مسائل مدیریت دانش در بخش دولتی

ژیائومینگ کونگ
نویسندگان:
کائوشیک وی. پاندیا
مترجم: دکتر محمد حسن‌زاده*

چکیده

اقتصاد نوین نه تنها دارای چالش‌هایی است بلکه فرصت‌هایی نیز پیش روی بخش خصوصی و همچنین بخش دولتی قرار می‌دهد. برای پاسخگویی به چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها، دولت می‌بایست اقدامات فعالانه‌ای برای اقتباس ابزارها، فناوری‌ها و فلسفه‌های نوین مدیریتی از بخش خصوصی انجام دهد و آنها را با شرایط موجود خود سازگار کند. مدیریت دانش یکی از حوزه‌هایی است که به منظور برخورداری کامل از منافع آن باید دربارهٔ آن مرور و کنکاش بیشتری صورت پذیرد. مسائل، چالش‌ها و فرصت‌های اصلی مدیریت دانش در بخش دولتی نیاز به بیان و درک کامل دارد که در این مقاله تا حدودی به آنها پرداخته شده است.

۱. مقدمه

ما در دنیای تغییرات روزافزون زندگی می‌کنیم که از جهانی شدن نشأت گرفته و اقتصاد دانش‌مدار نیز با گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات همگام شده است. این تغییرات

* عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس hasanzadeh@modares.ac.ir

نه تنها چالش‌هایی را پیش می‌کشد بلکه فرصت‌هایی نیز فراروی بخش‌های دولتی و خصوصی قرار داده است.

بیشتر شرکت‌های بزرگ در بخش خصوصی برای بهره‌مندی از امتیازات رقابتی در جهت حفظ بقا و توانمندی در مقابل تغییرات ناپیوستهٔ محیطی، به صورت فعالانه برای به کارگیری ابزارها، فنون و فلسفه‌های مدیریتی نوین دست به اقداماتی زده‌اند. دولت‌ها معمولاً دنباله‌رو این تغییرات هستند. تاریخ نشان می‌دهد که بیشتر فلسفه‌های مدیریتی ابتدا در یک شرکت بزرگ آزموده می‌شود (McAdam and Reid, 2000). و پس از آنکه به میدان عمل قدم نهاد از سوی سایر بخش‌ها نیز اقتباس می‌شود. نمونه‌هایی از این دست عبارتند از: برنامه‌ریزی منابع شرکتی[1]، مهندسی مجدد فرآیندهای تجاری[2] و مدیریت کیفیت فراگیر[3]. اکنون نوبت مدیریت دانش فرا رسیده است که این مورد نیز مستثنا از موارد قبلی نیست. چندین دهه تجربه گواه بر این دارد که مدیریت دانش (برخلاف آنچه منتقدان معتقد هستند) تنها یک مد زودگذر[4] مدیریتی نبوده و مرحله مد بودن خود را پشت سر گذاشته و زمان آن فرا رسیده است که استقرار یابد. بنابراین، اکنون مناسب‌ترین فرصت تکمیل مدیریت دانش در بخش‌های دولتی است.

مدیریت دانش برای مدت‌های طولانی در کانون وظایف دولت‌ها و جزء جدانشدنی راهبردها، برنامه‌ریزی، مشاوره و اجرا بوده است (OECD, 2001). شواهد موجود در متون نشان می‌دهد که بخش دولتی در ادامه این تجربه از قافله عقب افتاده است. دولت‌ها اکنون به اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات‌رسانی به مردم واقف شده و در برخی از بخش‌های دولتی مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است. البته این مسئله برخلاف ظاهر آن که آسان به نظر می‌رسد خیلی هم آسان نیست. فواید حاصل از مدیریت دانش به صورت آماده تحویل دولت نشده، و چالش‌ها نیز بدون جرح و تعدیل پاسخ داده نخواهد شد. راهبردها و طرح‌های به

1. Enterprise Resources Management (ERM)
2. Business Process Re-Engineering (BPR)
3. Total Quality Management (TQM)
4. Fad

کارگیری مدیریت دانش می‌بایست پیشاپیش برای همه توجیه شده باشد تا در مرحله عمل با موفقیت انجام گردد. مسائل حادی وجود دارد که دولت‌ها باید به آنها توجه نمایند. با آنکه این مسائل در بخش دولتی فراوان هستند، مقالهٔ حاضر به سه مسئلهٔ اساسی توجه می‌کند.

۱-۱. وجود آگاهی نسبت به مدیریت دانش در بخش دولتی

عمده‌ترین بخش یک تجربهٔ موفق مدیریت دانش، بالا بردن آگاهی تمامی مدیران در همه رده‌ها و حتی کارکنان جزء است. برای اینکه سازمان بتواند فعالیت‌های مدیریت دانش خود را هدایت نماید می‌بایست مفهوم مدیریت دانش به صورت روشن تفهیم و در مورد منافع آن در بین همه کارکنان سازمان صحبت شود.

مفهوم مدیریت دانش چیز تازه‌ای نیست (Hansen, et al, 1999). سازمان‌ها معمولاً به شکل‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری و تولید کالا و خدمات، مدیریت دانش را تجربه کرده‌اند اما این تجربه‌ها نظام‌مند و اصولی نبوده است. اصولاً آنچه دربارهٔ مدیریت دانش، جدید است وجود آگاهی نسبت به فرآیند مدیریت دانش است (Saravary, 1999). سازمان‌هایی که بدون آگاهی و دانایی به اجرای مدیریت دانش می‌پردازند به تمامی منافع حاصل از آن دست نخواهند یافت. مدیریت سنجیده دانش به روش‌های نظام‌مند و کل‌نگرانه می‌تواند آگاهی افراد و سازمان‌ها را در مورد فواید مدیریت دانش افزایش دهد. نویسندگان این مقاله متوجه شدند که آگاهی نسبت به مدیریت دانش در بخش دولتی پایین است. این امر می‌تواند به شدت بر پیاده‌سازی کارامد اقدامات مدیریت دانش در سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای عملکرد خود هستند، تأثیر بگذارد. بنابراین، برای یک سازمان حیاتی است که هنگام شروع اقدامات مدیریت دانش مفهوم مدیریت دانش را به خوبی فهمیده باشد.

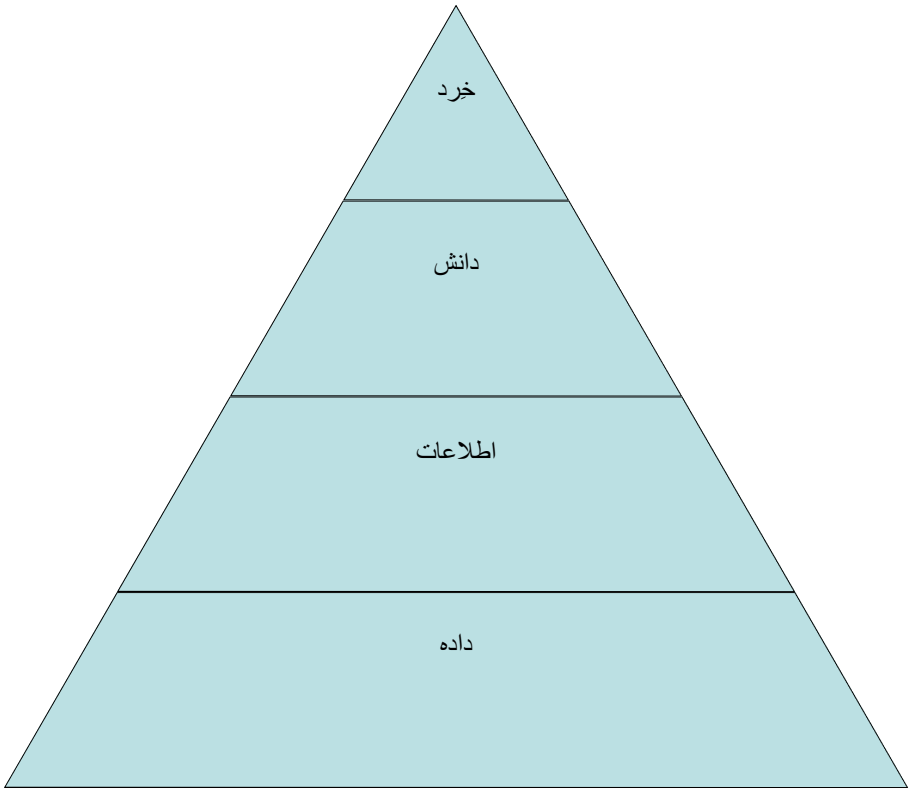
۱-۲. مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش برای مدت‌های طولانی و به شیوهٔ غیررسمی کاربرد داشته است. نبود توافق در مورد تعریف آن در قالب یک اصطلاح باعث سردرگمی‌های فراوانی شده که در مطالعات مختلف این حوزه پیداست. بنابراین، برای درک مفهوم مدیریت دانش، ابتدا باید تفاوت‌های موجود بین داده، اطلاعات و دانش شناسایی شود تا ابهامات مربوط به تفاوت‌ها و روابط موجود در این زنجیره شفاف شود. هر چند که در متون مربوط بحث‌های زیادی در مورد این موضوع مطرح شده است، در اینجا تنها خلاصه‌ای از این مفاهیم آورده می‌شود.

واژه «دانش» یکی از جنبه‌های بسیار گمراه‌کننده مدیریت دانش است. واژه‌های اطلاعات و داده اغلب به جای واژه دانش به کار رفته اما واقعیت این است که آنها معانی متفاوتی دارند و درک تفاوت‌های آنها برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اساسی است. در حالت کلی، داده‌ها حقایق خام هستند. برای اینکه داده ارزشمند شود باید پردازش شود (در یک زمینه و بستر دلخواه قرار گیرد) تا به اطلاعات تبدیل گردد که بر اساس آن می‌توان تصمیم‌گیری کرد. دانش به عنوان اطلاعات معنادار تلقی می‌شود. ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش از نوع بازگشتی[۱] است و به میزان «سازمان» و «تفسیر» بستگی دارد. داده و اطلاعات از طریق «سازمان» آنها و اطلاعات و دانش از طریق «تفسیر» آنها از همدیگر متمایز می‌شوند (Bhat, 2001). بنابراین، دانش نه داده است نه اطلاعات. دانش برداشتی است که دانش از طریق تجربه، استدلال، شهود و یادگیری به دست می‌آید. افراد زمانی می‌توانند دانش خود را گسترش دهند که دیگران دانش خود را به اشتراک بگذارند و در نتیجه ترکیب دانش افراد با یکدیگر دانش جدید خلق می‌شود (CIO Council, 2001).

---

۱. Recursive. رابطهٔ بازگشتی نوعی رابطه بین موجودیت‌هاست که به صورت نامتناهی ادامه پیدا می‌کند به صورتی که بازگشت هر تکرار به خود موجودیت است. در این مثال رابطه‌ای که بین داده، اطلاعات و دانش وجود دارد به گونه‌ای است که هر سه موجودیت تا بی‌نهایت قابل تبدیل به همدیگر هستند (مترجم).



زنجیره داده تا خِرد

دانش از اطلاعات نشأت می‌گیرد. دانش از انجام مقایسه، شناسایی پیامدها و ایجاد رابطه حاصل می‌شود. برخی از متخصصان خِرد و اندیشه را نیز در تعاریف خود از دانش وارد می‌کنند. خِرد عبارت از به کارگیری «دانش انباشته»[1] است. دانش همچنین قضاوت و قواعد تجربی[2] را در برمی‌گیرد که در طول سالیان سال از طریق آزمون و خطا به دست آمده است.

1. Accumulated Knowledge
2. Rules of Thumb

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) دانش را به منزله ترکیب سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای، بینش هوشمندانه[1] و شهود بنیانی[2] تعریف می‌کند که محیطی برای ارزیابی و مواجهه با تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. دانش در ذهن داننده خلق و به کار گرفته می‌شود. در سازمان‌ها دانش نه تنها در قالب مدارک و اسناد یا گنجینه‌های دانش مجسم می‌شود بلکه در رویه‌ها، فرآیندها، عملکردها و هنجارهای سازمانی نیز نهفته است. تعاریف زیادی از مدیریت دانش در متون وجود دارد. تعریفی که نویسندگان در این مقاله به کار گرفته‌اند عبارت است از: «توانایی یک سازمان برای استفاده از دانش جمعی خود از طریق فرآیند خلق، به اشتراک‌گذاری و استخراج دانش با استفاده از فناوری برای دستیابی به اهداف سازمان».

۱-۳. انواع دانش: عیان[3] و نهان[4]

دانش در سازمان‌ها اغلب به دو نوع تقسیم می‌شود: دانش عیان و دانش نهان.

دانش عیان دانشی است که قابل ثبت و دریافت در اسناد و پایگاه‌هاست. دانش عیان رسمی و نظام‌مند است که به آسانی قابل انتقال و به اشتراک‌گذاری است (Nonaka, 1991). این نوع از دانش شامل پروانه‌های ثبت اختراع[5]، راهنماهای آموزشی، رویه‌های مکتوب، تجربیات موفق و یافته‌های پژوهشی است که با درجهٔ بالایی از صحت همراه است. دانش عیان را می‌توان در قالب‌های ساختار یافته و ساختار نیافته دسته‌بندی کرد. دانش ساختار یافته داده یا اطلاعاتی است که برای بازیابی در آینده به روش مشخصی سازماندهی شده است و عبارتند از: مدارک، پایگاه‌های داده و نظیر آن. در مقابل، نامه‌های الکترونیکی، تصاویر، دوره‌های آموزشی و مواد سمعی و بصری نمونه‌هایی از دانش ساختار نیافته هستند، زیرا اطلاعاتی که آنها ارائه می‌نمایند برای بازیابی دسته‌بندی نشده‌اند.

1. Expert Insight
2. Grounded Intuition
3. Explicit Knowledge
4. Tacit Knowledge
5. Patent

دانش نهان دانشی است که افراد در ذهن خود دارند و مقداری انتزاعی‌تر از دانش عیان است. این نوع دانش بیشتر برداشت‌های ناگفته‌ای از پدیده‌هاست، دانشی که به راحتی نمی‌توان ثبت کرد. دانش نهان از آنجایی که برای دیگران ناشناخته است بنابراین دسترسی به آن مشکل است. در واقع، بیشتر افراد از دانشی که آنها دارند و یا از ارزشی که آن دانش برای دیگران می‌تواند داشته باشد، آگاه نیستند. دانش نهان از ارزش بسیار بالایی برخوردار است زیرا زمینه‌ای برای افراد، مکان‌ها، ایده‌ها و تجربیات فراهم می‌آورد. در حالت کلی به تماس و اعتماد شخصی بیشتری نیاز است تا این نوع دانش به صورت کارامد به اشتراک گذاشته شود. دانش نهان به شدت شخصی است، شکل‌دهی[1] آن بسیار مشکل است، بنابراین، انتقال آن به دیگران سخت است. همان گونه که مایکل پولینی (Nonaka, 1991) بیان کرده است «ما بیشتر از آنچه می‌توانیم بگوییم می‌توانیم بدانیم».

۱-٤. مدیریت دانش سازمانی

اساس مدیریت دانش با این پرسش‌ها سروکار دارد که چه کسی باید به اشتراک بگذارد، چه چیزی باید به اشتراک گذاشته شود و چگونه باید به اشتراک گذاشته شود. که در نهایت به اشتراک‌گذاری و به کارگیری آن را در برمی‌گیرد. زمانی که دانش به اشتراک گذاشته شده به کرات مورد استفاده قرار گیرد ارزش حاصل می‌شود. زمانی که فضای اعتماد و انگیزش برای افراد جهت به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش فراهم شود و فرآیندهای نظام‌مندِ یافتن و خلق دانش ایجاد گردد، و نیز در صورت نیاز فناوری لازم برای ذخیره و آسان‌سازی یافتن و به اشتراک‌گذاری دانش مهیا باشد، ارزش‌افزایی مداوم دانش اتفاق می‌افتد (CIO Council, 2001).

1. Formalise

مدیریت دانش، رویکردهای نظام‌مند، درک و استفاده از دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی را در برمی‌گیرد. مدیریت دانش از طریق کاهش زمان و هزینه آزمایش و خطا یا تکرار مکررات ارزش ایجاد می‌کند (CIO Council, 2001).

۱-۵. منافع مدیریت دانش

منافع زیادی وجود دارد که باید از مدیریت دانش حاصل شود. برای نمونه فاندیشن نالج ۴۴ مورد از منافع مدیریت دانش را فهرست می‌کند (Foundation Knowledge, 2003). در اینجا به برخی از منافع مهم مدیریت دانش اشاره می‌کنیم.

در یک مجموعه سازمانی منافع در دو سطح حاصل می‌شود؛ فردی و سازمانی. در سطح فردی مدیریت دانش به کارکنان این امکان را می‌دهد تا مهارت‌ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آنها و یادگیری از یکدیگر ارتقا دهند و به رشد حرفه‌ای دست یابند.

در سطح سازمانی مدیریت دانش دو منفعت عمده برای یک سازمان فراهم می‌آورد:

۱. ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری.
۲. سازمان‌هایی که دانش خود را مدیریت می‌کنند سطح بالایی از بهره‌وری را به دست می‌آورند. سازمان‌ها با داشتن دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود، تصمیمات بهتری اتخاذ می‌کنند، فرآیندهای خود را شکل می‌دهند، تکرار کارها را کم می‌کنند، نوآوری را افزایش می‌دهند و به یکپارچگی و همکاری بالایی دست می‌یابند (CIO Council, 2001). به عبارت دیگر، در بخش دولتی اعمال مدیریت دانش می‌تواند هزینه انجام کارها را کاهش دهد و خدمات به ارباب رجوع را اعتلا بخشد.
۳. از آنجایی که با دانش افراد به منزلهٔ یک نوع دارایی همانند دارایی‌های سنتی برخورد می‌شود، بنابراین ارزش مالی سازمان افزایش می‌یابد (US Department of Navy, 2001).

۴. از آنجایی که انتقال دانش به صورت روزافزون به عنوان منبع ارزش‌افزایی شناخته می‌شود، سازمان‌ها مدیریت دانش را به عنوان زمینه‌ساز استراتژیک (راهبرد) مزیت‌های رقابتی به شمار می‌آورند.

براساس یک تحقیق (KM magazine, 2001)، چالش‌های مربوط به امور اجرایی یک سازمان از نبود فرهنگِ «به اشتراک‌گذاری» و درک کارکنان از مدیریت دانش و منافع آن ناشی می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند این چالش‌ها را از طریق آموزش، مدیریت تغییر و بازطراحی نظام به عنوان اجزای اولیه مدیریت دانش پاسخ دهند.

۲. مقایسه مدیریت دانش در بخش خصوصی و دولتی

با آنکه متون مربوط به مدیریت دانش مسائل، چالش‌ها و فرصت‌های بخش خصوصی را بیان کرده‌اند، در مورد بخش دولتی بسیار کم بحث و بررسی شده است. برنامه‌هایی مانند آنچه در مدیریت نوین دولتی مطرح شده پیشنهاد می‌کند که بخش دولتی باید فرآیندهای مدیریتی را از بخش خصوصی اقتباس و فنون موفق آنها را به کار گیرد. البته منتقدان مدیریت نوین دولتی معتقدند که تفاوت بین بخش دولتی و خصوصی چندان زیاد است که تجربیات تجاری را نمی‌توان در بین این دو بخش منتقل کرد. تفاوت‌های اساسی در سیاست و عملکردهای مربوط به مدیریت منابع انسانی، مدیریت مسائل اخلاقی و فرآیندهای تصمیم‌گیری هنوز باقی است. البته قابل ذکر است، چنان دانش منسجم در مورد راهبردهای موفق مدیریتی در بخش خصوصی وجود ندارد که بتوان آن را به بخش دولتی انتقال و پیاده‌سازی کرد (Boyn, 2002). به تبع آن، چنین برمی‌آید که نیاز است راهبرد ویژه‌ای برای بخش دولتی طراحی و توسعه داده شود تا شکاف [بین بخش خصوصی و دولتی] برطرف شده، و یادگیری متقابل بین این دو بخش حاصل شود.

۲-۱. مدیریت نوین دولتی و مدیریت دانش در بخش دولتی

بیش از چندین دهه توسعه و گسترش در عرصه مدیریت نوین دولتی در نظر و عمل در کشورهای پیشرفته جهان و تمایل به گسترش آن به کشورهای در حال توسعه راه را باز کرده و بنیان‌های مستحکمی را پی نهاده است که کمک می‌کند تا اقدامات مدیریت دانش در بخش دولتی اعمال گردد. برای درک بهتر ارتباط بین مدیریت نوین دولتی و مدیریت دانش خلاصه‌ای از مدیریت نوین دولتی در اینجا آورده می‌شود.

مدیریت نوین دولتی، مجموعه‌ای از ایده‌ها و ابزارها را برای دولت‌ها پیشنهاد می‌کند تا آنها با استفاده از آن امورات بخش دولتی را پیش ببرند. ایدهٔ اصلی آن به کارگیری قراردادهای قانونی خصوصی برای خدمات بخش دولتی است. مدیریت نوین دولتی همزمان با نخست‌وزیری مارگارت تاچر در اوایل دههٔ ۱۹۸۰ شروع شد و به کشورهایی مانند استرالیا، نیوزیلند، فنلاند، سوئد، فرانسه و آلمان گسترش یافت. در امریکا یک واژه دیگری به نام بازسازی دولت به کار برده شد اما اصول مدیریت نوین دولتی به کار گرفته می‌شود (Lane, 2000).

به اعتقاد لِین (۲۰۰۰) مدیریت نوین دولتی نظریه‌ای عمومی در این باره است که دولت چگونه می‌تواند کارها را انجام دهد و نیز خدمات را سازماندهی کند و به شهروندان ارائه دهد. مدیریت نوین دولتی به سیاست نمی‌پردازد اما آنچه پارلمان در مورد اهداف [کلان] تصمیم گرفت به آنها می‌پردازد. ادعای اساسی مدیریت نوین دولتی این است که مدیریت دولتی دیگر کهنه شده و می‌توان مدیریت نوین دولتی را جایگزین آن کرد. آنچه مدیریت نوین دولتی مدعی آن است بر دو نکته استوار است. نخست، بوروکراسی شیوهٔ مؤثری برای اداره بخش دولتی نیست. دوم، براساس مدیریت نوین دولتی قراردادگرایی[1] پاسخی مناسب به این سؤال است که به جای قوانین حکومتی[2] و تعدیل بودجه‌ای[3] چه چیزی باید به کار گرفته شود. پیمان‌سپاری امور از طریق ابزارهای پیمانکاری/ مزایده، مناقصه و اجاره کردن به عنوان ابزارهای حکومت و اداره

1. Contractualism
2. Administrative Law
3. Budgetary Appropriation

دولت‌ها، برای کاستن از هزینه‌ها و افزایش کارامدی از ویژگی‌های مدیریت نوین دولتی است. به این طریق با استفاده از هزینه‌های کمتر خدمات بیشتری ارائه می‌گردد و به واسطه قراردادی بودن امور شفافیت زیادی حاصل می‌شود. همهٔ اینها با منافع مدیریت دانش در ارتباط است اما از زیان‌های آن نیز نباید چشمپوشی شود. یکی از نقایص عمده این است که اعتماد کم شده است. دموکراسی سیاسی ممکن است تأثیر منفی گذاشته و موجب افزایش هزینه مبادله گردد. این امر به خودی خود بر مدیریت دانش نیز تأثیر معکوس می‌گذارد زیرا اعتماد مهم‌ترین عامل در فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش است. با این حال، تجربه مدیریت نوین دولتی در کشورهای مختلف، با اینکه متفاوت بوده، نشان می‌دهد که مزایای آن بیشتر از معایبش بوده است.

اعمال مدیریت دولتی نوین و افزایش مقبولیت آن در کشورهای مختلف دنیا نشان می‌دهد مفهوم و عملکرد مدیریت دانش که ریشه در شرکت‌های خصوصی دارد بخش دولتی نیز می‌تواند از آن بهره‌مند شود. البته موفقیت یا شکست آن به این بستگی خواهد داشت که مدیریت دانش چگونه با توجه به زمینه بخش دولتی پذیرفته می‌شود. اما بین این دو بخش همان‌گونه که ذکر شد تفاوت‌های اساسی وجود دارد.

۲-۲. اهمیت و نیاز به مدیریت دانش برای دولت

مدیریت دانش برای دولت‌ها در مواجهه با چالش‌های اقتصاد دانشی[1] از اهمیت بالایی برخوردار است. این چالش‌ها عبارتند از (OECD, 2003):

۱. دانش به یک عامل تعیین‌کننده مهم رقابت‌پذیری برای بخش دولتی تبدیل شده است. ارائه خدمات و سیاستگذاری وظایف اصلی دولت است. در یک اقتصاد دانشی دولت‌ها به طور روزافزون در این عرصه‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی در معرض رقابت قرار می‌گیرند. به عنوان نمونه (OECD, 2003) در سطح بین‌الملل سازمان‌های غیردولتی و دولت‌ها با سازمان‌های خارجی که خدمات مشابه را ارائه می‌دهند رقابت می‌کنند. مؤسسات پژوهشی در تلاشند تا

1. Knowledge Economy

بهترین پژوهشگران و اعتبارات را جذب کنند در حالی که دانشگاه‌ها به صورت روزافزون برای جذب بهترین دانشجویان و استادان با یکدیگر رقابت می‌کنند. در سطح ملی رقابت بین سازمان‌های دولتی به دنبال پیگیری فرآیندهای تمرکززدایی افزایش یافته است. در بخش دولتی کالاها و سرمایه به اندازه بخش خصوصی مهم نیست اما دانش مهم است. دانش یک عنصر رقابت و منبع اصلی دولت‌هاست. عملکرد کارامد دولت‌ها به فراهم‌آوری و اشاعه کارامد دانش بستگی دارد.

۲. شرکت‌های خصوصی کالاها و خدماتی را تولید می‌کنند که به طور روزافزون به سرمایه نامشهود وابستگی می‌یابند، به صورت مستقیم با بخش دولتی رقابت می‌کنند که به ارائه خدمات و کالاهایی مانند آموزش، علم، امنیت و دانش می‌پردازند. به عنوان نمونه (OECD, 2003)، شرکت‌های خصوصی از طریق آموزش از راه دور، مربیگری و اطلاع‌رسانی و آموزش از طریق اینترنت تأثیرگذاری بر آموزش دولتی و آموزش شهروندان را افزایش می‌دهند که به صورت سنتی توسط بخش دولتی ارائه می‌گردید. همزمان با اینکه مشتریان خدمات سفارشی دانش‌مداری را از شرکت‌های خصوصی دریافت می‌کنند ارائه خدمات مشابه را از دولت‌ها نیز انتظار دارند.

۳. بازنشستگی کارکنان و جایگزینی مداوم کارکنان دانشی در بین بخش‌های دولتی چالش جدید را برای نگه‌داری دانش و محافظت از حافظه سازمانی و آموزش کارکنان جدید فراهم می‌آورد. بنابراین، بر سر دانش و عقلانیتی که قابلیت به اشتراک‌گذاری داشته باشد رقابت وجود دارد.

۴. بر اساس یک گزارش (GAO, 2001)، حدود ۷۱ درصد از کارمندان کنونی دولت امریکا در سال ۲۰۰۵ در موقعیت بازنشستگی قرار خواهند گرفت. این امر محدود به ایالات متحده نیست. بیشتر دولت‌ها با مشکلات مشابه مواجه هستند. برای نمونه در فنلاند تخمین زده می‌شود که تا سال ۲۰۱۲ حدود ۸۵ درصد از کارکنان ارشد دولت بازنشسته خواهند شد و نزدیک به ۵۰ درصد از کارمندان در بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۱ دولت را ترک خواهند کرد (Jussilaninen, 2001). سازمان‌های دولتی می‌بایست اکنون اقدامات مربوط به مدیریت دانش

خود را شروع کنند تا دانش این کارکنان را در سازمان نگه‌داری کنند. در غیر این صورت خدمات بخش دولتی آسیب جدی خواهد دید. بنابراین، تسخیر دانش نهان و انتقال آن به کارکنان جدید از طریق آموزش بسیار ضروری است.

شهروندان دانشمند[1] نیاز دارند که دولت آنها در رأس دانش جدید که به سرعت از سوی عوامل مختلف تولید می‌شود، قرار گرفته باشد.

مدیریت دانش بر این اندیشه استوار است که ارزشمندترین منبع هر سازمان دانش کارکنان آن است. این تمرکز از نرخ بالای تغییرات در سازمان‌های امروزی و کل جامعه نشأت می‌گیرد. مدیریت دانش بر این اساس شکل گرفته که امروزه همه کارها دانش‌مدار است و همه کارکنان به نوعی کارکنان دانش‌مدار به حساب می‌آیند (Drucker, 1993). این بدین معناست که شغل آنها بیشتر به دانش آنها متکی است تا مهارت‌های دستی آنها. به عبارت دیگر، خلق، به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش از جمله مهم‌ترین کارهای همه افراد در سازمان‌هاست.

یکی از راه‌حل‌های مناسب برای پاسخگویی به چالش‌ها این است که نگاه فعالانه‌ای نسبت به تجربیات مدیریت دانش در بخش خصوصی داشته باشیم و آنها را اقتباس کنیم و در بخش‌های دولتی به کار بگیریم. مدیریت دانش دارای برخی قابلیت‌ها برای تقویت کارامدی دولت و رقابت‌پذیری آن در محیط متغیر است. بخش دولتی و سازمان‌های غیردولتی می‌بایست با این چالش‌ها روبه‌رو شود و از فرصت‌های به دست آمده از جهانی شدن، اقتصاد دانش‌مدار و گسترش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به نحو احسن استفاده نماید. در غیر این صورت این به معنای از دست دادن فرصت‌های پیشنهادی مدیریت دانش خواهد بود.

۳. چارچوب کلی مدیریت دانش در بخش دولتی

۳-۱. نیاز به یک چارچوب کلی مدیریت دانش در بخش دولتی

بیشتر پژوهشگران برای درک مفهوم و هدایت مدیریت دانش مدل‌ها، دیدگاه‌ها و چارچوب‌های مختلفی ارائه داده‌اند. هولساپل و یوشی (۱۹۹۹) تجزیه و تحلیل‌های مقایسه‌ای درباره

1. Knowledgeable Citizens

چارچوب‌های موجود مدیریت دانش در متون جاری را انجام داده و بـه ایـن نتیجـه رسـیدند کـه هیچ‌کدام از این پژوهشگران همه عناصر موجود در این چارچوب‌ها را ارائه نداده‌انـد. نویسـندگان این مقاله به دنبال این هستند که پیشنهاد دهند تا برای توصیف ماهیت دانش به یـک چـارچوب جامع‌تر و واحد نیاز است. البته این چارچوب‌ها برای بخش خصوصی طراحی می‌شود و بسیار کـم پیش‌آمده که به صورت اختصاصی برای بخش دولتی طراحی شده باشند. باور پذیرفته شـده ایـن است که بخش دولتی بسیار متفاوت از بخش خصوصی است و برخی ویژگی‌های خـاص خـود را دارد. به دو دلیل چارچوب بخش دولتی متفاوت است: بخش دولتی برخلاف بخش خصوصی کـه سهامدارگرا[1] است، ذی‌نفع‌گرا[2] اسـت. رویکـرد ذی‌نفـع‌گـرا در فرآینـدهای خـود چنـدین طـرف مشارکت‌کننده را در برمی‌گیرد و ادارهٔ آن بسیار پیچیده است. در بخش دولتی ذی‌نفـع مـی‌توانـد شهروند، دولت و دولت محلی، شرکت‌های خصوصی، کاربران و گروه‌های فشار باشد. زمـانی کـه دولت‌ها بخواهند سیاستی تدوین کنند و یا خدماتی ارائه دهند بایـد منـافع ذی‌نفـع‌هـای خـود را رعایت کنند. نخست، در بخش خصوصی شرکت‌ها اغلب پاسخگو بـه سـهامداران خـود هسـتند. شرکت‌ها باید زمینه‌ای فراهم آورند تا سرمایه‌های سهامداران برگشـت داشـته باشـد. دوم آنکـه، بخش خصوصی رقابت‌گرا است در حالی که بخش دولتی بیشتر به عواملی ماننـد ارائـه خـدمات، فراهم‌آوری اطلاعات و شناسایی، به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش وابسته است. بـر اسـاس مسائل حفظ بقا، شرکت‌های خصوصی شدیداً نیازمند به دست آوردن بـرگ برنـده در رقابـت بـا محیط متحول از طریق پذیرش ابزارها، فنون و فلسفه‌های جدید مدیریتی مانند مـدیریت دانـش هستند. حال آنکه چنین تهدید جدی در بخش دولتی وجود ندارد. در عرصـه خـدمات دولتـی بـه صورت سنتی تغییرات سازمانی از طریق رقابت‌پذیری مورد توجه نبوده است. انحصارگرایی سنتی خدمات دولتی تا حد زیادی از جانب جهانی شدن اطلاعات و افزایش جمعیت و سرمایه به چالش کشیده شده است. بنابراین، بخش دولتی باید بیشتر بر شناسایی، به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش متمرکز شود. این دو دلیل به صورت جدی پیاده‌سازی راهبرد مـدیریت دانـش را دگرگـون

1. Shareholder
2. Stakeholder

کرده است. از این رو، به نظر می‌رسد که نیاز به شکل‌دهی چارچوب مفهومی عمومی برای مدیریت دانش بخش دولتی از طریق درک و به کارگیری تجربیات مدیریت دانش جدی است.

۳-۲. عناصری که می‌بایست در چارچوب مدیریت دانش بخش دولتی مورد توجه قرار گیرد

افراد، فرآیندها و فناوری سه عنصر اساسی یک محیط سازمانی است. مدیریت دانش بر افراد و فرهنگ سازمانی تمرکز می‌کند تا به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش را برانگیخته، و پرورش دهد؛ بر فرآیندها و روش‌ها تمرکز می‌کند تا دانش را مکان‌یابی، خلق، تسخیر و به اشتراک بگذارد؛ و بر فناوری تمرکز می‌کند تا دانش را ذخیره و دسترس‌پذیر کند و این امکان را برای افراد فراهم آورد که بدون اینکه در کنار هم باشند با همدیگر همکاری کنند. افراد مهم‌ترین عنصر هستند زیرا مدیریت دانش به تمایل افراد برای به اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد دانش متکی است (CIO Council, 2001).

۳-۲-۱. افراد

آماده‌سازی فرهنگ یک سازمان (اعم از ارزش‌ها و رفتارها) برای مدیریت دانش معمولاً مهم‌ترین و اغلب مشکل‌ترین چالش است. موفقیت مدیریت دانش به انگیزه، تمایل و توان افراد برای به اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است.

افراد در سازمان، همیشه می‌تواند به عنوان عامل توانمندساز و یا مانع فرآیندها و فناوری برای مدیریت دانش تلقی شود. مانع‌ها باید شناسایی و رفع گردد و عوامل تسریع‌کننده موجود نیز بایستی ارتقا و افزایش یابد. این مورد اغلب بزرگ‌ترین مانع مدیریت دانش بوده است.

ساختار سازمان‌های بخش دولتی به صورت سنتی تقسیم‌بندی شده است. سیلو[1] شاید بهترین اصطلاحی باشد که می‌تواند این وضعیت را توصیف کند. اساساً «نیاز به دانستن» قسمتی

1. Silo

از فرهنگ بخش دولتی است. سندرم «دانش قدرت است» ، «از آن چه چیزی عاید من می‌شود» و «در اینجا اختراع نشده است» در ذهن همه کارکنان و مدیران سازمان‌ها رسوخ کرده است. در چنین محیطی، اطلاعات و دانش به سختی در میان بخش‌ها و سطوح سازمانی مختلف به اشتراک گذاشته می‌شود. البته افراد ممکن است بنا به دلایلی مانند عمل متقابل، کسب شهرت و منزلت یا برخی اوقات صرفاً به خاطر نوع‌دوستی به تسهیم دانش بپردازند. این بدین معناست که به اشتراک‌گذاری دانش امر عادی در سازمان‌ها نیست بلکه به تغییر مدل ذهنی نیاز است. برای تغییر دیدگاه و رفتار افراد و کاستن از موانع می‌بایست نوعی فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش ایجاد شود. برای ایجاد تغییرات نکات ضروری زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. آگاهی دربارهٔ منافع مدیریت دانش را ارتقا دهید. مدیران و کارکنان باید از مزایا و تغییراتی که مدیریت دانش برای آنها و سازمان به ارمغان می‌آورد آگاه باشند. همزمان با اینکه آنها معتقدند که دانش قدرت است همچنین باید درک کنند که به اشتراک‌گذاری دانش قدرت است.

۲. محیط پر از اعتماد ایجاد کنید. مردم زمانی تمایل خواهند داشت دانش خود را به اشتراک بگذارند که همدیگر را بشناسند. درجهٔ اعتماد آنها به همدیگر تعیین‌کننده میزان به اشتراک‌گذاری دانش بین آنهاست. هر اندازه اعتماد بیشتر باشد به همان اندازه تمایل افراد به اشتراک‌گذاری دانش بیشتر خواهد بود.

۳. رهبرانی انتخاب کنید که به اشتراک‌گذاری دانش را وظیفهٔ خود می‌دانند. برای اجرایی شدن مدیریت دانش به یک قهرمان نیاز است.

۴. جوایز رسمی و نظام پاداش‌دهی مناسبی برای به اشتراک‌گذاری دانش در نظر بگیرید. از کارکنان نه تنها باید به خاطر به اشتراک‌گذاری دانش بلکه به خاطر تمایل به استفاده از دانش دیگران نیز تقدیر شود. این کار می‌تواند به روش‌های زیر انجام شود:

۴-۱. قدردانی از خالقان اندیشه‌ها، دانش و افرادی که در این زمینه وقت صرف می‌کنند و لحاظ کردن آن در ارزیابی سالیانه و پرداختی‌های آنها؛

۴-۲. منزلت‌دهی به افراد داوطلب، عوامل تغییر و الگو و قدردانی از آنها؛

۴-۳. برگزاری مراسم بیان داستان موفقیت‌ها و ترویج حکایات مربوط به صرفه‌جویی‌ها و یاری‌ها برای جلب پذیرش کارکنان و تضمین مشارکت بیشتر آنان؛

۴-۴. گنجاندن به اشتراک‌گذاری به عنوان یکی از الزامات کاری؛

۴-۵. استخدام افرادی که توان به اشتراک‌گذاری دانش را دارند.

۵. توسعه و پروراندن گروه‌های هم‌کارکرد. این گروه‌ها کانون‌های دانش یک سازمان هستند که گروهی از افراد با مسئولیت‌های کاری مشابه بدون آنکه به صورت رسمی بخشی از یک کارگروه باشند به خلق، تسهیم و به کارگیری دانش می‌پردازند. آنها می‌توانند ابزار اصلی به اشتراک‌گذاری دانش نهان باشند. همچنین می‌توانند در امور تخصصی و عمومی بخش دولتی تأثیرگذار باشند. برای بهره‌برداری و استحکام این گروه‌ها سازمان‌ها باید منابع و فرصت مشارکت افراد در این گروه‌ها را فراهم آورند.

۳-۲-۲. فرآیند

با توجه به روش‌شناسی‌های مدیریت دانش که از متون موجود برمی‌آید، در چارچوب کلی، تبیین مسائل مربوط به فرآیندها و فنون مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرد. [بر این اساس] مراحل مدیریت دانش به شرح زیر است:

۱. *شناسایی کنید.* توانمندی‌های هسته را تعیین کنید، قابلیت‌ها و حوزه‌های دانشی راهبردی را مشخص، و سطح تخصصی هر حوزه دانشی را ارزیابی نمایید و بر حذف فاصله بین دانش موجود و مورد نیاز تمرکز کنید.

۲. *تسخیر کنید.* تلاش کنید تا دانش مورد نیاز را از منابع درون سازمانی و برون سازمانی اخذ کرده و آن را شکل داده و ثبت نمایید.

۳. *گزینش کنید.* ارزش دانش اخذ و شکل داده شده را ارزیابی و برای به دست آوردن دانش مناسب و مورد نیاز پالایش کنید.

۴. *ذخیره کنید.* دانش پالایش شده را طبقه‌بندی و در یک قالب استاندارد سازماندهی کرده و آن را به حافظه سازمانی اضافه و به صورت دوره‌ای روزآمد کنید.
۵. *به اشتراک بگذارید.* دانش را طبقه‌بندی و از حافظه سازمانی بازیابی کرده و آن را دسترس‌پذیر کنید.
۶. *به کار بگیرید.* دانش را در انجام کارهایی مانند حل مسائل، اخذ تصمیمات، بررسی اندیشه‌ها و یادگیری به کار بگیرید.
۷. *ایجاد کنید.* دانش را طی فرآیندهای مختلفی مانند مصاحبه‌ها، بازگویی تجربیات موفق، تحقیق، مطالعات آزمایشی و داده‌کاوی[1] کشف کنید.

۳-۲-۳. فناوری

فناوری در مورد فرآیندهای مدیریت دانش و راه‌حل‌های فناورانه مختلف از پیش در بازار موجود است. مسئله واقعی انتخاب یک فناوری مناسب است (Asoh, et al, 2002). البته باید توجه کرد که فناوری فقط یک توانمندساز جدی است که می‌تواند افراد را به اطلاعات و نیز به افراد دیگر متصل کند اما راه‌حل نهایی نیست. در کنار فناوری به وظایف دیگری نیز باید توجه شود:

۱. سخت‌افزار و نرم‌افزار مناسب برای انجام مدیریت دانش را شناسایی و اطمینان حاصل کنید که فناوری مورد استفاده مناسب افراد و فرآیندهای سازمان است.
۲. زیرساخت فناوری را ایجاد کنید که از طریق نیازهای کارمندان برای منابع دانش شناسایی شده و مناسب فرآیندهاست.
۳. در سطح سازمان اینترانتی با قابلیت‌های بالای ارتباطی و همکاری برای به اشتراک گذاشتن دانش عیان راه‌اندازی کنید.
۴. یک پورتال و سکوی دانشی مجازی ایجاد کنید که از طریق اینترانت سازمان دسترس‌پذیر باشد تا بدون نیاز به ارتباط رو در رو از طریق ابزارهایی مانند پست

1. Data Mining

الکترونیکی، گروه‌های بحث، اتاق‌های گفت‌وگو و کنفرانس دیداری و شنیداری به اشتراک‌گذاری دانش نهان پرداخته شود.

۵. دارایی‌های دانشی را در یک رسانه طوری سازمان دهید و ذخیره نمایید که امکان دسترسی و بازیابی سریع را فراهم بیاورد.

۶. از طریق فناوری مناسب دسترسی دلخواه به منابع دانش ایجاد کنید تا تعامل بین شهروندان، تهیه‌کنندگان و دیگران تسهیل شود.

٤. نتیجه‌گیری

مدیریت دانش به عنوان یک رشته هنوز در دوره طفولیت خود است به ویژه در بخش دولتی که در متون موجود آشکارا پیداست. هرچند هنوز مسائل بسیاری وجود دارد که ناشناخته است، دولت‌ها به اهمیت آن در امور بخش دولتی پی برده، و برای اجرای آن اقدام می‌کنند. مسائل، چالش‌ها و فرصت‌هایی نیز وجود دارد. بخش‌های دولتی باید با اتخاذ دیدگاهی فعال، کاری کنند که از منافع آن بهره‌برداری شود. برای موفقیت در این زمینه لازم است دربارهٔ نبود آگاهی، تفاوت بین بخش خصوصی و دولتی و نیاز به چارچوب فراگیر چاره‌اندیشی کنند.

این مقاله مسائل عمده و گام‌های ابتدایی تدوین چارچوب مفهومی مدیریت دانش برای بخش دولتی را پیشنهاد می‌کند. هم اکنون مطالعهٔ آزمایشی در زمینهٔ مدیریت دانش در بخش دولتی در حال انجام است. به نظر می‌رسد که این مقاله می‌تواند مورد توجه پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش به ویژه آنهایی که در بخش دولتی هستند، قرار گیرد.

منابع

Asoh, D., Belardo, B. and Neilson, R. (2002). "KM: Challenges and Opportunities for Government in the New Economy". Proceedings of the 35th International Conference on System Science.

Bhatt, G.D. (2001). "KM in organisations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No.1, pp. 68-75.

Boyne, G.A (2002). "Public and Private Management: What's the Difference?" *Journal of Management Studies* 39:1 January, pp. 97-122.

CIO Council (2001) . "Managing Knowledge @ Work, An Overview of Knowledge Management". Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council August.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 5.

Drucker, P. F. (1993). *Post Capitalist Society.* HarperBusiness, pp. 6.

GAO (2001). "Major Management Challenges and Programm Risks: A Governmentwide Perspective". General Accounting Officer Report GAO-01-241 of January1.

Hansen, M. T., Nohria N. and Tierney, T. (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge". *Harvard Business Review,* March-April, pp. 106-116.

Holsapple, C.W., and Joshi, K.D. (1999), "Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks". Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Science.

Jussilaninen, M. (2001). "Knowledge Management at the Finnish Government". OECD.

Lane, J. E. (2000). *The Public Sector Concepts. Models and approaches,* Third Edition, Sage Publications,… pp. 304-305, 315-317.

McAdam, R. and Reid, R. (2000). "A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management". *Journal of European Industrial Training* 24/6. pp. 317-329.

Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review.* November-December. pp. 96-104.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford, pp. vi, 225.

OECD (2001). “Knowledge Management: Learning-by-Comparing Experiences from Private Firms and Public Organisations”. Summary Record of the High Level Forum held in Copenhagen. 8-9 Feb.

PUMA/HRM (2001) 3, CERI/CD (2001)2. OECD, (2003). “Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/ Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries”. February 3-4, 2003, GOV/PUMA/HRM(2003)2.

Sarvary, M. (1999). “Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry”. *California Management Review*, Vol. 41, No.2, pp. 95-107. The State of Knowledge Management, KM Magazine, May 2001.

U.S. Department of the Navy (2001). “Metrics Guide for KM Initiatives”. Version 1.0, Draft 9 May.