

مدیریت دانش: مطالعه موردی اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده آمریکا^۱

Bonnie Rubenstein-Montano², Judah Buchwalter³, Jay Liebowitz⁴

شهرام بخشی حاجی خواجولو^۵، توران سلیمانی^۶، یوسف نامور^۷

چکیده

هدف: مدیریت دانش ابزاری قدرتمند برای پرداختن به موضوع «پا به سن گذاشتن دولت»^۸ و سایر عوامل مؤثر در فقدان تخصص در سازمان‌های دولتی است. مقاله حاضر با هدف مطالعه موردی مدیریت دانش در اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده انجام گرفته است و توصیه‌ها و پیشنهادهایی دارد درباره اینکه چگونه فرایند مدیریت دانش می‌تواند منابع ارزشمند دانش را به صورت مطلوب حفظ کند. این مطالعه دومرحله‌ای در زمینه افزایش میزان مزایای قابل پرداخت یا افزایش حق بیمه قابل وصول - (BRI/PAC)^۹ یکی از فرایندهای اصلی اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده که همواره با خطر از دست دادن دانش حیاتی روبه‌رو است - انجام گرفته است.

نتیجه: این مطالعه نشان می‌دهد که به اشتراک گذاری دانش، آموزش و به‌طور کلی ایجاد یک محیط کاری مدیریت دانش - محور نویددهنده بهبود عملکرد BRI/PAC^{۱۰} در اداره تأمین اجتماعی است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش^{۱۱}، اداره تأمین اجتماعی^{۱۲}، ایالات متحده آمریکا

۱. این مقاله ترجمه‌ای است از مقاله «مدیریت دانش: مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی ایالات متحده»، فصلنامه اطلاعات دولت، دوره ۱۸، شماره ۳، ۲۰۰۱، صفحات ۲۲۳-۲۵۳، مدیر انستیتوی مک‌گیل در مطالعات کانادا
“Knowledge management: A U.S. Social Security Administration, case study”, Government Information Quarterly, Volume. 18, Issue 3, 2001, Pp 223- 253.

2. McDonough School of Business, Georgetown University, G-04 Old North, Washington, DC 20057

3. Department of Information Systems, UMBC, 1000 Hilltop Circle, Baltimore, MD 21250, USA

4. Distinguished Chair of Applied Business and Finance at Harrisburg University of Science and Technology

۵. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل (نویسنده مسئول) Sh_bakhshi57@yahoo.com

۶. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل

۷. دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل

8. Graying of government

9. The Benefit Rate Increase/Premium Amount Collectible

۱۰. یکی از فرایندهای اصلی اداره تأمین اجتماعی افزایش میزان مزایای قابل پرداخت یا افزایش مبلغ حق بیمه قابل وصول است که از این به بعد با حروف اختصاری BRI / PAC نشان داده می‌شود.

11. knowledge management

12. Social Security Administration

به‌طور کلی، مدیریت دانش (KM) به معنای توانایی به‌کارگیری سرمایه فکری (دانش) به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. سازمان‌ها به این نکته پی برده‌اند که قدرت اصلی آنها در سرمایه‌های فکری کارمندانشان نهفته است. بر اساس مقاله‌ای که در نسخه هشتم نوامبر سال ۱۹۹۹ مجله اخبار رایانه‌ای دولت آمده است، آژانس‌های دولتی توسعه ابتکارات و استراتژی‌های مدیریت دانش را آغاز نموده‌اند (دیت، ۱۹۹۹). علاوه بر این، روزنامه واشنگتن‌پست به‌تازگی مجموعه‌ای از شش مقاله را تحت عنوان «خط لوله خالی: بحران اشتغال دولت فدرال» منتشر نموده و در آن کمبود نیرو در مواجهه با دولت فدرال را به‌تصویر کشیده است. این کمبود نیرو به دلایلی چون بازنشستگی، بازنشستگی پیش‌از‌موعده، کمبود افراد واجد شرایط برای پرکردن موقعیت‌های شغلی خالی و توقف سیستم استخدام به دلایلی مانند کاهش هزینه‌های اداری به وجود آمده است (بار، ۲۰۰۰؛ سیلورمن، ۱۹۹۹). نتیجه این فقدان نیرو از دست دادن دانش و تخصص در دولت فدرال است. مدیریت دانش قادر است با ثبت تخصص و دانش کارکنان و به‌کارگیری دوباره آنها از اثرات مخرب این فقدان قریب‌الوقوع بکاهد. تعریف دانش چندان ساده نیست. در گذشته دو سنت اصلی برای تفکر در مورد دانش وجود داشته است و اخیراً نیز تلاش‌هایی برای تلفیق دو جریان فکری مذکور انجام گرفته‌اند (نوناکا و تاکئوچی، ۱۹۹۵). سنت نخست عقل‌گرایی است که دانش را امری فراگرفتنی از طریق قیاس و برخی فرایندهای ذهنی می‌داند و سنت دوم تجربه‌گرایی است که دانش را امری فراگرفتنی به‌صورت استقرایی و از طریق تجربه معرفی می‌نماید. تلفیق این دو سنت به‌منظور ارائه تعریفی واحد از دانش در سنت فلسفی عمل‌گرایی مشاهده می‌شود که فکر (عقل‌گرایی) و عمل (تجربه‌گرایی) را در تعامل با یکدیگر و مرتبط می‌داند (دیویی، ۱۹۲۹).

توضیح این موضوع ساده نیست، به همین دلیل تعاریف گوناگونی از دانش در ادبیات نظری وجود دارد. دو نمونه از تعاریف منطبق با عمل‌گرایی عبارت‌اند از تعریف داوِنپورت و پروساک^۱ که دانش را «ترکیبی سیال از تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش تخصصی قالب‌بندی‌شده» می‌دانند «که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجربیات و اطلاعات تازه ارائه می‌نماید» (۱۹۹۸، ص ۵-۲) و تعریف ون کرو^۲ و سایرین که اظهار داشته‌اند دانش «در برگیرنده باورهای گروه‌ها یا افراد است و با عمل ارتباطی نزدیک دارد» (۲۰۰۰، ص ۲۷).

علاوه بر تعریف دانش، معمولاً دانش به دو دسته ضمنی^۳ و صریح^۴ طبقه‌بندی می‌شود. این طبقه‌بندی

1. Davenport and Prusak
2. Van Krough
3. Tacit
4. Explicit

بر اساس مطالعه پولانی^۱ (۱۹۷۵، ۱۹۶۲) در زمینه دانش ضمنی شکل گرفته و توسط نوناکا (۱۹۹۴، ۱۹۹۱) و نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۵) رواج یافته است. دانش صریح مطلبی است که به زبان علمی بیان شده است و می‌توان آن را بیان و ذخیره نمود، به اشتراک گذاشت و به‌طور مؤثر به کار گرفت. بیان یا انتقال دانش ضمنی مشکل است. نوناکا و تاکئوچی عقیده دارند که می‌توان دانش ضمنی را به دانش صریح و دانش صریح را به دانش ضمنی مبدل نمود. تعامل اجتماعی میان این دو نوع دانش، به خلق دانش و نوآوری‌های جدید می‌انجامد. به این ترتیب، مدیریت دانش به‌منظور استفاده از هر دو نوع دانش به کار گرفته می‌شود. علاوه بر این، جریان‌های دانش، کانال‌های توزیع و به‌اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از دانش به‌منظور بهبود سود شرکت برخی از ابعاد اصلی مدیریت دانش هستند.

مطالعه موردی حاضر در زمینه اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده به‌منظور ترسیم مسیرهای آینده این «بحران مردمی» ارائه شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. در بخش بعدی، نمایی کلی از مدیریت دانش ارائه خواهد شد. سپس، مطالعه موردی اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده (SSA)^۲ ارائه شده و نتایج، مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت. نتیجه‌گیری‌ها در بخش آخر مقاله ارائه خواهند شد. لازم به ذکر است که نتایج حاصل از این تحقیق صرفاً در اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده قابل استفاده می‌باشند. لیکن بینش کلی ارائه شده در این مقاله در رابطه با مسیرهای احتمالی مدیریت دانش در آینده می‌تواند در سایر سازمان‌های دولتی نیز به کار گرفته شود.

۲. مدیریت دانش

چنان‌که پیش‌از این ذکر شد، مدیریت دانش عبارت است از توانایی یک سازمان (گروهی از سازمان‌های همکار) در به‌کارگیری سرمایه فکری. مدت زمان زیادی از بیان اصول اساسی مدیریت دانش می‌گذرد، لیکن رویکردهای رسمی مدیریت دانش نسبتاً جدیدند. مشکلی که در زمینه ترسیم شیوه فعلی مدیریت دانش وجود دارد این است که هریک از شیوه‌های مختلف مدیریت دانش می‌تواند بسته به سازمانی که در آن مورد استفاده قرار می‌گیرد بهترین روش باشد. مطالعاتی انجام شده‌اند که نشان می‌دهند مدیریت دانش، شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌های اصلی است که می‌توان از آن مؤلفه‌هایی را برای خلق ابتکارات متناسب با یک سازمان خاص انتخاب نمود (هول ساپل و جاشی^۳، ۱۹۹۸؛ انستیتوی تز، ۲۰۰۱). در تلاش برای درک و ساماندهی این رویکردها، طبقه‌بندی‌های بسیاری در ادبیات مربوط به مدیریت دانش پدیدار شده‌اند.

یکی از تمایزهای عمده و معمول میان اقدامات نوآورانه در خصوص مدیریت دانش تمایز میان

1. Polanyi
2. Social Security Administration
3. Holsapple and Joshi

شخصی‌سازی^۱ و قاعده‌سازی^۲ است^۳ (هانسن^۴ و سایرین، ۱۹۹۹). رویکردهای کدگذاری بر رسمیت‌بخشی به دانش و ثبت آن تأکید دارند؛ ایده عمومی و رایج، جداسازی دانش از «صاحبان دانش» است. با استفاده از این استراتژی دانش در سازمان باقی می‌ماند، حتی اگر فردی که صاحب آن بوده دیگر در سازمان نباشد. مرکز مشاوره اندرسن^۵ و ارنست و یانگ^۶ دو سازمانی هستند که رویکردهای مدیریت دانش مبتنی بر کدگذاری را اتخاذ نموده‌اند. شخصی‌سازی رویکرد دیگری در مدیریت دانش است که بر تعاملات انسانی و شناسایی تخصص‌ها تأکید دارد. در این رویکرد شبکه‌های انسانی به منظور دستیابی به دانش ضروری مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند؛ اما دانش در ذهن صاحبان دانش باقی می‌ماند. بانک جهانی^۷ و شرکت جانسون و جانسون^۸ دو نمونه از سازمان‌هایی هستند که رویکردهای شخصی‌سازی مدیریت دانش را در خلال تبادل دانش اتخاذ نموده‌اند. شخصی‌سازی و کدگذاری را می‌توان دو نقطه انتهایی یک پیوستار تلقی نمود؛ پیوستاری که رویکردهای اتخاذشده در اغلب سازمان‌ها در نقاطی میان دو نقطه انتهایی آن قرار می‌گیرند (مؤلفه‌های هر دو رویکرد را در ابتکارات خویش به کار می‌گیرند). چنین رویکردی برای آژانس‌های دولت فدرال ایالات متحده نیز پیشنهادشده است (بوچوالتر^۹، ۲۰۰۰).

علوی و لایندر^{۱۰} (۱۹۹۹) نیز طبقه‌بندی دیگری ارائه و ابتکارات مدیریت دانش را به سه دسته فناوری‌محور، فرهنگ‌محور و اطلاعات‌محور طبقه‌بندی نموده‌اند. این طبقه‌بندی به تأکید اولیه هر رویکرد در آن سازمان بستگی دارد. رویکردهای مبتنی بر فناوری بر زیرساخت‌های فناوری و اینترنت تمرکز دارند؛ رویکردهای مبتنی بر فرهنگ بر افراد درون سازمان و شیوه ارتباطشان با سایرین متمرکزند؛ و توجه رویکردهای مبتنی بر اطلاعات، معطوف اطلاعات (دانش) واقعی است که در سیستم جریان دارند، به اشتراک گذاشته می‌شوند و مکرراً مورد استفاده قرار می‌گیرند.

صرف نظر از طبقه‌بندی‌های پیشنهادشده، رویکردهای بی‌شماری نسبت به مدیریت دانش در حال توسعه می‌باشند که هر یک تأکیدات خاص خود را دارند و سازمان‌ها در گوشه و کنار این کره خاکی در حال به‌کارگیری آنها هستند. تاکنون، مطالعات اندکی مدیریت دانش را از چشم‌انداز بخش‌های خصوصی

1. Personalization

2. Codification

۳. در شخصی‌سازی، دانش وابسته به شخص است و در قاعده‌سازی، دانش در قالب قواعد، دستورالعمل‌ها، کدهای رفتاری و... تدوین و غیرشخصی می‌شود.

4. Hansen

5. Andersen Consulting

6. Ernst & Young

7. The World Bank

8. Johnson & Johnson, Inc.

9. Buchwalter

10. Alavi and Leidner

و دولتی مورد بررسی قرار داده‌اند (روبن استاین - مونتانو^۱، ۲۰۰۱). یکی از جنبه‌های مدیریت دانش که حامیان فراوانی یافته، این تصور است که ابعاد فرهنگی یک سازمان، عوامل تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت تلاش‌های صورت گرفته در آن با هدف مدیریت دانش می‌باشند (هیبارد و کاریلو^۲، ۱۹۹۸؛ روبن استاین - مونتانو و سایرین، ۲۰۰۱). زیرساخت‌های فناوری یکی از تسهیل‌کنندگان اصلی مدیریت دانش‌اند؛ اما مدیریت دانش اصولاً فرایندی مردم‌مدار است، خصوصاً با توجه به تعریف دانش به‌عنوان آنچه در اندیشه و اعمال افراد ریشه دارد. عقیده به برتری مردم/فرهنگ بر فناوری با ابتکارات مدیریت دانش در دولت ارتباط ویژه‌ای دارد، زیرا دولت ایالات متحده «با یک بحران مردمی روبه‌روست» (بار، ۲۰۰۰، ۱۰۱) (A)

۳. مطالعه موردی: اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده آمریکا

۳-۱. مرور اجمالی

اداره تأمین اجتماعی در سال ۱۹۳۵ و به‌دنبال تصویب قانون تأمین اجتماعی توسط رئیس‌جمهور وقت، فرانکلین روزولت، تأسیس شد. این سازمان اساساً مسئول اجرای بیمه‌های اجتماعی در سطح ملی - بیمه‌های بازنشستگی، بازمندگان و ازکارافتادگی - است (اداره تأمین اجتماعی، ۲۰۰۰ الف). هدف اصلی این سازمان در سال ۲۰۰۰ ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود بود؛ چراکه در طرح مشارکت ملی برای بازآفرینی دولت^۳، معاون رئیس‌جمهور، آل گور^۴، اداره تأمین اجتماعی را به‌عنوان یک آژانس تأثیرگذار معرفی نمود که مستقیماً با عموم مردم در ارتباط است. با این حال، برخلاف بخش خصوصی، خدمات مشتریان با افزایش سود مرتبط نمی‌باشد؛ ارائه خدمات بهتر به مشتریان و تمایل به ایجاد یک تصویر عمومی بهتر، اهداف اداره تأمین اجتماعی ایالات متحده هستند (اداره تأمین اجتماعی، ۲۰۰۰ ب).

برخی شاخص‌های کلیدی که ممکن است سبب تضمین یک ابتکار مدیریت دانشی در یک سازمان گردند جزو مشخصه‌های اداره تأمین اجتماعی نیز می‌باشند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از (۱) میانگین سنی کارمندان نسبتاً بالاست؛ (۲) به نظر نمی‌رسد در سازمان، برنامه راهنمایی برای آموزش شیوه‌های به‌اشتراک‌گذاری و انتقال دانش از متخصصین به تازه‌کارها وجود داشته باشد؛ (۳) بودجه اندکی برای آموزش و رشد کارمندان در نظر گرفته شده است؛ (۴) کارکنان احساس می‌کنند زمان کافی برای صحبت‌های غیررسمی با همکاران خود ندارند؛ و (۵) بسیاری از کارکنان متخصص به دلایلی چون

1. Rubenstein-Montano
2. Hibbard and Carillo
3. National Partnership for Reinventing Government
4. Al Gore

ریزش نیروی انسانی، بازنشستگی، بازخریدهای زود هنگام، دریافت پیشنهادهای شغلی بهتر ... در حال ترک سازمان می‌باشند. علاوه بر اینها، (۶) اداره تأمین اجتماعی در مستندسازی و ثبت دانش چندان موفق عمل نکرده است؛ (۷) بخش‌های مختلف سازمان از فعالیت‌های یکدیگر بی‌اطلاع می‌باشند، حتی اگر در یک دامنه مشابه کار کنند؛ و (۸) کارکنان زمان زیادی را صرف جستجوی اطلاعاتی می‌کنند که به درستی سازمان‌دهی نشده‌اند.

اداره تأمین اجتماعی سازمان بزرگی است؛ بنابراین به دلایل مقیاس‌پذیری، کل این سازمان در مطالعه موردی حاضر مورد بررسی قرار نگرفته است (بوخوالتر، ۲۰۰۰؛ سازمان تأمین اجتماعی، ۲۰۰۰ الف). در این مطالعه به افزایش میزان مزایای قابل پرداخت یا افزایش حق بیمه قابل وصول (BRI/PAC) پرداخته خواهد شد. یکی از فرایندهای اصلی سازمان تأمین اجتماعی است؛ سازمانی که همواره با خطر از دست دادن دانش حیاتی روبه‌رو است (رابرگ^۱، ۱۹۹۹). فرایند BRI/PAC به دلیل پیچیدگی عملیاتی که دارد می‌تواند مطالعه موردی جالبی در زمینه مدیریت دانش باشد. این پیچیدگی شامل تسهیلات محاسبات تعاملی (ICF^۲)، جدول SAPIA، پرونده‌های رابط سازمان تأمین مالی سلامت (HCFA^۳)، هیئت بازنشستگان کارکنان راه‌آهن (RRB^۴)، بازیابی حسابداری و گزارشگری اضافه پرداخت (ROAR^۵)، درآمد اضافی تأمین اجتماعی (SSI^۶)، تبادل داده‌های ورودی‌ها (حق بیمه دریافتی) و خروجی‌های (مزایای پرداختی) مالی سازمان (BENDEX^۷) و گزارش‌ها/اعلامیه‌ها و مطالب ارائه‌شده توسط اداره آمار (OACT^۸) می‌شود. پیچیدگی و نقش محوری BRI/PAC علل انتخاب این فرایند در مطالعه کنونی بود.

برای بیمه‌های بازنشستگی و از کارافتادگی سازمان تأمین اجتماعی، کمک معاش پرداختی از تعدیل حقوق (COLA^۹) به صورت سالانه و بر اساس شاخص قیمت مصرف‌کننده برای مشمولان دستمزدهای شهری و کارمندان دفتری (CPI-W^{۱۰}) محاسبه شده و به شکل درصدی از حقوق محاسبه می‌شود (برای مثال ۲٫۴ درصد). درصد محاسبه‌شده در بسیاری از برنامه‌های رایانه‌ای سازمان تأمین اجتماعی

1. Raborg
2. The Interactive Computation Facility
3. The Health Care Financing Administration
4. The Railroad Board
5. The Recovery of Overpayment Accounting and Reporting
6. Supplemental Security Income
7. Beneficiary and Earnings Data Exchange
8. Office of the Actuary
9. Cost-of-living adjustment
10. Consumer Price Index for Urban Wage Earners and Clerical Workers

که برای محاسبه میزان سود ذی نفعان این سازمان به کار گرفته می‌شوند لحاظ می‌گردد. این تعدیل در طول زمان باعث افزایش سود شده است؛ بنابراین، فرایند اجرای این تغییر افزایش میزان مزایای قابل پرداخت (BRI) نامیده می‌شود.

۴. مطالعه مدیریت دانش

۴-۱. توصیف مدیریت دانش

مطالعه حاضر مطابق با دو نوع داده جمع‌آوری شده در دو بخش انجام گرفت. بخش نخست شامل بررسی کلی موضوع مدیریت دانش بود که با هدف ارزیابی آگاهی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی از مفهوم مدیریت دانش انجام گرفت. بخش دوم مطالعه شامل بررسی تمرکز یافته حسابرسی دانش^۱ در رابطه با فرایند BRI/PAC بود. این بررسی تخصصی دانش کلیدی لازم برای عملکرد موفقیت‌آمیز فرایند BRI/PAC را مورد ارزیابی قرار داد. بررسی دوم در خلال انجام مصاحبه‌های حضوری و تشکیل گروه‌های متمرکز انجام گرفت. نهایتاً، تصویری از مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی، علی‌الخصوص در فرایند BRI/PAC، پدیدار شد که امکان ارائه توصیه‌هایی در زمینه آینده مدیریت دانش در این سازمان را فراهم آورد.

۵. مواد و روش‌ها

تلاش‌های مربوط به مدیریت دانش معمولاً بسیار موفقیت‌آمیز می‌باشند؛ لیکن برخی از این تلاش‌ها به دلایل زیر با شکست مواجه می‌شوند:

عدم تعهد و مشارکت مدیریت ارشد؛ (۲) برنامه‌ریزی ضعیف مدیریت دانش؛ یا (۳) عدم درک کافی استراتژی مدیریت دانش سازمان (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). برای محافظت در برابر این مشکلات، ما برای اولین بار از این مطالعه مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی آمریکا، معاون کمیسیون سیستم‌ها و دفتر سیستم‌های مورد نیاز- (OSR) و به‌ویژه کسانی که درگیر فرایندهای BRI هستند - پشتیبانی کردیم، زیرا آنها مرکز مطالعه ما بودند.

مرحله نخست - بررسی کلی دانش - شامل یک نظرسنجی کاغذی بود که پس از اجرای یک جلسه مقدماتی، میان شرکت‌کنندگان توزیع شد. هدف این نظرسنجی تعیین میزان درک مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی بود. در جلسه مقدماتی، اصول اولیه مدیریت دانش برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شد تا بتوانند نظرسنجی را کامل کنند (سؤالات را بفهمند)، لیکن به‌منظور جلوگیری

از سوگیری نتایج نظرسنجی، جزئیات زیادی در اختیار آنها قرار نگرفت. این نظرسنجی به‌عنوان پیش‌زمینهٔ مرحلهٔ دوم مطالعه انجام گرفت. مرحلهٔ دوم مطالعه - بررسی حسابرسی دانش در فرایند -BRI/PAC بخش جامع‌تر مطالعهٔ موردی حاضر بود که شامل سؤالاتی عمیق‌تر در زمینهٔ عملکرد فرایند BRI/PAC می‌شد.

حسابرسی دانش یکی از نخستین گام‌ها در فرایند مدیریت دانش است (لیبویتز^۱ و سایرین، ۲۰۰۰). گزارش حسابرسی دانش دارایی‌های دانشی موجود در یک سازمان (شامل دانش رسمی قابل‌مشاهده در اسناد و دانش غیررسمی مانند تخصص افراد) را توصیف می‌نماید (لیبویتز و سایرین، ۲۰۰۰؛ فانگ^۲، ۱۹۹۹). فرایند حسابرسی دانش فرایندی تعاملی میان اعضای سازمان و تیم حسابرسی است. طی فرایند حسابرسی دانش، ابزارهایی چون نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌های شخصی، گروه‌های متمرکز و تماس‌های تلفنی یا ایمیلی مورداستفاده قرار می‌گیرند. تمامی این ابزارها در مطالعهٔ حاضر مورداستفاده قرار گرفتند.

تعاریف بی‌شماری برای اصطلاح حسابرسی دانش ارائه شده است. این تعاریف دامنه‌های متنوعی از موضوعات - از فهرست دانش موجود گرفته تا تحلیل نیازهای بازار و ارزیابی‌های فرهنگی - را در برمی‌گیرند. تعاریف وسیع‌تر به وظایف حسابرسی دانش گسترده‌تر و دشوارتر منتهی می‌گردند. تحقیق حاضر بر اساس تعریف پیشنهادی لیبویتز و سایرین (۲۰۰۰) از حسابرسی دانش انجام گرفته است. به این ترتیب، حسابرسی دانش تعداد محدودی از پرسش‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پرسش‌ها دانش را به‌عنوان امری ضروری برای حل مسائل تجارت، هدف شناسایی می‌نمایند؛ حسابرسی دانش به‌منظور تعیین وجود یا عدم وجود دانش موردنیاز در موقعیت فعلی انجام می‌گیرد (لیبویتز و سایرین، ۲۰۰۰). در مطالعهٔ کنونی، BRI/PAC و رابط‌های ناحیه هدف را در سازمان تأمین اجتماعی تشکیل دادند. جزئیات روش مطالعهٔ حاضر به شرح زیر است:

۱. مقدمه‌ای بر مدیریت دانش در حضور شرکت‌کنندگان مرحلهٔ حسابرسی دانش ارائه شد. مقدمه مذکور به‌منظور ایجاد زمینه‌ای برای درک مفهوم مدیریت دانش و اصطلاحات این حوزه ارائه شد تا مشارکت شرکت‌کنندگان در فرایند حسابرسی به صورتی کارآمدتر انجام گیرد.

۲. یک نظرسنجی کلی به‌منظور بررسی عمق درک کارکنان سازمان تأمین اجتماعی از مفهوم مدیریت دانش و نیز سنجش تناسب شرایط محیطی این سازمان با اجرای برنامه‌های مدیریت دانش طراحی شد. این شیوه مشابه روشی است که فانگ (۱۹۹۹) برای بررسی میزان درک پاسخ‌گویان از مفهوم

1. Liebowitz
2. Fong

«مدیریت ارزش^۱» مورد استفاده قرار داد. نظرسنجی شامل سؤالاتی بود برگرفته از ابزار معتبری که توسط نیک بونتیس^۲ در دانشگاه مک مستر^۳ کانادا مورد استفاده قرار گرفته است.

۳. نظرسنجی عمومی در میان افراد اصلی حوزه‌های عملکردی BRI/PAC توزیع شد (۱۲ شرکت‌کننده که مهلتی دوهفته‌ای برای تحویل نظرسنجی کامل شده داشتند). از آنجا که پاسخ‌گویی به نظرسنجی توسط رئیس حوزه‌های عملکردی BRI/PAC اجباری در نظر گرفته شده بود، نرخ پاسخ‌گویی ۱۰۰ درصد بود.

۴. پرسش‌نامه‌ای دومرحله‌ای برای استخراج دانش موجود و دانش از دست‌رفته سازمان، طراحی شده و طی دو مطالعه مقدماتی مورد آزمایش قرار گرفت (لیبویتر و سایرین، ۲۰۰۰). پرسش‌نامه به‌منظور تسهیل پاسخگویی به سؤالات در دو بخش طراحی شد. کارکنان متخصص سازمان تأمین اجتماعی در زمینه عملیات BRI/PAC در مورد تناسب سؤالات نظر داده و در امر اصلاح مستندات، کمک شایان توجهی به محققان کردند.

۵. سپس، پرسش‌نامه‌ها در میان متخصصان هر حوزه عملیاتی BRI/PAC توزیع شدند؛ مهلتی سه‌هفته‌ای برای بازگرداندن پرسش‌نامه‌ها به متخصصان داده شد. نرخ پاسخ‌گویی بازهم ۱۰۰ درصد بود.

۶. پس از تکمیل پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان، تیم حسابرسی دانش در خلال مصاحبه‌های فردی و تشکیل گروه‌های متمرکز با پاسخ‌دهندگان ملاقات نمود. فرایند مصاحبه، فرصت مطرح‌نمودن پرسش‌های کلی‌تر را نیز فراهم نمود. مصاحبه‌ها بر (۱) تعیین فرایند هر واحد عملکردی در فرایند BRI/PAC و (۲) پاسخ به پرسش‌های «خروج نابهنگام شما از سازمان کدام حوزه‌های دانش را بیش از همه تحت تأثیر قرار خواهد داد؟» و «کدام حوزه‌های دانشی را به فرد تازه‌کاری که به‌جای شما استخدام شده است انتقال می‌دهید تا عملکردی مؤثر و موفقیت‌آمیز داشته باشد؟» متمرکز بودند. مزیت دیگر مصاحبه‌ها حصول اطمینان از این مسئله بود که دانش تیم حسابرسی شامل درکی کامل از فرایند BRI/PAC و چگونگی تناسب هر حوزه با سایر حوزه‌ها بود (برای مثال، تسهیلات محاسبات تعاملی، درآمد اضافی تأمین اجتماعی و افزایش مزایای قابل پرداخت).

پس از اتمام فرایند نظرسنجی / مصاحبه، نتایج از طریق فرایندهای آماری ساده‌ای چون میانگین و انحراف معیار، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند.

۱-۶. مرحله اول

در مرحله اول مطالعه، اطلاعاتی در زمینه درک کارکنان سازمان تأمین اجتماعی از مدیریت دانش (پذیرش و نتایج مورد انتظار مدیریت دانش)، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناوری جمع‌آوری شد. ابزار نظرسنجی در پیوست آورده شده است.

۲-۶. پذیرش مدیریت دانش

با وجود اینکه اکثر کارکنان سازمان تأمین اجتماعی با اصطلاحاتی چون «کار دانش‌محور» یا «سازمان دانشی» آشنایی نداشتند، ۷۴ درصد پاسخ‌دهندگان با این عبارت که کارکنان دانشی نقش اصلی را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند موافق یا کاملاً موافق بودند. علاوه بر این، ۸۷ درصد پاسخ‌دهندگان با عبارات (۱) مدیران می‌بایست نسبت به اهمیت محول نمودن وظایف چالش‌برانگیز به کارکنان متخصص به‌منظور حفظ دانش سازمانی آگاهی داشته باشند؛ (۲) کارکنان متخصص با ارزش‌ترین منابع سازمانی هستند؛ (۳) سازمان‌ها می‌بایست استراتژی‌های روشنی برای حفظ کارکنان متخصص خود داشته باشند؛ و (۴) سازمان تأمین اجتماعی می‌بایست منابع انسانی/ مالی بیشتری را صرف مدیریت دانش نماید موافق یا کاملاً موافق بودند.

۳-۶

شرکت‌کنندگان در نظرسنجی، درباره ویژگی‌های فرهنگی سازمان تأمین اجتماعی آمریکا (SSA)^۱ و ارتباط آن با مدیریت دانش اطلاعاتی چندانی نداشته و یا توافق نظری از خود نشان ندادند. در نتیجه، تعداد زیادی از سؤالات بدون پاسخ باقی ماند و یا با پاسخ «نمی‌دانم» جواب داده شد که این نوع پاسخ نشان‌دهنده عدم آگاهی لازم پاسخ‌دهندگان بود. این یافته‌ها با سؤالات مندرج در جدول ۱ مطابقت داشت.

از طرفی، پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان، حاکی از عدم توافق نظر پاسخ‌دهندگان در این زمینه بود. این نوع نتیجه‌گیری در درجه اول، از پاسخ به دو سؤال ذیل حاصل شد: الف) کدام جنبه از فرهنگ سازمانی شما در ظاهر، از مدیریت دانش مؤثر برخوردار است؟ ب) در بحث مدیریت دانش در سطوح زیر تا چه میزان توافق نظر و پذیرش سازمانی دیده می‌شود؟ و ج) لطفاً هرگونه مشوق یا سیستم پاداش موجود بر پایه مدیریت دانش را فهرست کرده و یا مختصراً توضیح دهید. پاسخ به این سؤالات، همچون پاسخ‌ها به بخش پذیرش دانش نظرسنجی کاملاً متفاوت بود. پاسخ‌های به‌دست‌آمده برای قسمت

(الف) بسیار متفاوت بود و از عدم وجود جنبه رسمی فرهنگ سازمان تأمین اجتماعی برای پشتیبانی از مدیریت دانش گرفته تا سیستم دستی، کد سیستم حاشیه‌نویسی و برنامه‌های آموزشی متغیر بود. به همین ترتیب، پاسخ‌ها به قسمت (ب) نیز از هیچ تا زیاد متغیر بود. سرانجام، پاسخ‌ها به قسمت (ج) از یک برنامه جایزه‌ای (از جمله مشوق‌های نقدی) تا عدم ارائه مشوق (تأکید بر مهلت‌ها بدون در نظر گرفتن نحوه تحقق آنها) تفاوت داشت.

برخی از پاسخ‌دهندگان در جواب به سؤال ذیل توافق نظر داشتند، «کدام جنبه از فرهنگ شما، مانعی برای مدیریت دانش مؤثر به شمار می‌رود؟». متداول‌ترین پاسخ به این سؤال «منابع» بود. موانع دیگر عبارت‌اند از: عدم شناخت افراد، تعیین وظایف مدیریت نه فقط بر اساس لیاقت یا تجربه، ساختار سلسله‌مراتبی سازمان تأمین اجتماعی و ماهیت سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان سازمانی که با کمک قوانین اداره می‌شود.

۶-۴. زیرساخت‌های فناوری

تقریباً همه پاسخ‌دهندگان بر اهمیت کاربرد فناوری رایانه‌ای برای انجام امور مربوط به مدیریت دانش اتفاق نظر داشتند. ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که از فناوری اطلاعات، برای توانمندسازی فعالیت‌های خود استفاده کرده‌اند. مشخصاً، ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان از فناوری، برای انجام مناسب کارهای خود استفاده می‌کنند. ۴۰ درصد از پاسخ‌دهندگان از فناوری، در انجام امور زیر استفاده کرده‌اند: (۱) تحقیق، ارزیابی و محافظت از دانش‌های مهم، (۲) یادگیری و نوآوری برای انجام بهتر کارها و (۳) ایجاد محصولات و خدمات جدید. ۳۰ درصد از پاسخ‌دهندگان از فناوری برای آگاه‌سازی بهتر مردم و مسائل جزئی آن‌ها و ۲۰ درصد از آنها از فناوری برای مهندسی مجدد محل کار و سیستم تولید استفاده می‌کنند.

علاوه بر این، بسیاری از پاسخ‌دهندگان از اینترنت و برنامه‌های سازمان تأمین اجتماعی به میزان بسیار بالا استفاده کرده‌اند و ۸۰ درصد از وجود یک مدیر وب‌سایت در سازمان تأمین اجتماعی آگاه‌اند. بیش از ۵۰٪ پاسخ‌دهندگان از ایمیل، ویدئوکنفرانس، اسناد یا محصولات مشترک، آموزش آنلاین و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت استفاده می‌کنند. درصد از انجمن‌های گفتگو و سیستم‌های دانش‌بنیان، ۳۰ درصد از WWW برای جستجوی دانش، ۲۰ درصد از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم یا عملکرد و ۱۰ درصد از صفحات زرد تخصصی^۱ و درس‌های آموخته‌شده یا بهترین روش‌ها استفاده می‌کنند.

اگرچه در این نظرسنجی، درصد زیادی از پاسخ‌دهندگان از فناوری‌های توانمندسازی مدیریت دانش

استفاده می‌کنند، ۹۰ درصد از پاسخ‌دهندگان از پیامدهای مدیریت دانش آگاه نبودند؛ بنابراین، در حال حاضر آنها از فناوری چنین فعالیت‌هایی استفاده نمی‌کنند.

جدول ۱. سؤالات بدون پاسخ و سؤالات با پاسخ «نمی‌دانم»

درصد سؤالات بدون پاسخ و سؤالات با پاسخ نمی‌دانم	سؤالات
۵۴٪	کدام جنبه از فرهنگ سازمانی شما در ظاهر امر، از مدیریت دانش اثربخش حمایت می‌کند؟
۳۵٪ برای هریک (به جز ۴۶٪ برای امور عملیاتی و دفتری)	در بحث مدیریت دانش در سطوح زیر تا چه میزان توافق نظر و پذیرش سازمانی وجود دارد؟ مدیریت سطح بالا، مدیریت سطح متوسط، کارکنان مدیریتی نظارتی، متخصصان یا کارکنان بخش دانش، کارکنان عملیاتی و دفتری
۸٪	آیا در حال حاضر برنامه‌های آموزشی خاصی برای پشتیبانی مدیریت دانش در دسترس شما هست؟
۱۵٪	آیا سازمان شما اقداماتی برای ایجاد انگیزه و پاداش دادن به مردم و یا گروه‌های حامی مدیریت دانش مؤثر انجام داده است؟
۶۲٪	لطفاً نام هرگونه سیستم مشوق یا پاداش دهی پشتیبان مدیریت دانش را ذکر کرده و یا به طور خلاصه شرح دهید.
۵۴٪	با چه بینش یا آموخته‌هایی تاکنون تغییرات فرهنگی در سازمان خود را تجربه کرده‌اید؟

۵-۶. پیامدهای مدیریت دانش

بیشتر پاسخ‌دهندگان وجود دانش در سازمان تأمین اجتماعی را ردیابی یا اندازه‌گیری نمی‌کنند. جدول ۲ دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد مزایای حاصل از مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

۶-۶. مرحله دوم

مرحله دوم این مطالعه، اساساً نوعی ممیزی بخش دانش بود (لیبوویتز و همکاران، ۲۰۰۰). ابزار نظرسنجی مورداستفاده در این تحقیق در پیوست آمده است. به همین علت، به عنوان یک ابزار ممیزی، اطلاعات دقیق‌تری در مورد نیاز دانش برای فرایند BRI PAC نسبت به مرحله اول جمع‌آوری شد.

جدول ۲: مزایای مدیریت دانش (KM)

درصد پاسخ‌ها	مزایای اصلی مدیریت دانش
۲۰٪	افزایش نوآوری
۷۰٪	بهبود فعالیت‌ها و فرایندها
۳۰٪	افزایش رضایت مشتری
۶۰٪	پیشرفت توانمندی کارکنان و یادگیری سازمانی
۱۰٪	بهبود کارایی در گزارش‌نویسی و پاسخ‌دهی به سؤالات
۱۰٪	و پرکردن شکاف‌های آموزشی سطح پایین‌تر

۶-۷. دانش موجود

برای ممیزی دانش، در ابتدای امر، سؤالاتی درباره فهرستی از گروه‌های بخش دانش که تحلیلگران برای تکمیل مسئولیت‌های خود در فرایند «افزایش میزان مزایای قابل پرداخت یا مبلغ حق بیمه قابل وصول»^۱ (از این به بعد با حروف اختصاری BRI / PAC نشان داده می‌شود) به آن نیازمندند پرسیده می‌شود. در اینجا، شرکت‌کنندگان دانشی که در BRI / PAC و فرایندهای مربوطه تعبیه شده است را ارائه داده‌اند. در جدول ۳، فهرست دانش‌های مشخص شده از سوی پاسخ‌دهندگان و فرایندهایی که به این نوع دانش نیازمندند ارائه شده است. با بررسی کلی سازمان تأمین اجتماعی می‌توان دریافت که BRI / PAC یک فرایند پیچیده است که با مناطق دیگر در ارتباط است که این مناطق دیگر در ستون‌های جدول آمده‌اند. نکته کلیدی در این جدول، شناخت همه رابطه‌ها نیست، بلکه توجه به نیاز گسترده به دانش در بین رابطه‌ها (ردیف‌ها) و شدت دانش از رابطه‌های فردی (ستون‌ها) است.

این نظرسنجی، سؤالاتی درباره دانش حیاتی مأموریت برای تکمیل عملیات BRI / PAC مطرح کرده است. اطلاعاتی درباره دانش حیاتی مأموریت، دانش حیاتی مأموریت در معرض خطر از دست رفتن و دانش متعلق به افراد مسئول تکمیل عملیات BRI / PAC جمع‌آوری شد. این اطلاعات در جدول ۴ آورده شده است.

همه پاسخ‌دهندگان بر این نکته توافق نظر دارند که دانش مربوط به نحوه محاسبه مزایای تأمین اجتماعی در بالاترین سطح خطر از دست رفتن یا مفقودشدن قرار دارند. این از دست رفتن به سه عامل وابسته است: (۱) کارکنان جدید از بخش ناتوان، فاقد زمینه و آموزش مناسب وارد شده‌اند، (۲) فقدان برنامه درسی آموزش رسمی در دفتر الزامات سیستم‌ها یا^۲ OSR که شامل محاسبات دستی

1. Benefit Rate Increase/Premium Amount Collectible (BRI / PAC)

2. Office of Systems Requirements (OSR)

است و (۳) محاسبات دستی به کارکنان سازمان تأمین اجتماعی آموزش داده نمی‌شود، زیرا معمولاً سیستم‌های اتوماتیک این نوع فعالیت‌ها را انجام می‌دهند. همچنین، دانش این نوع محاسبات به دانش عنوان (Title II) نیازمند است.

در حال حاضر، استفاده از نرم‌افزار اتوماسیون اداری در میان تمام پاسخ‌دهندگان رایج است. همچنین، پاسخ‌دهندگان از دانش لازم درباره سیستم‌های عنوان II و محاسبه میزان سود برخوردارند، اما هنوز هم برخی از این دانش‌ها را باید از دیگران کسب کرد. بعلاوه، برخی از پاسخ‌دهندگان، اما نه همه، به دانش توالی وقایع BRI / PAC دسترسی دارند. همه پاسخ‌دهندگانی که از گزارش مشکلات و پخش CICS استفاده می‌کنند، از دانش لازم برای این کار برخوردارند.

اکثر پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که آن‌ها هر روز از دانش عمومی در مورد سیستم‌ها و سیاست‌های کاربردی آن استفاده می‌کنند. در طول دوره اعتبارسنجی BRI / PAC، تحلیلگران اصلی، BRI / PAC به صورت روزانه از دانش BRI / PAC استفاده می‌کنند، در حالی که معمولاً تحلیلگران به صورت هفتگی از پرونده‌های رابط، گزارش‌ها و متغیرها استفاده می‌کنند. پاسخ‌دهندگان همچنین قادر به شناخت سایر افراد متکی به دانش لازم برای BRI / PAC بودند. این پاسخ‌ها شامل بخش‌های دیگری در سازمان تأمین اجتماعی و تا حدودی HCFA بود.

جدول ۳. طبقه‌بندی دانش موجود

SSI	RRB	SAPIA	ICF	HCFA	NOTICES	STUFFERS	ROAR	BENDEX	BRI/PAC	طبقه‌بندی دانش‌ها
X		X	X	X	X			X	X	سیاست‌های عنوان II
X										سیاست‌های عنوان XVI
X	X	X	X	X	X		X		X	استفاده از گزارش‌های مسئله
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	آماده‌سازی برای الزامات عملکردی
		X	X						X	تبدیل دستی
									X	محاسبات مزایای عنوان II
									X	پرونده هشدار و اعتبارسنجی گزارش
X	X	X	X	X	X		X	X	X	خواندن و تفسیر کردن MBR
									X	لیست یکپارچگی اعتبارسنجی
X			X		X		X	X	X	انتخاب موارد برای اعتبارسنجی
					X				X	زمینه ثبت MBR 360

SSI	RRB	SAPIA	ICF	HCFA	NOTICES	STUFFERS	ROAR	BENDEX	BRI/PAC	طبقه بندی دانش ها
					X				X	خواندن کدهای MBR 7080 بیت
			X		x				X	استفاده از TSO /ISPF
X			x		x		X		X	خواندن MBR و دیگر پرونده های اصلی قالب LIMIT
x										خواندن سوابق عنوان XVI
		x	X					X	X	دانش پایه COBOL
									X	خواندن اعداد هگزادسیمال
								X		استفاده ایالات متحده از داده های سازمان تأمین اجتماعی
							X			پرداخت فوق العاده و پردازش استثنا
						X				عملیات نگهدارنده
						X				عملیات خزانه داری
		x	X							ادغام سیاست سازمان تأمین اجتماعی با نرم افزار HCFA CICS Playback
		x	X						X	ایجاد VAR
		X	x				X	X	X	مسیریابی VAR
		x	X						X	تغییر جدول ها
		X	x					X	X	اطلاع از وضعیت DCO / PSC ها
		x	X		X		X		X	تأیید نرم افزار تولید
		X							X	اجرا و اصلاح کاربرگ COLA
		x	X						X	استفاده از ICF Office
x	x	x	x	x	x	x	X	X		نرم افزار اتوماسیون office

ادامه جدول ۳.

به طور خاص، بررسی پاسخها، ارتباط قوی بین OSR، بخشی که BRI / PAC در آن مستقر است و برنامه نویسان سازمان تأمین اجتماعی و همچنین سایر کارکنان فنی را نشان می دهد.

منابع دانشی که پاسخ‌دهندگان از آن‌ها نام بردند، شامل افرادی می‌شود که با آن‌ها تماس می‌گیرند و یا مطالبی که به آن‌ها مراجعه می‌کنند. راهنمای عملیات برنامه‌ها (POMS) و راهنمای عملیات سیستم مدرن (MSOM) از جمله منابع جهانی دانش برای همه پاسخ‌دهندگان به شمار می‌روند. بسیاری از پاسخ‌دهندگان در مورد مفقود شدن برخی دانش‌ها از نسخه‌های اخیر POMها اظهار نظر کردند، چراکه قسمت‌هایی از POMها از نسخه‌های جدید حذف شده بود. این یک نمونه بارز از مفقود شدن دانش است. در پاسخ به این فقدان، تحلیلگران از یادداشت‌های خصوصی، نسخه‌های قدیمی الزامات عملکردی، نسخه‌های قدیمی POMها و یادداشت‌های جلسات قدیمی برای تکمیل اسناد رسمی استفاده می‌کنند. همچنین، نمونه‌هایی از تست اسکریپت نیز وجود دارد (بایندهای پرونده پایگاه داده اعتبارسنجی ICF) که موارد مورد آزمایش در هر بار به‌روزرسانی تنظیم هزینه زندگی را شرح می‌دهد.

جدول ۴. دانش مأموریت حیاتی

تعلقات پاسخ‌دهندگان	خطر فقدان	دانش مأموریت حیاتی
X	X	تبدیل داده‌های سازمان تأمین اجتماعی به داده‌های HCFA متخصص بدهی
X	X	اقامه ادعا
X	X	الزامات عملکردی
X	X	محاسبات سود دستی
X	X	MEF
X	X	ایجاد و بررسی اضافه پرداخت
X	X	نرم‌افزار پخش *
X	X	برنامه‌نویسی *
X	X	خواندن/ تفسیر MBR و SSR
X	X	پرونده RRB
X	X	انتخاب موارد برای اعتبارسنجی
X	X	ترتیب وقایع اعتبارسنجی *
X	X	سیستم‌های سازمان تأمین اجتماعی عنوان II محاسبات سود عنوان II
		عنوان VI انتقال پرونده‌ها عملیات خزانه‌داری *

* پاسخ‌دهندگان دانش را یک مأموریت حیاتی نمی‌دانند، اما معتقدند دانش در معرض خطر مفقود شدن است.

وقتی دانش خارجی در خارج از BRI / PAC ما در داخل سازمان تأمین اجتماعی در دسترس باشد، همهٔ پاسخ‌دهندگان، سایر کارکنان سازمان تأمین اجتماعی را به‌عنوان منابع این دانش ذکر کردند. این نشانه‌ای قوی از فرهنگ اشتراک یا انتشار دانش به شمار رفته که یکی از مبانی فعالیت‌های موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است (باچوالتر، ۲۰۰۰). از طرفی، متخصصان سازمان تأمین اجتماعی و آژانس‌های خارجی (در درجهٔ اول HCFA نیز شناسایی شدند.

نمونه‌هایی از چگونگی تولید سود ارزش افزوده برای سازمان به‌واسطهٔ دانش:

۱. دانش، تولید یک محصول صحیح و مؤثر را ممکن ساخته و مانع از دوباره‌کاری می‌شود.

۲. دانش ROAR & BRI / PAC توانایی اتوماسیون پردازش‌ها توسط سیستم‌ها را فراهم ساخته و باعث کاهش انجام فعالیت‌ها به‌صورت دستی می‌شود. حذف حجم کار به‌صورت دستی، نیازهای پرسنلی را کاهش می‌دهد و مبلغ دریافتی آژانس در صندوق اعتماد را افزایش می‌دهد.

۳. دانش HCFA به سازمان تأمین اجتماعی این امکان را می‌دهد تا داده‌ها را بدون تأثیر منفی بر HCFA مجدداً تعریف کند (مدرن‌سازی کند).

۴. دانش اصلی BRI / PAC تضمین می‌کند که COLA در مورد کلیه ذی‌نفعان قابل‌اجرا اعمال می‌شود و اعتماد ذی‌نفعان در سازمان تأمین اجتماعی را حفظ می‌کند. همچنین، این دانش به ما این اطمینان را می‌دهد که محاسبات به‌صورت بسیار دقیق انجام می‌شود و امکان واردآمدن هرگونه خسارت مالی به سازمان تأمین اجتماعی یا ذی‌نفعان را از بین می‌برد. این دانش همچنین به ما اطمینان می‌دهد که با کسب اطلاعات دقیق، اعتماد مردم به سازمان تأمین اجتماعی حفظ می‌شود.

همچنین، پاسخ‌دهندگان از تأثیرات محیطی و بیرونی بر دانش نیز نام بردند. در کل، محدودیت‌های زمانی تأثیر منفی و مهمی روی دانش ایجاد می‌کنند. جدول ۵ فهرستی از تأثیرات مثبت و منفی بر دانش را ارائه می‌دهد.

جدول ۵. تأثیرات بر دانش

انواع تأثیر (+یا -)	تأثیرات محیطی و خارجی بر دانش
+ هر دو تأثیر (اول -)	همکاری با دیگران که دانش را فراهم می‌کند قانون‌گذاری کنگره مدیریت سازمان تأمین اجتماعی - عدم دسترسی به دانش و یا مقاومت در برابر سایر بخش‌ها در سازمان تأمین اجتماعی؛ بخش مدیریت همیشه از درخواست‌ها پشتیبانی نمی‌کند (به‌عنوان مثال کارکنان جدید فقط از محاسبه نواقص آگاه‌اند). فضای داده فعلی در سیستم Title II برای ذخیره و نگهداری داده‌های موردنیاز برای انجام فرایندهای اتوماتیک دو آژانس دولتی مستقل در حال فعالیت‌اند (سازمان تأمین اجتماعی و HCFA) بخش بسیار تخصصی تبدیل داده‌های سازمان تأمین اجتماعی به داده‌های HCFA عدم برخورداری سازمان تأمین اجتماعی و HCFA از روش‌شناسی اعتبارسنجی معادل اولویت حجم کاری مدیریت HCFA نسبت به سازمان تأمین اجتماعی متفاوت است محدودیت‌های زمانی (افزایش COLA و SMI / HI در ماه اکتبر اعلام‌شده و پردازش باید تا ماه نوامبر به پایان برسد) عدم درک برنامه‌ها

مواردی که به افراد کمک می‌کند تا دانش خود را به شکلی مؤثرتر شناسایی کرده یا مورداستفاده قرار دهند شامل موارد زیر است:

۱. هر زمان تغییر برنامه رخ می‌دهد، باید به تمام اجزای درگیر اطلاع داده شود.
۲. هنگام برنامه‌ریزی برای طراحی مجدد سیستم، به زمان اضافی نیازمندیم.
۳. مدیریت از اجرای طراحی مجدد فرایند پشتیبانی می‌کند.
۴. آموزش بیشتر ابزارهای اعتبارسنجی و سایر زمینه‌های دانش مهم است.
۵. اسناد بهبودیافته برنامه فعلی تبادل داده (BENDEX) مؤثر است.
۶. درک بهتر نحوه استفاده HCFA از داده‌هایی که برای آن‌ها ارسال می‌شود.
۷. پاداش بیشتر برای دستاوردها.
۸. درک بهتر برنامه‌هایی که گزارش‌های BRI را ایجاد می‌کنند.

۹. یک برنامه کاری بسیار دقیق از تمام مراحل لازم برای انجام پروژه.
۱۰. انجام جلسات غیررسمی با کاربران برای اشتراک و انتشار دانش.

همه این نظرات بسیار مثبت است. مورد اول نیاز به یک سیستم مدیریت دانش با پایگاه دانش جامع را نشان می دهد، زیرا دانستن چگونگی دخالت اجزا، پیش شرط اطلاع رسانی صحیح افراد است. اکثر پاسخ ها نشان دهنده نیاز به نوعی کسب دانش (به عنوان مثال، آموزش، اسناد و غیره) است. ایده هایی که در این پاسخ ها منتقل می شوند، مشابه عوامل حیاتی مدیریت دانش هستند که در بخش ۲ شرح داده شده است.

بخش دوم

پاسخ ها نشان می دهد که هیچ استاندارد برای اشتراک اسناد الکترونیکی وجود ندارد که باعث کمبود سازمان شود و اشتراک دانش را پیچیده کند. روش های موجود برای به اشتراک گذاری دانش شامل تبادل کلامی (حضور و تلفنی)، برگزاری جلسات، تبادل ایمیل، اشتراک فایل الکترونیکی، فهرست بندی مشترک شبکه، اشتراک فایل کاغذی و کتاب های راهنما و کلاس های آموزشی است.

جدول ۶: طبقه بندی دانش های در حال مفقود شدن

SSI	RRB	SAPIA	ICF	HCFA	NOTICES	STUFFERS	ROAR	BENDEX	BRI/PAC	طبقه بندی دانش ها
		X	X					X	X	برنامه نویسی - COBOL
				X						استفاده از ابزار اعتبارسنجی
				X						کار بر روی سیستم اصلی
				X						استفاده از برنامه مستندات مورد نیاز
				X						کار با کد شبه و کد برنامه
					X					فرایندی که گزارش های BRI را ایجاد می کند
		X	مقداری							محاسبه مزایای Title 2
			X							جبران خسارت کارکنان (WC)
			مقداری						مقداری	تجربه به عنوان یک مجوز دهنده صاحب سود
									مقداری	سیستم های Title II برای پس از استحقاق
		X	مقداری						مقداری	تجربه مطالبه گری مجوز دهنده

* مقداری به این معناست که برخی کارکنان از دانش لازم برخوردار بوده و برخی خیر.

۶-۸. دانش مفقودشده (دانش از دست رفته)

دانش مفقودشده باید از سازمان‌های دیگر به جز سازمان تأمین اجتماعی یا مکان‌های مرتبط با سازمان تأمین اجتماعی غیر از اماکنی که BRI / PAC تکمیل می‌شود به دست آید. جدول ۶ دانش اصلی مفقودشده که پاسخ‌دهندگان از آن نام برده‌اند را نشان می‌دهد. نکته کلیدی جدول این است که دانش نسبتاً کمی مفقود است که در مناطق خاص ICF، HCFA، PAC / BRI و تا حدی SAPIA جمع شده‌اند.

هدف از شناسایی دانش مفقودشده بهبود روند کار است؛ بنابراین، سؤال ۶ از خواننده سؤال می‌کند که چگونه در صورت داشتن دانش مفقودشده، پاسخ‌دهندگان می‌توانند عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند. پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که اگر این دانش را داشته باشند، می‌توانند عملکرد خود را به میزان قابل توجهی بهبود بخشند. آن‌ها سرعت، عمق، دقت، قدرت و درک کلی بهتری از فرایند را از مزایای کسب دانش مفقودشده ذکر کردند.

مرحله بعدی در این فرایند، شناسایی فرد صاحب دانش و مکان دانش است که فقط در این صورت می‌توان آن را بازیابی کرد؛ بنابراین، مکان و تفاوت بین منابع دانش مفقودشده، شناسایی می‌شود. پاسخ‌ها نشان می‌دهد که اکثر دانش مفقودشده، خارج از بخش سازمان تأمین اجتماعی است که در آن BRI / PAC واقع شده است. این یافته‌ها با داده‌های جدول قبلی مطابقت دارد و منابع اصلی HCFA و ICF هستند.

روش دیگر برای یافتن دانش مفقودشده، شناسایی سؤالات مربوط به روند BRI / PAC است که بدون پاسخ باقی مانده‌اند. مجموعه‌ای از پاسخ‌های این سؤال شامل موارد زیر است:

۱. چگونه می‌توان از برنامه‌های کمکی در تسهیلات مهندسی نرم‌افزار (SEF) استفاده کرد؟
 ۲. عدم اجرای مشاغل برای تهیه گزارش OACT چه عواقبی دارد؟ آیا این مشاغل واقعاً ضروری‌اند؟
 ۳. چگونه می‌توان محاسبات خاص را انجام داد؟
 ۴. چگونه می‌توان از نرم‌افزار رایانه شخصی استفاده کرد؟
- همچنین، پرسیدن سؤال به طور مکرر، نشانه کافی نبودن پاسخ به سؤالات است. سؤالات زیر به طور مکرر پرسیده می‌شود:

۱. چگونه می‌توان پرونده‌ها را بین مجتمع‌های سازمان تأمین اجتماعی انتقال داد؟ چگونه باید پرونده‌ها را پیدا کرد؟ چگونه می‌توان پرونده‌ها را تغییر نام داد؟
۲. آمریکا چگونه از داده‌هایی که سازمان تأمین اجتماعی برای آن‌ها ارسال می‌کند استفاده می‌کند؟

۳. چگونه زبان ساختاریافته را باید بخواند؟

۴. چگونه کد سیستم را باید خواند؟

۵. روش آزادسازی مدارک برای پشتیبانی از تغییرات سیستم چیست؟

۶. محاسبه جبران خسارت کارکنان (Workst's Compensation Offset) چگونه انجام می شود؟

۷. چگونه می توان از بسته های نرم افزاری رایانه شخصی استفاده کرد؟

۸. محاسبات PIA چگونه انجام می شود؟

دلیل دیگر فقدان دانش، فقدان ارتباط یا اشتراک دانش موجود است. حتی اگر فرهنگ صحیحی برای امکان اشتراک وجود داشته باشد، باید مجرای خروجی برای انجام فعالیت وجود داشته باشد. نکته ای که در پاسخ ها بیان شده این است که دانش فقط بر اساس نیاز به دانستن توزیع می شود. هیچ انجمن رسمی یا تشویقی برای نشر دانش به افراد دیگر وجود ندارد.

پاسخ دهندگان فهرستی از مکانیسم های زیر را برای تشویق به اشتراک گذاری و انتقال دانش در سازمان تأمین اجتماعی OSR توصیه می کنند:

۱. آموزش به کارکنان جهت پشتیبان گیری از سایر کارکنان

۲. چرخش کارمندان در موقعیت ها یا مناطق مختلف

۳. روبه های رسمی مستند شده

۴. بررسی تیمی و همتای محصولات با مدیریت آزاداندیشانه

۵. روشی برای یافتن اشکال چاپی دان.

۶. اسناد و الزامات بهبود یافته و دقیق برنامه

۷. راهنماهای الزامات برنامه که می تواند توسط همه تحلیلگران به اشتراک گذاشته شود

۸. جلسات

سرانجام، چند سؤال به طور غیرمستقیم درباره دانش مفقود شده از پاسخ دهندگان پرسیده شد. ابتدا از آنها خواسته شد جنبه های سازمان خود را که به نظر می رسد موانعی در مدیریت مؤثر دانش ایجاد کنند، نام ببرند. یکی از پاسخ دهندگان در مورد مزایای چرخش کارکنان بین مناطق در یک فاصله زمانی پنج ساله یا غیره بحث کرد. این کار دانش بیشتری از روند کلی کار را در اختیار تعداد بیشتری از کارکنان قرار می دهد و مشکل بر خورداری فقط یک شخص از دانش کلیدی را برطرف می کند. یک پاسخ دهنده دیگر در مورد مشکل منبع معادل تمام وقت (FTE) صحبت کرد. بنابراین مدیریت ترجیح

می‌دهد کارمندی بیکار بنشینند یا مشغول به کار خاصی باشد تا اینکه وقت آن‌ها را به یک پروژه تولیدی اختصاص دهد. پاسخ‌دهنده دیگر در مورد نبود یک فروشگاه مرکزی برای صاحبان دانش صحبت کرد. همچنین، از آموزش محدود به‌عنوان مانعی در مدیریت دانش، به‌ویژه برنامه‌درسی آموزشی مفقودشده نام برده شد. این نکته‌ای است که مدیریت OSR از آن آگاه است و برای اصلاح آن قدم‌هایی برداشته است. پاسخ‌دهندگان بسیاری به کمبود وقت اشاره کردند که مانع از انجام سایر مراحل (به‌عنوان مثال، بررسی اسناد، آموزش به هم‌تایان، اشتراک دانش و غیره) می‌شود و از تلاش برای مدیریت دانش قوی‌تر می‌کاهد.

سپس، پاسخ‌دهندگان صریحاً درباره علت‌های ارتکاب خطا یا اشتباه خود صحبت کردند. در این قسمت، فهرستی از پاسخ‌های این افراد جمع‌آوری شده است:

۱. تازه کار بودند

۲. انجام اعتبارسنجی نادرست به‌دلیل سابقه و تجربه پایین کارکنان در اعتبارسنجی

۳. محدودیت‌های زمانی که باعث می‌شود کارکنان باعجله به کار خود بپردازند که منجر به ارتکاب خطا یا اشتباه می‌شود. در برخی موارد، از میزان این اشتباهات با به‌کارگیری کارکنان بیشتر کاسته می‌شود

۴. عدم درک کامل از چگونگی تأثیر بخش‌های مختلف سیستم بر یکدیگر

۵. عدم دسترسی به مستندات لازم در مورد نحوه کار سیستم فعلی

۶. عدم آگاهی از همه پیچیدگی‌های موجود در برنامه مراقبت‌های پزشکی

۷. عدم برخورداری از دانش کافی در انجام محاسبات خاص

۸. اشتباهات ریاضی

۹. کمبود اطلاعات به دلیل عدم برقراری ارتباط

۱۰. عدم شناخت فرد موردنظر به دلیل عدم شناخت فرد مسئول در بخش

همچنین، از پاسخ‌دهندگان سؤالاتی درباره برون‌سپاری (منبع‌یابی از خارج شرکت یا سازمان خرید یک محصول یا خدمات از یک شرکت بیرونی، به‌جای تولید یا انجام آن درون سازمان) محل انجام آن و نتایج آن پرسیده شد. پاسخ‌ها سناریوهای بسیار معمولی و متداولی بودند که اغلب در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شوند. معمولاً، وقتی سازمان تأمین اجتماعی از منابع لازم برای انجام کاری برخوردار نیست، برون‌سپاری انجام می‌شود. این تلاش با انجام پروژه‌های مستندسازی شده و ساده به‌خوبی مطابقت دارد. به‌عنوان مثال، قرارداد سالانه چاپ و ارسال پستی و اعلامیه‌هایی که قبلاً در

این گزارش درباره آن بحث شد. اینها فرایندهایی هستند که می‌توانند تا آخرین لحظه نوشته شده و نمودار بندی شوند و به همین دلیل تقریباً مصون از خطا هستند.

در موارد دیگر که کار با بخش‌های فنی و نظارت مستمر آژانس پیمانکاری انجام می‌شود، این فرایند بیشتر حالت مصرف کننده دارد تا سودآور. قبل از آغاز تولید، پیمانکاران خارج از شرکت ملزم به یادگیری سیاست‌ها، فرایندها و روش‌های کاری آژانس هستند. این وظایف برای تکنسین‌های ارائه دهنده این اطلاعات بسیار هزینه بر است. تکنسین‌ها اغلب زمان بیشتری را از دست می‌دهند و سپس کسب اطلاعات می‌کنند. در برخی موارد، پیمانکاران فقط موارد مستند موجود را بازنویسی کرده و یا درباره آن نتیجه‌گیری می‌کنند که این امر مبتنی بر دانش کاملاً خارج از متن انجام می‌شود. در اینجا با کمک برخی قراردادها یا توافق نامه‌های داخلی یک نمونه به سازمانی دیگر در سازمان تأمین اجتماعی ارائه شد، اما در ادامه معلوم شد که این نوع قرارداد یک شکست مفتضحانه به شمار می‌رود.

آخرین سؤالی که از پاسخ‌دهندگان پرسیده شد، درباره مدت زمان صرف شده برای جستجوی دانش در یک دوره هفتگی بود. پاسخ‌ها بسیار متفاوت بود. یک نفر پاسخ داد که این کار تقریباً نیمی از زمان او را می‌گیرد، زیرا آن شخص تازه وارد این کار شده بود. برخی دیگر پاسخ دادند که به دلیل تماس‌های تلفنی، حاضر نبودن افرادی که به مرخصی رفته‌اند و همچنین، برای درک بهتر روند کار، تقریباً یک چهارم وقت آنها گرفته می‌شود. بقیه پاسخ‌دهندگان زمانی بین یک تا پنج ساعت را اعلام کردند. یک موضوع که مکرراً در پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان و در کل پرسش‌نامه مطرح می‌شد این بود که پرسنل سایر دفاتر از مزایای محاسبات دستی آگاه نبودند، زیرا امروزه بیشتر محاسبات به طور اتوماتیک توسط سیستم‌های (MCS و ICF) Title II پردازش می‌شوند. در حقیقت، پس از به کارگیری نرم‌افزارهای رایانه‌ای و جایگزین کردن آن‌ها با کارهای دستی این یک مشکل رایج در تمام سازمان به شمار می‌رود. این در حالی است که در بسیاری از موارد، لازم است که کارهای دستی هنوز هم هرازگاهی انجام شود؛ چراکه بدون این کارهای دستی تجربه دانش از بین می‌رود. این موضوع یک توجه عالی برای سیستم مدیریت دانش با پایگاه دانش گسترده به شمار می‌رود.

۷. یافته‌ها و نتیجه‌گیری‌ها

نتایج کلیدی مرحله یک مطالعه، به مسئله فرهنگ سازمانی و میزان مطابقت سازمان تأمین اجتماعی با مدیریت دانش می‌پردازد. به طور خلاصه باید اذعان داشت که دانش و یادگیری دو موضوع مهم هستند. ۷۴ درصد از پاسخ‌دهندگان، با نقش اساسی کارکنان بخش دانش در موفقیت سازمان موافق یا کاملاً موافق هستند. بعلاوه، ۸۷ درصد از پاسخ‌دهندگان با گزاره‌های (۱) مدیران باید از اهمیت مواجه شدن کارکنان متخصص خود با چالش برای حفظ دانش در سازمان‌ها آگاه باشند، (۲) کارکنان

خبره با ارزش ترین منبع برای سازمان‌ها هستند، (۳) سازمان‌ها باید استراتژی‌های روشنی برای حفظ کارمندان متخصص خود داشته باشند، (۴) سازمان تأمین اجتماعی باید متعهد تولید منابع انسانی و مالی اضافی برای مدیریت دانش شود، موافق یا کاملاً موافق‌اند.

با وجود این، در این حین موانع فرهنگی زیادی وجود دارد و برای بهره‌برداری کامل از دانش و دستیابی به یادگیری باید کارهای زیادی انجام شود. پاسخ‌های متفاوت به دست‌آمده در نظرسنجی در مورد سازمان تأمین اجتماعی عبارت‌اند از: (۱) آماده‌سازی این سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیری، (۲) نیاز به یک مدیر ارشد دانش، (۳) توانایی‌های مدیریت برای مدیریت دانش موفق و (۴) مهم‌دانستن اندازه‌گیری نامشهود که نشان می‌دهد سازمان تأمین اجتماعی باید به کار خود در تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی ادامه دهد تا سازمان به یک سازمان یادگیری تبدیل شود.

علاوه بر این، نام منابع همواره به‌عنوان مانعی در برابر مدیریت دانش ذکر شده است. موانع دیگر عبارت‌اند از: عدم شناخت افراد، تعیین وظایف مدیریت نه فقط مبتنی بر لیاقت یا تجربه، ساختار سلسله‌مراتبی سازمان تأمین اجتماعی و ماهیت سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان سازمانی که با قانون پیش می‌رود.

همچنین، مرحله یک، مزایای اساسی سازمان تأمین اجتماعی در ابتکار عمل مدیریت دانش را معرفی می‌کند. دو مزیت معمولاً شناخته‌شده مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی عبارت‌اند از: (۱) بهبود عملکرد و روند (۲) افزایش توانایی کارکنان یا یادگیری سازمانی. ۷۶ درصد از پاسخ‌دهندگان به ترتیب به مزایای فوق اشاره داشتند. نکته جالب توجه اینجاست که تنها ۳۰ درصد از پاسخ‌دهندگان بهبود رضایت مشتری را از مزایای مدیریت دانش می‌دانند، در حالی که ۲۰ درصد افزایش نوآوری و ۱۰ درصد کاهش شکاف یادگیری و بهبود زمان نوشتن گزارش یا پاسخ به پرسش را از مزایای مدیریت دانش می‌دانند.

در مرحله دو اطلاعات دقیقی در مورد دانش موردنیاز برای انجام عملیات BRI / PAC جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل این داده‌ها ما را قادر ساخت تا تصویر روشنی از فعالیت‌های مبتنی بر دانش در سازمان تأمین اجتماعی ایجاد کرده و مزایای قابل کسب توسط مدیریت دانش را شناسایی کنیم. دلایل اصلی مدیریت دانش که در درجه اول برای سازمان تأمین اجتماعی مهم است عبارت‌اند از:

۱. کلیه پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که دانش حیاتی (به‌ویژه نحوه محاسبه مزایای تأمین اجتماعی) در معرض خطر از بین رفتن است، زیرا مزایای بازنشستگی افزایش می‌یابد و تعداد افراد کافی برای جایگزینی با بازنشستگان و افراد مفقود در شرایط فرسایش وجود ندارد.

۲. کلیه پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که کارکنان اغلب تحت محدودیت زمانی قابل توجهی قرار دارند و این تأثیر خارجی بر توانایی آن‌ها در کسب یا کاربرد دانش تأثیر منفی می‌گذارد.

۳. یکی از پاسخ‌دهندگان خاطرنشان کرد: دانش حیاتی در معرض خطر از دست رفتن است، زیرا افراد بدون داشتن هیچ برنامه‌ای برای چگونگی حفظ دانش و یا استفاده مجدد در مشاغل مختلف جابه‌جا می‌شوند.

۴. اکثر دانش مفقود مورد نیاز برای عملیات BRI / PAC، در خارج از دفتر الزامات سیستم‌ها قرار دارد که مسئول عملیات است. به عنوان مثال می‌توان به خزانه‌داری ایالات متحده و سازمان تأمین مالی بهداشت و درمان و همچنین، سایر بخش‌های موجود در سازمان تأمین اجتماعی مانند دفتر طراحی و توسعه سیستم‌ها اشاره کرد.

۵. بدیهی است که هیچ استانداردی برای اشتراک اسناد الکترونیکی وجود ندارد و همین امر اشتراک دانش را پیچیده می‌کند و باعث کمبود سازمان می‌شود.

۶. تکنسین‌ها از ابتکارات سازمانی بی‌اطلاع هستند، همان‌طور که حدود ۳۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند: «این اولین بار است که مفهوم مدیریت دانش را می‌شنوم. من عضو بخش مدیریت نیستم، بنابراین نمی‌دانم آیا این مفهوم همان چیزی است که سازمان تأمین اجتماعی اکنون روی آن کار می‌کند.»

۷. برای کارمندان جدید آموزش کافی وجود ندارد. در نتیجه، تخصص در حال از دست رفتن است. این امر هم به دلیل عدم آموزش و هم به دلیل جابه‌جایی کارکنان در داخل و بدون داشتن زمینه کافی در بخش‌هایی که به آنجا منتقل شده‌اند، اتفاق می‌افتد.

۸. کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، از قبل دانش خود را تا حدودی به صورت غیررسمی به اشتراک گذاشته‌اند. با این حال، دانش فقط بر اساس نیاز به دانستن منتشر می‌شود. هیچ انجمن رسمی یا تشویقی برای انتشار دانش به افراد دیگر وجود ندارد.

۹. استفاده از نرم‌افزار اتوماسیون اداری در بین تمام پاسخ‌دهندگان رواج دارد. همچنین، پاسخ‌دهندگان از بیشتر دانش لازم در مورد سیستم‌های Title II و محاسبه میزان سود برخوردارند، اما هنوز هم باید بخشی از این دانش را از دیگران کسب کنند. علاوه بر این، برخی از پاسخ‌دهندگان، اما نه همه، از دانش توالی وقایع BRI / PAC برخوردارند. همه پاسخ‌دهندگان که از گزارش مشکلات و CICS Playback استفاده می‌کنند، از دانش لازم برای انجام این کار برخوردارند.

مزایای اصلی سازمان تأمین اجتماعی از مدیریت دانش در بخش BRI / PAC عبارت‌اند از:

۱. حفظ دانش حیاتی مانند دانش پیشینه فرایند کلی سیستم‌ها و فرایند جامعه کاربران سازمان تأمین اجتماعی، دانش برنامه‌ها و دلیل تغییر آن‌ها، دانش محاسبات عنوان II و عنوان XVI سازمان تأمین اجتماعی، دانش نحوه محاسبه دستی مزایا برای درک بهتر فرایند در مقابل تکیه بر محاسبات رایانه‌ای (مهم‌ترین پرسنل در دفاتر میدانی، زیرا موارد خاص را نمی‌توان در رایانه محاسبه کرد)، دانش نحوه استخراج برنامه‌های تأمین اجتماعی، دانش نحوه ایجاد سناریوها برای پایگاه اعتبارسنجی که برای تأیید تغییرات PAC / BRI استفاده می‌شود، دانش در مورد یادگیری برنامه PLAYBACK، دانش و تجربه در انجام انواع محاسبات، در مقابل آشنایی فقط با یک بخش خاص و دانش در مورد فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده در حل و فصل موارد (به‌عنوان مثال، محاسبات خاص).

۲. با رسمیت بخشیدن به فعالیت‌های تقسیم و توزیع دانش و تشویق فرهنگ اشتراک دانش، میزان اشتراک دانش در سازمان (و احتمالاً در سراسر سازمان‌های دولتی) را افزایش دهید. برخی از کارمندان سازمان تأمین اجتماعی پیش از این تا حدی دانش خود را به صورت غیررسمی به اشتراک می‌گذاشتند. با این حال، دانش فقط بر اساس نیاز به دانستن منتشر می‌شود. هیچ انجمن رسمی یا تشویقی برای انتشار دانش به افراد دیگر وجود ندارد. با این حال، هیچ استانداردی برای به اشتراک گذاشتن اسناد الکترونیکی وجود ندارد که اشتراک‌گذاری دانش را پیچیده می‌کند و باعث عدم سازمان‌دهی می‌شود، بنابراین مزایای اشتراک به حداکثر میزان ممکن نیست.

۳. شناسایی و بهبود روابط بین قسمت‌های مختلف سازمان. به‌عنوان مثال، پاسخ‌دهندگان ارتباط قوی بین دفتر سیستم‌های موردنیاز (OSR) و برنامه‌نویسان سازمان تأمین اجتماعی و همچنین سایر کادر فنی را نشان دادند. این امر به‌ویژه برای سازمان تأمین اجتماعی PAC / BRI بسیار مهم است، زیرا بیشتر دانش مفقود خارج از واحد سازمانی آن‌ها است.

۴. زمان کمتری برای اجرای سیستم لازم است و فشار کمتری در زمینه محدودیت‌های زمانی وجود دارد. افراد در حال حاضر وقت خود را صرف یافتن اسناد و مدارک موردنیاز و سایر دانش‌ها در مکان‌های غیر سازمان یافته، جستجوی متخصصان بدانند لازم و تحویل و انتظار انتشار نسخه‌های چاپی برای تأیید اعتبار و آزمایش می‌کنند که همه این‌ها روند کار را کند می‌کند.

همان‌طور که قبلاً گفته شد، موارد فوق با انواع کلی مزایای ذکر شده از سوی پاسخ‌دهندگان نظرسنجی سازمان تأمین اجتماعی سازگار هستند.

هنگامی که نتایج نظرسنجی هر دو مرحله مورد بررسی قرار گرفت، نتیجه اصلی این است که در سازمان تأمین اجتماعی، مدیریت دانش برای افزایش عملکرد سازمان در داخل انجام می‌شود. با این حال، لازم به ذکر است که سازمان‌های دولتی شناخته شده به‌عنوان آژانس‌های تأثیرگذار که مستقیماً با مشارکت ملی برای بازآفرینی دولت الگور معاون رئیس‌جمهور سابق ایالات متحده دولت

با مردم برخورد می کنند، باید رضایت مشتری را در اولویت کاری خود قرار دهند. در عوض، سازمان تأمین اجتماعی یکی از سازمان های به شدت تأثیرپذیر است؛ اما در عمل، در این سازمان رضایت مشتری در اولویت کار قرار ندارد. در عوض، سازمان تأمین اجتماعی همچنان به شدت نگران عملکرد داخلی خود است که در یک مطالعه موردی دیگر این نتیجه تأیید شده است. یک توضیح ممکن برای این مسئله «بحران مردم» است که در مقدمه این متن شرح داده شد. این امکان وجود دارد که مدیریت دانش بر اساس ماهیت سازمان موردنظر در یک سازمان دیگر، هدف متفاوتی را دنبال کند. در موضوع سازمان تأمین اجتماعی، مواردی از قبیل ارائه خدمات به مشتری مهم است، اما تا زمانی که مسائل داخلی و حل مشکلات مربوط به پرسنل مطرح باشد، ممکن است به منظور حل مسائل فوری تر، ارائه خدمات به مشتری در جایگاه آخر قرار گیرد. از آنجا که دولت فدرال آمریکا به طور کلی در آینده نزدیک با مسائل و مشکلات مربوط به پرسنل و نیروی کار روبرو خواهد شد، این مسئله باید برای همه آژانس ها و ادارات در سطح فدرال مسئله ساز شود.

چند توصیه برای پاسخ به یافته های این مطالعه به شرح زیر است:

۱. ایجاد نوعی زیرساخت دانش یک موضوع بسیار مهم است. شاید یک بخش انتقال دانش برای ایجاد یک سیستم مدیریت دانش در سطح سازمان تأمین اجتماعی بتواند مجامع آموزشی در مدیریت دانش در سراسر سازمان تأمین اجتماعی را تحت پوشش قرار دهد. این بخش می تواند به عنوان تجزیه کننده و تحلیل گر و انتشاردهنده درس های آموخته شده به افراد مناسب در سازمان تأمین اجتماعی عمل کرده تا آن ها بتوانند از این درس ها بهره مند شوند.

۲. باید مانع از مفقود شدن یا از دست رفتن دانش شد و با شیوه های رسمی دانش را منتشر ساخت.

رویکردهای رسمی ممکن است شامل کدگذاری و توسعه مخازن دانش و یا سیستم های مدیریت دانش از بهترین یا بدترین روش ها، درس های آموخته شده، اکتشافی و غیره باشد. مشارکت در این موارد باید به عنوان یک روش استاندارد در نظر گرفته شود. به این ترتیب، هر ساله در حین توسعه و اجرای پروژه، قبل از اینکه ثبت نام نهایی انجام شود، باید آموخته ها به عنوان بخشی از سیستم مدیریت دانش آنلاین رمزگذاری شوند.

یک روش ثابت و استاندارد برای نوشتن الزامات ضروری است.

اطلاعات بیشتری در مورد فهرست های مشترک و پوشه های شبکه باید در اختیار کارکنان قرار گیرد. برای ایجاد دانش و مکان کسب دانش قابل استفاده و در دسترس لازم است که شاخص هایی ایجاد گردد؛ یعنی ایجاد «صفحات زرد» سازمانی برای ترسیم زمینه های دانش یا مهارت کارکنان در سراسر سازمان تأمین اجتماعی یک امر اساسی است.

لازم است که یک کاتالوگ آنلاین در مورد ابزارهای اعتبارسنجی ایجاد گردد.

۳. اشتراک و توزیع غیررسمی دانش باید تشویق شود:

برگزاری جلسات غیررسمی مکرر و منظم نشر دانش با کاربران محصولات.

باید «تبادل دانش» را جزء صلاحیت‌های اصلی سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک محل گردهمایی غیررسمی قرار داد تا جوامع عملی بتوانند شبکه‌سازی و دانش خود را به اشتراک بگذارند.

۴. باید به افراد چرخشی بین مشاغل توجه شود تا دانش بیشتری از کلیه فرایندهای سیستم کسب کنند. چرخش‌ها باید به روشی نظام‌مند و مستدل، بر اساس تجربه و صلاحیت‌ها انجام شود.

۵. لازم است که ضریب عملکرد دانش به عنوان بخشی از گزارش سالانه بررسی عملکرد شغلی گنجانده شود و برای ایجاد انگیزه در کارکنان در به اشتراک گذاری دانش یک ساختار پاداش دهی ایجاد گردد.

۶. باید اطمینان حاصل کرد که هر کارمند از امکانات سخت‌افزاری / نرم‌افزاری / مخابراتی لازم برای دسترسی به سیستم مدیریت دانش برخوردار است.

۷. آموزش باید بهبود یابد:

برای شروع، باید یک برنامه آموزشی تدوین شود. زمینه‌های کلیدی شامل: اطلاعات عنوان II، خواندن پرونده‌های MBR، برنامه‌نویسی اساسی، استفاده از گزارش مشکلات، ایجاد VAR ها، منابع اینترنت و نرم‌افزار اتوماسیون اداری. تحلیلگران باید به صورت رسمی در مورد دانش برنامه‌نویسی آموزش ببینند، زیرا بسیاری از تحلیلگران در OSR احساس می‌کنند که در این زمینه با کمبودهایی مواجه‌اند. این نوع دانش کمک زیادی در تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌کند (نیاز به دانش کار با / خواندن زبان ساختاری مانند شبه کدها). این آموزش مقابله با از دست دادن مجموعه دانش‌هایی خواهد بود که از سوی بسیاری از بخش‌های BRI / PAC و فرایندهای مربوطه به آن‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرد.

یک ابزار خوب و ارائه‌دهنده آموزش کافی در حفظ اسناد و مدارک باید ایجاد گردد. استفاده از موتورهای جستجو در اینترنت و اینترنت باید آموزش داده شود.

بودجه آموزش و توسعه باید افزایش یابد.

لازم به ذکر است که عمده‌ترین محدودیت این مطالعه این است که این تحقیق فقط بخشی از سازمان تأمین اجتماعی را مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج یک مطالعه موردی را نمی‌توان به همه بخش‌های یک سازمان تعمیم داد؛ بنابراین، توصیه‌های ارائه شده در زیر مربوط به بخش BRI / PAC است و البته از آن‌ها می‌توان به عنوان راهنمایی در چگونگی پیشبرد سازمان تأمین اجتماعی در مدیریت دانش استفاده کرد. نتایج بخش BRI / PAC به عنوان بخشی از سازمان تأمین اجتماعی، ما را به بینشی خاص درباره

این سازمان می‌رساند. البته این نتایج را نمی‌توان به سایر سازمان‌های دولتی تعمیم داد.

۷-۱. جهت‌گیری‌های آینده

باتوجه به این که این مقاله یک مطالعه موردی و بررسی‌کننده بخش‌هایی از یک سازمان دولتی بود، گام بعدی در این تحقیق می‌تواند تعمیم‌یافته‌ها ضمن بررسی سایر سازمان‌های دولتی باشد. همچنین، یک دلیل احتمالی دربارهٔ چگونگی مدیریت دانش در یک سازمان، ماهیت سازمان موردنظر است. البته این مسئله جالبی است که جای بررسی بیشتر دارد. برای پرداختن به این مسئله، لازم است که مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای قرار گیرد تا بیشتر عوامل تأثیرگذار بر ابتکارات مدیریت دانش بررسی شود. ما معتقدیم که ویژگی‌های سازمان‌های دولتی یا خصوصی (به‌عنوان مثال، اهداف سازمانی، محیط سازمان و غیره) بر ابتکارات مدیریت دانش تأثیرگذارند. حال باید پرسید چرا؟ و چگونه؟ امروزه نویسندگان زیادی با استفاده از یک روش مطالعه موردی چندگانه در حال بررسی این مسئله‌اند.

تقدیر و تشکر

بودجه تحقیقات ارائه شده در این مقاله از سوی سازمان تأمین اجتماعی تأمین شد. با این حال، نظرات بیان شده در این مقاله، اغلب نظر نویسندگان آن است و لزوماً نظر کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی نیست. جا دارد از رون رابورگ^۱، ورندا دی‌هاون^۲، کتی کار^۳ و همه اعضای تیم سازمان تأمین اجتماعی BRI / PAC برای مشارکت در مطالعه مدیریت دانش تشکر کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1 (7), 2–41.
- Barr, S. (2000). Retirement wave creates vacuum. *The Washington Post* (May, 7, p?).
- Buchwalter, J. (2000). Knowledge management in U.S. federal government agencies: Can it work?" In M. Khosrowpour (ed.) *Proceedings of Information Resources Management Association*. Hershey, PA: Idea Group, pp. 465–467.
- Date, S. (1999). Agencies create CKO posts to get in the know. *Government Computer News*, 18 (36).
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Dewey, J. (1929). *The quest for certainty*. New York: G. P. Putnam.
- Fong, P. S.-W. (1999). Organizational knowledge and responses of public sector clients towards value management. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (5), 445–454.
- Hansen, M. T., Nohria, H., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*, 77 (2), 106–118.
- Hibbard, J. & Carillo, K. M. (1998). Knowledge revolution: Getting employees to share what they know is no longer a technology challenge-it's a corporate culture challenge. *Information Week*, 663, 49–51.
- Holsapple, C. & Joshi, K. (1998). In search of a descriptive framework for knowledge management: Preliminary Delphi results. *Kentucky Initiative for Knowledge Management* [Paper No, 118].
- Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Newman, B., & Rebeck, K. (2000). The knowledge audit. *Journal of Knowledge and Process Management*, 7 (1–2), 3–10.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14–37.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69: 96–104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Polyani, M. (1975). Personal knowledge. In M. Polanyi & H. Prosch (eds.), *Meaning*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 22–45.
- Polyani, M. (1962). *Personal knowledge*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Raborg, R., (1999, September 14). Personal communication.

Rubenstein-Montano, B. (2001). Knowledge management considerations in public versus private organizations. In M. Khosrowpour (ed.) Proceedings of Information Resources Management Association. Hershey, PA: Idea

Group.

Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). Developing a knowledge management methodology. *Decision Support Systems*, 31 (1), 5–16.

Silverman, R. (1999). MicroStrategy Inc. presentation on knowledge management. Virginia (March). [Need conference and date.]

Social Security Administration. (2000a). Historical development. Online. Available: <http://www.ssa.gov/history/pdf/histdev.pdf> (accessed July 19, 2000).

Social Security Administration. (2000b). A high impact agency. Online. Available: <http://www.ssa.gov/agencygoals.html> (accessed July 19, 2000).

The Theseus Institute. (2001). Theseus Knowledge Management Competence Center (TKMC). Online. Available:

<http://www.theseus.fr/res/tkmc.html> (accessed March 26, 2001).

Appendix. general survey

In the context of this survey, we consider “Knowledge Management” to include the strategies, tactics, and support mechanisms for the creation, identification, collection, and sharing of knowledge and practices and applying the best knowledge within the organization. The purpose of knowledge management is to improve your organization’s effectiveness by leveraging the knowledge you have and need to use, and to build, capture, and preserve the intellectual capital (“knowledge base”) of the organization.

I. Knowledge Management Receptivity

(Please check the appropriate rating):

Strongly Agree Agree Neutral Disagree Strongly Disagree

To retain knowledge in organizations, managers need to be aware of the importance of providing their expert employees with challenging work.

Expert employees are the most valuable resource for organizations.

Organizations need to have clear strategies for retaining their expert employees.

Higher level professional work, which contributes to the satisfaction of customer needs, would correctly be termed “knowledge work”.

Knowledge workers (i.e., experts and professionals) are the primary contributors to success in organizations.

I am familiar with “knowledge organizations” as a term and concept.

Our organization is ready to transform itself into a learning organization.

To be truly successful today and in the future, one needs to see the world from a knowledge perspective.

A distinct “Chief Knowledge Officer” position should be a part of this organization’s structure.

Our organization should commit additional human/financial resources to managing knowledge.

Our organization has the leadership capability to succeed in knowledge management.

What is intangible in organizations is hardly worth measuring.

A. Strategy, Approaches, and Process

Do you know/measure the value of your organization’s intellectual capital? Yes No

What are the most important knowledge-carriers in your organization? People Paper
Magnetic Media Processes Products/Services Other (please specify: _____
_____)

Does your organization’s overall strategic goals include knowledge management explicitly? Yes No

If yes, are there people assigned to knowledge management (implicitly or explicitly)?

Please specify the functions (currently involved) and explain briefly:

Do you have a knowledge management initiative in your organization? Yes No

If “no”, what are the reasons why a knowledge management initiative may not exist?

If “yes”, how long have you had a knowledge management initiative?

less than 1 year 1-2 years 2-4 years 4 years or more other (please specify)

If you had (or if you currently have) a knowledge management initiative, please rate the following “knowledge management objectives” in the context of your business strategy (1-highest importance, 6-lowest importance):

- Facilitation of the “re-use” and consolidation of knowledge about operations
- Standardization of existing knowledge in the form of procedures/protocols
- Combination of customer knowledge and internal know-how
- Acquisition of new knowledge from external sources
- Generation of new knowledge inside the organization

Transforming individual (people’s) knowledge into collective knowledge (i.e.,

transforming individual learning into organizational learning)

-Other, please specify _____

What approaches do you use to improve your knowledge assets and operations?

a) Sharing and combination of knowledge

external or internal benchmarking

communities of practice (expert groups)

cross-functional teams

-intranets (including groupware)

-training and education

-documentation and newsletters

other (please specify): _____

b) Creation and refinement of knowledge

-lessons learned analysis

-research and development centers/labs

-explicit learning strategy

-other (please specify): _____

c) Storing of knowledge

storage of customer/stakeholder knowledge

-best practice inventories

-lessons learned inventories

-manuals and handbooks

-yellow pages of expertise/knowledge

other (please, specify): _____

For a, b, and c above, please put a "1" after those approaches which are "organizational-wide" and a "2" after those approaches which are "business-unit specific."

Are there specific knowledge management-related examples, activities, practices, functions,

or capabilities that you consider to represent your best knowledge management efforts? _____

What skill sets and expertise are needed for the knowledge management-related examples above? _____

B. Culture

Which aspects of your organizational culture seem to support effective knowledge

management?

Which aspects of your culture seem to be barriers to effective knowledge management?

To what extent has there been organizational buy-in and acceptance about knowledge management at the following levels?

Mgmt:

Senior mgmt **None** **A little** **Some** **A lot** **Total**

Middle mgmt **None** **A little** **Some** **A lot** **Total**

Supervisory **None** **A little** **Some** **A lot** **Total**

Staff:

Professionals/Knowledge workers **None** **A little** **Some** **A lot** **Total**

Operational & clerical workers **None** **A little** **Some** **A lot** **Total**

Do you have specific training programs in place to support knowledge management? ___

Has your organization taken steps to motivate and reward people and/or teams supportive

of effective knowledge management? ___ Yes ___ No

Please list or describe briefly any incentives/reward systems that support knowledge management.

What insights or lessons learned have you experienced thus far with respect to culture changes in your organization?

C. Technology

Do you use IT as an enabler to (check all that apply):

_____ Investigate, assess, safeguard important knowledge

_____ Use the best knowledge to do the job well

_____ Learn and innovate to do the job better

_____ Reengineer the workplace and the production system

Better inform the public and your constituents

_____ Create new products and services

Other (please specify): _____

Does your organization have a "formal" Webmaster function? ___ Yes ___ No

Which of the following technologies do you use (or have at your disposal to use) to support knowledge management initiatives:

Intranet (internal internet based upon WWW browsers or groupware):

- _____ E-mail
- _____ Videoconferencing
- _____ Yellow pages of expertise (knowledge maps)
- _____ Discussion forums
- _____ Shared documents/products
- _____ Training and education

Gathering and publication of lessons learned/best practices

Internet Functions:

- _____ Knowledge searching on WWW
- _____ Business intelligence
- _____ Knowledge exchange with customers

Knowledge and Databases:

- _____ Knowledge-based systems
- _____ Best practice/lessons learned databases
- _____ Performance support systems/decision support systems
- _____ Management information systems

Data Mining and Knowledge Discovery Techniques:

- _____ Extracting knowledge from process data to improve operations
- _____ Simulation, interactive multimedia

From what you marked above, are these knowledge and databases accessible through the Intranet? Yes No

If yes, which ones:

Are you planning to make these knowledge and databases accessible through the Intranet?

Yes No

If yes, which ones:

Which technologies do you plan to use to support knowledge management?

D. Outcomes

Do you capture and track the value of your organization’s knowledge?

___ Yes ___ No

If yes, please explain:

Do you measure/track the (New) knowledge-generation within your organization?

___ Yes ___ No

If yes, please explain: _____

Do you measure/track knowledge sharing within your organization:

___ Yes ___ No

If yes, please explain:

If you are already using knowledge management, do you measure the value-added and costs of knowledge management?

___ Yes ___ No

If yes, please explain how you define and measure the “value-added” of KM:

What do you envision as the top 2 major benefits of using knowledge management in your organization, from a

strategic point of view?

Increased innovation

_____ Practice and process improvement

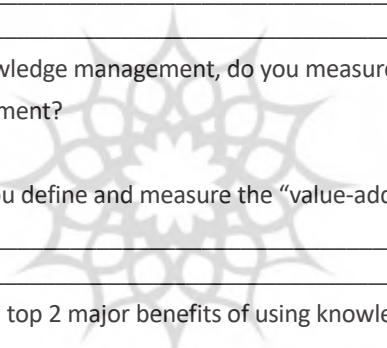
_____ Increased customer satisfaction

_____ Enhanced employee capability and organizational learning

Improved efficiencies in writing reports and responding to inquiries

Other (please specify): _____

Are there any other points you would like to make or areas that we have not mentioned that would help us understand your situation with regard to knowledge management?



THANK YOU AGAIN FOR SPENDING YOUR VALUABLE TIME IN COMPLETING THIS SURVEY.

BRI/PAC knowledge audit survey

The scope of the survey is limited to the OSR involvement in BRI/Premium Amount Collectable (BRI/PAC) operation. This should include all interface files, notices, and stuffers. Additionally, the Interactive Computation Facility (ICF) and the SAPIA module should be included. The following life cycles should be included (i.e., planning, requirements, validation) in the study (include details of OSR's involvement and only references to other organizations).

Note: "Categories of knowledge" refer to types of skills, rules, and practices (i.e., methods you need to know) for your job. Examples might include (a) coordinating and identifying areas of change, (b) preparing documents to reflect the increase in COLA and PAC, or (c) verifying exception/alert codes, which codes are acceptable or not acceptable and why. Generally speaking, "information" answers who, what, where and when questions; whereas, "knowledge" answers how and why questions.

This survey instrument consists of two sets of questions. The first set seeks to find answers for what knowledge is available and the second set seeks to find answers for what knowledge needs to be acquired. Please use as much space as needed to answer questions.

Step 1. Identify what knowledge currently exists in the scoped area described above.

Questions: Please answer as completely as possible:

1. Specifically list the categories of knowledge (how's/why's) that you use to do your job (include knowledge that you have [possess or own] and knowledge that you must obtain from other sources).
2. For each category of knowledge you specified in the previous question . . .
 - 2.1. Which do you feel are mission critical knowledge that are at high risk of being lost in the coming years?
 - 2.2. Which categories of knowledge do you possess or own?
 - 2.3. How do you use this knowledge? Please list specific examples.

- 2.4. From how many sources can you obtain this knowledge? Which sources do you use and why? (please include the fully qualified organizational component e.g. SSA/DCS/OSR/DV, HCFA/..., web site, handbook, or filename)
 - 2.5. Who/what are the “expert sources” in your organization (SSA wide) housing the categories of knowledge that you need (include their organizational component)?
 - 2.6. Besides yourself, who else uses this knowledge (incl. name & fully qualified org. component)?
 - 2.7. How often do you and others use this knowledge?
 - 2.8. Who are potential users of this knowledge who may not be getting it now (incl. name & fully qualified org. component)?
 - 2.9. List the sequence of steps that you use to obtain this knowledge?
 - 2.10. How do you use this knowledge to produce a value-added benefit to your organization?
 - 2.11. What are the environmental/external influences impacting this knowledge? (Please indicate if you feel these are positive or negative).
 - 2.12. What would help you identify or use this knowledge more effectively?
 - 2.13. Which parts of this knowledge do you consider to be (a) in excess/abundance, (b) sparse and (c) ancient/old/outlived its useful life?
3. How is knowledge currently being shared? What would be a more effective method for sharing knowledge? (e.g. paper-desk to desk, inter-office mail, email, web page, dataset)
4. What are the categories of knowledge that you will need as a daily part of your job (a) in the short term (122 years) and (b) in the long term (3–5 years)?
- Questions: Please answer as completely as possible:
5. What categories of knowledge are you lacking that would help you do your job better?
 6. For each category of knowledge you specified in the previous question . . .
 - 6.1. To what degree could you improve your level of performance by having access to all of the knowledge?
 - 6.2. Who or what might serve as potential sources of this knowledge (incl. name & fully qualified org. component)?
 7. What categories of knowledge do you reuse? Are there other instances where knowledge

is not typically reused, but reuse would be helpful?

8. For each type of knowledge listed in the immediately preceding question, which types lead to (a) improved accuracy, (b) increased consistency, (c) better efficiency, (d) other?
9. What types of questions do you have to which you cannot find the answers?
10. What departments/people (incl. name & fully qualified org. component) did you think would answer your question(s) but did not?
11. In what categories of knowledge do you find yourself asking the same types of questions repeatedly?
12. What people/departments (incl. name & fully qualified org. component) have contacted you for information?
13. For each person/department listed immediately above ...
 - 13.1. What level in the organization is each requester?
 - 13.2. Is the requester a new employee (less than 1 year), a medium-term employee (12-36 months, novice) or a long term employee (over 3 years)?
14. Of the questions that you have been asked by others in the organization, what knowledge was requested that you consider to be (a) essential for organization performance, (b) essential for the organization's competitive advantage, (c) important for leading to innovations and new areas in the future and (d) outdated and no longer useful for the business?
15. What mechanisms might be helpful for encouraging knowledge sharing and transfer in your organization?
16. Which aspects of your organization seem to provide barriers to effective knowledge management? (i.e., what constraints impede knowledge sharing and transfer?)
17. What are the main reasons that you could have made errors/mistakes on the job?
18. If your organization has considered outsourcing in the last 5 years ...

18.1. In what areas was the outsourcing considered?

18.2. In each area, if outsourcing was rejected, why?

18.3. In each area, if outsourcing has taken place, why?

19. How much time do you spend looking for knowledge (out of a 40-hr. week)? Why

