

مدیریت دانش در سازمانهای دولتی

حامد محمدی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مجله علمی-پژوهشی
مدیریت دانش

چکیده

مفهوم مدیریت دانش در سازمانهای دولتی به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است. اکثر سازمانهای دولتی به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش درون خود هستند تا هرچه بیشتر از دانش موجود خود در سیاستگذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نائل شوند. در این نوشتار سعی می‌شود تا با بیان ادبیات مدیریت دانش در سازمانهای دولتی، به ذکر عللی پرداخته شود که سازمانهای دولتی بنا به این دلایل می‌بایست به سمت مدیریت دانش حرکت کنند و موجب بهبود عملکرد و کسب یک مزیت رقابتی پایدار در بازارهای ملی و بین‌المللی شوند.

تدبیر

شماره ۲۱۲ - دی ۸۸
مقالات



مدیریت دانایی، همواره بر توانایی تفکر و تجزیه و تحلیل مسائل نیروی انسانی در سازمان تاکید کرده است، زیرا در شرایط کنونی، کارکنان سازمانها بایستی کمتر به کاریدی پردازند و با تاکید بر خرد خویش، وظایف سازمان را به انجام برسانند. پس در این راستا بایستی شرایطی به وجود آید که افراد سازمان، آزادانه تفکر و اظهار نظر کنند. از این رو، سازمانها در تلاش هستند که به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند و برای تحقق چنین امری از مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی کسب و کار به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده بهره می‌جویند. بنابراین، مدیریت دانش، نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند؛ به طوری که هدف اصلی آن کمک به کارکنان سازمان برای خلق سازمان یادگیرنده است؛ سازمانی که توانایی انطباق مناسب و سریع را با محیط پویا، متغیر و رقابتی اطراف خود داشته باشد.

مدیریت دانش، فرایندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد (نوروزیان، ۱۳۸۵: ۲۶). در دسته بندی که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارائه شده است، دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)، دهه ۱۹۹۰ را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه‌ها) و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده اند (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). تام استوارت در سال ۱۹۹۴ طی مقاله ای در مجله فورچون، این مسئله را به شرکتها یادآوری کرد که به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه مادی) اهمیت دهند.

بررسی‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانش، موضوعی است که در بخش خصوصی متولد شده و رشد یافته و در مورد پیشینه مدیریت دانش در سازمانهای دولتی کمتر صحبت شده است. کانگ و پاندا (Cong & Pandya) با مرور پیشینه مدیریت دانش در سازمانهای دولتی، اظهار داشته اند که این موضوع در



خط مشی گذاران و مجریان کشورهای در حال توسعه، اغلب دانش کافی ندارند و اقدامات آنها بیشتر مبتنی بر حدس و گمان است تا تحلیل منظم

سرمایه‌های اجتماعی به عنوان یک شایستگی سازمانی، این دانش را به مرحله اجرا می‌گذارند. این فرهنگ سازمانی با آموزش، مشاوره و نظارت، همکاری و تشریح مساعی و اعتماد به جای رقابت با یکدیگر، باعث افزایش یادگیری می‌شود (بیکر، ۱۳۸۲: ۲۸-۲۷).

شکل (۱) کاربرد مدیریت دانش را در اداره امور عمومی نشان می‌دهد. طبق شکل، هر یک از بخشها به طور جداگانه بر اداره امور عمومی تاثیر می‌گذارند و هر یک را باید به طور مستقل و جداگانه مورد بررسی و مطالعه قرارداد.

مورد سازمانهای دولتی، نوپا و در مراحل ابتدایی است و باید توجه ویژه ای به آن بشود (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۷۲).

به نظر پیتر دراکر، تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در آینده، دانش خواهد بود. دانش، تنها منبعی است که هر چه از آن استفاده بیشتر شود، خود نیز افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد که دستیابی سازمانهای بخش دولتی به این منبع عظیم، به دلیل دستیابی آسان به اعتبارات دولتی، با کندی همراه بوده است (کوایمان والیاسن، ۱۳۷۰: ۹).

در سطح سازمانی، مدیریت دانش منافع زیر را برای سازمان فراهم می‌آورد:

- ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری.
- سازمانها با داشتن دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود، تصمیمات بهتری اتخاذ می‌کنند، فرایندی‌های خود را شکل می‌دهند، تکرار کارها را کم می‌کنند، نوآوری را افزایش می‌دهند و به یکپارچگی و همکاری بالایی دست می‌یابند. به عبارت دیگر، در بخش دولتی، اعمال مدیریت دانش می‌تواند هزینه انجام کارها را کاهش دهد و خدمات به ارباب رجوع را اعتلا بخشد.

- از آنجایی که انتقال دانش به صورت روزافزون به عنوان منبع ارزش افزایی شناخته می‌شود، سازمانها مدیریت دانش را به عنوان زمینه ساز استراتژیک مزیت‌های رقابتی به شمار می‌آورند (روزنامه ایران، ۱۳۸۵: ۸).

سازمانهای هوشمند بر دانش مورد نیاز سازمان تسط پیدا می‌کنند و با ایجاد

بیان مسئله

مدیریت دانش، فرایند یا فعالیت ایجاد، به دست آوردن، تسخیر، تسهیم و به کاربردن دانش، هرجایی که وجود داشته باشد، برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمانهاست (نوروزیان، ۱۳۸۵: ۲۶). سازمانهای دولتی و محیطی که این سازمانها در آن فعالیت می‌کنند، به شدت تغییر یافته اند. سازمانها ناگزیرند به منظور سازش با محیط در حال تغییر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدیدنظر کنند و نیاز دارند که در مقابل تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به گذشته از خود نشان دهند و همچنین نیاز به شیوه‌های پیچیده تری دارند تا بتوانند سرمایه‌های دانشی خود را مدیریت کنند. آنها مجبورند که چرخه دانش خود را (مراحل تولید و انتشار دانش) به طور موثر کنترل کنند و همچنین از فرایندهای اجتماعی که به ایجاد دانش منجر می‌شوند، حمایت موثرتری به عمل آورند (صیف و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۷). دانش به یک عامل حیاتی تعیین کننده برای رقابت پذیری در بخش دولتی تبدیل شده است. خدمات رسانی و سیاستگذاری، دو فعالیت اصلی دولت‌ها هستند. در یک اقتصاد دانش - محور، دولت‌ها به شدت در هر زمینه با رقابت بین‌المللی و حتی ملی مواجه شده‌اند (www.infosanat.com). مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی پیچیده ای اطراف ما را گرفته است و سرعت تحولات و تغییرات محیطی بیشتر از آن است که به تصور آید. پیچیدگی و سرعت به همراه ارتباطات



جهانی - که مرز کشورها را در می نوردد، خط‌مشی گذاران را با مسئولیتی خطیر روبرو ساخته است. آنان برای تصمیم‌گیری در چنین فضایی باید مجهز به ابزارها و شیوه‌های جدید باشند و برای تحقق این هدف باید دانش جدیدی را در خط‌مشی‌گذاری بنیاد گذارند (الوانی و شریف زاده، ۱۳۷۹:۱۶۹). شرکتهای خصوصی به تولید کالا و خدماتی می پردازند که مستقیماً در رقابت با کالا و خدمات بخش دولتی است. آموزش، دانش، امنیت و علم از جمله زمینه‌های رقابت بین این دو بخش است.

به عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولتهاست. سازمانهای دولتی نیازمند آن هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند، زیرا در غیر این صورت، ارائه خدمات به عموم دچار مشکل خواهد شد.

افزایش روزافزون شهروندان دانش‌مدار، دولت را مجبور می کند تا در معرض دانشهای ایجاد شده و روزآمد قرار گیرد. اصول مدیریت دانش بیان می کنند که مهمترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تاکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می گیرد (www.infosanat.com).

مدیریت دانش، دارای برخی قابلیتها برای تقویت کارآمدی دولت و رقابت‌پذیری آن در محیط متغیر است. بخش دولتی و سازمانهای غیردولتی

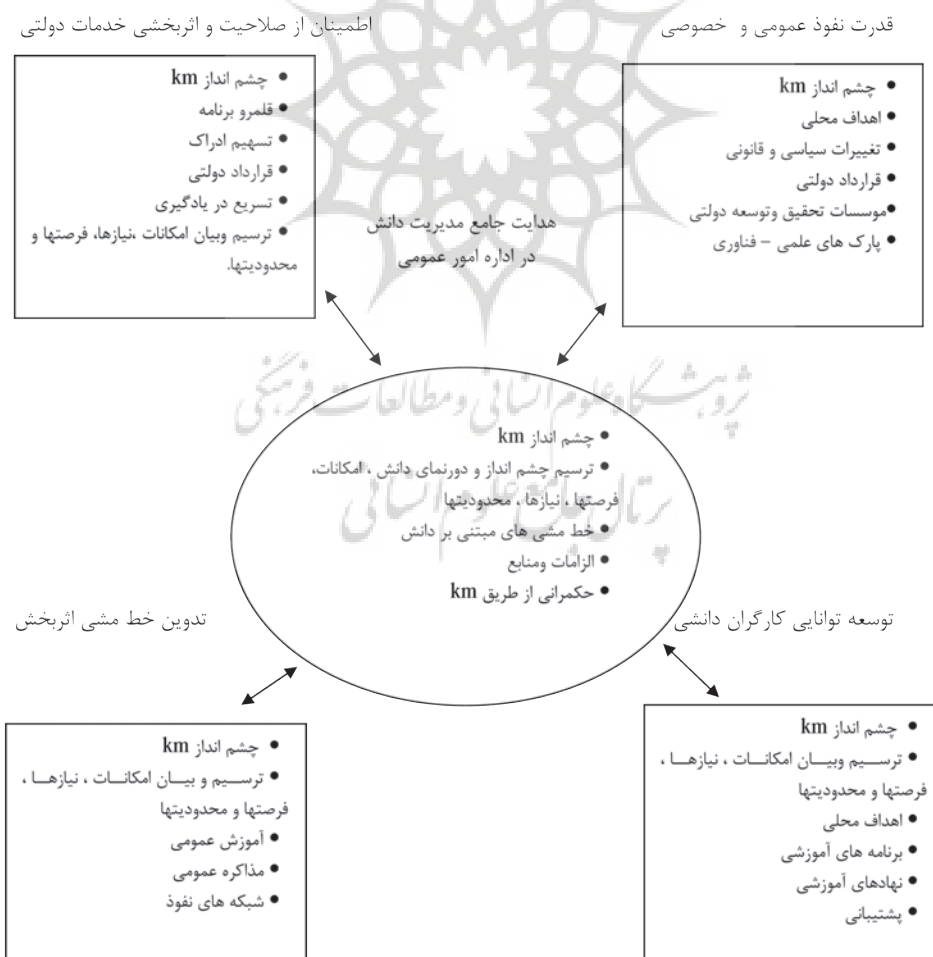
بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آنها بین بخشهای مختلف، چالش جدیدی برای بقای دانش در سازمان و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می کند. به مرور زمان، کارمندان فعلی دولت، بازنشسته خواهند شد. این مسئله

بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آنها بین بخشهای مختلف، چالش جدیدی برای بقای دانش در سازمان و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می کند. به مرور زمان، کارمندان فعلی دولت، بازنشسته خواهند شد. این مسئله

نقش و کاربرد مدیریت دانش در سازمانهای دولتی

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، اهمیت و ضرورت کاربرد مدیریت دانش در سازمانهای دولتی را مورد بررسی قرار داده است. از نظر این نهاد، سازمانهای دولتی بنا به چند دلیل باید به سمت مدیریت دانش حرکت کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند:

۱. جهانی شدن: روند جهانی شدن بر



شکل ۱: کاربرد مدیریت دانش در اداره امور عمومی (wiig,2000:8)

مدیریت بخش دولتی تاثیر می‌گذارد. همانند سایر نظریه‌های اجتماعی یا علمی، در اداره امور دولتی نیز انتشار اثرات تکنولوژی، چنان به سرعت رخ می‌دهد که بیش از پیش، مرزهای ملی ماهیت خود را از دست می‌دهند (Riggs, 1991: 473). عصر آینده، عصر شبکه‌ها خواهد بود، اما نه شبکه‌های تکنولوژیک بلکه شبکه‌های انسانی در قالب تکنولوژی‌های نو. عصر آینده تنها عصر هوش مصنوعی و سیستم‌های تخصصی نخواهد بود، بلکه عصر هوشمندی مجموعه انسانی در شبکه‌های جهانی است. در آینده شبکه‌هایی که در آنها دانش و بصیرت انسانها، هوش و نبوغ آنان، خلاقیت و نوآوری هایشان با هم جمع شده‌اند، جامعه انسانی را به پیش خواهند راند. یکی از نمودهای جهانی شدن در درون کشورها، کم‌رنگ‌تر شدن تمایز بین بخش عمومی و بخش خصوصی خواهد بود (الوانی و دانایی فرد: ۱۳۸۸: ۲۸۸).

۲. **خط مشی گذاری:** پورتر عقیده دارد طیف وسیعی از خط مشی‌های دولت به نوعی بر برتری ملی تاثیر می‌گذارند. از جمله این خط‌مشی‌ها، خط‌مشی آموزشی، خط‌مشی مالیات، خط‌مشی بهداشت،

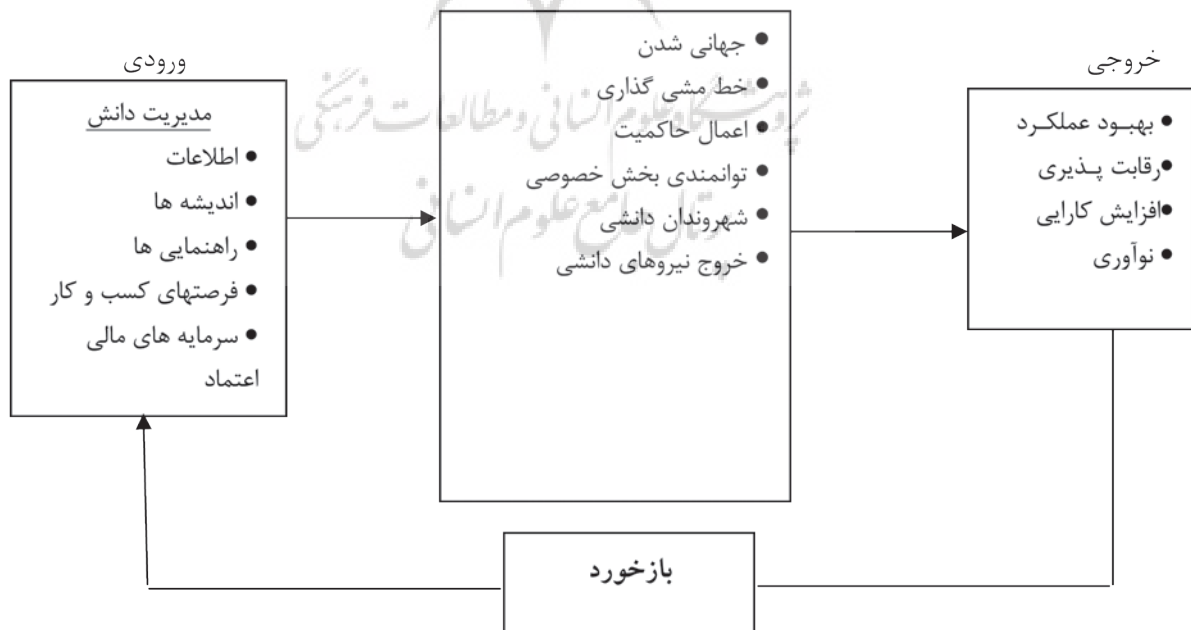
خط‌مشی ضدانحصار، خط‌مشی ساماندهی، خط‌مشی محیطی، خط‌مشی مالی و پولی و بسیاری خط‌مشی‌های دیگر هستند (هیوز ۱۳۸۸: ۳۰-۲۹). به نظر می‌رسد که گرایش نوین در خط‌مشی‌گذاری در جهت کسب دانش باشد. امروزه در شیوه‌های نوین خط‌مشی‌گذاری، استفاده صرف از شیوه‌های اثبات‌گرایی (پوزیتیویسم) در کسب دانش، انتقاد شده است و گرایش‌هایی به سمت رویکردهای پدیدارشناسی و تئوری‌های بی‌نظمی (آشوب) مشاهده می‌شود و بنابراین با توجه به ماهیت دانش و مخصوصاً دانش نهفته که ذهنی بوده و حاوی ارزشها و تجارب و باورها نیز هست، اهمیت دانش در گرایش‌های نوین خط‌مشی‌گذاری حائز توجه خواهد بود (الوانی و شریف زاده، ۱۳۷۹: ۱۷۰).

خط‌مشی‌گذاران و مجریان کشورهای در حال توسعه، اغلب دانش کافی ندارند و اقدامات آنها بیشتر مبتنی بر حدس و گمان است تا تحلیل منظم. هزینه تولید اطلاعات در این کشورها زیاد و تامین خدمات پشتیبانی بسیار دشوار است. افزون بر این، دولت‌ها و بوروکرات‌ها غالباً جهت‌گیری غربی یا فن‌سالارانه دارند و از تاثیرات مثبت دانش بومی بر فرایندهای خط‌مشی‌گذاری

فرایند

غافل اند (Chambers, 1993). بنابراین، خط‌مشی‌گذاران به خصوص در کشورهای در حال توسعه، می‌بایست خود را با دانش‌های جدید خط‌مشی‌گذاری و دانش بومی مجهز کنند.

۳. **اندازه دولت:** دهه هشتاد، دوران حملات تقریباً شدید به اندازه و قابلیت بخش امور دولتی بود؛ با این عقیده که دولت‌ها خیلی بزرگ هستند و منابع کمیاب را مصرف می‌کنند. دولت، به ویژه بوروکراسی آن، همواره منبع بعضی ناآرامی‌ها در جامعه است. صاحب‌نظران استفاده از ابزارهای بوروکراتیک را بیش از پیش عامل تثبیت‌کننده وضع موجود و عدم اثربخشی می‌پندارند. حملاتی که علیه اندازه و شیوه‌های بخش دولتی صورت گرفته، تاثیر خود را بر روند کوچک کردن دولت و تغییر مدیریت آن برجا گذاشته است (هیوز، ۱۳۸۰: ۲۰-۱۹). امروزه کوچک سازی در دولت و حرکت از تصدی‌گری به سوی اعمال حاکمیت در دستور کار دولت‌ها (بویژه کشورهای در حال توسعه) قرار گرفته است. اعمال حاکمیت می‌طلبد که دولت‌ها به حرکت‌های مبتنی بر دانش توجه کنند تا از این طریق موجب افزایش اثربخشی و سرعت در پاسخگویی



شکل ۲: مدل مفهومی مدیریت دانش در سازمانهای دولتی

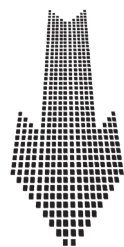
شوند.

۴. **بخش خصوصی:** بخش دولتی همیشه از بخش خصوصی اقتباس کرده است. بسیاری از اصول سازماندهی اداره امور دولتی در این سده از بخش خصوصی تقلید شده است (Blau and Meyer, 1987). قابلیت و توانمندی های بخش خصوصی در عرصه های مختلف روزبه روز بیشتر می شود و توانمندی آنها در به کارگیری تکنیک هایی مثل مهندس مجدد فرایند، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت راهبردی و تکنیک های مشابه دیگر، باعث شده است که فاصله موجود بین سازمانهای خصوصی و دولتی رو به افزایش نهد.

۵. **افزایش شهروندان دانشی:** برخلاف جوامع گذشته، درصد بالایی از شهروندان را امروزه افرادی تشکیل می دهند که دارای مهارت و آموزش های سطح بالایی هستند و به عنوان یک منبع با ارزش برای سازمانها درآمده اند. به نظر می رسد که شهروند محوری به تدریج تبدیل به یکی از راهبردهای اصلی مدیریت دولتی بشود که البته در مدیریت دولتی نوین به عنوان یکی از راهبردهای اصلی معرفی شده است. با توجه به آنکه «شهروندان»، واژه ای عامی به نظر می رسد و اینکه همه شهروندان قادر به مشارکت اثرگذار نیستند، به نظر می رسد دسته ای از شهروندان نظیر دانشگاهیان، محققان و پژوهشگران، روزنامه نگاران و نظایر آنها توان اثرگذاری بیشتری بر سازمانهای دولتی دارند. این دسته از شهروندان با عنوان «شهروندان دانشی» نام برده می شوند.

به نظر می رسد در دنیایی که دانش به تنها مزیت رقابتی پایدار برای سازمانها تبدیل شده است، توجه به این منبع غنی دانش ضروری باشد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۲۲-۱۲۱).

۶. **خروج نیروهای دانشی در سازمانهای دولتی:** دانش یک موضوع اجتماعی و انسانی است و برخلاف اطلاعات، به فناوری وابسته نیست. با خروج نیروهای دانش آموخته و حرفه ای از سازمانهای دولتی (به دلیل بازنشستگی، ترک حرفه، جایجایی ها ...) عملاً بخشی از دانش که سازمان دولتی سالها برای آن سرمایه گذاری کرده است، از سیستم خارج می شود و



شهروندان دانشی یعنی آن دسته از شهروندانی که از لحاظ دانش و شناخت در سطح بالاتری نسبت به عموم جامعه هستند توان اثرگذاری بالایی بر سازمانهای دولتی دارند

این می طلبد که از طریق الگوهای مناسب مدیریت دانش از اتلاف این سرمایه ها که سرمایه های ملی محسوب می شوند، جلوگیری کرد (همان: ۱۲۲).

مدل مفهومی

مدل مفهومی این مقاله که جمع بندی مرور مبانی نظری است و با رویکردی سیستمی به موضوع مدیریت دانش در سازمانهای دولتی می نگرد، در شکل (۲) نشان داده شده است. ورودی این مدل، مدیریت دانش است که با تاثیر آن روی فرایند که تمامی عوامل و متغیرهای مورد مطالعه است، منجر خواهد شد که سازمانهای دولتی با کاربردی ساختن مدیریت دانش به قابلیت و توانایی لازم در رقابت پذیری با سایر سازمانها چه در سطح ملی و یا سطح بین المللی نائل آیند و به تبع آن موجب بهبود عملکرد و افزایش بازدهی خواهد شد.

نتیجه گیری

با توجه به مطالب ارائه شده در این نوشتار می توان اذعان داشت، مدیریت دانش در سازمانهای دولتی نوپا و در مراحل اولیه خود است و با توجه به عواملی همچون جهانی شدن، خط مشی گذاری، توانمندی بخش خصوصی، اندازه دولت، افزایش دانش شهروندان، خروج نیروهای دانشی از سازمانها و ...، سازمانهای دولتی باید توجه ویژه ای به مدیریت دانش داشته باشند.

سازمانهای دولتی باید بر این باور باشند

که با قدرت دانش می توانند برتریهای بلندمدت خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند و با استقرار مدیریت دانش، کارایی خود را بهبود بخشند.

اگر کشورهای درحال توسعه همچون کشورهای توسعه یافته به دانش توجه نکنند، فاصله علمی - اقتصادی و ... بین کشورهای ثروتمند و فقیر افزایش می یابد. □

منابع

۱. ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵.
۲. الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن، گفتارهایی در فلسفه تئوری های سازمان دولتی، انتشارات صفار، ۱۳۸۰.
۳. الوانی، سید مهدی و شریف زاده، فتاح، فرآیند خط مشی گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۹.
۴. بیکر، واین، مدیریت و سرمایه اجتماعی، ترجمه: سید مهدی الوانی و محمدرضا ربیعی مندجین، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲.
۵. جعفری، مصطفی و کلانتر، سید کیانوش، مدیریت دانش در سازمان، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۲، اسفند ۱۳۸۲.
۶. روزنامه ایران، اهمیت و نیاز به مدیریت دانش برای دولت، سال سیزدهم، شماره ۳۵۶۱، پنجشنبه ۱۲ بهمن ۱۳۸۵.
۷. صیف، محمدحسن و همکاران، سیستم ها و آینده مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۱، مرداد ۱۳۸۵.
۸. کویمان، جان و یاسن، جل، مدیریت سازمانهای دولتی، ترجمه: عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۹. نوروزیان، میثم، دانش مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۶، ۱۳۸۵.
۱۰. هیوز، آون، مدیریت دولتی نوین، سید مهدی الوانی و همکاران، انتشارات مروارید، ۱۳۸۰.

11. Blau, peter M. & Meyer, Marshall w. ,Bureaucracy in modern society , Third Edition, New York: Ran dom House , 1987.

12. chambers, R., Challenging the professions : Frontiers for Rural Development , London: IT publishers, 1993.

13. Riggs, F., Public Administration: a comparatives framwork, public Administration Review, 1991.

14. wiig, karl M., Application of knowledge management in public Administration, 2000.

15. www.infosanat. com

حامد محمدی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر