

## Research Paper

# Theoretical foundations of knowledge management and administrative corruption among organizational employees in line with the regional planning approach

Karim Abdullahi<sup>1</sup>, Bahram Alishiri<sup>\*2</sup>, Ali Akbar Rezaei<sup>3</sup>

1 PhD Student in Cultural Management and Planning, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2 Assistant Professor, 23rd year, Department of Media and Cultural Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3 Assistant Professor, Department of Cultural Management and Director of Department of Urban Management and Crisis Management, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran Translate this accurately

### ARTICLE INFO

### Abstract

PP: 861-879

Use your device to scan and read  
the article online



### Keywords:

*Knowledge management,  
administrative corruption,  
organizational employees,  
transparency,  
accountability*

In today's world, organizations need to use modern management tools to achieve sustainable productivity and improve administrative health. One of these tools is knowledge management, which can play an important role in reducing the incidence of corruption by organizing and effectively applying individual and collective knowledge. The present study aims to examine the theoretical foundations of knowledge management and administrative corruption and explain the relationship between these two variables at the level of organizational employees. On the one hand, knowledge management provides a platform for combating corruption by promoting transparency, facilitating monitoring, and strengthening accountability, and on the other hand, weaknesses in knowledge processes can lead to secrecy, inefficiency, and administrative abuse. In this framework, by reviewing the existing theoretical literature, the key components of knowledge management and dimensions of administrative corruption are identified and their interaction is analyzed. The theoretical findings of this study can pave the way for designing anti-corruption strategies based on the development of knowledge infrastructures in organizations.

**Citation:** Abdollahi, K., Alishiri, B., & Rezaei, A. A. (2023). **The Theoretical Foundations of Knowledge Management and Administrative Corruption Among Organizational Staff in Line with the Regional Planning Approach.** *Geography (Regional Planning)*, 13(52),861-879

DOI:10.22034/jgeoq.2026.368212.3927

\* **Corresponding author:** Bahram Alishiri, **Email:** bahram.alishiri@iau.ac.ir

Copyright © 2024 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

Administrative corruption, as a serious challenge to sustainable development in many developing countries, threatens the health of organizations and public trust in governmental and private institutions. This phenomenon often stems from weaknesses in oversight structures, lack of transparency, and a deficit of an accountability-based organizational culture. In this context, knowledge management emerges as a modern approach in organizational management that can help combat many manifestations of corruption by enhancing the knowledge, skills, and awareness of employees. Knowledge management encompasses a set of processes aimed at identifying, creating, transferring, and applying intra-organizational knowledge, thereby enhancing decision-making capacity, accountability, and transparency at various organizational levels. In contrast, administrative corruption is a complex, multi-dimensional phenomenon linked to factors such as the concentration of power, lack of accurate information, and weak internal controls. This study seeks to examine the theoretical foundations of knowledge management and administrative corruption in order to elucidate how these two domains influence one another. Such an examination can play an effective role in designing policies and strategies aimed at preventing corruption and enhancing organizational efficiency.

### Methodology

The present research aims to examine the theoretical foundations of knowledge management and administrative corruption in order to elucidate the relationship between these two variables among organizational staff.

### Results and Conclusion

Based on the Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) analysis, the primary obstacles to sustainable urban development in Tehran are prioritized. The most significant barrier is Economic Considerations, with a dominant weight of 0.502. The key sub-criteria here is reducing the per capita costs of urban services to improve economic efficiency. Following this are Socio-Cultural (0.242) and Physical-Structural (0.172) obstacles, with the main concerns being the unfair distribution of facilities between urban

areas and the lack of energy-efficient building design, respectively. Environmental Considerations rank last (0.084), suggesting experts perceive them as secondary to economic and institutional issues, even though reducing pollution is the top priority within this category. Regarding administrative corruption and human resource waste in organizations, such as Iran's education ministry, the analysis highlights structural managerial failures as root causes. Key issues include: persistent in-fighting, poor understanding of employee capacity, mismatched job placement, absence of human resource development planning, relationship-based management creating factions, and the issuance of hollow job descriptions. These inefficiencies lead to hidden unemployment, passive resistance, and the erosion of organizational trust and productivity.

Based on the theoretical findings of this research, it has been clearly established that there is a significant and influential relationship between knowledge management and the reduction of administrative corruption in organizations. Knowledge management, by providing frameworks such as access to accurate information, facilitating the flow of knowledge, enhancing organizational culture, and strengthening employee skills, can reduce the grounds for corruption. Organizations with effective knowledge management systems operate with greater transparency, have less room for concealment and arbitrary decision-making, and their employees are more accountable for their performance.

Conversely, in environments where knowledge management is neglected, knowledge gaps, the concentration of power, a lack of awareness about processes, and the absence of documentation create fertile ground for the growth of administrative corruption. Therefore, it can be concluded that strengthening knowledge infrastructures is not only a managerial necessity for enhancing productivity but also an effective tool for preventing corruption. It is recommended that, alongside legal and oversight measures, organizations pay attention to developing knowledge management systems as part of their anti-corruption strategies. Furthermore, fostering a knowledge-sharing culture, providing continuous training, encouraging knowledge exchange, and supporting information technologies can play a crucial role in achieving administrative integrity.

## References

1. Ahmadi, A., Aladdin, M., et al. (2015). Investigating the relationship between knowledge management and organizational trust and job satisfaction of employees. Tehran: Jahad Daneshgahi Publishing.
2. Bahramzadeh, H., & Olum-Etemadi, M. (2007). Innovation in knowledge management and providing solutions for development. *Management Journal*, (121-122), May-June 2007. (Original work published in Khordad and Tir 1386)
3. Prusak, L., & Davenport, T. H. (2005). *Knowledge management* (H. Mehman-Sarast, Trans.). Tehran: Samt Publications. (Original work published 1998)
4. Khalkhani, M., et al. (2017). Administrative corruption research paper: Contexts and strategies. Tehran: Cultural and Social Research Group.
5. Khalili, A., et al. (2015). Investigating the relationship between knowledge management and organizational culture in the Baghmalek City Education Organization. In *International Conference on Psychology and Educational Sciences*, Shahid Chamran University of Ahvaz.
6. Darani, K., & Hashem Adiban, M. (2017). Investigating the relationship between knowledge management processes and job performance of higher education staff. Tehran.
7. Rahimnia, F., & Alizadeh, M. (2009). Investigating the dimensions of organizational culture based on the Denison model from the perspective of faculty members of Ferdowsi University of Mashhad. *Ferdowsi University Journal of Educational and Psychological Studies*, \*10\*(1), 165-184.
8. Sarfarazi, M., & Memarzadeh, Gh. (2008). Knowledge management as a strategic asset in dynamic organizations. In *The First Conference on New Developments in Management and Economics*, Islamic Azad University, Astara Branch, March 1, 2008.
9. Salavati, A. (2005). Principles of knowledge management. *Organizational Knowledge Management*, (7), 4-12.
10. Faraji, M., Ghadiri, A., & Shenavar, B. (2007). Knowledge management as a new approach in the development of organizational entrepreneurship. In *Youth Club Conference in Management*, Islamic Azad University, Firuzkuh Branch.
11. Ministry of Energy. (2006). Results of knowledge management implementation in the Iran Water and Power Resources Development Company. Tehran: Ministry of Energy.
12. Bahra, N. (2001). *Competitive knowledge management*. Palgrave Macmillan.
13. Malhotra, Y. (2000). Knowledge management for E-business performance: Advancing information strategy to Internet time. *Information Strategy: The Executive's Journal*, \*16\*(4), 5-16.

مقاله پژوهشی

## مبانی نظری مدیریت دانش و فساد اداری در میان کارکنان سازمانی در راستای رویکرد برنامه ریزی منطقه ای

کریم عبداللهی - دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

بهرام علیشیری\* - استاد یار پایه ۲۳ گروه مدیریت رسانه و فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

علی اکبر رضایی - استادیار گروه مدیریت فرهنگی و مدیر گروه مدیریت شهری و مدیریت بحران، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>در دنیای امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری پایدار و ارتقاء سلامت اداری، نیازمند بهره‌گیری از ابزارهای نوین مدیریتی هستند. یکی از این ابزارها، مدیریت دانش است که با سازمان‌دهی و به‌کارگیری مؤثر دانش فردی و جمعی، می‌تواند نقش مهمی در کاهش زمینه‌های بروز فساد ایفا کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی مبانی نظری مدیریت دانش و فساد اداری به تبیین رابطه میان این دو متغیر در سطح کارکنان سازمانی می‌پردازد. از یک‌سو، مدیریت دانش با ارتقاء شفافیت، تسهیل نظارت و تقویت مسئولیت‌پذیری، بستر مقابله با فساد را فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، ضعف در فرایندهای دانشی، می‌تواند موجب پنهان‌کاری، ناکارآمدی و سوء استفاده‌های اداری گردد. در این چارچوب، با مرور ادبیات نظری موجود، مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دانش و ابعاد فساد اداری شناسایی شده و تعامل آن‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد. یافته‌های نظری این مطالعه می‌تواند زمینه‌ساز طراحی راهبردهای ضد فساد مبتنی بر توسعه زیرساخت‌های دانشی در سازمان‌ها باشد.</p>	<p>شماره صفحات: ۸۶۱-۸۷۹</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p> 

واژه‌های کلیدی:

مدیریت دانش فساد اداری  
کارکنان سازمانی شفافیت  
مسئولیت‌پذیری

**استناد:** عبداللهی، کریم، علیشیری، بهرام و رضایی، علی اکبر. (۱۴۰۲). مبانی نظری مدیریت دانش و فساد اداری در میان کارکنان سازمانی در راستای رویکرد برنامه‌ریزی منطقه‌ای. فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی منطقه‌ای، ۱۳(۵۲)، ۸۶۱-۸۷۹

DOI:10.22034/jgeoq.2026.368212.3927

## مقدمه

فساد اداری به عنوان یکی از چالش‌های جدی فراروی توسعه پایدار در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، سلامت سازمان‌ها و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و خصوصی را تهدید می‌کند. این پدیده، اغلب در نتیجه ضعف در ساختارهای نظارتی، نبود شفافیت، و کمبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر پاسخ‌گویی شکل می‌گیرد. در این میان، مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد نوین در عرصه مدیریت سازمانی، می‌تواند با ارتقاء سطح دانش، مهارت و آگاهی کارکنان، زمینه‌ساز مقابله با بسیاری از جلوه‌های فساد گردد. مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از فرآیندهاست که به شناسایی، خلق، انتقال و کاربرد دانش درون سازمانی می‌پردازد و از این طریق، ظرفیت تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و شفافیت در سطوح مختلف سازمانی را افزایش می‌دهد. در مقابل، فساد اداری پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است که با عواملی چون تمرکز قدرت، نبود اطلاعات دقیق، و ضعف کنترل‌های درونی رابطه دارد. مطالعه حاضر در پی آن است که با بررسی مبانی نظری مدیریت دانش و فساد اداری، به تبیین چگونگی تأثیرگذاری این دو حوزه بر یکدیگر بپردازد. این بررسی می‌تواند در طراحی سیاست‌ها و راهبردهایی برای پیشگیری از فساد و ارتقاء کارآمدی سازمانی نقش مؤثری ایفا کند.

## مدیریت دانش

تعاریف بسیاری برای مدیریت دانش وجود دارد. به زبان ساده، مدیریت دانش سازمان دادن برای دانستن است. کوششی است هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن درحافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری. مدیریت دانش یامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان سازمان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن به‌عنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش، کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است. «ارنست اندیونگ»، یکی از رهبران مدیریت دانش درون سازمانی، احتمالاً بهترین تعریف دانش را ارائه می‌کند که عبارت است از: آنچه افراد جهت انجام مشاغل خویش بدان نیاز دارند. هدف مدیریت دانش، ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمتهای مختلف شرکت (مالی، عملکرد و هوش رقابتی) و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است (احری، ۱۳۹۴: ۴)

بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را به دلایل زیر به کبار می‌گیرند: افزایش همکاری، بهبود بهره وری، تشویق و امکان نوآوری، غلبه بر اطلاعات زیادی و صرفاً تحویل آنچه مورد نیاز اسیت، تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا، تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع دوباره چرخ به کرات، تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند، اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش به هنگام ترک کارمند از دست نمی‌رود، افزایش آگاهی سازمانی از خلأهای دانش سازمان، کمک به شرکتها که سبقت جو باقی بمانند با افزایش آگاهی آنان از استراتژی‌ها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان و بهبود خدمات مشتری. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقراری سازد (پروساک، داوونپورت، ۱۳۸۴: ۴۴).

## کاربرد مدیریت دانش

مدیریت دانش، فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش میباشد. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً بپای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است (Malhotra, 2000:7)

### فرآیند مدیریت دانش

فرایند مدیریت دانش از ۵ مرحله ایجاد، اعتبار بخشی، سازمان دهی، اشاعه و کاربرد دانش تشکیل شده است. این پنج مرحله در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است.

#### ۱- ایجاد دانش

ایجاد دانش به توانایی سازمانها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حلهای نوین و مفید ایااره دارد. سازمانها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی، با روشهای مختلف به خلق واقعیت‌ها و مفاهیم جدید می‌پردازند. ایجاد دانش، فرایند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه و شانس نقش مهمی دارند. معیار سنجش دانش جدید، نقش آن در حل مسائل جاری و نوآوری در بازار است. با این حال، توصیه نمی‌شود که سازمانها بکوشند تحت هر شرایطی دانش جدید ایجاد نمایند. روش‌های مختلفی وجود دارد که با آنها می‌توان تجربیات را دوباره آزمود. به طور مثال، هر سازمان میتواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی، بخشی از دانش موجود را دوباره احیا نماید.

#### ۲- اعتبار بخشی به دانش

اعتبار بخشی به دانش، به گستره‌های اشاره دارد که شرکتها میتوانند بر روی دانش اثر گذاشته و اثرات آن را بیرو محیط سازمانی ارزیابی نمایند، چراکه با گذشت زمان بخشی از دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیت‌های کنونی دارد. اغلب تقابل مداوم و چند وجهی بین فناوری، فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است. برای مثال، وقتی سازمانی مجموعه جدیدی از فناوریها، ابزارها، رویه‌ها و فرایندها را به کار می‌گیرد، نیازمند بهبود و روزآمدسازی مهارتهای کارکنان خود است تا بتواند به خوبی خود را بیا واقعیت‌های رقابتی جدید منطبق سازد. بنابراین اعتبار بخشی به دانش فرایند کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیت‌های موجود و بالقوه می‌باشد (صلواتی، ۱۳۸۴: ۲۳).

#### ۳- سازماندهی دانش

سازماندهی حاکی از شیوه‌هایی است که به واسطه آن، دانش در مکانی خاص (پایگاه داده‌ها) ذخیره شده و به اعضای سازمان ارائه می‌گردد. به طور کلی، سازمانها می‌توانند روندهای مختلفی را در جهت ایجاد دانش پایه خود اتخاذ نمایند. دانش سازمانی در موقعیتهای مختلفی توزیع شده و روندهای مختلفی را در بردارد و ممکن است در رسانه‌های متفاوت، تجدید ساختار و منسجم ساختن این دانش از منابع مجزا برای اعضای سازمان دشوار باشد. برای مثال، ممکن است در یک سازمان هر بخش داده‌های خود را به شکلی پردازش نماید کیه بیا دیگر بخشها هماهنگی نداشته باشد؛ چراکه استاندارد برای یک فرمت یکسان وجود نداشته است.

#### ۴- اشاعه دانش

لازم است که دانش قبل از بهره برداری در سطوح سازمان در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوریهای سازمان، فنون و افراد می‌تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن و گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد میتوانند با یکدیگر از جنبه‌های مختلف تبادل نظر کنند (فرجی و همکاران، ۱۳۸۶: ۵۶)

## ۵- کاربرد دانش

به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمانی به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد. سازمانها در بهره گیری از منابع دانش خود راههای مختلفی پیش رو دارند. برای مثال، میتوان دانش موجود را از محتواهای مختلف درونی بهدست آورد، استانداردهای اندازه گیری مناسب اتخاذ نموده، افراد را ترغیب کرد و آموزش داد تا خلاقانه فکر کنند و درک خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان بهکار گیرند.

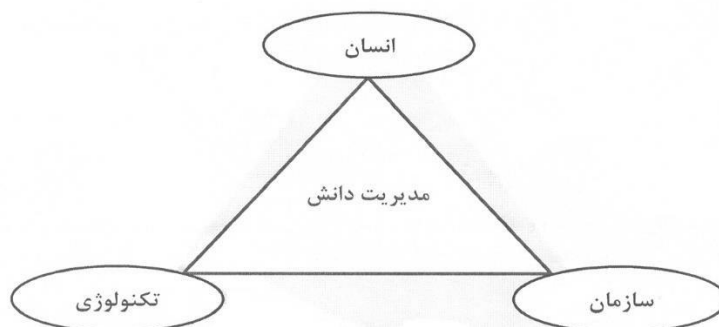
## عوامل مؤثر بر مدیریت دانش

در مدیریت دانش باید به عوامل مختلفی توجه داشت. از جمله این عوامل میتوان به عوامل انسانی، محیطی و فناورانه اشاره کرد. سوآلی که ممکن است پیش آید این است که بین عوامل انسانی، محیطی و فناورانه کدامیک بیشتر مورد توجه مدیریت دانش است. هر کدام از این مواد نقشی خاص را در مدیریت دانش برعهده دارند، ولی باتوجه به اینکه دانش شخصی است و در ذهن افراد شکل میگیرد. امروزه موضوع استخدام در سازمانهایی که اهدافی دانش محور دارند بر مبنای استخدام افرادی است که همسویی فکری و فرهنگی لازم را برای به اشتراک گذاری دانش و سرمایه های ذهنی راهبردهای سازمان داشته باشند. در ساختار همکاری در یک حوزه گسترده، الگوهای ارتباطی سازمان تحت تأثیر قرار گرفته و باعث تولید اطلاعات و به اشتراک درآمدن دانش میشود. رهبری سازمان باید به دنبال این باشد که چگونه کارکنان دانشی را تشویق و پشتیبانی نماید که باعث توسعه محیط دانش محور در سازمان گردند و همچنین چگونه آنها را تشویق به اشتراک دانش نموده و از مزایای آن مطلع کند. برای دستیابی به چنین هدفی باید فرهنگ و نگرش افراد نسبت به دانش و چرایی به اشتراک گذاری آن تغییر کند، به همین خاطر باید از شیوه های مدیریتی نوین برای تشویق افراد استفاده کرد. روشهای مدیریتی این امکان را دارند که شیوههای برقراری اعتماد بین کارکنان و مدیران همچنین بین خود کارکنان را مورد بررسی قرار دهد و منابع (اقتصاد، زمان و مکان) را برای ایجاد و تغییر در فرایند دانش در جایگاه خود قرار دهد (احری، ۱۳۹۴: ۴).

## پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان

به طور کلی هرگونه تغییر در رهبر سازمانی ناظر به سه ساخت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساخت شامل ساختار، تکنولوژی و انسان می باشد. تغییر در سازمان، بر ساختارها اثرات اصلاحی، ایجاد یا حذفی می گذارد (ساخت ساختار)، یا باعث ایجاد، تغییر و یا حتی حذف تکنولوژی می شود (ساخت تکنولوژی)، و دیدگاه درباره انسان را به عنوان عنصر اصلی سازمان، متحول می سازد (ساخت انسان). تحول، زمانی میتواند پایدار و مؤثر باشد که در تمام این سه ساخت به بهترین شکل ایفای نقش نماید (وزارت نیرو، ۱۳۸۵).

## نمودار ۱- ساخت های سه گانه اثر گذاری مدیریت دانش در سازمان



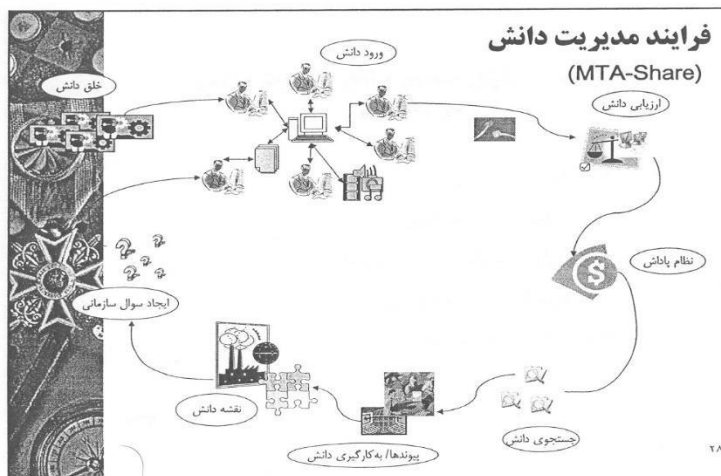
منبع: (وزارت نیرو، ۱۳۸۵: ۱۲)

مدیریت دانش نیز با در نظر گرفتن هر سه این موضوعات سعی در ایجاد تحول در همه آنها) که مجموعاً کل سازمان را شکل می‌دهند) دارد .

### مدیریت دانش در منابع انسانی

منابع انسانی، ارزشمندترین منابع از دیدگاه مدیریت دانش محسوب میشوند. خبرگان و کارشناسان سازمان، همچون پایگاهی از دانش طی سالها، تجارب، روندها، راه حلها، ابتکارات و غیره را به صورت دانش پنهان و ضمنی در ذهن خود جمع آوری میکنند. سازمانهای غیردانش محور از این منابع ارزشمند، تنها در زمان حوادث استفاده کرده و هیچ برنامه ای برای مدیریت این منابع ندارند. در صورتی که سازمانهای دانش محور تمام تلاش خود را جهت افزایش این سرمایه، استخراج و نگهداری آن و حداکثرسازی تبادل بین آنها مصروف می دارند. (Bahra, 2001: 652)

### شکل ۱- فرایند مدیریت دانش



منبع: (وزارت نیرو، ۱۳۸۵: ۱۴)

نکاتی مهم در موفقیت بهره‌گیری از مدیریت دانش ، امروزه سازمانها و شرکتها با چهار مفهوم زیر سروکار دارند:  
 مأموریت: آنچه که سعی دارند انجام دهند؛  
 رقابت: نحوه رسیدن به بخشهای رقابتی؛  
 کارایی: نحوه تحویل نتایج؛  
 تغییر: نحوه مقابله با تغییرات.

مدیریت دانش میتواند توانایی سازمانها و شرکتهای را در انجام چهار مفهوم فوق بهبود بخشد. به عبارتی میتوان گفت: مدیریت دانش رویکرد سیستماتیک خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته ها در سازمانها است. مدیریت دانش در سازمانها و شرکتهای به بهبود تصمیم گیری، انعطاف پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصتهای جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک میکند. مدیریت دانش را میتوان برای فعالیتهای عادی، منطقی، پیچیده و غیرمنتظره به کار گرفت (بهرام زاده، ۱۳۸۶: ۲۰) به منظور موفقیت فرایند مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضروری است:

قابلیت اتصال: تکنولوژی به تنهایی برای موفقیت رویکرد مدیریت دانش کافی نیست، امیا میتواند زیرساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال ساز مهمی باشد. دسترسی همه بخش های سازمان به معماری مدیریت دانش، برنامه های مبتنی بر وب، ابزارهای داده کاری، پیشتازهای پشتیبان زیرساخت مدیریت دانش هستند. تکنولوژی، رفتارهای جدید دانش را فعال می سازد.

محتوا: در ابتدا، سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نقاط درونی و بیرونی تأثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه های جدید. اجتماع: مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده سازی، راه اندازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند. فرهنگ: پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزای اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار می روند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی، شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت میکنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که همکار دیگر از شما دریافت میکند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب میشود.

تعاون: جریانهای کاری در سازمانهای دانش بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چراکه می تواند موانعی نظیر تفاوت فرهنگها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند. سرمایه گذاری: سرمایه گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره گیری از نوآوری ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار میرود.

پس میتوان گفت: درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمانها کمک میکند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده سازی نمایند (خلفخانی، ۱۳۹۶: ۷۸).

## فساد اداری

مروری بر ادبیات موجود نشان می دهد که علل فساد متعدداند. در این زمینه رویکردهای نظیری متفاوتی چون رویکردهای روانشناختی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی توسعه یافته اند که به صورت کوتاهی به بخشی از آن اشاره و نهایتاً رویکرد نظری این پروژه به تفصیل توضیح داده می شود. تا کنون رویکردهای نظر معتبر در مطالعات فساد اداری شامل موارد زیر بوده اند:

رویکرد کارکرد گرای ساختاری: مهمترین رویکرد در علوم اجتماعی رویکرد کارکرد گرای ساختاری است که در این رویکرد به دنبال تحلیل نقش ساختارهای کلان جامعه و کیفیت کارکردهای آن در بروز فساد پرداخته شده است: رویکرد نظریه بازی ها (شلینگ، راپوپوت)

نظریه عقلانیت فردی که معطوف به ویژگی های رفتاری و هنجاری کارگزاران حکومت و غیر حکومتی است (ریبیعی، ۱۳۸۷: ص ۲۳) رهیافت عقلانیت فردی فساد را نتیجه ی محاسبات عقلانی هزینه ها و سودهای کارگزاران حکومتی

تلقی می‌نماید که در آن افراد تصمیم‌گیر موجوداتی هستند که می‌کوشند منافع خود را در جهت‌ی از منابع کمیاب تحقق بخشند.

رویکرد سیاسی به دنبال عوامل سیاسی تاثیر گذار در توسعه فساد اداری هستند. رهیافت اقتصادی ریشه فساد اداری را در ساختارهای اقتصادی و به ویژه دخالت دولت می‌داند. گول و نلسون (۱۹۹۹) معتقدند دخالت دولت هزینه‌های عمومی را افزایش و موجب توسعه فعالیت‌های رانت جویانه و فساد اداری می‌گردد. رویکرد هزینه - فایده که می‌گوید افراد در هر پست و مقامی رفتارشان را بررسی نموده و چنان چه نسبت فایده بزرگتر از یک باشد، آن اقدام را عملی خواهند نمود. در حقیقت فساد زمانی رخ می‌دهد که سود انجام یک عمل بیش از هزینه باشد.

رویکرد محرومیت نسبی (اندیشه گار) افراد داده‌های خود را به یک نظام و ستادهای خود را از آن نظام با دیگران مقایسه می‌کنند. چنانچه احساس بی‌عدالتی نمایند، اقدام به رفتار فساد آمیز می‌نمایند. نابرابری اقتصادی بدون توجه منطقی، محرومیت‌های سیاسی و اجتماعی، رشد افراد غیر متخصص و خویشاوند سالاری و جزء آن موجب بروز این محرومیت نسبی می‌گردد. (خلیلی، ۱۳۹۴: ۸۵)

رویکرد رانت جویی که رانت‌های در اختیار تصمیم‌گیران سیاسی زمینه را برای ایجاد بازار سیاه فراهم می‌آورد. رویکرد کارفرما غیر کارگزار که معتقد است، در یک تقسیم بندی غلط فساد آمیز، وقتی انجام کارهای کلان به افراد خاص داده می‌شود معمولاً همین افراد به عنوان مسئول کنترل انتخاب می‌شوند. کارگزارانی که به عنوان مجریان پروژه‌های مصوب گمارده می‌شوند، خود امکان تفسیر پیرامون برنامه‌ها و پروژه‌ها را در دست دارند. کارگران معمولاً بر خلاف اهداف کارفرما که سیاست‌گذاران دولت را به اتخاذ چنین رویکردی ترغیب می‌نمایند. رویکرد حامی پرور به معنی قرار دادن نوچه‌ها و پیروان در گلوگاه‌های تصمیم‌گیری است. این حامیان می‌توانند از میان نخبگان، سرمایه‌داران و دلالان و ... باشند. (سرفرازی، معمار زاده، ۱۳۸۶: ۶۲)

رویکرد فرهنگی که بر مبنای آن، برخی از علمای علوم اجتماعی به دنبال توضیح ارتباط و پیوند فرهنگ و فساد بوده‌اند.

رویکرد بروکراتیک و اداری که بر مبنای ارزیابی رابطه‌ی بین تمرکزگرایی سیاسی، اداری و فساد اداری بسط یافته است. افرادی چون هوتر، فیزمن و گاتی به دنبال نشان دادن رابطه بین فساد اداری و تمرکزگرایی بوده‌اند. بررسی آنها نشان داده که همبستگی مثبتی بین تمرکززدایی اداری و راهبری خوب وجود داشته است. این موضوع مورد نقدهای جدی بوده است. لامب س دروف و سازمان ملل از جمله این ناقدین بوده‌اند. از دید لامب س دروف کسی منکر نقش تعیین‌کننده بعضی از عوامل فرهنگی و تمرکززدایی و فساد نیست. از دید او کشورها با همکاری‌های مدنی، اعتماد و صداقت بالا و همچنین کشورهای که دارای واحدهای فرعی ملی به خوبی توسعه یافته‌اند (حکومت‌های محلی) ممکن است در موقعیت خوبی برای تمرکززدایی و فساد پایین و به صورت همزمان باشند. از این روی او معتقد است نمی‌توان نقش عوامل فرهنگی را در مبارزه با فساد انکار نمود.

## انواع فساد اداری

فساد اداری به وضعیتی در نظام اداری گفته می‌شود که در اثر تخلفات مکرر و مستمر کارکنان به وجود می‌آید و جنبه‌های فراگیر دارد که در نهایت آن را از کارایی و اثربخشی مورد انتظار باز می‌دارد. این تخلفات که مجموعاً به فساد اداری منجر میشود انواع گوناگونی دارند که رایج‌ترین آنها عبارتند از: فساد مالی که خود به چندین نوع تقسیم میشود: ارتشاء؛ اختلاس؛ فساد در خریدهای دولتی از بخش خصوصی؛ فساد در قراردادهای مقاطعه کاری دولت با پیمانکاران؛ فساد

مالیاتی؛ استفاده شخصی از اموال دولتی؛ کم کاری، گزارش مأموریت کاذب، صرف وقت در اداره برای انجام کارهایی به غیر از وظیفه اصلی، سرقت اموال عمومی از سوی کارکنان؛ اسراف و تبذیر؛ ترجیح روابط بر ضوابط؛ فساد در شناسایی و مبارزه با قانون شکنی؛ (تساهل و تسامح نسبت به فساد) فساد در ارایه کالا و خدمات دولتی؛ فساد در صدور مجوز برای فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی؛ فساد استخدامی؛ (عدم رعایت ضوابط و معیارهای شایستگی در گزینش، انتخاب و ارتقای افراد در سازمان). (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۹۷: ۵۲)

### نظریه های مدیریت دانش

نویسندگان و صاحب نظران مدیریت دانش، از دیدگاه های گوناگون، به تعریف مدیریت دانش پرداخته اند، که در این جا برخی از تعاریف مطرح شده را می آوریم:

رایبترز: مدیریت دانش، شامل همه روش هایی است که سازمان، دارایی های دانشی خود را اداره می کنید که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است.

لاری پروساک: مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضاء و تبدیل این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند.

تام داونپورت: مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است؛ به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

هوبرت سنت آنگو: مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین می شود که بتوانیم توانایی های سازمانی و فردی را به گونه ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش، توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر، ارزشی بالا قائل شویم.

دانشکده مدیریت تگزاس، مدیریت دانش را این گونه تعریف می کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظاممند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است؛ به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه اش بهبود می بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید. (درانی، ادیان، ۱۳۹۶: ۴۸)

تاکنون بسیاری از نویسندگان مدلهایی را در زمینه فرآیند پیاده سازی مدیریت دانش ارایه داده اند که بیشتر آن ها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند اما دارای مراحل متفاوتی هستند.

### مدل هیسیگ

مدل هیسیگ (2000) از چهار فرآیند زیر تشکیل شده است:

ایجاد دانش: این امر به توانایی یادگیری و ایجاد ارتباط برمیگردد. در این قابلیت، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباط های متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است.

ذخیره دانش: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای دیگر کارکنان و تسهیم موثر دانش فراهم می شود، به وجود می آید. در این سیستم باید، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.

نشر دانش: این فرآیند به توسعه یک همکاری جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند.  
بکار بردن دانش: چهارمین فرآیند، از این ایده آغاز می شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش را تکمیل می کند. (سرفرازی، معمار زاده، ۱۳۸۶: ۶۲)

### مدل مک الروی

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش<sup>(200243)</sup> برای مدیریت دانش، چهار چوب فکری با نام دوره عمر دانش تعریف کرده که در آن، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی<sup>(1995)44</sup> بر نکته مهم دیگری نیز تاکید شده است: «دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن می توان آن را مهیار، کدگذاری یا تسهیم نمود».  
بنابراین «مک الروی» فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند یعنی تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند: تولید دانش: فرایند خلق دانش سازمانی جدید است که به وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام میگیرد. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است.  
پیوسته کردن دانش: از طریق برخی فعالیت ها که اشاعه و تسهیم دانش را تجویز می کنند، انجام میگیرد. این عمل فعالیت هایی از قبیل اشاعه دانش از طریق برنامه وغیره، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می گردد را شامل می شود(خلیلی، ۱۳۹۴: ۸۵)

### مدل بک من

بک من<sup>(1999)</sup> هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:  
شناسایی: تعیین صلاحیت های درونی، منبع استراتژیک، قلمرو دانش.  
تسخیر: رسمی کردن دانش موجود.  
انتخاب: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت دانش، رفع دانشهای ناسازگار.  
ذخیره: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش.  
پخش: توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار بر پایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه ها.  
بکار بردن: بازیافتن و استفاده از دانش در تصمیم گیری ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش.  
ایجاد: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق.  
تجارت: فروش و معامله، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار در قالب محصولات و خدمات (خلفخانی، ۱۳۹۶: ۷۸)

مدل این مدل بر مبنای هفت واژه که حرف اول آن ها<sup>C</sup> است بنا شده است و از این رو، مدل<sup>C7</sup> لقب گرفته است.

### مدل نوناکا و تاکوچی<sup>46</sup>

محققان ژاپنی مدیریت، نوناکا و تاکوچی تاثیر بسیاری بر مبنای مدیریت دانش داشته اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی معرفی شده است. در این تقسیم بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان معروف شده است:

این مدل بر خلاف مدل های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و نهان مبذول داشته، به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح فردی، گروهی و سازمانی توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) مطابق شکل شماره 2 فرآیندی مستمر فرض شده است. (پروساک، داوینورت، ۱۳۸۴: ۴۴).

همچنین در تفکر مذکور، فرض بر این است که تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند. بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی، می بایست به عنوان فرآیندی مستمر باشد که در آن، دانش ایجاد شده توسط افراد، به طور سازماندهی شده ای، تقویت و هدایت شود.

بر پایه مدل مدل نوناکا و تاکوچی مراحل زیر برای انتقال (تبدیل) این دو نوع دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام میشود: اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر، برای انجام موثر این فرآیند باید میان افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود. که با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می شود. نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده، درباره آن بحث میکند، فعالیتی است، که در آن اشتراک دانش پنهان می تواند رخ دهد. بیرونی سازی (پنهان به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت فرد می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم، سمینار، کارگاه آموزشی به دیگران ارائه دهد گفتگوهای میان یک گروه، در پاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخدادها، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آنها رخ میدهد. پیوند برقرار کردن (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت، از دانش آشکار فردی، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش، توسعه می یابد.

درونی سازی (آشکار به پنهان): در این مرحله، دانش آشکار به دست آمده در سازمان، نهادینه می شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود) گذراندن مراحل چهارگانه بالا، باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل، ادامه یابد، تا به این وسیله، هیر مرحله ای، کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش های جدید نیز شود. (صلواتی، ۱۳۸۴: ۲۳)

لازم به یادآوری است که باید هر یک از دو نوع دانش یاد شده در سازمان، مدیریت شود و نیز نحوه تعامل، استفاده و تبدیل هر یک به دیگری، مورد شناسایی و استفاده قرار گیرد. این دو نوع دانش، هر کدام می توانند، منشاء ایجاد دیگری باشد و در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تسری و گسترش یابد. در شکل شماره 3، نحوه و اجزای شکل گیری مراحل چهارگانه فوق نمایش داده شده است.

نکته مهم دیگر آن است، که هنگامی که افراد در این فرآیندها شرکت می کنند، آموزش سازمانی نیز رخ می دهد، زیرا در این مشارکت، دانش افراد با دیگران، به اشتراک گذارده می شود، توضیح داده می شود، برای دیگران قابل دسترسی می شود و همچنین خلق و تولید دانش جدید از طریق این فرآیندها رخ می دهد.

### جدول ۱- تبدیل دانش بین شکل های نهان و آشکار آن

نهان به آشکار (بیرونی سازی) مانند گفتگ و ی درون گ روه ه، پاس خ ب ه پرسش ها	نهان به نهان (اجتماعی کردن) مانند نسبت ها و مباحثات یک گروه
--	--

آشکار به آشکار (پیوند برقرار کردن) مانند ارسال از طریق پست الکترونیکی	آشکار به نهان (درونی سازی) مانند آموختن از طریق خواندن و شنیدن گزارش
---	--

البته باید توجه داشت که این فرآیندها در انزوا رخ نمیدهند، بلکه در ترکیبات مختلف و در موقعیت‌های کاری ما بین افرادی که با یکدیگر مشغول به کارند، به وقوع می‌پیوندد. خلق دانش، نتیجه‌ی تاثیر متقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است. به واسطه تعامل فرد با دیگران، دانش نهان، برون‌سازی شده و به اشتراک گذارده می‌شود، همچنین افراد در این فرآیندها از راه مدیریت دانش با به دست آوردن بینش و تجربه‌ی سازمانی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق، منتشر و درونی می‌کنند. از آن جا که همه فرآیندهای این مدل مهم اند، بنابراین لازم است آنها را در مدیریت دانش به صورت یکپارچه مورد توجه قرار داده با اندیشیدن تدابیر و برنامه‌ریزی‌های لازم و نیز با عنایت به موقعیت سازمان مورد نظر، توازن بین این فرایندها را برقرار کرد (خلفخانی، ۱۳۹۶: ۷۸)

### استفاده از فناوری در چهارچوب مدل نوناکا و تاکوچی

در این بخش، به طرح موضوعاتی مرتبط با فناوری در زمینه دانش‌های ضمنی و آشکار در چهارچوب مدل مذکور پرداخته می‌شود. جدول شماره ۱ مثال‌هایی از فناوری‌هایی است که می‌تواند، انتقال و تبدیل دانش را تقویت یا پشتیبانی کند.

### جدول ۲ - مثال‌هایی از فناوری‌هایی که می‌تواند، انتقال و تبدیل دانش را تقویت یا پشتیبانی کند.

نهان به آشکار پاسخ به پرسش‌های تفسیر	نهان به نهان نشست‌های الکترونیکی، همکاری هم‌زمان
آشکار به آشکار جستجوی متن، دسته‌بندی اسناد	آشکار به نهان تصویرسازی، ارایه مطالب صوتی-تصویری بیا قابلیت جستجو

### مدل پایه‌های ساختمان دانش

این مدل توسط «پروبیست، روب و رمهاردت» (2002) به نام «مدل پایه‌های سنگ بنای ساختمان مدیریت دانش» نامگذاری شده است.

طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل پویایی می‌بینند که در چرخش دائمی است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است:

سیکل درونی: به وسیله بلوک‌های: کشف شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد بهره‌برداری و نگهداری از دانش ساخته می‌شود.

سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید کامل کننده این دو سیکل بازخور است.

نحوه عملکرد پایه‌های این مدل به شرح زیر است تعیین هدف‌های دانش: هدف‌های مدیریت دانش، باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

سطح استراتژیک: تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست های لازم در این زمینه انجام می شود:

سطح عملیاتی؛ که در این سطح، با توجه به هدف ها باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید: شناسایی دانش: با طرح این پرسش که «آیا می دانیم که چه می دانیم؟» باید انجام این وظیفه مدیریت دانش؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد:

بسیاری از سازمان ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم گیری ها و هدف گذاری هایشان دچار مشکل می شوند، البته ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان، به همراه هم انجام می شود:

کسب دانش: در این مرحله، دانش ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش های مربوط به مشتریان، تولید، همکاران، رقبا و... از منابع شناسایی شده در مرحله کشف، کسب گردد و نیز مشخص نمودن آن که چه قابلیت هایی را می توان از خارج خریداری یا تهیه کرد و مورد استفاده قرار داد، مورد توجه قرار میگیرد(درانی و ادیبان، ۱۳۹۶: ۴۸)

توسعه دانش: با توجه به پایه های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد، البته این امر، شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده های جدید، فرآیندها و... مسائلی از این دست می شود:

ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است. با نگاه به نتایج بعضا کیفی این فرآیند، ضروری است، آنها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این زمینه، مورد ارزیابی قرار داد.

### نظریه فساد اداری تالکوت پارسونز

#### نظریه ساختی کارکردی، تمایز ساختاری، متغیر های الگویی و فساد اداری

مفهوم تمایز ساختاری برای اولین بار توسط نیل اسملسر مطرح گردیده است. از دید نیل اسملسر، نوسازی عموماً مشتمل بر تمایز ساختاری است. چرا که در این فرایند، ساختارهای پیچیده ای که کارکردهای چند گانه ای را بر عهده دارند به ساختارهای تخصصی متعددی تقسیم می شوند که هر یک تنها انجام یک وظیفه خاص را بر عهده دارند. این مجموعه ی جدید متشکل از ساختارهای تخصصی، در کل همان وظایف ساختار اولیه را انجام می دهند، با این تفاوت که کارکردها در زمینه ی جدید خود به شیوه ای بسیار کارآمد تر از گذشته به انجام می رسند(سو، ۱۳۸۵: ص ۴۰)

تالکوت پارسونز بنیانگذار اندیشه های کارکرد گرایی در آمریکا است. با تلاش های پارسونز جایگزین مکتب شیکاگو در آمریکا شده است. مهمترین کار علمی پارسونز تدوین اثر مشهور ایشان یعنی ساختار کنش اجتماعی است. او با تدوین این کتاب، تاثیر به سزایی را در شاخه فکری جامعه شناسی آمریکا داشته است. تلاش های او باعث گردید:

جامعه شناسان اروپایی به ویژه دورکهایم، ماکس وبر و پارتو به آمریکاییها معرفی شدند.

در آثار او بی توجهی گسترده ای به کارهای و دستاوردهای کارل مارکس وجود دارد.

با تلاش او کارکرد گرایی تلفیقی از اندیشه های وبر و دورکهایم بنیانگذاری گردید.

مهمتری تاکید پارسونز بر نظام اجتماعی است. از دید او چهار نظام فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی و بیولوژیک او را مجبور به تعریف جایگاه سه نوع نظام دیگر اجتماعی نمود. در نظر او نظام فرهنگی به اعتقادات و جهت گیری های ارزشی اطلاق می گردد. نظام اجتماعی اشاره به روابط متقابل کنشی بین نقش های مختلف و به هم وابسته دارد. نظام ساختار شخصیت نیازها و برآورد نیازها را شامل می گردد. نظام بیولوژیک فعالیتت اسیت که مسئول کارکرد انطباق اندام واره وجود انسانی است. هر یک از نظام های در اندیشه های و جامعه شناسی پارسونز برداشتی است که از دنیای واقعی انسان ها انتزاع شده اند. از نظر پارسونز، نظام اجتماعی دارای چهار نظام تابع است. از دید او نظام فرهنگی، حقوق سیاسی و

اقتصادی کارکرد خاص خود را دارد که کارکرد به چهار گروه تقسیم می‌شوند. کارکرد انطباق، نیل به هدف، یکپارچگی و ادغام و نگهداری الگویی.

پار سونز برای تمایز جوامع سنتی و نوگرا، مفهوم متغیر الگویی را مطرح نموده است. متغیرهای الگویی، روابط اجتماعی هستند که در بستر نظام فرهنگی، یعنی متعالی‌ترین و مهمترین سیستم در چارچوب نظیری پارسونز قرار داشته و از خصوصیت دوام و تکرار پذیری برخوردارند. به نظر پارسونز پنج دسته متغیر الگویی به شرح زیر هستند:

۱- در اولین دسته از این متغیرها روابط شخصی در مقابل روابط غیر شخصی قرار می‌گیرد. در جوامع سنتی، روابط اجتماعی دارای یک بخش نفسانی، فردی، احساسی و چهره به چهره است. حتی روابط کارفرما و کارگر نیز در جوامع سنتی، روابط شخصی است. کارفرمایان مانند اعضای خود رفتار نموده و حتی زمانی که شرکت هایشان در حال ضرر دادن است آنها را اخراج نخواهند نمود. در جوامع نوگرا، روابط اجتماعی عمومی بیه سمت حالت غیر شخصی، غیر فردی، بیگانه و غیر مستقیم گرایش دارد (فرجی و همکاران، ۱۳۸۶:۵۶)

۲- دومین دسته از متغیرهای الگویی، روابط خاص گرایی در مقابل عام گرایی است. در جوامع سنتی افراد تمایل دارند با اعضای دایره اجتماع خودشان معاشرت نمایند، از این روی آنها چون افراد با یکدیگر به خوبی آشنایی دارند، با همدیگر نیز به شکلی خاصی رفتار می‌کنند. آنها با یکدیگر اعتماد دارند و در خود نسبت به انجام وعده‌های اجتماعی احساس تعهد می‌کنند. در چنین شرایطی معمولاً برای انجام یک معامله بازرگانی، تنها یک توافق شفاهی کافی است. در جوامع مدرن، که فشرده‌گی جمعیت وجود دارد، مردم معمولاً ناچاراند با غریبه‌ها سروکار داشته و همین‌طور مایلند که با استفاده از قواعد عام گرایی با آنها رفتار نمایند. در جوامع مدرن این قاعده‌ی مدون و نوشته شده است که حقوق و مسئولیت‌های طرفین را در هر معامله تجاری مشخص می‌کند.

### هدررفت منابع انسانی در ادارات؛ آسیب‌های مدیریتی

در بسیاری از ادارات و سازمان‌ها بویژه آموزش و پرورش، یکی از عوامل اصلی کاهش بهره‌وری، هدررفت منابع انسانی است. این پدیده نه تنها موجب اتلاف سرمایه‌های انسانی می‌شود، بلکه سازمان را از درون فرسوده می‌سازد و مانع تحقق اهداف راهبردی می‌گردد. این مسئله، ریشه در آسیب‌های مدیریتی عمیق و ساختاری دارد که باید با رویکردی جامع مورد تحلیل قرار گیرد.

### علائم هشداردهنده در سازمان‌ها

شاید این گزاره‌ها برای شما آشنا باشد:

«مجموعه ما نیرو کم دارد»؛

«نیروهای کیفی نداریم»؛

«فلان نیرو کارایی لازم را ندارد»؛

«او اهل حاشیه است»؛

«او نیروی من نیست، نیروی تیم دیگری است»؛

«برخی نیروها بیکار هستند و سرشان گرم نیست»؛

«ورود و خروج فلانی بی‌نظم است»؛

«هر روز میان پرسنل تنش و درگیری هست»؛

«بعضی افراد ابلاغ دارند اما کاری به آن‌ها ارجاع نمی‌شود»؛

«برخی فقط ابلاغ انشایی دارند و حقوق می‌گیرند، اما مشخص نیست مسئولیت‌شان چیست». تکرار چنین جملاتی در فضای سازمانی نشانه‌ای است از خلأ راهبردی در مدیریت منابع انسانی، ضعف ساختارهای سازمانی و بحران در نظام انگیزشی و نظارتی.

### آسیب‌های مدیریتی

۱. ناسازگاری و تعارض‌های درون‌سازمانی  
برخی کارکنان به دلیل تفاوت در ارزش‌ها، نگرش‌ها یا مهارت‌های ارتباطی، در فضای سازمان دچار تعارض می‌شوند و به منبع اصطکاک تبدیل می‌گردند.
۲. عدم شناخت درست از ظرفیت‌های انسانی  
نیروهایی که به‌ظاهر مشکل‌دار هستند، گاهی تنها به دلیل عدم درک استعدادها و تیپ حرفه‌ای‌شان به حاشیه رانده می‌شوند.
۳. ضعف در جانمایی و مأموریت‌دهی متناسب با شایستگی  
واگذاری مسئولیت‌های نامتناسب، بی‌توجهی به علائق و توانمندی‌ها و نبود شرح‌وظایف دقیق، نیروها را به بیکاری پنهان یا مقاومت منفعلانه سوق می‌دهد.
۴. نبود نظام برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی  
در بسیاری از دستگاه‌ها، نه‌تنها برنامه مشخصی برای توانمندسازی و ارتقاء نیروها وجود ندارد، بلکه حتی نظامی منسجم برای بهره‌برداری از ظرفیت موجود نیز تعریف نشده است.
۵. مدیریت رابطه‌محور و سلیقه‌ای  
تقسیم نیروها به «نیروی من» و «نیروی دیگران» یا قضاوت‌های شخصی درباره افراد، آسیب‌هایی جدی به همبستگی سازمانی وارد می‌کند و اعتماد را متلاشی می‌سازد.
۶. ابلاغ‌های بی‌محتوا و جایگاه‌های نمایشی  
اعطای عناوین و ابلاغ‌هایی بدون مأموریت واقعی، هم سرمایه انسانی را فرسوده می‌کند و هم اعتبار ساختار سازمانی را زیر سؤال می‌برد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های نظری این پژوهش، روشن شد که میان مدیریت دانش و کاهش فساد اداری در سازمان‌ها، رابطه‌ای معنادار و تأثیرگذار وجود دارد. مدیریت دانش، با فراهم آوردن بستری مناسبی چون دسترسی به اطلاعات دقیق، تسهیل در گردش دانش، ارتقاء فرهنگ سازمانی، و تقویت مهارت‌های کارکنان، می‌تواند زمینه‌های شکل‌گیری فساد را کاهش دهد. سازمان‌هایی که از نظام مدیریت دانش کارآمد برخوردارند، شفاف‌تر عمل می‌کنند، امکان پنهان‌کاری و تصمیم‌گیری سلیقه‌ای در آن‌ها کمتر است و کارکنان در قبال عملکرد خود پاسخ‌گوتر هستند. از سوی دیگر، در محیط‌هایی که مدیریت دانش نادیده گرفته می‌شود، شکاف‌های دانشی، تمرکز قدرت، عدم آگاهی از فرایندها و نبود مستندسازی، بستری مناسب برای رشد فساد اداری به وجود می‌آورد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تقویت زیرساخت‌های دانشی نه‌تنها یک ضرورت مدیریتی برای ارتقاء بهره‌وری است، بلکه ابزاری مؤثر در پیشگیری از فساد نیز محسوب می‌شود. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در کنار اقدامات نظارتی و حقوقی، به توسعه نظام مدیریت دانش به‌عنوان بخشی از راهبردهای ضدفساد توجه

کنند. همچنین ایجاد فرهنگ دانشی، آموزش مستمر، اشتراک دانش و حمایت از فناوری‌های اطلاعاتی می‌تواند نقش مهمی در تحقق سلامت اداری ایفا کند.

## راهکارهای پیشنهادی

۱. نظام ارزیابی دقیق و مستمر عملکرد
۲. ایجاد سازوکاری شفاف برای ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان بر اساس شاخص‌های تخصصی، رفتاری و مشارکتی.
۳. شناسایی و بهره‌گیری از تیپ‌های شخصیتی و توانمندی‌های پنهان
۴. استفاده از ابزارهای نوین روان‌سنجی، مصاحبه‌های حرفه‌ای و آزمون‌های شایستگی برای قرار دادن هر فرد در جایگاه متناسب خود.
۵. بازمهندسی شرح وظایف و مأموریت‌های شغلی
۶. تعریف مأموریت شفاف برای هر پست سازمانی و اطمینان از تطابق میان شغل، شاغل و اهداف سازمانی.
۷. تقویت برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطح کلان سازمان
۸. تدوین و اجرای «برنامه توسعه سرمایه انسانی» که شامل جذب، آموزش، ارتقاء و جایگزینی نیروها باشد.
۹. اصلاح فرهنگ سازمانی و اعتمادسازی
۱۰. بازسازی فرهنگ تعامل در سازمان از طریق تقویت گفت‌وگوی صادقانه، شفافیت در تصمیم‌گیری و برقراری عدالت سازمانی.
۱۱. بازنگری در ساختار انتصابات و مسئولیت‌دهی
۱۲. هر انتصاب باید بر مبنای شایستگی، مأموریت مشخص و ارزیابی دقیق انجام شود و با سازوکار نظارت مؤثر همراه باشد. بنابر این نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان است، اما در غیاب مدیریت حرفه‌ای، این سرمایه به تهدید تبدیل می‌شود. مدیریت عالمانه، انسانی و برنامه‌محور می‌تواند نیروهای خاموش را فعال کند، حاشیه‌ها را به متن بازگرداند، و از دل سازمانی پراکنده، نهادی پویا و مؤثر بسازد. مدیران باید یاد بگیرند «هر نیرویی، اگر در جای خودش قرار گیرد، می‌تواند مسئله‌ای را حل کند، نه ایجاد کند».

## منابع

- احری، علالدین و دیگران. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت دانش با اعتماد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان. تهران: جهاد دانشگاهی.
- پروساک، ل.، و داوینورت، ت. (۱۳۸۴). مدیریت دانش (ح. مهمان سرشت، مترجم). تهران: سمت. (تاریخ اثر اصلی ذکر نشده است).
- وزارت نیرو. (۱۳۸۵). نتایج پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت آب و توسعه نیروی ایران. تهران: نویسنده.
- بهرام‌زاده، ح.، و علوم‌عتمدی، م. (۱۳۸۶). نوآوری در مدیریت دانش و ارائه راهکارهایی برای توسعه. مجله مدیریت، (۱۲۱) - ۱۲۲، ۳۰-۲۱.
- رحیم‌نیا، ف.، و عزیززاده، م. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنسیون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۰(۱)، ۱۶۵-۱۸۴.
- صلواتی، ع. (۱۳۸۴). اصول مدیریت دانش. مدیریت دانش سازمانی، (۷)، ۴-۱۲.
- فرجی، م.، قادری، ا.، و شناور، ب. (۱۳۸۶). مدیریت دانایی به‌عنوان رویکردی نوین در توسعه کارآفرینی سازمانی. مجله مدیریت، (۴)۲، ۷۵-۹۲. (نام مجله فرضی است. لطفاً نام دقیق مجله را جایگزین کنید).

- خلفخانی، م. و دیگران. (۱۳۹۶). پژوهشنامه فساد اداری: زمینه‌ها و راهبردها. تهران: گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی. خلیلی، ا. و دیگران. (۱۳۹۴، بهمن). بررسی رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر باغ‌ملک. مقاله ارائه‌شده در کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. درانی، ک. و هاشم‌ادیان، م. (۱۳۹۶). بررسی رابطه فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد شغلی کارکنان آموزش عالی. تهران: پژوهشکده آموزش عالی. (ناشر فرضی است. لطفاً ناشر دقیق را جایگزین کنید).
- سرفرازی، م. و معمارزاده، غ. (۱۳۸۶، اسفند). مدیریت دانش به‌عنوان یک سرمایه استراتژیک در سازمان‌های پویا. مقاله ارائه‌شده در اولین همایش تازه‌های مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، آستارا، ایران.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management for E-business performance: Advancing information strategy to Internet time. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(4), 5-16.
- Bahra, N. (2001). *Competitive knowledge management*. Palgrave Macmillan.