



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری
دوره ۱۷ / شماره ۲ (پیاپی ۶۶) / تابستان ۱۴۰۷
صفحه ۱۹۱ تا ۲۲۴

ارائه الگوی ترکیبی هوش مصنوعی و مدیریت دانش در حکمرانی شرکتی مورد مطالعه بررسی کیفی در شرکت مینا

سمیه طحان پور

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
s.tahanpour@iaui.ac.ir

وحید آرابی

گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
vah.araei@iauctb.ac.ir

علی اصغر پور عزت

دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
pourezzat@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۸

چکیده

یکی از موضوعات مهم در سال‌های اخیر مفهوم حکمرانی شرکتی است. این مفهوم به شیوه مدیریت و کنترل یک سازمان پرداخته است و هدف اصلی آن تضمین شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انصاف در تصمیم‌گیری‌های شرکتی است. از سوی دیگر، مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات و اطلاعات موجود بهره‌برداری کرده و به بهبود تصمیم‌گیری و نوآوری پرداخته است. با ظهور هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از فناوری‌های پیشرو، سازمان‌ها به سمت افزایش بهره‌وری هدایت می‌شوند. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگویی جامع برای به‌کارگیری تلفیقی از مدیریت دانش و هوش مصنوعی به‌منظور ارتقای حکمرانی شرکتی در شرکت مینا است که می‌تواند به بهینه‌سازی تصمیم‌گیری و افزایش کارایی آن منجر شود. این پژوهش با رویکردی ترکیبی (کمی و کیفی) انجام شده است. در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شده و داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعات میدانی، و مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری گردیده‌اند. در بخش کمی، از ابزارهایی همچون پرسشنامه‌های ساخت‌یافته به‌منظور سنجش و اعتبارسنجی مدل پیشنهادی استفاده شده است. مدت‌زمان انجام مطالعات میدانی و طراحی، توزیع، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی و کمی در بازه زمانی اسفند ۱۴۰۲ تا اسفند ۱۴۰۳ صورت گرفته است. بر اساس روش تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت دانش در شرکت مینا شامل بعد فردی، بعد سازمانی و بعد محیطی هستند. ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در هوش مصنوعی در شرکت مینا شامل بعد زمینه‌ای، استراتژی‌های سازمان، بعد سازمانی، بعد بازاریابی بعد ساختاری و بعد محیطی می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش تأثیر قابل‌توجهی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا دارد. همچنین، هوش مصنوعی با ابعاد زمینه‌ای، استراتژی‌های سازمان، ابعاد سازمانی، بازاریابی، ساختاری و محیطی

نیز بر حکمرانی شرکتی در این شرکت تأثیرگذار است. حکمرانی شرکتی می‌تواند مزایای قابل توجهی برای یک ساختار تجاری یا گروهی به ارمغان آورد. این نوع حکمرانی فرهنگ سازمانی را قوی‌تری و شفافیت را در تمامی سطوح سازمان فراهم می‌آورد و تضمین می‌کند که همه بازیگران نقش شخصی خود را در عملیات درک می‌کنند. با این رویکرد حکمرانی شرکتی تضمین می‌کند که تمامی اطلاعات واحد تجاری به‌روز و دقیق هستند و به هیئت‌مدیره این امکان را می‌دهد تا تصمیمات استراتژیک روشن و دقیقی را بر اساس داده‌های معتبر اتخاذ کند. همچنین مدل پیشنهادی این پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری هم‌زمان مدیریت دانش و هوش مصنوعی، می‌تواند بستر مناسبی برای ارتقای حکمرانی شرکتی فراهم آورد. این مدل نه تنها منجر به تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و مبتنی بر داده می‌شود، بلکه زمینه کاهش فساد اداری، افزایش بهره‌وری و ارتقای مزیت رقابتی را نیز فراهم می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: حکمرانی شرکتی، شرکت مینا، مدیریت دانش، هوش مصنوعی.

۱- مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، دانش به‌منزله یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی، شده و مدیریت صحیح آن می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش رقابت‌پذیری آن‌ها شود. مدیریت دانش، فراگردی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند دانش نهفته در ذهن افراد را شناسایی کرده و آن را به یک دارایی سازمانی قابل‌دسترس تبدیل کنند؛ به‌گونه‌ای که همه اعضای سازمان در فراگردهای تصمیم‌گیری و اجرای راهبردهای سازمانی از آن بهره‌مند شوند. در این راستا، اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها موجب تغییرات بنیادین در ساختار و رویکردهای سازمانی شده که شامل تبدیل رویکرد منابع محوری به خلاقیت محوری، رفع محدودیت منابع از طریق افزایش دانش و تبدیل محیط‌های ایستا به محیط‌های پویا و در حال تغییر است (Ahmad, S. F., 2023).

مدیریت دانش تلاش برای کشف دارایی‌های نهفته در ذهن کارکنان و تبدیل آن گنج پنهان به دارایی سازمانی است؛ به‌طوری‌که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخیل‌اند به این ثروت دسترسی داشته باشند و بتوانند از آن استفاده کنند (Maravilhas & Martins, 2019). ضرورت و اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی بدین سبب است که منجر به چهار تغییر در دیدگاه‌ها می‌شود. ۱. "منابع محوری" را به سمت خلاقیت مداری تغییر می‌دهد. ۲. "محدودیت در منابع" را از طریق وفور دانش رهبری می‌کند. ۳. "محیط ایستا" را به شرایط محیط در حال تغییر بدل می‌کند. همچنین، ۴. چگونه آموختن که یکی از شاخص‌های موفقیت نظام‌های آموزشی است را تحقق می‌بخشد. نقشه‌های دانش، برای استخراج، به اشتراک‌گذاری و خلق دانش در راستای یادگیری استفاده می‌شود (Hong & Wang, 2018).

از سوی دیگر، حکمرانی شرکتی به‌منزله مجموعه‌ای از فراگردها، خط‌مشی‌ها و ساختارهای اجرایی در سازمان‌ها تعریف می‌شود که به شفافیت، پاسخگویی، عدالت و ارتقای سطح عدالت رویه‌ای میان ذی‌نفعان کمک می‌کند. حکمرانی شرکتی موجب می‌شود تا تصمیم‌گیری‌ها در سازمان، با در نظر گرفتن منافع عمومی، افزایش

کار آیی و بهبود عملکرد سازمانی انجام شود. در این میان، ارتباط میان مدیریت دانش و حکمرانی شرکتی به یکی از موضوعات محوری در پژوهش‌های مدیریتی تبدیل شده است، به گونه‌ای که توسعه یک مدل یکپارچه که بتواند این دو حوزه را در جهت بهینه‌سازی عملکرد سازمان‌ها به هم پیوند دهد، همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است. ارائه مدلی که بتواند مدیریت دانش را با حکمرانی شرکتی متناسب سازد و هم‌راستا گرداند همواره مورد تأمل بوده است. باید بدانیم به کار بستن مدیریت دانش سازمانی مخصوص سازمان‌های خاص نیست. سازمان‌های متنوعی از انجمن‌های خیریه تا آژانس‌های اطلاعاتی و نظامی برای اموری از قبیل، آموزش، انتقال دانش و بهبود فراگردهای خود از آن استفاده می‌کنند. زمانی که رهبران سازمان‌ها به فکر ایجاد شبکه‌ای باشند که خود مراحل تولید، حفظ، اشتراک‌گذاری و تکامل دانش در سازمان را پیاده‌سازی کند، این موضوع موجب می‌شود تا تکه‌های از هم پراکنده دانش امور گوناگون در سازمان به صورت یکپارچه و منظم در اختیار همه اعضای آن قرار بگیرد و نتیجه آن در کنار آموزش مؤثر، بهبود فراگرد و تکامل فراگرد در سازمان است (Thakuri, S., 2024).

از سوی دیگر، هوش مصنوعی به‌منزله یکی از فناوری‌های پیشرو، تأثیر عمیقی بر فراگردهای سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها گذاشته است. این فناوری از زمان معرفی توسط جان مک‌کارتی در دهه ۵۹-۱۹۵۰ تاکنون، دستخوش تحولات گسترده‌ای شده و به‌منزله ابزاری قدرتمند در تحلیل داده‌ها، پردازش اطلاعات و ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها، مطرح شده است (Tsuji, E., 2024). مفهوم هوش مصنوعی، برای یک قرن وجود داشته است، اما پس از دهه ۵۹-۱۹۵۰ به‌طور مؤثرتری برجسته شده است. کارگران انسانی در دهه ۷۹-۱۹۷۰ زمانی که رایانه‌ها و اینترنت به بخشی از زندگی کاری تبدیل شدند، شروع به جایگزینی ماشین‌آلات کردند. سال ۲۰۱۲ با موج جدیدی از هوش مصنوعی همراه شد و سرمایه‌گذاری‌ها بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶ از میلیون‌ها به میلیاردها افزایش یافت. متخصصان منابع انسانی، همچنین شاهد منابع انسانی الکترونیکی بودند، جایی که اینترنت با منابع انسانی ظهور کرد و مفهوم سیستم اطلاعات منابع انسانی، زمانی که وسایل الکترونیکی در حال افزایش است مورد توجه قرار گرفت. با توسعه منابع انسانی در حوزه هوش مصنوعی به دلیل مزایای رقابتی آن، می‌توان متوجه شد که هوش مصنوعی با پیشرفت‌ها و پیامدهای عمده‌ای در بسیاری از بخش‌ها همراه شده است. هوش مصنوعی، بر اساس میزان قدرت تصمیم‌گیری و حل مسئله، به چهار نسل واکنش‌گر، حافظه محدود، ذهنی و خودآگاه قابل تقسیم است (Elendu, C., 2023). این دسته‌بندی نشان می‌دهد که فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌توانند علاوه بر به پردازش اطلاعات فراگرد درک بهتری از داده‌ها و شرایط محیطی داشته باشند. این امر برای سازمان‌ها امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر و مؤثرتری را فراهم می‌آورد (Leoni et al., 2022).

با رشد روزافزون فناوری‌های ارتباطی و سیستم‌های اطلاعاتی، سازمان‌ها در پی روش‌هایی برمی‌آیند که بتوانند دانش خود را به صورت کارآمد مدیریت کرده، از قابلیت‌های هوش مصنوعی برای بهینه‌سازی فراگردهای خود استفاده کنند. به‌ویژه در دوره‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، سازمان‌ها با فشار مضاعفی برای پذیرش فناوری‌های جدید مواجه شدند تا بتوانند فعالیت‌های خود را ادامه دهند (Haidar, 2024). در این راستا، هوش مصنوعی و مدیریت دانش، به‌منزله دو عنصر کلیدی در تحول سازمانی مطرح شده، پیوند آن‌ها با حکمرانی شرکتی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود شفافیت، پاسخگویی و بهره‌وری در سازمان‌ها باشد (Jarrahi et al., 2023).

پژوهش حاضر با تمرکز بر شرکت مپنا، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی ایران، در پی ارائه الگویی است که بتواند هوش مصنوعی و مدیریت دانش را در چارچوب حکمرانی شرکتی، موردبررسی قرار دهد. با توجه به پیچیدگی‌های مدیریتی در سازمان‌های بزرگ، ارائه این مدل می‌تواند راهکاری عملی برای بهینه‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح دانش سازمانی باشد. در این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکردهای کمی و کیفی، نقش مدیریت دانش و هوش مصنوعی در بهبود حکمرانی شرکتی، موردبررسی قرار گرفت و چارچوبی برای پیاده‌سازی آن در سازمان‌های مشابه ارائه گردید.

۲- مبانی نظری

۲-۱- هوش مصنوعی

زمینه هوش مصنوعی (*AI*)، ۱، در اوایل قرن ۲۱ ام (از ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵) روند رو به رشدی داشته است. تکامل *AI* منجر به توسعه جامعه بشری شده و در نتیجه انقلاب‌هایی توسط نظریه‌ها و فنون مرتبط با آن، شکل گرفته است؛ اما ویژگی‌های چند رشته‌ای بودن، رشد سریع موجب شده است که *AI* به زمینه‌ای تبدیل شود که به‌سختی قابل‌درک است. چهارمین انقلاب صنعتی که نحوه ارتباط، کار و زندگی مردم در سراسر جهان را تغییر خواهد داد، در آستانه ایجاد تحولی عمده است. هوش مصنوعی در نسل امروز، مسیری طولانی پیش رو دارد؛ مانند انقلاب صنعتی دوم که برق را به ارمغان آورد و اکنون انتظار داریم که انقلاب چهارم حول محور "شناخت پذیری" باشد. هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، از مسائلی‌اند که می‌توانند به روش‌های گوناگون مورد استفاده قرار گیرند. هدف این است که محصولات، خدمات و تجربیات هوشمند ارائه داده شود و از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات، بهترین و پایدارترین ارزش ممکن ایجاد گردد. با این حال، هوش مصنوعی هنوز در مراحل ابتدایی خود قرار دارد و پیش‌بینی دقیق آنچه که در آینده رخ خواهد داد دشوار است. برای درک بهتر و استفاده از هوش مصنوعی، نیازها و انتظارات مربوط به آن باید مورد توجه قرار گیرند، مانند اطمینان از عدالت، ایجاد شغل، حفظ استانداردهای اخلاقی، آموزش مردم درباره آن، ترویج همکاری و سازگاری با تغییرات زمانه (Jain, Wadhvani, & Eastman, 2024).

هوش مصنوعی (*AI*) یک فناوری وسیع است که در بخش آموزش به کار می‌رود. چندین نوع فناوری هوش مصنوعی در به کار می‌روند. این فناوری‌ها عمدتاً شامل تشخیص سرقت علمی، یکپارچگی آزمون‌ها ربات‌های چت برای ثبت نام و نگهداری دانش‌آموزان سیستم‌های مدیریت یادگیری، رونویسی سخنرانی‌های استادان، تخته‌های بحث برخط پیشرفته، تجزیه و تحلیل شاخص‌های موفقیت دانش‌آموزان، پژوهش‌های علمی‌اند. امروزه، شرکت‌های فناوری آموزشی، (*EdTech*)^۲ در حال استفاده از هوش مصنوعی عاطفی برای اندازه‌گیری یادگیری اجتماعی و عاطفی هستند. هوش مصنوعی، روش‌های محاسبات عاطفی و یادگیری ماشین، به‌طور مشترک "هوش مصنوعی عاطفی" نامیده می‌شوند. هوش مصنوعی (*AI*) آینده ما را به شکلی قدرتمندتر از هر اختراعی در قرن‌های گذشته، شکل می‌دهد (Sharma & Kim, 2021). هر کسی که آن را درک نکند به‌زودی احساس می‌کند که عقب‌مانده

^۱ Artificial Intelligence

^۲ Educational Technology

است و در دنیای پر از فناوری بیدار می‌شود که بیشتر و بیشتر شبیه جادو می‌شود. بدون شک، فناوری هوش مصنوعی اهمیت زیادی دارد و نقش آن در همه‌گیری اخیر، مشاهده شد. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که این فناوری، در آموزش ضروری است؛ اما این بدان معنا نیست که همیشه مفید و بدون نگرانی‌های اخلاقی خواهد بود. به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران بر توسعه و استفاده از آن تمرکز دارند؛ اما با در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی خود، برخی بر این باورند که اگرچه نیت‌های پشت هوش مصنوعی در آموزش، ممکن است مثبت باشد، این امر ممکن است برای اثبات اخلاقی بودن آن کافی نباشد (Miao, Dong, & Lu, 2020).

درک معنای "اخلاقی بودن" در زمینه هوش مصنوعی و آموزش، ضرورت دارد؛ ضمن اینکه باید پیامدهای غیرعمدی استفاده از هوش مصنوعی در آموزش و نگرانی‌های اصلی آن شناسایی شود. به‌طور کلی، مسائل و نگرانی‌های اخلاقی هوش مصنوعی شامل هزینه نوآوری، مشکلات رضایت، سوءاستفاده از داده‌های شخصی، استفاده‌های جنایی و مخرب، از دست دادن آزادی و استقلال و از دست دادن توانایی تصمیم‌گیری انسان‌ها. هرچند که فناوری در سطح امنیت اطلاعات سازمانی، مزیت رقابتی و روابط مشتریان را بهبود می‌بخشد. پژوهشگران نگران‌اند که تا سال ۲۰۳۰، انقلاب هوش مصنوعی، بیشتر بر افزایش منافع و کنترل اجتماعی متمرکز شود، اما نگرانی‌های اخلاقی را نیز به همراه خواهد داشت و در میان آن‌ها، هیچ توافقی وجود ندارد. تقسیم‌بندی واضحی در خصوص تأثیر مثبت هوش مصنوعی بر زندگی و مواضع اخلاقی مدنظر قرار می‌گیرد (Manning, 2022).

در مطالعات ادبی و اخلاقی مرتبط با هوش مصنوعی، علاوه بر مزایای عظیم آن، بسیاری از چالش‌های اخلاقی و رفتاری مرتبط با اعتماد و حریم خصوصی ایجادشده برای مثال بخش آموزش با چالش‌های اخلاقی زیادی هنگام پیاده‌سازی یا استفاده از هوش مصنوعی روبه‌رو است و بسیاری از پژوهشگران در حال بررسی این حوزه‌اند (Ngatno, Apriatni, & Youlianto, 2021).

۲-۲ مدیریت دانش و ارتباط آن با هوش مصنوعی

مدیریت دانش بیشتر بر فعالیت‌های شناسایی، کسب، آفرینش، ذخیره کردن، تسهیم و کاربرد دانش، به کمک افراد و گروه‌ها در سازمان تأکید دارد (Masa'deh et al, 2019). مدیریت دانش به روش‌های جمع‌آوری سامانمند، انتقال، امنیت و مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان اطلاق می‌شود. مدیریت دانش راهی برای آفرینش ارزش و بهبود مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی است (Wibowo & Waluyo, 2021) فرهنگ اصطلاحات، مدیریت دانش را فراگرد سامانمند جستجو، انتخاب، سازمان‌دهی، پالایش و نمایش اطلاعات می‌داند که درک کارکنان را در زمینه‌های ویژه بهبود داده و اصلاح می‌کند. سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فراگردهای مدیریت دانش در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوشی، از فرسودگی و تباهی، به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود (Hasan Zadeh, 2017). مدیریت دانش، فراگرد کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد

(Hong & Wang, 2018). مدیریت دانش، فراگرد ایجاد ارزش برای سرمایه نامحسوس یک سازمان است. سرمایه نامحسوس که از آن به سرمایه معنوی نیز تعبیر می‌شود؛ سرمایه انسانی، ساختاری و سرمایه مشتریان یا روابط را در برمی‌گیرد. مدیریت دانش فراگرد استفاده از سرمایه فکری برای توفیق سازمان در رقابت با سازمان‌های همتاست. برتری رقابتی یک سازمان، از طریق یک وجه یا شایستگی ویژه (محصول، قیمت، خدمت‌رسانی، کیفیت، کار آیی و...) به دست می‌آید که سازمان را قادر می‌سازد، بهتر از رقبای خود با بازار و عوامل محیطی کنار بیاید؛ برتری رقابتی، از عمل کردن به طریق موفقیت‌آمیزی که تقلید آن دشوار است، ناشی می‌شود (Hersey & Blanchard, 2013). مدیریت دانش در پی تولید، حفظ و نشر دانش موجود، برای آموزش صحیح و اصولی کارمندان است. زمانی که کارکنان در سازمان از آموزش‌های اصولی و دقیق بهره ببرند، احتمال افزایش کار آیی و بهبود عملکرد در همه جنبه‌ها بیشتر می‌شود. این مدیریت، اشتراک دانش را تشویق می‌کند و کسانی که به یادگیری علاقه‌مند را مشتاق‌تر و کسانی که در حاشیه یادگیری‌اند را به‌سوی تولید و به اشتراک دانش سوق می‌دهد (Chao & Spillan, 2021).

سازمان‌های کنونی، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به‌کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد، به‌منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوب‌تر به ارباب‌رجوعان پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به‌کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش». مدیریت دانش فراگردی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند تا اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، ضروری است. پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فراگرد گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد. مهم‌ترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط، به‌منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر است. در نتیجه، مدیریت دانش به فراگرد چگونگی آفرینش، انتشار و به‌کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به‌عبارت‌دیگر، هدف نهایی مدیریت دانش، شامل تسهیم دانش میان کارکنان، به‌منظور ارتقاء ارزش‌افزوده دانش موجود در سازمان است (Nazir, Khadim, Ali Asadullah, & Syed, 2023).

در اقتصاد دانش‌محور امروزی، مدیریت مؤثر اطلاعات و تخصص سازمانی، یکی از عوامل محوری موفقیت در محیط‌های رقابتی و پویا محسوب می‌شود. مدیریت دانش به‌منزله یک حوزه پژوهشی و عملیاتی، به فراگردهای آفرینش، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، بازیابی و به اشتراک‌گذاری دانش درون سازمان‌ها، می‌پردازد. هدف اصلی این فراگردها بهبود تصمیم‌گیری، افزایش نوآوری و ارتقای عملکرد سازمانی است. با افزایش حجم داده‌ها و پیچیدگی روزافزون اطلاعات، سازمان‌ها نیازمند فناوری‌های نوین، برای تقویت راهبردی مدیریت دانش خود بوده، در این میان، هوش مصنوعی (AI) به‌منزله یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحول‌آفرین در مدیریت دانش مطرح‌شده است که می‌تواند نقش بسزایی در بهینه‌سازی فراگردهای سازمانی ایفا کند (Quaadman, 2022).

هوش مصنوعی، مجموعه‌ای از فناوری‌های پیشرفته نظیر یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی، بینایی کامپیوتری و رباتیک را شامل می‌شود که امکان تحلیل داده‌ها، شناسایی الگوها و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه را

برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. ادغام هوش مصنوعی در فراگردهای مدیریت دانش، می‌تواند توانمندی سازمان‌ها را در تجزیه و تحلیل اطلاعات، استخراج دانش معنادار و ارتقای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده افزایش دهد. به‌طور ویژه، این فناوری قادر است تا وظایف تکراری و زمان‌بر را خودکارسازی کند، فراگرد کشف دانش را بهینه سازد و امکان دسترسی سریع و دقیق به اطلاعات را فراهم آورد (Ralston, Chen, Isah, & Zulkermine, 2019).

یکی از مهم‌ترین مزایای هوش مصنوعی در مدیریت دانش، بهبود فراگرد کشف دانش است. سازوکار مبتنی بر AI قادرند الگوهای پنهان، همبستگی‌های معنادار و روندهای جدید را در حجم عظیمی از داده‌ها شناسایی کنند که تحلیل آن‌ها، از توان انسان خارج است. علاوه بر این، سیستم‌های بازبایی دانش مبتنی بر AI، امکان دسترسی سریع به اطلاعات را برای کاربران فراهم می‌کنند که این امر، منجر به افزایش بهره‌وری، تسهیل تصمیم‌گیری و ارتقای یادگیری سازمانی می‌شود. هوش مصنوعی همچنین نقش مهمی در تسهیل، اشتراک‌گذاری و توزیع دانش سازمانی ایفا می‌کند. فناوری‌هایی مانند دستیارهای مجازی هوشمند، چت‌بات‌ها و سیستم‌های پیشنهاددهنده، به بهبود مراددهای سازمانی، به اشتراک‌گذاری دانش و تسهیل ارتباطات بین کارکنان کمک می‌کنند (Razmi, 2014). این فناوری‌ها با ارائه پیشنهادهای مبتنی بر داده، دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی مرتبط و دانش تخصصی را تسهیل می‌کنند. علاوه بر این، هوش مصنوعی با تقویت فراگردهای نوآوری، امکان ایده‌پردازی و توسعه خلاقیت را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد (Russell & Norvig, 2018).

در کنار مزایای چشمگیر، پذیرش و استقرار هوش مصنوعی در مدیریت دانش، با چالش‌هایی نیز همراه است. از جمله مهم‌ترین چالش‌ها می‌توان به مسائل مربوط به حریم خصوصی و امنیت داده‌ها، سوگیری الگوریتمی و پیچیدگی در ادغام فناوری‌های هوش مصنوعی با سیستم‌های مدیریت دانش سنتی اشاره کرد. اطمینان از استفاده مسئولانه و اخلاقی از هوش مصنوعی در مدیریت دانش، مستلزم تدوین چارچوب‌های دقیق نظارتی و اتخاذ تدابیر امنیتی مناسب است. در مجموع، هوش مصنوعی می‌تواند با تسهیل کشف، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش، شیوه‌های مدیریت دانش را متحول کند. پذیرش صحیح این فناوری در سازمان‌ها می‌تواند فراگردهای مدیریتی را بهبود داده، تصمیم‌گیری‌ها را هوشمندتر کند و درنهایت، موجب افزایش مزیت رقابتی و پایداری سازمانی شود (Rehman & Hashim, 2018).

طبق نظر مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC)¹، مدیریت دانش به معنای به اشتراک‌گذاری دانش صحیح با افراد صحیح در زمان صحیح، به‌منظور بهبود خدمات و تولید آن‌ها است. کارل پیشنهاد می‌کند که این‌یک روش جدید، برای افزایش تاب‌آوری و نوآوری کسب‌وکارها است. مدیریت دانش (KM)² معمولاً شامل سه عنصر محوری است: افراد، فناوری و فراگردها. عامل انسانی یا افراد، نقش حیاتی دارند و ۷۰٪ از موفقیت مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند؛ زیرا افراد منبع دانش‌اند و آن را تولید و گسترش می‌دهند. فراگردها که ۲۰٪ را تشکیل می‌دهند، جنبه‌های عملی مدیریت دانش، مانند ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، انتقال و استفاده از آن را اداره می‌کنند.

¹ American Productivity & Quality Center

² knowledge management

فناوری به‌منزله سومین عنصر، به افراد امکان می‌دهد این فراگردها را انجام دهند و اطمینان حاصل کنند که دانش هر زمان و هر کجا که لازم باشد، در دسترس است (Rehman & Hashim, 2018).

هوش مصنوعی را می‌توان به‌منزله اشکالی از دانش در نظر گرفت، زیرا دال بر تولید، ساختاردهی و کاربرد اطلاعات برای تحریک نوآوری، ارائه بینش‌ها و به دست آوردن مزیت رقابتی هستند. ظرفیت هم‌افزایی هوش مصنوعی با سیستم‌های مدیریت دانش، موجب بهبود کار آیی در کسب، ساختاردهی و گسترش دانش می‌شود. هوش مصنوعی ابزارهایی برای یارانه‌ها یا ماشین‌ها فراهم می‌کند تا یاد بگیرند، درک کنند و از اطلاعات برای انجام وظایف استفاده کنند و به تصمیم‌گیری بهتر کمک کنند. مدیریت دانش، اطمینان می‌دهد که دانش به‌خوبی درک می‌شود، درحالی‌که هوش مصنوعی اجازه می‌دهد که اطلاعات گسترش یابند، استفاده شود، خلق شود و دانش را به روش‌هایی که حتی ممکن است تصور نشود، انتشاردهنده کند. حتی اگر برخی از افراد توان درک این روند را نداشته باشند، هوش مصنوعی بخش مهمی از توسعه و بهبود مدیریت دانش است (Russell & Norvig, 2018).

۳-۲ حکمرانی شرکتی

حکمرانی شرکتی، اعمال قدرت اقتصادی، سیاسی و اداری بر اساس قانون، پاسخگویی و اثربخشی است. تعریفی دیگر نیز حکمرانی شرکتی را این‌گونه معرفی می‌کند: «راهکارها و فرایندها و نهادهایی که به واسطه آن‌ها کارکنان، گروه‌ها و ذی‌نفعان منافع خود را دنبال، حقوق قانونی خود را استیفا، تعهداتشان را برآورده و تفاوتشان را تعدیل می‌کنند». در این بین، بانک جهانی برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۸۰، حکمرانی شرکتی را به‌عنوان ارائه خدمات کارآمد، نظام قضایی قابل‌اعتماد و نظام اداری پاسخگو تعریف کرده است (Zarghani & Ahmadi, 2018). هدف بنیادین حکمرانی شرکتی، برانگیختن کنش دو سوی سازند میان این سه بازیگر است. حکمرانی، هنگامی خوب است که کارساز باشد. این حکمرانی باید مشارکت‌جو، شفاف، پاسخگو و به عدالت‌خواه باشد و مقررات قانونی را به کار گیرد. در نتیجه حکمرانی شرکتی، محیطی ایجاد می‌شود که در آن شهروندان به‌طور آزاد و کارا، امکان برقرار انواع روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و تصمیم‌گیری‌های مرتبط را دارند، بدون آنکه حقوق دیگران را نقض کنند؛ در چنین شرایطی، هزینه‌های ارتباطی اجتماعی به حداقل می‌رسد که در نتیجه توسعه اجتماعی و رشد اقتصادی، به بالاترین سرعت و شتاب می‌رسد. تجربه نشان داده است که طرح‌های دولتی بدون جلب مشارکت مردمی، در عمل موفق نبوده است. مشارکت گروه‌های مختلف موجب حفاظت و کنترل عرصه‌های ایجادشده می‌شود که در تداوم بهره‌برداری و ایجاد بستر مناسب و مساعد، نقش مهمی بر عهده دارد. چنین تنگناهایی است که تصمیم‌گیرندگان را مجبور ساخت تا به دنبال جایگزینی برای اشکال سنتی قوانین حکمرانی و حکومتی باشند (Torfing, et al, 2012). طبق نظر گامپرس و همکاران، شرکت‌هایی که ضعیف‌ترین حکمرانی شرکتی را دارند همواره نسبت به شرکت‌های برتر در زمینه حکمرانی شرکتی عملکرد پایین‌ترین دارند. براون و کایلر، دریافته‌اند که عملکرد بالاتر با کیفیت بالاتر حکمرانی مرتبط است. با توجه به مفهوم حکمرانی شرکتی، حکمرانی شرکتی نیز دارای الزامات اساسی است. این الزامات عبارتند از: پاسخگویی، انطباق قانونی، انطباق اخلاقی، اثربخشی و کارایی؛ که این الزامات از وظایف مدیریت اجرایی و هیئت‌مدیره است که باعث دستیابی به بلوغ در حکمرانی شرکتی می‌شود (Rahman & Hashim, 2019).

الگویی اصلاحی به منظور بهینه‌سازی ارتباط میان حکومت، بخش خصوصی و شهروندان (به‌ویژه نهادهای مدنی به‌عنوان نماینده شهروندان)، حکمرانی شرکتی بسته‌ای متشکل از مؤلفه‌های مشارکت‌پذیری، وفاق‌گرایی، مبارزه با فساد، شفافیت، حاکمیت قانون، انصاف، پاسخگویی، کارآمدی و اثر بخشی است (Desai et al, 2018). در واقع، هدف بنیادین حکمرانی شرکتی، برانگیختن کنش دو سوی سازند میان این سه بازیگر است. حکمرانی، هنگامی خوب است که کارساز باشد. این حکمرانی باید مشارکتی، شفاف، پاسخگو و برابری‌خواه باشد و مقررات قانونی را به کار گیرد. در نتیجه حکمرانی شرکتی، محیطی ایجاد می‌شود که در آن شهروندان به‌طور آزاد و کارا، امکان برقرار انواع روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و تصمیم‌گیری‌های مرتبط را دارند، بدون آنکه حقوق دیگران را نقض کنند؛ در چنین شرایطی، هزینه‌های ارتباطی اجتماعی به حداقل می‌رسد که در نتیجه توسعه اجتماعی و رشد اقتصادی، به بالاترین سرعت و شتاب می‌رسد. تجربه نشان داده است که طرح‌های دولتی بدون جلب مشارکت مردمی، در عمل موفق نبوده است. مشارکت گروه‌های مختلف موجب حفاظت و کنترل عرصه‌های ایجاد شده می‌شود که در تداوم بهره‌برداری و ایجاد بستر مناسب و مساعد، نقش مهمی بر عهده دارد. چنین تنگناهایی است که تصمیم‌گیرندگان را مجبور ساخت تا به دنبال جایگزینی برای اشکال سنتی قوانین حکمرانی و حکومتی باشند (Torfing et al, 2012). حکمرانی شرکتی مشخص‌کننده چگونگی تعامل بین ذینفعان مختلف است تا تصمیم‌گیری در مورد نحوه هدایت و کنترل سازمان را انجام دهند (Abdel, 2016).

۴-۲ حکمرانی شرکتی و ارتباط آن با هوش مصنوعی

در اقتصاد دانش‌محور امروزی، مدیریت مؤثر اطلاعات و تخصص سازمانی، یکی از عوامل محوری موفقیت در محیط‌های رقابتی و پویا محسوب می‌شود. مدیریت دانش به‌منزله یک حوزه پژوهشی و عملیاتی، به فراگردهای آفرینش، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، بازیابی و اشتراک‌گذاری دانش درون سازمان‌ها می‌پردازد. هدف اصلی این فراگردها بهبود تصمیم‌گیری، افزایش نوآوری و ارتقای عملکرد سازمانی است. با افزایش حجم داده‌ها و پیچیدگی روزافزون اطلاعات، سازمان‌ها نیازمند فناوری‌های نوین برای تقویت راهبردهای مدیریت دانش خودند. در این میان، هوش مصنوعی (AI) به‌منزله یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحول‌آفرین در مدیریت دانش مطرح شده است که می‌تواند نقش بسزایی در بهینه‌سازی فراگردهای سازمانی ایفا کند. (Spiegeleire et al., 2017)

با توجه به اهمیت روزافزون هوش مصنوعی، نهادهای دولتی ملی و بین‌المللی، قوانین جدیدی را برای تعیین بهترین شیوه‌های توسعه و پیاده‌سازی این فناوری تدوین کرده‌اند. نیاز به تنظیم مقررات در حوزه هوش مصنوعی، به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. هیئت‌های اخلاقی متعددی تشکیل شده‌اند و الزامات سخت‌گیرانه‌ای برای انطباق با استانداردهای اخلاقی تعیین کرده‌اند تا کاربردهای هوش مصنوعی در چارچوب‌های اخلاقی پیاده‌سازی شوند. این مقررات شامل تعهدات خاصی در زمینه حکمرانی شرکتی می‌شود، از جمله ایجاد یک نهاد نظارتی برای کاربردهای پرخطر هوش مصنوعی و تعیین یک فرد مسئول برای تضمین روش‌های کاربست هوش مصنوعی با مقررات. اگرچه این قوانین بر مبنای حکمرانی شرکتی استوارند، اما بسیاری از کارشناسان معتقدند که

برخی حوزه‌ها به دستورالعمل‌های متفاوت‌تری برای هوش مصنوعی نیاز دارند (De Guimarães, Severo, & De Vasconcelos, 2018).

حکمرانی هوش مصنوعی، اغلب در چارچوب گسترده‌تری از «هوش مصنوعی اخلاقی» مطرح می‌شود. هوش مصنوعی اخلاقی بر مجموعه‌ای از اصول استوار است که برخی از رایج‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از «عدالت، پاسخگویی و شفافیت». این اصول در پی تضمین مواردی مانند قابلیت توضیح‌پذیری سیستم‌های هوش مصنوعی، دربرگیرنده ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی، ارتقای شمول‌پذیری، کاهش تعصب، اطمینان از تصمیم‌گیری مشارکتی، کنترل خودمختاری ماشین‌ها بر اساس ملاحظات انسانی، مدیریت حقوق حریم خصوصی و منبع‌یابی داده‌ها، تضمین پاسخگویی و کاهش مخاطره از طریق ارزیابی خطرات‌اند (Kaplan & Haenlein, 2019).

هوش مصنوعی اخلاقی، همچنین شامل ایجاد چارچوب‌هایی برای بررسی معضلات اخلاقی و اخلاقی بالقوه در توسعه و استفاده از فناوری هوش مصنوعی است تا اطمینان حاصل شود که شیوه‌های آن با ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی همسو هستند. با این حال، نگرانی‌های اخلاقی درباره هوش مصنوعی، در جوامع گوناگون یکسان نیستند. برای مثال، مسئله رضایت شهروندان در غرب، بسیار مهم تلقی می‌شود، اما این موضوع در برخی نقاط جهان به همان میزان اهمیت ندارد. نحوه حکمرانی، مدیریت و استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی نباید از آثار اجتماعی آن‌ها مهم‌تر تلقی شود. با این حال، برای افرادی که مستقیماً تحت تأثیر این سیستم‌ها قرار دارند، اثرگذاری این فناوری، بسیار بالا است. ذی‌نفعان در حکمرانی هوش مصنوعی یکی از موضوعات مورد بحث بوده، این افراد یا گروه‌ها بر تأثیر سیستم‌های دیجیتال و فناوری بر نیازها، ارزش‌ها، منافع یا توانایی‌های خود، تأثیرگذارند یا از کنار آن‌ها تأثیرپذیرند. ایجاد چارچوب‌های حکمرانی مبتنی بر تأثیرگذاری، می‌تواند نقش ذی‌نفعان را بارزتر کند و به هم‌آفرینی و توضیح استانداردهای اخلاقی کمک کند (Goncharova & Murach, 2020).

مطالعات موردی گوناگون اصول و الزامات اخلاقی در حکمرانی هوش مصنوعی را ارزیابی کرده و آثار واقعی آن بر ذی‌نفعان را نشان داده‌اند. برای مثال، مطالعه درباره اصول اخلاقی در پس فناوری تشخیص چهره، مسائلی مانند حفاظت از داده‌های مصرف‌کنندگان و ملاحظات مربوط به آزادی‌های مدنی را برجسته کرده است. حکمرانی هوش مصنوعی فراتر از چارچوب‌های نظارتی بوده و به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، تعهدات اخلاقی یک شرکت و تلاش آن برای ایجاد تعادل بین منافع ذی‌نفعان و سهامداران، گسترش می‌یابد. درک نگرهبانان اخلاقی هوش مصنوعی، یکی از اولین مراحل اساسی در این مسیر است. این مسئله نیاز به نظارت و ثبت تصمیم‌های مرتبط با اخلاق در هوش مصنوعی و رمزگذاری این اطلاعات در سامانه‌های حسابرسی را برجسته می‌کند (Wu & Hu, 2018). همچنین، نیاز به ایجاد بن‌سازه‌هایی برای بررسی آزادانه طراحی هوش مصنوعی با مشارکت ذی‌نفعان خارجی احساس می‌شود. علاوه بر این، مدیریت بهینه ذی‌نفعان، مانند هیئت‌مدیره، برای جلوگیری از اتلاف وقت در مواجهه با انتقادهای غیرسازنده، ضروری است. از سوی دیگر، نقشه‌برداری از قابلیت حسابرسی هوش مصنوعی راهی برای ارزیابی توانایی سیستم هوش مصنوعی، در دسترسی و درک کلیه اطلاعات مربوط به فراگرد حسابرسی است. این فراگرد شفاف، از دستورالعمل‌های تصمیم‌گیری گرفته تا تعیین مرادده‌های میان ذی‌نفعان در فراگرد

حسابرسی و ارزیابی پیامدهای استفاده از یک سیستم هوش مصنوعی مستقل از حسابرسی، به ایجاد یک ساختار اخلاقی برای استفاده از هوش مصنوعی در محیط‌های تجاری کمک می‌کند (Bitkowska, 2020).

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد آموخته، بر اساس روش تحلیل مضمون انجام شده است. در این روش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته، همراه با مطالعات کتابخانه‌ای، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. فراگرد تحلیل مضمون، در چند مرحله اصلی انجام شده است. در مرحله نخست، متون گردآوری شده به دقت مطالعه و بررسی شدند تا مضامین اولیه شناسایی شوند. سپس شبکه مضامین تدوین گردید، بر اساس آن مضامین پایه استخراج شده و در قالب کدهای اولیه سازمان‌دهی شدند. در مرحله بعد، مضامین پایه در سطوح بالاتر، ترکیب و در قالب مضامین سازمان‌دهنده تلخیص شدند. در نهایت، مضامین فراگیر که اصول کلی و الگوهای حاکم بر داده‌ها را نمایان می‌سازند، شناسایی و ارائه شدند.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر آمیخته است که در آن از روش کمی و کیفی استفاده شده است. در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش در شرکت مینا پرداخته شد. سپس با استفاده از روش کمی برای آزمون مدل مفهومی و بررسی روابط بین ابعاد مدل و برازش و آزمون مدل پژوهش از معادلات ساختاری است. (جدول ۱)

جدول ۱- روش پژوهش

روش	فاز
کیفی / روش تحلیل مضمون	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش (طراحی مدل)
کمی / مدل سازی معادلات ساختاری	بررسی روابط بین ابعاد مدل و برازش و آزمون مدل پژوهش و دستیابی به مدل نهایی (رویکرد کمی)

جامعه و نمونه آماری

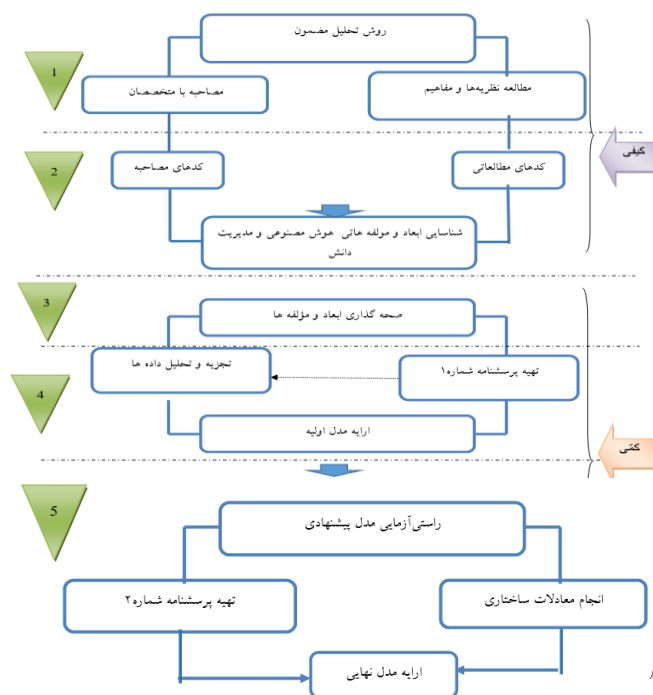
جامعه آماری این پژوهش در گام نخست و بخش کیفی پژوهش جهت دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش بر اساس روش تحلیل مضمون، گروهی از خبرگان شرکت مینا و خبرگان دانشگاهی و مشاورین برجسته سازمانی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته خواهند شد. در گام دوم پژوهش، جهت آزمون و برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز خواهد بود. از این‌رو، در این گام، مدیران و کارمندان شرکت مینا به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته خواهند شد. نمونه‌گیری و تعداد حجم نمونه در پژوهش حاضر نیز، بر اساس دو گام اصلی پژوهش، مرحله کیفی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده می‌شود، یعنی تا زمانی اقدام به نمونه‌گیری می‌شود که به نقطه

اشباع رسیده شود. به عبارت دیگر نمونه‌گیری تا زمانی انجام می‌شود که به داده‌های جدید بر مقولاتی که تا آن زمان به دست آمده است، مفاهیم و نکات جدیدی اضافه نشود. سپس در مرحله کمی جهت نمونه‌گیری از جدول مورگان استفاده شده است از این‌رو، جامعه شامل کلیه کارکنان ستادی سازمان‌های زیرمجموعه شرکت مینا ۱۸۵۰ نفر می‌باشد. از این تعداد ۳۵۱ نفر مدیر و ۱۴۹۹ نفر کارمند می‌باشد و تعداد نمونه ۲۴۸ نفر انتخاب شد.

جدول ۲- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

روش	روش نمونه‌گیری و حجم نمونه	فاز
کیفی/ روش تحلیل مضمون	روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تعداد تا زمانی که اقدام به نمونه‌گیری می‌شود که به نقطه اشباع رسیده شود که معمولاً بین ۱۰ تا ۱۵ نفر می‌باشد.	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش
کمی/ مدل سازی معادلات ساختاری	روش نمونه‌گیری تصادفی ساده - تعداد نمونه ۲۱۷ نفر	بررسی روابط بین ابعاد مدل و برازش و آزمون مدل پژوهش و دستیابی به مدل نهایی

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ابتدا همه مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی و بازخوانی شدند. در این مرحله، نکات محوری و ایده‌های اصلی یادداشت‌برداری شده و هر نکته محوری به‌منزله یک رخداد در نظر گرفته شد. سپس این رخدادها به سطح بالاتر، یعنی مفاهیم انتزاعی‌تر انتقال یافتند. برخی از این مفاهیم از ترکیب چندین رخداد حاصل شده و برخی دیگر مستقیماً از یک رخداد محوری استخراج شدند. پس از بررسی دقیق داده‌ها، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها تهیه شد که به‌منزله مضامین پایه شناخته می‌شوند. در ادامه، این مضامین، به شیوه‌ای سامان‌مند به یکدیگر مرتبط شده، در قالب یک روایت کلی سازمان‌دهی شدند. در صورت نیاز، برخی از مقوله‌ها مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفتند تا تحلیل نهایی، از انسجام و دقت کافی برخوردار باشد. استفاده از داده‌های این پژوهش، امکان تحلیل دقیق‌تر و واقع‌بینانه‌تر در ارائه یافته‌های پژوهش را فراهم کرده است. در نهایت، ترکیب نتایج مرور ادبیات و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته، به ارائه یک چارچوب جامع برای بررسی موضوع موردبررسی منجر شده است.



نمودار ۱- مراحل اجرای پژوهش

۴ - تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مدل ترکیبی هوش مصنوعی و مدیریت دانش در حکمرانی شرکتی، می‌تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان‌ها در صنایع گوناگون ایجاد کند. در این پژوهش، بر اساس مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه حکمرانی شرکتی، مسیرهای اساسی برای طراحی یک مدل جامع بررسی شده‌اند. یافته‌های کیفی و کمی این پژوهش در چندین محور اصلی سازمان‌دهی شده‌اند.

۴-۱ بخش کیفی

الف) مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق: در این مرحله طبق جدول ۳ ابتدا کلیدواژه‌های مربوط به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش تعیین و در پایگاه داده‌هایی که مشخص شده است، این کلمات کلیدی جستجو می‌شود. ملاک انتخاب مقاله، وجود یکی از این کلیدواژه‌ها در عنوان مقاله بود. به دلیل تعداد زیاد مقالات، اولویت تحلیل مقالات با آن‌هایی است که از سال ۲۰۱۶ به بعد در این پایگاه داده‌ها نمایه‌گذاری شده‌اند.

جدول ۳- واژگان کلیدی و پایگاه داده‌های مورد جستجو برای مقالات مرتبط

پایگاه داده‌ها	اصطلاحات مورد جستجو
Proquest Springer Science Direct Emerald Ebsco Sage Eric Google Scholar	هوش مصنوعی مدیریت دانش حکمرانی شرکتی

ب) دستیابی به مدل اولیه پژوهش بر اساس روش تحلیل محتوا

دسته‌ای دیگر از ورودی‌ها و اطلاعات کسب‌شده از طریق مصاحبه با خبرگان شامل مدیران، مشاوران و کارشناسان فعال در حوزه‌ی مدیریت و همچنین نخبگان دانشگاهی شامل اعضای هیئت‌علمی و پژوهشگران مرتبط با حوزه‌ی مدیریت دانش، هوش مصنوعی و حکمرانی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش، جهت دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش بر اساس روش تحلیل مضمون، گروهی از خبرگان شرکت مینا و خبرگان دانشگاهی و مشاورین برجسته‌سازمانی به تعداد ۳۳ نفر می‌باشد که اطلاعات جمعیت شناختی آن در جدول ۴ و ۵ و ۶ آورده شده است. ابزار پژوهش فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که بر اساس کدگذاری باز و محوری به‌دست‌آمده است، که جهت نهایی سازی سؤالات، این فرم ابتدا برای خبرگان ارسال و به مدد مصاحبه بارش مغزی، خبرگان به اشباع نظری رسیدند. پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها، برای متغیر مدیریت دانش ۳ بعد، ۲۷ مؤلفه و ۳۲۱ شاخص (جدول ۷) برای هوش مصنوعی ۷ بعد، ۳۱ مؤلفه و ۳۵۶ شاخص (جدول ۸) جهت طراحی الگوی حکمرانی شرکتی استخراج و مدل نهایی طراحی شد. سپس مصاحبه با خبرگان برای ارائه راهبردهای پیاده‌سازی این مدل در شرکت مینا مجدداً انجام شد تا با دستیابی به اشباع نظری، راهبردهای موردنیاز تعیین و ارائه شوند.

جدول ۴- توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان

مشخصه		جنسیت
مرد	زن	
۲۶	۷	فراوانی
۷۸	۱۲	درصد فراوانی

جدول ۵- وضعیت سنی پاسخگویان

وضعیت سنی (سال)	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی نسبی
۳۰-۴۰ سال	۳	۹	۳
۴۰-۵۰ سال	۱۷	۵۱	۲۰
بالای ۵۰ سال	۱۳	۴۰	۳۳
کل	۳۳	۱۰۰	۳۳

جدول ۶- وضعیت تحصیلی پاسخگویان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
فوق لیسانس	۰	۰	۰
دکتری و بالاتر	۱۰	۱۰۰	۱۰

جدول ۷- ابعاد و شاخص‌های استخراج شده از کدهای مدیریت دانش

ابعاد	بعد محیطی	بعد سازمانی	بعد ساختاری	بعد زمینه‌ای	بعد بازاریابی	استراتژی‌های سازمان
شاخص	استفاده دقیق و مناسب منابع و نوسانات ارز	ارتقای مزیت رقابتی	شناسایی و درک نیازهای مشتریان	بسترهای بازاریابی رقابتی	ابزارهای آمیخته بازاریابی	استراتژی برنامه‌های بازاریابی برای بازارهای هدف
	ایجاد مداخلات رفتاری	به‌کارگیری استانداردها و توانایی‌ها	طراحی برنامه جهت ورود در بازارهای جهانی	بسترهای زمینه‌ای	ابزارهای رفتاری افراد جهت حفظ مشتری	استراتژی توسعه محصول
	شرایط محیطی	بهبود عملکرد بهینه		بسترهای سیاسی	جذابیت دسترسی به بازارهای اجتماعی	استراتژی رقابتی
	شناخت بازارهای هدف	پایداری عملکرد اجتماعی		بسترهای مالی		استراتژی رهبری اجتماعی
	قوانین جامعه	فرصت‌های اقتصادی		تدوین و ارائه برنامه‌های راه‌اندازی کسب و کار		استراتژی محصول متنوع
				خلق انگیزه هوش مصنوعی		استراتژی مشتری مداری
				دسترسی به اطلاعات		استراتژی‌های چندگانه جهت تحقق هدف
				قدرت و قابلیت رقابت در عرصه‌های بین‌المللی		به‌کارگیری استراتژی تمایز چه ورود به بازارهای خارجی

جدول ۸- ابعاد و شاخص‌های استخراج‌شده از کدهای هوش مصنوعی

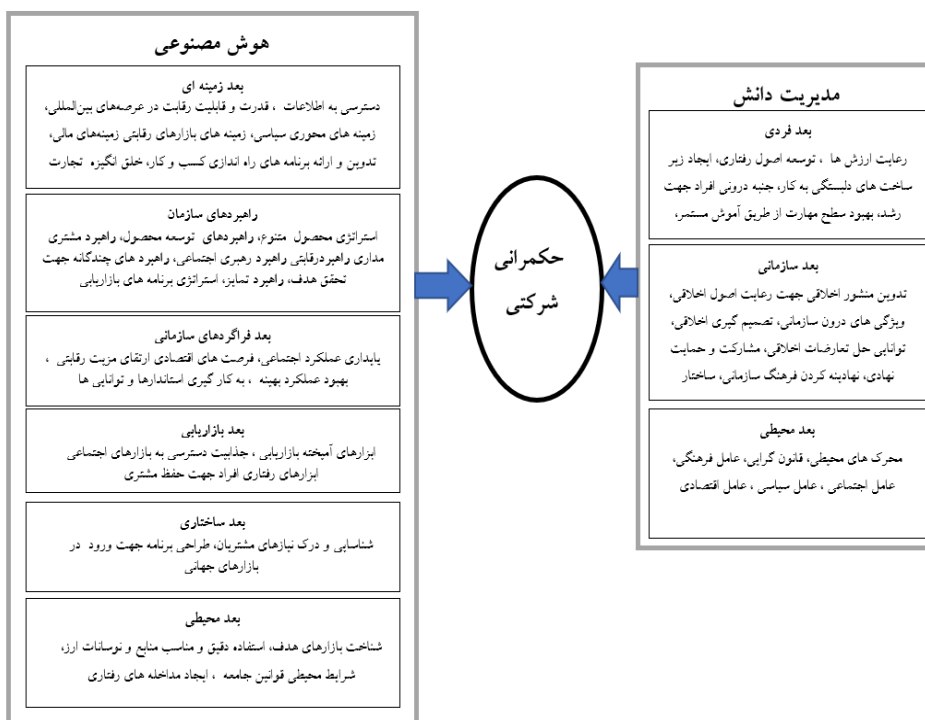
ابعاد	بعد سازمانی	بعد محیطی	بعد فردی
شاخص	ارزیابی نظام عملکرد	عامل اجتماعی	ایجاد زیرساخت‌های دل‌بستگی به کار
	پیشرفت‌گرایی و شایسته‌سالاری	عامل اقتصادی	بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر
	تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت اصول اخلاقی	عامل سیاسی	توسعه اصول رفتاری
	تصمیم‌سازی اخلاقی	عامل فرهنگی	جنبه درونی افراد جهت رشد
	تعامل و روابط اجتماعی با دیگران	قانون‌گرایی	رعایت ارزش‌ها
	توانایی حل تعارضات اخلاقی	محرك‌های محیطی	ویژگی‌های اخلاقی افراد
	رعایت حقوق نیروی کار		
	رهبران اخلاق مدار		
	ساختار سازمانی		
	عدالت سازمانی و برابری		
کاهش فساد سازمانی			
مشارکت و حمایت نهادی			
مهارت و دانش کارکنان			
نهادینه کردن فرهنگ سازمانی			

ج) روش تجزیه و تحلیل داده‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش بر اساس روش تحلیل مضامین در رویکرد کیفی مطالعه حاضر، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این شیوه، طی سه مرحله تحلیل متون، تشریح متون و ترکیب متون، مفاهیم و مقولات اولیه مرتبط احصاء می‌شوند. سپس، از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته، مضامین بیشتری استخراج‌شده و در قالب دسته‌بندی مقولات و مفاهیم، ارائه می‌شوند. برای شناسایی مضامین، ابتدا متون موردنظر، مطالعه شده و شبکه مضامین ترسیم می‌شود. در شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه، گردآوری و در قالب کدهای اولیه ایجاد و سازمان‌دهی می‌شوند. سپس مضامین پایه، در قالب مضامین سازمان دهنده ترکیب و تلخیص می‌شود. در نهایت، مضامین فراگیر که دربرگیرنده اصول حاکم بر متون به‌مثابه کل می‌باشد، ترکیب می‌شوند. در گام ترسیم شبکه مضامین، داده‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها، بازخوانی شده و به جستجوی معانی و الگوهای مضامین پرداخته می‌شود. پس‌ازاینکه مصاحبه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای، نکات کلیدی مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شده و هر نکته کلیدی، به‌عنوان یک واقعه محسوب می‌گردد. سپس، واقعه‌ها به یک سطح بالاتر، یعنی، مفهوم انتقال داده می‌شوند. بعضی از مفاهیم، از ترکیب چند واقعه به دست می‌آیند و بعضی، تنها از یک واقعه یا نکته کلیدی، با افزودن سطح انتزاعی

بودن آن به دست می‌آید. پس از بررسی داده‌ها و آشنایی با آن‌ها، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و گزاره‌ها تهیه می‌شود که به‌عنوان مضامین پایه شناخته می‌شود. به‌این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در این پژوهش رویکرد کیفی تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار *MAXQDA* انجام شده است. برای سطح‌بندی و رتبه‌بندی، تعیین نوع متغیرها، روابط بین متغیرها، تعیین شدت روابط و شناسایی تأثیرگذاری از روش ترکیبی *DEMATEL-ISM* استفاده شد.

۲-۴ یافته‌های کیفی

در گام کیفی، مدل مفهومی استخراج شده بر اساس روش تحلیل مضمون در شکل ۱ نشان داده شده است. بر این اساس یافته‌های بخش کیفی به‌صورت ذیل دسته‌بندی و ارائه می‌گردد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

الف) نقش هوش مصنوعی در حکمرانی شرکتی

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در بخش کیفی، هوش مصنوعی در سال‌های اخیر به یک نیروی مؤثر در حکمرانی شرکتی تبدیل شده است؛ که بررسی شده، هوش مصنوعی با نقش‌آفرینی در مدیریت دانش سازمانی، زمینه را برای ارتقاء فراگردهای حکمرانی فراهم کرده است. هوش مصنوعی با توانایی پردازش حجم عظیمی از داده‌ها، استخراج الگوهای پنهان و ارائه تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده، به مدیران شرکت‌ها امکان می‌دهد تصمیم‌های خود را بر مبنای داده‌های دقیق‌تر، سریع‌تر و هوشمندانه‌تر اتخاذ کنند. این ویژگی‌ها موجب بهبود تحلیل مخاطره، پیش‌بینی رفتارهای بازار، شناسایی به‌موقع تهدیدها و فرصت‌ها، و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی می‌شود. در واقع هوش مصنوعی، حکمرانی فعال را جایگزین حکمرانی واکنشی، سازمان‌ها را در مقابل تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیرتر ساخته است.

هوش مصنوعی با ارتقاء مدیریت دانش، نقش قابل‌توجهی در حکمرانی ایفا می‌کند. مدیریت دانش با سه رکن انسان، فراگرد و فناوری، با ورود هوش مصنوعی به‌طور بنیادین متحول شده است. ابزارهایی مانند یادگیری ماشین و پردازش زبان طبیعی، امکان جمع‌آوری، تحلیل و توزیع بهینه دانش را فراهم کرده‌اند و فراگردهای مدیریت دانش نظیر تولید، ذخیره، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش را کارآمدتر ساخته‌اند. این امر باعث بهبود شفافیت اطلاعاتی، ارتقاء پاسخگویی مدیران و کارآمدی نظارتی در حکمرانی شرکتی می‌شود.

یکی از ابعاد مهم دیگر، نقش هوش مصنوعی، ارتقاء امنیت داده‌ها و رعایت اصول اخلاقی در حکمرانی شرکتی است. استفاده از سامانه‌های هوشمند، موجب مستندسازی شفاف‌تر فعالیت‌های سازمانی، شناسایی زود هنگام ریسک‌های امنیتی و جلوگیری از بروز بحران‌های ناشی از نقض داده می‌شود. همچنین ایجاد چارچوب‌های اخلاقی برای الگوریتم‌های هوش مصنوعی، باعث می‌شود تصمیم‌های سیستم‌های هوشمند با عدالت، شفافیت و مسئولیت اجتماعی همراه باشد. این ویژگی‌ها، نقش مهمی در افزایش اعتماد سهامداران، مشتریان و نهادهای نظارتی نسبت به سازمان‌ها دارند.

همچنین هوش مصنوعی با تسهیل نوآوری و سازگاری سازمانی، حکمرانی را متحول کرده است. با تحلیل نیازها و تغییرات بازار به‌صورت پویا، سازمان‌ها می‌توانند محصولات و خدمات خود را به‌صورت مستمر بهبود بخشیده، خود را با تحولات محیطی تطبیق دهند. این مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی که در پی بقا و رشد در بازارهای پرتلاطم امروزی‌اند، حیاتی محسوب می‌شود.

از سوی دیگر، هوش مصنوعی، ابزارهای تحلیل داده‌های ذی‌نفعان را فراهم می‌آورد و از این طریق، سازمان‌ها می‌توانند به شناخت بهتری از انتظارات مشتریان، سهامداران و سایر گروه‌های ذی‌نفع دست یابند. این شناخت موجب طراحی خط‌مشی‌های ارتباطی هدفمندتر و افزایش رضایت ذی‌نفعان می‌شود و درنهایت، مشروعیت و مقبولیت حکمرانی شرکتی را ارتقاء می‌دهد.

البته در کنار این فرصت‌ها، چالش‌هایی نیز وجود دارد. از جمله این چالش‌ها، می‌توان به وابستگی به نظارت انسانی، مخاطره‌های اخلاقی ناشی از سوگیری الگوریتم‌ها، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات فناورانه، و نیاز به توسعه چارچوب‌های قانونی و نظارتی مناسب اشاره کرد. هوش مصنوعی به‌تنهایی قادر به جایگزینی قضاوت انسانی

نیست و تصمیم‌های نهایی همچنان باید توسط مدیران ارشد بررسی و تأیید شوند. همچنین استفاده نادرست یا غیرمسئولانه از هوش مصنوعی، می‌تواند به مشکلات اخلاقی، نقض حریم خصوصی یا کاهش اعتماد عمومی منجر شود.

در مجموع، یافته‌های مقاله نشان می‌دهد، که هوش مصنوعی، با ایجاد تحول در تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، شفافیت، نوآوری و مرادده با ذی‌نفعان، نقش بنیادی در بازتعریف حکمرانی شرکتی ایفا می‌کند. بهره‌برداری درست از این فناوری می‌تواند موجب ارتقاء کار آیی سازمان‌ها، افزایش رقابت‌پذیری و تقویت پایداری کسب‌وکارها شود. با این حال، برای تحقق این دستاوردها، لازم است سازمان‌ها رویکردهای مسئولانه، آموزش‌های مستمر برای مدیران و کارکنان، تدوین خط‌مشی‌های اخلاقی مشخص و به‌روزرسانی چارچوب‌های حکمرانی خود را در دستور کار قرار دهند. به این ترتیب، هوش مصنوعی علاوه بر بهبود کارکرد سازمانی آینده‌ای مبتنی بر اعتماد، پایداری و نوآوری برای حکمرانی شرکتی، رقم خواهد زد.

ب) نقش مدیریت دانش در حکمرانی شرکتی مبتنی بر هوش مصنوعی

هوش مصنوعی ابزار قدرتمندی برای تسریع پردازش اطلاعات و بهبود تصمیم‌گیری‌های شرکتی است. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی، بهینه‌سازی فراگردهای کسب‌وکار را تسریع کنند. با بهره‌گیری از یادگیری ماشینی، تحلیل داده‌ها و سیستم‌های خبره، مدیریت دانش در سازمان‌ها بهبود می‌یابد. این امر موجب کاهش اتلاف منابع اطلاعاتی و افزایش کار آیی سازمان می‌شود. یکی از چالش‌های مهم در مدیریت دانش، نحوه انتقال دانش بین کارکنان و گروه‌های گوناگون‌اند. پیچیدگی‌های مدیریت دانش و مقاومت در برابر تغییر، از جمله عواملی‌اند که باید مدیریت شوند. یادگیری سازمانی و سرمایه انسانی در استقرار موفق سیستم‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش نقش محوری دارند. ضمن اینکه احتمالاً توسعه مهارت‌های کارکنان و آموزش مستمر آنان، بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

ج) تأثیر هوش مصنوعی بر توسعه اقتصادی و رقابت بین‌المللی

در دوران معاصر که تغییرات فناورانه با شتاب بی‌سابقه‌ای پیش می‌روند، حکمرانی شرکتی به یک فراگرد پویا، پیچیده و مبتنی بر دانش تبدیل شده است. سازمان‌ها به‌منظور حفظ رقابت‌پذیری و تضمین بقای خود، ناگزیرند از منابع دانشی خود به شکلی هدفمند و مؤثر بهره‌برداری کنند. در این میان، مدیریت دانش به‌منزله فراگردی برای آفرینش، ذخیره، سازمان‌دهی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش سازمانی، نقش محوری در تقویت کیفیت حکمرانی ایفا می‌کند. با این حال، چالش‌های ناشی از حجم عظیم داده‌ها، سرعت تغییرات اطلاعاتی و نیاز به تصمیم‌گیری سریع و دقیق، باعث شده است که اتکای به مدیریت دانش سنتی، کافی نباشد. اینجاست که هوش مصنوعی به‌منزله یک نیروی تحول‌آفرین، وارد میدان شده و زمینه‌ساز شکل‌گیری حکمرانی شرکتی مبتنی بر هوش مصنوعی شده است.

هوش مصنوعی با به‌کارگیری فنونی مانند یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی و داده‌کاوی، انقلابی در مدیریت دانش ایجاد کرده است. در این چارچوب، سیستم‌های مدیریت دانش، دیگر صرفاً مخازن ایستا و آرشیوی از اطلاعات نیستند، بلکه به سامانه‌های زنده و پویا تبدیل شده‌اند که قادرند به‌صورت خودکار، دانش را کشف کنند، الگوهای پنهان را شناسایی نمایند و حتی دانش جدیدی خلق کنند. این تحول، زیرساختی حیاتی برای حکمرانی شرکتی فراهم کرده است که بر مبنای تصمیم‌گیری داده‌محور و مبتنی بر بینش‌های عمیق، بنا شده است.

مدیریت دانش در حکمرانی شرکتی، مبتنی بر هوش مصنوعی، چندین نقش اساسی ایفا می‌کند. نخست، هوش مصنوعی با استخراج خودکار دانش از داده‌های ساختاریافته و غیر ساختاریافته، امکان دسترسی مدیران به اطلاعات بهنگام و دقیق را فراهم می‌آورد. پردازش انبوهی از داده‌های مالی، عملیاتی، بازار و رفتار مصرف‌کننده که پیش‌ازین به دلیل محدودیت‌های انسانی غیرممکن بود، اکنون با بهره‌گیری از الگوریتم‌های پیشرفته یادگیری ماشین و تحلیل پیش‌بینانه، به شکلی سریع و کارآمد انجام می‌شود. این موضوع به مدیران این امکان را می‌دهد که تصمیم‌های راهبردی خود را بر پایه‌ی اطلاعات واقعی، تحلیل روندهای آینده و پیش‌بینی سناریوهای گوناگون اتخاذ نمایند.

در مرحله بعد، مدیریت دانش با کمک هوش مصنوعی موجب ارتقاء شفافیت و پاسخگویی در ساختار حکمرانی شرکتی می‌شود. الگوریتم‌های هوش مصنوعی، می‌توانند فراگردها و تصمیم‌های مدیریتی را پایش کرده و تخلفات احتمالی را شناسایی کنند. این فناوری، همچنین از طریق ردیابی چرخه حیات دانش، امکان ممیزی مستمر فراگردهای تصمیم‌گیری را فراهم کرده و به نهادهای نظارتی و سهامداران، اطمینان می‌دهد که سازمان به‌صورت شفاف و مسئولانه عمل می‌کند.

از سوی دیگر، هوش مصنوعی، نقش قابل توجهی در ارتقاء نوآوری و یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. سیستم‌های مدیریت دانش هوشمند، با تحلیل مراددهای داخلی و خارجی سازمان، ایده‌های نوآورانه را شناسایی کرده و امکان توسعه محصولات، خدمات یا فراگردهای جدید را فراهم می‌سازند. همچنین با ایجاد شبکه‌های دانشی خودسازمانده و زمینه‌های مشارکتی، فرهنگ یادگیری مداوم و تبادل آزاد دانش را در سازمان‌ها تقویت می‌کنند. این امر، برای حکمرانی شرکتی اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد؛ زیرا سازمان‌هایی که بتوانند به‌سرعت یاد بگیرند و خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند، شانس بیشتری برای موفقیت در بازارهای ناپایدار و پرتلاطم خواهند داشت.

نقش دیگر مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی در حکمرانی شرکتی، تسهیل ارتباط با ذی‌نفعان است. تحلیل داده‌های شبکه‌های اجتماعی، بازخور مشتریان و مراددهای عمومی به کمک پردازش زبان طبیعی، دیدگاه‌های ارزشمندی درباره نگرش‌ها، انتظارات و نارضایتی‌های ذی‌نفعان ارائه می‌دهد. این اطلاعات در تدوین خط‌مشی‌های ارتباطی شفاف‌تر، بهبود پاسخگویی به نیازهای سهامداران و ارتقاء مشروعیت تصمیم‌های مدیریتی نقش محوری ایفا می‌کند.

باین‌حال، ادغام مدیریت دانش و هوش مصنوعی در حکمرانی شرکتی، بدون چالش نیست. از جمله چالش‌های اصلی، می‌توان به خطر سوگیری الگوریتم‌ها، تهدیدهای امنیتی مرتبط با داده‌های حساس، مشکلات مربوط به حریم خصوصی و چالش‌های شفافیت در عملکرد سیستم‌های هوشمند، اشاره کرد. به همین دلیل، طراحی

چارچوب‌های اخلاقی قوی، نظارت مستمر بر سیستم‌های هوشمند، آموزش مدیران درباره قابلیت‌ها و محدودیت‌های هوش مصنوعی و درنهایت، ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری دیجیتال، از پیش‌نیازهای حیاتی موفقیت این تحول به شمار می‌روند.

در مجموع، یافته‌های کیفی با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، به‌وضوح نشان می‌دهند که مدیریت دانش در حکمرانی شرکتی مبتنی بر هوش مصنوعی، هم بهبود کار آیی و اثربخشی حکمرانی را به همراه دارد، و هم به عامل محوری آفرینش مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها، تبدیل شده است. سازمان‌هایی که بتوانند از قدرت هوش مصنوعی برای ارتقاء مدیریت دانش خود استفاده کنند، قادر خواهند بود تصمیم‌های آگاهانه‌تری اتخاذ کنند، مخاطره‌ها را بهتر مدیریت کنند، نوآوری را تسریع ببخشند و روابط قوی‌تری با ذی‌نفعان خود برقرار نمایند. در واقع، در عصر اقتصاد دانش‌محور، پیوند میان هوش مصنوعی، مدیریت دانش و حکمرانی شرکتی، بنیان موفقیت و رشد پایدار سازمان‌ها را شکل می‌دهد.

د) نقش حکومت و خط‌مشی‌های حمایتی در حکمرانی شرکتی مبتنی بر هوش مصنوعی

هوش مصنوعی به‌منزله یکی از قدرتمندترین فناوری‌های عصر حاضر، آثار ژرفی بر توسعه اقتصادی و رقابت بین‌المللی گذاشته است. ترکیب یافته‌های سه مقاله، نشان می‌دهد که AI هم در بهبود فراگردهای داخلی سازمان‌ها نقش داشته، و هم در مقیاسی وسیع‌تر، به‌عنوان نیروی محرکه‌ای برای رشد اقتصادی پایدار و بازتعریف قدرت‌های رقابتی جهانی عمل می‌کند. در سطح اقتصادی، هوش مصنوعی با بهینه‌سازی مدیریت دانش، تغییر در حکمرانی شرکتی و تسریع تصمیم‌گیری‌های راهبردی، بهره‌وری را به میزان چشمگیری افزایش داده است. سازمان‌هایی که از هوش مصنوعی در مدیریت داده‌ها و دانش خود استفاده می‌کنند، می‌توانند سریع‌تر به تغییرات بازار واکنش نشان دهند، نوآوری بیشتری ایجاد کنند و مخاطره‌های احتمالی را بهتر مدیریت کنند. این توانمندی‌ها به‌طور مستقیم بر رشد اقتصادی تأثیر می‌گذارند؛ زیرا افزایش بهره‌وری نیروی کار، بهبود کیفیت محصولات و خدمات و کاهش هزینه‌های عملیاتی را به همراه دارند. از این‌رو، کشورهای و شرکت‌هایی که زودتر و بهتر در فناوری‌های AI سرمایه‌گذاری کرده‌اند، توانسته‌اند سهم بیشتری از بازارهای بین‌المللی را تصاحب کرده و نرخ رشد اقتصادی خود را افزایش دهند.

از منظر حکمرانی شرکتی، ادغام هوش مصنوعی در سیستم‌های مدیریت دانش، موجب ایجاد شفافیت بیشتر، ارتقاء مسئولیت‌پذیری و بهبود پاسخگویی شده است. در جهان امروز که رقابت جهانی شدیدتر شده و اعتماد ذی‌نفعان به‌منزله یک دارایی محوری تلقی می‌شود، این ویژگی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد؛ که موقعیت خود را در بازارهای بین‌المللی مستحکم‌تر کنند. شرکت‌هایی که از سیستم‌های AI برای پایش عملکرد داخلی، تحلیل بازار و پیش‌بینی روندهای آینده استفاده می‌کنند، مزیت راهبردی نسبت به رقبای خود دارند. این مزیت‌ها به مرور زمان به افزایش سهم بازار، ورود به بازارهای جدید و جذب سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی منجر می‌شوند.

افزون بر این، بر اساس یافته‌های مرتبط با مصاحبه‌ها، هوش مصنوعی یک اهرم حیاتی برای توسعه نوآوری در صنایع گوناگون محسوب می‌شود. توانایی AI در پردازش حجم عظیم داده‌ها، شناسایی الگوهای پنهان و ارائه

راهکارهای خلاقانه، باعث شده است که سرعت نوآوری در بخش‌هایی مانند سلامت، آموزش، مالی، حمل‌ونقل و تولید به‌طور چشمگیری افزایش یابد. این افزایش نوآوری، موتور محرک رشد اقتصادی در مقیاس کلان بوده و باعث شده کشورهای که اکوسیستم‌های هوش مصنوعی پیشرفته‌تری دارند، نقش پررنگ‌تری در اقتصاد جهانی ایفا کنند. به‌عبارت‌دیگر، توسعه هوش مصنوعی یک شکاف جدید رقابتی بین کشورها ایجاد کرده است: کشورهایی که سرمایه‌گذاری بیشتری در زیرساخت‌های دیجیتال و هوش مصنوعی انجام داده‌اند، در رقابت جهانی پیش‌تاز شده‌اند و کشورهایی که از این روند عقب‌مانده‌اند، در معرض خطر افزایش وابستگی اقتصادی قرار گرفته‌اند. در مصاحبه‌ها، به چالش‌هایی نیز شدند که هوش مصنوعی در مسیر توسعه اقتصادی و رقابت بین‌المللی ایجاد می‌کند. یکی از مهم‌ترین نگرانی‌ها، مسئله کاهش نقش نیروی انسانی در فراگردهای تصمیم‌گیری و افزایش اتکای بیش از حد، به سیستم‌های خودکار است. این پدیده ممکن است در بلندمدت منجر به تضعیف مهارت‌های تفکر انتقادی، خلاقیت و تصمیم‌گیری انسانی شود. در سطح کلان، اگر مدیریت این موضوع به درستی انجام نشود، ممکن است کیفیت سرمایه‌گذاری انسانی را کاهش داده و رشد اقتصادی را در معرض تهدید قرار دهد. به همین دلیل، کشورهایی که هم‌زمان با توسعه فناوری‌های *AI*، به آموزش نیروی کار برای مهارت‌های مکمل انسانی (نظیر خلاقیت، قضاوت اخلاقی و مراوده‌های اجتماعی) سرمایه‌گذاری می‌کنند، شانس بیشتری برای حفظ رشد پایدار خواهند داشت.

در بُعد امنیت داده‌ها و حریم خصوصی نیز، توسعه هوش مصنوعی چالش‌های جدیدی را ایجاد کرده است. حملات سایبری، سرایت داده‌ها و سوءاستفاده از اطلاعات شخصی ممکن است به بی‌اعتمادی عمومی، آسیب به اعتبار سازمان‌ها و حتی بحران‌های اقتصادی منجر شوند؛ بنابراین، موفقیت در بهره‌برداری از *AI* برای توسعه اقتصادی، مستلزم ایجاد چارچوب‌های قوی حقوقی، اخلاقی و نظارتی، برای مدیریت این مخاطره است. کشورهایی که بتوانند تعادل مناسبی بین نوآوری فناورانه و حفاظت از حقوق فردی برقرار کنند، در رقابت جهانی مزیت بلندمدت کسب خواهند کرد.

همچنین اشاره کرد که استفاده از هوش مصنوعی، می‌تواند زمینه‌ساز کاهش نابرابری‌های اقتصادی بین کشورها و درون جوامع شود؛ مشروط بر اینکه دسترسی عادلانه به فناوری‌های پیشرفته فراهم شود. در غیر این صورت، ممکن است شکاف دیجیتال و اقتصادی بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه افزایش یابد؛ بنابراین، خط‌مشی‌های حمایتی، سرمایه‌گذاری در آموزش فناوری‌های نوین و توسعه زیرساخت‌های دیجیتال برای کشورهای کمتر توسعه‌یافته، از اهمیت بالایی برخوردار است تا از مزایای هوش مصنوعی در رشد اقتصادی بهره‌مند شوند و به‌طور مؤثرتری در رقابت جهانی مشارکت کنند. درنهایت، ترکیب یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش مصنوعی یک نیروی دگرگون‌کننده در اقتصاد جهانی است که فرصت‌ها و تهدیدهای بی‌سابقه‌ای را ایجاد کرده است. کشورها و سازمان‌هایی که با آگاهی کامل از فرصت‌ها و چالش‌های هوش مصنوعی، راهبردهای منسجم برای توسعه فناوری، تقویت سرمایه‌گذاری انسانی و حفظ اصول اخلاقی و حقوقی تدوین می‌کنند، در آینده‌ای که به‌سرعت به سوی دیجیتال شدن پیش می‌رود، جایگاه بهتری در عرصه رقابت بین‌المللی خواهند داشت.

۳-۴ بخش کمی

الف) آمار توصیفی

در گام دوم پژوهش بخش کمی، جهت آزمون و برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این رو، در این گام، جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان ستادی سازمان‌های زیرمجموعه شرکت مپنا که ۱۸۵۰ نفر هستند می باشد. از این تعداد ۳۵۱ نفر مدیر و ۱۴۹۹ نفر کارمند می باشد. تعداد نمونه بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۱۷ نفر می باشد که آمار جمعیت شناختی این پژوهش، توزیع نمونه بر اساس ویژگی‌های جنسیت، سن و سطح تحصیلات در جدول ۹، ۱۰ و ۱۱ آورده شده است.

جدول ۹ - توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان

مشخصه		جنسیت
مرد	زن	فراوانی
۱۲۵	۹۲	فراوانی
مرد	زن	جنسیت

جدول ۱۰ - وضعیت سنی پاسخگویان

وضعیت سنی (سال)	فراوانی	درصد فراوانی
زیر ۳۰ سال	۵۰	۲۳
۳۰-۵۰ سال	۸۸	۴۱
بالاتر از ۵۰ سال	۷۹	۳۶

جدول ۱۱ - وضعیت تحصیلی پاسخگویان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
فوق لیسانس	۱۲۴	۵۷
دانشجوی دکتری	۵۴	۲۵
دکتری	۳۹	۱۸
مجموع	۲۱۷	۱۰۰

ب) آمار استنباطی

۱) بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم، لازم است تا نرمال بودن متغیرها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر، استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف است. نتایج این آزمون در

جدول شماره ۱۲ ارائه شده است که با توجه به آن که ضرایب متغیرهای پژوهش، کمتر از ۰.۰۵ است، فرض H_0 رد و فرض H_1 مورد پذیرش قرار می‌گیرد.
 آیا متغیرهای طراحی شده دارای توزیع نرمال است؟
 فرضیه صفر: متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال‌اند.
 فرضیه یک: متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال نیستند.

جدول ۱۲: توزیع نرمال متغیرها

متغیرهای پژوهش	کولموگروف اسمیرنوف	مقدار معنی‌داری
مدیریت دانش	۱,۰۲۲۶	۰,۰۴۹
هوش مصنوعی	۳,۷۲۸	۰
حکمرانی شرکتی	۱,۰۵۵۱	۰,۰۱۶

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش، از تحلیل‌های گوناگون استفاده شده است. ابتدا آزمون KMO ۱ و بارتلت برای حصول اطمینان از کفایت نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی انجام می‌شود. در ادامه، از آزمون معناداری ضریب همبستگی، برای بررسی ارتباط میان اجزای متغیرهای پژوهش، بهره گرفته شد. نهایتاً به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

۲) تحلیل عاملی تأییدی

جهت حصول اطمینان از کفایت نمونه‌گیری آزمون KMO انجام شود. مؤمنی (۱۳۸۹) مقدار مناسب برای این شاخص را بالای ۰/۶ می‌داند. با توجه به جدول شماره ۱۳ مقدار شاخص کفایت نمونه‌گیری KMO ، برای هر یک از متغیرها بالای ۰/۶ و همچنین بر اساس جدول ۱۴ مقدار KMO مدل کلی از ۰/۶ بالاتر است. همچنین از آنجا که سطح معناداری آزمون بارتلت مدل کمتر از مقدار خطای پژوهش (۰/۵) است، بنابراین کفایت نمونه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۱۳- آماره‌های اطمینان آزمون KMO متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	شاخص کفایت نمونه‌گیری	ضریب معناداری
بعد فردی مدیریت دانش	۰,۸۹	۰/۰
بعد سازمانی مدیریت دانش	۰,۸۸۲	۰/۰
بعد محیطی مدیریت دانش	۰,۹۰۷	۰/۰
مدیریت دانش	۰,۷۹	۰/۰

¹ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

متغیرهای پژوهش	شاخص کفایت نمونه‌گیری	ضریب معناداری
بعد زمینه‌ای هوش مصنوعی	۰٫۹۳۱	۰/۰
بعد بازاریابی هوش مصنوعی	۰٫۷۷	۰/۰
بعد محیطی هوش مصنوعی	۰٫۸۳۳	۰/۰
راهبرد های سازمان هوش مصنوعی	۰٫۸۹۲	۰/۰
بعد ساختاری هوش مصنوعی	۰٫۷	۰/۰
بعد سازمانی هوش مصنوعی	۰٫۸۲۴	۰/۰
هوش مصنوعی	۰٫۷۸۸	۰/۰
حکمرانی شرکتی	۰٫۸۵۵	۰/۰

جدول ۱۴- آماره اطمینان کفایت داده‌های مدل کلی

۰٫۰۶۵	شاخص کیفیت نمونه‌گیری (KMO)	
۹۴۸٫۱۱۵	کای اسکوئر	آزمون کرویت بارتلت
۱	درجه آزادی	
۰	معناداری	

۳) پایایی سازه‌ها (ترکیبی)

در مرحله بعد، باید پایایی ابزارهای اندازه‌گیری (سازه‌ها) را بررسی کرد تا ببینیم آیا این سازه‌ها که برای اندازه‌گیری و سنجش متغیر و صفتی معین ساخته شده‌اند در شرایط مشابه و در زمان یا مکان دیگر، نتایج مشابهی را حاصل می‌کند و از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان، برخوردارند. جهت بررسی از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. مطابق مقادیر محاسبه شده در جداول ۱۵ و ۱۶ و مقدار مطلوب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷، نتایج نشان می‌دهد همه سازه‌های پژوهش از مقدار مطلوب این معیار برخوردارند.

جدول ۱۵- آلفای کرونباخ

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
بعد فردی مدیریت دانش	۰٫۹۸۳
بعد سازمانی مدیریت دانش	۰٫۹۹۲
بعد محیطی مدیریت دانش	۰٫۹۸۷
مدیریت دانش	۰٫۹۹۸
بعد زمینه‌ای هوش مصنوعی	۰٫۹۷۵
بعد بازاریابی هوش مصنوعی	۰٫۹۸۶
بعد محیطی هوش مصنوعی	۰٫۹۸۷

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
راهبردهای سازمان هوش مصنوعی	۰,۹۸۶
بعد ساختاری هوش مصنوعی	۰,۹۱۳
بعد سازمانی هوش مصنوعی	
هوش مصنوعی	۰,۹۵۹
حکمرانی شرکتی	

جدول ۱۶: پایایی ترکیبی

متغیرها	پایایی ترکیبی
بعد فردی مدیریت دانش	۰,۹۸۸
بعد سازمانی مدیریت دانش	۰,۹۸۵
بعد محیطی مدیریت دانش	۰,۹۹۲
مدیریت دانش	۰,۹۹۹
بعد زمینه‌ای هوش مصنوعی	۰,۹۹۲
بعد بازاریابی هوش مصنوعی	۰,۹۸۷
بعد محیطی هوش مصنوعی	۰,۹۹
راهبرد های سازمان هوش مصنوعی	۰,۹۹۱
بعد ساختاری هوش مصنوعی	۰,۹۹۳
بعد سازمانی هوش مصنوعی	۰,۸۵۸
هوش مصنوعی	۰,۹۹۸
حکمرانی شرکتی	۰,۹۷۱

۴) بررسی روایی مدل بیرونی

برای ارزیابی روایی مدل اندازه‌گیری، ابتدا بارهای عرضی مورد بررسی قرار می‌گیرند. این بارها نشان می‌دهند که هر گویه چقدر می‌تواند سازه مربوط به خود را نسبت به سایر سازه‌ها توضیح دهد. روش کار به این صورت است که میزان همبستگی بین مولفه‌های هر سازه با سازه خودش و همچنین با سازه‌های دیگر مقایسه می‌شود. اگر مشخص شود که همبستگی یک مولفه با سازه‌ای غیر از سازه اصلی‌اش بیشتر است، روایی واگرایی مدل زیر سؤال می‌رود. اما در این مدل، مطابق جدول ۱۷، همبستگی مولفه‌ها با سازه‌های خودشان (اعداد پررنگ در ماتریس) بیشتر از همبستگی آن‌ها با سایر سازه‌ها است. این موضوع نشان‌دهنده وجود روایی واگرایی مناسب در مدل است و صحت اندازه‌گیری سازه‌ها را تأیید می‌کند.

جدول ۱۷: بار عاملی ابعاد بر مؤلفه‌های خود

حکمرانی	هوش مصنوعی	مدیریت دانش	مؤلفه‌ها
۰,۸۸۴۵۶۱	۰,۷۹۵۹۳	۰,۹۳۸۳۸۹	بعد فردی مدیریت دانش
۰,۸۶۰۸۷۵	۰,۷۶۵۹۳	۰,۹۹۵۹۳	بعد سازمانی مدیریت دانش
۰,۷۹۵۹۳	۰,۷۹۴۲۸۵	۰,۹۶۹۸۸۷	بعد محیطی مدیریت دانش
۰,۶۶۱۵۷۲	۰,۹۲۶۴۶	۰,۷۲۶۴۶	بعد زمینه‌ای هوش مصنوعی
۰,۷۱۶۰۰۵	۰,۸۹۵۹۳	۰,۷۹۵۹۳	بعد بازاریابی هوش مصنوعی
۰,۶۵۲۷۸	۰,۸۴۴۲۸۵	۰,۷۴۴۲۸۵	بعد محیطی هوش مصنوعی
۰,۸۹۵۱۷	۰,۹۹۵۱۷	۰,۸۹۵۱۷	راهبرد های سازمان هوش مصنوعی
۰,۶۷۰۹۳۷	۰,۹۷۰۹۳۷	۰,۸۷۰۹۳۷	بعد ساختاری هوش مصنوعی
۰,۸۹۹۵۳۱	۰,۹۵۶۴۶	۰,۴۵۶۹۶۳	بعد سازمانی هوش مصنوعی
۰,۸۵۸۴۰۶	۰,۷۸۹۴۷۶	۰,۸۱۸۴۰۶	پرسش ۱
۰,۸۸۳۰۶۵	۰,۷۹۵۹۳	۰,۸۴۳۰۶۵	پرسش ۲
۰,۹۶۰۸۷۵	۰,۷۸۹۴۷۶	۰,۸۶۰۸۷۵	پرسش ۳
۰,۹۹۵۹۳	۰,۷۶۵۹۳	۰,۷۹۵۹۳	پرسش ۴
۰,۹۱۶۰۰۵	۰,۸۹۵۹۳	۰,۶۶۱۱۳۵	پرسش ۵
۰,۹۵۲۷۸	۰,۸۴۴۲۸۵	۰,۶۱۳۷۱	پرسش ۶
۰,۹۹۵۹۳	۰,۸۸۴۵۶۱	۰,۷۹۵۹۳	پرسش ۷

۵) بررسی روایی

هرگاه یک یا چند خصیصه، از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند، همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها، دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمره‌های آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا تلقی می‌شود. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون، آنچه را که باید سنجیده شود، می‌سنجد، ضروری است. برای روایی باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > AVE \cdot \sqrt{AVE} \text{ , } AVE > \sqrt{YCR}$$

مقدار CR^1 یا پایایی ترکیبی که قبلاً سنجیده شده و مقدار متوسط واریانس استخراجی (AVE^2) هر متغیر را از جدول ۱۸ به دست می‌آوریم. با مقایسه، مشخص می‌شود که شرایط بالا برقرار است و سازه‌ها، از روایی همگرا برخوردارند.

¹ Combined reliability

² Average variance extracted (AVE)

جدول ۱۸- متوسط واریانس استخراجی متغیرهای پژوهش

متغیرها	AVE	پایایی ترکیبی
بعد فردی مدیریت دانش	۰.۹۲۹	۰.۹۸۸
بعد سازمانی مدیریت دانش	۰.۹۰۵	۰.۹۸۵
بعد محیطی مدیریت دانش	۰.۹۵۱	۰.۹۹۲
مدیریت دانش	۰.۹۹۷	۰.۹۹۹
بعد زمینه‌ای هوش مصنوعی	۰.۹۳۷	۰.۹۹۲
بعد بازاریابی هوش مصنوعی	۰.۹۶۲	۰.۹۸۷
بعد محیطی هوش مصنوعی	۰.۹۵۲	۰.۹۹۰
راهبرد های سازمان هوش مصنوعی	۰.۹۲۹	۰.۹۹۱
بعد ساختاری هوش مصنوعی	۰.۹۸۷	۰.۹۹۳
بعد سازمانی هوش مصنوعی	۰.۵۴۸	۰.۸۵۸
هوش مصنوعی	۰.۹۸۷	۰.۹۹۸
حکمرانی شرکتی	۰.۸۲۸	۰.۹۷۱

ج) آزمون فرضیه‌های پژوهش با روش معادلات ساختاری

به منظور تأیید یا رد فرضیات باید از بخش مدل ساختاری که به تحلیل مسیر معروف است استفاده نمود. مدل ساختاری روابط موجود بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. معیار ما جهت تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش، اعداد معناداری می‌باشد، چنانچه عدد معناداری مربوط به یک فرضیه بیشتر از $1/96$ یا کمتر از $1/96$ باشد فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود و اگر عدد معناداری مربوط به فرضیه‌ای در بازه فوق قرار گیرد آن فرضیه رد می‌شود. در مدل ساختاری، ضرایب استاندارد نشان‌دهنده میزان تأثیر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته می‌باشد. مطابق شکل شماره ۲ و جدول شماره ۱۹ تحلیل مسیر مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است که نشان دهنده تأیید فرضیات پژوهش می‌باشد.

جدول ۱۹- متوسط واریانس استخراجی متغیرهای پژوهش

شماره فرضیه	فرضیه صفر (H ₀)	فرضیه جایگزین (H ₁)	عدد معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۲.۲۹	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه دوم	بعد فردی مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد فردی مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۵.۰۹۴	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه سوم	بعد سازمانی مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد سازمانی مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۷.۸۸۲	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه چهارم	بعد محیطی مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد محیطی مدیریت دانش بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۲.۹۶۴	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه پنجم	هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۸.۹۱۳	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه ششم	بعد زمینه‌ای هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد زمینه‌ای هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۹.۰۷۲	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه هفتم	بعد بازاریابی هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد بازاریابی هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۲.۰۸۶	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه هشتم	استراتژی‌های سازمان هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	استراتژی‌های سازمان هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۵.۰۵۹	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه نهم	بعد سازمانی هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد سازمانی هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۵.۴۰۵	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه دهم	بعد ساختاری هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد ساختاری هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۳.۱۵۲	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁
فرضیه یازدهم	بعد محیطی هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر ندارد.	بعد محیطی هوش مصنوعی بر حکمرانی شرکتی در شرکت مینا تأثیر دارد.	۴.۰۰۵	رد H ₀ تأیید فرضیه H ₁

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی جامع، با ترکیب ظرفیت هوش مصنوعی و مدیریت دانش در حکمرانی شرکتی انجام شده است. بررسی‌های کیفی و کمی نشان می‌دهد که ترکیب هوش مصنوعی و مدیریت دانش، ممکن است تأثیر مثبتی بر حکمرانی شرکتی داشته باشد؛ اما اجرای موفق آن، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، حمایت مدیران ارشد و زیرساخت‌های مناسب است. شرکت مینا می‌تواند با بهره‌گیری از این مدل، بهره‌وری خود را افزایش داده، در عرصه بین‌المللی رقابت‌پذیرتر شود.

در مرحله نخست، با بررسی جامع پیشینه پژوهشی، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر هوش مصنوعی و مدیریت دانش در شرکت مینا شناسایی شدند. سپس، از روش تحلیل محتوا و مصاحبه‌های کیفی با خبرگان استفاده شد تا این عوامل تأیید و تکمیل شوند. در گام نهایی، مدل استخراج‌شده، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری، مورد آزمون قرار گرفت تا روابط بین متغیرها بررسی شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت دانش در شرکت مینا، شامل سه بعد اصلی فردی، سازمانی و محیطی است. بعد فردی شامل رعایت ارزش‌ها، توسعه اصول رفتاری، ایجاد زیرساخت‌های دل‌بستگی به کار، بهبود مهارت‌های فردی از طریق آموزش مستمر و ویژگی‌های اخلاقی کارکنان می‌شود. بعد سازمانی به عواملی همچون تدوین منشور اخلاقی، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، تصمیم‌گیری اخلاقی، حمایت نهادی، شایسته‌سالاری، کاهش فساد سازمانی، ارزیابی عملکرد و رهبران اخلاق‌مداری اشاره دارد. بعد محیطی نیز شامل محرک‌های محیطی، قانون‌گرایی، عوامل فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی می‌باشد که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش لیو و دیگران (۲۰۱۵) همسو است. بر اساس روش تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر هوش مصنوعی در بهبود حکمرانی سازمانی شرکت مینا شامل بعد زمینه‌ای (دسترسی به اطلاعات، قدرت و قابلیت رقابت در عرصه‌های بین‌المللی، بسترهای زمینه‌ای، بسترهای سیاسی، بسترهای بازارهای رقابتی، بسترهای مالی، تدوین و ارائه برنامه‌های راه‌اندازی کسب‌وکار، خلق انگیزه تجارت الکترونیک)، استراتژی‌های سازمان (استراتژی محصول متنوع، استراتژی توسعه محصول، استراتژی مشتری‌مداری، استراتژی رقابتی، استراتژی رهبری اجتماعی، استراتژی‌های چندگانه جهت تحقق هدف، استراتژی متمایز

جهت ورود به بازارهای خارجی، استراتژی برنامه‌های بازاریابی برای بازار هدف) بعد سازمانی (پایداری عملکرد اجتماعی، فرصت‌های اقتصادی، ارتقای مزیت رقابتی، بهبود عملکرد بهینه، به‌کارگیری استانداردها و توانایی‌ها)، بعد بازاریابی (ابزارهای آمیخته بازاریابی، جذابیت دسترسی به بازارهای اجتماعی، ابزارهای رفتاری افراد جهت حفظ مشتری)، بعد ساختاری (شناسایی و درک نیازهای مشتریان، طراحی برنامه جهت ورود در بازارهای جهانی)، بعد محیطی (شناخت بازارهای هدف، استفاده دقیق و مناسب منابع و نوسانات ارز، شرایط محیطی قوانین جامعه، ایجاد مداخلات رفتاری) می‌باشد. ابعاد احصا شده در بعد سازمانی با نتایج تحقیق گلوئت و سامسون (۲۰۲۰) و از جهت ابعاد بازاریابی با نتایج تحقیق تامبه و همکاران (۲۰۱۹) هم سو می‌باشد.

تحلیل یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی و کمی نشان داد که مدیریت دانش، تأثیر مستقیمی بر بهبود حکمرانی شرکتی دارد و این تأثیر از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، افزایش شفافیت، بهبود تصمیم‌گیری و کاهش فساد سازمانی تحقیق می‌یابد. از سوی دیگر، بررسی هوش مصنوعی در حکمرانی شرکتی نیز نشان داد که این عامل در شش بعد زمینه‌ای، راهبرد سازمانی، فراگردهای سازمانی، بازاریابی، ساختاری و محیطی، قابل بررسی است. بعد زمینه‌ای شامل دسترسی به اطلاعات، قدرت رقابت بین‌المللی، تدوین برنامه‌های کسب‌وکار و توسعه تجارت الکترونیک است. بعد راهبردی سازمانی به راهبردهای متنوع محصول، مشتری‌مداری، رقابتی، رهبری اجتماعی و بازاریابی مربوط می‌شود. بعد فراگردهای سازمانی شامل پایداری عملکرد اجتماعی، ارتقای مزیت رقابتی، بهبود بهره‌وری و استانداردسازی فراگردها است. بعد بازاریابی نیز به استفاده از ابزارهای آمیخته بازاریابی، بهینه‌سازی دسترسی به بازار و حفظ مشتریان اشاره دارد. بعد ساختاری شامل شناخت نیازهای مشتریان و تدوین برنامه ورود به بازارهای جهانی است. درنهایت، بعد محیطی به شناخت بازارهای هدف، مدیریت منابع، نوسانات ارز و قوانین جامعه مربوط می‌شود.

همچنین نتایج تأیید کرد که هوش مصنوعی تأثیر معناداری بر بهبود حکمرانی شرکتی دارد. استفاده از هوش مصنوعی، می‌تواند تصمیم‌گیری‌های راهبردی را بهبود بخشد، شفافیت اطلاعاتی را افزایش دهد، هزینه‌های عملیاتی را کاهش داده و عملکرد سازمانی را ارتقا دهد. ترکیب هوش مصنوعی و مدیریت دانش در حکمرانی شرکتی، مزایای متعددی از جمله بهبود شفافیت، کاهش فساد اداری، افزایش توان رقابتی، بهره‌وری سازمانی، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، ارتقای فرهنگ سازمانی و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه پایدار را به همراه دارد. درنهایت، حکمرانی شرکتی می‌تواند نقش محوری در موفقیت شرکت مینا ایفا کند و علاوه بر بهبود عملکرد تجاری و نظارتی شرکت شهرت و اعتبار سازمانی را نیز افزایش دهد. این امر موجب شفافیت اطلاعاتی در سراسر سازمان شده، موجب می‌شود که همه بازیگران سازمانی، نقش خود را بهتر درک کنند. علاوه بر این، حکمرانی شرکتی کارآمد، باعث می‌شود تصمیم‌های راهبردی بر اساس داده‌های به‌روز و معتبر اتخاذ شوند و در نتیجه، فرصت‌های ارزشمندی برای رشد پایدار شرکت، فراهم کنند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای عملی زیر ارائه می‌شود:

✓ تقویت اخلاق حرفه‌ای و ارتقای مسئولیت‌پذیری مدیریتی و سازمانی، پیش‌شرطی اساسی برای دستیابی به حکمرانی شرکتی کارآمد در محیط‌های رقابتی امروز است. از این منظر، پیشنهاد می‌شود مدیران با بنیان‌گذاری گفتمان نوین رویکردی پدیدارشناسانه به اخلاق حرفه‌ای اتخاذ کنند؛ رویکردی که در آن

مسئولیت به‌عنوان تجربه‌ای زیسته و مشارکتی در میان کارکنان و مدیران نهادینه شود. این گفتمان زمینه‌ساز افزایش تعهد، شفافیت و پاسخگویی در سازمان است و به‌طور مستقیم بر کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مدیریتی اثر می‌گذارد.

✓ نتایج نشان می‌دهد که اعمال مدیریت منضبط و برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتار اخلاقی و ارتقای استانداردهای حکمرانی دارد. عملکرد اخلاقی یا غیراخلاقی مدیریت ارشد، به‌عنوان الگوی فرهنگی سازمان، بیشترین اثر را بر رفتار کارکنان و شکل‌گیری هنجارهای سازمانی بر جای می‌گذارد؛ امری که ادبیات پژوهش نیز بر آن تأکید دارد و در مدل ارائه شده تحت عنوان بعد محیطی ارائه شد.

✓ جهت بهبود توسعه و نوآوری، لازم است مدیران، محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان در آموختن روش‌های جدید، بیان ایده‌ها و تجربه‌کردن راه‌حل‌های خلاقانه احساس امنیت روانی داشته باشند. ایجاد چنین جوی سبب فعال‌شدن سرمایه فکری و شکل‌گیری یادگیری سازمانی می‌شود که خود یکی از بنیان‌های حکمرانی شرکتی نوین به‌شمار می‌رود.

✓ توصیه می‌شود برای بهره‌گیری بهتر از مدیریت دانش در سطح سازمان، سیستم ارزیابی عملکردی طراحی شود که مبتنی بر پیشرفت، شایسته‌سالاری و هوش مصنوعی باشد. این کار علاوه بر حفظ حقوق کارکنان و ایجاد عدالت در سازمان، موجب افزایش مشارکت و حمایت کارکنان می‌شود.

✓ از آنجا که استفاده از هوش مصنوعی در تدوین استراتژی توسعه محصول و برنامه‌ریزی مشتری‌مدار نیازمند دسترسی سریع و دقیق به اطلاعات است، لازم است مهارت‌های کارکنان در زمینه تولید، ذخیره و به‌روزرسانی دانش و همچنین توانایی استفاده از فناوری‌های مرتبط تقویت شود.

✓ مدیران ارشد باید کارکنان را تشویق کنند تا اصول رفتاری و ارزش‌های سازمانی را رعایت کنند و این موارد را در ارزیابی‌های سازمانی لحاظ نمایند؛ این کار باعث شناسایی افراد اخلاق‌مدار، خلاق و نوآور خواهد شد.

✓ برای اینکه مدیران بتوانند در بازارهای رقابتی و متنوع باقی بمانند، تصمیم‌گیری‌های آن‌ها باید هم بر حفظ مشتری و هم بر تمایز خدمات و محصولات تمرکز داشته باشد که این موضوع به توجه ویژه به بازاریابی و استراتژی‌های مبتنی بر هوش مصنوعی نیاز دارد.

✓ هیئت‌مدیره شرکت مپنا بهتر است دانش خود را در زمینه‌های فنی و تجاری به‌روزرسانی کرده و از فناوری‌های نوین در بخش‌های مالی، سیاسی و عملیاتی استفاده کند تا قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری خود را افزایش دهد.

✓ با توجه به تأثیر گسترده بازارهای بین‌المللی بر حکمرانی شرکتی، پیشنهاد می‌شود کارشناسان و نمایندگان فروش شرکت مپنا در زمینه استراتژی‌های رقابتی آموزش ببینند. همچنین باید منابع مالی و انسانی کافی برای آموزش نحوه تعامل و مذاکره با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و اعتقادی در کشورهای هدف اختصاص داده شود. شرکت در نمایشگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی بین‌المللی نیز به ارتقای دانش کارکنان کمک می‌کند.

فهرست منابع

- Abdel, A. A. (۲۰۱۶). Universities' Leadership Style in the Light of Governance Principles. *International Review of Management and Business Research*, ۵(۳), ۱- ۱۵.
- Ahmad, S. F., Han, H., Alam, M. M., Rehmat, M., Irshad, M., Arraño-Muñoz, M., & Ariza-Montes, A. (2023). Impact of artificial intelligence on human loss in decision making, laziness and safety in education. **Humanities and Social Sciences Communications*, 10*(1), 1–14.
- Bitkowska, A. (2020). The relationship between business process management and knowledge management—Selected aspects from a study of companies in Poland. **Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 16*(1), 169–193.
- Bebchuk L., Cohen A. & Wang C. (۲۰۱۳). Learning and the Disappearing Association between Governance and Returns. *Journal of Financial Economics*, ۱۰۸(۲), ۳۲۳-348.
- Desai, Murli & Goel, Sheetal (۲۰۱۸), *Child Rights Education for Participation and Development: Primary Prevention (Rights-based Direct Practice with Children)*, Berlin, Springer.
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & De Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. **Journal of Cleaner Production*, 174*, 1653–1663.
- Elendu, C., Amaechi, D. C., Elendu, T. C., Jingwa, K. A., Okoye, O. K., John Okah, M., Ladele, J. A., Farah, A. H., & Alimi, H. A. (2023). Ethical implications of AI and robotics in healthcare: A review. **Medicine (Baltimore)*, 102*(50), e36671. [<https://doi.org/10.1097/MD.00000000000036671>] (<https://doi.org/10.1097/MD.00000000000036671>)
- Goncharova, A., & Murach, D. (2020). Artificial intelligence as a subject of civil law. **Knowledge, Education, Law, Management*, 1*(3), 153–159. <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.3.1.26>
- Haidar, A. (2024). Integrative theoretical framework for responsible artificial intelligence. **International Journal of Digital Strategy Governance and Business Transformation*, 13*(1), 1–23.
- Jain, V., Wadhvani, K., & Eastman, J. K. (2024). Artificial intelligence consumer behavior: A hybrid review and research agenda. **Journal of Consumer Behaviour*, 23*(2), 676–697.
- Jarrah, M. H., Askay, D. A., Eshraghi, A., & Smith, P. G. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. **Journal Name*, 66*(1), 87–99.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019b). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. **Business Horizons*, 62*(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Leoni, L., Ardolino, M., El Baz, J., Gueli, G., & Bacchetti, A. (2022). The mediating role of knowledge management processes in the effective use of artificial intelligence in manufacturing firms. **International Journal of Operations & Production Management*, 42*(13), 411–437.
- Manning, C. (2022). Artificial intelligence definitions. **Human Centered Artificial Intelligence (Stanford University)**. [https://hai.stanford.edu/sites/default/files/2022-06/HAI_Terms_6_22.pdf](https://hai.stanford.edu/sites/default/files/2022-06/HAI_Terms_6_22.pdf)
- Miao, D., Dong, Y., & Lu, X. (2020). PIPE: Predicting logical programming errors in programming exercises. In **Proceedings of the 12th International Conference on Educational Data Mining (EDM 2020)**.
- Maravilhas, S., & Martins, J. (۲۰۱۹). Strategic Knowledge Management a Digital Environment: Tacit and Explicit Knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, (۹۴): ۳۵۳–359.

- Masa'deh, R. E., Almajali, D. A., Alrowwad, A. A., & Obeidat, B. (۲۰۱۹). "The Role Of Knowledge Management Infrastructure In Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, ۱۴.
- Ngatno, N., Apriatni, P. E., & Youlianto, A. (2021). Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance. **Cogent Business & Management*, 8*(1), 1–22.
- Nazir, S., Khadim, S., Ali Asadullah, M., & Syed, N. (2023). Exploring the influence of artificial intelligence technology on consumer repurchase intention: The mediation and moderation approach. **Technology in Society**. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102190>
- Quaadman, T. (2022). In the global race to lead on artificial intelligence, America must win. **U.S. Chamber of Commerce**. <https://www.uschamber.com/technology/in-the-globalrace-to-lead-on-artificial-intelligence-america-must-win> (Accessed September 27, 2022)
- Ralston, K., Chen, Y., Isah, H., & Zulkernine, F. (2019, December). A voice interactive multilingual student support system using IBM Watson. In **2019 18th IEEE International Conference on Machine Learning and Applications (ICMLA)** (pp. 1924–1929). IEEE.
- Rahman, A., & Hashim, F. (۲۰۱۸). Forensic accounting on corporate governance maturity mediated by internal audit: A conceptual overview. *Advances In Economics, Business And Management Research*, ۴۶(۱), 161-168.
- Razmi, M. (2014). Choosing the right knowledge management strategy with a dynamic approach based on Nonaka and Takeuchi models (Case study: Khorasan Regional Electricity Company) (Master's thesis). Yazd University. (Persian)
- Rehman, A., & Hashim, F. (2018). Forensic accounting on corporate governance maturity mediated by internal audit: A conceptual overview. **Advances in Economics, Business and Management Research*, 46*(1), 161–168.
- Russell, S., & Norvig, P. (2018). **Artificial intelligence: A modern approach.**
- Sharma, S. K., & Kim, D. Y. (2021). Role of artificial intelligence in knowledge management: A systematic literature review. **International Journal of Information Management*, 57*, 102300.
- Spiegeleire, S., Maas, M., & Sweijs, T. (2017). Artificial intelligence and the future of defense. **The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS)**. <https://hcss.nl/report/artificial-intelligence-and-the-futureof-defense/> (Accessed September 28, 2022)
- Thakuri, S., Bon, M., Cavus, N., & Sancar, N. (2024). Artificial intelligence on knowledge management systems for businesses: A systematic literature review. **TEM Journal*, 13.(۳)*
- Torfin and et., al, (۲۰۱۲), *Interactive Governance, Advancing the Paradigm*, Publisher: Oxford University Press, USA.
- Tsui, E., Garner, B. J., & Staab, S. (2000). The role of artificial intelligence in knowledge management. **Knowledge-Based Systems*, 13*(5), 235–239.
- Wu, I.-L., & Hu, Y.-P. (2018). Open innovation-based knowledge management implementation: A mediating role of knowledge management design. **Journal of Knowledge Management*, 22*(8), 1736–1756. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0238>

Presenting a Hybrid Model of Artificial Intelligence and Knowledge Management in Corporate Governance: A Case Study of a Qualitative Survey in MAPNA Company

Somayeh Tahanpour

¹ PhD student, Department of Public Administration and Public Policy, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

s.tahanpour@iau.ac.ir

Vahid Araei

¹ Department of Public Administration and Public Policy, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

(Corresponding Author)

vah.araei@iauctb.ac.ir

Ali Asghar Pourezzat

¹ School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

pourezzat@ut.ac.ir

Abstract

One of the important topics in recent years is the concept of corporate governance. This concept deals with the way an organization is managed and controlled, and its main goal is to ensure transparency, accountability, and fairness in corporate decision-making. On the other hand, knowledge management helps organizations to exploit existing experiences and information and improve decision-making and innovation. With the emergence of artificial intelligence as one of the leading technologies, organizations are being guided towards increasing productivity. The aim of the present study is to design a comprehensive model for the combined use of knowledge management and artificial intelligence in order to improve corporate governance in MAPNA Company, which can lead to optimizing decision-making and increasing its efficiency. This study was conducted with a mixed approach (quantitative and qualitative). In the qualitative section, the content analysis method was used and data were collected through library studies, field studies, and in-depth and semi-structured interviews with experts. In the quantitative part, tools such as structured questionnaires were used to measure and validate the proposed model. The duration of field studies and the design, distribution, collection, and analysis of qualitative and quantitative data was carried out in the period from March 1402 to March 1403. Based on the content analysis method, the effective dimensions and components in knowledge management in MAPNA Company include the individual dimension, organizational dimension, and environmental dimension. The effective dimensions and components in artificial intelligence in MAPNA Company include the contextual dimension, organizational strategies, organizational dimension, marketing dimension, structural dimension, and environmental dimension. The results show that knowledge management has a significant impact on corporate governance in MAPNA Company. Also, artificial intelligence with contextual dimensions, organizational strategies, organizational, marketing, structural, and environmental dimensions also has an impact on corporate governance in this company. Corporate governance can bring significant benefits to a business or group structure. This type of governance provides a stronger organizational culture and transparency at all levels of the organization and ensures that all actors understand their personal role in the operation. With this approach, corporate governance ensures that all information of the business unit is up-to-date and accurate, and allows the board of directors to make clear and precise strategic decisions based on reliable data. The model proposed in this study also shows that the simultaneous use of knowledge management and artificial intelligence can provide a suitable platform for improving corporate governance. This model not only leads to more accurate and data-based decision-making, but also provides the basis for reducing administrative corruption, increasing productivity and enhancing competitive advantage.

Keywords: Corporate governance, MAPNA Company, Knowledge Management, Artificial Intelligence.