت دانش نیستند.	ضعف زیرساخت‌های فناوری
PA5	آموزش کارکنان در زمینه مدیریت دانش، تأثیر بسزایی در موفقیت اجرای مدل دارد.	اهمیت آموزش منابع انسانی
PA6	فرهنگ سازمانی سنتی و مقاومت کارکنان، از موانع اصلی اجرای مدل‌های نوین است.	مقاومت فرهنگی در برابر تغییر
PA7	تضمین امنیت اطلاعات و حریم خصوصی باید اولویت اصلی در پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش باشد.	اهمیت امنیت سایبری
PA8	تبادل تجربه بین نهادهای مختلف و کشورهای موفق می‌تواند کیفیت سیاست‌گذاری را افزایش دهد.	نقش همکاری بین‌سازمانی
PA9	مدیران باید به صورت مستمر بازخورد اجرای سیاست‌ها را دریافت و تحلیل کنند.	ضرورت بازخورد مستمر در سیاست‌ها
PA10	تغییرات سیاسی و جابه‌جایی مدیران می‌تواند اجرای مدل را مختل کند.	تأثیر تغییرات سیاسی و مدیریتی
PA11	محدودیت‌های قانونی در دسترسی به داده‌ها، چالش مهمی در مدیریت دانش است.	محدودیت‌های قانونی مدیریت داده‌ها
PA12	ایجاد مشوق‌های دانشی می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت در مدل افزایش دهد.	تأثیر مشوق‌های دانشی
PA13	استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها، فرصت‌های نوینی برای سیاست‌گذاری فراهم می‌کند.	به‌کارگیری هوش مصنوعی
PA14	زیرساخت‌های اطلاعاتی باید به صورت یکپارچه طراحی شوند تا تبادل داده‌ها تسهیل شود.	نیاز به یکپارچه‌سازی سامانه‌ها
PA15	مستندسازی تجارب موفق و ناموفق، سرمایه‌گذاری راهبردی در توسعه ملی است.	اهمیت مستندسازی تجربیات
PA16	ایجاد کارگروه‌های تخصصی موضوعی باعث افزایش هماهنگی و کارآمدی سیاست‌ها می‌شود.	نقش کارگروه‌های تخصصی

بعد از اتمام کدگذاری باز برای هر یک از مصاحبه‌ها باید به صورت مجزا، مفاهیم را شناسایی کرد.

جدول ۴. نمونه‌ای از مفاهیم شکل گرفته از مطالعه مورد A

ردیف	مفاهیم	نشانگر کدها
۱	مقاومت فرهنگی و سازمانی در برابر تغییر	PA13, PA10, PA2
۲	امنیت داده‌ها و حفظ حریم خصوصی	PA12, PA28,
۳	همکاری و تبادل تجربه بین نهادها	PA9, PA33
۴	بازخورد مستمر در اجرای سیاست‌ها	PA6, PA20
۵	اثر تغییرات سیاسی و مدیریتی بر اجرای سیاست‌ها	PA35, PA49

بعد از پایان کدگذاری باز مقولات شناسایی شده در جدول ۵ آورده شده است.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ |دوره ۳ | شماره ۲

جدول ۵: عناوین مفولات (فرعی) ظهور یافته در جریان تحقیق

ردیف	عنوان مقوله	ردیف	عنوان مقوله
۱	فقدان بانک اطلاعاتی جامع سیاست‌ها	۳۳	تغییر دولت‌ها و سیاست‌ها
۲	نبود سازوکار انتقال تجربه بین سازمان‌ها	۳۴	جابه‌جایی مدیران کلیدی
۳	پراکندگی منابع و داده‌ها	۳۵	تغییر اولویت‌های اجرایی
۴	تغییرات سریع فناوری و اقتصاد دیجیتال	۳۶	فرهنگ سازمانی سنتی
۵	الزامات شفافیت و پاسخگویی	۳۷	ترس از شفافیت و پاسخگویی
۶	رقابت بین‌المللی در سیاست‌گذاری	۳۸	بی‌اعتمادی به ابزارهای نوین
۷	اهمیت داده‌های میدانی در تصمیم‌گیری	۳۹	قوانین ناکافی برای حمایت از داده‌باز
۸	اعتبارسنجی علمی اطلاعات	۴۰	محدودیت‌های حریم خصوصی
۹	تحلیل روندها و پیش‌بینی آینده	۴۱	تعارض مقررات در دستگاه‌ها
۱۰	ضعف مهارت‌های دانشی سیاست‌گذاران	۴۲	فشار نهادهای بین‌المللی
۱۱	ساختار ناکارآمد سازمانی	۴۳	تأثیر بخش خصوصی و ذی‌نفعان
۱۲	کمبود منابع مالی و انسانی	۴۴	نقش رسانه‌ها و افکار عمومی
۱۳	همگرایی بین سازمان‌ها و نهادها	۴۵	شناسایی نیازهای دانشی سیاست‌گذاران
۱۴	تعریف چرخه دانش در سیاست‌گذاری	۴۶	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی
۱۵	استفاده از فناوری‌های نوین داده‌کاوی	۴۷	بازخوردگیری مستمر از اجرای سیاست‌ها
۱۶	مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق	۴۸	به‌کارگیری سیستم‌های هوش مصنوعی
۱۷	ایجاد نقشه دانشی سیاست‌ها	۴۹	توسعه داشبوردهای مدیریتی هوشمند
۱۸	ایجاد مرجع ملی سیاست‌گذاری	۵۰	یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی
۱۹	ساختار متمرکز تصمیم‌گیری	۵۱	آموزش تخصصی سیاست‌گذاری مبتنی بر دانش
۲۰	ملاحظات فرهنگی و اجتماعی	۵۲	ایجاد مشوق‌های دانشی
۲۱	سیاست‌های کلان توسعه	۵۳	جذب نیروهای متخصص داده
۲۲	دسترسی به پلتفرم‌های تحلیل داده	۵۴	مشارکت نهادهای دولتی و خصوصی
۲۳	امنیت سایبری در مدیریت دانش	۵۵	تبادل تجربه با کشورهای موفق
۲۴	سرعت و کیفیت شبکه اطلاعاتی	۵۶	ایجاد کارگروه‌های تخصصی موضوعی
۲۵	وجود واحدهای رسمی مدیریت دانش	۵۷	کاهش خطاهای تصمیم‌گیری
۲۶	میزان آموزش کارکنان در حوزه دانش	۵۸	سرعت‌بخشی به فرآیند سیاست‌گذاری
۲۷	تجربه‌های قبلی در سیاست‌گذاری دانش‌بنیان	۵۹	بهبود کیفیت سیاست‌ها
۲۸	آزمون و خطای کنترل‌شده در سیاست‌ها	۶۰	دسترسی آزاد به داده‌های سیاستی
۲۹	توسعه مدل‌های پیش‌بینی سیاستی	۶۱	تقویت اعتماد عمومی
۳۰	حفظ و گسترش تجربه‌های موفق	۶۲	امکان نظارت هوشمندانه
۳۱	ارتقای جایگاه کشور در شاخص‌های جهانی	۶۳	خلق ایده‌های نو از تحلیل داده‌ها
۳۲	رشد همکاری‌های علمی و بین‌المللی		

۲. کدگذاری محوری

با توجه به نظر کرسول[1] در سال ۲۰۱۲ این الگو شامل ۶ تم و یا ۶ کد محوری است که مقولات بجای آن‌ها برای دستیابی به یک چارچوب تئوریک در آن قرار می‌گیرند این ۶ تم و یا کد محوری برآمده از تحلیل محتوای پژوهشگر شامل این اطلاعات است.

۱. **شرایط علّی:** مقوله‌هایی مربوط به شـرایطی کـه بر مقوله محوری اصلی تأثیر می‌گذارند؛
۲. **زمـینه:** شـرایط خاصی کـه بـر راهـبردها تأثیر می‌گذارند؛
۳. **مفهوم اصلی**: یـک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است؛
۴. **شرایط مداخله گر**: شرایط زمینه‌ای‌عمومی که برراهبردهای تأثیر می‌گذارند؛
۵. **راهـبردها:** کـنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده مـحوری مـنتج مـی‌شود
۶. **پیـامدها:** خـروجی‌های حاصل از استخدام راهـبردها.

جدول۶ جدول کدگذاری محوری

بخش مدل داده‌بنیاد	مقولات اصلی	مقولات فرعی
عوامل علی	کمبود نظام‌مند مدیریت دانش در سیاست‌گذاری	فقدان بانک اطلاعاتی جامع سیاست‌ها
		نبود سازوکار انتقال تجربه بین سازمان‌ها
		پراکندگی منابع و داده‌ها
	فشارهای محیطی و الزامات تحول اداری	تغییرات سریع فناوری و اقتصاد دیجیتال
		الزامات شفافیت و پاسخگویی
		رقابت بین‌المللی در سیاست‌گذاری
	نیاز به سیاست‌گذاری شواهدمحور	اهمیت داده‌های میدانی در تصمیم‌گیری
		اعتبارسنجی علمی اطلاعات
		تحلیل روندها و پیش‌بینی آینده
	چالش‌های ظرفیت نهادی	ضعف مهارت‌های دانشی سیاست‌گذاران
		ساختار ناکارآمد سازمانی
		کمبود منابع مالی و انسانی
پدیده محوری	ایجاد مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش	همگرایی بین سازمان‌ها و نهادها
		تعریف چرخه دانش در سیاست‌گذاری
		استفاده از فناوری‌های نوین داده‌کاوی
	تبدیل دانش پراکنده به سرمایه راهبردی	مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق
		ایجاد نقشه دانشی سیاست‌ها
		ایجاد مرجع ملی سیاست‌گذاری

[1] Creswell

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ |دوره ۳ | شماره ۲

بخش مدل داده‌بنیاد	مقولات اصلی	مقولات فرعی
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های نظام اداری و سیاسی کشور	ساختار متمرکز تصمیم‌گیری
		ملاحظات فرهنگی و اجتماعی
		سیاست‌های کلان توسعه
	ظرفیت زیرساخت‌های فناورانه	دسترسی به پلتفرم‌های تحلیل داده
		امنیت سایبری در مدیریت دانش
		سرعت و کیفیت شبکه اطلاعاتی
	سطح بلوغ سازمان‌ها در مدیریت دانش	وجود واحدهای رسمی مدیریت دانش
		میزان آموزش کارکنان در حوزه دانش
		تجربه‌های قبلی در سیاست‌گذاری دانش‌بنیان
عوامل مداخله‌گر	تغییرات سیاسی و مدیریتی	تغییر دولت‌ها و سیاست‌ها
		جابه‌جایی مدیران کلیدی
		تغییر اولویت‌های اجرایی
	مقاومت در برابر تغییر	فرهنگ سازمانی سنتی
		ترس از شفافیت و پاسخگویی
		بی‌اعتمادی به ابزارهای نوین
	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی	قوانین ناکافی برای حمایت از داده‌باز
		محدودیت‌های حریم خصوصی
		تعارض مقررات در دستگاه‌ها
	تأثیر بازیگران بیرونی	فشار نهادهای بین‌المللی
		تأثیر بخش خصوصی و ذی‌نفعان
		نقش رسانه‌ها و افکار عمومی
راهبردها	طراحی چرخه مدیریت دانش در سیاست‌گذاری	شناسایی نیازهای دانشی سیاست‌گذاران
		ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی
		بازخوردگیری مستمر از اجرای سیاست‌ها
	تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	به‌کارگیری سیستم‌های هوش مصنوعی
		توسعه داشبوردهای مدیریتی هوشمند
		یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی
	توانمندسازی منابع انسانی	آموزش تخصصی سیاست‌گذاری مبتنی بر دانش
		ایجاد مشوق‌های دانشی
		جذب نیروهای متخصص داده
	ایجاد شبکه همکاری بین‌سازمانی	مشارکت نهادهای دولتی و خصوصی
		تبادل تجربه با کشورهای موفق
		ایجاد کارگروه‌های تخصصی موضوعی

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ |دوره ۳ | شماره ۲

بخش مدل داده‌بنیاد	مقولات اصلی	مقولات فرعی
پیامدها	افزایش کارآمدی خط‌مشی‌ها	کاهش خطاهای تصمیم‌گیری
		سرعت‌بخشی به فرآیند سیاست‌گذاری
		بهبود کیفیت سیاست‌ها
	افزایش شفافیت و پاسخگویی	دسترسی آزاد به داده‌های سیاستی
		تقویت اعتماد عمومی
		امکان نظارت هوشمندانه
	افزایش نوآوری در سیاست‌گذاری	خلق ایده‌های نو از تحلیل داده‌ها
		آزمون و خطای کنترل‌شده در سیاست‌ها
		توسعه مدل‌های پیش‌بینی سیاستی
	تقویت سرمایه دانشی ملی	حفظ و گسترش تجربه‌های موفق
		ارتقای جایگاه کشور در شاخص‌های جهانی
		رشد همکاری‌های علمی و بین‌المللی

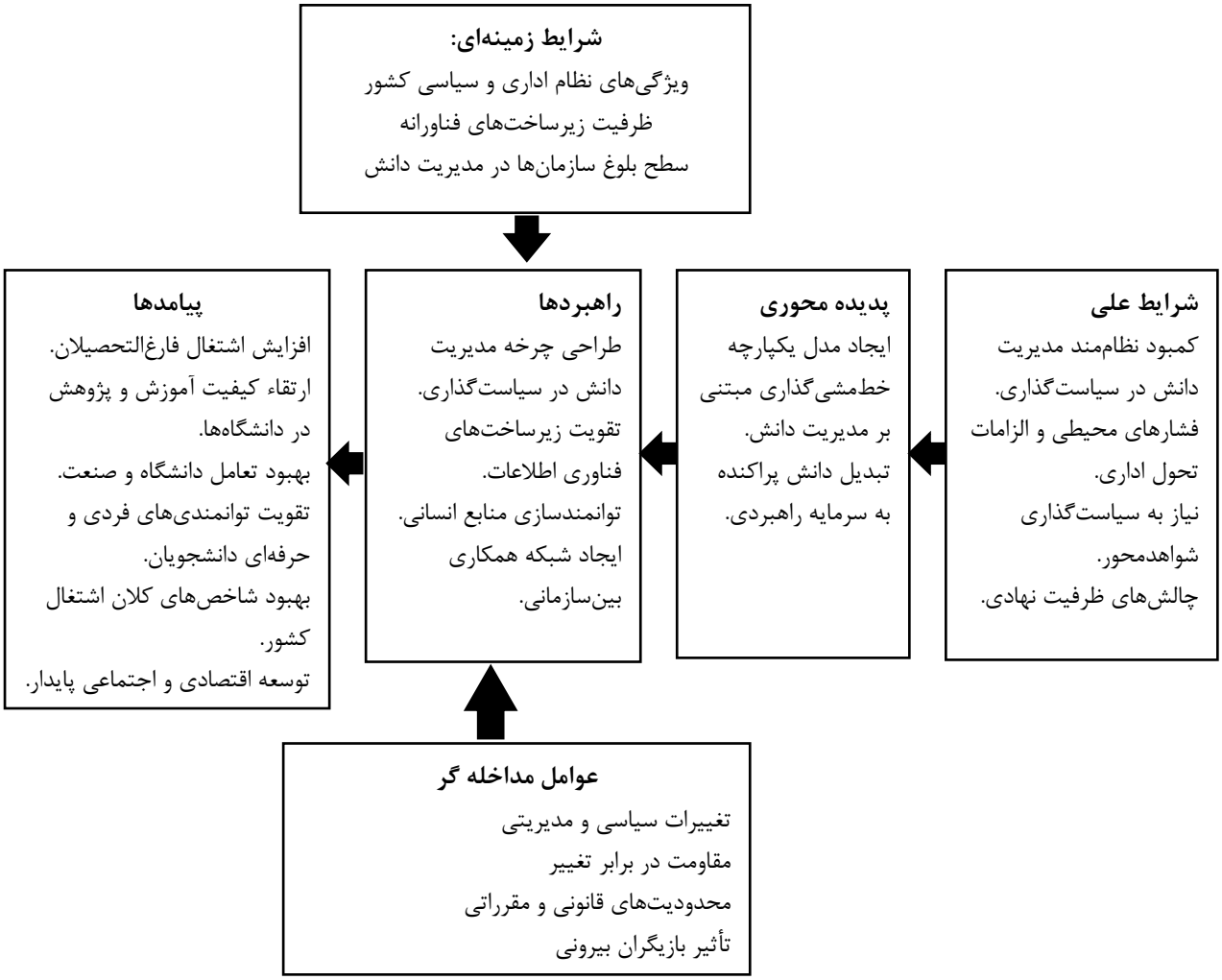
به طور کلی در مرحله کدگذاری «کدگذاری محوری» شبکه ارتباطی میان مقولات ایجاد می‌شود. دو کارکرد اصلی از فرآیند کدگذاری به روش داده بنیاد عبارتند از:

۱-ساخت مقولات اصلی با توجه به مقولات فرعی و ارتباط میان آنها: در این بخش ابتدا نتایج مربوط به این کارکرد مرحله کدگذاری محوری ارائه شده است .

۲- ایجاد شبکه ارتباطی میان کل مقولات در قالب چند طبقه (دسته): کلیه مقولات (اعم از اصلی و فرعی) در قالب «پارادایم کد گذاری محوری» ارائه می‌شوند، در این پارادایم مقولات در قالب چند طبقه (دسته) حول یک «مقوله محوری» سامان می‌یابند.

در ادامه، مقولات فرعی در قالب دسته‌های انتزاعی‌تر (مقولات اصلی) دسته‌بندی شده‌اند. می توان ارتباط میان مقولات فرعی و اصلی را در جدول زیر خلاصه نمود:

و اما نتایج مربوط به کارکرد دوم مرحله «کدگذاری محوری » یا همان «پارادایم کدگذاری محوری» که در آن ۲۱ مقوله اصلی ظهوریافته در جریان تحقیق در قالب دسته‌ها یا طبقه بندی های تعریف شده و توصیه شده روش «داده بنیاد» سامان می‌یابند. این دسته‌ها عبارتند از: «شرایط علی»، «مقوله محوری»، «راهبردهای کنش و کنش متقابل»، «شرایط مداخله گر»، «شرایط زمینه‌ای» و «پیامدها». پارادایم کدگذاری محوری در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. کدگذاری محوری پژوهش (خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش)

کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی، پژوهشگر پس از انجام کدگذاری باز و محوری، به یک مقوله مرکزی یا هسته‌ای[1] دست می‌یابد و سایر مقوله‌ها را حول این مقوله سازمان‌دهی می‌کند. در این مرحله، هدف ایجاد انسجام نظری میان مقوله‌های اصلی و فرعی و تدوین یک روایت نظری منسجم از پدیده مورد مطالعه است. رویکرد اشتراوس و کوربین تأکید دارد که مقوله مرکزی باید بیشترین ارتباط را با سایر مقولات داشته باشد و به صورت مکرر در داده‌ها ظاهر شود. کدگذاری انتخابی، زمینه را برای تدوین نظریه نهایی فراهم می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

عوامل علی: شامل کمبود داده‌های معتبر، ضعف ظرفیت نهادی، فشارهای محیطی متنوع و فقدان نظام‌مند مدیریت دانش، به طور مستقیم مانع طراحی و اجرای مدل‌های مؤثر خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌شوند؛ بنابراین،

[1] core category

بهره‌گیری از مدیریت دانش به عنوان رویکردی نظام‌مند برای شناسایی، جمع‌آوری، تحلیل و اشتراک‌گذاری داده‌ها و دانش سازمانی، زمینه‌ساز افزایش کیفیت و اثربخشی سیاست‌گذاری عمومی است.

کمبود داده‌های معتبر و قابل اتکا: کمبود داده‌های معتبر یکی از موانع بنیادین در طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی است. فقدان پایگاه داده یکپارچه موجب شده تا دسترسی به اطلاعات دقیق و به‌روز با مشکل مواجه شود و این امر از تحلیل درست و تصمیم‌گیری بر اساس شواهد علمی جلوگیری می‌کند. پراکندگی داده‌ها و ناقص بودن آن‌ها نیز باعث شده مدیران و سیاستگذاران نتوانند تصویری کامل از وضعیت موجود داشته باشند. علاوه بر این، نبود فرآیندهای استاندارد برای گردآوری داده‌ها، اعتبار سنجی و بروزرسانی منظم اطلاعات را کاهش داده است. چنین وضعیتی به ویژه در سازمان‌هایی که زیرساخت‌های مدیریت دانش را به طور منسجم ندارند، بیش از پیش محسوس است. این چالش‌ها نشان می‌دهد که بدون اصلاح ساختارهای داده‌ای و ایجاد نظام مدیریت دانش، طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری دقیق و اثربخش بسیار دشوار خواهد بود.

ضعف ظرفیت نهادی: ضعف ظرفیت نهادی به عنوان یکی دیگر از عوامل علی مهم، باعث محدودیت در بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود می‌شود. کمبود نیروی متخصص و آموزش دیده در حوزه مدیریت دانش، مانع شکل‌گیری و توسعه سیستم‌های دانش‌محور می‌گردد. همچنین ساختارهای سازمانی که انعطاف‌پذیری کمی دارند و موانعی بر سر راه همکاری بین واحدها ایجاد می‌کنند، توانمندی سازمان را برای تولید و انتقال دانش کاهش می‌دهند. فقدان فرهنگ سازمانی مناسب که افراد را به یادگیری مستمر و به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کند، نیز این روند را کند و ناکارآمد می‌کند. این ضعف‌ها نهایتاً موجب می‌شود مدل‌های خط‌مشی‌گذاری نتوانند به صورت جامع و هماهنگ، از دانش سازمانی بهره ببرند.

فشارهای محیطی و تغییرات سریع: محیط بیرونی سازمان‌ها با فشارها و تغییرات سریع، چالشی جدی برای طراحی مدل‌های خط‌مشی‌گذاری محسوب می‌شود. تغییرات مستمر در فناوری، بویژه در حوزه مدیریت دانش، نیازمند به‌روزرسانی مداوم مدل‌ها و فرآیندهاست که اگر به درستی مدیریت نشود، باعث ناکارآمدی سیاست‌ها می‌شود. همچنین فشارهای اقتصادی و سیاسی که سازمان‌ها را به سرعت عمل و پاسخگویی وا می‌دارد، ممکن است فرصت لازم برای جمع‌آوری و تحلیل دقیق داده‌ها را کاهش دهد. قوانین و مقرراتی که دائماً در حال تغییر هستند یا به درستی تدوین نشده‌اند، ابهامات و ناهماهنگی‌هایی در اجرا ایجاد می‌کنند که مدیریت دانش و سیاستگذاری را پیچیده‌تر می‌کند. در نهایت، رقابت شدید بین نهادهای مختلف و نیاز به تصمیمات سریع، فشار بیشتری برای بهبود نظام‌های دانش‌محور و تطبیق‌پذیری مدل خط‌مشی‌گذاری ایجاد می‌کند.

فقدان نظام‌مند مدیریت دانش: فقدان نظام‌مند مدیریت دانش به عنوان عامل اساسی، فرآیندهای طراحی و اجرای خط‌مشی‌گذاری را دچار اختلال می‌کند. بدون وجود ساختارهای سازمانی مشخص که مدیریت دانش را به صورت سیستماتیک دنبال کنند، دانش‌های پراکنده به صورت جزیره‌ای باقی می‌مانند و امکان بهره‌برداری موثر از آن‌ها وجود ندارد. همچنین نبود فرآیندهای منسجم برای تولید، ذخیره، به‌روزرسانی و انتقال دانش موجب می‌شود سیاستگذاران به داده‌های ناکافی یا قدیمی متکی باشند. عدم به‌کارگیری فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های اطلاعات مدیریت دانش، شبکه‌های اجتماعی سازمانی و پلتفرم‌های تعاملی، فرصت‌های بهره‌وری از دانش را کاهش

می‌دهد. مقاومت سازمانی در برابر تغییرات و عدم پذیرش مدیریت دانش، آخرین سد در برابر پیشرفت و نوآوری در خط‌مشی‌گذاری عمومی است.

عوامل علی مؤثر در طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش، مجموعه‌ای از چالش‌های بنیادی در حوزه داده، ظرفیت نهادی، فشارهای محیطی و مدیریت دانش نظام‌مند را شامل می‌شوند. کمبود داده‌های معتبر و پراکندگی اطلاعات مانع تحلیل دقیق و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد می‌شود. ضعف ظرفیت نهادی، شامل کمبود نیروی متخصص، ساختارهای غیر منعطف و فرهنگ سازمانی نامناسب، از انتقال و به‌کارگیری دانش جلوگیری می‌کند. فشارهای محیطی ناشی از تغییرات سریع فناوری، مقررات متغیر و رقابت شدید، نیازمند نظام‌های مدیریت دانش چابک و تطبیق‌پذیر است. در نهایت، فقدان نظام‌مند مدیریت دانش به صورت ساختاری و فرآیندی، نقطه ضعف اصلی در بهره‌برداری بهینه از دانش سازمانی و طراحی مدل‌های خط‌مشی‌گذاری کارآمد محسوب می‌شود. برای تحقق مدل‌های مؤثر و نوآورانه، رفع این موانع و تقویت زیرساخت‌های داده‌ای، نهادی و فرهنگی حیاتی است.

ایجاد یک مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش، با همگرایی سازمان‌ها، تعریف دقیق چرخه دانش و استفاده از فناوری‌های نوین، می‌تواند دانش پراکنده را به سرمایه راهبردی تبدیل کند و از طریق مستندسازی، نقشه‌دانش و ایجاد مراجع ملی، کیفیت و اثربخشی فرآیند سیاست‌گذاری را افزایش دهد.

ایجاد مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش: مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش، یکی از اساسی‌ترین نیازهای نظام‌های سیاست‌گذاری در شرایط پیچیده و پویاست. این مدل به همگرایی و هماهنگی بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف کمک می‌کند و باعث جلوگیری از تداخل و موازی‌کاری در فرآیند خط‌مشی‌گذاری می‌شود. تعریف دقیق چرخه دانش در سیاست‌گذاری شامل جمع‌آوری، تحلیل، انتقال، و به‌کارگیری دانش، تضمین می‌کند که سیاست‌ها بر اساس داده‌ها و تجارب عملی به‌روز و معتبر شکل گیرند. علاوه بر این، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند داده‌کاوی و هوش مصنوعی در استخراج دانش، امکان پردازش حجم بالای داده‌ها را فراهم کرده و به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا تصمیمات خود را مبتنی بر تحلیل‌های عمیق و شواهد واقعی اتخاذ کنند.

تبدیل دانش پراکنده به سرمایه راهبردی: دانش پراکنده در سازمان‌ها اگر به‌درستی مستندسازی و ساماندهی نشود، به یک منبع پراکنده و کم‌استفاده تبدیل می‌شود. مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق به عنوان یکی از راهکارهای اصلی، موجب می‌شود این دانش به‌صورت منسجم و در دسترس قرار گیرد. ایجاد نقشه دانشی سیاست‌ها کمک می‌کند تا دید کلی نسبت به مسیر و روند سیاست‌گذاری شکل بگیرد و از تجربه‌های گذشته برای بهبود فرآیندهای آینده بهره گرفته شود. همچنین ایجاد مرجع ملی سیاست‌گذاری که به عنوان مرکز ذخیره و اشتراک دانش عمل می‌کند، نقش مهمی در تبدیل دانش پراکنده به سرمایه راهبردی ایفا می‌کند و امکان انتقال سریع و بهینه دانش در سراسر نظام سیاست‌گذاری را فراهم می‌آورد.

مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش، با تکیه بر همگرایی سازمان‌ها، چرخه دانش منظم و بهره‌گیری از فناوری‌های داده‌کاوی، قادر است دانش پراکنده و متفرق را تبدیل به سرمایه راهبردی سازمانی نماید.

مستندسازی تجارب، ایجاد نقشه‌های دانشی و تأسیس مراجع ملی دانش، ابزارهای کلیدی در این مسیر هستند که موجب افزایش کیفیت، کارایی و شفافیت سیاست‌گذاری می‌شوند. چنین مدلی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا سیاست‌هایی را طراحی کنند که پاسخگوی نیازهای پیچیده و پویا باشند و همزمان از دانش سازمانی به‌صورت هوشمندانه استفاده کنند.

عوامل زمینه‌ای از جمله ویژگی‌های نظام اداری و سیاسی کشور، ظرفیت زیرساخت‌های فناورانه، و سطح بلوغ سازمان‌ها در مدیریت دانش، به‌عنوان بستری تعیین‌کننده و تسهیل‌کننده یا بازدارنده، نقش کلیدی در موفقیت طراحی و اجرای مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش ایفا می‌کنند؛ به‌طوری‌که ساختار متمرکز تصمیم‌گیری، ملاحظات فرهنگی و سیاست‌های کلان توسعه، ظرفیت دسترسی و امنیت سایبری زیرساخت‌ها، و بلوغ سازمانی از نظر آموزش و تجارب قبلی، همگی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت و اثربخشی فرآیند خط‌مشی‌گذاری تأثیرگذارند.

ویژگی‌های نظام اداری و سیاسی کشور: ویژگی‌های نظام اداری و سیاسی به عنوان زمینه‌ای کلان، ساختار تصمیم‌گیری متمرکز، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های کلان توسعه را دربرمی‌گیرد که همه این‌ها تاثیر عمیقی بر نحوه شکل‌گیری و اجرای خط‌مشی‌های دانش‌بنیان دارند. ساختار متمرکز تصمیم‌گیری ممکن است فرآیندهای انعطاف‌پذیر مدیریت دانش را محدود کند و باعث کندی در اتخاذ تصمیمات گردد. ملاحظات فرهنگی و اجتماعی در کشور نیز بر پذیرش مدل‌های نوین مدیریت دانش اثرگذار است؛ فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و کم مشارکت، جریان آزاد دانش را مختل می‌کنند. نهایتاً هماهنگی سیاست‌های کلان توسعه با اهداف مدیریت دانش، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت خط‌مشی‌گذاری دارد.

ظرفیت زیرساخت‌های فناورانه: زیرساخت‌های فناورانه شامل تجهیزات، سیستم‌ها و فناوری‌های موردنیاز برای پشتیبانی از مدیریت دانش است که نقش حیاتی در کیفیت اجرای خط‌مشی دارد. نبود یا ضعف زیرساخت‌های فناورانه، از جمله محدودیت در پلتفرم‌های تحلیل داده، نواقص امنیت سایبری و ضعف شبکه‌های اطلاعاتی، مانع استفاده بهینه از دانش و تبادل اطلاعات می‌شود و اثرگذاری خط‌مشی‌ها را کاهش می‌دهد. ظرفیت‌های فناورانه متناسب با نیازهای سازمان، بستر مناسبی برای مدیریت دانش فراهم کرده و امکان تصمیم‌گیری هوشمندانه و به‌موقع را تسهیل می‌کند.

سطح بلوغ سازمان‌ها در مدیریت دانش: سطح بلوغ سازمان‌ها نشانگر آمادگی آن‌ها در پیاده‌سازی خط‌مشی‌های مبتنی بر مدیریت دانش است. سازمان‌هایی که ساختارهای رسمی و اختصاصی برای مدیریت دانش ایجاد کرده‌اند، آموزش‌های لازم را به کارکنان داده‌اند و تجربه‌هایی در سیاست‌گذاری دانش‌بنیان دارند، قابلیت بیشتری برای اجرای موفق مدل‌ها دارند. بالعکس، سازمان‌های کم‌تجربه و فاقد زیرساخت‌های داخلی، ممکن است با چالش‌های جدی در پذیرش و اجرای مدیریت دانش مواجه شوند که نیازمند برنامه‌های توسعه ظرفیت و آموزش مستمر است.

عوامل زمینه‌ای نقش پایه و اساسی در شکل‌دهی و موفقیت مدل خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش دارند. ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی نظام اداری، ظرفیت‌های فناورانه و بلوغ سازمانی به‌عنوان بسترهای تعیین‌کننده، امکان همگرایی و تعامل موثر بین دانش و سیاست‌گذاری را فراهم می‌آورند یا در صورت ضعف، موانعی جدی ایجاد

می‌کنند. بنابراین، توجه همزمان به این عوامل زمینه‌ای و رفع نواقص آن‌ها برای تحقق یک مدل کارآمد و اثربخش ضروری است.

شرایط مداخله‌گر نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست فرایند طراحی و اجرای مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش دارند، به طوری که عوامل سیاسی، فرهنگی، قانونی و بازیگران بیرونی می‌توانند به عنوان موانع یا تسهیل‌کننده‌های اثرگذار عمل کنند و در جهت‌دهی، انطباق و پذیرش مدل نقش اساسی ایفا نمایند.

تغییرات سیاسی و مدیریتی: تغییرات مکرر در دولت‌ها و تیم‌های مدیریتی، از جمله مهم‌ترین موانع پیوستگی و تداوم سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر مدیریت دانش است. هر تغییر دولت، منجر به بازنگری سیاست‌ها، اولویت‌ها و اهداف کلان می‌شود و این موضوع باعث توقف یا کندی در پروژه‌های در حال اجرا می‌شود. جابه‌جایی مدیران کلیدی نیز بر روند تصمیم‌گیری اثرگذار است، زیرا هر مدیر جدید رویکرد و سطح حمایت متفاوتی نسبت به مدیریت دانش دارد. این نوسانات مدیریتی منجر به کاهش ثبات در طراحی و اجرای مدل خط‌مشی‌گذاری می‌شود و ایجاد یک نقشه راه پایدار را دشوار می‌کند.

مقاومت در برابر تغییر: فرهنگ سازمانی سنتی که غالباً در ساختارهای بوروکراتیک وجود دارد، به شدت با تغییرات نوین مقابله می‌کند. کارکنان و مدیران ممکن است نسبت به استفاده از فناوری‌های جدید و شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری دچار ترس و بی‌اعتمادی شوند. این مقاومت ناشی از نگرانی‌های امنیت شغلی، عدم شناخت کافی از مزایای مدیریت دانش و ترس از پاسخگویی عمومی است. علاوه بر این، فقدان مهارت‌های لازم و آموزش ناکافی باعث می‌شود که بدنه سازمان نتواند به راحتی از ابزارها و روش‌های نوین بهره‌برداری کند. در نتیجه، این مقاومت فرهنگی می‌تواند مانعی بزرگ در پذیرش و پیاده‌سازی مدل‌های سیاست‌گذاری دانش‌بنیان باشد.

محدودیت‌های قانونی و مقرراتی: یکی از چالش‌های جدی در پیاده‌سازی مدل‌های مبتنی بر مدیریت دانش، نبود چارچوب قانونی و مقرراتی منسجم است. قوانین فعلی ممکن است فاقد حمایت کافی برای داده‌های باز[1] باشند یا در برخی موارد، به دلیل محافظت بیش از حد اطلاعات، تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش را محدود کنند. همچنین وجود تعارضات بین مقررات مختلف در سازمان‌ها و نهادها باعث پیچیدگی در فرایند دسترسی به داده‌ها و هماهنگی میان دستگاه‌ها می‌شود. این محدودیت‌ها زمینه را برای بروز مشکلات حقوقی، حفظ حریم خصوصی و امنیت داده‌ها فراهم می‌آورند که می‌تواند سرعت و کیفیت اجرای خط‌مشی‌های دانش‌بنیان را کاهش دهد.

تأثیر بازیگران بیرونی: بازیگران بیرونی مانند نهادهای بین‌المللی، بخش خصوصی، رسانه‌ها و افکار عمومی نقش مهمی در شکل‌دهی فضای سیاست‌گذاری دارند. فشارهای نهادهای بین‌المللی برای انطباق با استانداردهای جهانی و تقویت شفافیت ممکن است از یک سو موجب تسریع فرآیند نوآوری و اصلاحات شود، اما از سوی دیگر ممکن است با مقاومت‌ها و تضاد منافع داخلی روبرو گردد. همچنین بخش خصوصی به عنوان ذی‌نفع اصلی، خواهان بهره‌مندی از امکانات فناوری و تسهیلات قانونی است که ممکن است با برخی منافع دولتی تعارض داشته باشد.

[1] Open Data

رسانه‌ها و افکار عمومی نیز با نقش اطلاع‌رسانی و مطالبه‌گری خود، می‌توانند زمینه‌ساز پذیرش یا رد سیاست‌ها شوند. بنابراین، تعامل سازنده و مدیریت این بازیگران بیرونی از عوامل کلیدی موفقیت مدل خط‌مشی‌گذاری است.

شرایط مداخله‌گر در طراحی و اجرای مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش، پیچیدگی‌های زیادی ایجاد می‌کنند که بدون توجه به آن‌ها موفقیت پروژه ممکن نیست. تغییرات سیاسی و مدیریتی باعث ناپایداری و ایجاد وقفه‌های مکرر در سیاست‌گذاری می‌شود. مقاومت فرهنگی و سازمانی ناشی از سنت‌ها، ترس‌ها و کمبود آموزش، موجب کندی پذیرش نوآوری‌ها می‌گردد. محدودیت‌های قانونی نیز در دسترسی و به اشتراک‌گذاری دانش مشکلات جدی ایجاد می‌کنند و بازیگران بیرونی با نفوذ و فشارهای گوناگون، مسیر سیاست‌گذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای موفقیت، باید این شرایط به دقت شناسایی، مدیریت و به نحوی همسو و هماهنگ شوند که امکان ایجاد یک مدل پایدار، قابل اجرا و اثربخش فراهم گردد.

راهبردهای موفق در طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش، کلید بهره‌وری و اثربخشی سیاست‌ها هستند و شامل طراحی چرخه مدیریت دانش، تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، توانمندسازی منابع انسانی، و ایجاد شبکه‌های همکاری بین‌سازمانی می‌شوند که هر یک به بهبود جریان دانش و تسهیل تصمیم‌گیری کمک می‌کنند.

طراحی چرخه مدیریت دانش در سیاست‌گذاری: این مقوله یکی از کلیدی‌ترین راهبردها برای بهبود خط‌مشی‌گذاری عمومی است که بر اساس نیازهای دانشی سیاست‌گذاران شکل می‌گیرد. شناسایی نیازهای دانشی سیاست‌گذاران باعث می‌شود که منابع اطلاعاتی دقیق و مرتبط با اهداف کلان سازمانی جمع‌آوری و طبقه‌بندی شود. ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی، یک بستر منسجم برای ذخیره‌سازی دانش فراهم می‌کند که دسترسی به اطلاعات در هر مرحله از سیاست‌گذاری را تسهیل می‌کند. این بانک‌ها می‌توانند شامل داده‌های تجربی، نتایج تحقیقات و مستندات مرتبط باشند. همچنین بازخوردگیری مستمر از اجرای سیاست‌ها باعث می‌شود که چرخه دانش به صورت پویا ادامه پیدا کند و سیاست‌ها بر اساس داده‌ها و تحلیل‌های به‌روز اصلاح شوند. این فرآیند مستمر یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند و از تکرار خطاهای گذشته جلوگیری می‌کند.

تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات: زیرساخت‌های فناوری اطلاعات از ارکان اصلی موفقیت در مدیریت دانش و سیاست‌گذاری داده‌محور هستند. به‌کارگیری سیستم‌های هوش مصنوعی می‌تواند حجم انبوه داده‌ها را تحلیل کرده و الگوهای پنهان را کشف کند که برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی بسیار ارزشمند است. توسعه داشبوردهای مدیریتی هوشمند امکان رصد لحظه‌ای وضعیت سیاست‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد را فراهم می‌آورد و به مدیران امکان می‌دهد تصمیمات مبتنی بر داده‌های واقعی و به‌روز بگیرند. یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی، از پراکندگی داده‌ها و موازی‌کاری جلوگیری کرده و باعث ایجاد یک اکوسیستم اطلاعاتی منسجم و هماهنگ می‌شود. علاوه بر این، این زیرساخت‌ها می‌توانند زمینه‌های امنیت سایبری و حفظ حریم خصوصی را نیز تضمین کنند تا داده‌ها در برابر تهدیدهای داخلی و خارجی محافظت شوند.

توانمندسازی منابع انسانی: منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه در اجرای موفق مدیریت دانش است. آموزش تخصصی سیاست‌گذاری مبتنی بر دانش، کارکنان را با ابزارها، مفاهیم و مهارت‌های لازم برای استفاده بهینه از دانش آشنا می‌کند و سطح آمادگی سازمان را افزایش می‌دهد. ایجاد مشوق‌های دانشی مانند پاداش برای ارائه ایده‌های نوآورانه

و همکاری در پروژه‌های داده‌محور باعث انگیزش کارکنان و فرهنگ‌سازی در سازمان می‌شود. همچنین جذب نیروهای متخصص داده و تحلیل‌گرانی که توانایی تحلیل و تفسیر داده‌های پیچیده را دارند، ظرفیت سازمان را برای بهره‌برداری از فناوری‌های نوین و پیاده‌سازی راهبردهای مبتنی بر دانش ارتقاء می‌دهد. به این ترتیب، منابع انسانی توانمند به عنوان ستون فقرات چرخه مدیریت دانش عمل می‌کنند.

ایجاد شبکه همکاری بین‌سازمانی: شبکه همکاری بین‌سازمانی، فضای تبادل دانش و تجربیات را فراتر از مرزهای سازمانی توسعه می‌دهد. مشارکت نهادهای دولتی و خصوصی باعث ایجاد هم‌افزایی منابع و ظرفیت‌ها شده و از تکرار کارهای موازی جلوگیری می‌کند. تبادل تجربه با کشورهای موفق امکان یادگیری از بهترین الگوهای جهانی و تطبیق آن‌ها با شرایط بومی را فراهم می‌کند، که این موضوع در افزایش کارآمدی سیاست‌ها بسیار مؤثر است. همچنین تشکیل کارگروه‌های تخصصی موضوعی بستری برای بحث و تبادل نظر کارشناسان و متخصصان ایجاد می‌کند که به تولید دانش جدید و شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های نو کمک می‌کند. این شبکه‌ها باعث افزایش انسجام و هماهنگی در فرایند سیاست‌گذاری مبتنی بر دانش می‌شوند.

راهبردها در مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش، ستون فقرات اجرای موفقیت‌آمیز دانش در ساختارهای حکمرانی هستند. طراحی چرخه مدیریت دانش به عنوان یک فرایند مستمر، زمینه‌های نظام‌مند تولید، نگهداری و استفاده از دانش را فراهم می‌کند و این چرخه با شناسایی دقیق نیازهای دانشی، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی و بازخوردگیری مستمر، به توسعه دانش سازمانی کمک می‌کند. از سوی دیگر، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات با امکانات هوش مصنوعی، داشبوردهای مدیریتی هوشمند و یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، باعث تسریع و افزایش دقت تصمیم‌گیری‌ها می‌شوند و امنیت داده‌ها را نیز تضمین می‌کنند. توانمندسازی منابع انسانی با آموزش‌های تخصصی، مشوق‌های دانشی و جذب نیروهای متخصص، ظرفیت انسانی را در راستای بهره‌برداری از دانش و فناوری‌های نوین به حداکثر می‌رساند. در نهایت، شبکه همکاری بین‌سازمانی با گسترش مشارکت‌ها، تبادل تجربیات موفق و تشکیل کارگروه‌های تخصصی، موجب تقویت تعاملات و هم‌افزایی دانش میان بازیگران مختلف می‌شود. این تعاملات به ارتقای کیفیت سیاست‌گذاری‌ها و افزایش کارایی نهادها کمک می‌کند. بنابراین، مجموعه این راهبردها ضمن پاسخ به چالش‌های پیچیده سیاست‌گذاری، بستر لازم برای حکمرانی نوآورانه و داده‌محور را فراهم می‌آورند و مدل طراحی‌شده را از بعد نظری و کاربردی کاملاً پشتیبانی می‌کنند.

پیاده‌سازی مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش، موجب ارتقای چندجانبه عملکرد سیاست‌گذاری در نظام‌های دولتی می‌شود که شامل افزایش کارآمدی تصمیم‌گیری‌ها، ارتقای شفافیت و پاسخگویی، تحریک نوآوری در فرایند سیاست‌گذاری و تقویت سرمایه دانشی ملی است. این پیامدها به صورت متقابل و هم‌افزا موجب پایداری و بهبود مستمر کیفیت خط‌مشی‌ها و توان رقابتی کشور در سطح ملی و بین‌المللی خواهد شد.

افزایش کارآمدی خط‌مشی‌ها: مدل مبتنی بر مدیریت دانش با کاهش خطاهای تصمیم‌گیری از طریق دسترسی سریع و سازمان‌یافته به اطلاعات معتبر و تحلیل‌شده، موجب تسریع فرآیند سیاست‌گذاری می‌شود. سرعت‌بخشی در فرایند به این معناست که سیاست‌گذاران می‌توانند به موقع واکنش نشان داده و سیاست‌ها را در زمان مناسب اصلاح یا اجرا کنند. علاوه بر این، کیفیت سیاست‌ها به واسطه استفاده از دانش مستند و تجربیات پیشین افزایش

می‌یابد، چرا که تصمیم‌ها بر مبنای داده‌های واقعی و تحلیل‌شده اتخاذ می‌شوند نه صرفاً بر پایه حدس و گمان. این امر نقش کلیدی در بهبود نتایج و رضایت ذی‌نفعان دارد.

افزایش شفافیت و پاسخگویی: با ایجاد ساختار دسترسی آزاد به داده‌های سیاستی، مردم، نهادهای نظارتی و رسانه‌ها می‌توانند فرآیند سیاست‌گذاری را به صورت شفاف پیگیری کنند که این موضوع به تقویت اعتماد عمومی منجر می‌شود. همچنین امکان نظارت هوشمندانه و به‌موقع به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا در صورت بروز مشکلات، سریع‌تر واکنش نشان دهند و پاسخگو باشند. این شفافیت مانع فساد و سوءاستفاده شده و سطح تعامل میان حاکمیت و جامعه را ارتقا می‌بخشد.

افزایش نوآوری در سیاست‌گذاری: تحلیل داده‌ها و تبدیل آنها به دانش استراتژیک، بستری فراهم می‌کند تا ایده‌های نوآورانه در طراحی و اجرای سیاست‌ها خلق شود. همچنین امکان آزمون و خطای کنترل‌شده، ریسک تصمیم‌گیری را کاهش داده و تجربه‌های یادگیری بیشتری ایجاد می‌کند. توسعه مدل‌های پیش‌بینی سیاستی به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا نتایج احتمالی سیاست‌ها را قبل از اجرا پیش‌بینی کنند و بهینه‌ترین گزینه‌ها را انتخاب نمایند، که این به شدت اثربخشی سیاست‌ها را افزایش می‌دهد.

تقویت سرمایه دانشی ملی: با مستندسازی و حفظ تجربه‌های موفق، کشور قادر خواهد بود دانش استراتژیک را به نسل‌های بعد منتقل کند و از تکرار اشتباهات جلوگیری نماید. ارتقای جایگاه کشور در شاخص‌های جهانی مرتبط با حکمرانی و مدیریت دانش، نه تنها اعتبار ملی را افزایش می‌دهد بلکه زمینه‌ساز جذب سرمایه‌های علمی، فناوری و اقتصادی بین‌المللی می‌شود. رشد همکاری‌های علمی و بین‌المللی نیز منجر به تبادل دانش و ارتقای هم‌افزایی در سیاست‌گذاری خواهد شد که در بلندمدت به توسعه پایدار کشور کمک می‌کند.

پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش، به صورت چندبعدی و هم‌افزا عمل می‌کنند؛ از یک سو با افزایش کارآمدی و کیفیت تصمیمات سیاستی، از سوی دیگر با ارتقای شفافیت و پاسخگویی، زمینه را برای اعتمادسازی و تعامل بهتر با جامعه فراهم می‌کنند. همچنین این مدل باعث تحریک نوآوری و توسعه روش‌های علمی در سیاست‌گذاری می‌شود و در نهایت با تقویت سرمایه دانشی ملی، امکان پایداری و ارتقای مستمر عملکرد سیاست‌گذاری در کشور را فراهم می‌آورد. این پیامدها در مجموع نقش محوری در تحقق حکمرانی هوشمند و دانش‌محور ایفا می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل عوامل متعدد مؤثر بر طراحی و اجرای مدل خط‌مشی‌گذاری عمومی مبتنی بر مدیریت دانش، نشان می‌دهد که موفقیت این مدل نه تنها به وجود زیرساخت‌های فناورانه و ظرفیت نهادی بستگی دارد، بلکه به تعامل پیچیده‌ای میان داده‌ها، دانش سازمانی، فشارهای محیطی و شرایط سیاسی نیز وابسته است. فقدان داده‌های معتبر و قابل اتکا، پراکندگی اطلاعات و نبود فرآیندهای استاندارد گردآوری و به‌روزرسانی داده‌ها، نخستین مانع جدی در مسیر سیاست‌گذاری هوشمند و مبتنی بر دانش محسوب می‌شوند. این کمبود داده‌ها باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان تصویر کاملی از وضعیت موجود نداشته باشند و تحلیل‌ها و تصمیم‌ها بر اساس شواهد ناقص شکل گیرند.

ضعف ظرفیت نهادی نیز یکی دیگر از چالش‌های کلیدی است. نبود نیروی متخصص، محدودیت در آموزش و توسعه مهارت‌ها، ساختارهای سازمانی غیر منعطف و فرهنگ سازمانی نامناسب، توانمندی سازمان‌ها برای جمع‌آوری، تحلیل و اشتراک دانش را محدود می‌کنند. این ضعف نهادی، جریان آزاد دانش را کند کرده و مانع شکل‌گیری سیاست‌های هماهنگ و کارآمد می‌شود. از سوی دیگر، فشارهای محیطی ناشی از تغییرات سریع فناوری، نوسانات سیاسی و مدیریتی، رقابت‌های نهادی و قوانین و مقررات متغیر، ضرورت ایجاد نظام مدیریت دانش چابک و تطبیق‌پذیر را آشکار می‌کند.

در مواجهه با این چالش‌ها، فقدان نظام‌مند مدیریت دانش مهم‌ترین نقطه ضعف ساختاری است. بدون وجود فرآیندهای مشخص برای تولید، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش، داده‌ها و تجربیات پراکنده، به راحتی هدر می‌روند و سیاست‌ها از اعتبار و اثرگذاری لازم برخوردار نخواهند بود. به عبارت دیگر، موفقیت مدل خط‌مشی‌گذاری دانش‌بنیان، مستلزم ساختاردهی دانش و بهره‌برداری هوشمندانه از آن در تمامی مراحل سیاست‌گذاری است.

در این چارچوب، ایجاد مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش، با تعریف دقیق چرخه دانش، همگرایی سازمان‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین و مستندسازی تجربیات، می‌تواند دانش پراکنده را به سرمایه راهبردی تبدیل کند. چنین مدلی، نه تنها موجب افزایش کیفیت و کارایی سیاست‌ها می‌شود، بلکه شفافیت و پاسخگویی را نیز تقویت کرده و امکان نوآوری در طراحی و اجرای سیاست‌ها را فراهم می‌آورد. به بیان دیگر، این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تصمیماتی مبتنی بر داده‌ها و شواهد واقعی اتخاذ کنند و از تجربیات گذشته به نحو مؤثری بهره ببرند.

عوامل زمینه‌ای نیز به عنوان بسترهای کلیدی، تعیین‌کننده موفقیت مدل هستند. ویژگی‌های نظام اداری و سیاسی، ظرفیت زیرساخت‌های فناورانه و سطح بلوغ سازمان‌ها در مدیریت دانش، به شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت و اثربخشی سیاست‌گذاری تأثیرگذارند. برای مثال، ساختار متمرکز تصمیم‌گیری یا فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی می‌تواند جریان آزاد دانش را مختل کند و ظرفیت بهره‌برداری از مدل‌های نوین را کاهش دهد. همچنین زیرساخت‌های فناوری مناسب و سطح بلوغ سازمانی بالاتر، توانمندی سازمان‌ها را در اجرای سیاست‌های دانش‌بنیان افزایش می‌دهد.

شرایط مداخله‌گر، شامل تغییرات سیاسی، مقاومت فرهنگی، محدودیت‌های قانونی و نقش بازیگران بیرونی، نیز مسیر خط‌مشی‌گذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیریت این شرایط و ایجاد هماهنگی میان عوامل داخلی و محیطی، از پیش‌نیازهای کلیدی موفقیت مدل است. به این ترتیب، هرگونه تلاش برای طراحی و پیاده‌سازی مدل خط‌مشی‌گذاری دانش‌بنیان باید به طور همزمان به رفع موانع ساختاری، ظرفیت‌سازی نهادی و تطبیق با شرایط محیطی توجه داشته باشد.

در نهایت، اجرای مدل یکپارچه خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر مدیریت دانش، پیامدهای چندجانبه و هم‌افزا دارد. افزایش کارآمدی تصمیم‌گیری، ارتقای شفافیت و پاسخگویی، تحریک نوآوری و تقویت سرمایه دانشی ملی، به صورت متقابل موجب پایداری و بهبود مستمر عملکرد سیاست‌ها می‌شود. این پیامدها، نه تنها کیفیت خط‌مشی‌ها را افزایش می‌دهند، بلکه زمینه را برای حکمرانی هوشمند، داده‌محور و نوآورانه در سازمان‌ها فراهم می‌کنند و امکان توسعه پایدار و ارتقای جایگاه کشور در سطح ملی و بین‌المللی را فراهم می‌آورند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر به خط‌مشی‌گذاران و سازمان‌های دولتی ارائه می‌گردد:

تقویت زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور: یافته‌ها نشان می‌دهند که دسترسی ناکافی به داده‌های معتبر و پراکنده بودن اطلاعات، یکی از اصلی‌ترین موانع خط‌مشی‌گذاری دانش‌محور است. بنابراین، ضروری است زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به طور مستمر توسعه و به‌روزرسانی شوند، به‌ویژه سامانه‌های داده‌کاوی، هوش مصنوعی و داشبوردهای مدیریتی که می‌توانند تحلیل‌های دقیق و سریع از داده‌ها ارائه دهند. امنیت سایبری و حفاظت از حریم خصوصی باید تقویت شود تا اعتماد سازمان‌ها و مردم نسبت به استفاده از داده‌ها و سیستم‌های مدیریت دانش افزایش یابد. ایجاد بانک‌های داده تخصصی و جامع نیز امکان دسترسی سریع و مطمئن سیاست‌گذاران به اطلاعات مورد نیاز را فراهم می‌آورد و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد.

توانمندسازی منابع انسانی: تحقیق نشان می‌دهد که کمبود نیروی متخصص و ضعف ظرفیت نهادی، مانع اجرای موفق مدیریت دانش است. از این رو، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان و مدیران سیاست‌گذاری ضروری است تا دانش و مهارت‌های مرتبط با مدیریت دانش و تحلیل داده ارتقا یابد. ایجاد مشوق‌های دانشی مانند پاداش‌ها، فرصت‌های رشد شغلی و پروژه‌های ویژه، فرهنگ استفاده از داده و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را تقویت می‌کند. جذب و نگهداشت نیروی متخصص در حوزه داده‌کاوی و مدیریت دانش، پشتیبانی فنی و علمی لازم برای اجرای مدل‌های سیاست‌گذاری کارآمد را فراهم می‌کند.

توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی: یافته‌ها تأکید می‌کنند که مقاومت فرهنگی و نبود شفافیت، اجرای خط‌مشی‌های دانش‌محور را محدود می‌کند. برای غلبه بر این چالش، لازم است فرهنگ سازمانی تقویت شود، به گونه‌ای که شفافیت داده‌ها و ارزش دانش به عنوان سرمایه‌ای استراتژیک در تصمیم‌گیری‌ها درک شود. اطلاع‌رسانی مستمر، آموزش کارکنان و سیستم‌های پاسخگویی و نظارت هوشمندانه می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد و اعتماد عمومی را افزایش دهد.

طراحی و پیاده‌سازی چرخه مستمر مدیریت دانش در سیاست‌گذاری: تحلیل‌های تحقیق نشان می‌دهد که فقدان نظام‌مند مدیریت دانش، منجر به پراکندگی اطلاعات و کاهش کارآمدی سیاست‌ها می‌شود. بنابراین، تعریف دقیق و عملیاتی چرخه دانش شامل شناسایی، ایجاد، اشتراک‌گذاری، استفاده و به‌روزرسانی دانش ضروری است. استفاده از سیستم‌های بازخوردگیری مستمر و مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق، موجب یادگیری سازمانی و اصلاح مداوم سیاست‌ها خواهد شد.

تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی و بین‌المللی: یافته‌ها بیانگر اهمیت همگرایی سازمان‌ها و شبکه‌های همکاری هستند. ایجاد شبکه‌های فعال بین نهادهای دولتی، خصوصی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های بین‌المللی، امکان تبادل دانش و تجربیات موفق را فراهم می‌آورد. بهره‌گیری از تجارب کشورهای موفق و تشکیل کارگروه‌های تخصصی، به همسویی سیاست‌ها و هم‌افزایی دانش در سطوح مختلف کمک می‌کند و مانع موازی‌کاری و پراکندگی دانش می‌شود.

بازنگری و اصلاح چارچوب‌های قانونی و مقرراتی: نتایج تحقیق نشان می‌دهند که محدودیت‌های قانونی و تعارضات مقرراتی، استفاده از داده‌ها و خط‌مشی‌گذاری دانش‌محور را پیچیده می‌کند. بنابراین، اصلاح قوانین مرتبط با داده‌باز،

حریم خصوصی و ایجاد سازوکارهای حقوقی مشخص برای حفاظت از داده‌های سیاستی، همراه با هماهنگی بین مقررات دستگاه‌های مختلف، زمینه لازم برای بهره‌برداری مؤثر از دانش و اجرای سیاست‌های پایدار را فراهم می‌آورد.

پیشنهادات برای محققان حوزه مدیریت دانش و خط‌مشی‌گذاری: یافته‌ها نشان می‌دهند که توسعه دانش نظری و عملی مستلزم مطالعات میدانی، داده‌بنیاد و میان‌رشته‌ای است. پژوهش‌های کاربردی، استفاده از روش‌های داده‌بنیاد، توسعه ابزارهای سنجش اثربخشی و بررسی موانع رفتاری و فرهنگی، می‌توانند چارچوب‌های مدیریتی و سیاستی موجود را تقویت کرده و ظرفیت اجرایی سازمان‌ها را برای سیاست‌گذاری دانش‌محور افزایش دهند.

تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می دارد که هیچ تضاد منافعی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

منابع

ابوالحسنی‌رنجبر، احمد، دانش فرد، کرم‌اله، فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۷)، دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران مبتنی بر نقش کانون های تفکر و شبکه‌های اجتماعی، چشم انداز مدیریت دولتی، سال نهم، شماره ۳۴، صص ۱۵-۴۲.

احمدی، سید علی‌اکبر، صالحی، علی، مدیریت دانش. (۱۴۰۳)، انتشارات دانشگاه پیام نور.

الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۱)، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، انتشارات سمت، پژوهشکده‌ی تحقیق و توسعه‌ی علوم انسانی، چاپ بیست و سوم، تابستان.

الوانی، سیدمهدی، شریف‌زاده، فتاح. (۱۴۰۲)، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ سیزدهم.

الوانی،سیدمهدی، و همکاران، (۱۳۹۸)، ارائه‌ی مدلی دینامیکی تسهیم‌دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، مجله پژوهشنامه مالیات، شماره ۴۴، بهار ۱۳۹۸، ص ۱۲۷-۱۶۶.

پل ای ساباتیه، برگردان: دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۶)، نظریه‌های فرآیند خط‌مشی عمومی، انتشارات صفّار، تهران، چاپ دوم، پاییز.

تولایی، روح‌الله، فیلی، مینا (۱۳۹۵)، مفاهیم و کاربردهای نوین مدیریت دانش، شرکت تضامنی انتشاراتی حتمی و شرکاء، تهران.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵)، گفتارهای جدید در خط‌مشی‌گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ دوم، نوبت چهارم.

دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۴۰۲)، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، انتشارات صفّار، چاپ دوم، تهران.

انصاری، محمدرضا، قیومی، عباسعلی، صالحی امیری، سیدرضا، عزیزآبادی فراهانی، فاطمه، قدمی، محسن، (۱۴۰۰)، ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران)، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۱۱، شماره ۳۹.

کامیاب‌تیموری، رضا، و همکاران، ۱۴۰۲، ارائه‌ی مدلی برای سازمان مالیاتی هوشمند با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری، مجله پژوهشنامه مالیات، شماره ۵۷، بهار ۱۴۰۲، ص ۶۹-۹۴.

دلخواه، جلیل، نادر، آریا، (۱۳۹۷)، عوامل کلیدی در مدیریت سازمان‌های امور مالیاتی (مطالعه‌ی موردی سازمان امور مالیاتی کشور)، پژوهشنامه‌ی مالیاتی، شماره ۲۶، ص ۱۹۳-۲۲۰.

ربیعی، علی، معالی، مهناز (۱۴۰۰)، مدیریت دانش فرآیندها، رویکردها، به‌کارگیری دستنامه پیاده‌سازی، انتشارات تیسا ساغر مهر،شماره نشر ۴۷، چاپ سوم.

ربیعی، علی، هوشیان ثابت‌لاهیجانی، محیا (۱۳۹۷)، ارتقای مدیریت دانش در سازمان‌ها، انتشارات تیسا، شماره نشر ۴۹، چاپ دوم، تهران.

موسوی، معصومه السادات، زندحسامی، حسام (۱۳۹۵). استخراج ابعاد کلیدی تسهیم دانش. فصلنامه مدیریت صنعتی. ۷۵-۸۵. (۳۴). ۱۰.

عطالهی، هادی و همکاران، ۱۴۰۲، "ارائه‌ی مدل خط‌مشی‌گذاری هدالت مالیاتی منطبق بر بیانیه‌ی گام دوم انقلاب اسلامی" مجله پژوهشنامه مالیات، شماره ۵۷، بهار ۱۴۰۲، ص ۹۵-۱۱۸.

قلی‌پور، رحمت‌الله، فقیهی، مهدی، ۱۳۹۳، سیاست‌گذاری و تحلیل سیاست‌های عمومی، چاپ اول، تهران، نشر مهکامه.
. Abolhasani-Ranjbar, A., Daneshfard, K., & Faghihi, A. (2018). Agenda of administrative system reform policies in Iran based on the role of think tanks and social networks. *Public Management Perspective*, 9(34), 15–42. doi: 10.22059/jipa.2018.248615.2154. (in Persian)
Abdelrahman, M. (2025). Organisational Culture and Knowledge Management Systems: A Strategic Perspective. SpringerLink. https://doi.org/10.1007/s40171-025-00448-wSpringerLink
Aguima Aimé Bernard LOMPO. (2023). How does financial sector development improve tax revenue mobilization for developing countries? Comparative Economic Studies, 2023, 10.1057/s41294-023-00207-9.hal-03980743. CNRS, CERDI, 63000 Clermont-Ferrand, France.
Ahmadi, S. A.-K., & Salehi, A. (2024). Knowledge Management. Payame Noor University Press. (in Persian)
Alvani, S. M. (2022). Decision-Making and Government Policy-Setting. *SAMT Publications, Institute for Humanities Research and Development*, 23rd edition. (in Persian)
Alvani, S. M., & Sharifzadeh, F. (2023). The Process of Public Policy-Making. Allameh Tabataba'i University Press, 13th edition. (in Persian)
Alvani, S. M., et al. (2019). Presenting a dynamic model of knowledge sharing in the Iranian Tax Administration Organization. Tax Research Quarterly, (44), 127–166. doi: 10.29252/taxjournal.27.44.127. (in Persian)
Ansari, M. R., Ghayoumi, A., Salehi-Amiri, S. R., Azizabadi-Farahani, F., & Ghadami, M. (2021). Presenting a cultural policy-making model with a transformational approach (Case study: Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran). Strategic Studies of Public Policy-Making Quarterly, 11(39). (in Persian)
Atollahi, H., et al. (2023). Developing a tax justice policy-making model based on the "Second Step of the Islamic Revolution" statement. Tax Research Quarterly, (57), 95–118. (in Persian)
Azhar Abas, Muhamad, (2019). " Public Policy and Governance: Theory and Practice.", https://www.researchgate.net/Publication / 332406879
Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (1993). Agendas and instability in American Politics Chicago: The University of Chicago Press.
Danayifard, H. (2016). New Discourses in Public Policy-Making. Imam Sadiq University Press, 2nd edition. (in Persian)
Daneshfard, K. (2023). The Process of Public Policy-Making. Saffar Publications, Tehran, 2nd edition. (in Persian)
Delkhah, J., & Nader, A. (2018). Key factors in managing the Tax Administration Organization (Case Study: Iranian Tax Administration). Tax Research Quarterly, (26), 193–220. (in Persian)
Edelmann, N. (2023). The Policy Cycle: a framework for knowledge management in political science. Frontiers in Political Science. https://doi.org/10.3389/fpos.2023.1223013Frontiers
Ergazakis K. Karnezis K. Metaxiotis K. (2005) "Knowledge management in Enterprises", intelligent systems in accounting finance and management. 13 ,17-26.
Gholipour, R., & Faghihi, M. (2014). Public Policy-Making and Policy Analysis. Mahkameh Publications, Tehran, 1st edition. (in Persian)
González-Illescas, M., et al. (2023). Influence of knowledge management infrastructure on knowledge creation processes in primary sector organizations. ScienceDirect. https://doi.org/10.1016/j.jom.2023.06.004ScienceDirect
Gottschalk Petter, (2005), "Strategic Knowledge management technology", Idea group Publishing
Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. Organization Studies. https://doi.org/10.1177/0170840603031003001Tom Lawrence
Hetemi, E. (2022). Inter-organisational collaboration and knowledge-work. Taylor & Francis Online. https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2027827Taylor & Francis Online+1
Holsapple Clyde W. & Jones Kiku, (2009)" Knowledge management Strategy Formation" University of USA, Published in the Encyclopedia of Knowledge management, pp. 419-428.
Howlett, M., & Mukherjee, I. (2017). Policy formulation: where knowledge meets power in the policy process. Handbook of Policy Formulation. Edward Elgar Publishing Limited.
Jones, B. D (1994) Reconceiving decision-making in Democratic politics: Attention, Choice, and Public Policy. Chicago: The University of Chicago Press.
Kamiyab-Teimouri, R., et al. (2023). Developing a model for an intelligent tax administration organization using a structural equations approach. Tax Research Quarterly, (57), 69–94. (in Persian)

Kassa, E. T. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in the public sector. PMC. https://doi.org/10.1186/s40699-023-00147-5PMC
Kessel, M., Kratzer, J. & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. Creativity & Innovation Management, 21(2): 147-157.
Loebbecke, C., et al. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. ScienceDirect. https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002milestone.inc+3ScienceDirect+3Reuters+3
Massey & Ramesh & Montoya-Weiss, (2005), "Enhancing Performance through knowledge Management" Published in International Journal of knowledge Management, Vol. 1, No. 4, pp. 23-42.
Mousavi, M. S., & Zand-Hasami, H. (2016). Extracting key dimensions of knowledge sharing. Industrial Management Quarterly, 34, 75–85. (in Persian)
Narlock, M. R. (2024). Knowledge Infrastructures Are Growing Up: The Case for Distributed Data Systems in Knowledge Management for Research. Data Science Journal. https://doi.org/10.5334/dsj-2024-046Data Science Journal+1
Odunayo Adewunmi Adelekan et all. (2024). Evolving Tax Compliance in The Digital ERA: A Comparative Analysis of AI-Driven Models and Block Chain Technology in U.S. Tax Administration. Computer Science & It Research Journal, Volume 5, Issue 2, February 2024.
Panahi, B., Lali Sarabi, A. & Maheri Kalajahi, E. (2020). The Study of the customer relationship management effect on knowledge management with the mediating role of employee empowerment. Sciences and Techniques of Information Management, 6(1): 50-78. [in persian]
Peter Hongler, (2021)" International Law of Taxation" Oxford University Press. United States of America.
Rabiei, A., & Houshian-Sabet-Lahijani, M. (2018). Advancing Knowledge Management in Organizations. Tisa Publications, Tehran, 2nd edition. (in Persian)
Rabiei, A., & Maali, M. (2021). Knowledge Management: Processes, Approaches, and an Implementation Handbook. Tisa Saghar Mehr Publications, 3rd edition. (in Persian)
Rusland SL, Jaafar NI, Sumintono B. Evaluating knowledge creation processes in the Royal Malaysian Navy (RMN) fleet: Personnel conceptualization, participation and differences. Cogent Business & Management. 2020;7(1):1785106. https://doi.org/10.1080/233 11975.2020.1785106
Sabatier, P. A. (translated by Danayifard, H.) (2017). Theories of the Policy Process. Saffar Publications, Tehran, 2nd edition. (in Persian)
Sheikhkhoshkar, M. (2025). A data-driven and knowledge-based decision support system that utilizes a knowledge database constructed from experts' experience. ScienceDirect. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102106ScienceDirect
Sidney, M.S (2007). Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods. Fischer, F., Miller, G. J., & Sidney, M. S. (Eds.) Policy Formulation: Design and Tools. CRC Press.
Song, C. (2024). Knowledge sharing and knowledge protection: An integrated framework. Wiley Online Library. https://doi.org/10.1002/kpm.1769Wiley Online Library
Tolaei, R., & Feili, M. (2016). Modern Concepts and Applications of Knowledge Management. Hatami & Partners Publishing, Tehran. (in Persian)
Wening, N. & Harsono, M. (2016). Relationship between knowledge sharing to individual performance. International Journal of Research in Business Management, 4(1): 67-78.
Yayad Dauna(B) and Erni Masdupi. (2023). Measurement Models Tax Compliance, Tax Attitude, Tax Knowledge, Tax System Fairness and Tax Morale. PICEEBA 2022, AEBMR 250, pp. 41–56, 2023. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-158-6_5