

گنجینه فقه و فلسفه

سال هفتم شماره ۶۹ بهمن ۱۳۹۳

ماهیت مدیریت دانش و
کاربرد آن در
سازمان بازرسی

مرکز مطالعات و پژوهش‌های
سلامت اداری و مبارزه با فساد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

گزارش پژوهشی

سال هفتم، شماره ۶۹، بهمن ۱۳۹۳

ماهیت مدیریت دانش و کاربرد آن در سازمان بازرسی

نویسنده:

رضا عارف

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

مطالب مندرج در این گزارش پژوهشی نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان

بازرسی کل کشور نمی‌باشد.

کلیه حقوق مربوط به گزارش حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه

انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می‌باشد.

فهرست مطالب

۴.....	اشاره
۷.....	چکیده
۸.....	مقدمه
۹.....	تعریف مدیریت دانش
۱۴.....	مکاتب مدیریت دانش
۱۵.....	مدل‌های مدیریت دانش
۱۹.....	ابعاد مدیریت دانش
۲۶.....	مهم‌ترین استلزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش
۲۸.....	موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش
۳۱.....	ارزش و کاربرد مدیریت دانش
۳۷.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۴۰.....	منابع و مأخذ

اشاره

امروزه مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و از جمله سازمان بازرسی، دانش آن است که از نیروی انسانی و افکارش سرچشمه می‌گیرد. این دانش گاه از سنخ دانش‌های گزاره‌ای است و گاه از سنخ دانش‌های مهارتی که با تجربه کسب می‌شود. هر سازمانی که نتواند یا نخواهد مهم‌ترین سرمایه خود را از طریق مستندسازی، ثبت، نگهداری، انتقال و ... مدیریت کند، به آفاتی چون اتلاف هزینه‌ها، دوباره‌کاری‌های بیهوده، فقدان خلاقیت، کندی در عملکرد، اثربخشی ناکافی یا حتی اثربخشی، خطای در تصمیم‌گیری‌ها و بسیاری آفات دیگر مبتلا خواهد شد.

سازمان‌های آگاه، شناسایی کاستی‌های خود در حفظ دانش سازمان و سرمایه‌گذاری آگاهانه برای بهبود آن را از جمله اولین و مهم‌ترین وظایف خود می‌دانند تا مانع از بین رفتن این دانش و خبرگی شوند.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد با توجه به کاربردها و ثمرات ارزشمند مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری برای حفظ دانش و خبرگی سازمانی بر آن شد تا به‌عنوان نخستین گام در این راه، به معرفی «ماهیت مدیریت دانش و کاربردهای آن» بپردازد و نشان دهد که چگونه حفظ دانش و خبرگی سازمانی به‌جای بازتولید آن، حداقل‌سازی هزینه‌ها، حداکثرسازی سرعت، ارتقای اثربخشی، و درنهایت انتقال این دانش به افراد مناسب، با مدیریت دانش میسر خواهد شد.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

ماهیت مدیریت دانش و کاربرد آن در سازمان بازرسی

رضا عارف^۱

چکیده

گزارش پژوهشی پیش‌رو در پی آن است تا با معرفی مدیریت دانش، آشنایی مختصری نسبت به این شاخه از دانش را برای مخاطب فراهم نماید و سپس کاربرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان بازرسی کل کشور را مورد بررسی قرار دهد. از این رو نخست به منظور شناساندن ماهیت و چیستی «مدیریت دانش» این موضوع را از نظر تعریف، پیش فرض‌ها، اصول، مکاتب، مدل‌ها، رده‌بندی مدل‌ها، ابعاد، گام‌های لازم برای پیاده‌سازی، مهم‌ترین استلزامات و درنهایت از جهت موانع تحقق آن در سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد.

دربیان ارزشمندی و میزان مهم بودن مدیریت دانش نیز مزایا، کاربردها، نتایج و ثمرات پیاده‌سازی آن در سازمان بازرسی ذکر خواهد شد.

۱. کارشناس مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

مقدمه

در پرداختن به موضوع مدیریت دانش سازمانی دو مسأله در اولویت و مرتبه نخست قرار دارند:

- ماهیت مدیریت دانش سازمانی
- میزان مهم یا نامهم بودن مدیریت دانش سازمانی

مسأله نخست- یعنی ماهیت مدیریت دانش- از این رو بر مسأله دوم تقدم دارد که تا ندانیم مدیریت دانش چیست و مؤلفه‌های آن کدام است، بحث از کاربرد و مهم یا نامهم بودن آن به معنای بحث از مهم یا نامهم بودن امر مبهمی است که نمی‌دانیم چیست.

در این نوشته در پی آن خواهیم بود تا نخست ماهیت و چیستی مدیریت دانش را بیان کنیم. سپس به بیان ادله اهمیت داشتن آن خواهیم پرداخت.

به منظور شناساندن ماهیت و چیستی «مدیریت دانش»، این موضوع را از نظر تعریف، پیش‌فرض‌ها، اصول، مکاتب، مدل‌ها، رده‌بندی مدل‌ها، ابعاد، گام‌های لازم برای پیاده‌سازی، مهم‌ترین استلزامات و موانع پیش‌رو مورد بررسی قرار می‌دهیم.

در بیان مهم بودن مدیریت دانش نیز مزایا، کاربردها، نتایج و ثمرات پیاده‌سازی آن در سازمان بازرسی ذکر خواهد شد.

تعریف مدیریت دانش

«مدیریت دانش» در محافل علمی تعریف مورد توافقی ندارد. گستردگی این موضوع بر دشواری ارائه تعریف مورد توافق از آن می‌افزاید. این امر موجب شده تا صاحب‌نظران تعاریف گوناگونی از آن ارائه کنند.^۱ با ملاحظه تعاریف گوناگون اگر خواهیم تعریف نسبتاً جامعی ارائه دهیم باید بگوییم:

«مدیریت دانش»^۲ یکی از شاخه‌های فرعی اقتصاد دانش^۳ است. مراد از مدیریت دانش عبارت است از «اتخاذ رویکردی نظام‌مند، یکپارچه، با استراتژی‌ها و راهکارهای خاص، برای شناسایی، کسب، استخراج، بازیابی، ارزیابی، تسهیم و خلق کلیه منابع دانش^۴ سازمانی، به کمک فرایندها و ابزارهای مربوط، باهدف برقراری ارتباط بین خبرگان مجرب سازمان با افرادی که

۱. برای مطالعه درخصوص این تعاریف رک: احمدی، سیدعلی اکبر، علی صالحی، مدیریت دانش، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱، ص ۵۴-۶۰ / همچنین رک: محمد زاهدی، علی انتظاری هرسینی، مدیریت فرهنگ دانایی، مدیریت و توسعه، ش ۳۴، پاییز ۱۳۸۶: ص ۸۱-۱۰۰. / همچنین رک:

عبدالکریمی، مهوش، مدیریت دانش، فن‌آوری و خلاقیت و نقش آن در افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندها، پیام مدیریت موفق، ش ۲۶، دی ۱۳۸۲، ص ۳۸ / غنی‌زاده، محمود، تحقق سازمان‌های دانش-محور در گرو استقرار دولت الکترونیک است. نشریه برنامه، سال ۱۳۸۶، شماره ۲۳۷، ص ۲۳-۳۴.

2. Knowledge Management

3. Knowledge Economy: See: <http://en.wikipedia.org/> Also See: <http://my.studyindenmark.dk/profiles/blogs/the-knowledge-economy-refers-to-the-use-of-knowledge-to-produced...>

اقتصاد دانش عبارت است از: به‌کارگیری دانش درجهت تولید ارزش‌های محسوس و نامحسوس در چارچوب‌ها و محدودیت‌های اقتصادی.

۴. اعم از: پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها.

نیاز به دانش خاصی دارند».^۱ این کار فواید بسیاری دارد که بیان خواهد شد. مهم‌ترین مسأله در مدیریت دانش پیاده‌سازی و اثربخشی آن است که سایر مسایل به‌عنوان مقدمات آن به‌شمار می‌روند.

میان‌رشته‌ای بودن این دانش موجب شده تا تحقق آن، لزوم بهره‌گیری از دانش‌های زیر را ایجاب کند:

علم سازمانی، زبان محاسباتی، فناوری اطلاعات (اینترنت، اکس‌ترانت‌ها، پورتال‌ها و سایر فناوری‌های شبکه‌ای)، دانش کتابداری و کتابخانه، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی، آموزش و توسعه، مطالعات ارتباطاتی و ...^۲

پیش‌فرض‌های مدیریت دانش

مراد از پیش‌فرض‌های مدیریت دانش، باورهایی هستند که بر مدیریت دانش تقدم دارند به‌گونه‌ای که تحقق یا به تعبیری پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان مآخراز اعتقاد و

1. <http://fa.wikipedia.org>.

2. See: Marianne Gloet, Mike Berrell (2003). "The dual paradigm nature of knowledge management: Implications for achieving quality outcomes in human resource management", *journal of knowledge management*, 7 (1): PP. 78- 89

پایبندی به آن‌ها است. برخی از این مبانی از منظر صاحب‌نظران عبارت‌اند از:^۱

۱. دانش، از افراد سرچشمه می‌گیرد و در افکار افراد جای دارد.

۲. لازمه تسهیم دانش، اعتماد است.

۳. فناوری، رفتارهای دانشی جدید را ممکن و میسر می‌سازد.^۲

۴. در تسهیم دانش باید تشویق و پاداش داده شود.

۵. پشتیبانی مدیر و تخصیص منابع (برای مدیریت دانش) امری الزامی است.

۶. دانش ماهیتی خلق‌شونده دارد و تشویق گسترش غیرمنتظره دانش را در پی خواهد داشت.

۷. پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش باید با برنامه‌های آزمایشی آغاز شود.^۳

۱. رک: احمدی، سیدعلی‌اکبر، علی صالحی، مدیریت دانش، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱، ص ۱۶۳
همچنین رک: Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

۲. منظور از رفتار دانشی رفتارهایی است به منظور خلق، توسعه، توزیع و غنی‌سازی دانش.

۳. رک: امس آج. داوونپورت و لورنس بروس‌اک، مدیریت دانش، مترجم حسینی رحمان‌س‌رشت، تهران، شرکت طراحی‌مهندسی و تمامی‌ن قطعات ایران خودرو داخلی (ساکو)، واحد آموزش، ۱۳۷۹، ص ۵۴.

اصول مدیریت دانش

صاحب‌نظران برای مدیریت دانش اصولی قایل هستند مراد از اصل در اینجا قواعد فکری و روش‌شناختی است که به شرح زیر:^۱

۱. اگرچه دانش خود یک دارایی است اما اثربخشی مدیریت دانش مستلزم سرمایه‌گذاری در دارایی‌های دیگر نیز است.
۲. مدیریت اثربخش دانش مستلزم پیوند انسان و فناوری است.
۳. دانش، قدرت است و قدرت موضوع علم سیاست است پس مدیریت دانش، فعالیتی سیاسی است. از این رو مدیران دانش باید برای مواجهه با گروه‌های فشار، توطئه‌ها، دسیسه‌ها و تعاملات سیاسی خود را آماده کنند.
۴. مدیریت دانش نیازمند مدیران دانش است یعنی مدیرانی که بتوانند دانش نهفته را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قایل شوند.
۵. مزایای مدیریت دانش سرچشمه گرفته از ترسیم نقشه و مدل دانش است و مراد از نقشه و مدل ذهنی، فیلترها و مفاهیمی است که چگونه دیدن اطلاعات را تعیین می‌کنند.

1. See: Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, P 149.

۶. تسهیم و به‌کارگیری دانش، امری ذاتی نیست، پس هر مدیری که به ذاتی نبودن (اکتسابی بودن) آن عقیده دارد موفق‌تر خواهد بود.

۷. مدیریت دانش به‌معنی بهبود فرایند کار دانش است.

۸. دستیابی به دانش، تنها شروع کار است اما مدیریت دانش مستلزم ایجاد انگیزه در افراد و به‌کارگیری دانش در فرایندهای سازمانی به‌منظور بهبود عملکرد سازمان است.

۹. مدیریت دانش پایان ندارد.

۱۰. مدیریت دانش مستلزم یک قرارداد حقوقی و اخلاقی دانشی است. اگر بپذیریم که دانش سرمایه مهمی است باید مباحث قانونی مربوط به آن نیز روشن شود از جمله این‌که؛ «آیا کارکنان مالک تمام دانشی هستند که در ذهنشان است؟» یا از جهت اخلاق سازمانی کارکنان باید به یک اخلاق تسهیم دانش متعهد باشند.^۱

1. See: ibid, P 149.

مکاتب مدیریت دانش

مدیریت دانش نیز مانند بسیاری از نظریه‌های علمی مکاتب گوناگونی به خود دیده است. به‌طور کلی سه مکتب مهم مدیریت دانش قابل تفکیک است:^۱

۱. مکتب اقتصادی^۱؛ در این مکتب تمرکز اصلی بر درآمد است و هدف آن بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی سازمان است. به دیگر سخن این مکتب صراحتاً حفظ و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی یا فکری شرکت به‌منظور تولید درآمد را مدنظر دارد. در مکتب اقتصادی، دانش همچون دارایی‌های شرکت لحاظ می‌شود که مورد بهره‌برداری است و خلق دانش در این مکتب به‌اندازه‌ای که بهره‌برداری از دانش مدنظر است مورد توجه نیست.

۲. مکتب سازمانی^۲؛ در این مکتب بهره‌گیری از ساختارهای سازمانی یا شبکه‌های روابط به‌منظور تسهیم یا ذخیره‌سازی دانش مورد توجه است. به‌کارگیری گروه‌های اجتماعی تسهیم تجربه که از افراد درون یا بیرون سازمانی با منافع، مسایل،

۱. رک: احمدی، سید علی اکبر، علی صالحی، مدیریت دانش، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱، ص ۶۴-۶۸

2. Economic School

3. Organizational School

اهداف و تجربه‌های مشترک طراحی و تشکیل شده‌اند، از جمله ویژگی‌های این مکتب است. در این مکتب وظیفه سازمان خلق و تقویت این نوع محیط‌ها به منظور خلق، تبادل و توسعه قابلیت‌های اعضا است.

۳. مکتب راهبردی^۱؛ این مکتب، مدیریت دانش را بعدی از ابعاد استراتژیک رقابتی لحاظ می‌کند. عمده تمرکز این مکتب بر مزیت رقابتی مدیریت دانش است که هدف آن شناسایی، بهره‌برداری و خلق قابلیت‌های دانشی است. براساس این مکتب یک شرکت تنها زمانی می‌تواند پیروز نبرد رقابتی باشد که دانش مناسب‌تری نسبت به رقبای خود داشته باشد. مهم این است که دانش موردنظر دانش تجاری باشد. هدف این مکتب تضمین عملکرد مؤثر است.^۲

مدل‌های مدیریت دانش

صاحب‌نظران برای مدیریت دانش مدل‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. ماهیت این مدل‌ها و تمایز آن‌ها از یکدیگر، بحث مفصلی است که خود پژوهش مستقلی می‌طلبد.^۳ انتخاب یک مدل از میان

1. Strategic School

۲. رک: احمدی، سید علی اکبر، علی صالحی، مدیریت دانش، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱، ص ۶۴-۶۸

۳. برای مطالعه بیشتر رک: همان، ص ۱۱۷-۱۶۰.

مدل‌های گوناگون بسته به ماهیت و کاربرد آن مدل و هدفی که مدیران دانش سازمانی برای یک سازمان تعیین می‌کنند تغییر می‌کند. برخی از مهم‌ترین مدل‌های مدیریت دانش به شرح زیر است.

۱. مدل مدیریت دانش میلتنون^۱
۲. مدل مدیریت دانش بنیادی در سازمان
۳. مدل راهبردی مدیریت دانش
۴. مدل زنجیره دانش
۵. مدل چهار حلقه‌ای مدیریت دانش
۶. مدل چندعاملی توسعه نظام‌های مدیریت دانش
۷. مدل چرخه حیات دانش
۸. مدل اجتماعی کردن، بیرونی کردن، ترکیب و درونی کردن^۲
۹. مدل هی سیگ
۱۰. مدل مارک
۱۱. مدل بک من
۱۲. مدل هفت سی
۱۳. مدل بکوویتز و ویلیامز
۱۴. مدل نوناکو و تاکوچی
۱۵. مدل پایه‌های ساختمان دانش

1. Milton.

2. SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)

رده‌بندی مدل‌های مدیریت دانش

مدل‌های یادشده نشان می‌دهد که برخی به‌طور متمرکز فعالیت‌های مدیریت دانش مانند خلق یا انتقال دانش را مورد مطالعه قرار می‌دهند و برخی دیگر به نحو کلی چرخه مدیریت دانش را مورد توجه قرار داده و فعالیت‌های مختلف مرتبط با دانش در آن‌ها گنجانیده شده است. تمام این مدل‌ها، بنا بر یک تقسیم براساس نوع رویکرد در چهار گروه زیر قابل رده‌بندی است.^۱

۱. مدل‌های شبکه‌ای^۲

در این نوع از مدل‌ها، تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی است. دانش‌های مهم در شبکه‌ای متشکل از افراد که به‌وسیله ابزار مختلف به هم می‌پیوندند نهفته است و آگاهی از این بینش‌ها و اطلاعات، خارج از گروه‌ها و تیم‌های رسمی عاملی کلیدی به شمار می‌رود. در این نگرش، ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و قائل بودن روابط متقابل، به‌عنوان کار و فعالیت اصلی دانش، مورد توجه قرار گرفته است.

1. See: Kakabadse & others, Reviewing the Literature of Knowledge Management: Towards A Taxonomy, Journal of Knowledge Management, 2003, Vol 7 No 4: 75-91.

2. Network Models

۲. مدل‌های شناختی^۱

دانش به‌مثابه دارایی سازمان است که نیاز به دستیابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه‌گیری، نگهداری و انتشار کنترل‌شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روش‌های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای نا آشکار ریشه‌یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درس‌های آموخته‌شده به دست می‌آید. در این نگرش بر روی استفاده دوباره، تکثیر، استانداردسازی و حذف روش‌های قدیمی که کارایی خود را از دست داده‌اند تمرکز می‌شود.

۳. مدل‌های انجمنی / ارتباطی^۲

در این مدل‌ها درباره ویژگی‌های گروه‌های کاری که باید دارای قابلیت‌هایی چون خود سازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیررسمی باشد بحث می‌شود. دانش در تفکری ایجاد می‌شود که در یک انجمن گردش می‌کند. جایی که زبان مشترکی وجود دارد، اعتماد اجازه بهره‌برداری از مکاشفه‌ها را می‌دهد. ممکن است آرایه‌های نهفته به‌صورت خلاقانه برنامه‌ریزی شود و نشانه‌های مهم راه‌حل‌های کاری متوالی به‌وسیله بیان داستان‌های کاری منتشر می‌شوند.

1. Cognitive Models
2. Community Models

۴. مدل‌های فلسفی^۱

در این مدل‌ها بازارها و فرایندهای داخلی بر پایه گفتگو دوطرفه در یک زمینه استراتژیک، پرسش در مورد فرضیات و کندوکاو مداوم درباره رفتار رقبا، مورد توجه قرار می‌گیرد. این دیدگاه شخصی، سازی را مقدم بر کد کردن می‌داند و تکنولوژی کمی را مورد استفاده قرار می‌دهد. همچنین محرک‌های فرهنگی اصلی برای این کار، حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق، انعکاس نظرات، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر است.^۲

ابعاد مدیریت دانش

تحقق مدیریت دانش مستلزم توجه به سه محور زیر است و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، مقتضی فعالیت همزمان در این سه حوزه است:

۱. فرهنگ سازمانی؛ در حوزه فرهنگ سازمانی، مجموعه فعالیت‌ها به منظور تبدیل فرهنگ سازمان از بارو به گزاره‌هایی چون؛ «دانش قدرت است» به گزاره‌هایی همچون این گزاره که؛ «تبادل دانش قدرت است» باید صورت پذیرد.

فرهنگ سازمانی متأثر از دو عامل مهم انسانی است:

1. Philosophy Models

2. See: *ibid*, p 75-91.

- راهبر؛ در بخش راهبری و مدیریت برخی از امور فرهنگی باید بررسی و در صورت لزوم بهبود یابد؛
 - ✓ میزان میل و تعهد مدیران به تسهیم دانش و تجربیات خود؛ کم یا بیش این میل و تعهد مدیران در موفقیت یا عدم موفقیت بسیار تأثیرگذار است.
 - ✓ میزان بها دادن مدیران به دریافت بازخورد در فرایندهای دانشی
 - ✓ حمایت مدیران از طوفان مغزی برای حل مشکلات
 - ✓ در اختیار داشتن دانش لازم در فرایندهای دانشی
 - ✓ و ...
- راهرو (منابع انسانی):
 - ✓ میزان به‌روز عمل کردن کارکنان.
 - ✓ آموزش و مدیریت کارکنان.
 - ✓ سطح دانش کارکنان هنگام گزینش و استخدام.
 - ✓ میزان قضاوت سازمان درباره کارکنان بر اساس عملکرد آن‌ها.
 - ✓ و ...

۲. ساختار سازمانی؛ از جهت ساختار، باید مجموعه قوانین، آیین‌نامه‌ها و مقررات و تقسیم وظایفی وضع شود که با استناد به آن افراد سازمان بتوانند به سیستم مدیریت دانش

اعتماد کند و با اطمینان خاطر نسبت به حفظ تمام حقوق مادی و معنوی خویش در سیستم‌های مدیریت دانش به فعالیت بپردازد. از این رو لازم است آیین‌نامه‌های مربوط به نظام‌های پاداش‌دهی و انگیزشی سازمان بازرسی کل کشور بازنگری، اصلاح و تصویب گردد. در این زمینه برخی از مواردی که اهمیت می‌یابد عبارت‌اند از:

✓ تأثیر نوع تقسیم‌کار در تسهیم دانش

✓ وجود برنامه‌ای مشخص برای توسعه ایده‌ها

✓ آزادی عمل افراد در انتقال دانش

✓ و ...

۳. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت دانش؛ این سیستم‌ها، بستر تکنولوژیکی و فنی لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان بازرسی کل کشور را فراهم می‌آورند. این سیستم‌ها قابلیت جمع‌آوری، ارزیابی طبقه‌بندی و بازیابی دانش‌های تولیدشده در سازمان حین فرایندهای کاری را داراست و با بهره‌گیری از ماژول‌های نقشه دانش، پاداش‌دهی و ...، امکان انواع تبادلات دانشی را در سازمان ایجاد می‌کنند. از مهم‌ترین نرم‌افزارهای رایج در این مورد می‌توان موارد زیر را نام برد:

1. Microsoft Sharepoint
2. Mtashare
3. IBM Lotus Notes
4. Collabshare
5. Microsoft Outlook
6. Exchange

برخی از مسائلی که در این بخش اهمیت می‌یابد به شرح ذیل است:

- ✓ میزان انطباق نرم‌افزار و فناوری‌های سازمان با سیستم جدید
- ✓ میزان زمان لازم برای دستیابی به دانش موردنیاز
- ✓ توسعه زیرساخت‌های سازمان از قبیل اینترنت و ...
- ✓ و ...

گام‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

با توجه به محورهای بالا برای پیاده‌سازی یک نظام مدیریت دانش در سازمانی همچون سازمان بازرسی کل کشور در سه محور فوق‌الذکر، گام‌های زیر باید برداشته شود:

گام اول؛ تأسیس واحد مدیریت دانش؛ نخستین گام تعیین مجریان طرح است. از آنجاکه بحث مدیریت دانش از جمله دانش‌های میان‌رشته‌ای است لذا حضور افرادی با تخصص گوناگون مرتبط در این واحد ضروری به منظر می‌رسد. افزون بر این به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای

مختص مدیریت دانش، فعالیت و همکاری متخصصین فناوری اطلاعات و همچنین کارشناسان حوزه ارتباطات و روابط عمومی را نیز می‌طلبد.

گام دوم؛ امکان‌سنجی؛ در این گام اوضاع محورهای سه‌گانه یادشده در بالا بررسی می‌شود تا کاستی‌ها و موانع موجود در ارتباط با پیاده‌سازی سیستم در هریک از محورها مشخص شود. فعالیت‌هایی که باید در این مرحله انجام شود به شرح زیر است:

۱. شناخت اهداف، وظایف، راهبردها، مأموریت‌ها و ساختارهای سازمان و میزان انطباق آن با ساختارهای دانش.

۲. بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان (جهت استخراج استراتژی‌های دانش)

۳. بررسی سند راهبردی فناوری اطلاعات (به لحاظ بسترسازی برای سیستم مدیریت دانش)

۴. بررسی میزان تبادل دانش در سازمان

۵. شناخت آستانه تحریک افراد در سازمان

۶. بررسی زیرساخت‌های تکنولوژیکی

۷. تدوین متدلوژی انگیزشی

گام سوم؛ فرهنگ‌سازی و آموزش؛ آموزش محور اصلی این

مرحله می‌باشد. فازهای این مرحله به شرح زیر است:

۱. کارگاه‌ها، نشست‌ها و همایش‌های آشنایی با مدیریت دانش برای تداوم راهبردهای سازمانی، فرهنگی و تکنولوژیک.
 ۲. تهیه مجلات و کتب مناسب برای کارکنان سازمان.
 ۳. طراحی بیانیه، شعار دانشی و نظامنامه دانشی برای سازمان بازرسی کل کشور.
 ۴. تشکیل تیم‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان بازرسی.
 ۵. ایجاد انگیزه برای دستیابی به دانش جدید و فرهنگ تسهیم دانش بین کارکنان از طریق تدوین سیستم پاداش‌دهی.
- گام چهارم؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ سازمان بازرسی برای هدف‌گذاری دانش به استراتژی دانش احتیاج دارد که بر اساس روش‌های رایج طراحی می‌شود. استخراج این استراتژی با همراهی واحد و تیم مدیریت دانش به انجام می‌رسد و شامل فرایندها و مراحل زیر می‌باشند:
- ✓ تعیین چشم‌انداز دانشی سازمان
 - ✓ تعیین مأموریت دانشی سازمان
 - ✓ تدوین استراتژی دانش سازمان
 - ✓ توجه به هم‌راستایی و هماهنگی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان بازرسی کل کشور

اینجا باید تعیین شود که مدیریت دانش در سازمان بازرسی با کدام مدل انجام می‌شود مدل نوناکا و تاکوچی یا مدل پایه‌های ساختمان دانش، یا سرمایه فکری، یا ساختار اجتماعی، یا مدل مفهومی چندمرحله‌ای، یا شبکه‌ای، یا مخزنی، یا انتشار نظام یا مدل مفهومی نظام،^۱ یا مرجع و یا ...^۲

گام پنجم؛ حفظ و استمرار؛ جهت استقرار، تثبیت و ماندگاری مدیریت دانش در سازمان بازرسی باید به اموری زیر توجه داشت؛ مشاوره مستمر جهت رفع نواقص، استقرار واحد طراح و مستقلی به نام «واحد مدیریت دانش» در سازمان بازرسی و تلاش برای جلوگیری از بروز عوامل بازگشت سازمان به روال قبلی که معمولاً ماه‌ها مراقبت را لازم دارد و

در یک‌کلام در گام پنجم باید عوامل شکست و راه‌های بازگشت به وضع پیشین شناسایی و مسدود شوند.

گام ششم؛ ارزشیابی سیستم

در این مرحله و به‌طورمعمول چند ماه پس از پیاده‌سازی سیستم، نظام بازخورد مناسب برای اصلاح سیستم در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله واحد «مدیریت دانش» به شناسایی و رفع معایب و کاستی‌های سیستم طراحی شده می‌پردازد. پرسش‌ها و

1. (MATE)

۲. رک: عباسی، زهره، مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، همایش

بین‌المللی رازی، ۱۳۸۶.

دغدغه‌های اصلی در این مرحله حول آسیب‌شناسی و راه درمان نواقص موجود پروژه در پنج گام پیشین است.^۱

مهم‌ترین استلزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش

با توجه به شش گام یادشده مهم‌ترین پرسش‌ها و استلزامات در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان بازرسی را که پاسخ به آن‌ها لازمه کار است به ترتیب مراحل فوق به شرح زیر می‌توان برشمرد:

۱. واحد مدیریت دانش سازمان بازرسی از چه افراد، با چه

تخصص‌ها و کدام شرح وظایف تشکیل شود؟ (تعیین

مجریان)

۲. شناخت اهداف، وظایف، راهبردها، مأموریت‌ها و ساختار

سازمانی به لحاظ میزان انطباق با ساختارهای دانش،

بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، بررسی سند

راهبردی فناوری اطلاعات، میزان تبادل دانش در

سازمان، آستانه تحریک کارکنان، زیرساخت‌های

۱. رک: جلالی، سید محمد جواد و همکاران، طراحی و به کارگیری نرم افزار سیستم جامع

مدیریت دانش مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، کنفرانس بین-

المللی مهندسی صنایع، سال ۱۳۸۶.

تکنولوژیکی و متدلوژی انگیزی سازمان در چه وضعی

است؟ (بررسی وضع موجود)

۳. به لحاظ فرهنگ‌سازی؛ دوره‌های آموزشی، منابع علمی،

بیانیه و شعار دانشی سازمان، تیم‌های مدیریت دانش،

تدوین نظامنامه دانشی سازمان بازرسی، ایجاد انگیزه

برای دستیابی و تسهیم دانش، آموزش‌های تخصصی و

تکنولوژیک چه اقداماتی، توسط چه کسانی و در چه

محدوده زمانی یا کدامین روش و ابزار باید انجام شود؟

(برنامه‌ریزی، تعیین جدول زمانی و روش‌شناسی)

۴. چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی دانش سازمان چیست و

آیا با استراتژی سازمان هماهنگی دارد؟ (انطباق و

هماهنگ‌سازی چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی دانش با

چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان)

۵. عوامل شکست یا تضعیف سازمان در مدیریت دانش و

راه‌های بازگشت سازمان به وضع پیشین چیست و

راه‌های رفع آن‌ها کدام است؟ (آسیب‌شناسی پروژه)

۶. ملاکها و معیارها برای ارزشیابی سیستم مدیریت دانش در سازمان بازرسی چیست؟ (سنجش حسن انجام کار/ پروژه)

موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش

پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش مانند هر برنامه و طرحی با موانع و مشکلاتی مواجه خواهد بود که عدم توجه به این موانع و اهمال دریافتن راه‌حل موجبات شکست طرح را فراهم خواهد کرد. تجربه سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:^۱

۱. مشکلات و موانع تکنولوژیکی

این قسم مشکلات به صورتهای مختلف دارایی‌های دانشی سازمان و نظام‌های چندگانه‌ای مربوط است که در جهت ایجاد، جمع‌آوری، پیوند میان حلقه‌های چرخه مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری آن‌ها دریک نظام مرکزی واحد بکار می‌رود. درواقع این قسم از مشکلات، مشکلات و موانع مربوط به مسایل فنی کار است.

۱. رک: احمدی، سید علی اکبر، علی صالحی، مدیریت دانش، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱، ص ۲۰۵-۲۰۸ / همچنین رک: رادینگ، آلن، مدیریت دانش؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران، سمت، ۱۳۸۸.

۲. مشکلات و موانع مدیریتی

۲-۱. تزلزل در مدیریت رده‌بالا: غالباً در بسیاری از سازمان‌ها مدیریت رده‌بالا، در مقام نظر و تئوری اصل مدیریت دانش، و سازمان دانش‌مدار را در گفتار و نوشتار مورد تأیید و تحسین قرار می‌دهد اما از آن‌جاکه توانمندسازی کارکنان در سازمان‌هایی که تا پیش از اجرای نظام مدیریت دانش در آن‌ها مدیر رده‌بالا تنها منبع نهایی دانش سازمان بوده اقدامی انقلابی و پایه‌ای است لذا ممکن است از سوی مدیر مربوطه نوعی خطر به‌شمار آید که این خطر آن مدیر سطح بالا را در حمایت از طرح دچار تزلزل و سستی کند.^۱

۲-۲. ممانعت مدیریتی میانی: توانمندسازی کارکنان، مدیریت میانی را تهدید می‌کند. دادن دانش به دست کارکنان و دادن اقتدار به آن‌ها جهت تصمیم‌گیری و اقدام به‌طور مستقل بر اساس آن دانش و به دست آوردن شهرت، شناسایی و پاداش، برای مدیریت میانی کلاسیک خیلی خوشایند نخواهد بود در نتیجه همچنان که دستیابی به اطلاعات، نقش مدیریت میانی را به‌عنوان واسطه و تصفیه‌کننده اطلاعات دچار تهدید می‌کند،

۱. رک: همان.

به‌همین صورت مدیریت دانش نیز نقش مدیران میانی را به‌عنوان خط مقدم تصمیم‌گیران دارای اختیار، متزلزل می‌سازد. در این صورت مدیریت دانش به‌عنوان یک دگرگونی بنیادی تلقی می‌شود و مدیران میانی ممکن است اقداماتی در جهت خنثی‌سازی این تلاش‌ها و پاداش‌ها انجام دهند.^۱

۳. عدم همکاری کارکنان

مدیریت دانش مستلزم تغییر است و تغییر با مسئولیت‌های جدیدی همراه است که غالباً ممکن است کارکنان آن را کار زیادتر با بازده مستقیم اندک تلقی کنند و این امر برای آن‌ها خوشایند نیست. علاوه بر این اجرای نظام مدیریت دانش نوعی روحیه دوستی و همکاری را می‌طلبد که بسیاری از سازمان‌ها و محیط‌های کاری فاقد آن هستند.^۲

۴. ابهام در دارایی‌های دانشی

در مراحل نخست اجرای نظام مدیریت دانش ممکن است سازمان، در داده‌ها و اطلاعات غرق شود. دانش حقیقی به‌سادگی و آسانی ظاهر نمی‌شود و این خود مانعی برای پیش‌برد کار است. از این‌رو سازمان ممکن است مجبور به شناسایی و ارزیابی دارایی‌های دانشی خود باشد.^۳

۱. رک: همان.

۲. رک: همان.

۳. رک: همان.

۵. ذهنیت کوتاه‌نگرانه

اگر مدیران دانش نتوانند اکنون سرمایه‌گذاری کنند تا در طولانی‌مدت بازده آن را شاهد باشند این ناتوانی، خود مانعی بر سر راه اجرای نظام مدیریت دانش است.^۱

۶. فقدان روحیه همکاری مشترک

در بسیاری از سازمان‌ها کارکنان گمان می‌کنند که در نهایت خود به‌تنهایی باید از خود دفاع کنند. این در حالی است که مدیریت دانش مستلزم میزانی از همکاری و تمایل به همکاری مشارکتی در سازمان است.^۲

ارزش و کاربرد مدیریت دانش

مدیریت دانش، علمی است باهدف؛ حفظ دانش، خبرگی، توانایی کارکنان سازمان و مدیریت برای خلاق سازی آنان، صرف صحیح هزینه برای بهبود تجربه‌های سازمانی بجای بازتولید آن‌ها، حداقل‌سازی هزینه‌ها و حداکثرسازی سرعت، اثربخشی، کمک به در اختیار قرارگرفته اطلاعات مناسب در زمان مناسب برای افراد مناسب جهت تصمیم‌گیری‌های درست، کاهش خطاهای ناشی از عدم دسترسی به تجارب قبلی، افزایش تعلق و مطلوبیت سازمانی برای پرسنل و بهبود بیش‌ازپیش روابط مؤثر

۱. رک: همان.

۲. رک: همان.

بین آنها و درنهایت شناسایی نقاط ضعف دانش سازمان و سرمایه‌گذاری آگاهانه جهت اصلاح آن. بر این اساس و با توجه به این‌که میزان مهم بودن یک مسأله را منافع و مضار آن تعیین می‌کنند، می‌توان مزایای عمده مدیریت دانش، برای سازمان بازرسی کل کشور را بنابر رأی صاحب‌نظران چنین بیان کرد: مدیریت دانش دیدگاه‌ها، رهیافت‌ها و بصیرت سرمایه‌گذاری مناسب در داده و اطلاعات را در بهترین موارد استفاده، که بیشترین نیاز به آن می‌رود فراهم می‌آورد. این دانش، تصمیمات کجایی، چگونگی و زمان ساخت، ایجاد، انباشت و علل دانش جدید را هدایت می‌کند. اجازه می‌دهد که سازمان بازرسی عوامل تولید سرمایه‌های کلیدی خود از جمله آموزش، کارآموزی و تجربه ضمن خدمت را که چه‌بسا بیشترین هزینه‌ها را در سازمان بازرسی دربردارد توضیح دهد. این هزینه‌ها به‌ندرت به کمیت درمی‌آید یا دنبال می‌شود. بدون توجه کانونی فعال و بدون به‌هنگام‌سازی، دانش، ارزش خود را در سازمان از دست می‌دهد. استناد به مزایای مدیریت دانش یا به کمیت درآوردن مستقیم آن‌ها مایه ناکامی و مشکل است. مثلاً این‌که؛ ارزش یک ایده نوآور چیست؟ اصل و منشأ ایده چگونه تعیین می‌شود؟ مزایای یافتن راه‌حل زودتر یک مشکل خاص نسبت به راه‌حل دیرتر آن چیست؟

تسریع فرایندهای کار، مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری، شناسایی و سازگاری با تغییرات، تداوم (در اختیار گرفتن دانش، به خصوص دانش ضمنی کارکنان سازمان بازرسی و در دسترس قرار دادن آن برای کارکنان)، حفظ و رشد دارایی‌های فکری ایشان، از جمله مزایای مدیریت دانش است.^۱

اگر بخواهیم مهم‌ترین مزایای خاص مدیریت دانش، برای سازمان بازرسی کل کشور را فهرست کنیم به شرح زیر خواهد بود:

۱. پیشگیری از اُفت علمی؛ مدیریت دانش، سازمان بازرسی را قادر می‌سازد تا تخصص فنی و ضروری خود را حفظ کرده و از اُفت دانش ناشی از بازنشستگی، کوچک‌سازی، اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی پیشگیری کند. سازمان بازرسی هرروزه در حال تولید دانش‌ها، تجربه‌های طلایی‌ای است که گاه بارها در گذشته تولید شده یا در آینده مجدداً مورد نیاز است. این گنجینه‌ها نباید به‌سادگی از دست بروند. با ورود به دوره‌ای که دارایی اصلی سازمان‌ها، دانش، خبرگی، توانایی و مدیریت برای

۱. رک: رادینگ، آلن، مدیریت دانش؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران، سمت، ۱۳۸۸، ص ۴۴.

- خلاق‌سازی کارکنان است، توجه به مقوله مدیریت دانش برای سازمان بازرسی نیز محور قرار می‌گیرد.^۱
۲. بهبود تصمیم‌گیری؛ مدیریت دانش نوع و کیفیت دانش موردنیاز را برای تصمیم‌گیرهای اثربخش را شناسایی می‌کند و دسترسی به آن دانش را آسان می‌کند. در نتیجه، تصمیمات سریع‌تر و بهتری می‌تواند در سطوح پایین‌تر سازمانی صورت گیرد. این امر کاهش خطاهای ناشی از عدم دسترسی به تجارب قبلی را از بین می‌برد.^۲
۳. انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری؛ مدیریت دانش به کارکنان سازمان اجازه می‌دهد درک بهتری از کار خود به عمل‌آورده، راه‌حل‌های نوآور مطرح کنند، کمتر با سرپرست مستقیم کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند. در نتیجه، کارکنان می‌توانند در موقعیت‌های چندوظیفه‌ای فعال باشند و سازمان بازرسی می‌تواند روحیه کارکنان خود را بالا ببرد. این امر تعلق و مطلوبیت

۱. رک: همان.

۲. رک: همان.

- سازمانی را برای پرسنل به جهت ملموس شدن تولیدات دانشی‌شان، افزایش خواهد داد.^۱
۴. مزیت رقابتی؛ مدیریت دانش سازمان بازرسی را قادر می‌سازد تا ارباب‌رجوع، دیدگاه‌ها و فضای جامعه و رضایت ارباب‌رجوع را درک کرده، بتوانند شکاف‌ها و فرصت‌های خدمت‌رسانی را شناسایی کند.^۲
۵. توسعه دارایی؛ مدیریت دانش در سازمان بازرسی سبب صرف صحیح هزینه برای بهبود تجربه‌ها به‌جای بازتولید آن‌ها است و توانایی سازمان بازرسی را در سرمایه‌گذاری به‌منظور حفاظت قانونی برای حفظ مالکیت معنوی بهبود می‌بخشد و شناسایی نقاط ضعف دانش سازمان و سرمایه‌گذاری آگاهانه برای آن‌ها را میسر می‌کند.^۳
۶. افزایش بازده و کیفیت؛ ازجمله مزایای مدیریت دانش این است که به سازمان بازرسی اجازه می‌دهد که دانش را در خدمات و فرآورده‌ها به‌کار گیرد. در نتیجه، ارزش محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش افزایش پیدا می‌کند.^۴

۱. رک: همان.

۲. رک: همان.

۳. رک: همان.

۴. رک: همان.

۷. مدیریت اربابرجوع؛ از مزایای مدیریت دانش این است که سازمان بازرسی را قادر می‌سازد تا توجه کانونی و خدمت به اربابرجوع را افزایش دهد این امر سرعت پاسخ به سئوالات، توصیه‌ها و شکایات اربابرجوع را در پی دارد. این امر همچنین تضمین‌کننده سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به اربابرجوع می‌گردد به طوری که راه حل مشکلات عادی برای اربابرجوع به سادگی قابل دسترسی باشد.^۱
۸. به کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی؛ مدیریت دانش از طریق توانمندسازی به سهم شدن در درس‌های یاد گرفته شده، فرایندهای اسناد، و بررسی و حل استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی سازمان می‌تواند به بهترین وجهی در استخدام و کارآموزی کارکنان و سرمایه‌گذاری در زمینه منابع انسانی به سازمان بازرسی کمک کند.^۲

۱. رک: همان.

۲. رک: همان.

۹. بهبود روابط پرسنل؛ مدیریت دانش می‌تواند ارتباط مؤثر بین پرسنل و بهبود روابط آن‌ها را برای سازمان در پی داشته باشد.^۱

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

«مدیریت دانش»^۲ یکی از شاخه‌های فرعی اقتصاد دانش^۳ است. این دانش، دانشی میان‌رشته‌ای است بر دانش‌های؛ علم سازمانی، زبان محاسباتی، فناوری اطلاعات، دانش کتابداری و کتابخانه، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی، آموزش و توسعه، مطالعات ارتباطاتی و... تکیه دارد.^۴

مراد از مدیریت دانش عبارت است از: «اتخاذ رویکردی نظام‌مند، یکپارچه، با استراتژی‌ها و راهکارهای خاص، برای شناسایی، کسب، استخراج، بازیابی، ارزیابی، تسهیم و خلق کلیه منابع دانش^۵ سازمانی، به کمک فرایندها و ابزارهای مربوطه،

۱. رک: همان.

2. Knowledge Management

3. Knowledge Economy: See: <http://en.wikipedia.org/> Also See: <http://my.studyindenmark.dk/profiles/blogs/the-knowledge-economy-refers-to-the-use-of-knowledge-to-produced...>

اقتصاد دانش عبارت است از: بکارگیری دانش در جهت تولید ارزش‌های محسوس و نامحسوس در چارچوب‌ها و محدودیت‌های اقتصادی.

4. See: Marianne Gloet, Mike Berrell (2003). "The dual paradigm nature of knowledge management: Implications for achieving quality outcomes in human resource management", journal of knowledge management, 7 (1): PP. 78- 89

۵. اعم از: پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها، و رویه‌ها.

باهدف برقراری ارتباط بین خبرگانِ مجربِ سازمان با افرادی که نیاز به دانش خاصی دارند^۱. این دانش سه مکتب مهم به خود دیده؛ مکتب اقتصادی، مکتب سازمانی و مکتب راهبردی. تمام مدل‌های گوناگون مدیریت دانش در چهار رده؛ مدل‌های شبکه‌ای، مدل‌های شناختی، مدل‌های انجمنی/ارتباطی و مدل‌های فلسفی قابل دسته‌بندی است. ابعاد و محورهای اصلی مدیریت دانش عبارت‌اند از: فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی و درنهایت سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت دانش و گام‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش شش گام است؛ گام اول؛ تأسیس واحد مدیریت دانش، گام دوم؛ امکان‌سنجی، گام سوم؛ فرهنگ‌سازی و آموزش، گام چهارم؛ برنامه‌ریزی استراتژیک، گام پنجم؛ حفظ و استمرار، گام ششم؛ ارزشیابی سیستم. مهم‌ترین استلزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌تناسب همین شش گام یادشده تعریف می‌شود. مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش عبارت‌اند از: مشکلات و موانع تکنولوژیکی، مشکلات و موانع مدیریتی، عدم همکاری کارکنان، ابهام در دارایی‌های دانشی، ذهنیت کوتاه‌نگرانه و فقدان روحیه همکاری مشترک.

در بیان ارزش و کاربرد مدیریت دانش برای سازمان بازرسی نیز باید به پیشگیری از افت علمی، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، مزیت رقابتی، توسعه دارایی،

1. <http://fa.wikipedia.org>

افزایش بازده و کیفیت، مدیریت ارباب رجوع، به کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی و بهبود روابط پرسنل اشاره کرد.

منابع و مأخذ

- احمدی، سید علی اکبر، علی صالحی، مدیریت دانش، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۱.
- امس اچ. داوینپورت و لورنس بروساک، مدیریت دانش، مترجم حسین رحمان سرشت، تهران، شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو داخلی (سایکو)، واحد آموزش، ۱۳۷۹.
- جلالی، سید محمد جواد و همکاران، طراحی و به کارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، سال ۱۳۸۶.
- رادینگ، آلن، مدیریت دانش؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران، سمت، ۱۳۸۸.
- عباسی، زهره، مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، همایش بین‌المللی رازی، ۱۳۸۶.
- عبدالکریمی، مهوش، مدیریت دانش، فن‌آوری و خلاقیت و نقش آن در افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندها، پیام مدیریت موفق، ش ۲۶، دی ۱۳۸۲.
- غنی‌زاده، محمود، تحقق سازمان‌های دانش‌محور در گرو استقرار دولت الکترونیک است. نشریه برنامه، سال ۱۳۸۶، شماره ۲۳۷.
- محمد زاهدی، علی انتظاری‌هرسینی، مدیریت فرهنگ دانایی، مدیریت و توسعه، ش ۳۴، پاییز ۱۳۸۶.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

<http://en.wikipedia.org>

<http://my.studyindenmark.dk>

Kakabadse & others, *Reviewing the Literature of Knowledge Management: Towards A Taxonomy*, *Journal of Knowledge Management*, 2003, Vol 7 No 4.

Marianne Gloet, Mike Berrell (2003).” The dual paradigm nature of knowledge management: Implications for achieving quality outcomes in human resource management”, *journal of knowledge management*, 7 (1).

آدرس: تهران خیابان طالقانی-تقاطع خیابان شهید سپهبد قرنی -سازمان بازرسی کل کشور

طبقه ششم - مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

تلفن: ۶۱۳۶۲۳۰۷

نشانی الکترونیک: www.Bazresi.ir bazresi.research@136.ir