

طراحی الگوی بهینه مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی در ایران مطالعه موردی: دیوان محاسبات کشور

نگار خسروی پور^۱

سیده محبوبه جعفری^۲

محمد رضا عبدی^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۱/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۱۶

چکیده:

با بررسی اهداف و ساختار دستگاه‌های نظارتی مشخص می‌شود که فرایند مدیریت دانش از شناسایی و کسب دانش تا بازنگری و بازرسی نتایج نه تنها وابسته به دانش و منابع درون سازمانی بوده بلکه ارتباطی پیوسته و گسست ناپذیر با سازمان‌های تحت نظارت دارد. با توجه به ضرورت تبدیل اطلاعات حسابرسی و نظارتی به دانش در دیوان محاسبات کشور، این مقاله در پی آن است که به شناسایی میزان آمادگی این سازمان در پذیرش مدیریت دانش پرداخته و مدلی مناسب برای استقرار نظام مدیریت دانش در این دستگاه نظارتی را پیشنهاد نماید. در بخش اول با استفاده از روش تحقیق پیمایشی و با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای به بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش و رتبه‌بندی آن‌ها پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حسابرسان و کارشناسان حسابرسی دیوان محاسبات کشور بوده و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۳۴ نفر انتخاب شدند. در بخش دوم به ارائه مدلی تلفیقی و بهینه برای استقرار و به‌کارگیری مدیریت دانش در دیوان محاسبات پرداخته شده که با تکیه بر رویکردی نظارتی، بر تهیه نقشه دانش و طراحی نظام‌نامه مدیریت دانش تأکید دارد. کلمات کلیدی: مدیریت دانش، دیوان محاسبات کشور، برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد نظارتی

۱- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز

۲- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب

۳- دانشجوی دکترا حسابداری، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه تهران جنوب، (نویسنده مسئول)، Mabdireza@yahoo.com

۱- مقدمه

۱-۱- بیان مساله

همان‌گونه که اشاره شد در بخش اول این پژوهش به بررسی میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور در استقرار نظام مدیریت دانش پرداخته شده است و در بخش دوم با تأکید بر عوامل شناسایی شده و ضمن بررسی وضعیت موجود دیوان (در دو زمینه فناوری اطلاعات و تعامل با ذینفعان) و استراتژی‌های تعریف شده (عوامل درونی و بیرونی) مدلی متناسب با این دستگاه برای نظام مدیریت دانش معرفی شده است که برای ارائه این مدل سه دسته عوامل توانمند ساز (رهبری، مدیریت تغییر و انگیزش) در نظر گرفته شده است. عوامل توانمند ساز عواملی هستند که به بسترسازی مناسب برای پیاده‌سازی و بهره‌برداری از نظام مدیریت دانش می‌پردازند و تقویت این عوامل موجب ایجاد شرایط بهینه‌ای در خلق و اشتراک دانش در سازمان می‌گردد.

۱-۲- اهمیت و اهداف پژوهش

نیاز به استفاده از نظام مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مدل‌های نوین مدیریت و اهمیت آن بر کسی پوشیده نیست. وقوع دوباره کاری و موازی‌سازی در حوزه‌های کاری مشابه کارکنان، تناقض در رویکردها و یا درک متفاوت از سیاست‌های سازمان، فقدان آگاهی از چشم‌انداز یکپارچه سازمانی، از دست رفتن دانش و بینش کارکنان با تجربه را خروج آن‌ها از سازمان، عدم توانایی مناسب و کافی و تسهیم بهترین تجارب و نوآوری‌ها به‌صورت انفرادی، فقدان زمینه‌های کار گروهی و کسب تجارب و ارزش‌های مشترک و از دست رفتن زمان و هزینه همگی از دلایلی است که استفاده از مدیریت دانش را بیش‌ازپیش ضروری می‌نماید.

دیوان محاسبات کشور به‌عنوان ابزار نظارتی مجلس شورای اسلامی، با توجه به تحولات اساسی در نظام اقتصادی کشور و گستره پیچیدگی فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی به‌ویژه در سال‌های اخیر و به‌منظور تحقق اهداف نظارت مالی در سطح کشور علاوه بر اینکه نیازمند استفاده از شیوه‌ها و تکنیک‌های هوشمند و استفاده از سامانه‌های کنترل اثربخش برای ایجاد کنترل الکترونیکی بر اطلاعات مالی دستگاه‌های اجرایی است، می‌بایست نسبت به ضرورت استفاده از دانش موجود در بدنه اطلاعاتی خود و سوابق دانشی موجود در حوزه قوانین و عملکرد این دستگاه و همچنین بهره‌برداری از فرایند مدیریت دانش در ثبت حافظه تاریخی و دانش شفاهی و اشتراک و تسهیم شدن دانش محاسباتی و حسابرسی آگاه بوده و برای تحقق آن برنامه‌ریزی نماید.

۱-۳- بخش اول- تاریخچه و مبانی نظری پژوهش و بررسی میزان آمادگی دیوان محاسبات

کشور در پذیرش نظام مدیریت دانش

در این بخش به مبانی نظری پژوهش شامل مفهوم‌شناسی مدیریت دانش، تعاریف و مدل‌های موجود آن و تشریح نقاط قوت و ضعف هر یک خواهیم پرداخت.

۱-۳-۱- مفاهیم مدیریت دانش

مدیریت دانش نشان‌دهنده فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است که توسط بهبود بخشیدن به اثربخشی و کارایی منابع دانشی و باهدف رهاسازی پتانسیل فکری سازمان هدایت می‌شود (سکیب، محمدالدین و بلوچ^۴، ۲۰۱۷). اهمیت مدیریت دانش برای سازمان‌ها واضح است و مشارکت آن به‌سوی ارائه خدمات و تولید، بدین ترتیب که بهبوددهنده عملکرد سازمانی است کلید رقابت‌پذیری سازمان است (بیجرز^۵، ۲۰۰۶؛ به نقل از سکیب و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت دانش به سازمان‌ها اجازه می‌دهد به صورتی اثربخش برنامه‌ریزی، خلق و سازمان‌دهی کنند و با استفاده از منابع دانش کارکنان به برانگیختن آن‌ها بپردازند. هابر^۶ (۱۹۹۱) و نوناکا^۷، دانش را اعتقاد و باوری تعریف کرده‌اند که به افزایش توان بالقوه پدیده‌ها برای اقدامات و تصمیمات اثربخش منجر می‌شود. در تعریفی دیگر، داوینپورت و پروساک (۱۳۷۹) دانش را ترکیبی منعطف و قابل‌تبدیل از تجارب، ارزش‌ها و اطلاعات معنی‌دار می‌دانند که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد (به نقل از کاملی، ۱۳۸۷).

فرضیه اساسی در مورد مدیریت دانش این است که سازمان‌هایی که دانش خود را بهتر مدیریت می‌کنند در برقراری ارتباط با چالش‌های محیط کاری خود موفق‌تر هستند. مدیریت دانش به‌عنوان محوری برای دستیابی به فرایندها و بهبود خدمات، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تطبیق و تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود (ارل^۸، ۲۰۰۱، به نقل از هانزیک^۹، ۲۰۰۷).

۱-۳-۲- مدل‌های مدیریت دانش

در این بخش ابتدا مدل‌های موجود مدیریت دانش و نظریه‌های مطرح‌شده در این حوزه را بررسی و به تحلیل نقاط ضعف و قوت هر یک از این مدل‌ها می‌پردازیم. سپس به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری در خصوص مدل پیشنهادی برای دیوان محاسبات کشور با توجه به نوع ساختار و مأموریت‌های این نهاد نظارتی اشاره خواهیم کرد.

مدل‌های مفهومی مدیریت دانش را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد:

۱- مدل‌های توصیفی

مدل‌هایی که مشخصات، ماهیت و طبیعت پدیده‌های مربوط به مدیریت دانش را به‌صورت شماتیک نمایش می‌دهند. این مدل‌های جامع نبوده و تنها قسمتی از ابعاد مدیریت دانش را شناسایی و عرضه می‌کنند. این دسته از مدل‌های شامل دودسته مدل‌های توصیفی عمومی و مدل‌های توصیفی بامنظور خاص هستند (موحدی معتمدی، ۱۳۸۸).

۱- مدل‌های تجویزی

این مدل‌ها به‌جای مطرح کردن اجزا و ابعاد مدیریت دانش، متدولوژی اجرا و تحقق آن را در

4 - Saqib.Muhammad, Mohammed Udin, Zulkifli, Baluch, Nazim

5 - Uit Beijerse

6 -Huber

7 -Nonaka

8 - Earl

9 - Handzic

سازمان عرضه می‌کنند و از این طریق پدیده موردنظر را به تصویر می‌کشند (همان منبع).

۳- مدل‌های بلوغ مدیریت دانش

برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازمان‌دهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان در زمینه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان برای به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش امری ضروری و حیاتی است. به عبارتی انجام تحلیلی عمیق از سطح بلوغ سازمان در زمینه مدیریت دانش امری لازم است. هر سازمان با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. پیشنهادها و رهنمودهایی که بتوانند فعالیت‌های موردنیاز مدیریت دانش را موردتوجه قرار دهند، می‌توانند به‌وسیله مدل‌های بلوغی که مشابه آن‌ها هم‌اینک در صنایع مختلف وجود دارد ارائه گردند. یک مدل بلوغ از چندین سطح بلوغ تشکیل شده است که یک سازمان می‌تواند گام‌به‌گام و در طول سالیان به آن‌ها دست یابد. (حسنقلی پور، عابدی جعفری و خطیبیان، ۱۳۸۸)

جدول شماره ۱- دسته‌بندی مدل‌های مدیریت دانش

دسته‌بندی مدل‌های مدیریت دانش	نام مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
مدل‌های توصیفی عمومی	مدل ستون‌های بنیادین مدیریت دانش	-تمرکز بر شناسایی دانش و کدگذاری و سازمان‌دهی آن -توجه به مکانیزه کردن دانش	عدم پیش‌بینی نحوه اشتراک‌گذاری و کاربردهای اجرایی دانش در سطح سازمان
	مدل تعاملی ظرفیت‌های کلیدی و فعالیت‌های دانش‌آفرینی سازمان	تأکید بر ارزش‌ها و حمایت از فعالیت‌های مربوط به دانش‌آفرینی در سازمان	عدم توجه به عواملی مانند فرهنگ‌سازمانی، ساختارهای موجود سازمان و منابع دانشی فعلی در سازمان، استراتژی‌های سازمان
	مدل سازمان‌های هوشمند	توجه به محیط بیرون از سازمان و تغییرات محیطی به‌منظور کسب دانش جدید و توجه به فرایند تصمیم‌گیری	-توجه نشدن به تفاوت بین اطلاعات و دانش -شفاف نکردن ماهیت الگوهای تصمیم‌گیری موردنظر در مدل -این مدل در پی دستیابی به دانش جدید از طریق توجه به تغییرات محیطی است و به نظر می‌رسد از دانش موجود در بدنه سازمان و دانش شفاهی غافل شده است.

دسته‌بندی مدل‌های مدیریت دانش	نام مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
مدل‌های توصیفی بامنتور خاص	مدل دارایی‌های ناملموس سازمان	توجه به دانش به‌عنوان دارایی سازمان	عدم توجه به چرخه دانش و تمرکز داشتن بر روی مفاهیم دانش به‌جای فرایند مدیریت دانش در سازمان
	مدل سرمایه‌های فکری	توجه به انتقال دانش مابین سرمایه‌های فکری سازمان (انسانی، سازمانی و مرتبط با مشتری) و اهمیت دادن به ارزش حاصل‌شده از ارتباط بین این سرمایه‌ها	توجه به منابع دانش و غافل ماندن از فرایند مدیریت دانش و نحوه استفاده از ارزش ایجادشده حاصل از تداخل سه نوع سرمایه موردنظر مدل
مدل‌های بلوغ مدیریت دانش	مدل تبدیلات دانش	تمرکز بر روی رشد دانش در اثر تبدیل دانش‌های ضمنی و صریح به یکدیگر در سازمان	عدم توجه به مراحل به‌کارگیری، اجرا و بازنگری دانش تولیدشده و چگونگی استفاده از دانش صحیح که در اثر ماریج رشد دانش حاصل می‌شود
	مدل دانشگاه هند	توجه به فرایند مدیریت دانش در هر یک از مراحل بلوغ	
	مدل بوداپست	توجه به جستجوی دانش‌های موجود داخل و خارج سازمان، خلق دانش جدید، تخصیص بهینه منابع، همکاری‌های بین سازمانی و بهبود و بهینه‌سازی دانش	-توجه ناکافی به بعد محتوا در نظام مدیریت دانش (محتوا: دانشی که در سیستم‌ها، مدل‌ها، فرایندها و بین انسان‌هایی که در نظام مدیریت دانش حضور دارند، در جریان است) از لحاظ میزان آشکار یا ضمنی بودن و موضوع دانش
	مدل KPQM	تمرکز برافزایش کیفیت مدیریت دانش در هر یک از مراحل بلوغ مدیریت دانش	عدم تمایز جدی بین فرایندها، فعالیت‌ها و فناوری‌های رسمی مدیریت دانش با فرایندها، فعالیت‌ها و فناوری‌های غیررسمی مدیریت دانش
	مدل زیمنس	تمرکز بر روی جنبه‌های برنامه‌ریزی (استراتژی و اهداف دانشی سازمان)، دانش خارج از سازمان، مهارت افراد، قوانین غیررسمی و فرهنگ مدیران دانش، فناوری و امنیت اطلاعات	

۴-۱- پیشینه تحقیق

۴-۱-۱- پیشینه خارجی

در خصوص تنوع و گستردگی مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت دانش و مدل‌های ارائه‌شده در ارتباط با این موضوع در حوزه‌های بین‌المللی می‌توان به پژوهش افکر، فریج و کاسو^{۱۰} از دانشگاه مراکش اشاره نمود که در سال ۲۰۱۷ با ارائه مقاله‌ای با عنوان «سنجش عملکرد برای مدیریت دانش: طراحی مدل مرجع» با بررسی مدل‌های مدیریت دانش و تنوع کاربردهای آن به طراحی مدلی برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش پرداخته‌اند که الزامات سنجش عملکرد را برآورده می‌کند. این پژوهش به دو بحث می‌پردازد: نخست، طراحی یک مدل مرجع با تأکید بر ارزیابی کیفیت که می‌تواند گامی مهم به سوی استانداردسازی مدل‌های موجود باشد و دوم، پر کردن شکاف ادبیات مربوط به سنجش عملکرد و پیشنهاد مدلی که می‌تواند تمامی مدل‌های مدیریت دانش را ارزیابی کند.

در پژوهشی دیگر با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در اقتصاد امروز» که توسط سکیب، محمدالدین و بلوچ در سال ۲۰۱۷ انجام‌شده است، بایان اینکه هدف هر سازمانی توانایی رشد و پیشرفت مستمر و اطمینان از بازگشت سرمایه برای ذینفعان آن کسب‌وکار است، شرط رسیدن به این هدف را عملکرد سازمانی برتر و پایدار می‌داند. این پژوهشگران مدیریت دانش را یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در عملکرد سازمانی در شرایط اقتصادی امروزی دانسته‌اند. در این مقاله پژوهشگران مدل‌های مدیریت دانش در شرکت زیمنس در حوزه ارتباطات، بانک HSBC در حوزه مالی و بانکداری، پروژه WISECARE در بخش بهداشت و خدمات را مورد بررسی قرار داده‌اند که نتایج مطالعات آن‌ها نشان می‌دهد این سازمان‌ها به مزایایی مانند ارتقاء و بهبود اثربخشی، بهبود ارتباطات، ثبت و مستندسازی آسان‌تر دانش و اطلاعات، استفاده از روش‌های جدید و خلاقانه برای انتقال دانش، تغییر از رویکرد استقرایی دانش به سوی رویکرد استنتاجی، افزایش ارتباط تعاملی بین کارکنان و مشتریان، کاهش زمان انجام فرایندها و آگاهی و درک سریع‌تر در پاسخگویی به تغییرات محیطی را دست‌یافته‌اند.

پژوهشی با عنوان «توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش: روش ساختاریافته» در سال ۲۰۱۰ توسط ساندواولیا و دارن دالچر^{۱۱} و با این هدف که مدیریت دانش برای توسعه قابلیت‌ها جهت تسریع در ارتقای دانش به‌عنوان یک منبع سازمانی به روشی نظام‌مند نیاز دارد، انجام‌شده است. نتایج تحقیق حاکی از این بود که هنگامی که سازمان‌ها مدیریت دانش را اجرا می‌کنند، زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایندها توسعه می‌یابند. همچنین نتایج نشان داد که زیرساخت‌های مدیریت دانش (فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و ...) و فرایندهای مدیریت دانش (کسب دانش، توزیع دانش، ذخیره دانش و به‌کارگیری دانش) به‌طور یکنواخت و هماهنگ با یکدیگر پیشرفت کرده و از آغاز تا یک حالت پیشرفته سازمانی را به تصویر می‌کشد (داوران، ۱۳۹۳). در پژوهش‌های مربوط

10 - Oufkir, Latifa. Fredj, Mounia. and Kassou, Ismail

11 -Birinder Singh Sandhawalialia and Darren Dalcher

به بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش، ژنگ وی و همکاران^{۱۲} در سال ۲۰۱۰ در پژوهشی با موضوع «ارتباط فرهنگ‌سازمانی، ساختار، استراتژی و اثربخشی: نقش میانی مدیریت دانش» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ‌سازمانی بیشترین تأثیر را بعد از استراتژی و ساختار بر روی مدیریت دانش می‌گذارد و علاوه بر این مدیریت دانش به‌عنوان نقش میانی اثربخشی سازمان و فرهنگ، تأثیر مثبتی بر روی اثربخشی سازمان دارد.

۱-۴-۲- پیشینه داخلی

مهرابی، دکامنی و نصیری در سال ۱۳۹۶ امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش را در استانداری همدان مورد بررسی قرار داده‌اند. ایشان از میان عوامل زیرساختی متعدد در حوزه مدیریت دانش سه عامل منابع انسانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی را توسط پرسشنامه استاندارد مورد ارزیابی قرار داده و برای کشف رابطه بین متغیرهای درون فرضیه‌ها از آزمون کای اسکور استفاده کرده‌اند. در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور با استفاده از مدل سه‌شاخگی (ابعاد ساختاری، محتوایی و محیطی)» توسط شهامت حسینیان و ابراهیم فراهانی در سال ۱۳۹۵ باهدف بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور به کمک مدل سه‌شاخگی با استفاده از ابعاد ساختاری، محتوایی و محیطی انجام شده است. نتایج این آزمون بیان‌گر این بود که هر سه متغیر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور تأثیرگذار هستند. همچنین در پژوهشی با موضوع «مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران» که توسط اخوان خرازیان، جمشید صالحی صدقیانی و منافی در سال ۱۳۹۵ انجام شده است، چهار عامل کلیدی به شرح فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش شناسایی شده‌اند.

عبدالرضا داوران در پژوهشی تحت عنوان «بررسی امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور» (۱۳۹۱)، عواملی از جمله فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، کسب دانش، تبدیل دانش، بکار بردن دانش و نگهداری دانش را مورد بررسی قرار داده که بر اساس این پژوهش شرایط این سازمان برای پیاده‌سازی هر یک از این مؤلفه‌ها از دید نمونه آماری مورد مطالعه مناسب بوده است.

آقایان مهرعلی‌زاده و عبدی در کتاب نظام مدیریت دانش (۱۳۹۰) موانعی مانند راهبرد مدیریت دانش سازمانی، تشکیلات سازمانی، منابع انسانی، تأمین مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان موانع و مشکلات سازمان‌ها در استقرار نظام مدیریت دانش عنوان نموده‌اند. همچنین عواملی مانند عوامل اجتماعی - فرهنگی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و اقتصادی و عوامل فنی به‌عنوان مجموعه عوامل کلی که می‌توانند رمز موفقیت یا شکست پروژه‌های

مدیریت دانش نقش داشته باشند را شناسایی کرده‌اند. با تقابل مؤلفه‌های شناسایی شده (حاصل از مطالعات انجام شده داخلی و خارجی) با معیارهای هفت‌گانه موجود در «پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی» و حذف مؤلفه‌های تکراری (مؤلفه‌های مربوط به فرهنگ و ساختار سازمانی که در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته‌اند) در این پژوهش از مؤلفه‌های این پرسشنامه استاندارد برای بررسی میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور استفاده شده است. لازم به ذکر است به دلیل اینکه نظام مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور پیاده‌سازی نشده است بخشی از سؤالات پرسشنامه مذکور که مربوط به معیارهای نتایج مدیریت دانش است مورد استفاده قرار نگرفته و حذف شده‌اند.

۱-۵- سؤال پژوهش

در این پژوهش در پی آن هستیم که میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور برای پذیرش مدیریت دانش را با عوامل زیرساختی مرتبط به این موضوع مورد بررسی قرار داده و سپس با توجه به وضعیت وجود یا فقدان این عوامل در این دستگاه به ارائه مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور بپردازیم.

۲- روش تحقیق

۲-۱- روش پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

پژوهش حاضر از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی است. ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، نتایج حاصل از پیشینه و مبانی نظری، عوامل زیرساختی برای پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها شناسایی شده و مدل‌های موجود مرتبط با موضوع هم مورد بررسی قرار گرفت. سپس با استفاده از تحقیقات میدانی و با استفاده از پرسشنامه «بررسی میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور در پذیرش مدیریت دانش» به بررسی وضعیت مؤلفه‌های رهبری مدیریت دانش، فرایند، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری پرداخته شد. مبنای اصلی پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش «پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی» است که دلایل انتخاب معیارهای این پرسشنامه و نیز حذف بخشی از سؤالات مربوط به آن (سؤالات مربوط به نتایج مدیریت دانش) در بخش پیشینه تحقیق مورد بحث قرار گرفت.

روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان مدیریت دانش مورد سنجش قرار گرفته است و پایایی مربوط به آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS و از طریق آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شده است. نتایج آزمون (با آلفای ۹۱ درصد) نشان داد علاوه بر اینکه پرسشنامه از قابلیت اعتماد یا پایایی بالایی برخوردار است آلفای تمامی متغیرها نیز از حد قابل قبولی برخوردار بوده است.

۲-۲- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این تحقیق حساب‌رسان و کارشناسان حسابداری دیوان محاسبات کشور است که مشتمل بر ۶۰۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در حالتی که حجم جامعه معلوم است محاسبه شده است که ۲۳۴ نفر است. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

۳-۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش و پاسخ به سؤال تحقیق از آزمون‌های زیر استفاده شده است:

آزمون کلموگروف - اسمیرنوف به منظور تعیین نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده با در نظر گرفتن دو فرض زیر:

H₀: توزیع مشاهدات با توزیع مشخصی (در این تحقیق توزیع نرمال) همگون است.

H₁: توزیع مشاهدات با توزیع مشخصی (در این تحقیق توزیع غیر نرمال) همگون نیست.

در این تحقیق عدد معنی‌داری مربوط به متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از عدد معنی‌داری در نظر گرفته شده (0.05) است در نتیجه فرض صفر قبول می‌شود و توزیع اعداد نرمال است.

آزمون t تک نمونه‌ای جهت بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش

برای پاسخ به پرسش‌های اصلی پژوهش، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. با توجه به اینکه طیف پاسخگویی به سؤالات پنج ارزشی بوده است میانگین فرضی به روش زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{Test Value} = \frac{3}{(1+2+3+4+5)/5} = 3$$

فرضیه‌ها:

H₀: دیوان محاسبات کشور از عامل موردنظر جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش برخوردار نیست.

H₁: دیوان محاسبات کشور از عامل موردنظر جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش برخوردار است.

جدول شماره ۲- نتایج آزمون میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور در پیاده‌سازی مدیریت دانش

عوامل مؤثر در میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور برای استقرار مدیریت دانش	میانگین	انحراف میانگین	t محاسبه شده	رد یا قبول فرض صفر
رهبری مدیریت دانش	۴/۵۶	۱/۵۶	۱۴/۳۴	رد
فرایند	۴/۴۵	۱/۴۵	۱۳/۸۶	رد
منابع انسانی	۵/۳۹	۲/۳۹	۱۹/۵۲	رد
فناوری	۴/۲۳	۱/۲۳	۱۲/۷۹	رد
فرایندهای دانشی	۴/۱۹	۱/۱۹	۱۲/۵۶	رد
یادگیری و نوآوری	۵/۱۰	۲/۱۰	۱۷/۴۳	رد

مشاهده می‌شود که وضعیت دیوان محاسبات کشور از لحاظ معیارهای شش‌گانه دارای میانگینی بالاتر از حد انتظار بوده و بنابراین تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند؛ بنابراین ارزیابی این دستگاه نشان می‌دهد در زمینه‌های رهبری مدیریت دانش، فرایند، منابع انسانی، فناوری، فرایندهای دانشی و یادگیری و نوآوری در شرایط مناسب بوده و از آمادگی لازم برای پیاده‌سازی و استقرار نظام مدیریت دانش برخوردار است.

به‌منظور رتبه‌بندی این که کدام‌یک از عوامل مؤثر بر آمادگی دیوان محاسبات کشور نسبت به سایر متغیرها از وضعیت بهتری برخوردار است از آزمون فریدمن استفاده‌شده و نتایج حاصل‌شده به شرح جدول زیر می‌باشند:

جدول شماره ۳- نتایج آزمون میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور در پیاده‌سازی مدیریت دانش

عوامل مؤثر در میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور برای استقرار نظام مدیریت دانش	رهبری مدیریت دانش	فرایند	منابع انسانی	فناوری	فرایندهای دانشی	یادگیری و نوآوری
میانگین رتبه	۳/۴۷	۲/۱۲	۳/۱۹	۳/۴۱	۲/۶۷	۳/۰۵

همان‌گونه که مشاهده می‌شود عوامل «فرایندهای دانشی» و «فرایند» در دیوان محاسبات کشور از رتبه پایین‌تری نسبت به سایر عوامل برخوردار بوده و نیاز به توجه و تقویت بیشتری در راستای استفاده بهینه از نتایج مدیریت دانش دارند.

□ ۳- بخش دوم: معرفی مدل بهینه مدیریت دانش

در این بخش از پژوهش، ابتدا به مطالعه بسترهای موجود در دیوان محاسبات کشور که در معرفی مدل موردنظر مدیریت دانش تأثیرگذار هستند می‌پردازیم و سپس با ارائه مدل مفهومی نهایی مدل بهینه مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور را بررسی می‌کنیم. این بسترهای مطالعاتی شامل (۱) وضعیت موجود دیوان محاسبات کشور (در دو زمینه فناوری اطلاعات و تعامل با ذینفعان) و (۲) استراتژی‌ها و راهبردهای مطالعه شده در این دستگاه نظارتی هستند.

۳-۱- وضعیت موجود دیوان محاسبات کشور

۳-۱-۱- وضع موجود کاربرد فناوری اطلاعات دیوان محاسبات کشور

توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات زندگی بشر امروز و عملیات سازمان‌ها را همراه باهم تحت تأثیر قرار داده است اما در سازمان‌های امروز شاید کمتر فعالیتی به‌اندازه کاری که حسابداران و سیستم اطلاعاتی حسابداری انجام می‌دهند از آثار و تبعات این جهش‌های علمی و فنی تأثیر پذیرفته باشد. تمام کار حسابداران با داده‌ها و اطلاعات عجین است و نمی‌توان اثرگذاری شگرف تحولات ICT بر این فعالیت‌ها را نادیده گرفت.

کاربرد فناوری اطلاعات در هر یک از مراحل حسابرسی دیوان محاسبات کشور را می‌توان بصورت زیر عنوان نمود:

۱- برنامه‌ریزی: امکان ایجاد نظام اولویت‌گذاری در انتخاب موضوعات قابل‌رسیدگی با توجه به گستردگی موضوعات و کمبود نیروی انسانی دیوان محاسبات کشور (نظام تخصیص بهینه منابع)
 ۲- اجرای امور حسابرسی: امکان نظارت و کنترل آسان و کم‌هزینه بر قوانین و مقررات متعدد و افزایش بهره‌وری (در روش‌های حسابرسی رعایت)، امکان کنترل احکام مربوط به دستورالعمل‌های فراوان در اجرای ماده ۱۲۸ قانون محاسبات عمومی در مدت‌زمان کوتاه و نیز ایجاد سهولت در کنترل ترازهای تهیه‌شده، رعایت اصول حسابداری، نسبت‌های مالی و ... در کوتاه‌ترین زمان ممکن با استفاده از رایانه

۳- پیگیری: مدیریت استفاده از نتایج حاصل از حسابرسی‌ها و جمع‌آوری بانک‌های اطلاعاتی لازم به‌منظور استفاده و دسترسی به اطلاعات و نتایج در کوتاه‌ترین زمان ممکن با استفاده از رایانه و نرم‌افزارهای مربوطه

۴- نظارت: استفاده از فناوری اطلاعات در نظارت بر نتایج و فرایندهای حسابرسی و اطمینان از حصول به نتایج در زمان تعیین‌شده و باکیفیت موردنظر

۵- ارزیابی: کنترل کیفیت و اطمینان از برخورداری نتایج حاصل‌شده حسابداری از استانداردهای لازم با استفاده از نظام‌های رایانه‌ای

بنابراین استفاده از سیستمی که بتوان اطلاعات مالی، گزارش‌های حسابرسی و دانش ایجادشده در فرایندهای رسیدگی را از طریق آن طبقه‌بندی و سازمان‌دهی کرد و آن‌ها را به اشتراک گذاشت، از الزامات اساسی دیوان محاسبات در تحقق ارزش‌ها و اهداف راهبردی و نیز سیاست‌های دولت در امر نظارت‌های مالی و عملکردی دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط خواهد بود.

۳-۱-۲- وضع موجود ارتباط با ذینفعان (شیوه‌های تبادل اطلاعات دیوان محاسبات کشور با سایر دستگاه‌های اجرایی)

ذینفعان/ صاحبان منافع دیوان محاسبات کشور شامل کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی هستند که نیازها و یا فعالیت‌های آن‌ها به نحوی با دیوان محاسبات مرتبط می‌شوند. در واقع ایشان تأثیرگذاران و تأثیرپذیران از دیوان محاسبات کشور هستند. (برنامه راهبردی دیوان محاسبات کشور، ۱۳۸۸).
 ذینفعان دیوان محاسبات را می‌توان به دو گروه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تفکیک کرد، (۱) ذینفعان درون‌سازمانی: کلیه نیروهای دیوان محاسبات شامل واحدهای اجرایی و ستادی و (۲) ذینفعان برون‌سازمانی: شامل کلیه اشخاص، مراجع، دستگاه‌ها و مؤسساتی که فعالیت‌هایشان به‌نوعی با موضوع نظارت و دیوان محاسبات کشور مرتبط است.

موضوع موردبررسی در این پژوهش نحوه ارتباط دیوان محاسبات کشور با ذینفعان درون و برون‌سازمانی در حوزه تولید، گردآوری، انتقال، پالایش و توزیع اطلاعات مرتبط و موردنیاز صاحبان منافع از یک‌سو و سیستم‌های اطلاعاتی موجود در دیوان که در راستای فرایندهای هماهنگ‌سازی

و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تسهیل نظارت و کنترل داده، اطلاعات و فرایندهای رسیدگی و حسابرسی مورد استفاده قرار می‌گیرد، از سویی دیگر است.

۳-۲- بررسی راهبردها و استراتژی‌های دیوان محاسبات کشور

در مطالعات مربوط به برنامه راهبردی دیوان محاسبات کشور، بر اساس نظرات کارگروه خبرگان موارد زیر به‌عنوان فرصت، تهدید، نقاط قوت و نقاط ضعف شناسایی شده‌اند:

عوامل بیرونی. فرصت‌ها: تأثیرپذیری سیاست‌های مالی کشور از گزارش تفریح بودجه و سایر گزارش‌های دیوان، انتظارات و مطالبات مردم و مجلس به‌ضرورت وجود نهاد نظارت مالی قوی، وجود کارشناسان مالی معتبر در امر نظارت در بخش خصوصی، برخورداری دیوان محاسبات کشور از جایگاه ویژه در قانون اساسی، گسترش و توسعه فناوری اطلاعات در کشور

عوامل بیرونی. تهدیدها: بالا بودن حجم تصدی‌گری دولت، تغییرات سریع، عدم شفافیت، رسوب و عدم تنقیح قوانین و مقررات کشور، ضعف فرهنگ نظارت‌پذیری در دستگاه‌های اجرایی، امکان برداشت و بهره‌برداری غیرحرفه‌ای از گزارش‌های دیوان، ناکافی بودن سیستم‌های اطلاعاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور

عوامل درونی. نقاط قوت: توجه و حمایت مدیران ارشد به سرمایه‌گذاری در تأمین نرم‌افزار و سخت‌افزارها و استفاده از فناوری‌های نوین، برخورداری از اختیارات قانونی مناسب، پایبندی به قوانین و مقررات و استقلال حرفه‌ای، پیشینه تاریخی و ریشه‌دار دیوان محاسبات کشور، وجود قوانین و رویه‌های فنی در خصوص تکالیف و مأموریت‌ها، وجود نیروی انسانی باتجربه و باانگیزه

عوامل درونی. نقاط ضعف: نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد در دیوان، ضعف نظام پرداخت و قدردانی و تشویق کارکنان، عدم انعطاف‌پذیری لازم برای تطبیق سریع با فناوری‌های جدید، عدم استقرار سیستم جامع مدیریت اطلاعات در دیوان، طولانی بودن رسیدگی‌ها، ضعف در نظام کنترل کیفیت دیوان، عدم وجود آیین دادرسی در حوزه رسیدگی

۳-۳- عوامل توانمند ساز مدل مدیریت دانش

توانمند سازها، مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی هستند که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر فراوانی بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو و لیدکر^{۱۳}، ۱۳۸۴)، به نقل از محمودزاده، بروجنی و صداقت، (۱۳۹۳) توانمند سازهای مدیریت دانش در سازمان موجب، توسعه دانش، تحریک ایجاد دانش در درون سازمان و نیز به اشتراک‌گذاری و حفاظت از آن می‌شوند (همان منبع). در این پژوهش، با توجه به مطالعات بخش اول که عوامل مؤثر بر آمادگی دیوان محاسبات کشور را مورد بررسی قرارداد، سه عامل رهبری، مدیریت تغییر و انگیزش به‌عنوان عوامل توانمند ساز معرفی شده است که در ادامه به بررسی آن‌ها پرداخته شده است. لازم به ذکر است عامل انگیزش با توجه به مدل سرمایه‌گذاری انرژی در نظر گرفته شده و استراتژی‌های انگیزشی متناسب با مدیریت

دانش برای انواع کارکنان مطرح‌شده در این مدل، پیشنهادشده است.

۳-۳-۱- نقش رهبری در مدیریت دانش

هابارد^{۱۴} و همکارانش (۲۰۰۲) به این نکته اشاره دارند که اثربخشی سازمان‌ها بیشتر به رهبری مربوط است تا به دیگران و نقش رهبر دانش بیشتر ایجاد دیدگاه استراتژیک، انگیزه در دیگران، ارتباطات کارآمد و مواردی از این دست است. اگر مدیریت دانش در گام نخست از سطوح بالا به تمامی سطوح سازمان جریان پیدا نکند برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان همه‌گیر نشده و مفید واقع نخواهند شد. (سینگ^{۱۵}، ۲۰۰۸)

۳-۳-۲- نقش مدیریت تغییر در مدیریت دانش

مدیریت دانش مستلزم مدیریت تغییر است. تغییر دانش به تغییر نگرش، تغییر رفتار و تغییر سیستم فعالیت‌های یک سازمان می‌انجامد. هالس معتقد است مهم‌ترین نقشی که می‌توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را به‌عنوان یک روش‌شناسی تغییر به شمار آوریم. از آنجاکه تغییر همواره با مقاومت روبرو است به نظر می‌رسد که وجود مدیریت تغییر برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است (کاوسی و سرافرازی، ۱۳۹۰)

۳-۳-۳- نقش عوامل انگیزشی با تأکید بر مدل سرمایه‌گذاری انرژی^{۱۶}

این مدل که در سال ۱۹۸۰ توسط کلود لاینبری^{۱۷} مطرح شد چارچوبی برای جستجوی ویژگی‌های انگیزشی یک فرد در برابر نتایجی که از مشوق‌ها حاصل می‌شود را فراهم می‌کند. این مدل بیان می‌دارد نگرش مربوط به کار و تمایل برای صرف انرژی در آن فعالیت در سازمان، بستگی به تجربیات قبلی افراد در محیط عملکرد خود دارند (تاستی^{۱۸} و آرامانت^{۱۹}، ۲۰۰۵)؛ مدل سرمایه‌گذاری انرژی دو وضعیت مثبت و منفی را برای نگرش و دو حالت بالا و پایین را برای انرژی کارکنان در یک سازمان در نظر می‌گیرد. نقطه تقاطع هر یک از این حالات توصیف‌کننده شرایط خاصی در خصوص کارکنان است:

۱- نگرش منفی - انرژی بالا: کارکنانی که نگرش منفی نسبت به سیاست‌ها و اهداف سازمان داشته و درعین حال از انرژی بالایی نیز برخوردارند، کارکنان «عیب‌جو» نامیده می‌شوند. آن‌ها می‌توانند افرادی با شایستگی بالا باشند اما اغلب احساس می‌کنند که تخریب‌شده‌اند و انرژی زیادی را به اظهار شکست و درماندگی صرف می‌کنند.

14 -Hubbard

15 - Sing, Sanjay Kumar

16 -Energy Investment Model

17 - Claude Lineberry

18 - T. Tosti, Donald

Amarant, John-19

۲- نگرش منفی - انرژی پایین: چنین افرادی که اصطلاحاً در این مدل «چوب خشک» نامیده می‌شوند برای تأثیرگذاری بر وقایع پیرامون خود بدون انرژی بوده و عموماً با آن‌ها مانند قربانی رفتار می‌شود. آن‌ها به میزان حداقل با شغل و سازمان خود درگیر می‌شوند

۳- نگرش مثبت - انرژی پایین: این دسته از کارکنان که «تماشاچی» نامیده می‌شوند نسبت به شغل خود و سازمان به شیوه‌ای مثبت صحبت می‌کنند اما به‌ندرت تلاش یا حرکتی جدید یا متفاوت برای کارشان انجام می‌دهند مگر اینکه مطمئن باشند که این کار بی‌خطر و امن است.

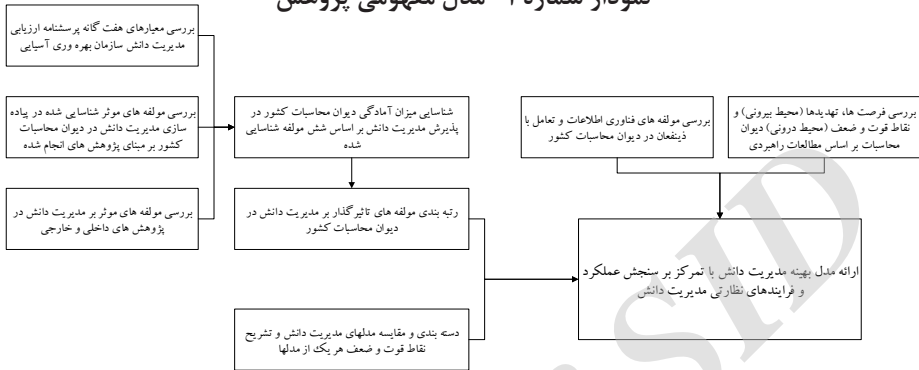
۴- نگرش مثبت - انرژی بالا: افراد این گروه که «سازنده» نامیده می‌شوند عموماً نگرش مثبتی نسبت به کار خود و سازمان دارند و انرژی قابل توجهی را - نه تنها برای خوب انجام دادن کار بلکه برای بهبود امور- صرف می‌کنند. این افراد عقیده دارند می‌توانند تفاوت‌هایی را در سازمان ایجاد کنند و اغلب این کار را نیز انجام می‌دهند.

استراتژی‌های انگیزشی به‌عنوان یکی از عوامل توانمند ساز مدیریت دانش:

- الف) استراتژی‌های مورد استفاده در مقابل کارکنان «عیب‌جو»:
- حمایت مدیران عالی از آن‌ها، درگیر کردن این کارکنان در کارهای چالشی و فرصت دادن به آن‌ها برای تأثیرگذاری در امور سازمان
 - ب) استراتژی‌های مورد استفاده در مقابل کارکنان «تماشاچی»:
 - ابراز اهمیت نقش کارکنان تماشاچی در سازمان توسط مدیران ارشد، درخواست از آن‌ها برای مشارکت فعال در کارها
 - ج) استراتژی‌های مورد استفاده در مقابل کارکنان «چوب خشک»:
 - غنی‌سازی شغل این کارکنان و ایجاد فرصت‌های جدید برای آن‌ها، مشارکت دادن آن‌ها در کارهای گروهی و اجتماعات
 - د) استراتژی‌های مورد استفاده در مقابل کارکنان «سازنده»:
 - حذف ساختارهای بوروکراتیک در سازمان، ایجاد زمینه‌های چالش‌برانگیز در کارها، ارائه اطلاعات به‌روز درباره شغل آن‌ها و آگاه کردن آن‌ها از چگونگی و روند پیشرفت امور، تمجید از کار آن‌ها و ایجاد زمینه پیشرفت برای این دسته از کارکنان

۳-۴- مدل مفهومی پژوهش

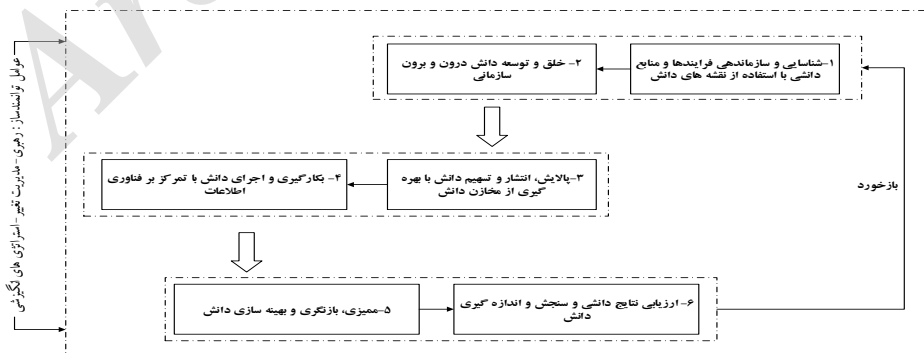
نمودار شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش



۳-۵- مدل پیشنهادی مدیریت دانش برای دیوان محاسبات کشور: مدل بهینه مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی

در طراحی مدل بهینه مدیریت دانش برای دیوان محاسبات کشور به‌عنوان یک دستگاه نظارتی و حسابرسی، از مطالعات انجام‌شده در بخش اول این مقاله و همچنین عوامل و بسترهای موجود در دیوان محاسبات که مورد بحث قرار گرفت (شامل کاربرد فناوری، تعامل با دینفعان، عوامل درونی و بیرونی در تحلیل استراتژی‌های دیوان محاسبات کشور) استفاده شده و سپس با تقابل این موارد، اقدام به احصاء چالش‌های موجود و پیش رو شده که بر مبنای این چالش‌ها و بر اساس الزامات موجود برای این دستگاه نظارتی به ارائه مدل پرداخته شده است.

نمودار شماره ۲. مدل بهینه مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور



۳-۵-۱- توصیف و تشریح مدل بهینه مدیریت دانش

۱- شناسایی و سازمان‌دهی فرایندها و منابع دانش

مسئله اساسی در این مرحله دسترسی به دانش از طریق مخازن دانش و نقشه دانش است. هدف مخازن دانش گردآوری، سامان‌دهی، ذخیره، حفظ، بازیابی و انتقال دانش است. طرح‌های دانش باید بر کاربران پیشرو و صاحب دانش تمرکز کنند، از این‌رو یافتن فردی با دانش موردنیاز فردی دیگر و انتقال موفقیت‌آمیز از دارنده به خواهان دانش، فرایندی مهم است. هدف از طراحی نقشه دانش ترسیم جایگاه، روابط و قواعد نهفته در دانش است که موجب تسخیر دانش و گردآوری آن می‌شود. (حمیدی زاده، ۱۳۸۹)؛ با توجه به اینکه در مطالعه میزان آمادگی دیوان محاسبات در استقرار نظام مدیریت دانش دو مؤلفه فرایند و فرایندهای دانشی از رتبه پایین‌تری نسبت به سایر عوامل برخوردار بودند، این مرحله نیازمند توجه بیشتری در این دستگاه بوده و به‌عنوان مرحله آغازین نقشی مؤثر در تقویت عوامل فرایند و فرایندهای دانشی در دیوان محاسبات کشور را دارا خواهد بود.

۲- خلق و توسعه دانش درون و برون‌سازمانی

در این مرحله به‌منظور توسعه دانش استفاده از پایگاه‌های دانش ضروری است. پایگاه دانش یک حافظه ساختاریافته با امکانات دستیابی است و انواع داده‌ها، اطلاعات، روش‌ها و قواعد علمی، تجربیات، حالت‌های خاص و الگوریتم‌های مبتکرانه مبتنی بر تجربیات را در خود جای داده است. برای هر کاربر باید یک پایگاه دانش مخصوص به آن تهیه شود که می‌تواند حاوی معلومات عمومی و نظریه‌هایی باشد که به‌تدریج ارائه شده‌اند و حاصل توسعه دانش به صورتی مستمر باشد. (حمیدی زاده، ۱۳۸۹)

۳- پالایش، انتشار و تسهیم دانش

انتشار یکی از مراحل چهارگانه چرخه حیات مدیریت دانش (خلق، آماده‌سازی، انتشار و تجاری‌سازی) است. روابط بیرونی با ذینفعان سازمان یکی از مهم‌ترین محرک‌ها برای شکل‌گیری ایده‌ها و فکرهای جدید است. بنابراین به‌منظور بهنگام‌سازی آن سازمان‌ها باید به تسهیم و انتقال دانش با ذینفعان درونی و برون‌سازمانی بپردازند. در انتقال دانش راهکارهایی مانند تعامل افراد با صاحبان دانش، بهره‌گیری از فعالیت‌های گروهی و تیمی، تشکیل جلسات هدفمند، ایجاد اعتماد و جوه مشترک بین کارکنان، استفاده از فناوری اطلاعات در راستای انتشار دانش با سرعت و وسعت کافی و مناسب می‌توانند مؤثر باشند.

۴- به‌کارگیری و اجرای دانش با تمرکز بر فناوری اطلاعات

آنچه در این مدل در مرحله به‌کارگیری دانش موردنظر است استفاده از فناوری اطلاعات و سامانه‌های هوشمند است. پایگاه اطلاعات رایانه‌ای دانش‌کاران می‌تواند از طریق شبکه در اختیار متخصصان قرار گیرد (حمیدی زاده، ۱۳۸۹). مجموعه دانش شناسایی شده، خلق شده و تسهیم شده

در سازمان باید در سامانه‌ای جمع‌آوری، تنظیم و ذخیره شود تا امکان یافتن سریع دانش و مقایسه کلیه اطلاعات دانش را ممکن سازد.

۵- ممیزی، بازنگری و بهینه‌سازی دانش

در این مرحله آزمایش کارکرد عملی نظام مدیریت دانش، اجرای کنترل کیفی (بررسی دانش از لحاظ اعتبار و صحت، روزآمد کردن دانش) و بررسی ارتباط دانش (بررسی دانش و برگزیدن بخش مرتبط، روزآمد، صحیح و مفید) مورد نظر است. در ممیزی دانش می‌توان فهمید دانش استفاده‌شده که برای حوزه خاصی مورد بکار گرفته‌شده مفید بوده است یا خیر و از نتایج آن برای ارتقای آتی دانش مورد نیاز در آن حوزه استفاده کرد.

۶- سنجش و اندازه‌گیری دانش

برای دستیابی به همه مزایای مدیریت دانش، سنجش و اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش ضروری است (راگاب و آریشا، ۲۰۱۳) به نقل از افکر، فریج و کاسو، ۲۰۱۷). تمامی مدل‌های مدیریت دانش که بر اندازه‌گیری عملکرد تأکید دارند، معتقدند که سنجش عملکرد مدیریت دانش سه مرحله را دنبال می‌کند: (۱) تعریف کردن اهداف مدیریت دانش برای هر عملکردی که باید اندازه‌گیری شود، (۲) مدل‌سازی اجزای مدیریت دانش برای اندازه‌گیری و سنجش، (۳) مشخص کردن مجموعه‌ای از معیارهای مناسب برای هر یک از اجزای مدل (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۳؛ به نقل از افکر و همکاران، ۲۰۱۷)

عملکرد مدیریت دانش به دو صورت مالی و غیرمالی سنجش می‌شود. سنجش عملکرد مالی مبتنی بر شاخص‌های بازده سرمایه‌گذاری، فروش کل، سرمایه در گردش، هزینه‌های دسترسی به فناوری، هزینه‌های آماد و پشتیبانی است. سنجش عملکرد غیرمالی مبتنی بر دودسته شاخص‌های یادگیری و عملیاتی است. (حمیدی زاده، ۱۳۸۹)

۷- بازخورد

پس از سنجش عملکرد نظام مدیریت دانش و ارزشیابی دانش بکار گرفته‌شده، به‌منظور مشخص کردن منابع اشتباه و انحراف، کاهش اشتباه تا حد ممکن به سطح حداقل بر اساس اعتبار داده‌ها، قابلیت اعتماد داده‌ها، مطلع کردن افرادی که منابع دانش بوده‌اند باید بازخورد نتایج در مدل در نظر گرفته شود. مرحله بهینه‌سازی که در مدل‌های بلوغ مدیریت دانش مطرح‌شده، شامل ساختارهایی است که باعث می‌شوند فرایند مدیریت دانش به‌طور مستمر بهبود یافته و زمینه را برای ارتقاء کارکنان، ارتقاء به‌کارگیری دانش، افزایش مشارکت مدیران و بهینه‌سازی فناوری‌های پشتیبان فراهم می‌کنند. بدون شک دستیابی به این مرحله در بلوغ سازمان و مدیریت دانش بدون دریافت بازخورد

20 - Ragab and Arisha

21 - Wong et al.

از عملکرد نظام مدیریت دانش و زیرساخت‌های استفاده‌شده در این راه، میسر نیست.

۲-۵-۳- پیشنهادهای کاربردی و قابل اجرا

تدوین نظام‌نامه مدیریت دانش. پیشنهاد می‌شود دیوان محاسبات کشور در پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا به تدوین نظام‌نامه مدیریت دانش اقدام نموده و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی و روش‌های اجرایی خود را در قالب این نظام‌نامه طراحی نماید.

تهیه نقشه‌های دانش. با تصمیم‌گیری در خصوص تهیه نظام‌نامه دانش، پیشنهاد می‌شود دیوان محاسبات کشور باهدف شناسایی محل ذخیره، نگهداری و موانع دانش حوزه‌های مطالعاتی، اداری، اجرایی و حسابرسی اقدام به تهیه نقشه‌های دانش موجود و در دسترس، افراد یا واحدهای دارای دانش، نحوه به‌کارگیری دانش و به تصویر کشاندن روابط موجود دانشی در سازمان برای سیستم‌های تخصصی فرعی سازمان نماید.

ایجاد مخازن دانش. پیشنهاد می‌شود دیوان محاسبات کشور در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش از طریق مستندسازی دانش، ایجاد پایگاه اطلاعاتی گفت‌وگوها، ثبت دانش محیط بیرونی، مستندسازی دانش مکتوم یا نامشهود، دانش با ساختار محیط درونی (ضبط تجربیات افراد در حل مسائل خاص) به ایجاد مخازن دانش اقدام نماید.

به‌کارگیری سامانه مدیریت دانش. با توجه به اهمیت استفاده از فناوری اطلاعات که در این مقاله بدان اشاره گردید و نیز ضرورت کدگذاری دانش در دیوان محاسبات کشور به دلیل وجود اطلاعات طبقه‌بندی‌شده و محرمانه در ارتباط با سایر ذینفعان، استفاده از سامانه مدیریت دانش بر پایه فناوری اطلاعات در این دستگاه پیشنهاد می‌شود. این سامانه با در بر گرفتن نقشه‌های دانش و شبکه‌ای از دانش کاران ارتباطات درون‌سازمانی و زمینه‌های ایجاد تعامل دانش با سایر دستگاه‌ها و ذینفعان برون‌سازمانی را امکان‌پذیر می‌نماید.

□ نتیجه‌گیری:

وجود نظریات متعدد درباره مفاهیم مدیریت دانش و نتایج حاصل از اجرای مدل‌های مربوط به این نظریات در بسیاری از سازمان‌ها دولتی و غیردولتی در سرتاسر دنیا، نشان از اهمیت این مفهوم علم مدیریت دارد. گستردگی مدل‌های ارائه‌شده در این حوزه امکان تصمیم‌گیری در اجرای طرح و برنامه مناسب مدیریت دانش را آسان‌تر نموده است. در این پژوهش بر اساس پرسشنامه‌ای استاندارد میزان آمادگی دیوان محاسبات کشور به‌عنوان یک دستگاه نظارتی که باهدف نظارت و کنترل عملکرد سایر دستگاه‌های کشور فعالیت می‌نماید، به‌منظور پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار گرفت و مشخص گردید این دستگاه دارای شرایط و زمینه مناسبی را برای پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در مؤلفه‌های رهبری مدیریت دانش، فرایند، منابع انسانی، فناوری، فرایندهای دانشی و یادگیری و نوآوری است. سپس با بررسی مدل‌های مطرح در زمینه مدیریت دانش و در نظر داشتن مطالعات راهبردی انجام‌شده در دیوان محاسبات کشور، مدلی پیشنهادی با عنوان مدل

بهینه مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی با تأکید بر سنجش عملکرد مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد ارائه شد. طبق نتایج حاصل از این پژوهش دستگاه‌های نظارتی در اجرای مدیریت دانش باید توجهی ویژه به ارزیابی نتایج تعامل با ذینفعان داشته و با توجه به اهمیت انتقال و نشر دانش به ارزیابی دانش تسهیم شده بپردازند.

□ منابع:

- ۱- مهرابی، جواد، دکامنی، مهرباب، نصیری، روح‌الله. (۱۳۹۶). بررسی امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری (مطالعه موردی استانداری همدان). فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. دوره سوم. شماره یک.
- ۲- حسینیان، شهامت. فراهانی، ابراهیم. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور با استفاده از مدل سه‌شاخگی. دانش حسابداری. سال شانزدهم. شماره ۶۲.
- ۳- اخوان خرازیان، مریم. صالحی صدقیانی، جمشید. منافی، معصومه. (۱۳۹۵). مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال پنجم، شماره ۱۷.
- ۴- محمود زاده، سید مجتبی. ضرغام بروجنی، حمید. صداقت، مریم. (۱۳۹۳). رابطه توانمند سازهای مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۲۲. شماره ۷۳.
- ۵- مهر علی زاده، یدالله. عبدی، محمدرضا. (۱۳۹۰). نظام مدیریت دانش (تجربه سازمان امور مالیاتی کشور). اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.
- ۶- کاوسی، اسماعیل. سرفرازی، مهرزاد. (۱۳۹۰). پارادایم مدیریت دانش و دانایی ابزاری استراتژیک در سازمان‌های هزاره سوم. مجموعه مقالات مدیریت دانش. پژوهشکده تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- ۷- حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۸۹). مدیریت دانش و دانایی؛ ساختار، فرایند و راهکارها. انتشارات یاقوت. چاپ اول.
- ۸- حسنقلی پور، طهمورث. عابدی جعفری، حسن. خطیبیان، ندا. (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه‌یافته مدیریت دانش. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۴.
- ۹- موحدی، محمدمهدی. معتمدی، مجید. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مدیریت دانش و به‌کارگیری آن در سازمان‌ها. نشر دانشگاه آزاد اسلامی (فیروزکوه). چاپ اول.

1. Latifa Oufkir, Mounia Fredj and Ismail Kassou, (2017), Performance Measurement for Knowledge Management: Designing a Reference Mode. Journal of Organizational Knowledge Management <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/jokm.html>

Vol. 2017. Article ID 733562, 13 pages DOI: 10.51712017.733562/

2. Saqib, Muhammad, Mohammed Udin, Zulkifli, Baluch, Nazim, (2017). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TODAY'S ECONOMY. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 12, Issue 3, ISSN 22891560-

3. Zheng, Wei & Yang, Baiyin & Mclean, Gary. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. Journal of Business Research. 63. 76310.1016.771-j.jbusres.2009.06.005.

4. Sanjay Kumar Sing. (2008). The role of Leadership in Knowledge Management: A Study Journal of Knowledge Management, No:4, Vol.14,

5. T. Tosti, Donald, Amarant, John, (2005). Energy Investment-Beyond Competence, Performance Improvement. Volume 44. Number 1

Archive of SID