

## مدیریت دانش: ضرورتی انکارناپذیر

### در مبارزه با قاچاق کالا و ارز

علی مویدی خرم آبادی<sup>۶</sup> a.khoram1345@gmail.com

علیرضا برازی<sup>۷</sup> abarazi@yahoo.com

مریم ملک<sup>۸</sup> m.malek@modares.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۴/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۴

### چکیده

مفهوم مدیریت دانش را به عنوان رویه ای از بکار گیری دانش قبلی برای تصمیم‌گیری جهت تاثیر در کارایی سازمان فعلی و آینده‌سازی آن تعریف نموده‌اند (لی و لان<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) با این هدف که سازمان از دانش فردی و جمعی خود، آگاهی یافته به مؤثرترین شکل، از آن استفاده نماید.

ضرورت استفاده از این دانش سازمانی را می‌توان در عواملی همچون افزایش میزان رقابت و نوآوری میان سازمان‌ها، بازنشستگی و مهاجرت نیروی کار، مقدار زمان قابل دسترس برای آزمایش و بدست آوردن دانش، تغییرات استراتژی‌ها در سازمان، عدم وجود نظام انگیزشی، عدم باور به این موضوع که دانش قدرت است و قدرت زا، و... به وضوح مشاهده نمود. با توجه به رسالت مهم و جایگاه ممتاز ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز، و با توجه به وظایف و ماموریت های خود از جمله سیاست گذاری، برنامه ریزی، هماهنگی و کنترل و نظارت در خصوص پیشگیری و مقابله با قاچاق انواع کالا و ارز در کشور، امیتوان چنین استنباط کرد که این ستاد، دارای حجم بالایی از اطلاعات فرآیندی است که بخش اعظم آن دانش خارج از دسترس و استفاده است. از این روی ضرورت استقرار و نهادینه‌سازی نظام مدیریت اطلاعات و دانش از

۶. دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی دانش، دانشگاه دفاع ملی، نویسنده مسئول

۷. دکترای مدیریت منابع انسانی و مدرس دانشگاه

۸. کارشناس فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس

طریق: خلق، مبادله، حفظ و مستندسازی، ارزیابی و استفاده مؤثرتر از دانش خویش؛ هم‌راستا با اهداف و استراتژی دانشی سازمان تبیین میشود. بر این اساس پژوهش حاضر، به دنبال پاسخ این سوال است که تا چه میزان اسناد بالادستی مبارزه با قاچاق کالا و ارز ضرورت پرداختن به مدیریت دانش را تبیین نموده‌اند؟

در این مقاله، روش تحقیق از نظر هدف کاربردی — توسعه ای و بر اساس ماهیت و روش به صورت توصیفی — تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات از ابزار کتابخانه ای و تحلیل محتوای اسناد استفاده شده که بر دو دسته تقسیم شده‌اند؛ اسناد فرا سازمانی (عام) اسناد سازمانی و فرا سازمانی خاص و تخصصی ستاد نتیجه آنکه آموزش، ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش، تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی، زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری و افزایش دانش به ضوابط و کاهش بروکراسی به عنوان پیشران‌های دانشی مورد توجه ویژه قرار گرفته‌اند و مقوله‌های مهم مدیریت دانش همچون کاربرد و بکارگیری دانش، ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی، تسهیم دانش، گردآوری اطلاعات و سایر مقوله‌های مربوط به مدیریت دانش در اسناد بالادستی خاص مورد توجه بوده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش، خلاقیت و نوآوری، ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز

## مقدمه

امروزه واژه اطلاعات و دانش آشناترین واژه ای است که در هر جایی و از هر کسی شنیده می شود. تعاریف، برداشتها و بیان مطلب از دیدگاه هر کدام متفاوت و محمل‌های گوناگونی را می طلبد.

با وجود سابقه طولانی این مفهوم شاید به جرات بتوان گفت که تعریف واحدی نیافته است. گویا ترین تعریفی که در مورد آن بتوان ارایه داد این است که اطلاعات چیزی است که بتواند در ساختار ذهنی دریافت کننده آن دگرگونی و تحول ایجاد نماید. با این تعریف می توان گفت هرآنچه که ذهن فرد نسبت به آن نا آگاه است و یا با دریافت آن دانش ذهنی و پیشین وی در ارتباط با موضوع، متحول و یا تکمیل می شود اطلاعات است. انتقال اطلاعات از مرز منبع اطلاعات تا دریافت کننده آن بر محملی سوار است که این محمل‌ها بنا بر موقعیت های مختلف مورد استفاده قرار می گیرند و خاصیت آن زایش اطلاعات جدیدتر در کنش با دانش پیشین و پیدایش چرخه ای بس عظیم تر با همین عنصر اطلاعات است. بررسی سیر تاریخی این مفهوم، افزایش روز افزون منابع اطلاعات، تحولات علمی نوین، پیشرفت‌های جدید فناوری و... همه و همه از زمان انتقال دانش شفاهی تا پیدایش خط و انتقال مکتوب اطلاعات، مهر تاییدی است بر چرخه نظام مند دریافت اطلاعات، تکوین دانش و تولید اطلاعات جدیدتر (اطلاع رسانی). از این منظر (تاریخ) باز پی به وجود عناصر جدیدتری در این عرصه می بریم که در پی گردآوری، سازماندهی و اشاعه این اطلاعات بوده‌اند (۶۶۰ ق.م). این امر نشانگر اهمیت اطلاعات و دانشی است که همواره در طول اعصار تاریخ مورد توجه بوده است (حری، ۱۳۷۲).

در عصر حاضر که آن را عصر انفجار اطلاعات نیز نام نهاده‌اند، این مفهوم چنان اهمیتی یافته است که آنرا ملاک پیشرفت کشورها میدانند به این مفهوم اگر در گذشته توسعه نظامی کشوری را ملاک قدرت آن کشور می دانستند امروزه دیگر این مفهوم

معنایی ندارد و اطلاعات ملاک برتری و یا عقب ماندگی کشورها به حساب می آید. اگر در گذشته قدرت نظامی کشورهای توسعه یافته ما را به عنوان مستعمره‌ها و جیره خواران آنان در آورده بود، امروزه نیز قدرت اطلاعاتی آنان ما را به عنوان مستعمره‌های اطلاعاتی در آورده است.

آنچه که به عنوان دانش و اطلاعات تا زمانی بس مدید در حیطه قدرت ما بود بعد از رنسانس حرکتی دیگر یافت. دانش و اطلاعات خام و ساختار یافته ما زیر بنای دانش جوامعی گشت که اکنون با اطلاعات ملموس و تبلور یافته (کالا و خدمات) خود به مفهوم مستعمره اطلاعاتی ما معنا بخشیده است و ما مصرف کننده اطلاعات آنان شده ایم. این در حالی است که جنبش انقلابی اطلاعات در سراسر کره خاکی آهنگ اصلی پیشرفت همه جوامع تلقی شده است و همه به نحوی خواهان بهره‌گیری از اطلاعات خام و دست اول خود به شیوه‌ای نظام‌مند هستند و در واقع نوعی رقابت در کسب اطلاعات و دانش در میان کشورها و سازمان‌ها بوجود آمده است (همان منبع، ص. ۱۶).

در این راستا به دلیل تشدید فضای رقابتی، سازمان‌ها در تصمیم‌گیری و اتخاذ استراتژی رقابتی خود تنها به منابع محدود درون سازمانی و یا اطلاعات تصادفی کسب شده از فضای پیرامون اکتفا نمی‌کنند و در حقیقت داشتن اطلاعات صحیح، تأثیرگذار و به روز از فضای اطراف، یکی از ابزارهای قدرت در سطح ملی و سازمانی محسوب می‌شود. از این رو سازمان‌ها تلاش می‌کنند به بهترین منابع اطلاعاتی در مورد محیط کسب و کار و فعالیت خود دست یابند و از آن‌ها به طور مؤثر در برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود بهره‌گیرند بنابراین مشاهده می‌شود که دانش یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در نظر گرفته شده و به طور فزاینده‌ای برای حفظ مزیت رقابتی سازمان، مدیریت می‌شود (عظیمی، زیدی و حسین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸).

<sup>10</sup> . Azemi, Zaidi & Hussin

در دهه گذشته، تمرکز سازمان‌ها و دانشمندان از جنبه‌های مالی سازمان به جنبه‌ها و فنون بهبود مدیریت دانش و توجه بیشتر به دانش و دارایی‌های نامشهود سازمان و نحوه مدیریت راهبردی دانش سازمان معطوف شده است. در همین دوره، مدیریت سرمایه‌های فکری سازمان به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در مدیریت دانش، جهت بهبود کیفیت مدیریت اطلاعات و در نتیجه بهبود کیفیت مدیریت دانش سازمانی مورد توجه قرار گرفت (ویگ کارل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲).

در این دهه به واسطه ظهور نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه دیدگاه دانش محور مشخص شد که موفقیت سازمان تنها وابسته به منابع مادی نیست، بلکه مدیریت دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های فکری سازمان نیز بر آن اثر بسیاری دارند و این نکته است که می‌تواند در بلند مدت، باعث ایجاد مزیت و حاشیه رقابتی برای سازمان‌های نوآور و موفق گردد (کراگر و جانسون<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰).

بنابراین مفهوم مدیریت دانش با انتظارات واقع‌گرایانه از یاری سازمان‌ها در خلق، اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش به طور موثر پدیدار شد به گونه‌ای که می‌توان آن را به عنوان رویه‌ای از به کارگیری دانش قبلی برای تصمیم‌گیری جهت تاثیر در کارایی سازمان فعلی و آینده‌سازی آن تعریف نمود (لی و لان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۱) با این هدف که سازمان از دانش فردی و جمعی خود، آگاهی یافته به مؤثرترین شکل، از آن استفاده نماید.

ضرورت استفاده از این سازمانی را می‌توان در عواملی همچون افزایش میزان رقابت و نوآوری میان سازمان‌ها، بازنشستگی و مهاجرت نیروی کار، مقدار زمان قابل دسترس برای آزمایش و به دست آوردن دانش، تغییرات استراتژی‌ها در سازمان، عدم وجود نظام انگیزشی، عدم باور به این موضوع که دانش قدرت است و قدرت‌زا، و... به وضوح مشاهده نمود. این موضوع امروزه باعث شده است چالش اصلی سازمان‌ها درک

11 . Wiig Karl

12 . Kruger & Johnson

13 . Lee & Lan

مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن باشد به گو نه‌ای که بزرگترین آرزوی آن‌ها تعریف یک مدیریت دانش مناسب برای سازمان و اداره آن به یک روش موفق است. این موضوع پیاده‌سازی موثر مدیریت دانش را در سازمان‌ها ضروری می‌سازد که متضمن فراهم بودن پیش شرط‌های اساسی برای موفقیت آن است. وجود زمینه مناسب ساختاری، فناوری، نیروی انسانی و همچنین انجام تغییرات هماهنگ در این حوزه‌ها جهت تغییر و توسعه مدیریت دانش ضروری است (جلالی، افزاره و نظافتی، ۱۳۸۶).

به گفته برگرن (۱۳۸۶): "انتقال مدیریت دانش از تئوری به عمل نیازمند رهبری قدرتمند، اهداف دقیق و عملیاتی، فرهنگ سازمانی منعطف و بکارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی است." برای اعمال تغییرات در این عوامل لازم است سازمان‌ها از وضع موجود آنها آگاه باشد. امکان‌سنجی برای مدیریت دانش بدنبال آن است که با ارزیابی وضع موجود فرهنگ و عامل انسانی، فناوری اطلاعاتی و ساختار و فرایندها از میزان آمادگی سازمان برای بکارگیری موفق مدیریت دانش شناخت یابد. برای دستیابی به موضوع ضرورت دارد، وضعیت موجود مدیریت دانش در سازمان تبیین، آسیب‌های اساسی در زمینه ابعاد مختلف مدیریت دانش احصاء و رهیافت‌های برون رفت از وضعیت فعلی و دستیابی به وضعیت مطلوب نظام مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به رسالت مهم و جایگاه ممتاز ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز در خصوص پیشگیری از قاچاق انواع کالا و ارز در کشور، افزایش اثربخشی این ستاد بیش از پیش الزامی است. این ستاد که ریاست آن با ریاست محترم جمهوری می‌باشد، علاوه بر دارا بودن وظایف متنوعی مانند: (۱) تصمیم‌گیری در خصوص سیاست‌ها، اولویت‌ها، برنامه‌ها، پیشگیری و مبارزه با قاچاق کالا و ارز، پیشنهادهای اعضای و دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و روش‌های اجرایی مرتبط، (۲) مدیریت راهبردی (کلان) و یکپارچه اطلاعات به منظور مبارزه مؤثر و همه‌جانبه با قاچاق کالا و ارز، (۳) هماهنگی در ایجاد و بهره‌برداری از شبکه‌های هوشمند و امن تبادل داده و اطلاعات کالا و ارز بین دستگاه‌های

عضو ۴) تهیه و برآورد وضعیت، حجم و آمار قاچاق کالا و ارز، تبادل آمار پایه اقتصادی با همکاری دستگاه‌های مربوطه، دارای یک شبکه ارتباطی گسترده با دیگر ارگان‌ها مانند دادستانی‌ها و دادگاه‌ها و سایر وزارتخانه‌ها می‌باشد که این امر منجر به ایجاد حجم بالایی از اطلاعات فرآیندی برای ستاد شده است. اما بخش اعظم این دانش خارج از دسترس و استفاده است.

در برابر این سرمایه دانشی و فکری با ارزش که عمدتاً بی‌استفاده مانده است، تنها یکی از دو رویکرد زیر را می‌توان در پیش گرفت: (۱) رها کردن این سرمایه‌ی بی‌نظیر و نداشتن یک برنامه مؤثر به منظور شناخت، تولید، تسهیم، حفظ و استفاده بهتر از دانش و تجربه موجود و یا (۲) طراحی برنامه‌ای کارا در راستای مدیریت اطلاعات، تولید دانش بیشتر، توزیع سریع‌تر و مؤثرتر دانش در سازمان، حفظ و ذخیره آن در ستاد با قابلیت بازیابی به‌موقع و کاربرد آسان‌تر؛ به‌منظور تشویق بیشتر اعضاء به مشارکت در فرهنگ‌سازی، استقرار و نهادینه‌سازی نظام مدیریت اطلاعات و دانش از طریق: خلق، مبادله، حفظ و مستندسازی، ارزیابی و استفاده مؤثرتر از دانش خویش، هم‌راستا با اهداف و استراتژی دانشی سازمان. بر این اساس پژوهش حاضر قبل از پرداختن به مباحث مربوط به استقرار مدیریت دانش در سازمان به دنبال پاسخ این سوال است که تا چه میزان اسناد بالادستی مبارزه با قاچاق کالا و ارز ضرورت پرداختن به مدیریت دانش را تبیین نموده‌اند؟

مطالعه اسناد فرا سازمانی (عام) همچون: قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، برنامه ۵ ساله ششم توسعه، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری و ... به عنوان اسناد مهم بالادستی مشترک در همه حوزه‌ها ضرورت دستیابی به توسعه پایدار را به خوبی روشن نموده‌اند. با وجود این که این اسناد اصولاً برای تبیین روابط و نقش‌های کلان نظام طراحی شده‌اند، اما با مطالعه و تحلیل محتوایی آنها می‌توان به خطوط و راهبردهای کلی نظام و شناخت

سرفصل‌هایی که باید برای سازمان‌های تابعه جمهوری اسلامی ایران دارای اهمیت باشد دست یافت. توجه اساسی به مفاهیمی همچون تاکید بر ارزش به سرمایه انسانی و سرمایه های دانشی، آموزش و توسعه، افزایش دانش، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های مشارکتی و ... به روشنی ضرورت مدیریت دانش و اطلاعات در سازمان‌ها را تبیین نموده است.

از سوی دیگر مطالعه اسناد، سند چشم انداز مبارزه با قاچاق کالا و ارز، قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز و همچنین مصوبات جلسات ستاد به عنوان اسناد بالادستی و خاص در حوزه مورد مطالعه اهمیت و ضرورت پرداختن به مدیریت اطلاعات و دانش در ستاد را تبیین می‌نماید و به دفعات کلیه عوامل فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر در توسعه مدیریت اطلاعات و دانش را مورد تاکید قرار داده‌اند. همچنین در این اسناد، نقاط قوت و ضعف و موانع مدیریت دانش و اطلاعات مورد اشاره قرار گرفته و موضوعاتی همچون عدم تسط کارکنان و دست اندرکاران به اطلاعات و دانش تخصصی و کاربردی، ناتوانی در بهره‌گیری از فناوری های اطلاعاتی، چرخه اطلاعات ناقص، عدم وجود سامانه‌های جامع اطلاعاتی و یا سازگار نبودن سامانه‌های اطلاعاتی دستگاهها جهت انطباق و بهره برداری، ضعف در اشتراک دانش، عدم اشرافیت اطلاعاتی، ضعف در جمع آوری، پردازش و تحلیل اطلاعات و بسیاری موارد دیگر که به عنوان نقاط ضعف و تهدید در تحلیل عوامل محیطی هر کدام از راهبردهای مبارزه با قاچاق کالا و ارز مورد اشاره قرار گرفته است که خود ضرورت مدیریت دانش و اطلاعات را در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز تبیین می‌نماید.

### روش تحقیق:

در این مقاله، روش تحقیق از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای و بر اساس ماهیت و روش به صورت توصیفی - تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات از ابزار کتابخانه‌ای و تحلیل محتوای اسناد استفاده شده است.



## تحلیل یافته های تحقیق

## الف. تحلیل اسناد بالادستی عام

سیاست‌ها و اسناد بالادستی (اسناد ملی) به‌عنوان چشم‌اندازها و مأموریت‌های اصلی هر کشور شناخته می‌شوند. همان‌طور که در هر سازمان مانند ستاد، چشم‌اندازها و مأموریت‌ها تعیین می‌گردد، در نظام جمهوری اسلامی ایران نیز باید چشم‌اندازهایی تعیین گردند. این سیاست‌ها از دیرباز در ایران وجود داشته و باید در راستای دستیابی به اهداف کشور، از سوی سیستم حاکمیتی و همچنین سازمان‌های واقع در اکوسیستم مانند ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز پیروی گردد. لذا در ادامه برخی از این سیاست‌ها به همراه نقش و ارتباط ستاد در این فرآیند مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

در این اسناد ذکر شده است که، نظام جمهوری اسلامی ایران بر مبنای مردم‌سالاری دینی بنا نهاده شده و در آن هر تصمیمی با مشارکت و دخالت مردم بوده و "عقل جمعی" شالوده تصمیم‌گیری‌ها در این نظام است. از این جهت برای پیشبرد اهداف در هر حوزه‌ای که هدف آن سربلندی ملت ایران اسلامی است، نیاز به تهیه برنامه‌ای جامع و کامل است تا هر مسئولی با پذیرش مسئولیت با استناد به این برنامه‌ها، اهداف موردنظر را پیش ببرد. بنابراین برای رسمیت بخشیدن به این برنامه‌ها و الزام اجرایی شدن آن‌ها توسط مسئولان، این برنامه‌ها به "قوانین لازم‌الاجرا" تبدیل می‌شوند تا تخطی از اجرای آن‌ها میسر نباشد.

در حال حاضر در ایران اسناد بالادستی زیادی وجود دارند به طوری که در هر حوزه تخصصی می‌توان به اسناد بالادستی آن حوزه به طور خاص استناد کرد اما گروهی از اسناد بالادستی وجود داشته که با همت مسئولان نظام تهیه و اجرای آن ضامن پیشرفت کشور خواهد بود. چه بسا تاکنون نیز چنین بوده است. لذا در راستای دستیابی به توفیق هر چه بیشتر باید این اهداف دنبال گردند. برخی از این اسناد عبارت‌اند از:

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران،
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴،

- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی،
- برنامه ۵ ساله ششم توسعه،
- سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری (سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری)،
- و ...

همه اسناد مذکور از اسناد مهم بالادستی مشترک در همه حوزه‌ها به شمار رفته و مشابه یک راهنما منجر به توسعه پایدار در کشور خواهد شد. توسعه پایدار به معنی دستیابی هم‌زمان به رشد اقتصادی، افزایش حفاظت زیست‌محیطی و همچنین توجه به مباحث اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است. روح توسعه پایدار را در قوانین و اسناد بالادستی کشور می‌توان به‌خوبی مشاهده نمود. از سوی دیگر در هر حوزه‌ای نیز به درخور وظایف و مسئولیت‌ها، اسنادی تدوین شده که در زمره اسناد بالادستی تخصصی به شمار می‌رود. در ادامه تحلیل اسناد عام مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۱- تحلیل قانون برنامه ششم توسعه

قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰-۱۳۹۶)، در اجرای اصل یکصد و بیست و سوم (۱۲۳) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در جلسه علنی روز شنبه مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۱۴ مجلس با عنوان «لایحه احکام مورد نیاز اجرای برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹-۱۳۹۵)» تصویب شد و به مجلس شورای اسلامی ارایه گردید. مطابق اصل یکصد و دوازدهم (۱۱۲) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام موافق با مصلحت نظام تشخیص داده شده است.

مطالعه این سند نشان داد که مقوله‌های متعددی از دیدگاه این سند دارای اهمیت هستند که برخی از آن‌ها با اهداف این تحقیق مرتبط بوده و در دستور کار قرار دادن

آن‌ها می‌تواند برای این تحقیق نیز مفید باشند. به‌عنوان نمونه بررسی اولیه این سند نشان داد که موضوعات زیر از دید این سند دارای اهمیت هستند:

- تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی،
- زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری،
- نظارت و بهبود مستمر،
- ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش،
- افزایش دانش به ضوابط و اقدامات محوله،
- ساختار مناسب و کاهش بروکراسی و
- آموزش

در تحلیل محتوای قانون برنامه ششم توسعه، تمامی سند به روش خط-به-خط مطالعه و مفاهیم مرتبط از نظر تعداد تکرار بررسی و مقوله‌بندی و سپس وزن آن‌ها نیز محاسبه گردید. دو مقوله کلی (دانش محوری و رویه‌های کاری) تعیین و ذیل هر کدام زیربخش‌ها و مقوله‌های فرعی مرتبط با موضوع استخراج شد. در تحلیل این سند تفاوت زیادی بین میانگین ارزش مقوله‌های گروه ۱ (دانش محوری) و مقوله‌های گروه دوم "تبیین رویه‌های کاری" وجود دارد. از دید قانون اساسی هر دو مقوله دارای اهمیت هستند، اما توجه به آموزش و سرمایه انسانی از اهمیت بالاتری نسبت به سایر موارد برخوردار است. بر این اساس چنین استنباط می‌گردد که نگاه دانش محوری به موضوعات، ضرورتی انکارناپذیر برای دستیابی به توسعه می‌باشد که اهمیت پرداختن به مدیریت دانش را بیان می‌کند.

جدول (۱) تحلیل محتوای قانون برنامه ششم توسعه

مجموع	مقوله‌های اصلی							تکرار
	(رویه‌های کاری) مقوله اصلی ۲				مقوله اصلی ۱ (دانش‌محوری)			
	زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری	ساختار مناسب و کاهش بروکراسی	نظارت و بهبود مستمر	تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی	افزایش دانش به ضوابط	آموزش	ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش	
۸۶	۳	۵	۶	۵	۹	۴۰	۱۸	
۱۰۰	۳	۶	۷	۶	۱۰	۴۷	۲۱	



شکل (۱) تحلیل محتوای قانون برنامه ششم توسعه

## ۲- تحلیل سیاست‌های کلی نظام ابلاغی رهبر معظم انقلاب

در اجرای بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام را توسط مقام معظم رهبری ابلاغ و با توجه به اهمیت موضوع به قوای سه‌گانه ابلاغ گردید. براین

اساس سه قوه موظف به گزارش اجرا، زمانبندی و پیشرفت آن‌ها شدند. این سند نیز به روش خط-به-خط مطالعه شده و مفاهیم مرتبط از نظر تعداد تکرار بررسی و مقوله‌بندی گردید و سپس وزن آن‌ها محاسبه شد که نتیجه آن در جدول آمده است.

### جدول ۲) تحلیل محتوای سیاست‌های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری

مجموع	مقوله‌های اصلی							تکرار
	(رویه‌های کاری) مقوله اصلی ۲				دانش‌محوری) مقوله اصلی ۱			
	زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری	ساختار مناسب و کاهش بروکراسی	نظارت و بهبود مستمر	تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی	افزایش دانش به ضوابط	آموزش	ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش	
۲۲	۵	۳	۲	۲	۵	۳	۲	
۱۰۰	۲۳	۱۳,۵	۹	۹	۲۳	۱۳,۵	۹	



شکل ۲) تحلیل محتوای سیاست‌های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، در تحلیل این سند تفاوت زیادی بین میانگین ارزش مقوله‌های گروه ۱ (دانش‌محوری) و مقوله‌های گروه دوم "تبیین رویه‌های کاری" وجود ندارد. از دید سند هر دو مقوله دارای اهمیت هستند و چنین استنباط می‌گردد که نه تنها باید در رویه‌های کاری نگاهی دانش‌محورانه داشت و برای سرمایه‌های انسانی ارزش کافی قائل شد، بلکه باید آموزش را نیز محوری برای توسعه سرمایه انسانی دانست.

### ۳- تحلیل سند قانون اساسی

یکی دیگر از سند‌های بالادستی که در این گزارش مورد بررسی قرار گرفته است، سند قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران است. قانون اساسی ایران سندی است که اصول و مقررات نظام حکومتی، چگونگی حکومت و همچنین حدود و اختیارات آن را تبیین می‌نماید. هدف از تحلیل این سند، نیز همچون سایر اسناد مورد مطالعه، ایجاد درکی صحیح نسبت به دیدگاه این سند به مقوله مورد نظر (مدیریت دانش) است. ایجاد این درک موجب افزایش اثربخشی اقدامات ستاد خواهد شد زیرا که نظام مدیریت دانش طراحی شده با خواسته‌های نظام جمهوری اسلامی ایران همسو خواهد بود. با وجودی که این سند اصولاً برای تبیین روابط و نقش‌های کلان نظام طراحی شده است، اما با مطالعه و تحلیل محتوایی آن می‌توان به خطوط و راهبردهای کلی نظام - بویژه شناخت سرفصل‌هایی که برای سازمان‌های تابعه جمهوری اسلامی ایران دارای اهمیت است - در زمینه مدیریت دانش نیز دست‌یافت.

در مطالعه این سند نتایج به شرح جدول ذیل به دست آمده است:

### جدول ۳) تحلیل محتوای قانون اساسی

مجموع	مقوله‌های اصلی						شاخص	
	مقوله اصلی ۲ (رویه‌های کاری)			مقوله اصلی ۱ (دانش‌محوری)				
	زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری	ساختار مناسب و کاهش بروکراسی	نظارت و بهبود مستمر	تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی	افزایش دانش به ضوابط	آموزش		ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش
۳۷	۳	۳	۵	۱۰	۳	۵	۸	تکرار
۱۰۰	۸,۱۱	۸,۱۱	۱۳,۵۱	۲۷,۰۳	۸,۱۱	۱۳,۵۱	۲۱,۶۲	وزن



شکل (۳) نمودار تحلیل محتوای قانون اساسی

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، در تحلیل این سند تفاوت زیادی بین میانگین ارزش مقوله‌های گروه ۱ (دانش‌محوری) و مقوله‌های گروه دوم "تبیین رویه‌های کاری" وجود ندارد. از دید سند هردو مقوله دارای اهمیت هستند و چنین استنباط می‌گردد که نه‌تنها باید در رویه‌های کاری نگاهی دانش‌محورانه داشت و برای سرمایه‌های

انسانی ارزش کافی قایل شد، بلکه باید آموزش را نیز محوری برای توسعه سرمایه انسانی دانست.

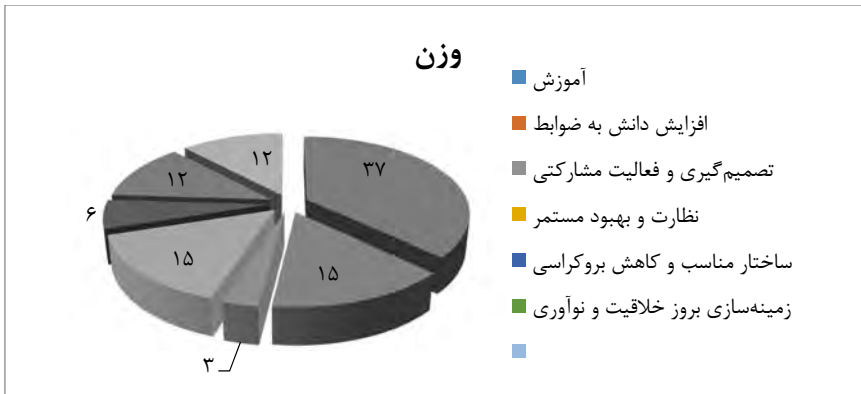
#### ۴- تحلیل سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران

سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران دیگر سندی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. این سند به عنوان یکی از اسناد بالادستی کشور می تواند در شکل دادن به چشم انداز سازمان ها مؤثر باشد. از آنجا که این سند از سوی رهبر معظم انقلاب به سران قوه های مختلف ارجاع داده شده دارای رسمیت می باشد. این سند سعی دارد تا افق روشنی را از ایران در سال ۱۴۰۴ هجری شمسی ترسیم نماید. نتیجه این تحلیل در قالب جدول و همچنین نمودار زیر ارائه شده است.

جدول (۴) تحلیل محتوای چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران

مجموعه	مقوله های اصلی						تکرار
	مقوله اصلی ۲ (رویه های کاری)			مقوله اصلی ۱ (دانش محوری)			
	زمینه سازی بروز خلاقیت و نوآوری	ساختار مناسب و کاهش پروکراسی	نظارت و بهبود مستمر	تصمیم گیری و فعالیت مشارکتی	افزایش دانش به ضوابط	آموزش ارزش به سرمایه های انسانی و دانش	
۳۳	۴	۴	۲	۵	۱	۵	۱۲
۱۰۰	۱۲،۱۲	۱۲،۱۲	۶،۰۶	۱۵،۱۵	۳،۰۳	۱۵،۱۵	۳۶،۳۶





شکل ۴) نمودار تحلیل محتوای سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران برای تحلیل این سند نیز همانند تحلیل سایر اسناد از واژه‌های مشابه برای مقوله‌بندی استفاده گردید. زیرا این واژه‌ها در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران نیز دارای کاربردی می‌باشند.

نتایج این تحلیل نشان داد که مطابق این سند و از نظر تکرار محتوا توجه خاص‌تری به مقوله اصلی ۱ (دانش محوری) صورت پذیرفته است. تا جایی که در این سند بیان می‌گردد که ایران در حال حرکت به سوی دستیابی به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فن‌آوری در سطح منطقه می‌باشد و یا در مقدمه این سند نقل می‌گردد که ایران باید "برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فن‌آوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی." باشد تا به اهداف تدوین شده دست یابد. باین‌وجود زیر مقوله "ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش" از مقوله اصلی ۱ دانش محوری وزن ۳۶ درصدی را به خود اختصاص داده است. این وزن نشان‌دهنده اهمیت بالای این مقوله از دیدگاه این سند است. لذا می‌توان بیان داشت که در صورت طراحی کارآمد نظام مدیریت دانش ستاد، گامی (هر چند کوچک) در راستای کمک به دستیابی به اهداف این سند برداشته شده است. از سوی دیگر در طراحی فرآیندها نیز

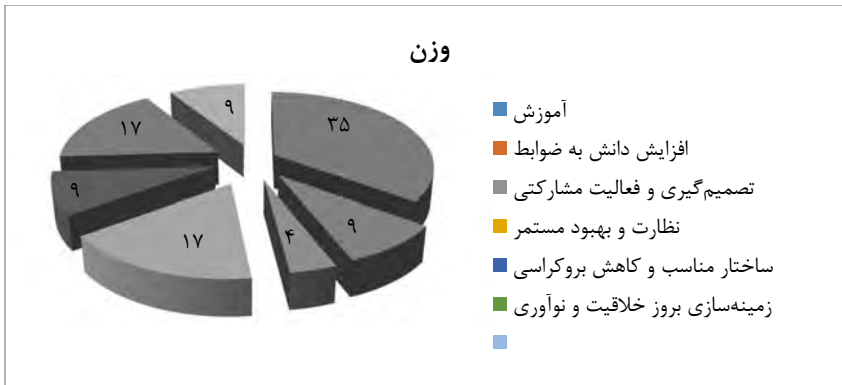
توجه خاصی به مقوله‌های با امتیاز بالاتر خواهند گردید مانند: ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش و آموزش.

### ۵- تحلیل سند سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

اقتصاد مقاومتی در اوایل دهه ۹۰ به طور رسمی توسط مقام معظم رهبری ابلاغ و در دستور کار مسئولان، سازمان‌ها و افراد قرار گرفت. اهمیت ادامه این روند باعث شد که سال ۹۵ به تحت عنوان "اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل" نیز نامگذاری شود. این سند اهداف سیاسی، نظامی، امنیتی، علمی و اقتصادی داشته و با دیگر سندهای نظام همخوان می‌باشد. تفسیرهای متفاوت اما همخوانی از این سند ارائه گردیده است، مانند: سندی به‌عنوان راهنمای اقدام و عمل دستگاه‌های مختلف و یا اقتصاد مقاومتی، جبران ضربه‌هایی است که تحریم به ما وارد کرده است. با توجه به اهمیت این سند، در تحلیل نیز از آن بهره گرفته شده است. نتیجه این تحلیل در قالب جدول و همچنین نمودار زیر آمده است.

جدول ۵) تحلیل محتوای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

مجموع	مقوله‌های اصلی							شاخص
	(رویه‌های کاری) مقوله اصلی ۲				(دانش‌محوری) مقوله اصلی ۱			
	زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری	ساختار مناسب و کاهش بروکراسی	نظارت و بهبود مستمر	تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی	افزایش دانش به ضوابط	آموزش	ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش	
۲۳	۲	۴	۲	۴	۱	۲	۸	تکرار
۱۰۰	۸,۷۰	۱۷,۳۹	۸,۷۰	۱۷,۳۹	۴,۳۵	۸,۷۰	۳۴,۷۸	وزن



### شکل ۵) نمودار تحلیل محتوای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

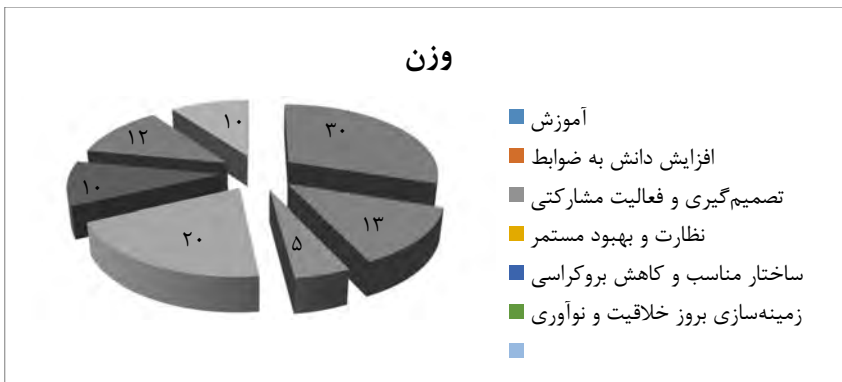
نتیجه این تحلیل نشان داد که همسو با دیگر اسناد (خصوصاً قانون برنامه ششم توسعه و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، در سند مربوط به اقتصاد مقاومتی نیز ارزش خاصی به سرمایه‌های انسانی و دانش داده شده است. تا جایی که دارای اهمیت ۳۵ درصدی در مقایسه با دیگر مقوله‌ها بوده است. همچنین تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی و ساختار مناسب و کاهش بروکراسی نیز (به طور هم‌زمان) با ۱۷٫۳۹ درصد در رتبه بعدی قرار دارند. این تحلیل بیانگر آن است که برای ایجاد حرکتی همسو با اسناد بالادستی نه تنها در نظام مدیریت دانش ستاد باید به سرمایه‌های انسانی و دانش توجه خاصی شود، بلکه فرآیندهای طراحی شده باید مبتنی بر تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی کارکنان (تسهیم و اشتراک دانش) بوده و این فرآیندها باید به گونه‌ای طراحی شوند که باعث کاهش بروکراسی شده تا خلاقیت و نوآوری نیز بروز نماید. در قسمت بعد نتیجه تحلیل ناشی از ادغام تمام سندها آمده است که خود دارای جامعیت بالاتری نیز می باشد.

### جمع‌بندی تحلیل اسناد بالادستی عام

در این قسمت پنج سند مذکور به‌طور هم‌زمان و تجمیعی مورد بررسی قرار گرفته است. با وجودی که این اسناد دارای ارزش یکسانی نیستند، سعی گردید از ارزش‌گذاری مقوله‌های آنان پیشگیری گردد، لذا امتیازهای اکتسابی یکسان فرض شدند. به‌عنوان نمونه ۱ بار تکرار "ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش" در چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران برابر با یکبار تکرار این مقوله در سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در نظر گرفته شد. نتیجه این تحلیل به شرح زیر است.

جدول ۶) تحلیل محتوای تجمیعی اسناد بالادستی سه‌گانه

مجموع	مقوله‌های اصلی						سند	
	مقوله اصلی ۲ (رویه‌های کاری)				مقوله اصلی ۱ (دانش محوری)			
	زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری	ساختار مناسب و کاهش کار	نظارت و بهبود مستمر	تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی	افزایش دانش به ضوابط	آموزش		ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش
۳۷	۴	۳	۵	۱۰	۴	۵	۸	قانون اساسی
۳۳	۴	۴	۲	۵	۱	۵	۱۲	چشم‌انداز
۲۳	۲	۴	۲	۴	۱	۲	۸	اقتصاد مقاومتی
۸۵	۲	۵	۶	۵	۹	۴۰	۱۸	برنامه ششم توسعه
۲۳	۵	۳	۲	۲	۵	۳	۱	سیاست‌های کلی ابلاغی
۱۹۹	۱۶	۱۹	۱۷	۲۶	۱۹	۵۵	۴۷	مجموع تکرارها
۱۰۰	۸	۹	۸	۱۳	۹	۲۸	۲۴	وزن کلی



### شکل ۶) نمودار تجمیعی تحلیل محتوای اسناد بالادستی سه‌گانه

نتایج تحلیل محتوای کلیه اسناد مورد بررسی نشان داد، که این اسناد با یکدیگر دارای همخوانی محتوایی نسبتاً بالایی هستند. هیچ مقوله‌ای یافت نشد که در دیگر اسناد مورد توجه قرار نگرفته باشد. نتایج نشان داد:

- آموزش با کسب امتیاز ۵۵ و معادل ۲۸ درصد بیشترین محتوای تکرار شده در اسناد است.
- ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش با ۴۷ امتیاز و ۲۴ درصد در جایگاه دوم قرار داد.
- تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی نیز با کسب ۲۶ امتیاز ارزش متوسطی را کسب کرده که برابر با ۱۳ درصد مجموع امتیازهای کسب‌شده کل مقوله‌ها است.
- مقوله‌های باقی‌مانده نیز (شامل: نظارت و بهبود مستمر، زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری و افزایش دانش به ضوابط و کاهش بروکراسی) صرفاً موفق به کسب امتیاز تجمیعی ۷۱ شده‌اند که در مجموع می‌توانند در بردارنده حدود ۳۴ درصد از کل امتیاز کسب شده توسط تمامی مقوله‌ها باشند که مقدار پایینی‌تری تلقی می‌گردد.

### ب. تحلیل اسناد بالادستی خاص

در تحلیل اسناد بالادستی که صرفاً در حوزه مبارزه با قاچاق کالا و ارز تهیه و تدوین شده اند، با رویکردی متفاوت مورد بررسی قرار می گیرند. در این بخش قسمت ها و مفادی از اسناد مذکور که به شکل مستقیم به حوزه های مدیریت دانش اشاره دارد، مرور خواهد شد. خلاصه مفاد مطرح شده در اسناد بالادستی حوزه قاچاق کالا و ارز که نظام مدیریت دانش ستاد را تحت تاثیر قرار خواهند داد در ادامه آورده شده است. قابل ذکر است که مقوله های مربوط به دانش محوری و رویه های کاری با توجه به اینکه در اسناد جامع عام و همچنین در اسناد جامع خاص مورد تاکید می باشد، در این بخش با عنوان سایر موضوعات مورد بحث قرار گرفته است.

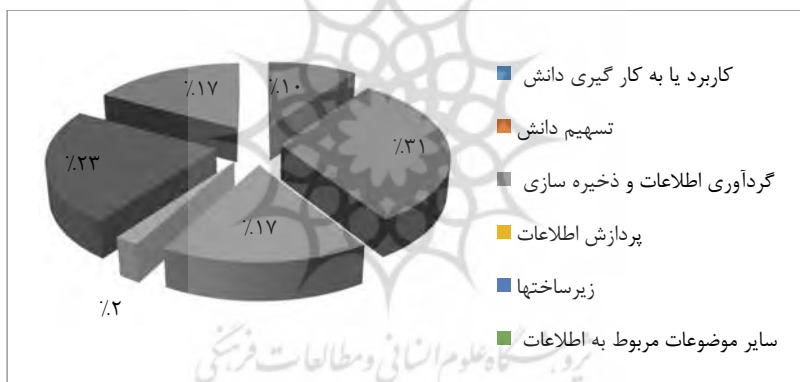
#### ۱. قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز

با توجه به اهمیت این سند، در تحلیل نیز از آن بهره گرفته شده است. نتیجه این تحلیل در قالب جدول و همچنین نمودار زیر آمده است.

جدول ۷) تحلیل محتوای قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز

درصد	فراوانی	موضوع
۱۰	۱۵	کاربرد یا به کارگیری دانش و اطلاعات (استفاده از اطلاعات، ارسال اطلاعات، انتقال اطلاعات، به روزرسانی اطلاعات، مشاهده و پیگیری اطلاعات، نگهداری و حفاظت اطلاعات، بهره برداری از اطلاعات)
۳۱	۴۷	تسهیم دانش (دسترسی به اطلاعات، اشتراک گذاری اطلاعات سامانه بین دستگاه ها، تبادل اطلاعات)
۱۷	۲۵	گردآوری اطلاعات و ذخیره سازی اطلاعات
۲	۴	پردازش اطلاعات

۲۳	۳۵	زیرساختها (استفاده از سامانه، ایجاد بستر سخت افزاری و نرم افزاری سامانه‌های اطلاعاتی، تولید و توسعه نرم افزارهای کاربردی مدیریت اطلاعات، محل استقرار پایگاه داده‌ها و بانک اطلاعاتی سامانه، ایجاد سامانه
۱۷	۲۵	سایر موضوعات مربوط به مدیریت اطلاعات (همچون: امنیت اطلاعات، تمرکز اطلاعات، مدیریت اطلاعات و دانش، زمینه یابی مدیریت دانش، ذینفعان اطلاعات، ارتقاء دانش کارکنان، به کارگیری افراد باتجربه، مرجع تخصصی برآوردها و اطلاعات و آمار، آرایه مدل مفهومی اطلاعات و دانش و ...
۱۰۰	۱۵۱	جمع



شکل ۷) نمودار تحلیل محتوای قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز

نتیجه این تحلیل نشان داد که در قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز، توجه خاصی به مقوله‌های اطلاعات و دانش شده است. همان‌طور که در جدول و نمودار مشخص است، عوامل کلیدی مدیریت دانش در قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز مورد تاکید ۱۰۰ درصد قرار گرفته و موضوعات و عوامل موثر در مدیریت دانش نیز به فراخور مورد اشاره قرار گرفته‌اند. از میان عوامل موثر در فرایند مدیریت دانش تسهیم اطلاعات و دانش با

بیشترین سهم (۳۱ درصد) بیانگر نیاز دستگاه‌های عضو ستاد به اشتراک‌گذاری و تسهیم اطلاعات در مقوله مبارزه است. روشن است این امر از طریق بهره‌گیری از سیستم‌ها و زیرساخت‌های الکترونیکی میسر است، موضوعی که در قانون موصوف با ۲۳ درصد از نظر اهمیت در جایگاه دوم قرار دارد.

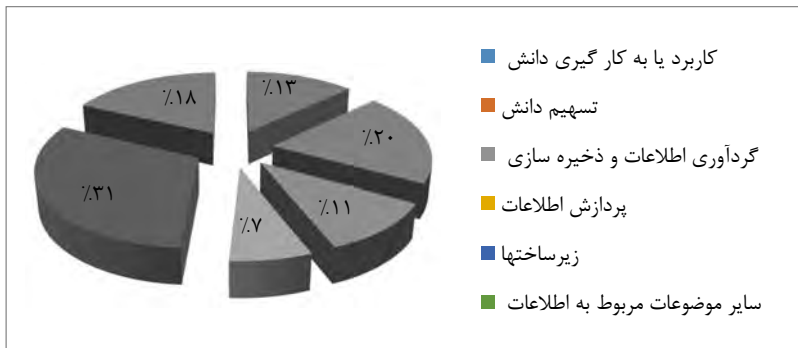
## ۲. افق ۱۰ ساله مبارزه با قاچاق کالا و ارز

از جمله اسناد بالادستی خاص دیگری که در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد، افق ده ساله مبارزه با قاچاق کالا و ارز می‌باشد که به عنوان سند چشم‌انداز مورد اشاره قرار گرفته است و در برگیرنده راهبردهای ملی مبارزه با قاچاق کالا و ارز می‌باشد. در این بخش به روشنی به نقاط قوت و ضعف و موانع مدیریت دانش و اطلاعات اشاره شده است. موضوعاتی همچون عدم تسط کارکنان و دست‌اندرکاران به اطلاعات و دانش تخصصی و کاربردی و همچنین ناتوانی در بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی، چرخه اطلاعات ناقص، عدم وجود سامانه‌های جامع اطلاعاتی و یا سازگار نبودن سامانه‌های اطلاعاتی دستگاه‌ها جهت انطباق و بهره‌برداری، ضعف در اشتراک دانش، عدم اشرافیت اطلاعاتی، ضعف در جمع‌آوری، پردازش و تحلیل اطلاعات و بسیاری موارد دیگر که به عنوان نقاط ضعف و تهدید در تحلیل عوامل محیطی هر کدام از راهبردها مورد اشاره قرار گرفته‌اند ضرورت مدیریت دانش و اطلاعات را در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز تبیین می‌نماید. علاوه بر این موارد مطالعه دقیق سند راهبردی مبارزه با قاچاق کالا و ارز و احصاء موضوعات و عوامل مربوط به فرایند دانش در جدول زیر به خوبی نشان دهنده ضرورت پرداختن به موضوع مدیریت دانش را نشان می‌دهد:



## جدول ۸) تحلیل محتوای افق ۱۰ ساله مبارزه با قاچاق کالا و ارز

درصد	فراوانی	موضوع
۱۳	۲۳	کاربرد یا به کار گیری دانش و اطلاعات (استفاده از اطلاعات، ارسال اطلاعات، انتقال اطلاعات، به روزرسانی اطلاعات، مشاهده و پیگیری اطلاعات، نگهداری و حفاظت اطلاعات، بهره برداری از اطلاعات)
۲۰	۳۴	تسهیم دانش (دسترسی به اطلاعات، اشتراک گذاری اطلاعات سامانه بین دستگاهها، تبادل اطلاعات)
۱۱	۱۹	گردآوری اطلاعات و ذخیره سازی اطلاعات
۷	۱۲	پردازش اطلاعات
۳۱	۵۴	ایجاد زیرساخت های اطلاعاتی (استفاده از سامانه، ایجاد بستر سخت افزاری و نرم افزاری سامانه های اطلاعاتی، تولید و توسعه نرم افزارهای کاربردی مدیریت اطلاعات، محل استقرار پایگاه داده-ها و بانک اطلاعاتی سامانه، ایجاد سامانه)
۱۸	۳۰	سایر موضوعات مربوط به مدیریت اطلاعات (همچون: امنیت اطلاعات، تمرکز اطلاعات، مدیریت اطلاعات و دانش، زمینه یابی مدیریت دانش، ذینفعان اطلاعات، ارتقاء دانش کارکنان، بکارگیری افراد باتجربه، مرجع تخصصی برآوردها و اطلاعات و آمار، ارایه مدل مفهومی اطلاعات و دانش و ...)
۱۰۰	۱۷۲	جمع



### شکل ۸) نمودار تحلیل محتوای افق ۱۰ ساله مبارزه با قاچاق کالا و ارز

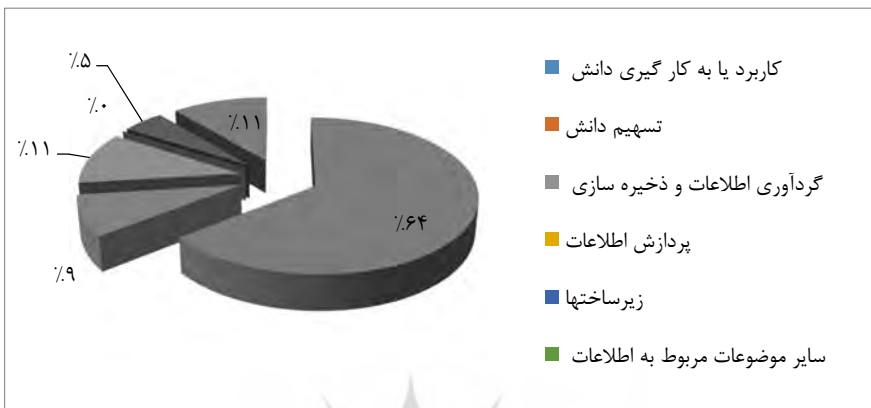
همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، در سند راهبردی مبارزه با قاچاق کالا به ۵۱ درصد عوامل مربوط به فرایندهای مدیریت دانش تاکید شده است. ۳۱ درصد به بستر سازی و ضرورت ایجاد زیرساختها و توسعه فناوری‌های لازم و مور نیاز مدیریت دانش اشاره شده است.

### ۳. مصوبات جلسات ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز

همان‌طور که در توضیحات مربوط به ساختار بررسی گردید، ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز در پی صدور فرمان مقام معظم رهبری در تیر ماه ۱۳۸۱ ابتدا در وزارت کشور تشکیل و سپس به عنوان یک ستاد و زیر مجموعه ریاست جمهوری در سال ۱۳۸۳ شروع به فعالیت نمود. رئیس ستاد مرکزی، نماینده ویژه رئیس جمهور است. در طول سال جلسات متعددی با حضور اعضای ستاد تشکیل و مصوبات ستاد به دستگاه‌های زیربط، ابلاغ می‌گردد. در جدول شماره ۹ کلیه مصوبات جلسات ستاد در حوزه‌های مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است.

## جدول ۹) تحلیل محتوای مصوبات ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز

درصد	فراوانی	موضوع
۶۸	۱۰۵	کاربرد یا به کار گیری دانش و اطلاعات استفاده از اطلاعات، ارسال اطلاعات، انتقال اطلاعات، به روزرسانی اطلاعات، مشاهده و پیگیری اطلاعات، نگهداری و حفاظت اطلاعات، بهره برداری از اطلاعات)
۹	۱۴	تسهیم دانش (دسترسی به اطلاعات، اشتراک گذاری اطلاعات سامانه بین دستگاه ها، تبادل اطلاعات)
۱۲	۱۸	گردآوری اطلاعات و ذخیره سازی اطلاعات
۰	۰	پردازش اطلاعات
۵	۸	ایجاد زیرساخت های اطلاعاتی استفاده از سامانه، ایجاد بستر سخت افزاری و نرم افزاری سامانه های اطلاعاتی، تولید و توسعه نرم افزارهای کاربردی مدیریت اطلاعات، محل استقرار پایگاه داده-ها و بانک اطلاعاتی سامانه، ایجاد سامانه)
۶	۹	سایر موضوعات مربوط به مدیریت اطلاعات (همچون: امنیت اطلاعات، تمرکز اطلاعات مدیریت اطلاعات و دانش، زمینه یابی مدیریت دانش، ذینفعان اطلاعات، ارتقاء دانش کارکنان، بکارگیری افراد باتجربه، مرجع تخصصی برآوردها و اطلاعات و آمار، ارایه مدل مفهومی اطلاعات و دانش و ...)
۱۰۰	۱۵۴	جمع



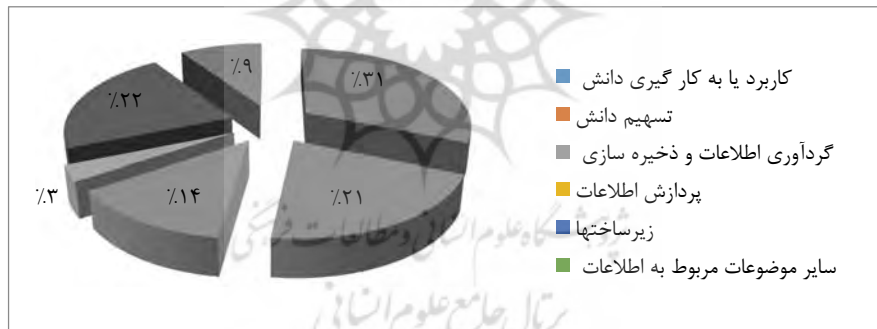
شکل ۹) نمودار تحلیل محتوای مصوبات ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز همان طور که در جدول شماره ۹ مشاهده می شود، تحلیل محتوای مصوبات ستاد نشان می دهد ۸۹ درصد عوامل مربوط به فرایندهای مدیریت دانش مورد تاکید قرار گرفته است. ۱۱ درصد نیز به بستر سازی و ضرورت ایجاد زیرساختها و توسعه فناوریهای لازم و مور نیاز مدیریت دانش اشاره دارد.

#### ۴. جمع بندی تحلیل محتوای اسناد بالادستی خاص

در این قسمت سه سند مذکور به طور هم زمان و تجمیعی مورد بررسی قرار گرفته است. با وجودی که این اسناد دارای ارزش یکسانی نیستند، سعی گردید از ارزش گذاری مقوله های آنان خودداری گردد، لذا امتیازهای اکتسابی یکسان فرض شدند.

## جدول ۱۰) جمع بندی تحلیل محتوای اسناد بالا دستی خاص

مجموع	مقوله‌های اصلی						سند
	سایر موضوعات مربوط به مدیریت اطلاعات	ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی	پردازش اطلاعات	گردآوری و ذخیره سازی اطلاعات	تسهیم دانش	کاربرد یا به کار گیری دانش و اطلاعات	
۱۵۱	۲۵	۳۵	۴	۲۵	۴۷	۱۵	قانون مبارزه با قاچاق
۱۷۲	۳۰	۵۴	۱۲	۱۹	۳۴	۲۳	افق ۱۰ ساله مبارزه
۱۵۴	۹	۸	۰	۱۸	۱۴	۱۰۵	مصوبات جلسات ستاد
۴۷۷	۶۴	۹۷	۱۶	۶۲	۹۵	۱۴۳	مجموع تکرارها
۱۰۰	۱۳	۲۱	۳	۱۳	۲۰	۳۰	وزن کلی



شکل ۱۰) نمودار جمع بندی تحلیل محتوای اسناد بالا دستی خاص

همان‌طور که نتایج تحلیل محتوای اسناد بالا دستی خاص مورد بررسی نشان می‌دهد، کلیه اسناد با یکدیگر دارای همخوانی محتوایی نسبتاً بالایی هستند. نتایج نشان داد:

- کاربرد و بکارگیری دانش با کسب امتیاز ۱۴۳ و معادل ۳۰ درصد بیشترین محتوای تکرار شده در سندها است.
- ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی و تسهیم دانش هرکدام با از کسب بیش ۹۵ امتیاز و ۲۰ درصد در جایگاه دوم قرار دارند.
- گردآوری اطلاعات و سایر مقوله‌های مربوط به مدیریت دانش نیز هرکدام با کسب امتیاز ۶۲ و ۶۴ با ۱۶ درصد در جایگاه سوم قرار دارند.

### نتیجه گیری:

امروزه پدیده قاجاق کالا به عنوان یکی از معضل‌های بزرگ کشورها، به ویژه کشورهای درحال توسعه درآمده و توانسته است با اختصاص بخش عظیمی از اقتصاد این کشورها به خود، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را با اختلال مواجه نماید و تداوم روند توسعه نیافتگی آنها را به دنبال داشته باشد. ایران نیز مانند سایر کشورها به دلیل شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خاص خود، همواره با معضل قاجاق و تبعات آن درگیر بوده است. علیرغم اقدام‌های قانونی، اجتماعی و انتظامی که در طول سال‌های گذشته برای جلوگیری از قاجاق انجام شده، این پدیده و تبعات آن در لایه‌های مختلف اقتصاد کشور ریشه دوانیده است و باعث ایجاد معضل‌های اقتصادی و اجتماعی و به تبع آن سیاسی - امنیتی برای کشور شده است. در این مسیر دستگاه‌ها و سازمان‌ها، گروه‌های اجتماعی و ... دانشی را به دست آورده‌اند که این دانش پراکنده و اغلب مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. این در حالی است که مطالعه اسناد بالادستی عام و خاص نشان از اهمیت پرداختن به موضوعات مربوط به مدیریت دانش در سازمان دارد. همان‌طور که در مطالعه اسناد بالادستی عام مشهود است این اسناد با یکدیگر دارای همخوانی محتوایی نسبتاً بالایی هستند. آموزش، ارزش به سرمایه‌های انسانی و دانش، تصمیم‌گیری و فعالیت مشارکتی، زمینه‌سازی بروز خلاقیت و نوآوری و افزایش

دانش به ضوابط و کاهش بروکراسی به عنوان پیش‌ران‌های دانشی مورد توجه ویژه قرار گرفته‌اند و مقوله‌های مهم مدیریت دانش همچون کاربرد و بکارگیری دانش، ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی، تسهیم دانش، گردآوری اطلاعات و سایر مقوله‌های مربوط به مدیریت دانش در اسناد بالادستی خاص مورد توجه بوده است.

از موارد مذکور در اسناد مورد مطالعه می‌توان به این نکته اشاره نمود که منابع انسانی این سازمان و هر سازمان دیگری، ارزشمندترین دارایی و سرمایه آن است. محیط متغیر امروز به سازمانها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقیب به صورت سنتی اداره شوند. بر این اساس سازمان باید خود را پیوسته با تغییرات محیط پیرامون وفق دهد و به منظور سازگاری با محیط به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی باشد.

یکی از راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، تاکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. در دنیای امروز، موفقیت هر سازمان به توانایی مدیریت این دارایی‌ها بستگی دارد. قاعدتا اگر دارایی‌های دانشی سازمان مدیریت نشود، سازمان با مشکلات زیادی مواجه خواهد شد. مدیریت نشدن دانش سازمان، باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به واسطه افت کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود. همچنین نبود مدیریت دانش در سازمان باعث، کاهش کیفیت دانش مورد نیاز برای آینده، به خطر افتادن سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی، اتلاف دانش و تخصص، فقدان بهره‌وری، فرصت‌های از دست رفته زیاد، ممانعت از پیشرفت، از دست دادن دانش انجام بهترین کارها و از دست دادن فرصت‌های یادگیری خواهد شد.

نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد توجه به مدیریت دانش در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز ضروری به نظر می‌رسد. مدیریت دانش در این ستاد باعث

می شود تا از طریق آن سازمان با استفاده از دارایی‌های فکری و مبتنی بر دانش خود به تولید ارزش و ثروت بپردازد، سازمان به طور هوشمند عمل نموده و به طوری که کارایی و موفقیت آن قطعی گردد، به ارزش وجودی دانش در پیشبرد اهداف سازمان پی ببرد، کارمندان زمان کمتری برای جستجوی اطلاعات و کسب مهارت صرف نموده و قادر می شوند بر زمینه موضوعی مورد علاقه خود متمرکز شوند، کارمندان توانایی شغلی و عملکردشان را بهبود بخشند و با منابع و دانشی که در اختیار آنها قرار می گیرد در تصمیم گیری‌ها هوشمندانه تر عمل کنند. همچنین مدیریت دانش می تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان در بخش‌های مختلف و تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم گیری هوشمندانه، بازطراحی فرایندها، تولید دانش جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح و توجه دانش افراد و نخبگان، زمینه ارتقای صحیح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر را به همراه داشته باشد.

این موارد از جمله کارکردهای کلیدی مدیریت دانش هستند که ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز برای رسیدن به اهداف خود به شدت نیازمند آنها می‌باشند. بدیهی است ستاد بدون داشتن راهبرد مشخصی در استفاده از مدیریت دانش نمی‌تواند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشد و می‌بایست در این خصوص طرح مدیریت دانش و اطلاعات تدوین گردد.

ضرورتاً این طرح پیشنهادی به مطالعه و بررسی وضعیت موجود از طریق تحلیل اسناد بالا دستی عام و خاص در تاکید به مدیریت دانش در سازمان، شناخت مقوله‌های دانشی در هر واحد سازمان و تدوین اینفوگرافی دانشی آنها، ترسیم وضع موجود مدیریت دانش از منظر ابعاد آن، ترسیم وضع موجود فناوری‌های پشتیبان مدیریت دانش، ترسیم وضع موجود فرهنگ سازمانی پشتیبان مدیریت دانش، ترسیم وضع



موجود ذینفعان مدیریت دانش، سنجش میزان آشنایی مدیران و کارشناسان ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز با مفهوم مدیریت دانش، ترسیم وضع موجود در هریک از فرایندهای چهارگانه اساسی مدیریت دانش پرداخته و با مطالعه آسیب شناسی نظام مدیریت دانش در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز (در حوزه های خلق، تسهیم، نگهداشت و انتقال دانش) به ارایه رهیافت‌های روش شناسانه پیشنهادی برای مدیریت دانش در ستاد می پردازد. از این منظر نقشه راه اولیه اقدامات و الزامات پیش روی استقرار نظام مدیریت دانش در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز، چشم انداز و ماموریت‌های نظام مدیریت دانش، سناریوهای مختلف استقرار نظام مدیریت دانش طراحی و تعیین نقاط قوت و ضعف سناریوها، کلان فرایندهای کلیدی نظام مدیریت دانش ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز ارایه شده و مدل پیشنهادی تنظیم گردد. در نهایت بهترین فناوری مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمان برای استقرار پیشنهاد گردد.

با توجه به موارد مذکور اگر بهره‌گیری از چرخه مدیریت دانش در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز به دلیل اهمیت پرداختن به مسائلی که با تصمیمات تعیین کننده در سطح ملی و فراملی سروکار دارد، انجام نشود ممکن است سازمان را با چالش‌هایی بزرگ مواجه سازد، چالش‌هایی همچون:

- سازمان فاقد دارایی‌های راهبردی برای مسائل پیش رو خواهد بود،
- با گذشت زمان، دانش و تجارب اندوخته شده در نزد صاحبان دانش، به هر دلیل ممکن، از سازمان خارج و دستیابی مجدد به آنها به راحتی میسر نخواهد بود،
- سازمان برای آموزش و بکارگیری کارکنان در طول زمان متحمل هزینه‌های زیادی خواهد شد، که این هزینه‌ها در صورت عدم مدیریت صحیح در بهره‌گیری از دانش و تجربیات اندوخته شده در آینده، با چالش مواجه خواهد شد و سازمان عملاً سرمایه‌های زیادی را از دست خواهد داد،

- بهبود عملکرد سازمان و اثربخشی آن مبهم و امکان‌پذیر نخواهد بود،
- وجود انبوه اطلاعات و ریزش کاذب اطلاعات، بهره‌گیری صحیح از آن را برای سازمان با مشکل مواجه ساخته و امکان تصمیم‌گیری درست و به موقع برای سازمان میسر نخواهد بود، اجرا شدن سیستم مدیریت دانش برای کمک به مدیران برای قطع شایعات، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و بهبود تصمیم‌گیری است. داده‌ها یک منبع غنی از اطلاعات برای مدیران فراهم و آنها را در راه رسیدن به اتخاذ تصمیم درست و باکیفیت راهنمایی می‌کند
- بدون دستیابی به مدیریت دانش، دستیابی به اهداف عالی سازمان میسر نخواهد شد،
- در حوزه‌های با اهمیت ملی همچون ستاد مبارزه با قاچاق کالا، مطالعه و بررسی دائمی فرایندها و رویه‌ها ضروری است. اگر مدیریت دانش در سازمان استقرار نیابد، قطعاً بازنگری و دریافت مشکلات روندها و فرایندها میسر نخواهد بود. با کمک مدیریت دانش می‌توان به طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی پرداخت و از این رهگذر، به افزایش ظرفیت دانش سازمان و تقویت آن برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری بیشتر دست یافت.
- امکان تبادل دانش و اطلاعات مورد نیاز بین بخشی و دستگاه‌های عضو فراهم نمی‌گردد. این موضوع به عنوان یکی از چالش‌های اصلی در سند چشم‌انداز و همچنین قانون مبارزه با قاچاق کالا مورد تاکید قرار گرفته است.
- ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز به عنوان متولی امر مبارزه، باید چراغ راه و هدایت ۲۶ سازمان دیگر در امر مبارزه باشد و بتواند آنها را مدیریت کند. اگر ستاد مجهز به مدیریت دانش نباشد به زودی جزیره‌های متعددی از سامانه‌ها و روش‌های مدیریت دانش نمایان می‌شوند که هم از نظر محتوا و هم از نظر سامانه‌ای و مقیاس‌پذیری دچار ناهماهنگی خواهد شد.

## منابع و مأخذ:

- جلالی, سیدمحمدجواد؛ فاطمه افزاره و نوید نظافتی(۱۳۸۶). طراحی و به کارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش ( مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران ). پنجمین کنفرانس ملی مهندسی صنایع. تهران: انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه علم و صنعت ایران.
- حری، عباس ( ۱۳۷۲). مروری بر اطلاعات و اطلاع‌رسانی. تهران :دبیرخانه هیات امنای کتابخانه‌های عمومی کشور، نشر کتابخانه
- Kruger, C. & Johnson, R. (2010). Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. *International Journal of Information Management*, 30(1): 57-67.
- M.R. Lee, Y.C. Lan(2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs ... *Asian Journal of Business Management*, 3 (4) , pp. 310-
- Wiig, K.,(2004),Application of knowledge management in public administration.
- Azemi, Nor & Zaidi, Hazlifah & Hussin, Norhayati. (۲۰۱۸). Information Quality in Organization for Better Decision-Making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. (7)10.



پروفیسر شہناز گل خان  
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ