

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

دکتر سیدحسین ابطحی^۱، دکتر عادل صلواتی^۲

چکیده

شواهد نشان می‌دهد که گرایش فزاینده‌ای برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها شکل گرفته است. با این وجود، مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نوپاست و کمتر مورد بحث قرار گرفته است. جهانی شدن تغییرات و مطرح شدن ارزش‌هایی مانند مشارکت، شهروند محوری و دانش محوری در تئوری‌های نوین مدیریت دولتی و همچنین موضوعاتی از قبیل کوچک سازی دولت و اعمال حاکمیت به جای تصدی گری می‌طلبد که مدیریت دانش در بخش دولتی نیز مورد توجه قرار گیرد. در این راستا، نویسندگان مقاله به بررسی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. این مقاله بر سه موضوع اصلی متمرکز است: ۱- آیا مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی امکان پذیر است؟ ۲- آیا مدل‌های موجود مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌توانند مبنای عمل قرار گیرند؟ و ۳- عناصر و ابعاد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کدامند؟ این مقاله در نهایت به بررسی موانع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌پردازد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سازمان‌های دولتی،

عناصر مدیریت دانش، موانع مدیریت دانش، شهروندان

مقدمه

دانش^۱، به سرعت در حال تبدیل شدن به مهمترین مزیت رقابتی پایدار^۲ برای سازمان‌هاست. نگرش‌های

Abstract

In recent years a great need has been felt for using Knowledge management in organizations, but Knowledge management is hardly established in government organizations. Globalization in alterations and the induction of values such as contribution, citizen-orientedness and Knowledge-orientedness in modern theories of public administration and also issues such as government-shrinkage and exertion of authority instead of incumbency make it necessary for government sectors to take Knowledge management into account.

The present article elucidates Knowledge management in government organizations; there are three main subjects:

1. Is it possible to use management Knowledge in government organizations?

2. Can the existing Knowledge management models be used?

3. What are the components and dimensions of Knowledge management in government organizations?

Finally, this article clarifies the possible restrictions on utilizing Knowledge management in government organizations.

Keywords: Knowledge management, Government organization, Elements of Knowledge management, Restrictions for knowledge management. Citizen

مبتنی بر منابع به نگرش‌های مبتنی بر دانش، تبدیل شده و این تغییر در منابع، مهمترین چالش سازمان‌ها در عصر دانش^۳ خواهد بود (wiig, 2002:7). Hc hXk v. سازمان‌های موفق، آنهایی خواهند بود که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند.

۱- استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۲- دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیأت

علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سسندج

¹ - Knowledge

² - Sustainable competitive Advantage

³ - Knowledge Era

بخش دولتی نوپا بوده و کم‌تر به آن پرداخته شده‌است (Teece, 1998: 5).

کانگ و پانڈیا^۴، در بررسی ادبیات مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی اظهار داشته‌اند که این موضوع در سازمان‌های دولتی، نوپا بوده و در مراحل ابتدایی می‌باشد به همین علت و با توجه به اهمیت یافتن دانش به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی پایدار، باید توجه ویژه‌ای به آن صورت بگیرد (Cong & Pandya, 2003: 32).

در اینجا این سؤال مطرح است که: مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی چه کاربردی می‌تواند داشته باشد؟ آیا ماهیت و نقش سازمان‌های دولتی ایجاب می‌کند مدیریت دانش در این سازمان‌ها، مورد بحث و استفاده قرار گیرد؟ در ذیل، ضرورت و اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

مهم‌ترین دلایل توجه به این امر در سازمان‌های دولتی را می‌توان به صورت ذیل بیان کرد:

۱- تغییر در ترکیب منابع

نگرش‌های مبتنی بر منابع (از قبیل زمین، سرمایه و کار) به نگرش‌های مبتنی بر دانش، تبدیل شده و دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌هاست (Okunoye, 2003: 23). دانش، تنها منبعی است که هر چه بیشتر از آن استفاده شود، خود نیز افزایش می‌یابد.

۲- گرایش‌های نوین خط‌مشی‌گذاری

صاحب‌نظرانی از قبیل اپل بای^۵ (۱۹۴۹) و نورتون

شواهد حاکی از آن است که تمایل فزاینده‌ای برای بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها پدید آمده است و عواملی مثل جهانی شدن، شهروند محوری، مشاورکت و دانش محوری، ضرورت این امر را افزایش داده‌است. این ضرورت در سازمان‌های دولتی با مطرح شدن موضوعاتی از قبیل کوچک سازی دولت، اعمال حاکمیت به جای تصدی‌گری، توانمند شدن بخش خصوصی و افزایش دانش شهروندان، بیشتر احساس می‌شود.

علی‌رغم این موارد، سازمان‌های دولتی هنوز هم بسیاری از خصوصیات امور اداری سنتی را دارا هستند و با توجه به تغییرات دنیای پیرامون، تغییر چندانی پیدا نکرده‌اند و فاصله‌ای که بین این سازمان‌ها و سازمان‌های بخش خصوصی در کسب و بکارگیری دانش، ایجاد شده‌است روز به روز بیشتر می‌شود. امروزه برای بسیاری از مردم، این سؤال مطرح است که چرا سازمان‌های دولتی از نارسائی‌های موجود در عملکرد خود رنج می‌برند در حالی که سازمان‌های بخش خصوصی دچار این لحاظ عملکرد هستند بهتری دارند (کویمان و الیاسن، ۱۳۷۰: ۹-۲۴).

در حال که به نظر می‌رسد سازمان‌های دولتی بنا به ماهیت خاص خود و نقش حساسی که در تحقق ارزش‌های اجتماعی و دموکراتیک جامعه ایفا می‌کنند، باید بیشتر با این تغییرات همسو شوند (دنه‌ارت، ۱۳۸۰: ۲۶).

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

بررسی و مطالعه فرهنگ مدیریت دانش نشان می‌دهد که این موضوع در بخش خصوصی بیشتر مورد توجه بوده و به عنوان یک استراتژی تجاری و برای افزایش سودآوری مورد تأکید قرار گرفته‌است و در

⁴-Cong & Pandya

⁵-Appleby

است. بر همین اساس، بسیاری از کشورها کوچک‌سازی در دولت و حرکت از تصدی‌گری به سوی اعمال حاکمیت را در دستور کار خود قرار داده‌اند. چنین نگرش‌هایی حاکی از اهمیت موضوعاتی مثل دانش، مدیریت دانش، نیروهای دانشی و سازمان‌های دانش محور خواهد بود (OECD, 2003: 2).

۴- جهانی شدن

به نظر می‌رسد که جهانی شدن^۷ به چالش مهمی برای سازمان‌های دولتی تبدیل شده یا به زودی خواهد شد. با گسترش جهانی شدن، رقابت بین سازمان‌هایی که خدمات مشابهی را ارائه می‌کنند، افزایش خواهد یافت از این رو دستیابی به دانش‌های مورد نیاز، امری حیاتی خواهد بود (همان مأخذ ص ۳).

سبرین^۸، در مصاحبه‌ای می‌گوید: "معتقدم که عصر آینده عصر شبکه‌ها خواهد بود اما نه شبکه‌های فناوری بلکه شبکه‌های انسانی در قالب فناوری‌های نو، عصر آینده تنها عصر هوش مصنوعی و سیستم‌های متخصص نخواهد بود. بلکه عصر هوشمندی مجموعه‌های انسانی در شبکه‌های جهانی است."

در آینده، شبکه‌هایی که در آنها دانش و بصیرت انسان‌ها، هوش و نبوغ آنان، خلاقیت و نوآوری‌هایشان با هم جمع شده‌است، جامعه انسانی را به صورت جهانی به پیش خواهد راند. جهانی شدن همچنین باعث کم‌رنگ شدن تمایز بین بخش عمومی بخش و خصوصی می‌شود که این امر، رقابت بین سازمان‌های دولتی و خصوصی را از نظر دستیابی به دانش‌های مورد نیاز، افزایش خواهد داد (الوانی، ۱۳۸۰: ۲۸۸).

لانگ^۶ (۱۹۶۲) معتقدند که خط‌مشی‌گذاری، محور اصلی فعالیت‌های دولت است (دنهارت، ۱۳۸۰: ۱۹۵). با توجه به اینکه فرایند خط‌مشی‌گذاری در خلأ اتفاق نمی‌افتد، شیوه‌های کسب دانش و کیفیت دانشی که در این فرایند مورد استفاده قرار می‌گیرد، حائز اهمیت خواهد بود.

امروزه در شیوه‌های نوین خط‌مشی‌گذاری، استفاده صرف از شیوه‌های اثبات‌گرایی^۱ در کسب دانش، انتقاد شده است و گرایش‌هایی به سمت رویکردهای پدیدارشناسانه و تئوریهای بی‌نظمی نیز مشاهده می‌شود (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۷۹: ۱۷۰). با توجه به ماهیت دانش و بخصوص دانش نهفته که ذهنی بوده و حاوی ارزشها، تجارب و باورهای افراد نیز می‌باشد، نقش این نوع دانش در گرایش‌های نوین خط‌مشی‌گذاری حائز اهمیت خواهد بود. همین امر باعث شده است که بسیاری از کشورها (از قبیل آمریکا، کانادا، ژاپن، استرالیا، مالزی، هند و...) در خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کلان و بلندمدت خود، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت و گسترش فعالیت‌های دانش محور در نظر بگیرند. فصل چهارم (ماده ۴۳ الی ۵۷) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نیز به این موضوع پرداخته است. این قانون، دولت را مکلف کرده است که برای توسعه مبتنی بر دانش (داناتی)، زمینه‌های لازم را فراهم آورد.

۳- اعمال حاکمیت به جای تصدی‌گری

یکی از انتقاداتی که بخصوص در سالهای اخیر متوجه دولتها بوده در خصوص اندازه و گسترش بی‌رویه‌ی آنها است و اعتقاد بر این است که این ویژگی باعث عدم کارایی و کاهش پاسخگویی بخش دولتی شده

⁷ - Globalization

⁸ - Sabrina

⁶ -Norton long

1-Positivist

۵- توانمند شدن بخش خصوصی

توانمندی‌های بخش خصوصی در عرصه‌های مختلف روز به روز بیشتر می‌شود. مهارت آنها در بکارگیری تکنیک‌هایی از قبیل مهندسی مجدد فرایندهای تجاری^۹ (BPR)، مدیریت کیفیت جامع^{۱۰} (TQM) مدیریت استراتژیک و تکنیکهای مشابه دیگر باعث شده است که فاصله موجود میان سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی رو به افزایش نهد (OECD, 2003:4). این مشکل، زمانی حادث می‌شود که به یاد آوریم مشتریان سازمان‌های دولتی، عامه مردم هستند نه طیف خاصی از آنها. به همین علت لزوم دستیابی به دانشها و تکنیک‌های جدید به منظور ارائه خدمات مطلوب تر، افزایش می‌یابد.

۶- افزایش دانش شهروندان

برخلاف جوامع گذشته، درصد بالایی از شهروندان را امروزه افرادی تشکیل می‌دهند که دارای مهارت و آموزشهای سطح بالایی هستند آنها به عنوان یک منبع با ارزش دانش برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند (OECD, 2003: 5).

به نظر می‌رسد که شهروند محوری رفته رفته به یکی از استراتژی‌های اصلی مدیریت دولتی تبدیل شود که البته در مدیریت دولتی نوین^{۱۱} (NPM) به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی معرفی شده است. این سیاست موجب می‌شود تا مشارکتی سازنده و مبتنی بر اعتماد بین سازمان‌های دولتی و شهروندان به وجود آید و شهروندان نسبت به مسائل محیطی و دیگر شهروندان نیز احساس مسئولیت کنند و همین طور دولتمردان و کارگزاران بوروکراسی این الزام را درک کنند که باید به

خواسته‌های و خواست‌های شهروندان گوش فراداده و ارضای نیازها و انتظارات شهروندان را اولویت نخست فعالیت‌ها و اقدامات خود قرار دهند (الوانی، ۱۳۸۰: ۲۹۵).

۷- از دست دادن نیروهای با تجربه در سازمان‌های دولتی

دانش یک موضوع اجتماعی و انسانی است و برخلاف اطلاعات به فناوری وابسته نیست. با خروج نیروهای تحصیل کرده و حرفه‌ای از سازمان‌های دولتی، عملاً بخشی از دانش سازمان دولتی که سال‌ها برای آن سرمایه گذاری شده است، از سیستم خارج می‌شود و لازم است که از طریق الگوهای مناسب مدیریت دانش از اتلاف این سرمایه‌ها که بخشی از سرمایه‌های ملی محسوب می‌شوند، جلوگیری نمود (Cong & Pandya:25-32).

آیا مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی امکان پذیر است؟

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که تغییرات سریع بشدت جهانی می‌شوند. اصطلاحاتی نظیر اقتصاد دانش محور، سازمان‌های دانشی و دانشگران برای ما روز به روز مأنوس تر می‌شوند. تغییرات سریع در کنار ایجاد چالش، فرصتهایی را نیز در اختیار سازمان‌ها قرار داده‌اند. به عنوان مثال، فناوری اطلاعات در کنار چالش‌های خاص خود فرصت‌هایی (به عنوان مثال، تمرکز و عدم تمرکز همزمان) را نیز در اختیار سازمان‌ها (اعم از خصوصی و دولتی) قرار داده است (Cong & Pandya, 2003:25).

بررسی تاریخی نشان می‌دهد که تکنیک‌هایی نظیر مهندسی مجدد فرایندهای تجاری (BPR) و مدیریت

⁹- Business Process Re-engineering

¹⁰- Total Quality management

¹¹- New public Management

موافقان و مخالفان مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

گرچه در خصوص ضرورت مدیریت دانش برای سازمان‌های دولتی، مخالفتی به چشم نمی‌خورد. اما بعضی از صاحب‌نظران (بوین^{۱۲}، ۲۰۰۲) معتقدند که اختلافات بین سازمان‌های دولتی و خصوصی آنقدر زیاد است که این سازمان‌ها نمی‌توانند از تکنیک‌های بخش خصوصی استفاده کنند. سازمان‌های دولتی در موضوعاتی نظیر مدیریت منابع انسانی، خط‌مشی‌گذاری و مدیریت موضوعات اخلاقی از سازمان‌های بخش خصوصی متمایز می‌گردند. از این رو مدل‌های موجود مدیریت دانش نمی‌تواند در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار بگیرد و باید به دنبال مدل‌های منحصر به فرد برای بخش دولتی رفت (Boyne, 2003: 97-122).

که البته مدل خاصی تا کنون از سوی این افراد ارائه نشده است.

دسته دوم (موافقان) را افرادی تشکیل می‌دهند، لین^{۱۳} (۲۰۰۰، کانگ و پاندا ۲۰۰۳) که می‌گویند با مفاهیم مدیریت دولتی سنتی نمی‌توان به سراغ مدیریت دانش مؤثر رفت زیرا مدیریت دانش، موضوعی اجتماعی و انسانی است و با رویکرد تحصیلی یا اثبات‌گرایی همخوانی ندارد. در رویکرد اثبات‌گرایی همه دانش‌ها از زاویه «عینیت» و نه «ذهنیت» نگریسته می‌شود و لذا طبق این رویکرد، بخش عظیمی از دانش (دانش نهفته)، نادیده گرفته می‌شود.

موافقان از ارزشهای جدید در مدیریت دولتی نام می‌برند، ارزش‌هایی که عمدتاً با مفاهیم مدیریت دولتی نوین (NPM) ارتباط پیدا می‌کنند. عمده این ارزشها که موافقان مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بر آن

کیفیت جامع (TQM) ابتدا در شرکت‌های بزرگ بخش خصوصی، به وجود آمده و رشد کرده‌اند (Macadam & Reid, 2000: 26). مدیریت دانش نیز از این قاعده پیروی می‌کند. تجارب نشان داده است که مدیریت دانش در بخش‌های خصوصی، امتحان خود را به خوبی پس داده و ثابت کرده‌است که یک مد زودگذر و موقت نیست (Cong & Pandya, 2003: 26).

شواهد حکایت از آن دارد که سازمان‌های دولتی نیز باید با مدیریت دانش عجین شوند. امروزه دولت‌هایی مثل انگلستان، آمریکا، فنلاند و مالزی، گامهای مهمی را برای استقرار و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی خود برداشته‌اند که مهم‌ترین این گامها را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

- ۱- تقویت فرهنگ حمایت از مدیریت دانش
- ۲- تدوین اهداف و استراتژی‌های مدیریت دانش
- ۳- طراحی ساختارهایی برای مدیریت دانش در درون ساختار رسمی سازمان
- ۴- تدوین فرایندهای مدیریت دانش
- ۵- فراهم آوردن زیرساختهای فنی لازم برای توسعه فعالیت‌های مدیریت دانش
- ۶- تدوین برنامه‌های آموزشی لازم برای کارکنان (OECD, 2003: 4-8).

بررسی آراء صاحب‌نظران نشان می‌دهد که ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، انکارناپذیر است، اما سؤال اصلی در اینجاست که آیا سازمان‌های دولتی می‌توانند با استفاده از مدل‌های موجود مدیریت دانش که عمدتاً در بخش خصوصی ایجاد شده‌اند به سراغ مدیریت دانش بروند؟ آیا مؤلفه‌ها، عناصر و ابعاد مدیریت دانش در بخش دولتی، همان مؤلفه‌ها، ابعاد و عناصر بخش خصوصی است؟

¹²- Boyne

¹³- Lane

تأکید می‌کنند عبارتند از :

۱- مشارکت

تئوری‌های نوین مدیریت دولتی، تأکید زیادی بر ارزش مشارکت، یعنی هم مشارکت شهروندان در امور سازمان‌های دولتی و هم مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها تأکید زیادی کرده‌اند. اوریون وایت^{۱۴} در اثر اولیه‌اش یعنی (سازمان دیالتیکی) اهمیت نوعی تعامل فعال و مداوم بین کارکنان سازمان و گروه‌های ارباب رجوع در اجرای خط‌مشی‌ها و رویه‌ها را برای مدنظر قرار دادن همه منافع، مطرح کرده بود. افرادی مثل فردریک‌تی‌یر^{۱۵} و هرلن‌کلیوند^{۱۶} از کاهش سلسه مراتب در سازمان‌های دولتی خبر داده‌اند (دنهارت، ۱۳۸۰ : ۱۸۴-۱۸۳). که این امر می‌تواند مشارکت و تعاملات همه جانبه را در این سازمان‌ها تقویت کند.

۲- ذهنیت

نگرش‌های سنتی مدیریت دولتی تحت سیطره ی مکتب اثبات‌گرایی، سعی در کم رنگ کردن و نفی ذهنیت داشتند. اما در مفاهیم جدید مدیریت دولتی، موضوعاتی از قبیل ذهنیت و ارزش‌های ذهنی نیز مورد توجه قرار گرفته‌است. به عنوان مثال کیرکهارت^{۱۷} در مقالات «مینوبروک» تلاش کرد تا تئوری مدیریت دولتی را از منظر اگزستانسیالیسم و پدیدارشناسی مطرح کند. وی در این مقاله متذکر می‌شود که پیشرفت‌های جدید در علوم اجتماعی ممکن است شالوده‌ای برای فائق آمدن بر دیدگاه سنتی وبری در باب بوروکراسی عقلایی فراهم کند (همان ماخذ: ۱۸۰).

با توجه به تأکید مدیریت دانش بر خاصیت بین ذهنی بودن^{۱۸} دانش، انتظار می‌رود که موضوع مدیریت دانش همخوانی بیشتری با مدیریت دولتی پیدا کند (Cong & Pandya, 2003 :29).

۳- شهروند محوری

در گذشته، مدیریت دولتی توجه اصلی خود را به رخدادهای درون بوروکراسی معطوف می‌داشت. اما گرایش‌های نوین و افق‌های جدید در مدیریت دولتی خبر از گرایش سازمان‌های دولتی به محیط بیرونی را می‌دهند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پاسخگویی مطلوب به شهروندان در سایه تقویت نظارت‌های عمومی باعث شده است تا شهروندان در محور بحث‌های مدیریت دولتی قرار بگیرند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۲۹۵).

۴- سرمایه اجتماعی

تئوری‌های نوین مدیریت دولتی گرایش فزاینده به سوی تقویت سرمایه‌های اجتماعی^{۱۹} که ریشه در افزایش اعتماد عمومی دارد، از خود نشان می‌دهند (همان ماخذ: ۲۹۱). یکی از شرایط اصلی برای موفقیت مدیریت دانش، وجود اعتماد است. افراد تا به همدیگر اعتماد نکنند نمی‌توانند در دانش‌های یکدیگر سهیم باشند. اگر آنها احساس کنند که با تسهیم دانش، قدرت خود را از دست می‌دهند از ارائه دانش خود به دیگران، خودداری خواهند کرد.

14- Orion white

15- Frederick Thayer

16- Harlan Cleveland

17- Kirk hart

18- Intersubjective

19- Social capital

دانش در سازمان‌های دولتی باشد (Cong & Pandya 2003:30).

۲- هرمدلی که در بخش خصوصی ارائه شود بر مبنای رقابت و مزیت‌های رقابتی استوار است در حالی که رقابت در بخش دولتی نمی‌تواند مبنای معیاری برای مدل‌ها باشد. در سازمان‌های دولتی عواملی نظیر کیفیت ارائه خدمات به مشتریان، مسئولیت و پاسخگویی به شهروندان، مبنای قرار می‌گیرند (همان مآخذ).

۳- مدیریت دانش در سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی دو هدف متفاوت را تعقیب می‌کند. در بخش خصوصی از دستیابی به دانش‌های درونی یا بیرونی در راستای سودآوری بیشتر استفاده می‌شود و بعبارتی هدف، دستیابی به منافع صاحبان سهام است اما در سازمان‌های دولتی از کسب دانش در راستای دستیابی به اهداف ذی‌نفعان استفاده می‌شود (Wiig, 2000:11).

به نظر می‌رسد که با توجه به اهداف و رسالت‌های سنگین سازمان‌های دولتی، صرفاً دانش درون‌سازمانی آنها جوابگوی نیازهای دانشی‌شان نباشد و از طرفی آنها در قبال دانش شهروندان که بخشی از سرمایه‌های ملی محسوب می‌شود، مسؤول هستند. لذا چارچوب‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بایستی به این موضوع دقت ویژه‌ای داشته باشند.

عناصر و ابعاد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

صاحب‌نظران (ویگ ۲۰۰۰، کانگ و پاندیا ۲۰۰۳ و جشی ۱۹۹۹) اعتقاد دارند که با توجه به نوپا بودن مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، بایستی پژوهش‌های متعددی به منظور شناسایی عناصر و ابعاد مدیریت دانش در سازمان‌های بعمل آید. علی‌رغم این موضوع، عناصر و ابعاد ذیل برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

چارچوبی برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

بررسی ادبیات موضوع، حاکی از این است که چارچوب‌ها و مدل‌های زیادی در زمینه‌ی مدیریت دانش ارائه شده‌اند. هدف این چارچوب‌ها کمک به سازمان‌ها در راستای درک بهتر دانش و به کارگیری آن در فرایندهای سازمانی بوده است. اما بررسی‌ها نشان می‌دهند که این چارچوب‌ها برای سازمان‌های دولتی، کامل نبوده و همه عناصر را در بر نمی‌گیرند. برخی از صاحب‌نظران (بعنوان مثال جشی^{۲۰} و هالس اپل^{۲۱} ۱۹۹۹) چارچوب‌های موجود مدیریت دانش را بگونه‌ای مقایسه‌ای مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه دست یافته‌اند که این مدل‌ها برای سازمان‌های دولتی بنا به دلایل ذیل از جامعیت کافی برخوردار نیستند:

۱- سازمان‌های دولتی به "ذی‌نفعان"^{۲۲} و سازمان‌های بخش خصوصی به "سهامداران"^{۲۳} وابسته هستند، فرایندهایی که با ذی‌نفعان سرو کار دارند به دلیل گستردگی این طیف، بایستی پیچیده‌تر باشند زیرا ذی‌نفعان بخش دولتی می‌توانند شهروندان، دولت و مقامات دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی، گروه‌های لابی و نظایر اینها باشند. در بخش خصوصی، شرکت‌ها عمدتاً در قبال صاحبان سهام جوابگو هستند. در بخش دولتی، خدماتی که ارائه می‌شود بایستی باعث رضایت خاطر ذی‌نفعان را فراهم آورد، در حالیکه در بخش خصوصی این رضایت خاطر در سهامداران خلاصه می‌شود. از طرفی، ملاک موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های بخش خصوصی، بازگشت سرمایه و سود است ولی این معیار نمی‌تواند ملاک موفقیت مدیریت

20- Joshi

21- Holes apple

4- Stakeholders

5- Shareholders

ارائه شده است:

این تیم‌ها با برقراری ارتباط و تعاملات قوی، محدودیت‌های فرهنگ سنتی را کاهش می‌دهند.

همچنین صاحب‌نظران (هیسینگ^{۲۴}، ۲۰۰۰، فینران^{۲۵} ۱۹۹۹ و داونپورت^{۲۶} ۱۹۹۸) تأکید کرده‌اند که توزیع دانش، ذاتی نیست لذا باید فرهنگی مناسب وجود داشته باشد که مردم را به کسب و توزیع دانش تشویق کند. مطالعات وان‌کرو^{۲۷} (۲۰۰۰) و بک^{۲۸} (۱۹۹۹) نشان داده است که فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش، فرهنگی است که: ۱- دانش را مهم بداند، ۲- دانش را به عنوان عاملی پویا در نظر بگیرد، ۳- افراد را نسبت به توزیع دانش تشویق کند، ۴- فعالیت‌های تیمی و گروهی را تسهیل نماید و ۵- این حس را تقویت کند که افراد، بعد از توزیع دانش، هنوز ارزشمندند (Von Krough, 2000: 16-20).

۲- انتخاب فرایندهای مدیریت دانش

مدیریت دانش در بخش دولتی بایستی فرایندهای ذیل را در بر گیرد:

۲-۱- **تعیین و شناسایی**. شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و تخصص‌های افراد بایستی مورد شناسایی قرار بگیرد و همچنین شکاف میان دانش موجود و دانش مورد نیاز تعیین گردد. منابع دانش، بایستی در این فرایند مورد شناسایی قرار گیرند. این منابع باید هم از درون و هم از بیرون سازمان انتخاب شوند.

۲-۲- **کسب دانش**. دانش‌های مورد نیاز سازمان دولتی بایستی هم از درون و هم از بیرون سازمان به دست آید. باید دقت شود که دانش‌های زیاد، الزاماً به

۱- ایجاد فرهنگ توزیع دانش در سازمان‌های دولتی

ایجاد یک فرهنگ سازمانی (شامل ارزشها و رفتارها) صحیح برای مدیریت دانش، مهم‌ترین و در عین حال مشکل‌ترین چالش مدیریت دانش است. از آنجا که مدیریت دانش یک موضوع انسانی است، موفقیت مدیریت دانش، وابسته به این است که افراد برای توزیع دانش، اولاً: برانگیخته شده باشند، دوماً: توانایی آنرا داشته باشند و سوماً: توانایی استفاده از دانش‌های دیگران را هم داشته باشند. با توجه به سلسله مراتبی بودن سازمان‌های دولتی و تعامل ضعیف بین اجزای سازمان، به نظر می‌رسد ایجاد چنین فرهنگی با موانع متعددی روبرو می‌شود. برای ایجاد یک فرهنگ توزیع دانش، سازمان‌های دولتی باید:

۱-۱- ارائه ی اطلاعات لازم در خصوص مزایای

مدیریت دانش. مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی باید از تغییرات و مزایایی که مدیریت دانش می‌تواند به همراه خود بیاورد، با خبر باشند. آنها ضمن اینکه باید بدانند که "دانش، قدرت است" باید همچنین بدانند که "توزیع دانش هم قدرت است".

۱-۲- ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد. مردم وقتی

به تسهیم دانش خود تمایل دارند که به یکدیگر اعتماد داشته باشند هر چه سطح اعتماد بالاتر باشد میزان تسهیم دانش هم بیشتر خواهد بود.

۱-۳- ارائه پاداش‌های رسمی و شناخت. کارکنان

و افرادی که دانش خود را تسهیم می‌کنند و یا به گونه ای مناسب آنرا به کار می‌گیرند باید مورد قدردانی و شناسایی قرار بگیرند.

۱-۴- ایجاد تیم‌های دانش. تیم‌های دانش، نقشی

محوری و اساسی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کند.

²⁴-Heising

²⁵-Finneran

²⁶-Davenport

²⁷-Von Krough

²⁸-Back

همچنین کارل ویگ (2000) در مقاله ای با عنوان "کاربرد مدیریت دانش در مدیریت دولتی" عناصر ذیل را برای چارچوب مدیریت دانش در مدیریت دولتی پیشنهاد کرده است (Wiig, 2000:15).

۱- کیفیت خدمات دولتی. مدیریت دانش باید ارتقای کیفیت خدمات دولتی را در رأس برنامه‌های خود قرار دهد.

۲- آماده کردن شرکای خط مشی گذاری. کارل ویگ معتقد است که شهروندان مهم ترین شرکای خط مشی گذاری سازمان‌های دولتی هستند. از نظر ویگ، یک شهروند دانا به منزله یک شریک خط مشی گذاری خوب است، به همین خاطر، مدیریت دانش باید نیروهای دانشی مستعد و سرمایه‌های هوشمند را نه تنها در سازمان، بلکه در میان شهروندان مورد شناسایی قرار داده و برای توانمند سازی آنها اقدام کند (Wiig, 2000:15).

موانع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

موانع عمده مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را می‌توان به صورت ذیل خلاصه کرد:

۱- عوامل انسانی و فرهنگی

یکی از موانع عمده مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی آن است که افراد (درون سازمانی یا برون سازمانی) به هر دلیلی نخواهند دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند و از آن منحصرأً برای دستیابی به اهداف شخصی استفاده کنند. طبقه‌بندی نمودن افراطی اطلاعات در سازمان‌های دولتی به منظور عدم دستیابی دیگران به این اطلاعات، فرهنگ عدم توزیع دانش را رواج می‌دهد (Hales, 2000: 8; Wiig, 1999: 3).

معنی دانش خوب نمی‌باشد.

۲-۳- انتخاب. که شامل ارزیابی و فیلتر نمودن دانش‌های بدست آمده است. این کار به منظور شناسایی دانش‌های مناسب و صحیح انجام می‌گیرد.

۲-۴- ذخیره. دانش‌های انتخاب شده باید به گونه‌ای مناسب در حافظه سازمانی^{۲۹} قرار بگیرند و همچنین در دوره‌های زمانی مناسب این حافظه باید به روز شود. در کنار حافظه سازمانی، حافظه فردی^{۳۰} نیز باید تقویت شود زیرا حافظه فردی، محل نگهداری دانش‌های نهفته می‌باشد.

۲-۵- توزیع دانش. دانش‌های ذخیره شده باید به گونه‌ای مناسب در دسترس افرادی که به آن نیاز دارند، قرار گیرد. قلمروی توزیع دانش نباید محدود به درون سازمان باشد. سازمان دولتی نه تنها از محیط خود، دانش‌های مورد نیاز را کسب می‌کند بلکه باید دانش‌های مورد نیاز جامعه را نیز توزیع کند.

۲-۶- به کار گیری. اشاره به استفاده از دانش در انجام فعالیت‌ها و وظایف دارد (Von Krough, 2000: 20-30; Cong & Pandya, 2003: 25-30).

۳- انتخاب فناوری مناسب

دانش سازمانی باید به گونه‌ای مناسب حفظ و نگهداری شود. فناوری باید به گونه‌ای انتخاب شود که دانش‌های مورد نیاز افراد را در اختیار آنها قرار دهد. برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی باید فناوری‌هایی انتخاب شوند که بتوانند تعاملی پویا با شهروندان را امکان پذیر سازند (Cong & Pandya, 2003:30-32).

²⁹- Organizational memory

³⁰- Individual memory

۲- عوامل ساختاری

معمولاً ساختار سازمان‌های دولتی، غیرمنعطف و سلسله مراتبی بوده و توان پاسخگویی به تغییرات سریع محیط را ندارد. رسمیت، پیچیدگی و تمرکز بالا از جمله ویژگی‌های سازمان دولتی است. مدیریت دانش، نیازمند ساختاری است که منعطف بوده و مبتنی بر اعتماد متقابل باشد و همچنین تعاملات سازمانی برون محور را تشویق نماید (McDermott, 2001:11).

۳- عوامل سیاسی

برخلاف نظریه پردازان اولیه مدیریت دولتی (ویلسون، ۱۸۸۷) که معتقد به جدایی اداره از سیاست بودند، امروزه اعتقاد بر این است که مدیریت دولتی و سازمان‌های دولتی نمی‌توانند جدای از محیط سیاسی خود باشند. تأثیر عوامل سیاسی بر سازمان‌های دولتی به مراتب بیش از سازمانی بخش خصوصی است. به عنوان مثال، احزاب، گروه‌های سیاسی و ذی‌نفوذ می‌توانند از دانش موجود سازمان‌های دولتی برای تحقق اهداف خود استفاده کنند. همچنین تغییر احزاب حاکم می‌تواند باعث تغییر مدیریت سازمان‌های دولتی شود که این امر ممکن است باعث کوتاه شدن عمر مدیریت سازمان‌های دولتی و در نتیجه کاهش حمایت مدیریت برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش شود (Barquin, 200:8).

۴- دسترسی آسان به اعتبارات بخش دولتی

سازمان‌های بخش خصوصی به مراتب، زودتر از سازمان‌های دولتی ضرورت به کارگیری مدیریت دانش را احساس کرده‌اند. یکی از دلایل مهم این امر می‌تواند در عدم وابستگی این سازمان‌ها به اعتبارات دولتی دانست. همانگونه که کوایمان و الیاسن نیز گفته‌اند دستیابی سازمان‌های بخش دولتی به این منبع عظیم (دانش) به دلیل دستیابی آسان به اعتبارات دولتی با

کندی همراه بوده است (کوایمان و الیاسن، ۱۳۷۰: ۱۳). در خاتمه باید عنوان کرد که مدیریت دانش، قبل از آنکه موضوعی فنی و تکنولوژیکی باشد، موضوعی اجتماعی است و موفقیت برنامه‌های آن مستلزم حمایت و مشارکت کارکنان در تمامی سطوح سازمانی است. ممکن است مدیران تصور کنند که اگر آنها بتوانند دانش سازمانی را تحت کنترل خود در آورند کار به پایان رسیده است. اما باید توجه کرد که دستیابی به دانش، تنها آغاز کار است. هیچ‌گاه نمی‌توان تعیین کرد که چه زمانی برای پایان دادن به فعالیت‌های مدیریت دانش، مناسب است زیرا نیازهای دانشی سازمان‌ها همواره تغییر می‌کند.

نتیجه‌گیری

در این مقاله، مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفت. این بررسی‌ها نشان داد که مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی موضوعی نوپا بوده که بایستی توجه ویژه‌ای به آن صورت بگیرد. هر چارچوبی که بخواهد در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود باید به ماهیت و عملکرد این بخش توجه نماید. به عنوان مثال سازمان‌های دولتی هم به لحاظ هدف و هم به لحاظ ذی‌نفعان خود از سازمان‌های بخش خصوصی متمایز می‌شوند. لذا طبیعی است چارچوب‌هایی که به این موضوعات، توجه کافی نکنند، از رسائی و کارایی لازم در سازمان‌های دولتی برخوردار نخواهند بود.

با توجه به مطرح شدن ارزشهایی مثل عدالت، ذهنیت، مشارکت، پاسخگویی و مسئولیت پذیری اجتماعی در تئوری‌های نوین مدیریت دولتی از یک سو و حرکت دولت‌ها به سوی کوچک‌سازی و کاهش تصدی‌گری، انتظار می‌رود که دانشی شدن و حرکت به

- Available at: [www.barquin.com/document its/ km-public –sector. PDF.](http://www.barquin.com/document%20its/km-public%20sector.PDF)
- 7- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: what's the difference? In: Journal of management studies 39(1): 97-122
- 8- .Cong, xiaming and pandya, kaushik. (2003) Issues of knowledge management in the public sector . Available at: www.ejkm.com
- 9- Davenport, Thomas. (1999). some principles of knowledge management. Available at: [www.bus.utexas. Deu/knan/kmprin. htm.](http://www.bus.utexas.Deu/knan/kmprin.htm)
- 10-Drucker, peter. (1999). Knowledge worker productivity: the biggest challenge , in: California management Review 41(2):79-94
- 11-Hales, Steve. (2001). Dimensions knowledge and its management. Available at: www.insighting.co.uk.
- 12-Krough, G.V.(1998). Care in knowledge creation, in: California management Review, 40(3): 133-153
- 13-McDermott, R. and O'Dell. C.(2001). Overcoming cultural barrier to sharing knowledge, in: Journal of knowledge management, Vol 6(3).
- 14-Nonaka. I.(1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. In: organization science, vol. 5, No.1:14-35.
- 15-OECD. (2001). Engaging citizens policy-making. Available at: [www.OEDC. Org/pataoecd](http://www.OEDC.Org/pataoecd).
- 16-Okunoye, Adekunle. (2003). Knowledge management and global diversity, Available at: [www.cc.cjy /~ adeoknye-papers](http://www.cc.cjy/~adeoknye-papers)
- 17-Tuomi, Ilkka (1998). The future of knowledge management, Available at: www.europa.eu.int/comm
- 18-Teece, D. J. (1998). Capturing value سوی سازمان‌های دانش‌مدار، برای سازمان‌های دولتی
بیش از پیش اهمیت یابد. به عنوان مثال بارز این بحث می‌توان از اختصاص فصل چهارم قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به "توسعه مبتنی بر دانایی" نام برد. صاحب‌نظران مدیریت دانش در بخش دولتی هشدار می‌دهند که با توجه به گسترده بودن موضوعاتی که سازمان‌های دولتی با آن سرو کار دارند (بعنوان مثال، ذی‌نفعان) می‌بایست در خصوص چارچوب‌های مدیریت دانش در این سازمان‌ها دقت لازم را بعمل آورد. هر گونه جزئی‌نگری تلاش‌های مدیریت دانش را با چالش‌های جدی روبرو خواهد کرد
- فهرست منابع و مآخذ**
- ۱- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۲). یادگیری الگویی. فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶
- ۲- الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۰). گفتارهایی در فلسفه تئوریهای سازمان دولتی. تهران، انتشارات صفار، چاپ اول.
- ۳- الوانی، سید مهدی و شریف زاده، فتاح. (۱۳۷۹). فرایند خط مشی گذاری عمومی. تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- ۴- دنهارت، رابرت. (۱۳۸۰). تئوری‌های سازمان دولتی. ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، چاپ اول.
- ۵- کوایمان، جان و الیاسن، جل. (۱۳۷۰). مدیریت سازمان‌های دولتی. ترجمه دکتر عباس منوریان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- 6- Barquin, Ramon. (2000). Knowledge management in the public sector.

from knowledge assets, in: California management Review.

19-Wiig, karl.(1999). The intelligent enterprise and knowledge management , available at: www.

20-wiig, karl. (1999). Comprehensive knowledge management. Available at: www.ecz.edo/decenter/ok/



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی