Sciences and Techniques of Information Management
Volume 7, Issue 2, 2021

Editor - in chief lecture

Knowledge Management Guidelines in Government Organizations: A Long Way to Go[1]

Mohammad Hassanzadeh
Professor, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Hasanzadeh@modares.ac.ir

Abstract

Following the need for knowledge management in organizational structures, more than 50 years since the beginning of the knowledge management discourse in public and private sector organizations in the world, about 20 years since the first whispers of knowledge management in the country's scientific literature, and also with the announcement of knowledge management in the government organizations in January 2021, these organizations entered the new year with a new agenda but an old conceptual sphere. For a long time, this decree will integrate the spheres of the sector with the concepts related to knowledge management. There are many potential positive aspects in the decree in terms of paying attention to knowledge assets and transferring experiences and lessons learned and best practices along the length and breadth of organizational processes and inter-organizational communication. Translating these potential strengths into actual benefits will help to enhance the organizational environments of the government sector organizations, improve productivity and client satisfaction, and reduce repetitive errors and develop innovation. Achieving these benefits requires careful planning, the use of collective wisdom, the capabilities of scientific centers and the participation of staff and stakeholders. The heart of this process is the transformation from potential to actual, the attention and benefit of the competencies of knowledge management experts who have been trained for many years and are ready to be employed by universities and higher education centers of the country . In this paper, while explaining the decree, the challenges facing the organizations are also examined and solutions are provided.

Keywords: knowledge Management, Government Sector, Instructions, Administrative and Employment Organization.

1. Copyright © the authors

علـوم و فنـون مـدیریت اطلاعـات
دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰

سخن سردبیر

دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی: چون و چرای یک راه دراز

محمد حسن‌زاده
استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. Hasanzadeh@modares.ac.ir

چکیده

به دنبال طرح لزوم مدیریت دانش در ساختارهای سازمانی و گذشت بیش از ۵۰ سال از آغاز گفتمان مدیریت دانش در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی جهان و حدود ۲۰ سال از اولین زمزمه‌های مدیریت دانش در ادبیات علمی کشور، با ابلاغ مصوبه مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی در دی ماه ۱۳۹۹، سازمان‌های دولتی با یک تکلیف جدید و سپهری دیر آشنا، قدم به عرصه سال ۱۴۰۰ گذاشتند. این مصوبه برای مدت زمان طولانی سپهر دستگاه‌های اجرایی را با مفاهیم مرتبط با مدیریت دانش عجین خواهد کرد. جنبه‌های مثبت بالقوه فراوانی در این مصوبه از منظر توجه به دارایی‌های دانشی و انتقال تجربیات و درس‌آموخته‌ها در طول و عرض فرایندهای سازمانی و ارتباطات بیناسازمانی وجود دارد. تبدیل این نکات قوت بالقوه به مزیت‌های بالفعل به بالندگی محیط‌های سازمانی دستگاه‌های اجرایی، ارتقای بهره‌وری و رضایت ارباب رجوع و کاهش خطاهای تکراری و توسعه نوآوری کمک می‌کند. تحقق این مزیت‌ها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، بهره‌گیری از خرد جمعی، توانمندی‌های مراکز علمی و مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان دستگاه‌ها است. قلب تپنده این فرایند، تبدیل از بالقوه به بالفعل، توجه و بهره‌مندی از شایستگی‌های متخصصان مدیریت دانش است که سالیان سال توسط دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی تراز اول کشور تربیت شده و آماده به کارگیری هستند. در این نوشتار، ضمن تبیین مصوبه، چالش‌های پیش روی دستگاه‌ها نیز تدقیق و راهکارهایی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان اداری و استخدامی کشور، مدیران دانش.

۱. مقدمه

اولین جرقه‌های تدوین نقشه جامع علمی کشور با هدف جهت‌دهی به توانمندی‌های علمی و دانشی کشور، در راستای اهداف مشخص و همچنین ایجاد بستر برای هم‌افزایی نیروها در سال ۱۳۸۶ زده شد. نهایتاً با همکاری‌های فشرده گروه‌های مختلف، نقشه تدوین و نهایتاً در ۱۴ دی‌ماه ۱۳۸۹ توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب شد (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹). یکی از مهم‌ترین مفاهیمی که در نقشه جامع علمی کشور به آن پرداخته شد، نهادینه کردن مدیریت دانش در نهادهای مختلف کشور بود.

در راهبرد کلان شماره ۴، نهادینه کردن مدیریت دانش در نهادهای مختلف مورد توجه و تصریح قرار گرفت. به تبع آن، راهبردهای ملی متعددی براساس این کلان راهبرد، تدوین شد که برخی از آنها عبارتند از:

۱) پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش و اطلاعات در نهادها و دستگاه‌های مختلف،

۲) ارتباط مستمر و هم‌افزا در میان سه جریان تولید، انتشار و کاربرد و همچنین توسعه دانش و تقویت فرایند تبدیل ایده به محصول،

۳) ساماندهی و تسهیل مشارکت دانشمندان در نظام تصمیم‌گیری کلان کشور و نهادینه‌سازی فرهنگ پژوهش و ارزیابی و نظارت در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و نظایر آن. البته توجه به مدیریت دارایی‌های دانشی در اسناد بالادستی کشور، از جمله برنامه چهارم توسعه فرهنگی و اجتماعی، و سیاست‌های کلی نظام اداری مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام، سابقه داشته است.

http://stim.qom.ac.ir/

بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام (اردیبهشت ۱۳۸۹) به صورت شفاف بر دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات (مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۹) تاکید داشته و بستر مناسبی برای تعریف آن در برنامه‌های بلندمدت و اقدامات جاری و آتی دستگاه‌های اجرایی و مجموعه دولت فراهم ساخته بود. توجه به جایگاه مدیریت دانش در برنامه‌های توسعه‌ای و سیاست‌های کلی نظام اداری، نشان‌دهنده یک فرایند نسبتاً طولانی مدتی است که از بیش از یک دهه پیش آغاز شده و همچنان ادامه دارد.

اما تعریف مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد کلان و توجه دقیق به جزئیات آن در قالب

راهبردهای ملی و اقدامات مربوطه امری است که در نقشه جامع علمی کشور مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین خصیصه توجه به مدیریت دانش در نقشه جامع علمی کشور، نگاه نظام‌مند و فرایندی به این مقوله می‌باشد. ترکیب نگاه بخشی با نگاه فرابخشی و ملی از جمله ویژگی‌های دیگری می‌باشد که در این سند بالادستی مورد توجه قرار گرفته است.

ورود مفهوم مدیریت دانش به ادبیات علمی کشور در سال‌های آغازین دهه ۱۳۸۰ در قالب رساله‌های دکتری (حسن‌زاده، ۱۳۸۵)، کتاب و همایش‌های ملی و بین‌المللی، آغاز شده بود و شرکت‌های بخش خصوصی و عمومی در سه مرحله تا اواخر دهه ۱۳۸۰ این مفهوم را پذیرفته و شکست و موفقیت‌هایی را تجربه کرده بودند. اولین مرحله، ترس و تشکیک، دومین مرحله، شیفتگی و دلسپاری و سومین مرحله، تعامل منطقی و معقولانه بوده است. شکل‌گیری جایزه‌هایی در سطح بنگاه‌ها و همچنین شکل‌گیری شرکت‌های مشاوره‌ای به فعال شدن اقدامات مدیریت دانش در سازمان‌ها (عمدتاً بخش خصوصی) انجامید. در سطح دانشگاه‌ها هم استقبال قابل توجهی از ورود مفهوم مدیریت دانش به عمل آمد.

تعریف و تصویب درس‌های آشنایی با مدیریت دانش در دوره کارشناسی علم اطلاعات و دانش‌شناسی، درس مدیریت دانش سازمانی در گرایش مدیریت اطلاعات رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی و همچنین تصویب و اجرای دکتری مدیریت اطلاعات و دانش در کارگروه برنامه‌ریزی و گسترش علم اطلاعات و دانش‌شناسی، همزمان با ورود به دهه ۱۳۹۰ پشتوانه علمی مناسبی را برای پشتیبانی از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های بخش خصوصی و عمومی فراهم آورد. امروزه می‌توان ادعا کرد که تحصیل‌کردگان آشنا و متخصص در حوزه مدیریت دانش، با مدارک کارشناسی تا دکتری وارد بازار کار شده و آماده به‌کارگیری هستند.

http://stim.qom.ac.ir/

ابلاغ شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور با امضای رئیس جمهور که پیرو مصوبه شورای عالی اداری در یکصد و هشتاد و ششمین جلسه مورخ ۱۳۹۹/۹/۲۴ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور و در اجرای بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری و بند ۲-۱ سیاست‌های کلی علم و فناوری و همچنین به استناد بندهای ۸ و ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و در راستای عملیاتی کردن برنامه پنجم برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ تاریخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری) انجام شد را باید آخرین حلقه از فرایند تصمیم‌گیری در زمینه نهادینه‌سازی مدیریت

دانش در دستگاه‌های اجرایی قلمداد کرد.

پایان حلقه اول، تصویب و ابلاغ دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی (با فاصله ۱۰ سال از تصویب نقشه جامع علمی کشور) را باید به عنوان آغاز حلقه دوم و البته تعیین‌کننده در این زمینه قلمداد کرد. از اولین روز ابلاغ مصوبه به دستگاه‌های اجرایی، زنگ اقدامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی به صدا درآمده است. در این نوشتار به چند و چون این فرایند پر فراز و نشیب و صعب پرداخته شده و در پایان راهکارهایی برای تسهیل اجرا و پیاده‌سازی با محوریت هم‌افزایی بخش‌های مختلف ارائه شده است.

۱-۱. محتوای دستورالعمل

دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، در شش ماده و دو تبصره به تصویب رسیده است. ماده ۱ به تعاریف و اختصارات به‌کار رفته در این دستورالعمل پرداخته و مفاهیمی مانند ستاد، دستگاه اجرایی، نظام‌نامه مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش و غیره را در بر می‌گیرد (دستورالعمل مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی، ۱۳۹۹).

در بند ۲ ماده یک، دستگاه‌های اجرایی، موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری را مورد خطاب قرار داده است. طبق ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، این دستگاه‌ها به این صورت تعریف شده‌اند: کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است، از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرایی نامیده می‌شوند.

بند ۳ ماده یک، نظام‌نامه مدیریت دانش را به عنوان سندی تعریف کرده که مبتنی بر مدل مدیریت دانش است و به منظور ایجاد هم‌راستایی و ایجاد وحدت رویه در اجرای مدیریت دانش شامل اهداف، اصول، ارزش‌ها، راهبردها و فرایندهای اجرایی مدیریت دانش با در نظر گرفتن ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در حوزه فرایندهای دانشی، شرح وظایف واحدهای مجری، مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش و چارچوب سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان و مدیران در دستگاه‌های اجرایی، توسط سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ می‌گردد.

در بند ۴ ماده یک، دانش به عنوان مجموعه‌ای از آموخته‌ها و تجارب کسب شده عینی و ضمنی مرتبط با کار، از قبیل ایده‌ها و خلاقیت‌ها، مهارت‌ها، مستندات دانشی، روش‌های حل

http://stim.qom.ac.ir/

مسأله، محتوای جلسات تخصصی و کارشناسی و نقد پروژه تعریف شده است.

بند ۵ ماده یک، به تعریف مدیریت دانش پرداخته و آن را فرایندی نظام‌مند و مستمر تعریف کرده است که از طریق آن، دانش در دستگاه اجرایی شناسایی، خلق، توسعه، نگهداری، تسهیم و به‌کار گرفته شده و منجر به یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، توسعه تیمی و سازمانی و ارتقای بهره‌وری می‌شود.

در بند ۶ همین ماده، بلوغ مدیریت دانش به عنوان بیانگر میزان قابلیت‌های یک سازمان در فراهم‌سازی تسهیل‌گرها، اجرای فرایندها و دستیابی به نتایج و پیامدهای مدیریت دانش تعیین شده و اضافه شده است که مدل بلوغ مدیریت دانش، مراحل رشد مورد انتظار در فرایند توسعه مدیریت دانش و اقدامات مناسبی را که سازمان باید برای بهبود وضعیت کنونی خود و دستیابی به سطوح بلوغ بالاتر انجام دهد، مشخص می‌کند.

بند پایانی این ماده، ارزیابی سطح بلوغ دستگاه‌های اجرایی از منظر مدیریت دانش و تعیین جایگاه دستگاه‌های اجرایی در هرم بلوغ مدیریت دانش را در بر می‌گیرد.

ماده دو مصوبه، تعیین کرده ا ست که راهبری مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور توسط «ستاد»، با مأموریت تدوین، تصویب و ابلاغ اهداف و استراتژی‌های کلان مدیریت دانش در نظام اداری، تصویب و ابلاغ برنامه راهبردی و نقشه راه استقرار مدیریت دانش و تصویب راهبردهای توسعه سطح بلوغ، انجام خواهد شد.

در ماده سه، «ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری کشور» موظف شده است به منظور راهبری استقرار مدیریت دانش و برقراری تعامل سیستمی و یکپارچگی با دیگر نظام‌های مدیریت و منابع انسانی و در اجرای این دستورالعمل، حداکثر طی مدت ۳ ماه از تصویب آن، اقدامات زیر را انجام دهد:

۱) شبکه ملی مدیریت دانش در نظام اداری را طراحی و اجرایی نموده، استانداردهای لازم جهت طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت دانش را تدوین نماید.

۲) به منظور سنجش فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی در حوزه مدیریت دانش و نهادینه‌سازی آن، نحوه و فرایند ارزیابی دستگاه‌های اجرایی را در چارچوب شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد، موضوع مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶)، تعیین نماید.

http://stim.qom.ac.ir/

۳) نظام آموزش کارکنان دولت و دستورالعمل‌های مربوطه را به نحوی اصلاح نماید که فعالیت‌های دانشی کارکنان و یادگیری‌های حاصل از مشارکت‌های دانشی آنان در قالب‌هایی همچون نشست‌های تخصصی، جلسات نقد پروژه، یادگیری و کاربست دانش در محیط نرم‌افزار و خارج از آن، روش‌های استاد و شاگردی و دیگر ابزارهای مدیریت دانش، با ساعت‌های آموزش رسمی کارکنان معادل‌سازی شده و گواهینامه رسمی برای آن صادر گردد.

۴) کمیّت و کیفیت فعالیت‌های دانشی کارکنان، در مدت تجربه لازم برای ارتقاء و ارزیابی عملکرد آنها لحاظ گردد.

تبصره اول مصوبه اشعار می‌دارد: در صورتی که مصوبات ستاد در هر یک از موارد فوق نیاز به تأیید و تصویب شورای عالی اداری یا شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی داشته باشد، ستاد موظف است پیشنهادهای لازم را جهت تصویب به شوراها ارائه نماید.

ماده چهار، به همکاری با مراکز علمی اشاره دارد و مقرر کرده است که سازمان اداری و استخدامی کشور (مرکز آموزش مدیریت دولتی) با همکاری مراکز علمی دولتی و خصوصی و با مشارکت دستگاه‌های اجرایی مسئول، ضمن شناسایی و احصای مصادیق میان‌بخشی و دارای اهمیت در سطح ملی، نسبت به ثبت و حفظ سوابق و تجارب موجود در زمینه مذاکرات هسته‌ای، مبارزه با بیماری کرونا، توسعه حوزه‌های نفتی و پتروشیمی، مبارزه با فقر، بهبود اشتغال، ارتقای بهره‌وری، توسعه دولت الکترونیک و اصلاح نظام اداری در چارچوب مدیریت دانش، اقدام نماید.

در ماده پنج تکلیف دستگاه‌های اجرایی مشخص شده و آنها مکلف شده‌اند در چارچوب دستورالعمل‌های ابلاغی از سوی «ستاد»، یکی از کمیته‌های تخصصی موضوع ماده ۴ مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ تاریخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری را مأمور استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه نمایند. ماده مذکور در اینجا مقرر کرده است، شوراهای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها و استان‌ها می‌توانند متناسب با مباحث تخصصی مدیریتی برای بررسی و تصمیم‌گیری در خصوص موضوعات و نقشه راه اصلاح نظام اداری نسبت به تشکیل کمیته‌های تخصصی ذی‌ربط اقدام نموده و تمامی مسائل مطالعاتی و اجرایی مربوط را از طریق این کمیته‌ها انجام دهند.

تبصره ذیل ماده پنج مشخص کرده است که تعیین واحد متولی تصمیمات این کمیته بر عهده

http://stim.qom.ac.ir/

شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها و استان خواهد بود.

ماده شش به عنوان آخرین ماده این مصوبه، بالاترین مقام دستگاه اجرایی را مسئول راهبری استقرار مدیریت دانش در دستگاه و حسن اجرای این مصوبه معرفی کرده و گزارش نحوه اجرای آن توسط دبیرخانه شورای عالی اداری، هر شش ماه به شورا ارائه می‌گردد.

۱-۲. تحلیل مصوبه

جدای از اینکه این مصوبه به فاصله ده سال از ایده مطرح شده در نقشه جامع علمی کشور مبنی بر مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، مراحل تصویب و ابلاغ را گذرانده است، خود مصوبه فی نفسه دارای ارزش می‌باشد. علاوه بر آن، نکات مثبت قابل توجهی هم در مصوبه وجود دارد که برخی از آنها در اینجا مورد اشاره قرار می‌گیرد:

ـ اولین نقطه قوت این مصوبه شمول آن است. همه دستگاه‌های اجرایی با اشاره به ماده ۵ قانون خدمات کشوری، تحت شمول این مصوبه قرار گرفته است. فراگیری مصوبه، امکان ایجاد موج اقدامات اثربخش را ارتقاء می‌دهد. هرچند که میزان موفقیت مصوبه همانند همه مصوبه‌ها به کیفیت اجرای آن و وجود زیرساخت‌های فنی، انسانی و فرهنگی بستگی دارد.

ـ مفاهیم اصلی مورد توجه مصوبه مانند دانش، مدیریت دانش، نظام‌نامه مدیریت دانش و بلوغ مدیریت دانش، به صورت پایه تعریف شده است. هرچند تعریف این مفاهیم در ادبیات علمی بسیار متنوع، دامنه‌دار و انعطاف‌پذیر است و تعریف این مفاهیم البته به معنای این نیست که تعیین‌کننده تمام حرکت‌ها و اقدامات خواهد بود، بلکه دستیابی به یک مبنای مورد توافق را امکان‌پذیر می‌کند.

ـ سه اقدام تکلیفی مشخص ذیل ماده سه تعریف شده است که بسیار مهم هستند. راه‌اندازی شبکه ملی مدیریت دانش، تعریف شاخص‌های ارزیابی و بازنگری در آموزش کارکنان با محوریت این مصوبه. این اقدامات، نگاه عملیاتی مصوبه را ارتقاء داده است. علاوه بر آن در بند بعدی لزوم ارائه گزارش اجرا و همچنین تعیین کمیته‌های زیرمجموعه شورای توسعه مدیریت دستگاه‌ها و استان‌ها به عنوان مسئول پیگیری امور مربوطه از جمله مواردی است که عمل‌پذیری مصوبه در دستگاه‌ها را افزایش خواهد داد.

ـ از جمله نکات مثبت مصوبه، تعیین بالاترین مقام اجرایی سازمان به عنوان مسئول راهبری استقرار مدیریت دانش در دستگاه مربوطه در نظر گرفته شده است. این امر با تاکیدات انجام شده

http://stim.qom.ac.ir/

در ادبیات علمی، مبنی بر لزوم حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها مطابقت دارد.

وجود این نکات مثبت می‌تواند همزمان با هدایت دستگاه‌های اجرایی به سوی مدیریت دانش، زمینه را برای ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی فراهم بیاورد. کاهش امور تکراری، کوتاه کردن مسیرهای دیوانسالاری، کاهش هزینه‌ها و استهلاک زیرساختی و انسانی، ارتقای رضایت ارباب رجوع، کاهش کار کاغذی و نظایر آن از جمله پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی است. اجرای این مصوبه می‌تواند انتقال دانش بین دولت‌ها و نسل‌های مختلف مدیریتی را تسهیل کند.

۱-۳. ملزومات اجرایی

بعد از ابلاغ مصوبه مربوط به دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، مرحله جدیدی از این فرایند در دستگاه‌ها آغاز شده است. مدیریت این فرایند و تبدیل آن به یک رویه سازمانی تکاملی یکی از ضرورت‌های اصلی پیش روی دست‌اندرکاران امر می‌باشد. هر مصوبه‌ای در میدان عمل با مشکلات و چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شود، شناسایی مواجهه منطقی و کارساز با آنها می‌تواند به تسهیل و تسریع امر جاری‌سازی کمک کند.

از جمله چالش‌های جدی که دستگاه‌های اجرایی در عمل ممکن است با آن روبه‌رو شوند، عبارتند از:

ـ کمبود یا نبود نیروی انسانی متخصص برای هدایت و راهبری فرایند جاری‌سازی مدیریت دانش

ـ کمبود و یا نقص زیرساخت‌های فنی و ابزاری

ـ ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ناهمسان و غیر پشتیبان مدیریت دانش

ـ روتین‌انگاری و رویکرد اداری ساده‌انگارانه به مدیریت دانش

ـ عدم یکپارچگی بین اقدامات مدیریت دانش و کاربست‌های سازمانی

ـ نبود یا کمبود دانش‌باوری در بخش‌هایی از ساختار اداری

ـ کمبود توانمندی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیریت دانش در بین کارکنان

ـ ایجاد توازن بین وظایف روزانه کاری و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش

ـ امنیت سامانه‌های مدیریت دانش و چالش‌های دسترسی و استفاده

http://stim.qom.ac.ir/

ـ چالش نظارت فنی و دقیق برای شناسایی و ارزش‌گذاری اقدامات اصیل

ـ گرایش به رویکرد جشنواره‌ای به مدیریت دانش در سازمان‌ها.

هرچند این چالش‌ها در همه سازمان‌ها به صورت یکسان، عمومیت نخواهد داشت، اما تجربیات حاصل از رفتارهای سازمانی در موارد مشابه، خطر گرفتار شدن سازمان‌های دولتی در برنامه‌های نمایشی و اقدامات سطحی غیر مثمر وجود دارد. بر همین اساس، بهتر است که از همین گام‌های آغازین، خط ممیز جدی بین اقدامات واقعی و حرکت‌های نمایشی در سازمان‌ها تعریف و به اجرا گذاشته شود.

۱-۴. راهکارهای پیشنهادی

اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی به میزان زیادی به شناخت چالش‌ها و آماده‌سازی راهکارهای مناسب برای رفع آنها و تبدیل تهدیدهای پیش‌رو به فرصت‌ها بستگی دارد. برای ارتقای مشارکت کارکنان و افزایش ضریب موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌ها، لازم است موارد زیر در دستور کار مدیران قرار گیرد:

ـ مدیریت دانش امری به غایت تخصصی است، متخصصان مدیریت دانش را فراموش نکنید.

ـ در اجرای مدیریت دانش بر تشویق، بیشتر از تنبیه متمرکز شوید.

ـ هرگونه اقدام مثبت کارکنان و مدیران در راستای جاری‌سازی مدیریت دانش در سازمان را شناسایی و تقدیر کنید.

ـ روی اعتماد سرمایه‌گذاری کنید. بدون اعتماد، مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش ناچیز خواهد بود.

ـ بین عملکرد بخش‌های مختلف و مدیریت دانش ارتباط برقرار کنید.

ـ به نیروی انسانی بیش از سامانه‌ها متمرکز شوید. مدیریت دانش در نهایت، امری انسانی است.

ـ فضاهای اداری را تا حد امکان خوشایند و انرژی‌بخش کنید.

ـ فضاهای عمومی را برای ارتباطات غیر رسمی کارکنان تقویت کنید.

ـ برای أخذ و به اشتراک‌گذاری دانش ارباب رجوع برنامه‌ریزی کنید.

ـ سلسله مراتب بازدارنده بین مدیران و کارکنان را کاهش دهید و ارتباطات شبکه‌ای را جایگزین

http://stim.qom.ac.ir/

کنید.

ـ درس‌آموخته‌ها را در سریع‌ترین زمان ممکن به الگوهایی برای اصلاح امور تبدیل کنید.

ـ هرچند مدل‌ها و چارچوب‌ها ممکن است ابلاغی باشد، اما شما، مدل ویژه سازمان خود را طراحی و اجرا کنید.

ـ توانمندی کارکنان و مدیران در کار با ابزارهای مدیریت دانش و مشارکت فعال آنها را به صورت مداوم، ارتقاء دهید.

ـ احساس کارآمدی به تسهیم دانش و کاربست آن کمک می‌کند، در ترویج آن کوشا باشید.

ـ فضا را برای نوآوری کارکنان هرچه بیشتر باز کنید. نوآوری کلید خلق دانش است.

ـ شکاف دانشی سازمان خود را شناسایی و برای کسب منابع معتبر دانش برنامه‌ریزی کنید.

ـ رخدادهای ارتباطی را هرچه بیشتر توسعه دهید.

ـ از فناوری به عنوان ابزار استفاده کنید و آن را با هدف جایگزین نکنید.

ـ ارتباط با مراکز علمی و دانشگاه‌ها را فراموش نکنید.

ـ هنگام أخذ خدمات مشاوره‌ای مدیریت دانش، از سازگاری توصیه‌ها با محیط سازمانی خود اطمینان حاصل کنید.

مدیریت دانش امری وابسته به فرهنگ و محیط سازمانی است. دستگاه‌های اجرایی، طیف وسیعی از سازمان‌ها با اهداف و وظایف نامتجانس را در بر می‌گیرند. ارائه یک نسخه شفابخش برای همه سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست. ماهیت دانش در سازمان‌ها برحسب مأموریت‌ها و وظایف عملکردی و محیط عملیاتی آنها متفاوت است. در برخی از سازمان‌ها، دانش ضمنی ارجحیت بیشتری دارد، در برخی از سازمان‌ها، دانش عینی در اولویت قرار دارد. برخی از سازمان‌ها، از طریق تهیه دانش برون‌سازمانی، سریع‌تر به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. در برخی از سازمان‌ها، امکان ورود و اثربخشی دانش بیرونی وجود ندارد. همه اینها نشان‌دهنده ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌ها و لزوم توجه به ظرافت‌های سازمانی است.

http://stim.qom.ac.ir/

۲. نتیجه‌گیری

ابلاغ دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، بستر مقرراتی و سازمانی مناسبی برای جاری‌سازی آن در دستگاه‌های اجرایی فراهم آورده است. اما پیاده‌سازی دستورالعمل در میدان عمل، به سادگی ابلاغ آن نیست و با چالش‌های متعددی روبه‌رو خواهد بود. برای غلبه بر

چالش‌ها، سازمان‌ها نیاز دارند که مسیری گام به گام را در پیش بگیرند و هرچه بیشتر، اهداف مدیریت دانش را با رسالت‌ها و مأموریت‌های خود همخوان کنند. به گونه‌ای که کارکنان بین فعالیت‌های مدیریت دانش و فعالیت‌های سازمانی خود احساس دوگانگی نداشته باشند. در چنین وضعیتی، مدیریت دانش نه به عنوان هدف، بلکه به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف و توسعه آنها تبدیل خواهد شد.

هرچند ابلاغیه مدیریت دانش، تلاش کرده است، چارچوبی اجرایی برای همه سازمان‌ها فراهم کند، اما با تفویض امر پیاده‌سازی به بالاترین مقام دستگاه و ایجاد اختیار عمل در سپردن امر تصمیم‌گیری به کمیته‌های زیرمجموعه شورای توسعه مدیریت دستگاه‌ها و استان‌ها، فضایی برای انعطاف‌پذیری مناسب فراهم آورده است. اکنون مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی از توان پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در درون دستگاه‌های مربوطه برخوردارند. هنر مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی این خواهد بود که با شناخت کامل از ویژگی‌های سازمان متبوع و نحوه عمل مدیریت دانش در منظومه‌های سازمانی، بهترین ترکیب اجرایی را نهادینه‌سازی کنند.

وجود پشتوانه‌های علمی و پژوهشی غنی در دانشگاه‌های تراز اول کشور و پرورش متخصصان مدیریت دانش از مقطع کارشناسی تا دکتری، فرصت بی‌نظیری را در اختیار سازمان‌ها قرار داده است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد ارتباط با مراکز علمی و مشارکت فعال در بازنمایی دقیق مختصات رفتار سازمانی دستگاه مربوطه، از تجربه، تخصص و مشارکت متخصصان مدیریت دانش بیشترین بهره‌برداری را به عمل بیاورند. ساخت گنجینه دانش سازمانی و اتصال مناسب و پاسخگویی آن به شبکه مدیریت دانش ملی نیازمند ابزارها، چارچوب‌ها و شایستگی‌های هسته تخصصی است. در نبود توجه به این امر مهم و بکارگیری افراد غیر متخصص و غیر حرفه‌ای، مدیریت دانش علاوه بر اینکه به خوبی پیاده‌سازی نخواهد شد، بلکه به عنوان وصله‌ای نامناسب بر پیکره سازمان‌ها سنگینی خواهد کرد.

اکنون که فرصت بی‌نظیری برای تحقق آرزوی دیرینه مدیریت دارایی‌های دانشی و انتقال تجربیات برای جلوگیری از گسست نسلی در دستگاه‌های اجرایی و به جریان انداختن دانش و درس‌آموخته‌های چندین دهه دیوانسالاری فراهم آمده است، میزان موفقیت این اقدام ملی به میزان تعهد مدیران ارشد به اصول مدیریت عالمانه و حرفه‌ای بستگی دارد. شکل‌گیری انتظارات معقول از پدیده‌های نوظهور، از جمله مدیریت دانش در بدنه دستگاه‌های اجرایی و وجود تجربیات انباشته

http://stim.qom.ac.ir/

قابل ملاحظه از شکست و موفقیت در بنگاه‌های بخش خصوصی، بستری سازنده برای دستیابی به موفقیت در این عرصه فراهم کرده است. اکنون انتخاب با مدیران دستگاه‌های اجرایی است که مدیریت دانش را ابزاری برای موفقیت روزافزون قرار دهند یا اینکه این مفهوم کاملاً عملکردی را به یک روتین سازمانی ملال‌آور تبدیل کنند.

/http://stim.qom.ac.ir

منـــابـــع

۱. حسن‌زاده، م. (۱۳۸۵). **بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران**. رساله دکتری. دانشگاه فردوسی مشهد.

۲. شورای عالی اداری (۱۳۹۹). **دستورالعمل مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی**.

۳. شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). **نقشه جامع علمی کشور**.

۴. مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۶). **قانون مدیریت خدمات کشوری**.

۵. مجمع تشخیص مصلحت نظام (۱۳۸۹). **سیاست‌های کلی نظام**.

References

1. Expediency Discernment Assembly (2010). **General policies of the system.** [In Persian]
2. Hassanzadeh, M. (2005). **Investigating the knowledge management infrastructure in the government of the Islamic Republic of Iran**. Ph.D. Thesis. Mashhad Ferdowsi University. [In Persian]
3. Islamic Consultative Assembly (2006). **Civil Service Management Law**. [In Persian]
4. Supreme Administrative Council (2020). **Guidelines for knowledge management of executive bodies**. [In Persian]
5. Supreme Council of the Cultural Revolution (2010). **Comprehensive scientific map of the country**. [In Persian]

استناد به این مقاله

DOI: 10.22091/stim.2021.1886

حسن‌زاده، محمد (۱۴۰۰). دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی: چون و چرای یک راه دراز. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۷(۲): ۷-۲۰.