

چکیده: تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است؛ اما در این میان سازمانهایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوریهای نوین، از فرصتهای ایجادشده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش فرایند ایجاد ارزش از داراییهای نامرئی سازمان (سرمایه انسانی است). بخش خصوصی اولین قدمها را در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش برداشته است اما دولت با یک قدم فاصله به دنبال بخش خصوصی در حرکت است. با توجه به اهمیت مدیریت دانش و کاربرد آن در بخش خصوصی و کسب نتایج مطلوب، این سوال مطرح می شود که آیا مدیریت دانش در بخش دولتی کاربرد دارد یا نه؟

مقدمه

ما در دنیایی زندگی می کنیم که به خاطر پدیده جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری

این تغییرات اگرچه ما را با مشکلاتی مواجه می کند اما. اطلاعات و ارتباطات است

فرصتهایی را نیز پیش روی بخش خصوصی و دولتی قرار می دهد

به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی، بسیاری از

شرکتهای بخش خصوصی به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک ها و اصول نو رو

آورده اند. تجربه نشان داده که اکثر تئوری های مدیریتی و تکنیک های نوین، ابتدا در

بخش خصوصی مورد استفاده قرار گرفته اند و پس از اثبات کارایی و اثربخشی، به بخش

دولتی راه یافته اند. (۱) طرح ریزی منابع سازمان، مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت

کیفیت جامع بسیاری تکنیک های مشابه دیگر، نمونه هایی از این دست هستند. آنچه

مشخص است، مدیریت دانش از این امر مستثنی نیست

اگر کمی دقت به ماهیت سازمانهای دولتی در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش

اعظمی از کارمندان دولت بازنشسته خواهند شد. (۱) مشخصاً تعداد زیادی از این افراد از

مدیران و متخصصان رشته های مختلف هستند و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی دولتها خواهد بود.

در همین راستا، مدیریت سرمایه های انسانی به عنوان یکی از مهمترین استراتژی های

هر دولت شناخته می شود و مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک های

مدیریتی، نقش مهمی را به عنوان بخشی از استراتژی های مدیریت سرمایه های انسانی

بازی می کند

مفهوم مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش برای مدتهای مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع

شده است. (۲) فقدان یک توافق عمومی در ارائه تعریف مشخصی از این مفهوم، به ایجاد

آشفستگی و اغتشاش منجر شده است که در مطالعات مختلفی که در این زمینه انجام گرفته

به خوبی منعکس گردیده است

بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم

و (KNOWLEDGE) دانش (INFORMATION)، اطلاعات (DATA) داده

تفاوت و ارتباط میان آنها پردازیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به

کار برده می شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک

کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است.

داده : داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با

دیگر چیزهاست. در حقیقت، داده ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند. داده ها منعکس

کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از

آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاههای داده، ذخیره و مدیریت می شوند.

داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهومی موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی

نمونه هایی از داده هستند. بدون ارائه JAN و 100110 که مورد پردازش واقع شوند. ۱۲ و

توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد. هر یک از این داده ها

باشند... ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و

اطلاعات : اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل

گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن

است. ارتباط داده ها ممکن است بیان کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده

ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر اینکه موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت

داده های خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و

تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ

تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره های انباشته شده را

به خود می گیرند و اعداد و گزاره ها را به صورت خلاصه شده ارائه می کنند

دانش : اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات

می گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود.

دانش را در این حالت می توان بینشهای حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می

تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل

رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد

.کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند

دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل

می شود

زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند، دانش هریک افزایش می یابد و از

(1 ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می شود. (شکل

آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان : (WISDOM) خرد

اگر شخصی اثر غذای پرچرب را در چاقی بداند اما بدون توجه به آن در . کاربرد دانش است

خوردن پرهیز نداشته باشد، فرد خردمندی نیست، چرا که از دانشی آگاهی داشته که آن را

به کار نگرفته است

هرم دانش: به توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان هرم دانش را ترسیم کرد. داده ها در

برخی اختلاف نظرها درباره جزئیات وجود پایین ترین سطح و خرد در راس هرم قرار دارند

دارد ولی در کل، وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم دانش وجود دارد (شکل ۲)

۴)).

باتوجه به مباحث پیش گفته اکنون می توان مدیریت دانش را اینگونه: مدیریت دانش

تعریف کرد:

توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش

دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم

دانش و استفاده از آن به کمک فناوری. اصول مدیریت دانش شامل توسعه، اجرا و نگهداری

زیرساختهای فنی و سازمانی به عنوان بستر و الزام انتشار دانش و انتخاب فناوریهای خاص است.

در هر سازمان، دانش از تمام منابع موجود از قبیل پرسنل، سیستم ها، بانک های اطلاعاتی، مستندات روی میزها و پرونده های بایگانی جمع آوری می شود. تمام دانش جمع آوری شده در ساختارهای مناسبی دسته بندی می شوند. این دانش به سرعت و به راههای مختلف بین آنهايي که در سازمان به آن نیاز دارند قابل توزیع است. دانش مناسب و صحیح نزد افراد یا سیستم مناسب و در زمان مناسب قرار می گیرد.

چرخه دانش : چرخه دانش و یا به عبارتی فرایند مدیریت دانش همانگونه که در شکل ۳

نشان داده شده از چهار بخش اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول می باید دانش موجود

اعم از دانش صریح (۲) و ضمنی (۳) نزد افراد، بانک های (در سطح سازمان و منابع آن

اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت

مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای اینکه دانش باارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد.

پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالیه سازمان استفاده کرد زیرا در غیر این صورت تمامی تلاشهای انجام گرفته ابتر خواهد ماند. خلق

دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است. افراد است

مدیریت عمومی نوین در بخش دولتی

در حالی که تاکنون بخش اعظم توجهات معطوف به پیامدها، مخاطرات و فرصتهای موجود

برای بخش خصوصی در زمینه به کارگیری مدیریت دانش بوده است، عده ای نیز به فکر

برنامه ریزی هایی نظیر مدیریت عمومی نوین . استفاده از آن در بخش دولتی افتاده اند
پیشنهاد می کنند که سازمانهای دولتی نیز باید فرایند مدیریت را از بخش خصوصی وارد
بخش دولتی کنند و هر دو بخش تکنیک های موفقیت آمیز خود را از یکدیگر تقلید کنند.
هر چند بسیاری از متخصصان و نقادان مدیریت عمومی نوین معتقدند که تفاوت های بین
بخش خصوصی و دولتی آنقدر زیاد و فاحش است که تجارب آنها به راحتی قابل تسری به
یکدیگر نیستند و تفاوت های فاحشی در زمینه سیاستها و رویه های مدیریت نیروی انسانی و
فرایندهای تصمیم گیری بین این دو بخش وجود دارد. حتی ممکن است نتوان استراتژی
های مدیریت موفق تصدیق شده ای در بخش خصوصی یافت که قابل تسری به بخش دولتی
باشد. در نتیجه نیاز به یک استراتژی که منحصراً برای بخش دولتی طراحی شده باشد،
احساس می شود.

مدیریت عمومی نوین و مدیریت دانش : مدیریت عمومی نوین مجموعه ای از ابزارها و ایده
ها به دولت ارائه می کند که به کمک آن به هدایت بخش دولتی می پردازد. ایده اصلی این

شیوه در استفاده از قراردادهای بخش خصوصی و واگذاری امور به این بخش برای تامین خدمات عمومی است. مدیریت عمومی نوین برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ در زمان نخست وزیری مارگارت تاچر در انگلستان مورد استفاده قرار گرفت و سپس به کشورهای استرالیا، زلاند نو، فنلاند، سوئد، فرانسه و آلمان تسری یافت. در آمریکا عبارت خلق مجدد دولت با همین منظور استفاده می گردد. (۴) مدیریت عمومی نوین یک تئوری کلی در مورد این است که دولت چگونه می تواند کارها را انجام دهد و اینکه چگونه می تواند خدمات را سازماندهی کرده و به مردم ارائه کند. ادعای اصلی این شیوه بر اینست که مدیریت عمومی کنونی دارای یک سبک قدیمی و کهنه است که می تواند با مدیریت عمومی نوین جایگزین شود.

مباحث مدیریت عمومی نوین دارای دو بعد است. بخش اول مبتنی بر این ایده است که بوروکراسی (دیوان سالاری، تشریفات اداری) موثرترین راه اداره حکومت نیست. این بخش گویای این مطلب است که به جای قوانین دولتی می توان مقاطعه کاری (واگذاری امور به امور بخش خصوصی) را جایگزین کرد.

رهایی از انجام کارها توسط دولت از طریق مزایده، مناقصه، اجاره و امثال آن به عنوان

ابزارهای نوین حکومت کردن برای دولت به منظور کاهش هزینه و افزایش کارایی، ویژگی

اصلی مدیریت عمومی نوین است. تمامی این موارد (و یا حداقل بخشی از آنها) با مزایایی که

مدیریت دانش ارائه می کند در یک راستا هستند. اما نباید از اشکالات موجود در این

سیستم چشم پوشی کرد. یکی از مهمترین معایب اینست که میزان اعتماد کاهش پیدا

می کند. این گزینه دقیقاً در مقابل مدیریت دانش قرار می گیرد که در آن اعتماد به عنوان

یک اصل بسیار مهم در فرهنگ به اشتراک گذاری و تسهیم دانش محسوب می شود. بااین

حال، تجربه پیاده سازی مدیریت عمومی نوین در بسیاری کشورها موید این مطلب است که

مزایای آن از معایبش بیشتر است

اهمیت نیاز به مدیریت دانش برای دولت

مدیریت دانش دارای یک اهمیت فزاینده برای دولت جهت مواجهه با مخاطراتی است که

توسط اقتصاد دانش محور ایجاد می شود. این مخاطرات در جنبه های زیر مورد توجه قرار

(می گیرند. ۶)

دانش به یک عامل حیاتی تعیین کننده برای رقابت پذیری در بخش دولتی تبدیل

شده است. خدمات رسانی و سیاست گذاری دو فعالیت اصلی دولت‌ها هستند. در یک اقتصاد

دانش محور، دولت‌ها به شدت در هر دو زمینه با رقابت بین المللی و حتی ملی

مواجه شده اند. برای مثال در سطح بین المللی، سازمانهای غیردولتی و دولت‌ها با

سازمانهای خارجی که خدمات مشابه ارائه می دهند در حال رقابت هستند. موسسات

تحقیقاتی برای جذب بهترین محققان و سرمایه گذاران در حال رقابت با یکدیگرند در

حالی که دانشگاهها نیز به دنبال به دست آوردن بهترین سرمایه گذاریها، دانشجویان و

در بخش دولتی کالاها و .استادان هستند. در سطح ملی نیز رقابت افزایش یافته است

سرمایه ها آنقدر که در بخش خصوصی دارای اهمیت هستند، مهم شمرده نمی شوند،

بلکه این دانش است که به عنوان مهمترین فاکتور رقابتی شناخته می شود. دانش مهمترین

فاکتور رقابت و منبع اصلی و مرکزی دولت است. کارکرد اثربخش دولت در گرو انتشار دقیق

و موثر دانش است

شرکتهای خصوصی به تولید کالا و خدماتی می پردازند که مستقیماً در رقابت با کالا و

آموزش، دانش، امنیت و علم از جمله زمینه های رقابت بین خدمات بخش دولتی است

این دو بخش است. برای مثال آموزش از راه دور و به ویژه آموزش از طریق اینترنت

توسط شرکتهای خصوصی، ارائه خدمات آموزشی توسط دولت را به شدت تحت تاثیر قرار

داده است. وقتی مشتریان بتوانند نیازهای خود را به صورت کاملاً دلخواه و سفارشی توسط

بخش خصوصی برطرف کنند. ناخودآگاه چنین انتظاری را از بخش دولتی نیز خواهند

داشت.

بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آنها بین بخشهای مختلف، چالش جدیدی

برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می

کند. به مرور زمان کارمندان فعلی دولت تا چندسال آینده بازنشسته خواهند شد. این به

عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولتهاست. سازمانهای دولتی نیازمند این

هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند زیرا در غیراین صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین، کسب دانش از کارکنان ارشد و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته ها طی زمان امری بسیار حیاتی است.

افزایش روزافزون شهروندان دانش مدار، دولت را مجبور می کند تا در راس دانشهای ایجاد شده و به روز قرار گیرد. مدیریت دانش بیان می کند 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.

مدیریت دانش بیان می کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند. (۷) (کار انجام شده توسط کارکنان به جای اینکه به نیروی بازوی آنها وابسته باشد به دانش آنها

متکی است) این بدین معناست که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهمترین

فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان است.

نیاز به چارچوب مدیریت دانش در بخش دولتی

بسیاری از محققان، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی برای درک مفهوم و همچنین پیاده

سازی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند. اگرچه چارچوب‌های زیادی برای پیاده‌سازی مدیریت

دانش در بخش خصوصی ارائه شده است. تعداد بسیار کمی که به صورت مجزا برای دولت

طراحی شده باشند وجود دارد. بخش عمومی متفاوت بودن خود با بخش خصوصی را

چارچوب مدیریت دانش برای پذیرفته و از این جهت برخی مشخصه‌های ویژه نیز دارد

بخش دولتی دو تفاوت عمده با چارچوب‌های ارائه شده برای بخش خصوصی دارد. اولاً بخش

تعلق دارد. در حالی که بخش خصوصی (STAKEHOLDERS) دولتی به ذینفعان

است. رویکرد ذینفعان (SHAREHOLDERS) متعلق و وابسته به شرکا و سهامداران

در بخش دولتی مستلزم وجود بخش‌های گوناگون و متعدد در فرایند است و از این رو، کار در

مورد آن با مشکلات بیشتری مواجه است. در بخش دولتی این ذینفعان می توانند شهروندان، حکومت‌های محلی و ایالتی، شرکتهای خصوصی، کاربران و... باشند و زمانی که دولت اقدام به سیاست گذاری و تصمیم گیری و برنامه ریزی و ارائه خدمات می کند. مجبور به در نظر گرفتن منافع و نظرات و علایق تمامی ذینفعان است. در بخش خصوصی، شرکتهای در برابر سهامداران خود پاسخگو هستند، اما تنها چیزی که در این بخش اهمیت دارد اینست که سرمایه گذاری انجام گرفته پربازده باشد

دومین وجه تمایز چارچوبهای مدیریت دانش در بخشهای خصوصی و دولتی در رقابت پذیری آنهاست. بخش خصوصی بر پایه رقابت بنا شده و اصولاً رقابت پذیر است. در حالی که بخش دولتی مبتنی بر فاکتورهایی مانند ارائه خدمات، تهیه اطلاعات، شناسایی دانش، باتوجه به همین فاکتور حیاتی یعنی رقابت پذیری، اساس کار تسهیم و استفاده از آن است شرکتهای خصوصی بر هوشیاری جهت کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر است و در این راه سعی می کنند تا همواره خود را با ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک ها و فلسفه های نوین

منطبق سازند. اما در مقابل چنین روندی در بخش دولتی وجود ندارد و انگیزه چندانی برای

ایجاد تغییر در نحوه ارائه خدمات وجود ندارد. هرچند انحصارات موجود در بخش دولتی تا

حدی در مقابل جهانی شدن اطلاعات و افزایش تعداد کاربران و سرمایه با چالش مواجه شده

است. باتوجه به چنین امری بخش دولتی باید توجه بیشتری به شناسایی، تسهیم و بهره

برداری از دانش کند.

این دو دلیل عمده به شدت بر روی استراتژی پیاده سازی مدیریت دانش تاثیر می

گذارند. لذا بر این نکته تاکید می شود که نیاز به توسعه یک چارچوب عمومی برای بخش

دولتی به کمک فهم و استفاده از تجارب مدیریت دانش احساس می شود.

عناصر مهم در چارچوب مدیریت دانش در بخش دولتی

افراد، فرایندها و فناوری سه عنصر اصلی هر محیط سازمانی هستند

مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه تسهیم و استفاده از دانش، روی افراد و فرهنگ

سازمانی تاکید می کند. همچنین به منظور پیدا کردن، ایجاد، اکتساب و تسهیم دانش بر

روی فرایندها یا روشها متمرکز می شود و به منظور ذخیره سازی دانش و قابل استفاده

کردن آن به هنگام کار گروهی (بدون اینکه افراد در واقع و به صورت فیزیکی کنار هم

باشند) بر روی فناوری متمرکز می شود. افراد مهمترین بخش هستند زیرا مدیریت دانش با

تمایل افراد به تسهیم و استفاده از دانش وابستگی مستقیم دارد. افراد، فرایندها و فناوری

همواره می توانند به عنوان یک عامل محرک و یا یک مانع برای حرکت دانش محسوب

لذا می باید همواره موانع را شناسایی و برطرف کرد و به گسترش و ازدیاد عوامل. شوند

.محرک پرداخت

تغییر فرهنگ سازمانی و سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش (قراردادن فرهنگ: افراد

سازمانی در راستای مدیریت دانش) مهمترین و چالش برانگیزترین کار در مدیریت دانش

است. موقعیت مدیریت دانش در درجه اول به انگیزه، تمایل و توانایی افراد برای تسهیم و به

اشتراک گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است. ساختار بخش دولتی به

صورت کاملاً تقسیم بندی شده و جزیره ای است. در این ساختار، فرهنگ حاکم مانع از انتقال اطلاعات از یک بخش به بخش دیگر می شود. تا زمانی که ساختارذهنی مدیران و کارکنان بخش دولتی بر پایه چنین چیزی باشد و در اختیار داشتن و انحصار دانش را قدرت تلقی کنند، به ندرت پیش می آید که دانش بین بخشهای مختلف سازمان و یا سطوح سازمانی مختلف انتقال پیدا کرده و جریان یابد. البته ممکن است در برخی موارد افراد به تسهیم دانش خود با دیگران پردازند که چنین امری نیز بیشتر در جهت کسب شهرت، اعتبار، قدر و منزلت و یا حتی در برخی موارد متاثر از گرایشهای انسان دوستانه است. به منظور تغییر رفتار و منش افراد و کاهش موانع موجود، باید فرهنگ تسهیم و به اشتراک گذاری دانش را در سازمان ایجاد کرده و توسعه داد. چارچوب ارائه شده، موارد زیر را جهت انجام تغییرات لازم پیشنهاد می کند:

- 1 - آگاهی افراد را نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش افزایش دهید. کارکنان و مدیران
- باید از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش اطلاع حاصل کنند. اگر آنها بر

این باورند که داشتن دانش و انحصار آن قدرت محسوب می شود، باید درک کنند که

تسهیم دانش یک قدرت مضاعف است؛

یک محیط مبتنی بر اعتماد ایجاد کنید. افراد وقتی یکدیگر را بشناسند و به هم اعتماد - 2

داشته باشند، تمایل بیشتری نسبت به تسهیم دانش خواهند داشت؛

رهبرانی را پرورش دهید که به عنوان یک نمونه و مدل، تسهیم دانش را ترویج کنند؛ - 3

یک تیم برای شناسایی افراد فعال در این زمینه و تقدیر از آنها ایجاد کنید. افراد نه تنها - 4

باید برای به اشتراک گذاشتن دانش خود تقدیر شوند بلکه باید برای استفاده از دانش

دیگران نیز مورد تشویق واقع شوند. این امر می تواند از طریق طرحهای ارتقا سالانه افراد،

حتی می توان این موضوع را به . طی مراسم رسمی و یا به کمک مشوقهای مالی انجام گیرد

عنوان یکی از الزامات شغلی افراد قلمداد کرد؛

یکی دیگر از راهها، ایجاد و توسعه گروههایی تحت عنوان اجتماعات مشق - 5

است. اجتماعات مشق مراکز (COMMUNITIES OF PRACTICE)(COPs)

دانش هر سازمان هستند که در آنها عده ای از افراد با مسئولیتهای کاری مشابه (بدون اینکه

عضو یک تیم کاری رسمی باشند) به خلق، تسهیم و استفاده از دانش می پردازند. اجتماعات

مشق یکی از ابزارهای اصلی تهیه و به اشتراک گذاری دانش ضمنی است. این اجتماعات در

فعالیتهای بخش عمومی به خوبی قابل استفاده و موثر هستند. به منظور اثربخشی بهتر این

اجتماعات، سازمانها می بایست منابع لازم را برای آنها فراهم آورند و به تمامی افراد فرصت

حضور بدهند. هرچند در برخی موارد، افراد ترجیح می دهند تا دانش را فقط در اجتماع

خود (مثل مجموعه مهندسان، دانشمندان، محققان و...) به اشتراک گذارند و تمایلی به

تسهیم دانش با افراد خارج از اجتماع خود ندارند. باید به دقت مراقب این موضوع بود

فرایند: با توجه به متدولوژی های موجود، چارچوب مدیریت دانش در رابطه با فرایندها و

تکنیک های مدیریت دانش موارد زیر را پیشنهاد می کند

انتخاب ۴ - ذخیره سازی ۵ - تسهیم ۶ - کاربرد ۷ - خلق - شناسایی ۲ - تسخیر ۳ - 1

یک راه برای شناسایی دانشی که باید در اختیار گرفته شده و کسب گردد (دانشی که در

ذهن افراد متخصص سازمان وجود دارد) انجام ممیزی دانش است. (۵) به کمک انجام یک

ممیزی، انواع دانش مورد نیاز، منابع، نقاط ضعف و قوت، جریانهای دانش و ... که جهت

توسعه و ایجاد یک استراتژی دانش برای سازمان مورد نیاز هستند، آشکار می شود. برای

مثال می توان به طرح چند سوال ساده برای کارکنان سازمان، حوزه های کلیدی دانش را

که در خطر از دست رفتن هستند شناسایی کرد. همچنین می توان تعیین کرد که چه

دانشی و از چه کسی باید اخذ گردد. نمونه هایی از این سوالها عبارتند از

باتوجه به بازنشسته شدن و یا انتقال کارکنان طی دو، سه سال آینده و عدم وجود کارکنان -

جایگزین،

کدام حوزه دانش در خطر از دست رفتن است؟ - چه کسی در این زمینه دارای تخصص

است؟

شما به این بخش از سازمان در مقایسه با اهداف استراتژیک سازمان چه امتیازی از یک تا -

ده می دهید؟

در زمینه تسهیم دانش نیز همانگونه که مورد بحث واقع شد می بایست به تشویق و ترغیب

کارکنان پرداخت. به منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه های دولتی می توان در ساختار

سازمانی رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً

تخصصی فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه های فکری و عقیدتی افراد

را در این زمینه اصلاح می کند. (۴) بعد از به اشتراک گذاری دانش باید دانش کسب شده را

به کار برد و درونی کرد تا خروجی کار، خلق مجدد دانش باشد. خلق دانش ممکن است به

گونه های مختلفی مثل محصولات یا خدمات جدید، افزایش نوآوری، بهبود ارتباطات با

مشتریان و موارد مشابه آن تجلی کند. این امر در بخش دولتی به صورت فرایندها و سیستم

در (های سازمانی، نوآوری و بهبود ارتباطات با عموم و راههای جدید همکاری با یکدیگر

داخل سازمان و یا سازمانهای دیگر) نمود می باید

فناوری : فناوری در تمامی فرایندهای مدیریت دانش مورد استفاده واقع می شود و در

همین راستا راه حلهای تکنولوژیک فراوانی در بازار وجود دارد. مشکل اصلی در انتخاب

باید دقت داشت که فناوری صرفاً یک تسهیل کننده است که طی (فناوری مناسب است. ۸)

آن می توان ارتباط افراد با اطلاعات و همچنین ارتباط افراد با یکدیگر را ایجاد کرد. اما

فناوری خود یک راه حل نیست. در زمینه فناوری چارچوب موجود موارد زیر را پیشنهاد می

کند:

1 - سخت افزار و نرم افزار مناسب برای مدیریت دانش را شناسایی کنید و اطمینان حاصل

کنید که فناوری مورد استفاده متناسب با منابع و همچنین فرایندهای سازمان است

2 - با شناسایی نیازمندیهای کارکنان و فرایندهای در زمینه مدیریت دانش، یک زیرساختار

تکنولوژیک بسازید

3 - یک شبکه داخلی (اینترانت) با قابلیت برقراری ارتباطات و ایجاد همکاری گسترده در

سازمان به منظور تسهیم و به اشتراک گذاری دانش صریح ایجاد کنید

یک پورتال (۵) دانش ایجاد کنید که از طریق شبکه داخلی سازمان برای تمامی - 4

کارکنان قابل استفاده باشد و افراد از طریق آن بتوانند دانش ضمنی خود را بدون مواجهه

چهره به چهره به کمک ابزارهایی مثل پست الکترونیک، گروههای گفت گو، اتاقهای گفت

گو و کنفرانسهای صوتی و ویدئویی به اشتراک بگذارند

دانش موجود را سازماندهی کنید و به منظور قابلیت دستیابی و استخراج بهتر، آنها را به - 5

کمک سخت افزارهای الکترونیک ذخیره کنید

دستیابی سفارشی به منابع دانش را به کمک فناوری فشار یا کشش ایجاد کنید. برای - 6

پروفایل) شخصی افراد در شبکه داخلی سازمان، حوزه (مثال می توان با بررسی نمایه

علاقه مندی و تخصص آنها را شناسایی کرد و سپس در مقاطع زمانی مشخصی از

طریق پست الکترونیک پیغامهایی حاوی مطالبی در مورد مسائل مرتبط و مورد علاقه فرد،

برای آنها ارسال کرد

فناوری اطلاعات نقش مهمی را در پیاده سازی مدیریت دانش بازی می کند. در واقع

می توان گفت که پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از فناوری

اطلاعات است. (۹) سیستم های مدیریت دانش به کمک سه دسته فناوری توسعه می

یابند. ارتباطات، همکاری و ذخیره و بازیابی سه فناوری مورد استفاده در مدیریت دانش

(هستند. ۳)

فناوریهای ارتباطات به کاربران اجازه می دهد که به دانش مورد نیاز دست پیدا کرده و با

پست الکترونیک، اینترنت، اینترانت و .یکدیگر (بخصوص با متخصصان) ارتباط برقرار کنند

.سایر ابزارهای مبتنی بر وب و حتی نمابر و تلفن جزء فناوریهای ارتباطات هستند

فناوریها به ما کمک می کنند تا کار گروهی را ایجاد کنیم. اعضای گروه می توانند همزمان

ویا غیرهمزمان بر روی یک موضوع فعالیت کنند و در عین حال از لحاظ فیزیکی در یک

مکان نباشند. در واقع تلاش اصلی در جهت ایجاد یک فضای مجازی برای انجام کارهای

گروهی است بدون اینکه افراد در کنار هم باشند. طوفان ذهنی الکترونیک نمونه کاربردهای

این فناوری است.

فناوریهای ذخیره و بازیابی اطلاعات براساس استفاده از سیستم های مدیریت پایگاه داده البته ذخیره و مدیریت دانش ضمنی نیز برای ذخیره و مدیریت دانش صریح بنا می شوند ابزارهای خاص خود را نیاز دارد.

نتیجه گیری

مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز دوران طفولیت خود را سپری می کند (به ویژه در بخش دولتی) از این رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد هرچند دولتها کم کم به اهمیت مدیریت دانش در بخش دولتی پی برده اند اما هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. بخش دولتی خود باید به صورت آگاهانه وارد این مقوله شده و به صورت پیشگیرانه عمل کند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر استفاده را ببرد. مسلماً تا چندسال آینده مقوله دانش به عنوان جزء لاینفک تمامی مجموعه های

سازمانی در بخش دولتی خواهد شد و سازمانهایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساختهای لازم برای پیاده سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند. در این زمینه می توان از تجارب کشورهای پیشرو نیز الگو گرفت. ۱.

:پی نوشتها

1 - متاسفانه در ایران در این زمینه (برخلاف بسیاری کشورهای دیگر)، محاسبات و پیش

بینی دقیقی صورت نگرفته است

2 - دانش عینی، مستدل و منطقی (EXPLICIT KNOWLEDGE) دانش صریح

به عبارت دیگر، دانش صریح مجموعه ای از خط مشی ها، رویه ها، نرم افزارها، است

مستندات، دستورالعملها، گزارشها، طراحی ها و اهداف هر سازمان است. دانش صریح به

صورت مستند و مدون شده موجود است، لذا به راحتی بین دیگران قابل توزیع است

3 - دانش ذهنی، غیرعینی، شناختی و (TACIT KNOWLEDGE) دانش ضمنی

تجربی است که نزد هر کس وجود دارد و در طول زمان از طریق آموزش و تجربه کسب شده است. دانش ضمنی محل تجمع تجارب، بینش، فراست، فوت و فنها و مهارتهاست. از آنجایی که دانش ضمنی اغلب به صورت مستند و جمع آوری شده وجود ندارد و صرفاً نزد فرد انحصار می شود، از آن تحت عنوان دانش چسبنده نیز یاد می شود

مدیر ارشد دانش) در ساختار (CKO برخی شرکتهای بزرگ، یک جایگاه جدید به نام - 4 سازمانی خود ایجاد کرده اند

یا دروازه به سایت مرجعی گفته می شود که کاربران اینترنتی و (PORTAL) پورتال - 5 کسانی که با وب سروکار دارند از آن به عنوان مدخل و منبعی برای پیدا کردن سایت های مورد علاقه شان استفاده می کنند. پورتال ها سرویسهای مجانی مانند انجمنهای خبری،

اتاقهای گفت گو و چت، ایمیل مجانی و خدمات دیگری به کاربرانشان اهدا می کنند اما هدف اولیه پیدایش یک پورتال، ایجاد دروازه ای است تا کاربران براساس نیازمندیهای خود، سایت مورد نظر را انتخاب کنند

منابع

- 1 - MC ADAM, R AND REID, R. (2000) "A COMPARISON OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR PERCEPTION AND USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, 24.6.
- 2 - HANSEN, M. T., NOHRIA, N. AND TIERNEY, T. "WHAT'S YOUR STRATEGY FOR MANAGING KNOWLEDGE?", HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL.
- 3 - TURBAN EFRAIM, "INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT: TRANSFORMING ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY", JOHN WILEY & SONS, LTD, 2003