

## طراحی نظامنامه کاربردی از مدیریت دانش<sup>۱</sup> جهت بهره‌گیری در دستگاه‌های نظارتی کشور

رامین غبائیان<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه ثابت شده است که اجرای کارا و اثربخش یک نظام مدیریت دانش جهت نگهداشت و جریان سیال اطلاعات و دانش، نیاز ضروری موسسات و سازمان‌های مختلف علی‌الخصوص سازمان‌هایی است که با اهدافی مشخص به شکلی تخصصی سازماندهی شده و به فعالیت‌های خاص تخصصی مبادرت می‌ورزند. دستگاه‌های نظارتی نیز از حیث نوع کارکرد و اهدافی که برای آنها شکل گرفته‌اند، در زمره سازمان‌های تخصصی به شمار آمده و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در آنها یک نیاز حیاتی تلقی می‌گردد. اما پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش برای هر سازمانی بایستی مبتنی بر ویژگی‌های منحصر به فرد آن سازمان باشد تا بتواند به نحو کارا و موثری پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی و دانشی مورد نیاز باشد.

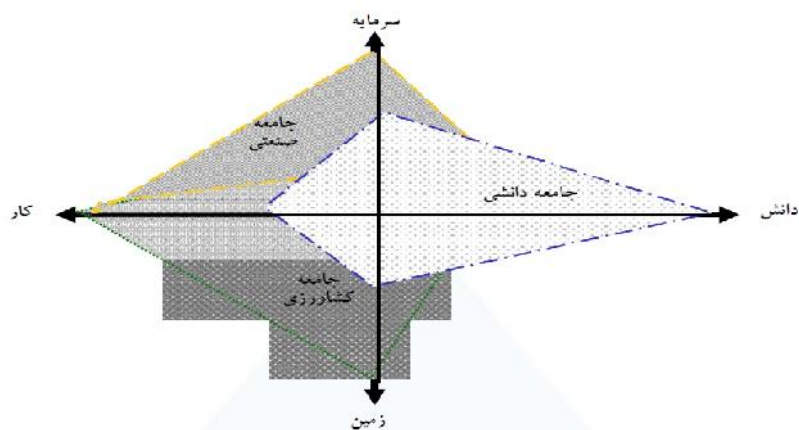
در مقاله حاضر، خصوصیات دستگاه‌های نظارتی بر اساس اهداف و وظایف قانونی آنها در کشور مورد تحلیل قرار گرفته و فرآیندهای کاری بخش‌های مختلف آنها واکاوی می‌شود. سپس تئوری مدیریت دانش به همراه نمونه‌های موفق پیاده شده آن در ایران و جهان ارزیابی گردیده و نهایتاً با تلفیق مطالب فوق، مدل کاربردی متناسبی جهت بهره‌گیری از مدیریت دانش در دستگاه‌های نظارتی پیشنهاد می‌گردد.

### کلید واژه‌ها

مدیریت دانش - دستگاه نظارتی

## مقدمه

در عصر کنونی که به «عصر اطلاعات و دانش» موسوم شده است، مزیت اصلی در سرمایه دانشی نهفته است. هم اکنون بزرگترین شرکت های دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ، بلکه در «دانش در جریان فرآیندهای خود» کسب نموده اند. نمودار زیر نشانگر حضور «نیروی کار»، «سرمایه»، «زمین» و «دانش» در سه اقتصاد مبتنی بر جامعه صنعتی، جامعه کشاورزی و جامعه دانشی می باشد (مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵ ص ۳). همچنان که ملاحظه می شود، اقتصاد امروز آن چنان بر پایه دانش شکل گرفته که از آن به عنوان «اقتصاد دانش محور» یاد می شود.



رشد شتابناک فناوری های مختلف که در بستر ارتباطات بهتر و بیشتر بین جوامع انسانی در سالهای اخیر حاصل گردیده، اهمیت شبکه های اطلاعاتی و حفظ و انتقال دانش را بیش از پیش روشن ساخته است.

تمامی این مسائل و وضوح تغییرات ایجاد شده در روند اقتصاد جهانی و توجه صنایع و شرکتهای پیش رو به حفظ موقعیت خود در بازار جهانی، باعث خلق مفهوم و دانشی جدید تحت عنوان «مدیریت دانش» گردیده است. مدیریت دانش، علم ماندن و پیشرفت کردن در عصر جدید است و مسلح نشدن به آن به مثابه عدم استفاده از ماشین آلات کشاورزی و استفاده از گاوآهن در قرن بیستم است.

حرکت به سوی جامعه های مبتنی بر دانش مقوله ای است که امروزه در همه جا مورد بحث واقع می شود. ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمامی ابعاد زندگی بشر، پارادایم های جدیدی را پیش روی همگان قرار داده و زندگی بشر را متحول ساخته است. سازمانها نیز از این امر مستثنی نبوده و در همین راستا دچار تغییرات و تحولات زیادی شده اند. سازمانها در عصر تحولات روزافزون و شتابان، جهت ادامه بقا و حیات و مقابله با شرایط متغیر

محیطی، به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند که دستگاه‌های نظارتی کشور نیز از این امر مستثنی نمی‌باشند.

### اهمیت موضوع و بیان مساله

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که:

- ۱) بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است) در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد.
- ۲) نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند.
- ۳) نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد) تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند.

دستگاه‌های نظارتی، به عنوان مرجع حسابرسی و ممیزی مالی در کشور شناخته می‌شوند. این دستگاه‌ها که در قوای سه گانه کشور فعالیت دارند، طیف گسترده‌ای از حسابرسی‌های مالی، رعایت و عملکردی را وفق مقررات قانونی انجام داده و شامل دستگاه‌های مصرح در شورای دستگاه‌های نظارتی کشور<sup>۱</sup> می‌باشند.

با بررسی ساختار تشکیلاتی و وظیفه‌ای دستگاه‌های نظارتی می‌توان به ماهیت به شدت تخصصی و کارکردی این سازمانها در بطن حاکمیت پی برد. ماهیت تخصصی، مترادف است با پیچیدگی هرچه بیشتر سازمان در انجام امور تحت وظیفه و به تبع آن، نیازمندی بیشتر سازمان به شریان‌های اطلاعاتی و دانشی جهت انجام بهتر و سریعتر وظایف و اختیارات در همه سطوح. این امر به خودی خود بزرگترین عاملی است که توسعه و استقرار یک نظام دانشی برای دستگاه‌های نظارتی را حیاتی می‌سازد. با این وجود، دقت بیشتر در جزئیات روندهای کاری حسابرسان هیأت‌های مختلف حسابرسی در این سازمانها، گلوگاه‌های بیشتری را نمایان می‌سازد که استقرار یک سیستم و نظام دانشی برای

---

- شامل دیوان محاسبات کشور، سازمان بازرسی کل کشور، وزارت اطلاعات، دیوان  
ریزی راهبردی ریاست جمهوری و معاونت شورا اسلامی  
اداری، معاونت

آنها را توجیح پذیرتر می سازد. به عنوان مثال، حسابرسی در دیوان محاسبات کشور به دو بخش کلی وزارتخانه ها و موسسات عمومی غیر دولتی و نیز امور اقتصادی و زیربنایی تقسیم شده است که هر یک شامل زیرمجموعه هایی هستند که فی المثل امور اقتصادی و زیربنایی به چندین هیأت حسابرسی از جمله هیأت حسابرسی نفت، هیأت حسابرسی بانک ها، هیأت حسابرسی ساختمان و مسکن و . . . تقسیم می شود. هر یک از این هیأت ها در درون خود شامل گروه های حسابرسی مختلفی در سازمان های زیر مجموعه می باشند که بایستی نسبت به مجموعه شرایط، ویژگی ها و خصوصیات سازمان های تحت نظر خود وقوف کامل داشته باشند تا بتوانند وظایف خود را به نحو مطلوبی انجام دهند. این امر برای کلیت سازمان های تحت نظارت توسط ساز و کار پرونده های دائمی و برای بررسی های دقیق تر صورت گرفته در هر سال مالی توسط ساز و کار پرونده های جاری محقق می شود که روشی بسیار قدیمی و پیش پا افتاده بوده که از کارایی و اثربخشی بسیار پائینی برخوردار می باشد. در کندی و مشکل بودن استفاده از این ساز و کارها همین بس که با یک تغییر و جابه جایی در حسابرسان و پرسنل قدیمی یک گروه حسابرسی، اعضاء جدید به صرف وقت و انرژی زیادی برای کسب دانش از سازمان جدید تحت نظارتشان نیاز دارند. همچنین جریان اطلاعات و دانش در درون گروه های حسابرسی یک هیأت نیز کیفیت مطلوبی ندارد و محدود به حیطه عملکردی حسابرسان کل می باشد که آن هم با رضایت کامل آنها و به سهولت مورد نظرشان محیا نمی باشد. برای مثال، جریان اطلاعات و دانش بین گروه های حسابرسی مستقر در شرکت ملی نفت، شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی، شرکت گاز و . . . در درون هیأت اول حسابرسی امور اقتصادی و زیربنایی به قدری ضعیف و کند است که عملاً پل ارتباطی تمامی این گروه ها از طریق حسابرس کل هیأت مقدور می باشد که آن هم جز در شرایط مورد ضرورت محقق نمی گردد.

در چنین شرایطی پیاده سازی و استقرار یک نظام مدیریت دانش، ضمن ایجاد پل ارتباطی دانشی بین گروه های مختلف حسابرسی، موجبات به روز بودن و افزایش دانش پرسنل فنی را فراهم آورده و کارایی و اثربخشی کلی عملکرد را بهبود می بخشد.

### ادبیات و پیشینه مدیریت دانش

کارل اریک سیوی<sup>۱</sup>، حسابدار سوئدی، در دهه ۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترازنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی مشخصی را در ترازنامه مالی خود نشان می دادند. حال آنکه قیمت واقعی این شرکتها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می داد.

---

Karl Eric Siveby

سیویی پس از بررسی های مختلف متوجه گردید که بخش اعظم این اختلاف ( اختلاف ارزش شرکتها در بازار سهام و قیمت دارایی های مشهود این سازمانها) به «سرمایه دانشی» درون سازمانی برمی گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی شان است. اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی ها در ترازنامه حسابداری بود، چرا که اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم «سرمایه های ناملموس<sup>۱</sup>» وجود نداشت.

یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با دانش، درک مفهوم سه جزء داده<sup>۲</sup>، اطلاعات<sup>۳</sup>، دانش<sup>۴</sup> و تعامل بین آنهاست. گاهی به این مثلث ضلع چهارمی بنام معرفت یا فضیلت<sup>۵</sup> نیز افزوده می شود. شرح دقیق هر یک از این مفاهیم خارج از حوصله است، اما اندکی از آن برای داشتن تعریفی دقیقی از «مدیریت دانش» ضروری است.

تمایز «داده»، «اطلاعات» و «دانش» مشکل است. تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربر می توان بین این مفهوم تمایز قائل شد. معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سامان یافته ای از داده و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم شناخته میشود.

توربان و دیگران در کتاب خود این عبارات را در محیط سیستمهای اطلاعاتی چنین تعریف کرده اند:

داده: مجموعه ای از حقایق موجود، آمار، ارقام و اندازه های بدون هدف و مفهوم.

اطلاعات: داده های سازماندهی شده یا تحت فرآیند قرار گرفته ای که دقیق و به موقع ارائه میگرددند.

دانش: اطلاعاتی که محیطی (وابسته به شرایط و زمینه طرح)، وابسته (به عوامل درونی و بیرونی) و اجرایی (توانا در حل مساله) می باشند.

اطلاعات عینی بوده و به راحتی پراکنده میشود. دانش توانایی منحصر به فرد انسان است که وی را قادر به انجام عملیات های مختلف در موقعیت های غیر قطعی و متفاوت می نماید. دانش برخلاف اطلاعات ذهنی است و وابسته به عوامل درونی و بیرونی انسان. معرفت حالتی است در مغز انسان که با فهم و بینش عمیق وی از مسایل همراه است. هرگاه دانش مورد اعتبار سنجی قرار گیرد محصول نهایی معرفت خواهد بود. معرفت می تواند راهنمای انسان و نمایانگر بایدها و نبایدها باشد.

---

Intangible Assets

Data

Information

Knowledge

Wisdom

مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار و به اشتراک گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است. سازمان باید به خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کند، در صورت لزوم آن را خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان استفاده نماید. دانش خلق یا کسب شده باید با نیازها تطبیق داده شود و به تعبیری آماده شود و به صورت مناسبی ذخیره شود تا در زمان و مکان و شرایط مورد نیاز مورد استفاده قرار گیرد. در این بین دانش نباید به صورت یک آب راکد، در جایی محبوس شود. دانش بایستی مانند یک چشمه جوشان در سازمان جریان داشته باشد و همه کسانی را که تشنه هستند سیراب کند.

سازمانی که به خوبی ۵ فرآیند (خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده) را مدیریت کند سازمان دانشی یا «دانش محور» است. در چنین سازمانی ارزش پرسنل سازمان دیگر به قدرت بدنی یا حتی نظم و انضباط کاری نیست، بلکه به توانایی آنها در انجام فعالیت های دانشی است. به این نوع پرسنل، عنوان کلی دانشور یا دانش کار اطلاق می شود.

به طور کلی سیکل ذکر شده در بالا همواره در همه سازمانها در حال انجام شدن است. اما نکته مهم در اینجا اشراف به گردش و نیز به کارگیری فرآیندهایی برای «حداکثرسازی سرعت»، «حداقل سازی هزینه»، «حداکثر سازی اثربخشی» و «جلوگیری از پرش های نافرجام» است.

### پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان

در ادامه به صورت خلاصه برخی از راه کارها و روش های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ذکر می گردد:

#### تدوین برنامه های استراتژیک بر مبنای دانش

بسیاری از سازمان ها برای تعیین هدف و دستیابی به آن از برنامه های استراتژیک سود می برند. توجه به مدیریت دانش در تدوین برنامه های استراتژیک و چشم انداز، باعث قرار گرفتن بندهای بسیار کلیدی در اهداف سازمان می شود که گاهی پیروزی های آینده شرکت را رغم می زند و نیز عدم توجه به آن در بازار رقابتی و دانشی امروز، باعث شکست های جبران ناپذیر می گردد. روش تدوین برنامه های استراتژیک بر مبنای دانش، همانند روش های مرسوم در برنامه ریزی، اما با لحاظ کردن توجه به سرمایه های دانشی و فکری و آینده نگری های تکنولوژیکی و دانشی می باشد. این کار به وسیله حضور تیم دانش در این برنامه ریزی ها ممکن می گردد.

### شکل دهی گروه های دانشی

گروه های دانشی در سازمان ها، مهمترین مجریان مدیریت دانش در سازمان هستند. تیم های دانشی، قرار است که به خلق، کسب، ذخیره سازی، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان کمک کنند. این گروه ها در حقیقت خط شکن هایی هستند که در سازمان، قدم به قدم مدیریت دانش را توسعه می دهند. به طور کلی تیم های دانش در سطوح مختلف سازمان تشکیل می شوند. در سطح مدیریت عالی، مدیران با حفظ سمت های خود، اعضای تیم دانش عالی سازمان را شکل می دهند.

این افراد تدوین استراتژی دانشی سازمان را با همکاری دیگر تیم ها در سطوح بعدی بر عهده دارند. همچنین همه تیم های دانش دارای ترکیبی تعریف شده می باشند. هر کدام از این اعضا در تیم وظایفی مشخص و نیز خصوصیتی برای عضویت دارند. تیم های مدیریت دانش سطوح پایین تر سازمان، معمولاً ترکیبی از نخبگان امور کاری سازمان به همراه مشاوران خارجی خواهند بود. همه تیم ها به صورتی هماهنگ دستیابی به اهداف دانشی و رقابتی سازمان را پیگیری می کنند. طراحی آیین نامه های مدیریت دانش در سازمان بر عهده این گروه ها می باشد.

### نظام پاداش دهی و دستمزد مبتنی بر دانش

بخشی از نظام های جبران خدمت و دستمزد می تواند بر اساس دانش و میزان تولید، توسعه یا تسهیم و تبادل آن شکل بگیرد. سازمان های دانش محور با ایجاد رویه ها و چک لیست هایی برای سنجش مقادیر مذکور برای هر یک از کارکنان، از اهرم انگیزش برای پیاده سازی مدیریت دانش استفاده می نمایند. مدل های مختلف مورد استفاده برای انجام این کار به نوع فعالیت سازمان وابسته است.

### سیستم های ارزیابی دانش سازمان

سازمان ها سیستم های گوناگونی برای ارزیابی خود دارند. ارزیابی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) از این گونه است. هر یک از این سیستم های ارزیابی با مطرح کردن معیارهای سنجش سازمان و با استفاده از اطلاعات به دست آمده از فعالیت سالانه سازمان، سطح سازمان را در مساله مورد نظر سنجیده و برای اصلاح آن پیشنهاداتی ارائه می دهد. مدیریت دانش نیز در سال های اخیر به ابزارهای مختلفی برای سنجش مجهز شده است.

شکل گیری ترازنامه منابع انسانی، ترازنامه سرمایه فکری، متدهای اندازه گیری نقش دانش در ارزش افزوده، سیستم های دینامیک ارزیابی دانش باعث می شود که مدیران سازمان قابلیت مقایسه خود را به جهت سرمایه های فکری و دانشی، با دیگر سازمان ها پیدا کرده و رشد سازمان خود را در این سرمایه های تعیین کننده ارزیابی نموده و بهبود بخشند.

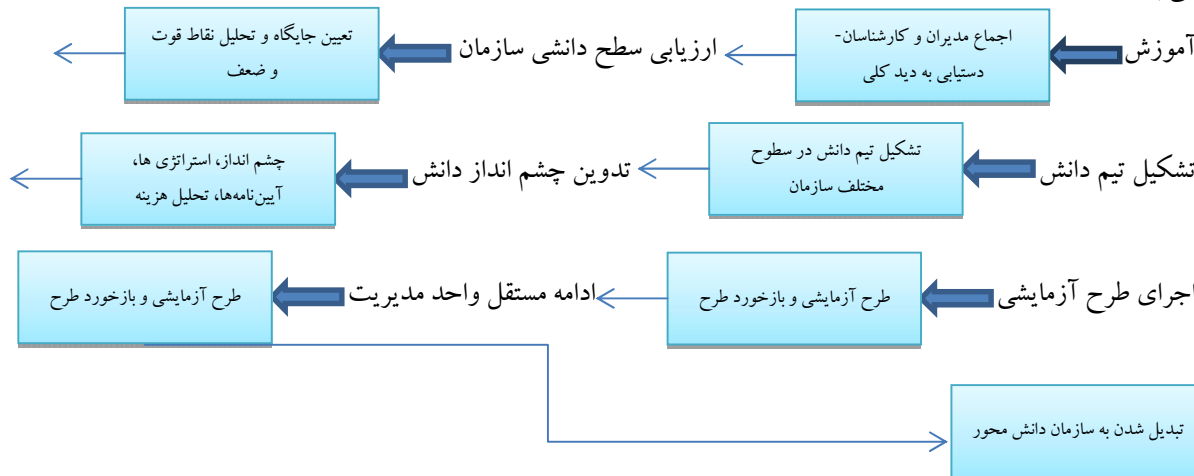
## مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان

بدیهی است که پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرآیند گام به گام و آرام صورت گیرد، چرا که تغییر ناگهانی نه تنها دردی را درمان نمی کند، بلکه می تواند باعث از دست رفتن سرمایه های موجود نیز شود.

روش های گوناگونی برای پیاده سازی مدیریت دانش ابداع شده است که تفاوت آنها ناشی از اختلاف نظرهای جزئی در مورد مدیریت دانش و نیز گوناگونی سازمانها و نیازهایشان است.

نکته مهم در انتخاب یک روش پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ایرانی، در نظر گرفتن رفتار کمی سازمانهای ایرانی، منعطف بودن محتوای برنامه در سازمان های متفاوت، بهره گیری از متدهای پیاده سازی شده و تجارب آنها و نهایتاً مرحله ای- تدریجی بودن پیاده سازی است.

پیاده سازی مدیریت دانش شامل ۶ مرحله می باشد که اجمالاً در نمودار زیر نشان داده شده است. همچنان که مشاهده می شود، مراحل در آغاز فلش ها مشخص شده اند و مستطیل ها شامل نتایج هر بخش اجرای مدیریت دانش در سازمان می باشند.



### ۱- آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران

اجرای هر طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم موضوع طرح در سطح کارشناسی دارد. به خصوص آنکه مدیریت دانش، بایستی توسط خود اعضای سازمان راهبری و هدایت شود، بنابراین



در ابتدای طرح بایستی کارگاه های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان پیاده سازی شود.

## ۲- ارزیابی سطح دانشی سازمان

پس از آشنایی و جلب نظر مدیران، لازم است وضعیت موجود به صورتی کاملاً شفاف مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا پرسش نامه هایی در سازمان و در میان کارشناسان توزیع می شود که برگرفته از نوع سازمان، چک لیست های مشابه طرح های مدیریت دانش و نیز موقعیت کلی سازمان می باشد. نتایج این پرسشنامه ها و نیز اطلاعات سازمانی در یک سیستم دینامیک کامپیوتری وارد شده و نمودارهای رشد دانش های مختلف سازمانی (بر اساس آخرین نظریه های مدیریت دانش) به عنوان خروجی به دست می آید. این نمودارها نشانگر، وضعیت فعلی دانش سازمان و نیز وضع آینده آن با ادامه روند موجود می باشد.

## ۳- تشکیل تیم دانش

پس از ارزیابی متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان و برگزیدن سناریوی مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی پیش رو، تیم های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان از میان اعضای سازمان انتخاب می شوند. این افراد در کنار امور پیشین خود، وظایف جدیدی را (که البته به لحاظ زمانی مشکلی ایجاد نمی کند) بر عهده می گیرند.

## ۴- تدوین چشم انداز دانش

بر اساس سناریوی مقبول چشم انداز دانشی سازمان ترسیم و بر مبنای آن برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می شود. پس از آن آیین نامه هایی در جهت پیاده سازی مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می شود. طرح مدیریت دانش در ابتدا بایستی در حیطه ای کوچک به عنوان طرح پایلوت پیاده سازی شود. بنابراین کل امور فوق در همین بخش طراحی می شود.

## ۵- اجرای طرح پایلوت

بخشی از سازمان که به عنوان طرح پایلوت مورد تصویب قرار گرفته، مورد تحلیل مجدد قرار گرفته و بر اساس نتایج تحلیل با همان روش های قبلی و با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از کل سازمان، روش ها و راه حل های مدیریت دانش در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و انسان مورد بررسی قرار می گیرد. همچنین این راه حل ها، تحلیل هزینه شده و با استفاده از متد گوناگون یافتن جواب بهینه (مرجح) با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان، راه حل هایی مصوب تعیین می شود. این راه حل ها ذیل طرح پایلوت برنامه ریزی و اجرا می شود. در حین محل اجرا و پس از آن،

نتایج پیاده سازی ارزیابی و گزارش دهی می شود و در نهایت گزارش به مدیران، جهت تصحیح روند و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش ارایه می شود.

#### ۶- ادامه مستقل واحد مدیریت دانش

در صورت مقبول بودن طرح پایلوت، طرح پیاده سازی مدیریت دانش در فرآیندی مرحله ای در بخش های دیگر سازمان پیاده می شود. البته در این بخش، شکل گیری واحد مدیریت دانش در سازمان الزامی است و این بخش بایستی به عنوان بخشی از چارت سازمانی شناخته شود. این واحد از این پس، صرفاً با دریافت توصیه هایی از مشاور مدیریت دانش به صورت مستقل به پیاده سازی کامل مدیریت دانش در سازمان می پردازد. ادامه موفقیت آمیز این روند باعث هم آوایی سازمان با تحولات دانش و به طور کلی مبل شدن سازمان به یک شرکت دانش محور می شود.

### نظامنامه مدیریت دانش پیشنهادی جهت دستگاه های نظارتی کشور

دستگاه های نظارتی جهت انجام وظایف قانونی خود به منظور حسابرسی دستگاه های مورد اشاره در قوانین، حسابرسان و کارشناسان فنی خود را در ادارات و ساختمان های سازمان های هدف مستقر می سازند. این حسابرسان موظفند علاوه بر حسابرسی مالی صورت های مالی سالانه دستگاه های اجرایی، به بررسی و ممیزی امور مالی سازمان های مذکور حین فعالیت و اجرا پرداخته و پیشنهادات اصلاحی ارائه نمایند. همچنین وظایف مرتبط با حسابرسی رعایت به معنی بررسی عدم عدول از قوانین و مقررات مالی و حکومتی در حیطه وظایف دستگاه های اجرایی نیز از وظایف در حال انجام ممیزان دستگاه های نظارتی می باشد. حاصل این بررسی ها و حسابرسی ها در طول سال، توسط متخصصین فنی مستقر در مراکز ستادی دستگاه های نظارتی جمع بندی و طبقه بندی گشته و جهت ارسال آنها به مراکز قضایی یا اقدامات اصلاحی تصمیم گیری می شود.

#### اهداف

- ۱) فراهم شدن امکان کنترل و هدایت نظام مند و موثر مدیریت دانش در سطح هیأت های رسیدگی
- ۲) اخذ و حفظ تجربیات و دانش پرسنل از طریق رویکردی مستند و با استفاده از سامانه ای مکانیزه
- ۳) تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح برای استفاده های آتی
- ۴) تسهیم و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات پرسنل در سطح هیأت های رسیدگی
- ۵) انتقال دانش و تجارب افراد خبره به نیروهای جدید
- ۶) بازیابی و به روز کردن دانش دستگاه های نظارتی
- ۷) کاهش هزینه های جمع آوری، ذخیره و تسهیم اطلاعات و دانش با استفاده از فناوری های موجود

- ۸) ذخیره دانش مورد نیاز دستگاه‌های نظارتی و مکتوب کردن آن
- ۹) استفاده از دانش های خاموش و پنهان در سطح هیأت های رسیدگی
- ۱۰) ایجاد درخت های ارث بری حوزه های دانش
- ۱۱) ارتقای بهره وری و بهینه سازی خدمات رسانی
- ۱۲) حفظ و افزایش اعتبار و اقدار ملی در حوزه نظارتی کشور

#### قلمرو کاربرد

با عنایت به ماهیت و سنخیت وظایف، برنامه ها و رویکردهای بکار گرفته شده در دستگاه‌های نظارتی، به منظور سازماندهی اطلاعات مکتوبه و امکان تجزیه و تحلیل آنها و استفاده بهینه از نتایج بعمل آمده در راستای پیش برد اهداف، گستره و کاربرد این نظامنامه، در سطح هیأت های رسیدگی و گروه های نظارتی خواهد بود.

تبصره ۱: به دلیل گستره وسیع مدیریت دانش و به منظور اجرای اثر بخش آن در سطح هیأت های رسیدگی، مدیریت دانش بصورت فزیندی شده پیاده سازی و مورد استفاده قرار می گیرد.

تبصره ۲: در صورت تصویب کمیته راهبری مدیریت دانش، الزامات نظام نامه شامل حال برخی از بخش ها یا هیأت های رسیدگی دستگاه‌های نظارتی نخواهد گردید.

تبصره ۳: این نظامنامه جهت اجرای کاربردی، دارای ضمایم می باشد که این ضمایم توسط دبیرخانه تهیه و پس از تصویب در کمیته راهبری مدیریت دانش، اجرایی می گردند.

#### قلمرو دانشی

قلمرو دانش های مورد بحث در این نظامنامه، شامل موارد ذیل می باشد:

- دانش مدیران و معاونین سطوح بالای سازمانی
- دانش حسابرسان، ممیزین و کارشناسان

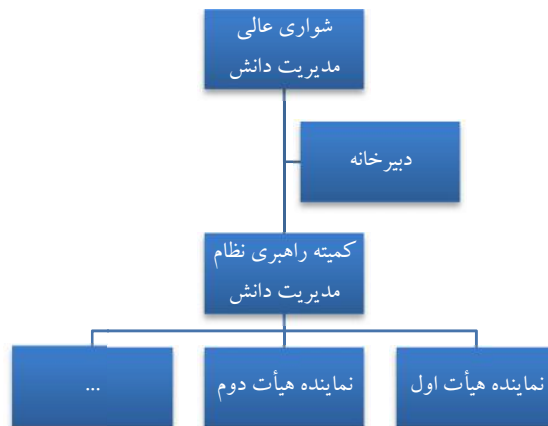
#### ارکان نظام مدیریت دانش

ارکان نظام مدیریت دانش دستگاه‌های نظارتی به شرح ذیل می باشد:

- ۱) شورای عالی مدیریت دانش
- ۲) دبیرخانه نظام مدیریت دانش
- ۳) کمیته راهبری نظام مدیریت دانش

۴) نمایندگان هیأت های رسیدگی مختلف

- نماینده هیأت اول
- نماینده هیأت دوم
- ...



شورای عالی مدیریت دانش

بررسی و تصویب اهداف کلی، استراتژی ها و تصویب سیاست های اجرایی، همچنین بررسی پیشنهادهای و خروجی های کمیته راهبری مدیریت دانش در ارتباط با بازنگری در ساختار نظام مدیریت دانش از طریق شورای معاونین دستگاه نظارتی، پیگیری و انجام می گردد.

اعضای شورای معاونین سامانه مدیریت دانش

اعضای شورای عالی نظام مدیریت دانش بر اساس ساختار مصوب برای شورای معاونین می باشد و در صورت طرح و بررسی مسائل مربوط به مدیریت دانش، دبیر نظام مدیریت دانش بعنوان عضو دبیر جلسات انجام وظیفه می نماید. تبصره ۱: مدیران و حسابرسان کل، حسب ارتباط موضوعات مطرح شده در شورا با وظایف مربوطه، به جلسات دعوت می گردند.

تبصره ۲: حسب ضرورت، به پیشنهاد دبیر و تایید رئیس شورای معاونین، افرادی غیر از اعضای کمیته، می توانند بدون حق رای در جلسات حضور به هم رسانند.

### نحوه تشکیل جلسات

۱. مسائل مرتبط با مدیریت دانش حسب ضرورت و حداقل سالی یکبار در یکی از جلسات شورای معاونین دستگاه نظارتی، با تایید رئیس شورا و پس از هماهنگی های لازم با دبیر شورای معاونین و ارسال دعوتنامه منضم به دستور جلسه، توسط دبیر شورا، مطرح خواهد شد.
۲. در پایان هر جلسه، صورتجلسه مربوطه توسط دبیر شورای معاونین (در بخش مدیریت دانش) تهیه و به امضای اعضا می رسد و دبیرخانه مسئولیت پیگیری مصوبات شورا را به عهده دارد.
۳. نحوه تصمیم گیری در خصوص مسائل مدیریت دانش بر اساس الزامات جاری و مصوب شورای عالی مدیریت دانش می باشد.

### وظایف شورای عالی مدیریت دانش

۱. بررسی و تصویب اهداف کلی، استراتژی ها، سیاست های اجرایی نظام مدیریت دانش
  ۲. تصمیم گیری در خصوص برنامه های کلان نظام مدیریت دانش.
  ۳. بررسی و پایش نتایج حاصل از اجرای برنامه های مدیریت دانش.
  ۴. بازنگری، صحت گذاری و تصویب برنامه ها و پروژه های مربوط به مدیریت دانش در دستگاه های نظارتی.
  ۵. بررسی و تحلیل گزارش های مندرج در سامانه مدیریت دانش، واصله از کمیته راهبری نظام مدیریت دانش.
  ۶. تصویب بودجه و یا پاداش برای نظرات منتخب جهت پیشنهاد، کمیته راهبری نظام مدیریت دانش.
  ۷. تصویب طرح ها و پیشنهادهای ارائه شده جهت بهبود فرآیند مدیریت دانش.
- تبصره: حسب مورد، شورای عالی نظام مدیریت راهبردی، می تواند اختیار انجام برخی از وظایف این شورا را به سایر ارکان نظام مدیریت دانش تفویض نماید.

### دبیرخانه نظام مدیریت دانش

دبیرخانه نظام مدیریت دانش در دفتر . . . قرار دارد (به انتخاب هر دستگاه).

### اهم وظایف دبیرخانه

۱. ایجاد ارتباط بین کلیه ارکان نظام مدیریت دانش.

۲. تهیه پیش نویس اهداف کلان و استراتژی ها جهت ارائه به کمیته راهبری نظام مدیریت دانش.
۳. تهیه پیش نویس و مستندات مربوط به بازنگری اهداف اصلی و استراتژی ها.
۴. پیگیری مصوبات شورای معاونین.
۵. پیگیری برای اعمال اقدامات اصلاحی اثربخش بر اساس پیشنهادات واصله.
۶. تهیه گزارش از روند پیشرفت اجرای برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش و ارائه دوره ای آن به کمیته راهبری و سپس شورای عالی مدیریت دانش.
۷. تهیه دستورجلسات، صورتجلسات و مستندات مربوط به شورای عالی و کمیته راهبری نظام مدیریت دانش.
۸. طراحی، راه اندازی و به روز آوری ساختاری سامانه مکانیزه مدیریت دانش.
۹. تهیه احکام مربوط به انتصاب اعضای کمیته راهبری نظام مدیریت دانش، نماینده های هیأت های مختلف و همچنین ممیزین پروژه های مدیریت دانش.
۱۰. اقدام در جهت نهادینه کردن فرهنگ مدیریت دانش در دستگاه نظارتی.
۱۱. تهیه و تدوین و اجرای برنامه های آموزشی مرتبط با نظام مدیریت دانش در دستگاه نظارتی با همکاری امور آموزش و پیگیری اجرای آنها.

#### کمیته راهبری نظام مدیریت دانش

به منظور اجرای الزامات نظام نامه مدیریت دانش و همچنین پیگیری تحقق برنامه ها و اهداف مدیریت دانش و حرکت صحیح در راستای استراتژی های مصوب و نیز ارزیابی نحوه درج و انتقال دانش و تجربه هیأت های رسیدگی و استخراج نتایج و مدیریت پروژه های مرتبط، ساختاری با عنوان "کمیته راهبری نظام مدیریت دانش"، تشکیل می گردد.

#### اعضای کمیته راهبری مدیریت دانش

۱. نماینده تام الاختیار رئیس دستگاه نظارتی به عنوان رئیس کمیته.
۲. مدیر دفتر ... به عنوان دبیر (به انتخاب هر دستگاه)
۳. نماینده هیأت اول حسابرسی امور اقتصادی و زیربنایی
۴. نماینده هیأت دوم حسابرسی امور اقتصادی و زیربنایی
۵. نماینده ...

تبصره ۱: رئیس کمیته راهبری نظام مدیریت دانش توسط رئیس دستگاه نظارتی برای مدت دو سال و نمایندگان هیأت های مختلف، به پیشنهاد حسابرسان کل مربوطه و تایید معاونین برای مدت دو سال منصوب می گردند که تمدید آن بلامانع می باشد.

تبصره ۲: حسب ضرورت، به پیشنهاد دبیر و تایید رئیس کمیته ، افرادی خارج از اعضای کمیته می توانند بدون حق رای در جلسات حضور به هم رسانند.

#### نحوه تشکیل جلسات

۱. جلسات کمیته راهبری نظام مدیریت دانش به صورت منظم و حداقل یک بار در هر سال و پس از هماهنگی های لازم از طریق ارسال دعوتنامه منضم به دستور جلسه توسط دبیر کمیته، برگزار می گردد.
۲. در پایان هر جلسه، صورتجلسه مربوطه توسط دبیر کمیته تهیه و یک نسخه از آن پس از تصویب و تایید نهایی توسط رئیس کمیته به کلیه اعضا، جهت پیگیری و انجام اقدامات مقتضی ارسال می گردد.
۳. جلسات با حضور حداقل نصف به اضافه یک نفر از اعضا، رسمیت می یابد و نحوه تصمیم گیری به صورت اجماع می باشد.

#### وظایف کمیته راهبری سامانه مدیریت دانش

۱. ارزیابی نحوه پیشرفت برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش در مقایسه با برنامه ها و اهداف پیش بینی شده و گزارش به شورای عالی نظام مدیریت دانش.
۲. بررسی و اعمال نظر در پیش نویس اهداف اصلی تهیه شده توسط دبیرخانه نظام مدیریت دانش و استراتژی های متناظر با آن اهداف برای دستگاه نظارتی.
۳. نظارت بر اجرای برنامه ها، پروژه ها و سیاست های مدیریت دانش در راستای رسیدن به اهداف اصلی و استراتژی ها.
۴. بررسی و تصویب خروجی های حاصل از فرایند بازنگری و تغییرات پیشنهادی توسط هر یک از ارکان نظام مدیریت دانش.
۵. بررسی و اعلام نظر درباره انطباق برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش مصوب با الزامات نظام مدیریت دانش قبل از ارائه به شورای عالی نظام مدیریت دانش جهت تصویب نهایی.
۶. پیشنهاد حذف ، اصلاح و یا اضافه نمودن پروژه های مدیریت دانش.

۷. شناسایی موانع و عوامل بازدارنده در مسیر اجراء یا پیشبرد پروژه های مدیریت دانش و پیشنهاد اقدامات پیشگیرانه، اصلاحی و یا تکمیلی.
۸. ارزیابی مدیریتی نتایج حاصل از اجرای برنامه ها و اهداف مدیریت دانش با استفاده از ابزارهای کنترلی و بازخوردگیری مناسب و ارائه پیشنهاد اقدامات اصلاحی لازم.
۹. پیگیری و ارزیابی خروجی ها و گزارش نتایج به شورای عالی نظام مدیریت دانش.
۱۰. مدیریت محتوی سامانه مکانیزه مدیریت دانش و تهیه گزارش های دوره ای از خروجی های این سامانه.

#### نمایندگان هیأت های رسیدگی مختلف (حوزه های مختلف دانش)

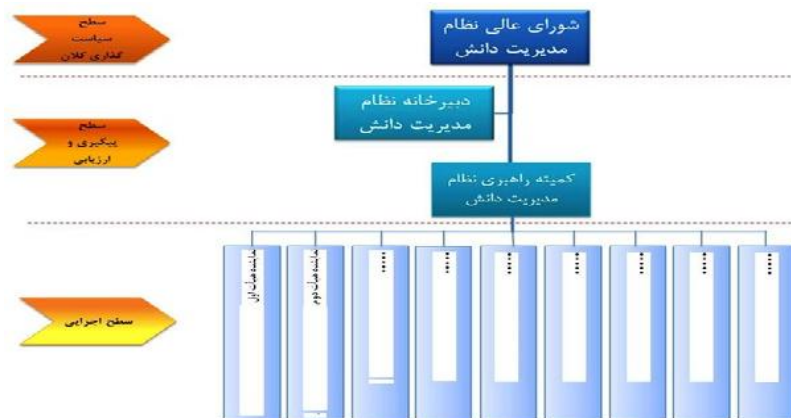
به منظور مطالعه، بررسی، تایید، تعریف، تدوین، ایجاد، بازنگری/اصلاح و یا حذف برنامه ها و حوزه های دانشی تخصصی و یا فاز های اجرایی مرتبط با اهداف کلان نظام مدیریت دانش، نمایندگان با عنوان "نماینده مدیریت دانش" در هر یک از هیأت های رسیدگی دستگاه های نظارتی تعیین می گردد. مسئولیت کلی تحقق برنامه ها و فاز های مرتبط با اهداف کلان هر حوزه با نماینده ذیربط می باشد.

#### وظایف نمایندگان مدیریت دانش

۱. مطالعه و بررسی و استخراج موارد کلیدی و مهم مندرج در حوزه ذیربط مدیریت دانش و انعکاس آن به کمیته راهبری مدیریت دانش.
۲. مطالعه، بررسی، بروز نگهداری، بازنگری و در صورت ضرورت حذف برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش با هماهنگی کمیته راهبری نظام مدیریت دانش.
۳. بررسی و اعمال نظر در خصوص مسائلی که توسط کمیته راهبری نظام مدیریت دانش ارائه و ارجاع می گردد.
۴. اجرای برنامه ها، پروژه ها و سیاست های مدیریت دانش در راستای رسیدن به اهداف اصلی و استراتژی های نظام مدیریت دانش.
۵. تهیه و تدوین برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش مناسب جهت نیل به اهداف اصلی گروه و ارائه آن به کمیته راهبری.
۶. بررسی پیشنهاد های هر یک از واحدها در حوزه ذیربط در رابطه با برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش ذیربط و ارائه راهکارهای لازم.



۷. پیگیری مستمر و حصول اطمینان از اجرای برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش مرتبط.
  ۸. بررسی، پیگیری و اجرای موارد صورتجلسات کمیته شورای عالی مدیریت دانش و کمیته راهبری نظام مدیریت دانش.
  ۹. بررسی عوامل و موانع بازدارنده در مسیر اجرا یا پیشبرد برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش و ارائه راهکار های لازم، به جهت بررسی و تصویب در کمیته راهبری نظام مدیریت دانش.
  ۱۰. پیش بینی بودجه مورد نیاز جهت اجرای برنامه ها و پروژه های استخراجی حوزه ذیربط.
  ۱۱. بررسی کارشناسی و تحلیلی گزارشهای اجرای برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش و پیگیری جهت اعمال اقدامات اصلاحی اثربخش.
  ۱۲. پایش اجرای بهینه برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش و ارائه گزارش حداقل دو بار در سال از چگونگی پیشرفت آنها به کمیته پیگیری و ارزیابی نظام مدیریت دانش.
  ۱۳. بروز آوری، بررسی و تهیه عناوین دانش تخصصی و تهیه خلاصه و یا چکیده ای از موضوعات مطرح شده در ذیل عناوین.
  ۱۴. مطالعه، بررسی، بروزنگهداری، بازنگری و در صورت ضرورت حذف برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش و ارائه به شورای عالی نظام مدیریت دانش جهت تصویب.
- تبصره ۱: مکانیزم تصمیم گیری و نهایی نمودن هر یک از برنامه ها و پروژه های راهبردی مطابق ضمایم این نظامنامه می باشد.



### دستورالعمل جذب دانش مدیران

مرحله اول و ابتدای برنامه مدیریت دانش دستگاه‌های نظارتی، کسب و جذب دانش متخصصین به عنوان ورودی یک سیستم دانشی در فرآیند یادگیری گروهی می باشد. این مرحله با توجه به ساختار و نوع فعالیت های گروه، به بخش ها و مراحل جزئی تری تقسیم و طبقه بندی می شود که شامل عناوین مندرج در بند قلمرو دانشی این نظامنامه می باشد.

بر این اساس و بنا بر اولویت بندی مراحل پیاده سازی نظام مدیریت دانش، بخش پنجم نظامنامه، به دستورالعمل کسب دانش مدیران دستگاه‌های نظارتی اختصاص می یابد، که شامل اهداف ذیل است:

- شناسایی و تعریف حوزه های دانش دستگاه نظارتی
- تعیین متدولوژی مناسب برای شناخت عوامل کلیدی موفقیت در فعالیت های حوزه های مختلف
- تعریف فیلدهای دانشی متناسب با حوزه های عمومی و تخصصی دانش دستگاه نظارتی
- تعریف وظایف و فعالیت های ضروری برای جذب، ارزیابی و تلخیص دانش ها و تجربیات
- شناسایی و تعریف ویژگی های گروه های دانش در حوزه های مختلف
- تعیین محدودیت های زمانی و رویه های هماهنگ برای فرآیند کسب دانش مدیران

### شناسایی و تعریف حوزه های دانش

در اولین مرحله حوزه های دانش بر مبنای حوزه های مختلف فعالیت و ساختار سازمانی شکل می گیرند. این حوزه ها به نحوی انتخاب می گردند که اولاً شرح وظایف آنها و مکانیزم فعالیت هایشان مشخص و مبین باشد، ثانیاً جامع باشند، یعنی فرآیندهای مورد هدف سیستم مدیریت دانش را در حیطه خود به طور مطلوبی پوشش دهند. در یک کلام، حوزه های دانش باید معنی دار باشند و بتوان آنها را به خوبی تعریف کرد و از یکدیگر تمیز داد. سپس در هر حوزه بخش های کلیدی آن حوزه به تفکیک وظایف و مسئولیت ها تعیین می گردند.

۱-۱-۱. در اولین طبقه بندی کلی، حوزه های دانش دستگاه‌های نظارتی به دو بخش «حوزه دانش عمومی مدیران» و

«حوزه دانش اختصاصی مدیران» تقسیم می شوند. حوزه دانش عمومی مدیران حوزه ای کلان و عام است و می تواند دربرگیرنده تمام بخش های دستگاه باشد ولی حوزه دانش اختصاصی مدیران یک عنوان مبنای برای زیرمجموعه های تخصصی از حوزه های دانش در حیطه های مختلف فعالیت می باشد.

۱-۱-۲. حوزه های دانشی اختصاصی دستگاه نظارتی حتی الامکان بایستی متناسب با چارت سازمانی و تشکیلاتی باشند.

۳-۱-۱. فرآیند شناسایی، تعریف و طبقه بندی حوزه های دانش، یک فرآیند پویا و مستمر بوده و در طول زمان و در مقاطع مختلف، می تواند به شکل انعطاف پذیری متناسب با نیازهای دانشی طراحی و پیاده گردد.

۴-۱-۱. از آنجا که چارت سازمانی، فرآیندهای کاری و شرح وظایف واحدهای مختلف، ممکن است در طول زمان با تغییراتی مواجه گردند، معاونت اداری و منابع انسانی موظف است هرگونه تغییرات در این موارد را به اطلاع دبیرخانه نظام مدیریت دانش جهت طرح در کمیته راهبری مدیریت دانش برساند تا نسبت به تغییر و تعدیل در حوزه های دانش و ایجاد هماهنگی برای به روز کردن اطلاعات موجود در سیستم مکانیزه، تصمیم مقتضی اتخاذ گردد.

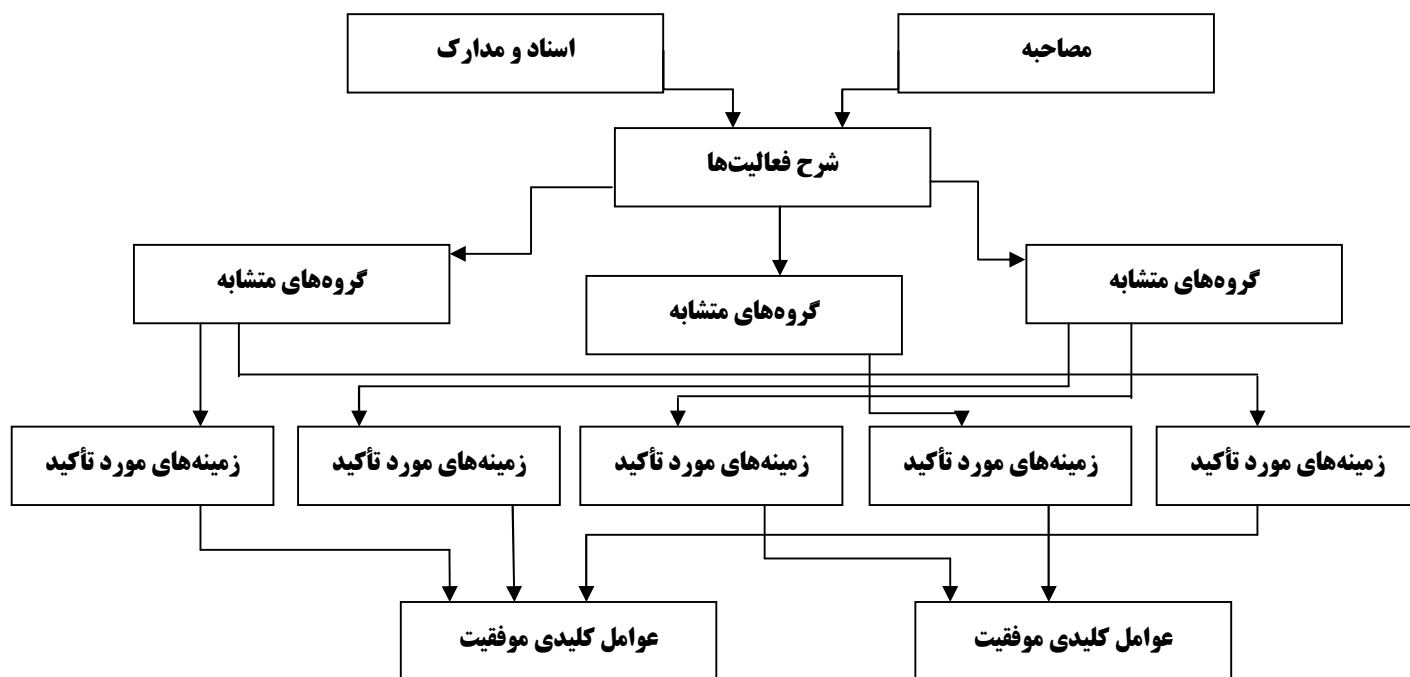
#### شناسایی و تعریف فیلهای دانشی برای حوزه های دانش

در حوزه های دانش شناسایی شده، نسبت به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> (CSFهای) آنها اقدام می شود. CSFها بخش هایی از وظایف یا فعالیت های هر بخش و حوزه هستند که انجام درست یا غلط آنها تاثیر فراوانی در موفقیت و یا عدم موفقیت فعالیت های کاری دارد. این عوامل درصد بالایی از کارایی و اثربخشی کار را شامل می شوند. در واقع CSFها بیشتر از خود فعالیت ها بیرون کشیده می شوند تا اینکه خلق شوند و برای رسیدن به آنها از متدولوژی علمی خاصی تحت همین نام استفاده می شود. روش CSF، راهی برای بدست آوردن این عوامل از طریق بازنگری و تحلیل اهداف و فعالیت های پرسنل مدیریتی کلیدی در گروه می باشد. این CSFها همچنین از طریق مذاکره و مصاحبه با مدیران و کارشناسان متصدی امور در واحدهای مربوطه، درباره آنچه که در حوزه عملیاتی آنها مهم است و بحث درباره موانعی که آنها در رسیدن به اهداف و فعالیتشان با آن روبرو می شوند، شکل می گیرند.

در تصویر زیر، نحوه و فرآیندهای لازم برای رسیدن به CSF های حوزه های مختلف دانش گروه که توسط دبیرخانه مدیریت دانش راهبری می شوند، نشان داده شده است.

---

<sup>1</sup> Critical Success Factors



دلیل استفاده از این روش برای شناسایی واحدهای وظیفه ای با اهمیت در سیستم مدیریت دانش، تاثیری است که CSFها بر فرآیندهای کاری در راه نیل به اهداف راهبردی سازمان ایفا می کنند.

۱-۲-۱. به غیر مباحث مربوط با دانش های تخصصی هر حوزه، به دانش های عمومی و مشترک نیز متناسب با تقسیم بندی ذکر شده در بند «۱-۱-۱» این دستورالعمل توجه می شود. از این رو، CSFها بایستی هم برای حوزه های تخصصی و هم برای عموم بخش های دستگاه شناسایی و استخراج شوند.

۱-۲-۲. متناسب با بند «۱-۱-۳» این دستورالعمل، فرآیند شناسایی و توسعه CSFهای مربوط به حوزه های مختلف دانش گروه نیز به مانند مرحله شناسایی خود حوزه های دانشی، یک فرآیند مستمر در طول دوران حیات سازمان بوده و در طول روند فعالیت های آن قرار می گیرد.

۱-۲-۳. فرآیند شناسایی و توسعه CSFهای حوزه های دانش دستگاه توسط دبیرخانه مدیریت دانش انجام می گیرد و متناسب با آن، فرمها و سوالات دانش طراحی می گردند. این فرمها و سوالات در سیستم مکانیزه مدیریت دانش به حوزه های مختلف دانش تخصیص خواهند یافت.

۴-۱. سوالات دانش که از این پس در این دستورالعمل با نام «فیلد دانش» شناخته می شوند، مبنای کسب تجربیات و دانش مدیران در سیستم مکانیزه خواهند بود و معیاری استاندارد برای گزارش گیری از سیستم را فراهم خواهند آورد.

### تعریف وظایف و فعالیت های ضروری در فرآیند کسب دانش مدیران

پس از شناسایی و تعریف حوزه های دانش و فیلدهای دانشی مربوط به آنها، نسبت به شناسایی گروه های دانش اقدام می شود. مقصود از گروه های دانش مدیران یا کارشناسانی در هر حوزه دانشی هستند که با توجه به پست، سوابق و تجربه کاریشان بایستی در جذب اطلاعات و تجارب ارزشمند، تایید کردن و خلاصه نمودن آنها مشارکت داشته باشند.

۱-۳-۱. در فرآیند کسب دانش مدیران، ۲ نوع فعالیت با شرح وظایف مشخص وجود دارند که مبنای ملاک تعریف گروه های دانش و تخصیص افراد به حوزه های مختلف می باشند. این ۲ فعالیت عبارتند از:

- ارائه تجربه و دانش (ورود اطلاعات): در این فعالیت، مدیر یا کارشناسی که عضویتش بدین منظور در سیستم فعال می شود، قادر خواهد بود فیلدهای دانش متناسب با حوزه عملکردی خود را مشاهده نموده و ذیل هر کدام از فیلدها تجربیات و دانش خود را وارد نموده و در سیستم مکانیزه ذخیره نماید.
- تائید تجربیات و دانش های ارائه شده (ممیزی اطلاعات): به منظور انجام یک ممیزی بر روی اطلاعات وارد شده در سیستم، مدیر یا مدیرانی که معمولاً مدیران بالادستی در هر حوزه دانش هستند، تعیین می شوند تا دانش های وارد شده را برای فعال و قابل نمایش شدن توسط سیستم، تائید نمایند. این مدیران اختیار دارند تا تجربیات وارد شده را «مستقیماً تایید نمایند» یا «ارزیابی نموده و جهت اصلاح عودت نمایند» و یا «ضمن تایید، برای آن پیشنهاد اهدای پاداش نمایند».

۲-۳-۱. تایید تجربیات و دانش های وارد شده در بخش «حوزه دانش عمومی مدیران» به عهده دبیرخانه نظام مدیریت دانش خواهد بود.

۳-۳-۱. در صورتی که مدیر تایید کننده، تجربه یا دانشی را از طریق سیستم، شایسته دریافت پاداش درج نماید، در صورتی که این تجربه در مجموعه «حوزه دانش عمومی مدیران» باشد، توسط دبیرخانه نظام مدیریت دانش جهت طرح در اولین جلسه کمیته راهبری گزارش می گردد و در صورتی که تجربه در مجموعه «حوزه دانش تخصصی مدیران» قرار بگیرد، توسط نماینده حوزه مربوطه در کمیته راهبری مدیریت دانش، به کمیته مذکور گزارش خواهد شد.

۱-۳-۴. به جز فعالیت های ذکر شده در بند «۱-۳-۱»، فعالیت سومی تحت عنوان «برجسته سازی و تلخیص» در فرآیند کسب دانش مدیران پیش بینی می شود که انجام آن منوط به تعریف کاربرانی مشخص در سیستم مکانیزه نمی باشد. این فعالیت همانطور که از نام آن بر می آید، خلاصه سازی و برجسته سازی بخش های مورد تاکید یا مشترک تجربیاتی است که توسط کاربران مختلفی ذیل یک یا چند فیلد دانشی وارد شده اند. این فعالیت از اهمیت دوگانه ای برخوردار است. اول اینکه برای گزارش گیری و گزارش دهی آتی جهت استفاده کنندگان دانش مفید خواهد بود و کسانی که وقت و حوصله کافی برای مطالعه تک تک اطلاعات وارد شده در فیلدهای دانشی را نداشته باشند می توانند به مطالعه خلاصه ای از مشترکات آنها اکتفا نمایند. دوم اینکه این موارد خلاصه شده هستند که پس از طرح در جلسه سالیانه کمیته راهبری مدیریت دانش و در صورت صلاحدید آن کمیته، به شورای عالی نظام مدیریت دانش جهت اخذ تصمیمات کلان سازمانی ارائه می گردند.

۱-۳-۵. فعالیت «برجسته سازی و تلخیص»، هر ساله پیش از تشکیل جلسه کمیته راهبری مدیریت دانش انجام می شود و نتایج آن به عنوان گزارشاتی کتبی در کمیته مذکور ارائه گشته و به بحث و بررسی گذاشته می شوند. در بخش «حوزه دانش عمومی مدیران» مسئولیت این فعالیت به عهده دبیرخانه نظام مدیریت دانش بوده و در بخش های «حوزه دانش تخصصی مدیران»، مسئولیت آن به عهده نمایندگان حوزه های دانش گروه کشتیرانی در کمیته راهبری خواهد بود.

۱-۳-۶. خلاصه دانش های تصویب شده در کمیته راهبری نظام مدیریت دانش، توسط دبیرخانه در سیستم مکانیزه مدیریت دانش درج می گردند تا جهت استفاده کنندگان از دانش های خلاصه شده در سیستم مورد استفاده قرار گیرند.

۱-۳-۷. پیشنهادات تشویقی برای دانش های مفید، پس از تایید اولیه در کمیته راهبری و با نظر آن کمیته، به مدیریت عالی گروه و شورای عالی مدیریت دانش جهت اقدام مقتضی ارائه می گردند.

### شناسایی و تبیین گروه های دانش

بر طبق این دستورالعمل، تشخیص و پیشنهاد افراد حائز شرایط برای عضویت در گروه های مدیریت دانش و نیز جایگاه آنها به عنوان وارد کننده اطلاعات و یا تایید کننده، بر عهده دبیرخانه مدیریت دانش بوده و تصویب نهایی آن توسط کمیته راهبری صورت می پذیرد.

۱-۴-۱. مدیران و کارشناسانی مجاز به ورود اطلاعات و تجربیات خود در سیستم مدیریت دانش گروه می باشند که بالاترین مسئول در هر حوزه تخصصی دانشی باشند.

- ۱-۴-۲. مدیران و کارشناسانی که برای مدت ۲ سال به طور مستمر در هر سمت مدیریتی دستگاه‌های نظارتی مشغول به خدمت باشند، ملزم به مشارکت در بخش «حوزه دانش عمومی مدیران» سیستم مدیریت دانش بوده و برای مدیران و کارشناسانی که به مدت ۲ سال مستمر در یک حوزه تخصصی دانش دارای مسئولیت مدیریتی باشند، این الزام شامل مشارکت در بخش «حوزه دانش تخصصی مدیران» نیز خواهد بود.
- ۱-۴-۳. مدیران و کارشناسانی که پیش از این در پست‌ها و حوزه‌های دیگر دستگاه‌های نظارتی مسئولیت داشته‌اند، در صورتی که مدت این مسئولیت در هر حوزه حداقل ۴ سال مستمر بوده باشد، به ازای هر یک از مسئولیت‌ها، ملزم به مشارکت در ورود تجربیات و دانش برای حوزه‌های تخصصی مربوطه خواهند بود.
- ۱-۴-۴. اولویت بندی ورود اطلاعات در مواردی که مدیر یا کارشناس ملزم به مشارکت در بیش از یک حوزه تخصصی می‌باشد، بدین صورت خواهد بود که از آخرین مسئولیت هر مدیر به لحاظ تاریخی کار آغاز می‌گردد و به ترتیب به اولین مسئولیت او در گذشته خواهد رسید.
- ۱-۴-۵. مدیران و کارشناسان در شرف بازنشستگی ملزم هستند برای آخرین بار، ۶ ماه پیش از موعد بازنشستگی، تجربیات و دانش‌های خود را وارد نموده و در صورتی که پیش از این مبادرت به این کار نموده باشند، موظف به آخرین بازنگری اطلاعات مربوط به خود در سیستم خواهند بود.
- ۱-۴-۶. بر طبق این دستورالعمل، معاونت اداری و منابع انسانی موظف است که در شروع پیاده‌سازی پروژه مدیریت دانش، آخرین چارت سازمانی دستگاه‌های نظارتی را به همراه اسامی مدیران و معاونین هر یک از آنها، به همراه اطلاعات کاملی از سوابق خدمتی آنها در پست‌های مدیریتی بر اساس روز و ماه و سال تهیه کرده و با قید موعد بازنشستگی هر یک، در اختیار دبیرخانه نظام مدیریت دانش قرار دهد.
- ۱-۴-۷. معاونت اداری و منابع انسانی همچنین موظف است بعد از آغاز پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، هر گونه تغییر و تحول در چارت سازمانی و جابه‌جایی، ارتقاء یا بازنشستگی مدیران را بلافاصله کتباً به اطلاع دبیرخانه مدیریت دانش برساند.
- ۱-۴-۸. در هر مقطع کسب دانش مدیران، دبیرخانه موظف است، ضمن تعیین مدیران و کارشناسان حائز شرایط مندرج ذیل بندهای «۱-۳-۱» این دستورالعمل و فعال کردن سطح دسترسی آنها متناسب با حوزه عمومی و تخصصی هر یک در سیستم مکانیزه، نسبت به ارسال نامه‌ای کتبی به آنها که حاوی کلمه عبور و رمز عبور و توضیحات لازم برای ورود به سیستم و درج تجربیات است، اقدام مقتضی معمول نماید.

## رویه های هماهنگ و استاندارد فرآیند کسب دانش مدیران

در شروع اجرای سیستم مدیریت دانش دستگاه نظارتی، تمامی حوزه های عمومی و تخصصی، هدف کسب تجربیات و دانش مدیران بوده و فیلدهای دانشی که از قبل بر اساس روش CSF تهیه و در سیستم مکانیزه تعبیه شده اند ملاک کسب اطلاعات می باشند و در آینده، این فرآیند به صورت فعال و پویایی متناسب با تغییرات در چارت سازمانی و ملاک هایی که در بندهای این دستورالعمل به آنها اشاره شده است، ادامه خواهد یافت.

۱-۵-۱. فرجه زمانی برای ورود تجربه و دانش توسط هر مدیر یا کارشناس از تاریخ اعلام کتبی به ایشان، مدت دو ماه خواهد بود که در صورت هر بار درخواست کتبی مدیر، تا حداکثر دو دوره دو ماهه دیگر (یعنی حداکثر شش ماه) قابل تمدید خواهد بود.

۱-۵-۲. در صورتی که یک مدیر یا کارشناس ملزم به اشتراک گذاری دانش و تجربیات در بیش از یک حوزه دانشی باشد، مهلت وی برای ورود اطلاعات نیز به ازای هر حوزه مطابق، با بند «۱، ۵، ۵» افزایش خواهد یافت.

۱-۵-۳. در صورت درخواست کتبی مدیر یا کارشناس، به اشتراک گذاری دانش در حوزه های کاری سابق وی می تواند به مقطع زمانی بعدی کسب دانش از وی منتقل گردد، مگر اینکه در شرف بازنشستگی باشد.

۱-۵-۴. هر مدیر یا کارشناس تا هنگامی که فرصت کافی برای ورود اطلاعات دارد، قادر به ویرایش اطلاعات وارده خواهد بود و در هر زمانی از این مدت که اقدام به ارسال اطلاعات برای مدیر تایید کننده نماید، دیگر قادر به تغییر آن نخواهد بود تا نتیجه ارزیابی تجربیات وی توسط مدیر تایید کننده مشخص گردد.

۱-۵-۵. به محض ارسال اطلاعات به مدیر تایید کننده، سیستم مکانیزه مدیریت دانش، پایان ورود اطلاعات مدیر یا کارشناس مربوطه را به اطلاع دبیرخانه مدیریت دانش می رساند.

۱-۵-۶. مدیر تایید کننده دانش و تجربیات، یک ماه برای ارزیابی و تایید دانش های وارد شده فرجه خواهد داشت و در صورتی که پس از بررسی، اقدام به عودت برخی از این دانش ها نماید، افراد ذی ربط به میزان یک ماه برای بازنگری و ایجاد اصلاحات ضروری در تجربیات خود فرصت خواهند داشت.

۱-۵-۷. بعد از تایید هر تجربه یا دانش توسط مدیر تایید کننده، این رویداد به شکل سیستماتیک به دبیرخانه مدیریت دانش اطلاع داده می شود تا امکان نمایش و گزارش گیری از دانش در سیستم مذکور را فراهم آورد.

۱-۵-۸. بلافاصله بعد از تایید دانش و تجربه هر مدیر یا کارشناس در سیستم، یک زمان سنج در سیستم فعال خواهد شد تا مدت زمانی سپری شده از ارائه آن دانش در سیستم را ثبت نماید.

۱-۵-۹. در صورت استمرار خدمت هر مدیر یا کارشناس در یک پست مشخص برای مدت دو سال، سیستم این موضوع را به اطلاع دبیرخانه مدیریت دانش می رساند تا نسبت به اعلام کتبی یک دوره جدید ورود



اطلاعات به مدیر یا کارشناس مذکور، اقدام مقتضی معمول نماید. این مقطع جدید صرفاً جنبه بازنگری داشته و مدیر یا کارشناس در واقع تجربیات و دانش پیش تر ارائه شده را به روز می نماید. فرجه زمانی ورود اطلاعات در این مقطع یک ماه می باشد که حداکثر برای دو دوره یک ماهه قابل تمدید خواهد بود و فرجه زمانی تایید اطلاعات توسط مدیر تایید کننده نیز همان یک ماه مطابق بند «۶-۴-۱» این دستورالعمل تعیین می گردد.

۱-۵-۱۰. در صورتی که مدت دو سال مستمر از زمان آخرین ورود اطلاعات مدیر یا کارشناس سپری نشده باشد. آن مدیر و کارشناس می تواند به طور اختیاری از طریق نامه کتبی بازنگری در تجربیات و دانش های خود را از دبیرخانه مدیریت دانش تقاضا نماید. بدیهی است که نحوه و زمان بندی ورود اطلاعات در این حالت مبتنی بر بند «۹-۵-۱» این دستورالعمل خواهد بود.

۱-۵-۱۱. مطابق با بندهای «۴-۳-۱» الی «۶-۳-۱» این دستورالعمل، پیش از هر جلسه سالانه کمیته راهبری نظام مدیریت دانش، دبیرخانه این نظام اقدام به اشتراک گیری و جمع بندی دانش های وارد شده ذیل حوزه عمومی دانش مدیران نموده و نتایج را جهت ارزیابی و تصویب به کمیته راهبری گزارش می نماید. چنین فعالیتی در حوزه های تخصصی دانش مدیران، توسط نمایندگان هر حوزه صورت گرفته و به کمیته راهبری گزارش می شوند. خلاصه دانش های مصوب نهایتاً توسط دبیرخانه مدیریت دانش در سیستم مکانیزه پیاده شده و قابل نمایش جهت استفاده کنندگان خواهند بود.

### نتیجه گیری

مستفاد از مطالب این مقاله، پیاده سازی نظام مند مدیریت دانش در دستگاه های نظارتی یک ضرورت انکار ناپذیر است. لذا نحوه عملیاتی نمودن مدیریت دانش در این دستگاه ها به صورت توصیفی تشریح گردید. پیشنهاد می گردد بسته نرم افزاری مدیریت دانش برای اجرا در سیستم های رایانه ای دستگاه های نظارتی طراحی، تهیه و نصب گردد.

### منابع مورد استفاده

- ۱- رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). مدیریت دانش. ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی. انتشارات سمت.
- ۲- برگرن، برایان. (۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد قهرمانی. انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۳- شرکت مشاوران توسعه آینده (۱۳۸۵). مدیریت دانش، مفاهیم، تجربه ها و پیاده سازی.