

# کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت (سازمان بازرسی کل کشور)

دکتر محمداسماعیل انصاری\*، دکتر علیرضا شیروانی\*\* و

محمد مهدی دوالی\*\*\*

در دنیای امروز که تغییرات سریع و دانش از جایگاه خاصی برخوردار است، مدیریت دانش اهمیت ویژه‌ای یافته است و باعث شده سازمان‌ها به اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات‌رسانی به مردم واقف شوند.

هدف اصلی این تحقیق، کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت است. به همین منظور، از مدل یوچینگک لین و پینگک تسرینگک استفاده شد که فرایند مدیریت دانش در این مدل چنین است: ۱. جمع‌آوری اطلاعات، ۲. استخراج دانش، ۳. شکل‌دهی و ذخیره دانش، ۴. انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش و ۵. بهنگام نمودن دانش.

در این تحقیق از پرسش‌نامه محقق‌ساخته و مورد تأیید خبرگان استفاده شده است. پیش‌آزمون از طریق توزیع سی پرسش‌نامه که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ و روایی آن از طریق روایی صوری تعیین شده است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل ۸۳۰ نفر بوده که تعداد ۲۰۹ نفر، شامل پرسنل خدماتی (۶۷) و کارمندان اداری (۱۴۲)، از جامعه آماری حذف شدند. حجم نمونه آماری محاسبه شده با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۱ نفر و نرخ بازگشت پرسش‌نامه ۹۴٪ بوده است.

داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS در دو سطح توصیفی و استنباطی تحلیل شده و بیانگر آن است

---

\* عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان؛

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد؛

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی؛

E-mail: [davali\\_mehdi2000@yahoo.com](mailto:davali_mehdi2000@yahoo.com)

که بین مدیریت دانش و فرایند کنترل و نظارت رابطه معناداری وجود دارد و این بدین معناست که مدیریت دانش از طریق شاخص‌های انتخابی تأثیرگذار شامل: کاهش هزینه (میانگین=۳/۸۱)، کاهش زمان (میانگین=۴/۱۸)، جلوگیری از دوباره کاری‌ها (میانگین=۴/۰۴)، کاهش ریسک از دست دادن دانش به علت ترک سازمان توسط افراد (میانگین=۳/۹۳)، کاهش وابستگی دانش به افراد (میانگین=۳/۷۲) و افزایش سرعت دسترسی به دانش (میانگین=۴/۰۲)، روی فرایند کنترل و نظارت مؤثر واقع شده و این تأثیر در همه شاخص‌ها از سطح متوسط (با میانگین فرض ۳) بالاتر بوده است.

**کلیدواژه‌ها: داده؛ اطلاعات؛ دانش؛ مدیریت دانش؛ کنترل و نظارت**

## مقدمه

امروزه بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا با به‌کارگیری و عملی‌سازی مدیریت دانش در جهت رشد و توسعه خود گام برداشته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که اجرای مدیریت دانش از بسیاری از دوباره‌کاری‌ها جلوگیری کرده، باعث کاهش هزینه و زمان انجام کارها و ... در سازمان می‌شود.

از آنجا که وجود محیط متغیر و دگرگون سازمان و آگاهی از این تغییرات نیازمند کنترل و نظارت دقیق و به‌روز است و همچنین کنترل یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت محسوب می‌شود، بنابراین، برای بالا بردن کارایی و اثربخشی در امر نظارت و کنترل و به‌منظور تحقق چنین هدفی، نیازمند تغییر نگاه از نظارت سنتی به مدرن هستیم. در این راستا به‌نظر می‌رسد با مطرح کردن به‌کارگیری مدیریت دانش در کنترل و نظارت می‌توان فرایند نظارت را بهبود بخشید و این رکن مدیریت را در عرصه رقابت امروزی با کامیابی به انجام رسانید.

موضوع کنترل و نظارت از مهم‌ترین ارکان مدیریت نوین در همه سیستم‌هاست و یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب‌ناپذیر در یک مدیریت سالم و کارآمد، وجود سیستم کامل و دقیق کنترل و نظارت است. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به‌گونه‌ای است که به واسطه آن، حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به‌سمت اهداف تعیین شده محقق می‌شود. امروزه، امر نظارت و بازرسی در همه حکومت‌ها و جوامع امری ضروری و مقبول است همچنان‌که در سنت نبوی (ص) و سیره علوی (ع) نیز مورد تأکید فراوان بوده است. سازمان‌ها از مدیریت دانش به دلایل متعددی استفاده می‌کنند. یکی از آنها افزایش نوآوری در درون سازمان است و سایر عوامل مهم برای به‌کارگیری آن عبارت‌اند از: حفظ دانش، حفظ افراد یا سرمایه انسانی و سود جستن از دانش و بینش کارکنان. حال اگر تجربه و دانش قبلی حفظ و نگهداری شود دو مزیت به‌وجود می‌آید:

۱. افزایش سرعت و دقت در امر نظارت به‌علت تجربیات قبلی که باعث کاهش هزینه و جلوگیری از اتلاف وقت می‌شود.

۲. از متکی بودن سیستم کنترل و نظارت به افراد خاصی در سازمان جلوگیری به عمل می‌آورد (زرآبادی پور، ۱۳۸۵: ۴).

مطالعات انجام شده در ایران نشان می‌دهد ساختارها و فرایندهای نظارتی با مشکلاتی مواجه هستند و شاید مهم‌ترین آن زمانی است که فرایندهای کنترل و نظارت صورت می‌گیرد و تجربه‌ای در این زمینه به دست می‌آید که این تجربیات معمولاً در ذهن افراد درگیر در امر کنترل و نظارت باقی می‌ماند و ممکن است با رفتن این افراد از سازمان به هر دلیلی (بازنشستگی، استعفا، انتقال، اخراج، فوت و ...)، هیچ‌گاه این تجربیات مورد استفاده قرار نگیرد و کارکنان تازه‌وارد و یا افراد جایگزین کارمندان قبلی سازمان مجبور به دوباره کاری و کسب تجربه دوباره در این زمینه شوند که این امر سبب افزایش هزینه و هدر رفتن زمان در امر کنترل و نظارت و مانع از تحقق اهداف نظارتی می‌شود.

همچنین، فرایند نظارت و کنترل با تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات گذشته (کنترل گذشته‌نگر یا بازخور)، حال (کنترل زمان وقوع) و آینده (کنترل آینده‌نگر) سروکار دارد (الوانی، ۱۳۸۸: ۱۲۰). بدین ترتیب، عدم توجه به دانش، اجرای مدیریت دانش و عدم استفاده عملی از فرایندهای آن در سازمان باعث کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی می‌شود. فرضیات پژوهش شامل:

۱. مدیریت دانش از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت جلوگیری می‌کند،
۲. مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش ریسک از دست دادن دانش به علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود،
۳. مدیریت دانش باعث کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت می‌شود،
۴. مدیریت دانش هزینه فرایند کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد،
۵. مدیریت دانش باعث کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند کنترل و نظارت می‌شود،
۶. مدیریت دانش باعث افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند کنترل و نظارت می‌شود.

روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و برای ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای (استفاده از اسناد و مدارک) به روش فیش‌برداری از کتب، بررسی مجلات و اطلاعات موجود در سایت‌ها و شبکه‌های اینترنتی استفاده شده و برای بررسی و اثبات فرضیه‌های تحقیق از پرسش‌نامه محقق‌ساخته و روش‌های آمار توصیفی و استنباطی بهره‌گیری شده است. مدیریت دانش موضوع جدیدی نیست. از صدها سال قبل که مالکان شرکت‌های فامیلی و یا پیشه‌وران زبده، تجارب حرفه‌ای خود را به‌طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می‌داده‌اند، مدیریت دانش وجود داشته است، اما در دهه اخیر تعاریف، دسته‌بندی‌ها و ... در ارتباط با بحث مدیریت دانش مطرح شده است.

فعالیت‌های افرادی چون سیوبی و پس از آن بک‌من<sup>۱</sup>، نوناکا<sup>۲</sup>، ویگ<sup>۳</sup> و ... سبب شد توجه صنعت‌گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌ای بس عظیم (دانش)، یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت و سامان‌دهی و برنامه‌ریزی افزایشی قرار می‌گرفت، جلب شود. در جدول زیر تاریخچه مدیریت دانش به‌طور خلاصه آورده شده است:

جدول ۱ تاریخچه مدیریت دانش

تاریخ	کارهای انجام‌شده	محققان / شرکت‌ها / مجلات
پیشگامان	اهمیت و ارتقا اطلاعات دانش	پیتر دراگر پاول استراوس‌من
	سازمان‌های یادگیرنده	پیتر سنگ
۱۹۷۰	موردکاوی‌های قابل توجه و چاپ مستندات و مقالات با عناوین «بهار زیبای دانش» و «ساختن منابع نوآوری»	لئونارد بارتون در مجله هاروارد بیزنس

1. Beckman
2. Nonaka
3. Wiig

جدول ۱ تاریخچه مدیریت دانش

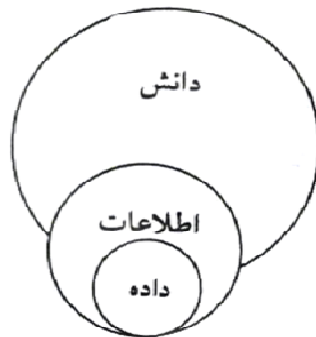
تاریخ	کارهای انجام شده	محققان / شرکتها / مجلات
۱۹۷۰-۱۹۷۱	نوآوری	اورت راجرز
۱۹۷۰-۱۹۷۱	انتقال اطلاعات و فناوری	توماس آلن
۱۹۷۸	افزودن هوش بشری	اینگل بارت
۱۹۸۰	اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابتی توسعه سیستم مدیریت دانش هوش مصنوعی سیستم های هوشمند	راب اکسین / مک کراکن
۱۹۸۹	آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری	کنسر سیومی از سازمان ها در آمریکا
۱۹۹۰	انتشار کتاب درباره فراگیری سازمانی با عناوین: پنج اصل و انقلاب ارزش دانش	سنگ ساکایی
۱۹۹۱	چاپ کتاب قدرت فکر	استوارت در مجله فورچون
۱۹۹۵	سازمان خلق دانش به نام چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند؟	ای. کوچیرونافو کا هیروتا کاتاکی شی
۲۰۰۰	اولین دوره فوق لیسانس مدیریت دانش با حضور ۱۶۰۰ مدیر از سراسر جهان	در دانشکده بازرگانی دانشگاه اپن یونیورسیتی انگلستان
سال های اخیر	به طور گسترده و عملی در کشورهای مختلف و در ابعاد متفاوت مورد توجه قرار گرفته.	پیتر تیندال، جی. لیووتیز، الیاس اواد، تایمو کوزا و ...

### ۱ مفاهیم زیربنایی مدیریت دانش

- داده: به اعداد و پاسخ هایی گفته می شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند (مرادزاده، کریمی و به آذین، ۱۳۸۵: ۳۳). داده یک واقعیت از موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص، بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. درحقیقت داده، حقایق و

واقعیت‌هایی خام هستند. داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل واحد منسجمی هستند که تحت عنوان ناچیز از آنها یاد می‌شود. این اجزا در پایگاه داده، ذخیره و مدیریت می‌شوند. داده‌ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگ‌تری را القا نمی‌کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند (نوروزیان، ۱۳۸۴: ۲۵).

- **اطلاعات:** اطلاعات به داده‌هایی اطلاق می‌شود که بین آنها رابطه‌ای منطقی برقرار شده و معنی و مفهوم خاصی را به ذهن متبادر می‌کند. به گفته پیتراکرا، «داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است». اطلاعات، دومین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. این سطح، داده‌های کمی خلاصه‌شده‌ای را دربرمی‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازمان‌دهی شده‌اند تا بتوانند معنادار شوند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۶). اطلاعات زمانی حاصل می‌شود که بین داده‌ها در بعد زمانی و مکانی ارتباط ایجاد شود. این ارتباط می‌تواند بین داده‌ها و یا داده‌ها و اطلاعات برقرار شود. بنابراین، اطلاعات تا حدودی دارای زمینه است و اشخاص می‌توانند براساس تطابق داشته‌های قبلی خود آن را درک و تعبیر کنند (حسن‌زاده، ۱۳۸۵: ۶).



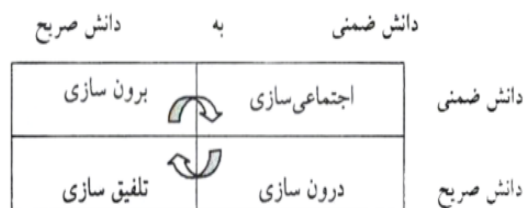
مأخذ: سیدحسن ابطحی و عادل صلواتی (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران، پیوند نو.

شکل ۱ روابط داده، اطلاعات و دانش

- دانش: دانش موقعیتی خاص و ویژه است که به یک زمان و مکان خاص بستگی دارد، بدون قرار گرفتن در آن شرایط، فقط اطلاعات است نه دانش. اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌شود که توسط افراد و در یک شرایط خاص ایجاد، توصیف و تفسیر شود و در اعتقادات افراد تثبیت گردد. در نهایت دانش آن چیزی است که برای سازمان تازه و جدید است، به‌طور ناخودآگاه خلق و یا از منابع خارجی حاصل می‌شود (Alwis and Hartmann, 2008: 134).

### ۱-۱ چهار شیوه تبدیل دانش (ماتریس دانش)

فرضیه‌ای که براساس آن دانش با کارکرد متقابل بین دانش ضمنی و دانش صریح خلق می‌شود، ما را مجاز به ارائه چهار شیوه مختلف برای تبدیل دانش می‌سازد (نوناکا و تاکاتا کوچی، ۱۳۸۵: ۱۱۹).



### شکل ۲ چهار شیوه تبدیل دانش

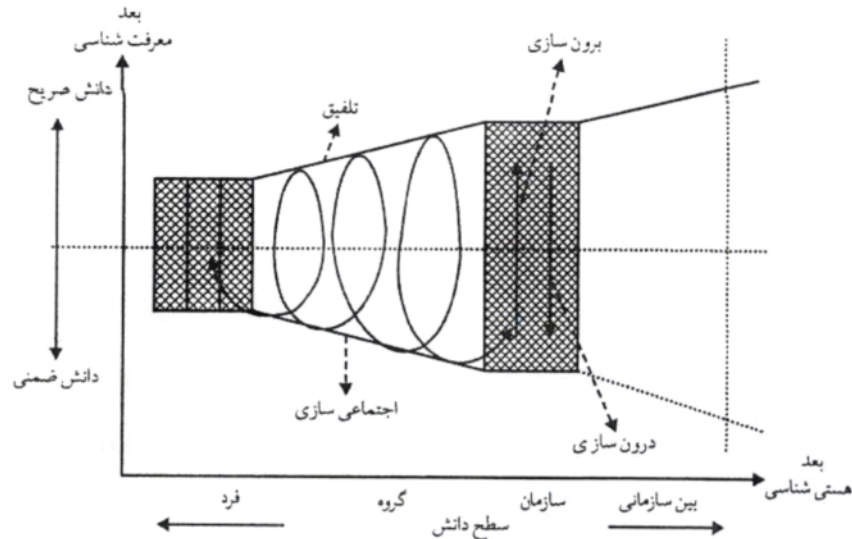
۱. اجتماعی (جامعه) سازی<sup>۱</sup>: از ضمنی به ضمنی؛

۲. برون سازی<sup>۲</sup>: از ضمنی به صریح؛

1. Socialization  
2. Externalization

۳. تلفیق (انتشار) سازی<sup>۱</sup>: از صریح به صریح؛

۴. درون سازی<sup>۲</sup>: از صریح به ضمنی (همان: ۱۳۷).



شکل ۳ ماریج دانش آفرینی در سازمان

- مدیریت دانش: ابتدایی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی برای

خلق، شناسایی، کشف، توزیع و انتقال دانش سازمانی به افراد نیازمند آن (افقهی، ۱۳۸۲: ۸۸).

- کارلس آرمسترانگ: مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف از آن به وجود آوردن محیطی اجتماعی و فنی است تا بتوان در آن محیط دانش تولید کرده و آن را با دیگران تقسیم کرد.

- کوپتز: مدیریت دانش فرایندی است که از طریق آن سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از

فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می پردازد (مینگ یو، ۱۳۸۴: ۲).

1. Dissemination
2. Internalization

مدیریت دانش، هنر یا علم جمع آوری داده‌های سازمانی، تشخیص و درک روابط و الگوهای موجود و تبدیل آنها به اطلاعات قابل دسترسی، مفید و دانش ارزشمند است، طوری که به آسانی قابل پخش و بازیابی باشد (زنجیرچی و ربانی، ۱۳۸۵: ۱۶)

### ۱-۲ مزایای مدیریت دانش

اغلب دست‌اندرکاران مدیریت دانش مجموعه مزایای آن را در چهار قلمرو ذکر می‌کنند:

۱. صرفه‌جویی‌ها و کارایی‌ها: فرایندها با کارآمدی بیشتر انجام می‌گیرند و نیاز به بازآفرینی راه‌های انجام کار را از بین می‌برند،
۲. فرصت‌های جدید: بازارها و فرصت‌های جدید مشخص می‌شوند،
۳. تغییر و نوآوری: سازمان می‌تواند تغییرات را شناسایی کند و نسبت به آنها واکنش درست نشان داده، خود را به موقع تغییر دهد،
۴. به کارگیری بهتر نیروی انسانی: سازمان، بهره‌برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می‌آورد.

میلز نیز دو مزیت برای مدیریت دانش بیان کرده است که عبارت‌اند از:

۱. نظام مدیریت دانش موجب می‌شود سازمان‌ها به‌طور هوشمند عمل کنند، به‌طوری که کارایی و موفقیت آنها قطعی شود.
۲. نظام مدیریت دانش موجب می‌شود سازمان به ارزش وجودی دانش در پیشبرد اهداف سازمان و ادامه رقابت در بازار جدید جهانی پی‌برد (یمین فیروز، ۱۳۸۲).

### ۱-۳ مدل‌های مدیریت دانش

همچنان که مدیران تلاش می‌کنند تا برای نیرویابی، گزینش، پرورش و توسعه، حفظ و نگهداری، به تحرک و داشتن (انگیزش و هدایت) و کنترل نیروی انسانی خود ابزارها و روش‌های مؤثری را به کار گیرند؛ در نقش مشابه مدیران دانش نیز موظف‌اند ابزارها و

روش‌های مؤثری برای گردآوری، حفظ و نگهداری و به جریان انداختن دانش برگزیده، در مجاری مناسب و مؤثر در سازمان و بالاخره کنترل و نظارت بر فرایند یادشده، ابداع و اتخاذ نمایند (جعفری مقدم، ۱۳۸۲). در ارتباط با موضوع فوق، مدل‌ها و فرایندهای مختلفی ارائه شده است که در ادامه مدل انتخابی را توضیح می‌دهیم.

### ۱-۳-۱ یوچنگ لین<sup>۱</sup> و پینگ تسرینگ<sup>۲</sup>

یوچنگ لین و پینگ تسرینگ از دانشگاه ملی تایوان در سال ۲۰۰۴ به توسعه سیستم مدیریت دانش صریح و ضمنی براساس فعالیت‌های پروژه و به‌منظور حفظ و استفاده مجدد از دانش پرداختند. در سیستم آنها، دانش ضمنی پروژه شامل: تجربیات، نوآوری، دانستن چگونگی‌ها، حل مشکلات، علل دیرکرد و ... و دانش صریح پروژه شامل: گزارش‌ها، نقشه‌ها، راهنماها و ... را براساس ساختار شکست کار مستند کرده و تحت یک سیستم مدیریت دانش قرار دادند. آنها با این سیستم اهداف زیر را دنبال می‌کردند:

- کاهش وابستگی دانش به افراد؛
- کاهش ریسک از دست‌دادن دانش به‌علت ترک پروژه توسط افراد؛
- افزایش سرعت دسترسی به دانش؛
- جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها؛
- کاهش زمان و هزینه پروژه.

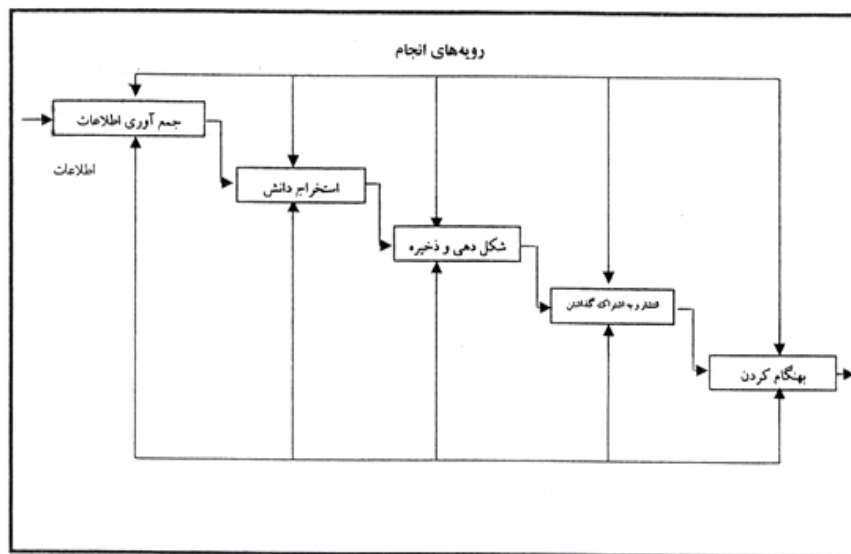
بدین‌منظور این سیستم را در مورد ساخت یک پل به‌کار بردند. این پل برای اولین بار در مدت یک ماه ساخته شد و تمام تجربیات و دانش‌های حاصل از آن در سیستم قرار گرفت. پلی مشابه با استفاده از این سیستم تنها در مدت دو هفته ساخته شد. آنها در این سیستم مدیریت دانش از یک چرخه شامل پنج فاز استفاده کردند که هر فاز دارای سطح پایین‌تری بود (Tsering and Lin).

---

1. Yu-Cheng Lin  
2. H. Ping Tserng

## ۲ شرح مدل انتخابی و مورد مطالعه

در شکل ۴ سطح بالای مدیریت دانش به نمایش درآمده که در ادامه به شرح کامل هریک از فرایندهای مدل مدیریت دانش می پردازیم.



شکل ۴ سطح بالای فرایند مدیریت دانش

### ۲-۱ جمع آوری اطلاعات

سازمانها می توانند برای یافتن افرادی با مهارت های دقیقاً مورد نیاز، بازارهای ما را جست و جو کنند. سازمانها برای پر کردن شکاف های دانش داخلی می توانند به استخدام کارشناس، مشاوران یا کل تیم بپردازند. روابط با مشتری ها، حمایت کنندگان، رقبا و شرکا باعث ارائه دانش می شود. در عمل ابزاری چون تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت، اینترانت مؤثر است و سازمان می تواند دانش جدیدی را که خود نمی تواند توسعه دهد بخرد. یکی

دیگر از راه‌های به‌دست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با بخش‌های دیگر صنعت و رقبا در حیطه کاری سازمان است تا بتوانیم از قوه ابتکارات دیگر سازمان‌ها استفاده کنیم.

اطلاعات می‌تواند از داخل و خارج سازمان جمع‌آوری شود. در داخل سازمان از طریق تصمیم‌گیری در مورد اینکه چگونه دانش، افراد را قادر به انجام امور می‌سازد و چه توسعه و پیشرفتی برای ایجاد فراگیری افراد باید ایجاد شود و در خارج از سازمان از طریق تلاش برای کسب دانش و مهارت‌ها از سازمان‌ها و مؤسسات دیگر از طریق استخدام افراد مناسب با آموزش لازم یا دارا بودن تجربه کاری یا از طریق ایجاد رابطه با سازمان‌های دیگر (Alwis and Hartman, 2008: 138).

#### ۲-۲ استخراج دانش

بعد از مرحله جمع‌آوری اطلاعات، استخراج دانش است که درس‌های گرفته‌شده و پیشنهادهایی که اغلب در ذهن افراد درگیر در سازمان می‌باشد را شامل می‌شود.

#### ۲-۳ شکل‌دهی و ذخیره دانش

اینکه چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت ارزیابی حداکثری فراهم شود، فرایندهای نگهداری دانش را شامل می‌گردد. گزینش، ذخیره‌سازی و روزآمدسازی منظم دانش که دارای ارزش بالقوه‌ای برای آینده است باید به‌دقت سازمان‌دهی شود که این نیز از وظایف کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است؛ زیرا ذخیره دانش موجود به استفاده مؤثر در زمان مناسب خود وابسته است.

#### ۲-۴ انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش

مدیریت دانش بسیار فراتر از فناوری است، اما بی‌تردید فناوری دانش بخشی از مدیریت

دانش است. بدیهی است که در دسترس قرار گرفتن چند فناوری جدید مثل شبکه وب و اینترنت باعث تسهیل و تسریع نهضت مدیریت دانش می شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۹: ۱۸۳). دانش بدون فناوری اطلاعات توانمندی بسیار محدودی خواهد داشت. بیشترین ارزش فناوری در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فناوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می آورد (افرازه، ۱۳۸۴).

فناوری اطلاعات می تواند از انبوه اطلاعات ذخیره شده در واحدهای سازمان و اطلاعات مورد نیاز محیطی و خارج سازمانی، دانش فراهم آورد. در واقع، یکی از بهترین راه های انتشار دانش، استفاده از فناوری اطلاعات است. نشر دانش توسط افراد دارای تجربه و تخصص و همچنین به اشتراک گذاشتن آن در بین همه افراد یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت دانش است.

### ۲-۵ بهنگام کردن دانش

با توجه به تغییرات محیطی و همچنین با گذشت زمان نیازمند آن هستیم که اطلاعات و دانش سازمانی موجود را به روز و خود را با جدیدترین اطلاعات و دانش روز مجهز کنیم تا در بازار رقابت از دیگر رقبای خود عقب نمانیم و همچنین با کیفیت هرچه تمام تر بتوانیم خدمات رسانی کنیم.

### ۳ علت انتخاب مدل

پس از مطالعه و بررسی مدل های مدیریت دانش در کتاب ها، مقالات و اینترنت و همچنین مشورت با اساتید و نخبگان، مدل یوچنگک لین و پینگک تسرینگک که در مورد آن نیز توضیح داده شد، انتخاب گردید.

از آنجا که اهداف بیان شده در مدل مورد مطالعه با اهدافی که برای یک کنترل و

نظارت مؤثر و کارا بیان شده (که در بخش‌های بعدی به آن پرداخته می‌شود) یکسان بوده است، پس برای اینکه بتوانیم نتایج بهتر و قابل قبولی را از این پژوهش به دست آوریم مدل یوچنگک لین و پینگک تسرینگک را انتخاب کردیم. شاخص‌های انتخابی تأثیرگذار بر فرایند کنترل و نظارت، همان اهداف مدل انتخابی است که باید با اجرای مدل به آنها دست یابیم. از آنجا که تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار است، در جریان کنترل باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد و انتخاب شود که به وسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد و شاخص‌ها باید طوری انتخاب شوند که رابطه مستقیمی با موضوع مورد کنترل داشته باشند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۲۴).

#### ۴ کنترل و نظارت سازمانی

نظارت و کنترل، فعالیتی منظم است که در قالب استانداردهای انجام عملیات، نتایج مورد انتظار آن تعیین می‌شود، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده باهم مقایسه می‌شوند، اختلاف و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص و در نهایت اصلاحات لازم برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد (دادگر، ۱۳۸۰: ۴۲).

در خصوص کنترل و نظارت در متون مدیریت تعاریف متنوعی با اختلافات جزئی ارائه شده که همگی در بیان یک واقعیت اجماع دارند. برخی از متخصصان حوزه مدیریت، نظارت و کنترل را امری جداگانه می‌دانند ولی تعدادی از آنها هر دو را با یک معنا و مفهوم در نظر می‌گیرند و بین کنترل و نظارت اختلافی نمی‌بینند. ما نیز در این پژوهش هر دو را با یک مفهوم در نظر گرفته‌ایم. برخی از تعاریف در بیان حقیقت کنترل و نظارت به ارتباط نزدیک این کلمه با کلمات قدرت، اختیار و نفوذ اشاره کرده‌اند، به طوری که بیان می‌دارند که هرگاه کوشش برای اعمال نفوذ به نتیجه مورد نظر برسد، نظارت ایجاد می‌شود (صادق‌پور و مقدسی، ۱۳۵۳: ۱۵۹).

#### ۴-۱ ضرورت کنترل و نظارت

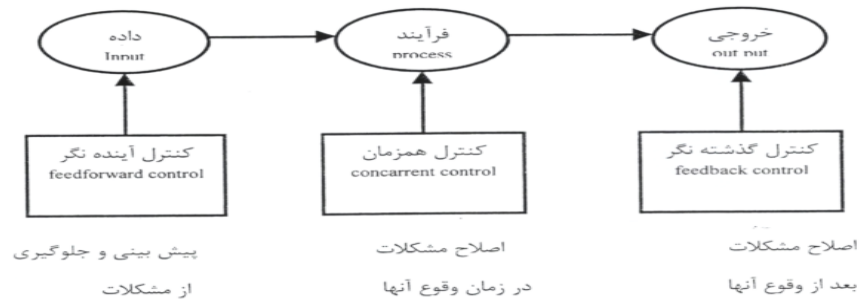
اساساً ضرورت کنترل به ضرورت مدیریت برمی گردد زیرا مدیریت در اجرای برنامه و تحقق اهداف خود همواره با درصدی از خطا و انحراف مواجه بوده است. به طوری که این عبارت به عنوان «قانون مورفی» در متون مدیریت معروف است که «یک فرد می تواند تقریباً مطمئن باشد که حوادث و رویدادها برطبق برنامه پیش نخواهد رفت» (Kreitner, 1992: 552).

از جمله علل اصلی انحراف از پیش بینی ها و برنامه ها می توان به خود برنامه ها و اهداف (غیرواقع بینانه بودن)، ابزارها و امکانات (نقصان) و نیروی انسانی (فقدان انگیزه و توانایی) اشاره کرد. بنابراین، مدیران هرگز مطمئن نیستند که رویدادها طبق برنامه به وقوع خواهند پیوست و باید پیوسته درگیر کنترل پیشرفت برنامه ها و عملکردها باشند. از طریق توجه دائمی کنترل، مدیریت در موقعیت حفظ و حراست عملیات در مقابل پیشامدهای غیرمطلوب قرار می گیرد تا حدی که کنترل به جای اینکه ماهیت تصحیح کننده داشته باشد، جلوگیری کننده خواهد بود.

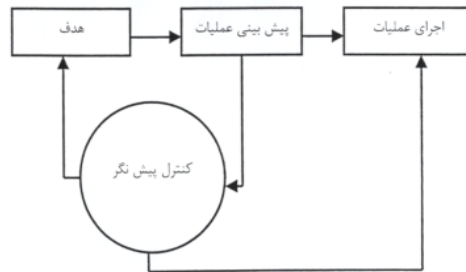
#### ۴-۲ انواع کنترل

سیستم های کنترل را می توان براساس انواع برنامه ریزی (راهبردی - کوتاه مدت - عملیاتی) نیز تقسیم کرد. زیرا هر یک از انواع برنامه ریزی (راهبردی - کوتاه مدت - عملیاتی) سیستم کنترل متناسب با خود را خواهد داشت. کنترل راهبردی برعهده مدیران عالی، کنترل کوتاه مدت بیشتر توسط مدیریت میانی و سرپرستان معمولاً متصدی کنترل های عملیاتی هستند. بر این اساس زمان تقسیمات زیر ارائه شده است:

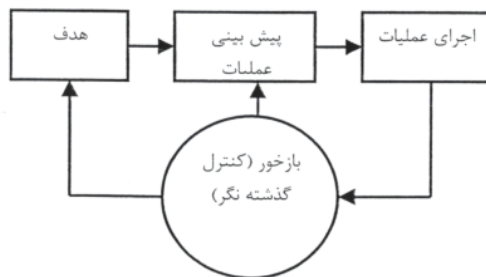
- کنترل آینده نگر یا پیش از عمل،
- کنترل هم زمان،
- کنترل گذشته نگر یا بعد از عمل.



شکل ۵ انواع کنترل براساس زمان تحقق آن



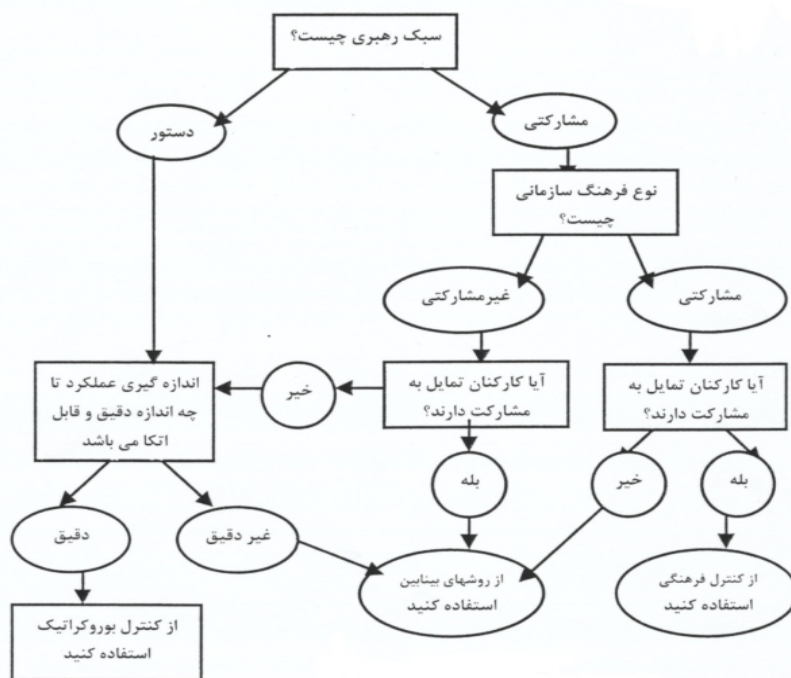
شکل ۶ کنترل پیش نگر



شکل ۷ مکانیسم بازخور

تدابیر کنترل براساس حوزه‌های کنترل<sup>۱</sup> به دو دسته کلی کنترل منابع<sup>۲</sup> و سطوح سازمانی<sup>۳</sup> تقسیم می‌شوند. برای هر یک از رده‌های مدیریتی نیز روش‌های کنترلی مناسبی مطرح شده است:

- مدیران عالی: کنترل برنامه‌های استراتژیک،
- مدیران میانی: کنترل برنامه‌های بخش‌ها و دپارتمان‌های سازمان،
- سرپرست‌ها: کنترل وظایف و گروه‌ها و کارمندان.



شکل ۸ انتخاب یک روش کنترل

1. Area of Control
2. Resource Focus
3. Level Focus

### ۳-۴ انتخاب یک روش

همان‌طور که گفتیم، روش‌های کنترل به عوامل مختلفی بستگی دارند. بنابراین انتخاب روش کنترل مناسب، مدلی اقتضایی است. در اینجا برای آشنایی بیشتر یک مدل انتخاب روش کنترل سازمانی مناسب که چهار عامل؛ سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، دقت اندازه‌گیری عملکرد و تمایل کارکنان به مشارکت را لحاظ می‌کند، ارائه می‌شود (Gruffin, 493).

### ۴-۴ پیامدهای کنترل‌های نامناسب

زمانی که مدیران اعتماد بیش از اندازه به سیستم‌های کنترل سخت و مستبدانه نشان می‌دهند، ممکن است مسائل و مشکلات متعددی بروز کند. فرانک جسینسکی<sup>۱</sup> در کتاب *استفاده و سوءاستفاده از کنترل‌های کارایی این پیامدها را چنین آورده است:*

- اتلاف وقت مدیران اجرایی؛
  - افزایش هزینه‌های تولید و نگه‌داشت؛
  - روحیه پایین (تضعیف روحیه و خلاقیت)؛
  - آسیب به کیفیت کالا و بازده غیرمنظم و ناکافی؛
  - مشکلات مربوط به استخدام نیروی کار؛
  - بدبینی و خیانت در میان برخی از کارگران و کارکنان بخش سرپرستی و نظارت؛
  - اصطکاک در میان ادارات مختلف (ترواوا و نیوپورت، ۱۳۷۴: ۱۱۲).
- معمولاً در این مورد اتفاق نظر وجود دارد که اعتماد و تکیه بیش از اندازه بر کنترل‌های نامناسب ممکن است به علت وجود بازده و کیفیت پایین‌تر، رفتار تدافعی انسان‌ها، دستیابی غیراثربخش هدف‌ها، بی‌اعتمادی نسبت به اطلاعات مربوط به عملکرد، انگیزش پایین و افزایش ناخشنودی و نارضایتی کارکنان، افزایش هزینه و عدم کارایی و یا حتی عدم تحقق اهداف کنترل و اثربخشی آن را در پی داشته باشد.

همان‌طور که می‌بینیم، مهم‌ترین عامل در ناکامی کنترل‌ها و بیشترین پیامدهای کنترل‌های نامناسب مربوط به عامل نیروی انسانی است. امروزه، با افزایش آموزش کارگران و رشد کیفی مشاغل، وضع تغییر کرده است. بیشتر مدیران آمریکا بر این باورند که کنترل دقیق موجب کاهش تولید و انگیزه کارکنان خواهد شد و نمی‌توان با ساختارهای گذشته و رعایت سلسله‌مراتب اداری موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورد. در دیدگاه جدید، فرایند کنترل به مدیر این امکان را می‌دهد که بدون سد کردن مسیر خلاقیت کارگر یا کارمند و دخالت نابجا در کار او، بر پیشرفت کارها نظارت نماید (استونر و فری‌من، ۱۳۷۵: ۱۲۶۲).

#### ۴-۵ هدف کنترل و نظارت

به‌طور کلی، هدف کنترل در مدیریت، اصلاح و بهبود سیستم است، پس در تمامی متون مدیریت، اقدامات اصلاحی به‌عنوان آخرین مرحله از مراحل کنترل ذکر شده است. این مسئله در تعاریف کنترل در متون مدیریت نیز مشهود است. تا جایی که نوربرت واینر<sup>۱</sup> در تعریف کنترل و نظارت چنین بیان می‌کند: «نظارت چیزی نیست جز ارسال پیامدهایی که به‌طور مؤثر رفتار گیرنده پیام‌ها را تغییر می‌دهد» (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸: ۱۵).

هدف کنترل منبعث از هدف مدیریت و آن نیز متأثر از نظام ارزشی است. یکی از شاخص‌های نظام ارزشی غرب (که غالب متون مدیریت از آن متأثرند) حاکم شدن مکتب اصالت نفع<sup>۲</sup> است. معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کنند که برای فرد یا افراد بیشترین خوشی و آسایش را به‌وجود آورد. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه، بستگی به میزان سوددهی آن دارد (رضائیان، ۱۳۷۷).

با توجه به مطالبی که بیان شد می‌توان اهداف سازمان‌ها از کنترل و نظارت را به‌طور

خلاصه چنین بیان کرد:

- 
1. Norbert Wiener
  2. Utilitarianism

- جلوگیری از انحرافات و انجام امور براساس قوانین و استانداردهای تعیین شده؛
- به‌روزرسانی و آگاهی لازم از تغییرات محیطی؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- کاهش زمان انجام کارها؛
- جلوگیری از دوباره کاری‌ها؛
- بالا بردن کیفیت؛
- مفید واقع شدن و سود دهی و ...

## ۵ روش تحقیق

### ۵-۱ نوع پژوهش

با توجه به اینکه هدف از انجام این پژوهش، بررسی کاربرد مدیریت دانش در سازمان بازرسی کل کشور است، می‌توان گفت این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است. چون در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه استفاده شده که می‌توان گفت پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی است.

### ۵-۲ جامعه آماری

در این پژوهش جامعه آماری شامل تمام کارکنان سازمان بازرسی کل کشور (۸۳۰ نفر) به‌جز کارکنان خدماتی (۶۷ نفر) و کارمندان دفتری (۱۴۲ نفر) است که در مجموع تعداد کل جامعه آماری پژوهش ۶۲۱ نفر بوده است.

### ۵-۳ شیوه نمونه‌گیری و حجم نمونه

نمونه‌گیری انواع گوناگونی دارد و روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته،

روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده متناسب با حجم است و برای انتخاب واحدهای نمونه آماری از روش کاملاً تصادفی استفاده شده است.

در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه مطالعه‌ای مقدماتی با توزیع پرسش‌نامه میان ۳۰ نفر از کارکنان انجام شد که از این طریق در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه برآورده شده از طریق فرمول کوکران محاسبه گردید:

$$QSN=36 \times 5 \times 30=5400$$

$$Q = \text{تعداد سؤالات پرسش‌نامه}$$

$$S = \text{حداکثر امتیاز طیف لیکرت}$$

$$N = \text{تعداد نمونه مقدماتی}$$

$$P = \frac{3985}{5400} = 0.74 \quad q = 1-0.74 = 0.26$$

$$P \times Q \times S \times N$$

$$n = \frac{P \times Q \times S \times N}{P \times Q \times S \times N + 3.84^2 \times P \times q} = 201$$

$$n = \frac{N t^2 P q}{(N - 1) d^2 + t^2 P q}$$

#### ۵-۴ روش گردآوری اطلاعات

روش‌های گردآوری اطلاعات را به‌طور کلی می‌توان به دو دسته، روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی تقسیم کرد.

#### ۵-۵ ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش، عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است. پرسش‌نامه مورد استفاده در این آزمون شامل ۳۰ سؤال اصلی و ۶ سؤال فرعی بوده که در راستای آزمون فرضیه‌های پژوهش براساس طیف لیکرت طراحی شده است.

### ۵-۶ روایی و پایایی پرسشنامه

از آنجا که پرسشنامه مورد استفاده محقق ساخته بوده، روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری تعیین شد، که بدین منظور با مشورت و نظرخواهی از اساتید محترم و نخبگان در این زمینه توانستیم بر اعتبار آن بیافزاییم.

یکی از روش‌های محاسبه قابلیت پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختص را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. در این گونه ابزارها پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلفی اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا آزمون) و واریانس کل را محاسبه و سپس با استفاده از فرمول زیر مقادیر آنها را محاسبه کرد.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2_j}{S^2} \right]$$

ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش که در یک مطالعه مقدماتی با توزیع ۳۰ پرسشنامه بین کارکنان سازمان بازرسی کل کشور صورت گرفت ۰/۹۰ به دست آمد.

### ۵-۷ روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها

در این پژوهش از روش‌های موجود در آمار توصیفی نظیر جدول‌های توزیع فراوانی مطلق، درصد و میانگین برای مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه استفاده شده و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های t تک‌متغیره، t دو متغیره و آزمون فریدمن استفاده شده است.

## ۶ تحلیل‌های آماری

### ۶-۱ تحلیل توصیفی

نتایج توصیفی مربوط به پژوهش در جدول‌های زیر به‌طور خلاصه آمده است:

جدول ۲ توزیع فراوانی پاسخ گویان بر حسب حوزه اشتغال

اشتغال	فراوانی	درصد فراوانی
صف	۱۱۲	۵۹/۳
ستاد	۷۷	۴۰/۷
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۳ توزیع فراوانی پاسخ گویان بر حسب تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دکتری تخصصی	۱۲	۶/۳
دکتری حرفه‌ای و کارشناسی ارشد	۷۰	۳۷
کارشناسی	۹۴	۴۹/۷
کاردانی	۸	۴/۲
دیپلم	۵	۲/۶
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۴ فراوانی پاسخ گویان بر حسب جنسیت

جنس	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۵۸	۸۳/۶
زن	۳۱	۱۶/۴
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۵ فراوانی پاسخ گویان بر حسب رده شغلی

سمت	فراوانی	درصد فراوانی
مدیر	۱۴	۷/۴
کارشناس	۱۷۵	۹۲/۶
جمع	۱۸۹	۱۰۰

جدول ۶ شاخص‌های آماری مربوط به سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۴۰ تا ۲۵	۱۳۰	۶۸/۸
۵۵ تا ۴۰	۴۲	۲۲/۲
۷۰ تا ۵۵	۱۷	۹/۰
جمع	۱۸۹	۱۰۰

### ۲-۶ تحلیل استنباطی

- فرضیه اول: مدیریت دانش از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت جلوگیری می‌کند.

جدول ۷ مقایسه میانگین نمره میزان جلوگیری از دوباره کاری‌ها با میانگین فرضی ۳

از نظر نمونه آماری

ارزش = ۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۷/۳۲	۴/۰۴	۰/۸۲۵	جلوگیری از دوباره کاری‌ها

با توجه به جدول ۷، میزان جلوگیری از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت  $t = ۱۷/۳۲$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش از دوباره کاری‌ها در فرایند کنترل و نظارت جلوگیری می‌کند، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.

- فرضیه دوم: مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود.

جدول ۸ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به‌علت ترک سازمان توسط افراد با میانگین فرضی ۳ از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۹/۸۱	۳/۹۲	۰/۶۳۵	کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش

با توجه به جدول ۸، میزان کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به‌علت ترک سازمان توسط افراد در فرایند نظارت و کنترل  $t = ۱۹/۸۱$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش به‌علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.

- فرضیه سوم: مدیریت دانش باعث کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت می‌شود.

جدول ۹ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش زمان با میانگین فرضی ۳ از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۶/۷۳	۴/۱۸	۲/۴۰	کاهش زمان

با توجه به جدول ۹، میزان کاهش در زمان فرایند نظارت و کنترل  $t = ۶/۷۳$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش

باعث کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.  
- فرضیه چهارم: مدیریت دانش هزینه فرایند کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد.

جدول ۱۰ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش هزینه با میانگین فرضی ۳  
از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۱/۶۵	۳/۸۱	۰/۹۵	کاهش هزینه

با توجه به جدول ۱۰، میزان کاهش هزینه فرایند نظارت و کنترل  $t = ۱۱/۶۵$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش هزینه فرایند کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.  
- فرضیه پنجم: مدیریت دانش باعث کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند کنترل و نظارت می‌شود.

جدول ۱۱ مقایسه میانگین نمره میزان کاهش وابستگی دانش به افراد با میانگین فرضی ۳  
از نظر نمونه آماری

ارزش=۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۱۳/۹۲	۳/۷۲	۰/۷۱	کاهش وابستگی دانش به افراد

با توجه به جدول ۱۱، میزان کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند نظارت و کنترل

اینکه مدیریت دانش باعث کاهش وابستگی دانش به افراد در فرایند نظارت و کنترل می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.  
 - فرضیه ششم: مدیریت دانش باعث افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند نظارت و کنترل می‌شود.

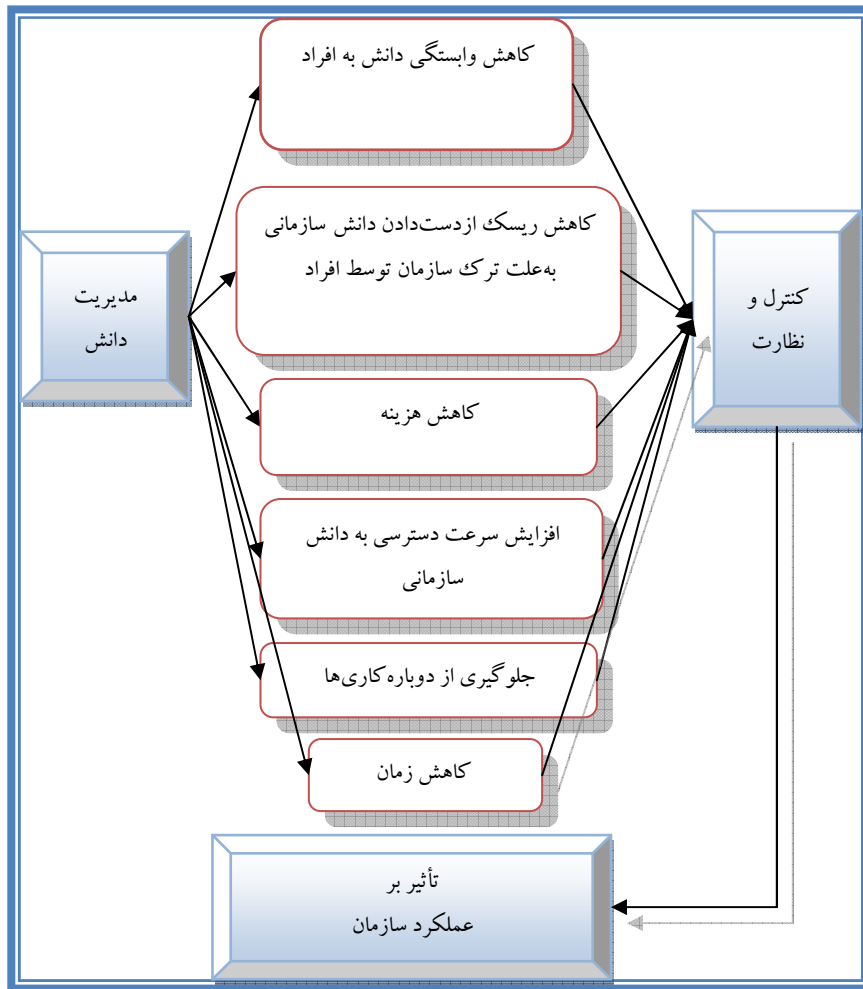
**جدول ۱۲** مقایسه میانگین نمره میزان افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی با میانگین فرضی ۳ از نظر نمونه آماری

ارزش = ۳					متغیر
سطح معناداری	df	میزان t	میانگین	انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۱۸۸	۲۲/۸۸	۴/۰۲	۰/۶۱۱	افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی

با توجه به جدول ۱۲، میزان افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند نظارت و کنترل  $t = ۲۲/۸۸$  است و این میزان در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار است. بنابراین، فرضیه مبنی بر اینکه مدیریت دانش باعث افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی در فرایند کنترل و نظارت می‌شود، تأیید و فرض صفر رد می‌شود.

## ۷ مدل پیشنهادی

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق، مدلی تحت عنوان کاربرد مدیریت دانش در کنترل و نظارت ارائه شد.



شکل ۹ کاربرد مدیریت دانش در کنترل و نظارت

### نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیات پژوهش نشان داد که براساس نظر کارکنان سازمان بازرسی، تأثیر فرایند مدیریت دانش بر کنترل و نظارت بالاتر از حد متوسط بوده و

این نشان از درک عمیق کارکنان سازمان از مدیریت دانش و احساس نیاز به آن در مراحل مختلف کاری است و با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت بیشترین تأثیر مدیریت دانش از طریق شاخص‌های تأثیرگذار انتخابی به‌این ترتیب است که در درجه اول، مدیریت دانش در فرایند کنترل و نظارت باعث کاهش وابستگی دانش به افراد و در درجه دوم، سبب کاهش ریسک ازدست‌دادن دانش سازمانی به‌علت ترک سازمان توسط افراد می‌شود و کاهش دادن هزینه‌ها، افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی، جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و کاهش زمان فرایند کنترل و نظارت در مراتب بعدی قرار گرفته‌اند.

تمامی مطالب نشان می‌دهد که به‌کارگیری و کاربرد مدیریت دانش در سازمان بازرسی از ضروریاتی است که این احساس طی انجام مراحل پژوهش در کارکنان سازمان به‌وضوح دیده شد.

ضمناً میزان استفاده از فرایندهای مدیریت دانش در این سازمان بالاتر از حد متوسط بوده و به‌ترتیب دارای میانگین جمع‌آوری اطلاعات =  $4/13$ ، استخراج دانش =  $3/61$ ، شکل‌دهی و ذخیره دانش =  $3/26$ ، انتشار و به اشتراک گذاشتن =  $3/13$  و بهنگام کردن دانش =  $36/31$  است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود با توجه به اطلاعات جمع‌آوری‌شده، بهنگام کردن دانش در این سازمان نسبت به انتشار و اشتراک گذاشتن دانش از میانگین بالاتری برخوردار است که خود نشانگر آن است که به‌روز بودن اطلاعات برای سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است.

تمام مطالب و اطلاعات این پژوهش بیانگر آن است که زمینه‌ها و شرایط لازم برای اجرا و به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان فراهم بوده و لازم است مدیران سازمان برای ارتقای کیفیت و بهره‌مندی مفید از پتانسیل موجود در سازمان برنامه‌هایی کاربردی همچون مدیریت دانش را در دستور کار خویش قرار دهند.

## منابع و مأخذ

- ابطحی، سیدحسین و عادل صلواتی (۱۳۸۵). *مدیریت دانش در سازمان*، تهران، انتشارات پیوند نو.
- استونر و فری من (۱۳۷۵). *مدیریت*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ج اول، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چ اول.
- افرازه، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت دانش ( مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)*، تهران، مؤلف.
- افقهی، بابک (۱۳۸۲). «مدیریت دانش در سازمان»، فصلنامه *مدیریت تحقیقات دفاعی*، س اول، ش ۳.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹). *مدیریت عمومی*، تهران، نی، چ چهاردهم.
- تراوئا، رابرت و جین نیوپرت (۱۳۷۴). *اصول مدیریت و رفتار سازمانی*، ترجمه عین‌اله علا، تهران، انتشار زوار، چ دوم.
- جعفری‌مقدم، سعید (۱۳۸۲). *مستند سازی تجربیات مدیران*، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸). *نظریه‌های مدیریت*، مجموعه سوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ اول.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶). *مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت‌ها*، تهران، کتابدار.
- دادگر، داوود (۱۳۸۰). «مبانی بازرسی و تهیه گزارش‌های ویژه نظارتی»، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، تهران، سازمان بازرسی کل کشور.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). *مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران، سمت.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۷۹). *مدیریت دانش*، نشر ساپکو.
- رضائیان، علی (۱۳۷۷). *اصول مدیریت*، تهران، سمت، چ نهم.
- زرآبادی‌پور، سعید (۱۳۸۵). «استفاده از مدیریت دانش در بررسی علل تأخیرات پروژه‌های ملی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت.
- زنجیرچی، سیدمحمد و مژده ربانی (۱۳۸۵). «رویکردی به دانش آفرینی»، *مجله تدبیر*، ش ۱۷۵.
- صادق‌پور، ابوالفضل و جلال مقدسی (۱۳۵۳). *نظریه جدید سازمان، مدیریت و علم مدیریت*، تهران،

انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مرادزاده، محمد و بنیامین کریمی و فرید به آذین (۱۳۸۵). «ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها»، مجله تدبیر، ش ۱۶۹.

مینگیو، چنگ، (۱۳۸۴). «نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی»، ترجمه محمدعلی نعمتی، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ش اول، دوره پنجم.

نوروزیان، میثم (۱۳۸۴). «کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی»، مجله تدبیر، ش ۱۵۶.

نونکا، ایکوجیرو و هیرو تاکاتا کوچی (۱۳۸۵). مدیریت دانش (شرکت‌های دانش آفرین)، ترجمه علی عطا فر، جبار اسلامی، آناهیتا کاوه و سعید آنالویی، انتشارات سما قلم.

یمین فیروز، موسی (۱۳۸۲). «دانش و مدیریت دانش در سازمان‌ها»، مجله روشن، دوره چهاردهم، ش ۱.

Kreitner (1992). *Management*, International Student Edition .U.S., Houghton Mifflin Company. 5<sup>th</sup> edition.

Robbins, Stephen P. and Decenzo, David A. (2001). *Fundamentals Of Management* ,U.S , Prentice –Hall, Inc, Third Edition pp420

Gruffin, Riky W. (1993). *Management*, (Instructo”S Annotated Edition), U.S, Houghton Mifflin Company.

Tsering, H. P., Lin, Y. C. (2004). “Developing An Activity –Based Knowledge Management System For Contractors” *Automation In Construction*, Vol. 13, PP.781-802.

Alwis, Rs. and Hartma, E. (2008). The Use of Tacit Knowledge With in Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises, *Jour. Knowledge Management*, Vol. 12, No. 1.

Awad, E. M. and Ghaziri, Hm. (2003). “Knowledge Management”, Person Pretice Hall.

Liebowitz, J. and Megbolugbe , I. (2003). “A Set of Frameworks to Aid the Project Manager In Conceptualizing And Implementing Knowledge Management Initiatives”, *International Journal of Project of Management*, Vol. 21.