



Research Paper

Identifying and analyzing the main components of knowledge management in the public and government sectors of countries with benchmarking approach

Leila Namdarian¹, Farhad shirani², Teymour Marjani³

1. PhD in Science and Technology Policy; Assistant Professor; Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IranDoc); Tehran, Iran
2. PhD in Knowledge Management; Assistant Professor; Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IranDoc); Tehran, Iran
3. PhD in Project Management; Assistant Professor; Academic Center for Education Culture and Research; Tehran, Iran

Article Info.

Received: 2019/07/17

Accepted: 2019/09/26

Abstract

Background and Objectives: In the era of knowledge-based economy, most of large firms in the private sector are actively following; acknowledging, and implementing knowledge management techniques and instruments in order to reach competitive advantage, guarantees their survival and qualification. Knowledge management can foster the effectiveness and competitiveness of the government in the growingly changing environment. The public sectors and NGOs should face these challenges and take advantage of the opportunities resulting from globalization, knowledge-based economy and ICT development. However, lack of awareness of knowledge management is evident in the public sector. This might hinder the effective implementation of management actions in organizations for improving their performance. However, some public organizations have embraced the significance of knowledge management and offering services to the public and included knowledge management in their agenda. In Iran, the policy documents have highlighted knowledge management in the public sector. However, it is still an emerging area. Scrutinizing the experiences of various countries considering knowledge management in the public sector can highly contribute to its development in Iran. Hence, the current study primarily aimed to identify the factors contributing to the establishment of knowledge management in the public sector based on reviewing and exploring the knowledge management experiences in the public sector in various countries. To this end, the major research question was “What are the most important factors which should be considered for establishing knowledge management in the public sector?”

Methodology: Taking into account that most knowledge management actions are included in research and development policies, to answer the research question, the nation-wide studies were divided into three categories, High R & D, Moderate R & D, and Low R & D according to the categorization presented by the European Union in 2007. As a result, such criteria as geographical location,

percentage of R & D gross expenditures in GDP, their strategic importance, knowledge-based economy, and access to their information were taken into account in order to choose the countries for three R & D categories. In high R & D and with R & D budget over than 2.4% GDP, 6 countries were chosen from three groups including 3 countries from Europe (Swiss, Germany, and Austria), 2 countries from America (Canada, The United States), and 1 country from Asia (Korea). In moderate R & D and with R & D budget between 1.5% and 2.4% GDP, 2 countries were chosen from two groups including 1 country from Europe (England), and 1 country from Asia (China). In low R & D and with R & D budget less than 1.5% GDP, 4 countries were chosen from one group including 4 countries from Asia (India, Malaysia, Thailand, and Iran). The current study adopted a comparative qualitative approach and used framework analysis method. Having received the key concepts and ideas related to the research purposes, the researchers categorized them in a thematic framework. In order to form an analytical framework, the researchers used a continuous analysis for the qualitative data (coding summaries). Then, the experiences of the aforementioned countries were reviewed several times in order to discover the common meanings and patterns among their actions considering knowledge management. Afterwards, the actions related to knowledge management in the public sector were assigned codes and thereby, preliminary codes formed. Then, symmetrical codes were organized in the relevant thematic frameworks. The researchers finally defined, revised and analyzed the themes.

Findings: According to the research findings, the most important components of knowledge management establishment in the public and governmental sectors are human resources and training, technological infrastructure, organizational culture, learning and innovation, and organizational structure.

Discussion: According to the findings, those knowledge management dimensions which should be considered in the public sector were as follows:

- Human resources and education- one of the most important components of knowledge management is human resources since it mainly relies on individuals' tendency to share and reuse knowledge.
- Technological substructures- establishing and using internal and external networks efficiently are important actions which should be considered by organizations. However, using internal and external networks can contribute to knowledge management when they are intended to serve this purpose. Otherwise, they would not be effective.
- Organizational and leadership culture- sharing knowledge is not a natural action in public organizations and requires changing the individuals' mental model. In order to change individuals' attitudes and overcoming obstacles, knowledge sharing culture should be developed.
- Learning and innovation- knowledge management plays a vital role in supporting organizational learning since effective sharing would facilitate collective wisdom. Moreover, there is a strong positive relationship between knowledge management, its human dimension and innovation.
- Organizational structure- The structure of the public organization is traditional and entails numerous hierarchies. The term "silo" is probably the best choice for describing this structure. It mismatches the requirements of knowledge management. In other words, knowledge management requires an effective structure that is a motivating and productive structure.

Keywords: *Knowledge Management, Public and Government Sectors, Country Experiences, Benchmarking*

*Corresponding author:

Email: Namdarian@irandoc.ac.ir

©2019 Published by Shahid Chamran

University of Ahvaz

How to Cite:

Namdarian, L., Shirani, F., Marjani, T. (2019). Identifying and analyzing the main components of knowledge management in the public and government sectors of countries with benchmarking approach. *Journal of Studies in Library and Information Science*, (Special Issue): 161-188.

فصلنامه

مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. سال یازدهم، ویژه‌نامه مدیریت دانش



مقاله پژوهشی

شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی کشورها با رویکرد مطالعه تطبیقی

لیلا نامداریان^{۱*}، فرهاد شیرانی^۲، تیمور مرجانی^۳

۱. دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، استادیار، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، تهران، ایران
۲. دکتری مدیریت دانش، استادیار، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، تهران، ایران
۳. دکتری مدیریت پروژه، استادیار، جهاد دانشگاهی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۷/۰۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۲۵

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی استقرار مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی کشور است. **روش‌شناسی:** در این پژوهش، تجربیات کشورهای مختلف در زمینه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی از سه طبقه کشورها با تحقیق و توسعه بالا، کشورها با تحقیق و توسعه متوسط و کشورها با تحقیق و توسعه پایین انتخاب شدند. به منظور تحلیل تجربیات، از روش کیفی تحلیل چارچوب استفاده و تلاش شده است با استفاده از کدگذاری، مؤلفه‌های اصلی (مضمون‌های اصلی) مدیریت دانش از تجربیات کشورها استخراج شود.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، مهمترین مؤلفه‌های اصلی استقرار مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی عبارتند از منابع انسانی و آموزش، زیرساخت فناوری، فرهنگ سازمانی، یادگیری و نوآوری، و ساختار سازمانی.

نتیجه‌گیری: برپایه نتایج این پژوهش، تحقق مؤلفه‌های شش‌گانه استقرار مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی نیازمند انجام برخی اقدامات عملی مرتبط است که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، بخش عمومی و دولتی، تجربیات کشورها، مطالعه تطبیقی.

*نویسنده مسئول: Namdarian@irandoc.ac.ir

استناد به این مقاله:

نامداریان، لیلا، شیرانی، فرهاد، مرجانی، تیمور (۱۳۹۸). شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی کشورها با رویکرد مطالعه تطبیقی. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ویژه‌نامه مدیریت دانش*، ۱۶۱-۱۸۸.

مقدمه و بیان مسئله

گسترش پارادایم اقتصاد دانش و توجه به دانش به عنوان یک منبع کسب درآمد و مزیت رقابتی سبب شده پژوهشگران و محققان، تلاش‌هایی را برای استفاده نظام‌مند از دانش، از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان «مدیریت دانش» آغاز نمایند (Namdarian and Naimi-Sadigh, 2018a). مدیریت دانش، به عنوان فرآیند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامشهود (Wilcox, 1997)، آمیخته‌ای از مفاهیم چندین حوزه، شامل هوش مصنوعی، سیستم‌های دانش محور، مهندسی نرم‌افزار، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR¹)، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع (TQM²) و رفتار سازمانی است (Mills, 2001). مدیریت دانش «فرآیند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است؛ به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرآیندهای مدیریت دانش، از طریق کمک به حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و محافظت از دارایی فکری، از فرسودگی و تباهی سازمان جلوگیری کرده و منجر به انعطاف‌پذیری و افزایش هوش سازمان می‌شود.» به طور خلاصه سه عامل عمده در به وجود آمدن پدیده مدیریت دانش نقش داشته است: الف) حرکت سرمایه‌های یک سازمان که اساساً سرمایه‌های مشهود و ملموس هستند به سمت دارایی‌های غیر مشهود، که با دانش خبرگی کارکنان سازمان گره خورده است. ب) اطلاعات تنها از طریق تبدیل به دانش است که ارزش پیدا می‌کنند و به اقدام نزدیک‌تر می‌شوند. ج) بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که حجم زیادی از دانش مهم آن‌ها در آستانه بازنشستگی است و اگر اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده این دانش و خبرگی از سازمان خارج می‌شود (Tavalaei and Fili, 2015, 44). در همین راستا، اکثر شرکت‌های بخش خصوصی به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی، بقا و شایستگی خود، به طور فعال در حال پذیرش و اجرای ابزارها، تکنیک‌های مدیریت دانش هستند (McAdam and Reid, 2000). با این حال بخش عمومی و دولتی در این زمینه عقب است. امروزه، بخش دولتی و عمومی با چالش‌های متعددی مواجه‌اند که عبارتند از: الف) دانش به عامل تعیین‌کننده رقابت در بخش عمومی و دولتی تبدیل شده است (Cong and Pandya 2003; Namdarian and Naimi-Sadigh, 2018b). ب) شرکت‌های خصوصی کالاها و خدماتی ارائه می‌کنند که مبتنی بر سرمایه نامشهود هستند و با کالاها و خدمات سنتی بخش عمومی رقابت می‌کنند (OECD, 2001). ج) افزایش هرم سنی بخش دولتی و بازنشستگی کارکنان دانشی چالش‌های جدیدی در خصوص حفظ دانش، نگهداری از حافظه سازمانی ایجاد کرده است (Cong and Pandya, 2003; Jussilaninen, 2001). یکی از بهترین راه‌حل‌های چالش‌های مذکور توجه به اقدامات مدیریت دانش، پذیرش و ورود آنها به بخش عمومی و دولتی است. مدیریت دانش دارای توانایی بالقوه برای تقویت اثربخشی و رقابت‌پذیری دولت در محیط در حال تغییر است. بخش‌های عمومی و NGOها باید با این چالش‌ها مواجه شده و از فرصت‌های ناشی از جهانی‌سازی، اقتصاد دانش‌بنیان و توسعه ICT استفاده نمایند. شواهد نشان می‌دهد که در بخش عمومی و دولتی نوعی کمبود آگاهی از مدیریت دانش وجود دارد. همین موضوع می‌تواند به شدت مانع از اجرای موثر فعالیت‌های مدیریت در سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد آن‌ها شود. با این حال، برخی از سازمان‌های دولتی و عمومی به اهمیت مدیریت دانش در سیاست‌گذاری و ارائه خدمات به مردم پی برده و مدیریت دانش را در دستورکارهای خود قرار داده‌اند. در کشور ایران نیز، در اسناد بالادستی نظیر نقشه جامع علمی کشور (راهبرد کلان ۴)، قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه ج.ا.ا. (ماده ۳۵)، قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه ج.ا.ا. (بند ۱۱ از ماده ۳۱)، و نقشه راه اصلاح نظام اداری (بند ج-۴، موضوع استراتژیک ۴ مربوط به برنامه پنجم از بند ۱۶) به مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی تاکید شده است. با این حال، کشور ایران در زمینه فعالیت‌های مدیریت دانش هنوز نوباست. بررسی

1. Business process re-engineering
2. Total quality management

تجربیات کشورهای مختلف در زمینه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی می‌تواند تا حدودی زیادی برای کشور ایران درس آموز باشد.

بنابراین، هدف اصلی مقاله حاضر شناخت مولفه‌های استقرار مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی برپایه مرور و واکاوی تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی کشورهای مختلف است. در همین راستا سوال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از «مهمترین مولفه‌هایی که برای استقرار مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی باید مورد توجه قرار بگیرند کدامند؟» بدین منظور بخش ۲ مقاله به ادبیات نظری، بخش ۳ به تجربیات کشورها، بخش ۴ به روش‌شناسی، بخش ۵ به تجزیه و تحلیل داده‌ها، بخش ۶ به بحث و نتیجه‌گیری، و در نهایت بخش ۷ به ارائه توصیه‌ها می‌پردازد.

مروری بر مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده

سه سطح اصلی مدیریت دانش عبارتند از داده، اطلاعات و دانش. **داده** به عنوان اولین سطح مدیریت دانش عبارت است از شواهد و ارقامی که بیانگر چیزهای خاصی هستند ولی سازمان نیافته‌اند و اطلاعات خاصی را در مورد الگوها، بافتار و غیره ارائه نمی‌کنند (Thierauf, 1999). **اطلاعات** به عنوان دومین سطح مدیریت دانش عبارت است از داده‌های خلاصه شده، هدفمند و مرتبط که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنی‌دار شوند (Davenport & Prusak, 2000). اطلاعات معنایی را ارائه می‌کند که بزرگ‌تر از آن چیزی است که از داده‌های خام مکشوف می‌گردد (Bali et al, 2009). **دانش** به عنوان سومین سطح مدیریت دانش، ارتباط نزدیکی با عمل دارد و بر دانش چگونگی تاکید دارد. دانش محصول و ترکیب سیالی از تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات بافتاری، بینش و شهود است که محیط و چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. این دانش در سازمان‌ها در اسناد و مدارک، مخازن، روال‌های سازمانی، اقدامات و هنجارها وجود دارد (Gamble and Blackwell, 2001). دانش می‌تواند در سطوح مختلفی وجود داشته باشد که عبارتند از: الف) فردی^۱ - دانشی که توسط افراد به طور فردی خلق می‌شود، دانش فردی نام دارد. این نوع دانش، شخصی است و اغلب به صورت ضمنی می‌باشد (KMT^۲, 2010 a). ب) گروهی / اجتماعات^۳ - این نوع دانش در گروه‌ها و یا اجتماعاتی که به واسطه برخی از اقدامات مشترک به صورت غیر رسمی شکل گرفته‌اند نظیر انجمن‌های خبرگی (CoP^۴) نگهداری می‌شود (Lave & Wenger, 1991). ج) ساختاری^۵ - در واقع همان دانش تعبیه شده در فرآیندها، فرهنگ سازمانی و غیره است. در برخی از موارد دانش ساختاری ممکن است درس‌هایی از گذشته باشد که در فرآیندها تعبیه شده است (KMT, 2010a). د) سازمانی^۶ - هنگامی دانش گروهی واحدها و گروه‌های مختلف ترکیب شده و برای خلق دانش جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد، موجب ایجاد دانش ضمنی و آشکاری می‌شود که می‌توان آن را دانش سازمانی نامید. دانش سازمانی عبارت است از همه منابع دانشی سازمان (KMT, 2010a). ه) برون‌سازمانی^۷ - منابع دانشی که خارج از سازمان است و می‌تواند برای بهبود عملکرد سازمان مورد استفاده قرار بگیرد و شامل مولفه‌های آشکار نظیر انتشارات و همچنین مولفه‌های پنهان موجود در انجمن‌های خبرگی است که خارج از مرزهای سازمانی شکل گرفته‌اند (KMT, 2010a). مدیریت دانش، باید به توسعه دانش در همه سطوح مذکور کمک کند و اشاعه آن را در میان افراد، گروه‌ها، و در کل سازمان مطابق با الزامات سازمانی ترویج و تسهیل نماید و یک

1. Individual knowledge
2. Knowledge management tools
3. Groups/community
4. Communities of practice
5. Structural
6. Organizational
7. Extra-organizational

محیط یادگیری و اشتراک دانش را فراهم نماید. همچنین مدیریت دانش باید در اکتساب منابع دانش بیرونی که برای توسعه ذخایر دانش سازمانی ضروری هستند درگیر شود. تعاریف و دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص مدیریت دانش وجود دارد و هر یک از نظریه‌پردازان بر اساس کارکردهایی که برای دانش و مدیریت دانش در سازمان‌ها قائلند تعریفی خاص از آن ارائه کرده‌اند (Erabi and Mousavi, 2010, 11). اکثر تعاریف ذکر شده در خصوص مفهوم مدیریت دانش را می‌توان در دوسر طیفی تقسیم‌بندی کرد که در یک سر آن تعاریف مبتنی بر سخت‌افزار و نرم‌افزار اطلاعاتی از مدیریت دانش وجود دارد و در سوی دیگر این طیف تعاریف مبتنی بر انسان و نقش انسان در طراحی و اجرای مفهوم مدیریت دانش می‌توان قرار داد. جامعترین تعریف از مفهوم مدیریت دانش که مبنای پژوهش حاضر قرار دارد، تعریفی است که به نوعی دربرگیرنده ترکیبی از نگاه نظریه‌پردازان دو سر طیف به این مفهوم می‌باشد (Afrazeh, 2009, 24). در این تعریف، به نقش فرهنگ، فرآیندها و ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات در تسهیل استقرار مدیریت دانش توجه می‌شود. بر پایه این تعریف، سازمانی که به کار جمعی، تسهیم دانش، اکتشاف و نوآوری پاداش می‌دهد و به ایجاد جوی از اعتماد کمک می‌کند، دارای یک فرهنگ تسهیل‌گر مدیریت دانش است (Wang & Ahmed, 2002). علاوه بر این، مدیریت دانش نیازمند ساختاری اثربخش، یعنی ساختاری انگیزه‌بخش و بهره‌ور می‌باشد. مهمترین موضوعاتی که در رابطه با ساختار سازمانی باید مورد توجه قرار بگیرند عبارتند از: سلسله مراتب کم و انعطاف‌پذیری در ساختار؛ تصمیمات غیر متمرکز؛ شبکه‌های غیر رسمی؛ ارتباطات فراتر از مرزهای سازمانی (Afrazeh, 2009, 74). همچنین، فناوری اطلاعات به عنوان محملی مناسب برای ارتباطات درون و برون-سازمانی یکی از عوامل زیرساختی مدیریت دانش است که بایستی در سازمان از اولویت برخوردار باشد. برخی از این ابزارهای مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات به شرح زیر است:

- گروه افزارها: فناوری‌هایی هستند که برای کمک به همکاری افراد طراحی شده است نظیر ایمیل، ویکی‌ها، ابزارهای اشتراک فایل، ویدئو کنفرانس‌ها، چت، فروم‌ها و غیره (KMT, 2013).

- اینترانت^۲ و اکسترانت^۳: اینترانت نسخه کوچک مقیاس از اینترانت است که وظایف و کارکردهای مشابه آن را دارد ولی صرفاً در محدوده سازمان استفاده می‌شود. هدف آن نه تنها ارتقای همکاری، بهره‌وری و اجتماعی‌سازی است بلکه بر روی فرهنگ سازمانی تاثیر گذاشته و به عنوان مخزنی برای دانش تعبیه شده است (Newell et al., 2009).

- اکسترانت، گسترش اینترانت به شبکه خارجی سازمان نظیر شرکا، تامین کنندگان و غیره است. اکسترانت می‌تواند همکاری و انتقال اطلاعات با شرکا و شبکه خارجی سازمان را افزایش دهد (Nielsen, 2011).

- انبارداری داده^۴، داده کاوی^۵: هدف انبارداری داده ذخیره‌سازی داده در یک سیستم متمرکز و فراهم آوردن ابزاری برای ایجاد قالب‌های دقیقی برای دانش و اطلاعات دقیق است. داده کاوی فرآیند دیگری است که تلاش می‌کند تا دانش و اطلاعات مناسب را از انبار داده خلق نماید. ابزارها و تکنیک‌های داده کاوی را می‌توان برای جستجو در میان داده‌ها به منظور استخراج الگوهایی که منجر به ایجاد بینش‌های جدید می‌شوند مورد استفاده قرار داد (Tanler, 1997).

1 .Group wares
2 Intranet
3 .Extranet
4 .Warehousing Data
5 Data Mining

- سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری (DSS)^۱: نقش این سیستم‌ها نگهداری، دسترسی و اداره داده‌هاست. آنها معمولاً با یک انبار داده کار نموده، یک سیستم پردازش تحلیلی (OLAP) آنلاین داشته و از تکنیک‌های داده‌کاوی استفاده می‌کنند. هدف این سیستم‌ها بهبود تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات مدیران است (Liebowitz, 1999).

- سیستم‌های مدیریت محتوای (CMS)^۲: این سیستم‌ها ارتباط بسیار نزدیکی با مدیریت دانش دارند زیرا آنها مسئول خلق، مدیریت، و اشاعه محتوا روی اینترنت، اکسترانت و یا یک وب سایت هستند (Robertson et al., 2003).

- سیستم‌های مدیریت اسناد (DMS)^۳: سیستم‌هایی هستند که به اشاعه، ذخیره‌سازی، نمایه‌سازی و بازیابی اسناد کمک می‌نمایند و اغلب با مدیریت دانش آشکار سروکار دارند و بخشی از سیستم‌های مدیریت محتوا هستند (KMT, 2010 b).

- ابزارهای جستجو و بازیابی اطلاعات: یکی از مهمترین جنبه‌های اشتراک و بازیابی دانش و اطلاعات استفاده از یک سیستم فناوری اطلاعات با قابلیت بازیابی آنچه که در جستجوی آن هستیم می‌باشد. تکنیک‌های مورد استفاده در بازیابی اطلاعات و دانش می‌تواند شامل دامنه‌ای از روش‌های ساده جستجوی مبتنی بر کلیدواژه تا الگوریتم‌های پیشرفته و مدل‌های عصبی باشد (XU et al., 2013).

تجارب کشورها در زمینه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی

با توجه به اینکه بخش اعظم فعالیت‌های مدیریت دانش در سیاست‌های تحقیق و توسعه (R&D)^۴ گنجانده می‌شوند، مطالعات کشوری بر پایه تقسیم‌بندی ارائه شده توسط اتحادیه اروپا در سال ۲۰۰۷ به سه حوزه R&D نظیر R&D بالا، R&D متوسط و R&D پایین تقسیم‌بندی شده است. در این راستا، معیارهایی نظیر مکان جغرافیایی کشورها، درصد هزینه‌های ناخالص R&D از تولید ناخالص داخلی (GDP)، اهمیت استراتژیک کشورها، دانش‌بنیان بودن اقتصاد آنها، و در دسترس بودن اطلاعات آنها از جمله معیارهایی است که برای انتخاب کشورها ذیل سه حوزه R&D در نظر گرفته شده است.

۱. تجربیات کشورهایی با تحقیق و توسعه بالا

این بخش ۶ کشور، از سه گروه با R&D بالا و با بودجه R&D بیش از ۲,۴% GDP، شامل سه مورد از اروپا (سوئیس، آلمان، اتریش)، دو مورد از آمریکا شامل (کانادا، ایالات متحده)، و یک مورد از آسیا شامل (کره) می‌باشد.

۱-۱. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی سوئیس

مهمترین تجربه دولت فدرال سوئیس در زمینه مدیریت دانش، پروژه «استراتژی مدیریت دانش کارکنان برای دولت فدرال در افق ۲۰۱۵-۲۰۱۱» بود که توسط اداره منابع انسانی فدارل (EPA)^۵ که سیاست‌گذاری منابع انسانی دولت فدرال سوئیس را عهده‌دار بود به انجام رسید. مهمترین نتایج این پروژه در قالب سه بخش زیر قابل ارائه است (Heising 2014, 156-157):

- تعاریف اصطلاحات اصلی نظیر «دانش»، «مدیریت دانش»، «دانش پنهان»، و «دانش آشکار» و پیشنهاد تعریف مدیریت دانش به دولت فدرال.

- شفاف نمودن ابزارها و روش‌های مدیریت دانش: فهرست ۶۰ تایی از ابزارهای مدیریت دانش در قالب سه دسته مردم و فرهنگ، فناوری‌ها، سازمان و فرآیندها استخراج شد. همچنین روش‌های مدیریت دانش در قالب ده بخش نظیر شبکه‌ها،

1. Decision Support Systems
2. Content Management Systems
3. Document Management Systems
4. Research & Development
5. Personnel Strategy Knowledge Management for the Federal administration 2011-2015
6. Eidgenössisches Personalamt

رویدادها، فناوری اطلاعات، زیرساخت، سازمان، برنامه‌ریزی منابع انسانی، رهبری، توسعه سازمانی و شخصی، خروج اشخاص، طبقه‌بندی شدند.

نتایج: ارائه توصیه‌هایی برای اقدام در زمینه مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و واحدهای اداری مختلف؛ آگاهی کلیه مدیران و کارمندان بخش دولتی از مدیریت دانش؛ ایجاد واحدهای مدیریت دانش در بسیاری از ادارات دولتی؛ ایجاد اینترنت و شبکه‌ای تحت عنوان «اداره فدرال دانش^۱» توسط اداره منابع انسانی فدرال، برگزاری نشست‌های سالیانه برای به اشتراک گذاشتن دانش پروژه‌ها و موضوعات جاری؛ ارائه آموزش‌هایی با موضوعات «ترویج به اشتراک گذاری و بهره‌برداری از دانش» و «انتقال و نگهداری دانش» برای مدیران ارشد و میانی و مدیران منابع انسانی در اداره فدرال.

۲-۱. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی آلمان

• **برنامه «مدیریت دیجیتال ۲۰۲۰»:** در سپتامبر ۲۰۱۴، دولت فدرال برنامه‌ای تحت عنوان «مدیریت دیجیتال ۲۰۲۰» را تصویب کرد که چارچوبی برای دیجیتالی کردن مدیریت عمومی در آلمان فراهم می‌کند. هدف این برنامه حمایت از اشتراک گذاری دانش و یادگیری در مدیریت عمومی با استفاده از اجتماعات، شبکه‌ها و بهترین اقدامات است. بر اساس این برنامه سیستم مدیریت دانش باید سه پلتفرم را ایجاد نماید که عبارتند از: الف) پلتفرم اینترنت عمومی (شفافیت و مشارکت)، ب) پلتفرم داخلی/اینترنت فدرال (هم افزایی و نوآوری) برای به اشتراک گذاری دانش در مورد راه‌حل‌های قابل استفاده مجدد و ایده‌های نوآورانه، ج) یک پلتفرم ویژه برای حمایت از مدیریت و تحویل برنامه (Heising 2014,147).

• **تجربه مدیریت دانش دفتر اداری فدرال (BVA):** BVA یک آژانس خدماتی مهم در دولت فدرال آلمان است که در «کلونگ^۴» مستقر می‌باشد. فعالیت‌های مدیریت دانش در BVA از سال ۱۹۹۹ با آغاز پروژه «مدیریت دانش و اطلاعات گروهی^۵» آغاز شد. این پروژه یک «استراتژی الکترونیکی مدیریت دانش و اطلاعات (eStrategy IKM)» را تدوین نمود و شعار اصلی آن ابلاغ موفقیت آمیز دانش و اطلاعات بود. تیم اصلی پروژه شامل گروهی از مدیران دانش واحدهای مختلف بود. عنصر اصلی eStrategy IKM، ارتباطات بود و این کار را از طریق ارتباط با مدیران و ارتباط با پورتال کامندان یعنی officeNet انجام می‌داد. OfficeNet اطلاعات شخصی کارمندان را ارائه می‌کند و از فرآیندهای اصلی مدیریت دانش نظیر استفاده از دانش، ارتباطات، خلق و پایش پشتیبانی می‌کند. همچنین، شامل مولفه‌های نرم‌افزاری نظیر تالارهای گفتگو و ویکی‌هاست. OfficeNet مجهز به یک سیستم آنلاین هشدار برای اطلاع‌رسانی و آگاهی‌رسانی موضوعات مختلف سازمان در زمان مناسب به فرد مناسب است (Heising 2014,149).

• **سیستم مدیریت دانش برای شهروندان (D-115):** D-115 نوعی از شماره‌های خدمات شخصی (PSN)^۶ است. PSN به شهروند یک کشور، منطقه یا شهر یک شماره منحصر به فرد دسترسی اختصاص می‌دهد که شهروند از طریق آن می‌تواند خدمات عمومی را درخواست نموده، جستجو و یا در مورد آنها پرس و جو نماید. به منظور راه‌اندازی سرویس D-115، دولت آلمان یک استخر دانشی برای هر کدام از دولت‌های محلی که متقاضی پیوستن به این سرویس بودند را ایجاد نمود.

1. Knowledge Federal Administration
2. Digital Administration 2020
3. Federal Office of Administration (BVA)
4. Cologne
5. Group Information and Knowledge Management
6. E-Strategy information and knowledge management (eStrategy IKM)
7. Personal Service Numbers

به منظور ارائه کارآمد خدمات، سیستم مدیریت دانش D115 مجهز به یک موتور جستجو است که امکان جستجو در استخر دانش D115 که منابع دانش محلی در آن قرار گرفته است را فراهم می‌کند (Heising 2014, 151-152).

• شهر «ارلانگن»: از سال ۲۰۰۵، حدود ۲۱ پروژه در شهر «ارلانگن» برای اکتساب دانش خاص کارشناسان داخلی، از رئیس منابع انسانی و توسعه سازمانی گرفته تا شهردار ارلانگن و دیگر روسای دپارتمان‌ها، مدیران پروژه‌ها و نقش‌های دیگر، اجرا شد. رویکرد نگهداری و انتقال دانش با فرایندهای کلی منابع انسانی و توسعه پرسنل در دولت محلی مرتبط است و هنگامی که عضو یا کارشناس ارشد سازمان به دلیل بازنشستگی سازمان و نقش کنونی خود را ترک می‌کند، این رویکرد می‌تواند برای جلوگیری از دست دادن دانش وی بسیار مفید باشد. مهمترین حوزه‌های مورد تمرکز عبارت بودند از: وظایف و فرآیندها، پروژه‌ها، تجارب و درس‌های آموخته شده، منابع اطلاعات (اسناد و مخازن)، تماس با مردم (شبهه داخلی و خارجی)، داستان‌ها (رویدادهای مهم، موفقیت‌ها و شکست‌ها، استعاره‌ها) (Heising 2014, 153-154).

۳-۱. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی اتریش

• ارزیابی مقدماتی فعالیت‌های مدیریت دانش در دولت فدرال اتریش: در سال ۲۰۱۰، اداره حسابرسی عمومی اتریش^۲ (RH)، یک ممیزی مدیریت دانش را در وزارت امور داخلی فدرال^۳ (BM.I) و وزارت دفاع و ورزش فدرال^۴ (BMLVS) انجام داد. نتایج مطالعه نشان داد که حوزه‌های زیر نیازمند بهبود هستند (Heising 2014, 141-142).

- نیاز به تعریف استراتژی مدیریت دانش با اهداف مشخص.

- وضعیت سلسله مراتب سازمانی هر دو وزارتخانه ضعیف و مانع هماهنگی فعالیت‌های مدیریت دانش در آنها شده است.

- هر دو وزارتخانه هیچ گونه چشم‌انداز و برنامه‌ای در خصوص پروژه‌های تمام شده و یا در حال انجام نداشتند و همین موضوع خطر سرمایه‌گذاری آنها در پروژه‌های تکراری و موازی را افزایش می‌داد.

- جستجو و بازیابی اطلاعات در هر دو وزارتخانه ضعیف بود.

- هر دو وزارتخانه فاقد شاخص‌های عملکردی متناسب با مدیریت دانش بودند.

• استراتژی مدیریت دانش در دولت فدرال اتریش: در سال ۲۰۱۲ کمیسیون نظارت فدرال یک تیم مدیریت دانش را با ۲۹ نماینده از ۱۷ اداره دولتی اتریش و ۱۲ وزارتخانه، مجلس، دادگاه قانون اساسی، هیئت بازرسی اتریش و سازمان حسابرسی عمومی اتریش (RH) تشکیل داد که «استراتژی مدیریت دانش فدرال^۵» را تدوین و منتشر نمود. در این استراتژی، نه هدف استراتژیک و اقدامات و معیارهای اجرای آنها مشخص شد. اقداماتی که ذیل اهداف استراتژیک ۹ گانه باید انجام بگیرد به شرح زیر می‌باشد (Heising 2014, 143-144):

- توسعه اینترنت فدرال به همراه ایجاد قابلیت‌های فناورانه جدید توسط وب ۲ و اینترنت اجتماعی.

- فراهم نمودن پیش‌نیازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس توصیه‌های سازمان (RH) در هر سازمان.

- فراهم نمودن «جعبه ابزار مدیریت دانش^۶» به عنوان مجموعه‌ای از ابزارهای مدیریت دانش در سطح فدرال برای اشتراک تجربه.

1. Erlangen

2. General Accounting Office of Austria

3. Federal Ministry of Internal Affairs

4. Federal Ministry for Defence and Sport

5. Austrian Ombudsman Board

6. Federal Strategy Knowledge Management

7. KM Toolbox

- تهیه «گزارش دانشی»^۱ شامل اقدامات و تحولات انجام شده در سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی به همراه شاخص‌های مناسب.
- طراحی فرآیند استاندارد ترک کارمندان، برای حفظ دانش آنها.
- اکتساب دانش از پروژه‌های انجام شده به منظور ترکیب درس‌های یادگرفته شده از پروژه‌ها در فرآیندهای جاری.
- استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی و ویکی‌ها به منظور خلق دانش از طریق اظهار نظر، بحث و نوشتن.
- استفاده از مشاوران خارجی در اجرای ابزارهای پیچیده مدیریت دانش یا تغییرات سازمانی.
- بهبود قابلیت‌های جستجو در میان پرونده‌های الکترونیکی.

۴-۱. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی کانادا

- **تدوین یک سیاست انتقال و حفظ دانش برای کارمندان بازنشسته:** در این راستا، سه مطالعه پایلوت توسط حمل و نقل کانادا^۲ در مورد چگونگی جذب، نگهداری و انتقال تجربه متخصصانی که از بخش خدمات عمومی بازنشسته شدند، انجام شد. مطالعات پایلوت نشان داد که جذب، انتقال و حفظ دانش باید در سه سطح رخ داد: افراد (بازنشسته و جانشین)، شبکه‌های دانش (تیم‌ها، انجمن‌ها)، و سطح سازمانی (حافظه سازمانی). در نتیجه، یک رویکرد سه لایه توسعه داده شد که بعداً به عنوان یک سیاست و راهنما تحت عنوان «راهنمای مدیریت و برنامه‌ریزی جایگزینی» برای کارمندان بازنشسته و مدیران آنها در بخش عمومی استفاده شد (Dalkir 2016).
- **اکتساب درس‌های یادگرفته شده از بحران‌ها و تشکیل سیستم‌های حافظه سازمانی:** بعد از طوفان یخ بزرگ در سال ۱۹۹۸، شرکت Hydro-Quebec توجه‌اش به سمت یادگیری از این فاجعه طبیعی مصیبت‌بار جلب شد. در همین راستا، تصمیم به مستندسازی درس‌هایی گرفت که از اقدامات خود در شرایط بحرانی به ویژه در طوفان یخ ۱۹۹۸ یادگرفته بودند. تمام اسناد مربوط به اقدامات انجام شده در زمان طوفان یخ تحلیل محتوا شدند. همچنین، با ۱۵ نفر مصاحبه و پنج گروه کانونی^۳ برای بحث در مورد تجربیات مربوطه تشکیل شد. سپس، پایگاه داده روایات^۴ به عنوان ابزاری برای اکتساب و در دسترس قرار دادن درس یادگرفته و تجربیات طراحی شد. هدف از طراحی این پایگاه داده، اطمینان از این بود که افراد و واحدهای مختلف بتوانند از داستان‌ها و تجربیات موجود در این پایگاه داده یاد بگیرند و در شرایط مشابه اشتباهات گذشته را تکرار نکنند (Dalkir, 2016).
- **انجمن خبرگی (COP) برای ایجاد سازمانی شبکه‌محور و ضد تروریستی:** پس از وقایع ۱۱ سپتامبر، دولت کانادا، مرکز پژوهش و فناوری شیمیایی، بایولوژی، رادیولوژی، و هسته‌ای^۵ (CBRN) را که امروز مرکز «علوم امنیتی»^۶ نامیده می‌شود ایجاد نمود تا از طریق آن دپارتمان‌های دولتی نظیر آژانس‌ها، موسسات پژوهشی، دانشگاه‌ها، و توسعه دهندگان فناوری را برای توسعه قابلیت شناخت تهدیدهای تروریستی خاک کانادا هماهنگ نماید. این عمل بخشی از ابتکار عمل دولت کانادا در زمینه ایجاد انجمن خبرگی (COP) یا «خوشه‌های دانش» برای ارتقاء نوآوری و خلق دانش بود. این خوشه‌های دانش که پیرامون انواع تهدیدهای تروریستی (شیمیایی، بیولوژیکی و هسته‌ای) شکل گرفته بود منجر به ایجاد شبکه‌های دانشی با قابلیت اشاعه سریع و کارآمد تجربه و تخصص برای پاسخ دادن به تهدیدات شد (Dalkir, 2016).

1. Knowledge report

2. Transport Canada

3. Focus groups

4. Narrative database

5. Chemical, Biological, Radiological, Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative

6. Centre for Security Science

• **تحلیل شبکه اجتماعی برای کاهش زمان پاسخگویی به درخواست‌های اطلاعات:** قانون دسترسی به اطلاعات کانادا (۱۹۸۳)، به شهروندان کانادایی امکان می‌دهد تا اطلاعات مورد نیاز خود را از پرونده‌های دولتی بازیابی کنند. این قانون، اطلاعاتی که می‌تواند در دسترس قرار بگیرد و جدول زمانبندی پاسخگویی را ارائه می‌کند. اداره مبارزه با دخانیات کانادا به دلیل عدم رعایت جدول زمانبندی مذکور، توسط برخی از مطبوعات مورد انتقاد و اتهام قرار گرفت. به همین دلیل تیم مدیریت دانش این اداره، برای کاهش زمان پاسخگویی به درخواست‌های اطلاعات، تحلیل شبکه اجتماعی (SNA)^۱ را در یک دوره سه ماهه انجام داد. SNA، عبارت است از نگاشت و ارزیابی روابط و جریان‌ها میان افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، کامپیوترها یا سایر موجودیت‌های پردازش دانش و اطلاعات (Dalkir, 2016). نتایج این تحلیل کمک کرد تا تنگناهای موجود در مسیر پاسخگویی شناسایی شود. اداره مبارزه با دخانیات تغییر رویه‌ای را اعمال نمود که باعث شد میانگین زمان پاسخگویی از سه هفته به شش روز کاهش یابد.

۵-۱. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی ایالات متحده آمریکا

در حال حاضر، شمار زیادی از فعالیت‌های مدیریت دانش در بخش دولتی ایالات متحده آمریکا انجام شده است. تعداد زیادی از این فعالیت‌ها در ارتباط با پورتال‌های دانشی، مدیریت اسناد و محتوی و همکاری است. نگاه‌های دولتی که بیش از سایرین به فعالیت‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند عبارتند از نیروی دریایی و ارتش و نیروی هوایی، اداره خدمات عمومی^۲، آژانس حفاظت از محیط زیست، و سازمان ملی هوا-فضا (NASA).

• **مدیریت دانش در ارتش ایالات متحده آمریکا:** مدیریت دانش در ارتش ایالات متحده آمریکا را می‌توان به چهار دوره تقسیم بندی نمود (Amini and Bagheri, 2013):

الف) تمرکز بر روی دانش صریح-این دوره که از سال ۱۹۹۵ شروع شد، بر روی تقویت و بهره‌برداری از دانش‌های صریح موجود در مخازن دانش آنلاین تمرکز داشت. در این دوره بیشتر روی سیستم‌های مدیریت اسناد، مخزن‌های آنلاین دانش، و راه‌اندازی مرکز دروس آموخته شده ارتش (CALL)^۳ تاکید می‌شد.

ب) تمرکز بر کاربرد دانش تجربی^۴- این دوره که از سال ۲۰۰۰ میلادی شروع شد بر روی به اشتراک گذاری دانش و تجربه بین کاربران تاکید داشت. تمرکز اصلی بر روی انجمن‌های خبرگی (CoPs) بود.

ج) تمرکز بر دانش جمعی^۵- این دوره که از سال ۲۰۰۵ شروع شد، بر روی یکپارچه‌سازی دروس آموخته شده و تبدیل این درس‌ها به دانش‌ها و مدل‌های نوآورانه بود. به منظور دستیابی به این هدف تمرکز قابل توجهی بر روی بکارگیری خرد جمعی، رسانه‌های اجتماعی، مدیریت دانش اجتماعی^۶ صورت می‌گرفت.

د) تمرکز بر استفاده از جریان دانش^۷- این دوره که از سال ۲۰۱۱ آغاز شده است، بر ارائه به موقع دانش دقیق به فرد مناسب در زمان مناسب و با روش مناسب اشاره دارد. در این راستا، تمرکز بر روی گروه‌افزارها و سیستم‌های مدیریت جریان دانش، شبکه‌های اجتماعی سازمانی، مهندسی آنتولوژی برای مدلسازی دانش سازمان، فناوری‌های معنایی و رسانه‌های اجتماعی بود.

1. Social network analysis
2. General Services Administration
3. Center for Army Lessons Learned
4. Leveraging Experiential Knowledge
5. Collective Knowledge
6. Social Knowledge management
7. Leveraging Knowledge Flow

• **مدیریت دانش در نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا:** نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا در دهه ۱۹۹۰ توجه به مدیریت دانش را در اولویت برنامه‌های راهبردی خود قرار داد. در این نیرو، دپارتمان راهبرد مدیریت دانش نیروی دریایی، راهبری پیاده‌سازی مدیریت دانش را بر عهده دارد. ابعاد مدیریت دانش از نظر دپارتمان نیروی دریایی آمریکا عبارتند از (Amini and Bagheri, 2013): الف) فرهنگ: بعد فرهنگ شامل تعهد، تسهیم، ایجاد روابط و برقراری ارتباط است. ب) فناوری: بعد فناوری بر اساس توانمندسازی، تسهیل، تقویت و ارتقای نوآوری شکل می‌گیرد. ج) محتوا: بعد محتوا شامل ارزش، مرتبط بودن، جاری بودن، اعتبار و تخصص است. د) یادگیری: بعد یادگیری حول ایجاد محتوا، داستان‌سرایی، خلاقیت، رشد، آزمایش و ایجاد حلقه‌های بازخورد است. برخی از مهمترین فعالیت‌های پیاده‌سازی نیروی دریایی عبارتند از: ایجاد تحول در ارائه آموزش در نیروی دریایی؛ راه‌اندازی سایت Navy knowledge online؛ اعزام ۱۰۰ تفنگدار به عراق و افغانستان برای جمع‌آوری و توزیع ۱۴۰۰۰ درس آموخته شده رزمی؛ ایجاد یک ساختار شبکه‌ای از انجمن‌های خبرگی با هدف یکپارچه و هماهنگ کردن تلاش‌های متخصصین اطلاعات نیروی دریایی آمریکا در سراسر جهان؛ تدوین نقشه راه یادگیری.

۱-۶. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی کره

به طور طبیعی، تقریباً تمام ابتکارات مدیریت دانش نیازمند فناوری اطلاعات است. بنابراین دولت کره در زیرساخت فناوری اطلاعات پیشرفته در سراسر کشور سرمایه‌گذاری زیادی انجام داده است و زیرساخت فناوری اطلاعات در جمهوری کره یکی از بهترین‌ها در جهان است. اینترنت پرسرعت برای هر شهروند در کشور در دسترس است و استاندارد اینترنت بی‌سیم پهن باند (WiBro) دسترسی به فناوری اطلاعات را به سطح جدیدی گسترش می‌دهد. شرکت‌های بیمه در این زمینه شناخته شده هستند. شیوه‌های مدیریت دانش در جمهوری کره با پیشرفت در فناوری اطلاعات مطابقت دارد. مدیریت دانش نسل اول در کره از طریق شبکه‌های محلی (LAN) انجام می‌شود. نسل اول عمدتاً روی سهم موثر و کارآمد کارهای فردی تمرکز دارد. نمونه‌های معمول نسل اول شامل سیستم‌های تسهیم فایل و سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیکی (EDMS) می‌باشد. این سیستم خیلی زود توسط مدیریت دانش نسل دوم جایگزین شد که ابزارهای متمایز آن شامل سیستم مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات (KMS) است. در طول دهه گذشته، KMS مبتنی بر فناوری اطلاعات، محبوب‌ترین ابتکار عمل برای مدیریت دانش در جمهوری کره بوده است. سیستم مدیریت دانش به منظور مدیریت موثر جمع‌آوری دانش و جستجو، پدیدار شد. اما، بزرگترین چالش مدیریت دانش نسل دوم این است که دانش قبل از اینکه بتواند در سیستم مدیریت دانش ذخیره شود نیازمند آماده‌سازی است. همین باعث شد که برخی سازمان‌ها به سمت مدیریت دانش نسل سوم حرکت کنند. بارزترین ویژگی نسل سوم این است که دانش دیگر از نتایج کار یا فرآیندهای کاری جدا نیست. دانش ایجاد شده از طریق فرآیندهای کار به طور خودکار ذخیره و تجزیه و تحلیل می‌شود و زمانی که بتواند به مناسب‌ترین شکل استفاده شود به کارکنان ارائه می‌شود. به معنای دقیق، مدیریت دانش در حال حاضر بخش جدایی‌ناپذیر تحقق سازمان Real Time مبتنی بر فناوری اطلاعات است و به عنوان عاملی کلیدی برای نوآوری‌های مداوم به کار می‌رود. بنابراین، دانش نه به عنوان یک دارایی جدا بلکه به عنوان مولفه‌ای کاملاً یکپارچه برای بهبود عملکرد سازمانی شناخته می‌شود (Talysayon 2008, 287-295).

۲. تجربیات کشورهای با تحقیق و توسعه متوسط

در این بخش تجارب مدیریت دانش از دو گروه با تحقیق و توسعه متوسط و با بودجه تحقیق و توسعه بین ۱٫۵ درصد تا ۲٫۴ درصد GDP، شامل یک مورد اروپا (انگلستان) و یک مورد از آسیا (چین) بررسی می‌شود.

۱-۲. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی انگلستان

- **استراتژی مدیریت دانش در انگلستان:** در سال ۲۰۰۷، شورای دانش (KC)^۱ برای تشکیل انجمن مدیریت دانش و اطلاعات در سراسر دولت تشکیل شد. در نوامبر ۲۰۰۸، شورای دانش، استراتژی مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات را در دولت انگلیس توصیف کرد و مدیریت دانش و اطلاعات را به عنوان یک عملکرد رسمی دولت به رسمیت شناخت. این استراتژی توسط یک برنامه تفصیلی مشخص شد که طی آن فعالیت‌های مدیریت دانش و اطلاعات به دپارتمان‌های مختلف دولتی محول شد که عبارتند از (Heising 2014,158-159):
 - ارتقای ارزش دانش و اطلاعات دولتی: دانستن اینکه چه اطلاعاتی داریم (بایگانی ملی)^۲؛ تصمیم‌گیری در خصوص اینکه چه اطلاعاتی باید نگهداری شود (بایگانی ملی).
 - ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش: پیدا کردن کسی که می‌داند (سرپرست دانش و اطلاعات)^۳؛ توسعه فرهنگ همکاری (دپارتمان توسعه بین‌المللی)^۴.
 - ایجاد قابلیت: برنامه حرفه‌ای مدیریت دانش و اطلاعات دولت (وزارت دفاع)؛ طراحی یک مکانیزم قوی ممیزی و بهبود مدیریت اطلاعات و دانش (بایگانی ملی)؛ هماهنگی و همراستایی مدیریت دانش و اطلاعات و مدل‌های بلوغ تضمین اطلاعات (بایگانی ملی، امنیت و تضمین اطلاعات)^۵.
 - استفاده از استانداردهای متداول و فرآیندهای امن: راهنمای راه اندازی، تأثیرگذاری و ارتقاء (دپارتمان کسب و کار، نوآوری، و مهارت‌ها)^۶.
 - تقویت رهبری: ارزیابی و نمایش مدیریت دانش و اطلاعات (شبکه مدیریت دانش و اطلاعات دولت، و وزارت دادگستری)^۷.
 - بهبود زیرساخت‌ها: کاهش ریسک از طریق اتصال دیجیتال (بایگانی ملی)؛ مشارکت با تامین‌کنندگان و تضمین اینکه سیستم‌های آینده متناسب با اهداف هستند (دفتر کابینه^۸ و دپارتمان توسعه بین‌المللی).
 - ایجاد یک پایگاه شواهد برای تغذیه اطلاعاتی استراتژی‌های خود مبتنی بر آینده: رصد و پایش افق (دپارتمان توسعه بین‌المللی).
- **صفحات زرد^۹ برای بخش عمومی: صفحات مدنی^{۱۰}** اقدام «پیدا کردن کسی که می‌داند» توسط CivilMedia Suite که شامل صفحات مدنی^{۱۱}، بحث‌های مدنی^{۱۲}، بلاگ‌های مدنی^{۱۳} و ابزارهای Wiki مدنی^{۱۴} است، انجام شد. صفحات مدنی یک سیستم دایرکتوری و شبکه‌ای برای خدمات عمومی است که به مردم اجازه می‌دهد تا مخاطبین را در سایر دپارتمان‌ها پیدا کنند، اسناد و مدارک را به اشتراک گذاشته و روی آنها یادداشت بنویسند، شبکه‌سازی کنند و اجتماعی را ایجاد نمایند (Heising 2014,159).

1. Knowledge Council
2. Forum
3. The National Archives
4. Head of Knowledge and Information (KIM) Profession
5. Department for International Development
6. The National Archives and Information Security and Assurance
7. Department for Business, Innovation and Skills
8. Ministry of Justice
9. Cabinet Office
10. Yellow pages
11. Civil pages
12. Civil Pages
13. Civil Talk
14. Civil Blogs
15. Civil Wiki tools

- **فعالیت‌های اکتساب دانش در اداره محیط زیست، غذا و امور روستایی (Defra):** در راستای نیاز دولت به فعالیت با کمترین بودجه و نیروی کار در سال ۲۰۱۲، اداره Defra یک برنامه تغییر سازمانی را مورد توجه قرار داد. به دنبال این برنامه، ۱۵٪ از نیروی کار Defra، سازمان را ترک کردند. به این ترتیب خطر از دست رفتن دانش و توانایی سازمانی وجود داشت و برای کاهش این خطر یک طرح ابتکاری برای اکتساب دانش فراهم شد. مهمترین مولفه‌های این طرح عبارتند از: مشخص کردن خبرگانی که دانش آنها ارزش مستندسازی و انتقال دارد؛ برگزاری سمینارهایی با حضور خبرگان سازمان و با موضوع تجربیات Defra؛ انجام مصاحبه‌های رسمی اکتساب دانش؛ به روز رسانی و توسعه راهنمای مشاغل؛ حمایت از ذخیره‌سازی الکترونیکی اطلاعات (Heising 2014, 16).
- **طرح Beacon برای انتشار دانش و تجربیات در میان شوراهای دولتی محلی:** دولت‌های محلی در انگلستان خدمات عمومی و بعضاً مشابه و موازی نظیر آموزش، مسکن، کتابخانه‌ها، پلیس و آتش نشانی، و... را به ساکنان ارائه می‌دهند. در راستای ترویج اشتراک دانش در میان آنها، آژانس بهبود و توسعه (IDEA) در سال ۲۰۱۱ تاسیس و تعدادی برنامه را اجرا کرد. یکی از این برنامه‌ها، طرح Beacon است. Beacon برای تسهیل به اشتراک گذاری بهترین اقدامات در میان دولت‌های محلی اجرا شده است. مهمترین ابزارهای مورد استفاده برای ترویج به اشتراک گذاری در این طرح عبارتند از (Heising 2014, 163-165): کنفرانس‌های تبادل یادگیری منطقه‌ای/ملی؛ در نظر گرفتن روزهای باز که در آن شوراهای Beacon از بازدید کنندگان میزبانی می‌کنند؛ بسته‌های منابع و موارد مبتنی بر وب؛ طرح مربی‌گری Beacon، و انجمن‌های خبرگی.

۲-۲. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی چین

در سال‌های گذشته، بسیاری از ادارات دولتی چینی برنامه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش رضایت بخشی را اجرا نمودند که عبارتند از سیستم پشتیبانی از داده‌های سیاستی^۲، سیستم مدیریت دانش پرونده‌های ملی^۳، مدیریت دانش اسناد رسمی^۴، وب سایت یادگیری مادام‌العمر دولت الکترونیک^۵، ادارات دیگر مانند اداره مرکزی کارکنان، شورای امور کارکنان^۶، و دفتر توسعه صنعتی، تمامی وب سایت‌های مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی را ایجاد نموده‌اند. علاوه بر دولت مرکزی، دولت شهر تایپئی با ۸۰ هزار کارمند یک سیستم مدیریت دانش شامل یک پایگاه داده، یک سایت دانش، و یک سایت اطلاعات را ایجاد نموده است. دولت شهر کائوسیونگ^۸، بزرگترین شهر جمهوری خلق چین، یک سیستم یکپارچه پورتال KM را در سال ۲۰۰۲ ایجاد نمود و در سال ۲۰۰۶ برنامه‌های کاربردی مدیریت دانش با افزودن صفحات زرد خبرگان^۹، اجتماعات دانش، و تجزیه و تحلیل آماری توسعه داد. بیش از ۲۵۰ مؤسسه تحت شورای شهر کائوسیونگ مجاز به دسترسی به این سیستم جدید مدیریت دانش هستند (Talysayon 2008, 261-270).

1. Department for Education, the Department for Environment
2. Policy data support system
3. National files KM system
4. Official documents KM
5. e-government life-long learning website
6. Council of Labor Affairs
7. Taipei city hall
8. Kaohsiung
9. Experts' yellow pages

۳. تجربیات کشورهای با تحقیق و توسعه پایین

در این بخش تجربیات مدیریت دانش از یک گروه با تحقیق و توسعه پایین و با بودجه تحقیق و توسعه کمتر از ۱٫۵ درصد تولید ناخالص داخلی، شامل چهار مورد از آسیا (هند، مالزی، تایلند، ایران) بررسی می‌شود.

۳-۱. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی هند

مدیریت دانش هنوز در هند در مرحله مقدماتی^۱ است و اغلب در بستر مدیریت اطلاعات مبتنی بر کامپیوتر درک می‌شود. دولت هند اخیراً یک کمیسیون ملی دانش را برای ترویج و اشاعه دانش ایجاد نموده است که اهداف زیر را دنبال می‌نماید (Talysayon 2008,272-276):

- انجام اقداماتی برای تضمین اینکه در دهه‌های آتی کشور هند بتواند در زمینه خلق، کاربرد، و اشاعه دانش پیشرو شود.
- ایجاد دانش جدید با تقویت سیستم آموزشی، ارتقاء تحقیقات و نوآوری‌های داخلی در آزمایشگاه‌ها و بهره‌برداری از منابع خارجی دانش از طریق طرح‌های بازرگانی باز، سرمایه‌گذاری خارجی و صدور مجوز فناوری.
- هدف قرار دادن بخش‌های سلامت، کشاورزی، دولت و صنعت که شامل استفاده از دانش در کشاورزی، تشویق نوآوری در صنعت و کشاورزی و ایجاد یک چارچوب دولت الکترونیکی قوی برای خدمات عمومی است.
- انتشار دانش برای تضمین آموزش عمومی، به ویژه برای دختران و دیگر گروه‌های سنتی محروم.
- ایجاد یک فرهنگ یادگیری مادام‌العمر، افزایش سطح سواد و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به منظور ارتقاء استانداردها در آموزش و پرورش و تسهیل دسترسی به دانش برای عموم.

۳-۲. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی مالزی

ارتقاء مدیریت دانش در مالزی در سال ۱۹۹۶ با تاسیس سوپر کریدور چندرسانه‌ای (MSC) آغاز شد که ابتکاری از دولت مالزی به منظور پیشبرد توسعه کشور از طریق ایجاد یک محیط ایده‌آل چند رسانه‌ای برای شرکت‌های سطح جهانی بود. MSC به طور خاص برای کشف مرزهای فناوری اطلاعات و چند رسانه‌ای توسعه داده شد و توان بالقوه خود را از طریق ایجاد و اجرای سایبری، فن‌آوری‌های پیشرفته و زیرساخت عالی نشان داد. MSC توسط شرکت توسعه چند رسانه‌ای (MDC)^۲ اداره می‌شود. MDC، اولین سازمان مالزیایی است که مدیریت دانش را به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر سازمان تایید نموده و برنامه‌های مدیریت دانش را به شیوه‌ای ساختار یافته و سازماندهی شده، یکپارچه می‌کند. این سازمان همچنین اولین سازمان در مالزی بود که در سال ۱۹۹۹، یک مسئول ارشد دانش (CKO) را منصوب کرد. توسعه مهارت‌های ICT منابع انسانی، به عنوان بخشی از تلاش برای گذار مالزی به سمت یک فرهنگ کاری مبتنی بر دانش، یک از جنبه‌های حیاتی از استراتژی مالزی برای ICT است. در همین راستا، دو برنامه آزمایشی، نظیر برنامه مهارت‌های کارشناسی و برنامه کارآموزی برای فارغ‌التحصیلان ICT، آموزش مهارت‌های پیشرفته و همچنین بازآموزی مهارت را برای بیش از ۲۰۰۰ شرکت‌کننده فراهم نمود. برنامه دولت الکترونیک مالزی از دیگر اقدامات این کشور برای هدایت مالزی به سمت دانش‌بنیان شدن است. برنامه مذکور به دنبال بهبود راحتی، دسترسی و کیفیت تعاملات دولت با شهروندان و کسب و کار است؛ همچنین، جریان اطلاعات و فرآیندهای درون دولت را بهبود می‌بخشد (Talysayon 2008,297-306).

1. Introductory stage
2. Multi-media Development Corporation

۳-۳. تجربیات مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی تایلند

نهمین برنامه توسعه اجتماعی و اقتصادی ملی (۲۰۰۲-۲۰۰۶)، سبب شناخت اهمیت مدیریت دانش شده و سازمان‌های همه بخش‌ها را به ترویج و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطوح ملی و سازمانی سوق داد. در سطح ملی، مدیریت دانش توسط نهادها و سازمان‌های کلیدی عمومی و با استفاده از رویکردهایی نظیر سیاست‌گذاری، همکاری، شبکه‌سازی، کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها، برنامه‌های آموزشی، رسانه، ابزارهای ICT (نظیر پورتال دانش، وب‌سایت‌ها و وبلاگ‌ها) ترویج شده است. در سطح سازمانی نیز تعدادی از سازمان‌های دولتی و خصوصی با رویکردهایی نظیر سمینارها، کارگاه‌ها، پروژه‌های پایلوت، خدمات مشاوره، و انتشارات به ترویج مدیریت دانش پرداخته‌اند. دفتر کمسیون بخش عمومی (OPDC) تایلند یکی از کلیدی‌ترین محرک‌های مدیریت دانش در بخش عمومی است که در سال ۲۰۰۲ ذیل دفتر نخست وزیر و در راستای تصویب قانون مدیریت عمومی در سال ۲۰۰۲ تاسیس شد. یکی از مسئولیت‌های این دفتر پایش بخش عمومی بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد است که مدیریت دانش یکی از اصلی‌ترین این شاخص‌ها می‌باشد. تاسیس این دفتر تاثیر بسیار مهمی در آگاهی و اجرای مدیریت دانش در بخش عمومی داشت. این دفتر، به منظور کمک به بخش عمومی، فعالیت‌های مدیریت دانش خود را با همکاری نهاد بهبود کیفیت ملی و سازمان بهره‌وری تایلند در قالب‌هایی نظیر دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارها برای مدیران ارشد و اجرایی و تیم‌های اصلی مدیریت دانش در بنگاه‌های دولتی منطقه‌ای و مرکزی معرفی نمودند. سازمان بهره‌وری تایلند، یک سازمان بهره‌وری ملی ذیل وزارت صنایع است که از سال ۲۰۰۰ شبکه‌های اشتراک دانش را از طریق برنامه‌های الگوبرداری که شامل مشاوره، آموزش و بازدید از محل است را ترویج نموده است. هدف این نهاد تسهیل شناخت بهترین اقدامات در سازمان‌ها و به اشتراک‌گذاری آنها در میان سازمان‌هاست. تاکنون، بالغ بر ۴۰۰ سازمان از بخش‌های صنعتی مختلف در این شبکه شرکت کرده‌اند (Talysayon 2008, 320-332).

۳-۴. بررسی تجارب ایران در زمینه مدیریت دانش در حوزه بخش عمومی و دولتی

سابقه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی حدوداً به سال ۱۳۸۴ باز می‌گردد. البته تا پیش از این تاریخ هم برخی تجربیات مرتبط در برخی سازمان‌ها و عمدتاً تحت نظر واحدهای منابع انسانی و تحقیقات صورت پذیرفته و غیر ملی و سازمانی بوده که به دلیل عدم هدفمندی مشخص و مبتنی بودن بر یک برداشت کلی از مفاهیم مدیریت دانش عملاً توجه چندانی به خود جلب نکردند. اما سال ۱۳۸۴ شاهد ظهور سازمان‌هایی بود که به دنبال راهکارهایی برای استخراج دانش‌های خبرگان خود در وهله اول و سپس تسهیم دانش‌های سازمانی میان کلیه اعضای سازمان بودند و در این راستا اقداماتی را در سطح ملی به انجام رسانیدند. مانند بسیاری دیگر از راهکارهای مدیریتی، اقبال به مدیریت دانش در سطح ملی در ایران از سوی سازمان‌های حوزه نفت و گاز و پتروشیمی کشور آغاز شد. لذا به دلیل پیشینه و قدمت مدیریت دانش در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی به برخی از تجارب مدیریت دانش در این حوزه پرداخته می‌شود.

- **پیاده‌سازی طرح جامع مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی:** شرکت ملی صنایع پتروشیمی به منظور بهره‌گیری هرچه بهتر از دانش بالقوه و بالفعل موجود در منابع دانش صنعت پتروشیمی، در سال ۱۳۹۳، طرح جامع مدیریت دانش در ستاد شرکت ملی صنایع پتروشیمی را پیاده‌سازی کرد. گام‌های این طرح عبارتند از شناخت و ارزیابی و بستر سازی اجرای پروژه؛ تدوین ساختار و رویه‌های مدیریت دانش؛ فرهنگ‌سازی و آموزش؛ استقرار و پیاده‌سازی نرم افزار جامع مدیریت دانش برای جمع‌آوری دانش‌های خبرگان و کارشناسان سازمان در فیله‌های دانشی و سپس ارزیابی آن.
- **پیاده‌سازی پایلوت شبکه دانش صنعت پتروشیمی:** طرح جامع مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی زمینه پیاده‌سازی شبکه دانش صنعت پتروشیمی را فراهم آورد. طراحی و توسعه شبکه دانش، جزایر پراکنده و از هم گسسته

دانشی را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و تکامل، انتشار و بکارگیری مؤثر دانش را سبب خواهد شد. گام‌های اجرایی این پایلوت عبارتند از: برگزاری جلسات راهبری در سطح سه شرکت پایلوت و ایجاد ارتباط دانشی؛ تدوین پروتکل‌های ارتباطی دانشی سازمان‌های مرتبط با صنعت پتروشیمی؛ پیاده‌سازی شبکه دانش صنعت بر بستر نرم‌افزار؛ اتصال نرم‌افزارهای دانشی شرکت‌های پایلوت با نرم‌افزار شبکه دانش.

• **پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی:** پیاده‌سازی مدیریت دانش در پژوهش و فناوری پتروشیمی، ذیل یک مدل ۳وجهی با ۳ رأس «ساختار سازمانی»، «فرهنگ سازمانی» و «فناوری اطلاعات» انجام شده است. الف) ساختار سازمانی: برخی فعالیت‌ها در حوزه‌ی ساختار، لازم است تا طرح مدیریت دانش، بستر خوبی برای اجرا به دست آورد که عبارتند از: تیم‌های مدیریت دانش؛ آئین‌نامه‌ی دانشی؛ پاداش‌دهی دانشی؛ اندازه‌گیری. ب) فرهنگ سازمانی: تغییر فرهنگ از فرهنگ قبضه‌ی دانش^۱ به فرهنگ تسهیم دانش است. از جمله فعالیت‌های فرهنگ‌سازی انجام شده عبارتند از: کارگاه‌های آموزشی؛ بیانیه‌ی دانشی؛ نمایش ارزش دانش. ج) فناوری اطلاعات: هسته‌ی اصلی فعالیت‌های مدیریت دانش در پژوهش و فناوری پتروشیمی یک سیستم نرم‌افزاری جامع است که براساس موردکاوی‌های متعدد در سازمان‌های بزرگ دنیا و پس از بومی‌سازی با فرهنگ سازمان‌های ایرانی طراحی شده است. این نرم‌افزار با نام MTA-Share دارای زیرسیستم‌های متعددی است.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر مطالعه تطبیقی و از نوع کیفی، و روش پژوهش تحلیل چارچوب می‌باشد. روش تحلیل چارچوب اولین بار توسط پژوهشگران مرکز ملی پژوهش اجتماعی انگلستان به عنوان روش تحلیل داده‌های کیفی در پژوهش‌های کاربردی معرفی شد (Smith&Firth, 2011). این روش برای طبقه‌بندی و سازماندهی داده‌های کیفی بر اساس درونمایه‌های کلیدی و مفاهیم پدیدار شده مورد استفاده قرار می‌گیرد (Srivastava&Thomson, 2009). این روش به تحلیل‌گر این امکان را می‌دهد که بعد از جمع‌آوری داده‌ها آنها را تحلیل نماید (Furber, 2010). در این روش بعد از اینکه تحلیل‌گر، ایده‌ها و مفاهیم کلیدی مرتبط با اهداف پژوهش را دریافت، به منظور سازماندهی آنها در قالب یک چارچوب موضوعی آنها را گروه‌بندی می‌نماید (Srivastava&Thomson, 2009). در همین راستا، و به منظور شکل‌دهی به چارچوب تحلیلی، محققان از یک تحلیل رفت و برگشتی مستمر بین مجموعه داده‌های کیفی (خلاصه‌های کدگذاری) استفاده نموده‌اند. گام‌های فرآیند طی شده عبارتند از:

- ۱) آشنایی با داده‌ها- بازخوانی مکرر تجربیات کشورها و جستجوی معانی و الگوها در میان آنها؛
- ۲) ایجاد کدهای اولیه- کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. در پژوهش حاضر کدها اشاره به اقداماتی دارد که کشورها در زمینه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی انجام داده‌اند. همچنین در این پژوهش از روش دستی برای کدگذاری استفاده شده است به این ترتیب که به هر یک از اقدامات مدیریت دانشی با استفاده از حرف اول کشور مربوطه و شماره عددی کدی اختصاص داده شده است. به عنوان مثال AU₁ به معنی اقدام مدیریت دانشی شماره یک کشور اتریش است؛
- ۳) جستجوی مضمون‌ها: در این گام تلاش می‌شود خلاصه داده‌های کدگذاری شده هم ارز در قالب مضمون‌های مرتبط دسته‌بندی و مرتب شوند؛

۴) تعریف و نامگذاری مضمون‌ها: تحلیل‌گر مضمون‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی قرار می‌دهد و سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند.

در این پژوهش، منابع اطلاعاتی قابل استفاده شامل کلیه پژوهش‌هایی است که حاوی تجربیات مدیریت دانش کشورها در بخش عمومی و دولتی است و در دسترس قرار دارد. برای جمع‌آوری داده‌ها از اسناد و گزارشات معتبر (مندرج در ادبیات پژوهش) که از طریق جستجوهای اینترنتی در پایگاه‌های اطلاعاتی یافت و به روش هدفمند انتخاب شدند استفاده شده است. در روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به خلق تئوری کمک نماید. ابتدا محققان بر اساس قضاوت خود از میان بهترین منابع اطلاعاتی مکتوب و در دسترس، بهترین انتخاب را انجام داده و سپس به دنبال نمونه‌هایی رفته که بر اساس قضاوت آنها، اطلاعات مفیدی دارا باشد. پایان نمونه‌گیری نیز بر اساس اشباع داده‌ها بوده است. به عبارتی نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافته که خصوصیات یک طبقه تئوریک (مضمون) از اقدامات مدیریت دانشی به اشباع رسیده و اگر داده بیشتری به پژوهش وارد می‌شد، طبقه‌بندی موجود را تغییر نمی‌داد و یا پیشنهادی برای ایجاد طبقه جدید (مضمون جدید) ایجاد نمی‌نمود. بدیهی است اعتبار و پایایی یک پژوهش کیفی تا حدود زیادی به دقت، مهارت و حساسیت پژوهشگر بستگی دارد (Golafshani, 2003). اعتبار و پایایی در پژوهش‌های کیفی به این معناست که چگونه تحلیل‌گران می‌تواند مخاطبان خود را قانع کند که یافته‌های حاصل شده از این بررسی، دقیق است. از جمله تکنیک‌های کنترل اعتبار یا پایایی^۱ مورد استفاده این پژوهش، تکنیک خودبازبینی محقق^۲ و کسب اطلاعات دقیق موازی است (Rao & Perry, 2003). به بیان دیگر، اعتبار یا پایایی این پژوهش در حله اول با بهره‌گیری از تکنیک خودبازبینی محقق و تعامل عمیق و طولانی با موضوع (قابلیت اعتماد) فراهم شده است؛ به این صورت که تحلیل‌گران در تمام مراحل جمع‌آوری، کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها دائماً به صورت رفت و برگشتی بازبینی‌های لازم را در خصوص داده‌ها انجام داده‌اند. به این ترتیب می‌توان بیان نمود که نتایج به دست آمده از این پژوهش از قابلیت اعتماد^۳ لازم برخوردار هستند. علاوه بر این تحلیل‌گران با بهره‌گیری از تکنیک کسب اطلاعات دقیق موازی از نظارت مستمر متخصصین این حوزه (کسب اطلاعات موازی) بهره‌گرفته‌اند. در این تکنیک وجود حداقل دو نفر از متخصصان کافی است (Rao & Perry, 2003). در این پژوهش از نظر سه نفر از متخصصان بهره‌گرفته شده است. به این صورت که نتایج تحلیل‌گر به طور موازی در اختیار این متخصصان قرار گرفته و یافته‌های آنها با یکدیگر مقایسه شده است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش با استفاده از روش کیفی تحلیل چارچوب که در بخش ۴ شرح داده شد، تلاش می‌شود تا تجربیات مدیریت دانش کشورها در بخش عمومی و دولتی تحلیل و بررسی شود. ابتدا با مطالعاتی که در بخش ۳ مقاله مطرح شد، اقدامات مدیریت دانشی کشورهای مختلف، کدگذاری و تعریف مجدد می‌شود (جدول ۱).

1. Validity
2. Self-monitoring
3. Trustworthiness

مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. سال یازدهم، ویژه‌نامه مدیریت دانش (۱۳۹۸)

جدول ۱. اقدامات مدیریت دانشی کشورها در بخش عمومی و دولتی

Table 1. Knowledge management measures of countries in the public and governmental sectors

کشورها	اقدامات مدیریت دانشی
سوئیس	<p>- ارائه آموزش‌هایی با موضوعات «ترویج، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش» و «انتقال و نگهداری دانش» برای مدیران ارشد و میانی. (S1)؛</p> <p>- ایجاد اینترنت و شبکه‌ای تحت عنوان اداره فدرال دانش (S2)؛</p> <p>- آگاهی‌رسانی KM به کلیه مدیران و کارمندان بخش دولتی (S3)؛</p> <p>- برگزاری نشست‌های سالیانه برای به اشتراک‌گذاری دانش پروژه‌ها و موضوعات جاری (S4)؛</p> <p>- ایجاد واحدهای KM در بسیاری از ادارات (S5)؛</p> <p>- حمایت و مشارکت رهبری (S6)؛</p>
آلمان	<p>- ایجاد officeNet. پورتال اطلاعات شخصی کارمندان (G1)؛</p> <p>- پیاده‌سازی رویکرد حفظ دانش، برای جلوگیری از دست دادن دانش افراد بازنشسته در شهر ارلانگن (G2)؛</p> <p>- ایجاد پلتفرم اینترنت عمومی (G3)؛</p> <p>- ایجاد پلتفرم داخلی/اینترنت (G4)؛</p> <p>- تاکید بر مولفه‌های نرم‌افزاری نظیر تالارهای گفتگو و ویکی‌ها (G5)؛</p> <p>- تدوین چشم‌انداز «مدیریت دیجیتال ۲۰۲۰» (G6)؛</p> <p>- تدوین استراتژی مدیریت دانش و اطلاعات الکترونیکی (eStrategy IKM) (G7)؛</p> <p>- ارائه کارآمد خدمات به مشتریان از طریق سیستم مدیریت دانش D115 (G8)؛</p> <p>- تاکید بر ارتباطات با مدیران و کارمندان واحدها و بخش‌های مختلف سازمان به عنوان یک عنصر مهم KM (G9)؛</p>
اتریش	<p>- طراحی فرآیند استاندارد ترک کارمندان، برای حفظ دانش کارمندان (AU1)؛</p> <p>- توسعه اینترنت فدرال (AU2)؛</p> <p>- توسعه قابلیت‌های فناوریانه جدید توسط وب ۲ (مثل تالارهای گفتگو و شبکه‌های اجتماعی) (AU3)؛</p> <p>- توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و ویکی‌ها (AU4)؛</p> <p>- توسعه قابلیت‌های جستجو (AU5)؛</p> <p>- وجود فرآیند استاندارد اکتساب دانش (AU6)؛</p> <p>- تدوین استراتژی مدیریت دانش فدرال (AU7)؛</p> <p>- حمایت از تغییرات سازمانی با مشارکت مشاوران خارجی (AU8)؛</p> <p>- انتقال درس‌های یادگرفته شده از پروژه‌ها به فرآیندهای جاری (AU9)؛</p>
کانادا	<p>- تدوین یک سیاست تحت عنوان راهنمای مدیریت و برنامه‌ریزی جایگزینی انتقال و حفظ دانش برای کارمندان بازنشسته (CA1)؛</p> <p>- توسعه پایگاه داده روایات و تشکیل سیستم حافظه سازمان (CA2)؛</p> <p>- تقویت و توسعه فرهنگ دانش محور از طریق ترویج داستان‌ها و تجربیات (CA3)؛</p> <p>- استفاده از SNA برای شناسایی تنگناهای پاسخگویی به درخواست‌های دسترسی به اطلاعات (CA4)؛</p> <p>- توسعه و تقویت انجمن‌های خبرگی (COPS) برای ایجاد سازمانی شبکه‌محور و ضد تروریستی (CA5).</p>
ایالات متحده آمریکا	<p>- ارائه دوره‌های آموزشی (US1)؛</p> <p>- ایجاد مخازن دانش آنلاین (US2)؛</p> <p>- راه‌اندازی مرکز دروس آموخته شده ارتش (CALL) (US3)؛</p> <p>- تاکید بر گروه‌افزارها و سیستم‌های مدیریت جریان دانش (US4)؛</p> <p>- تاکید بر شبکه‌های اجتماعی سازمانی (US5)؛</p> <p>- استفاده از مهندسی آنتولوژی برای مدلسازی دانش سازمان (US6)؛</p> <p>- استفاده از فناوری‌های معنایی و رسانه‌های اجتماعی (US7)؛</p> <p>- توسعه و تقویت فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش (US8)؛</p> <p>- تاکید بر تعهد، تسهیم، ایجاد روابط و برقراری ارتباط در نیروی دریایی (US9)؛</p> <p>- تاکید بر تبدیل دروس آموخته شده به دانش‌ها و مدل‌های نوآورانه (US10)؛</p> <p>- تاکید بر خلاقیت، رشد، آزمایش و ایجاد حلقه‌های بازخورد (US11)؛</p> <p>- تدوین نقشه راه یادگیری در نیروی دریایی (US12)؛</p> <p>- تاکید بر جمع‌آوری و توزیع دروس یادگرفته شده رزمی (US13)؛</p> <p>- توسعه و تقویت انجمن‌های خبرگی (CoPs) (US14)؛</p> <p>- وجود دپارتمان راهبرد KM در نیروی دریایی (US15).</p>

کشورها	اقدامات مدیریت دانشی
کره	<ul style="list-style-type: none"> - فراهم نمودن اینترنت پرسرعت (K1)؛ - توسعه سیستم‌های تسهیم فایل و سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیکی (EDMS) (K2)؛ - توسعه سیستم مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات (KMS) (K3)؛ - یکپارچه‌سازی دانش با فرآیندهای کاری (K4).
انگلستان	<ul style="list-style-type: none"> - اقدام «پیدا کردن کسی که می‌داند» توسط CivilMedia Suite (UK1)؛ - طرح ابتکاری اکتساب دانش برای جلوگیری از ازدست رفتن دانش افرادی که سازمان را ترک می‌کنند (UK2)؛ - انجام مصاحبه‌های رسمی اکتساب دانش (UK3)؛ - به روز رسانی و توسعه راهنمای مشاغل (UK4)؛ - طرح مربی‌گری Beacon (UK5)؛ - استفاده از صفحات مدنی، بحث‌های مدنی، بلاگ‌های مدنی و ابزارهای Wiki مدنی (UK6)؛ - تدوین استراتژی مدیریت دانش (UK7)؛ - راه‌اندازی کنفرانس‌های تبادل یادگیری منطقه‌ای/ملی (UK8)؛ - برگزاری سمینارهایی با حضور خبرگان سازمان و با موضوع تجربیات Defra (UK9)؛ - تاکید بر شبکه‌سازی و ایجاد اجتماعات در سازمان (UK10)؛ - تاکید بر انجمن‌های خبرگی (UK11)؛ - حمایت و مشارکت رهبری (UK12).
چین	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از صفحات زرد خبرگان (CH1)؛ - توسعه سیستم مدیریت دانش پرونده‌های ملی (CH2)؛ - توسعه سیستم پشتیبانی از داده‌های سیاسی (CH3)؛ - توسعه سیستم مدیریت دانش اسناد رسمی (CH4)؛ - توسعه وب سایت یادگیری مادام‌العمر دولت الکترونیک (CH5)؛ - تاکید بر انجمن‌های خبرگی (CH6).
هند	<ul style="list-style-type: none"> - تقویت سیستم آموزشی (IN1)؛ - اقدامات لازم برای افزایش سطح سواد کارمندان و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (IN2)؛ - ایجاد یک فرهنگ یادگیری مادام‌العمر برای کارکنان (IN3)؛ - تحقیقات و نوآوری‌های داخلی در آزمایشگاه‌ها و بهره‌برداری از منابع خارجی دانش (IN4)؛ - حرکت به سمت ساختارهای شبکه‌ای (IN5)؛
مالزی	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه مهارت‌های CT منابع انسان (M1)؛ - تاسیس سوپر کریدور چندرسانه‌ای (MSC) (M2)؛ - توسعه فرهنگ کاری مبتنی بر دانش (M3)؛ - انتصاب مسئول ارشد دانش (CKO) (M4)؛
تایلند	<ul style="list-style-type: none"> - لحاظ نمودن مدیریت دانش در شاخص‌های کلیدی عملکرد (T1)؛ - برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارها برای مدیران ارشد (T2)؛ - طراحی پورتال دانش، وب‌سایت‌ها و وبلاگ‌ها (T3)؛ - فرهنگ‌سازی از طریق نهمین برنامه توسعه اجتماعی و اقتصادی ملی (۲۰۰۲-۲۰۰۶) (T4)؛ - تاکید بر همکاری و شبکه‌سازی (T5).
ایران	<ul style="list-style-type: none"> - آموزش کارکنان (I1)؛ - پاداش دهی دانشی (I2)؛ - نرم افزار شبکه دانش (MTA-Share) (I3)؛ - فرهنگ‌سازی (I4)؛ - تغییر فرهنگ از فرهنگ قبضه‌ی دانش به فرهنگ تسهیم دانش (I5)؛ - نمایش ارزش دانش (I5)؛ - بیانیه‌های دانشی (I7)؛ - تاکید بر شبکه‌سازی (I8)؛ - تشکیل تیم‌های مدیریت دانش (I9).

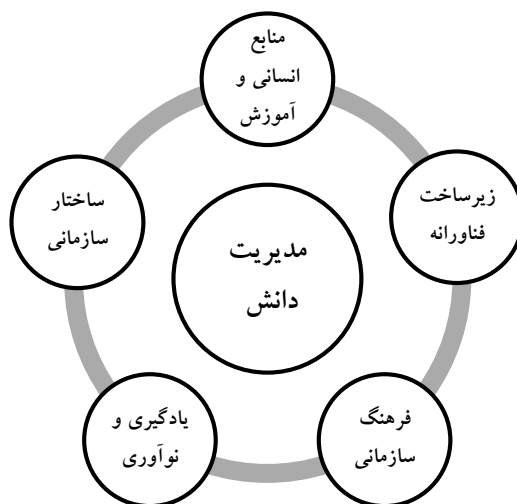
پس از بررسی و مقایسه اقدامات مدیریت دانش کشورها (جدول ۱)، اقداماتی که حامل مفهوم مشابه‌اند در مقوله‌های مرتبط جای گرفته و گروه‌بندی می‌شوند (جدول ۲).

جدول ۲. طبقه‌بندی کدهای هم‌ارز و استخراج مضمون‌های اصلی برای اقدامات مدیریت دانش کشورها

Table 2. Classify equivalent codes and extract key themes for countries' knowledge management measures

مضمون‌های اصلی KM	کدهای هم‌ارز	درصد فراوانی کدها
منابع انسانی و آموزش	(S1) ; (G1); (G2); (AU1); (CA1); (US1); (UK1);(UK2); (UK3); (IN1); (IN2); (M1); (T1); (T2); (I1); (I2)	٪۱۸
زیرساخت فناوریانه	(S2); (G3); (G4); (G5); (AU2); (AU3); (AU4); (AU5); (AU6); (CA2); (US6); (US7); (K1); (K2); (K3); (UK6); (US2); (US3); (US4); (US5); (M2); (T3); (I3) (CH1); (CH2); (CH3); (CH4); (CH5);	٪۳۲
فرهنگ سازمانی و رهبری	(S3) ;(S6); (G6); (G7); (AU7); (CA3); (US8); (US9); (UK7);(UK12); (IN3); (M3); (T4); (I4); (I5); (I5); (I7)	٪۲۰
یادگیری و نوآوری	(S4); (G8); (AU8); (AU9); (CA4); (US10); (US11); (US12); (US13); (K4); (UK8); (UK9); (IN4)	٪۱۵
ساختار سازمانی	(IN5); (S5); (G9) ;(CA5); (US14); (US15);(UK10); (UK11); (CH6); (M4); (T5); (I8); (I9)	٪۱۵

چنانچه درصد فراوانی کدها در جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، زیرساخت فناوریانه در تجربیات کشورها بیش از سایر ابعاد مورد توجه و تاکید قرار گرفته است و بعد از آن نیز فرهنگ سازمانی و رهبری در رتبه دوم قرار دارد. به این ترتیب این نتایج نشان می‌دهد پارادایم فناوری اطلاعات در مدیریت دانش در اغلب تجربیات کشورها حاکم است. بر اساس اطلاعات جدول ۲ مهمترین ابعاد مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی به شرح شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱. ابعاد اصلی مدیریت دانش

Figure 1. The main dimensions of knowledge management

نتیجه‌گیری و بحث

بر اساس نتایج به دست آمده از بخش ۵، هر کدام از ابعاد مدیریت دانش که در بخش عمومی و دولتی باید مورد توجه قرار بگیرند تشریح شده است:

منابع انسانی و آموزش: یکی از مهمترین عناصر مدیریت دانش، منابع انسانی است زیرا مدیریت دانش به تمایل افراد برای به اشتراک گذاری و استفاده مجدد دانش متکی است. سرمایه انسانی در دانش و تجربه کاری افراد و قابلیت‌های آن‌ها متجلی است و به دلیل قابل مشاهده نبودن، سرمایه نایاب، تخصصی و نامشهود محسوب می‌شود و قابل تکثیر نیست. در حقیقت نظریه پردازان دانش مدار، دانش شخصی را نخستین منبع تولید دانش سازمانی می‌شناسند. با توجه به اهمیت سرمایه انسانی در نظریه دانش مدار، این مسئله مطرح است که چگونه منابع انسانی سازمان مدیریت گردد؟ در رابطه با این مولفه توجه به موضوعاتی نظیر داشتن برنامه یا راهبرد استخدامی جهت جذب کارمندان توانمند، داشتن برنامه و راهبرد بازنشستگی برای استفاده بهینه از توانمندی کارمندان، آموزش‌های ضمن خدمت، گسترش و تقویت قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارمندان. توجه به توسعه منابع انسانی و آموزش در بحث استقرار مدیریت دانش در تجربیات اغلب کشورها نظیر سوئیس، آلمان، اتریش، ایالات متحده آمریکا، انگلستان، هند، تایلند، مالزی و آلمان مورد تاکید قرار گرفته است. از طرفی این موضوع در مطالعه «اهمس و لانگن»^۱ (۲۰۰۲) تحت عنوان افراد و شایستگی‌ها، در مطالعات «یانگ»^۲ (۲۰۱۰)، «پارلبی»^۳ (۲۰۰۰) و «کوچیکار»^۴ (۲۰۰۰) تحت عنوان افراد، و در مطالعه «هوبرت و لمونز»^۵ (۲۰۱۰) تحت عنوان کارکنان، مورد توجه قرار گرفته است.

زیرساخت فناوریانه: فناوری اطلاعات به عنوان محملی مناسب برای ارتباطات درون و برون سازمانی یکی از عوامل زیرساختی مدیریت دانش است که بایستی در سازمان از اولویت برخوردار باشد. راه‌اندازی و استفاده بهینه از شبکه‌های داخلی و خارجی در راستای به اشتراک گذاری دانش یکی از اقدامات مهمی است که بایستی مورد توجه سازمان‌ها قرار بگیرد. البته استفاده از شبکه‌های داخلی و خارجی زمانی می‌تواند برای مدیریت دانش کارساز باشد که بر مبنای چنین هدفی شکل گرفته باشند در غیر این صورت نمی‌تواند موثر باشد. مهمترین موضوعاتی که در رابطه با این مولفه باید مورد توجه قرار بگیرند عبارتند از: استفاده از سیستم‌های مدیریت محتوا؛ استفاده از گروه‌افزارها، استفاده بهینه از پورتال سازمانی؛ بهره‌گیری از زیرساخت‌های مناسب و منسجم؛ هماهنگی زیرساخت فنی با استراتژی دانش سازمانی؛ استفاده مناسب از شبکه داخلی (اینترانت) و شبکه خارجی (اکسترانت). زیرساخت فناوریانه در پیاده‌سازی مدیریت دانش در تجربیات اغلب کشورها نظیر سوئیس، آلمان، اتریش، کانادا، ایالات متحده آمریکا، کره، انگلستان، چین، مالزی و تایلند مورد توجه قرار گرفته است. به‌علاوه، این موضوع در مطالعه «هوبرت و لمونز»^۵ (۲۰۱۰)، با عنوان فناوری اطلاعات و مدیریت محتوا، در مطالعه «رابینسون و دیگران»^۶ (۲۰۰۶) با عنوان ابزار مدیریت دانش، در مطالعات «کوچیکار»^۴ (۲۰۰۰) و «پارلبی»^۳ (۲۰۰۰) و «یانگ»^۲ (۲۰۱۰)، با عنوان فناوری مورد توجه قرار گرفته است.

فرهنگ سازمانی و رهبری: نیاز به دانستن، جزئی از فرهنگ بخش عمومی و دولتی است. ذهنیت‌های معمول مدیر و نیروی کار سازمان‌های دولتی را می‌توان با عباراتی نظیر «دانش قدرت است»، «چه چیزی در آن برای من وجود دارد» نشان داد. در چنین محیطی دانش و اطلاعات به ندرت در میان واحدهای سازمانی و سطوح مختلف سازمانی به اشتراک گذاشته می‌شود. اشتراک گذاری دانش در چنین محیطی اغلب به دلایلی نظیر معامله بمثل، اعتبار و شهرت، یا دلایل نوع‌دوستانه انجام می‌شود. این موضوعات نشانگر این است که اشتراک گذاری دانش یک عمل عادی و طبیعی در سازمان‌های دولتی نیست و اشتراک دانش مستلزم تغییر مدل ذهنی افراد سازمان‌های دولتی است. به منظور تغییر نگرش

1. Ehms & Langen
2. Young
3. Parlbly
4. Kochikar
5. Hubert & Lemons

و رفتار افراد و حل موانع، باید یک فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش را ایجاد نمود. این فرهنگ، عموماً با مشخصه‌هایی قابل شناخت و تشخیص است که عبارتند از باورهای شخصی همراستا با ارزشمندی خلق دانش، اعطای پاداش و انگیزش به ازای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش، فضای باز برای بیان ایده‌ها، اعتماد برای سهم شدن در دانش یکدیگر، تعاملات اجتماعی، تعهد، پایگاه قدرت در تسهیم دانش، آزادی عمل در مقابل کنترل، حمایت مدیریت ارشد سازمان. موضوع فرهنگ سازمانی و رهبری در تجربیات کشورهای نظیر سوئیس، آلمان، اتریش، کانادا، ایالات متحده آمریکا، انگلستان، هند، مالزی، تایلند و ایران مورد توجه قرار گرفته است. به علاوه، این موضوع در مطالعه «اهمس و لانگن» (۲۰۰۲) با تعابیری نظیر «همکاری و فرهنگ» و «رهبری و پشتیبانی»، در مطالعه «یانگ» (۲۰۱۰) با عنوان رهبری، و در مطالعه «رابینسون^۱ و دیگران» (۲۰۰۶)، با تعابیری نظیر «انگیزه و آگاهی» و «طرح‌های تشویقی» مورد توجه قرار گرفته است.

یادگیری و نوآوری: چنانچه اطلاعات و دانش در سازمان جریانی مداوم و مستمر داشته باشد، در این صورت سازمان می‌تواند به مثابه یک ارگانسیم پویا مداوم در حال یادگیری باشد و به خوبی به تغییرات محیط پاسخ دهد. به این ترتیب می‌توان بیان نمود که اطلاعات و دانش، انتقال و جریان دانش، هسته اصلی و قلب یادگیری است. مدیریت دانش، نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، زیرا تسهیم اثربخش، دانایی جمعی سازمان را تسهیل می‌کند. علاوه بر این بین مدیریت دانش به خصوص از جنبه انسانی آن و نوآوری رابطه قوی و مثبتی وجود دارد. به عبارت دیگر، مدیریت دانش تأثیر قابل توجه مثبتی بر نوآوری محصول و نوآوری فرایند نیز دارد. نوآوری دانش-محور، ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موفقیت سازمان را در بردارد سبب خواهد شد. مهمترین موضوعاتی که در رابطه با این مولفه باید مورد توجه قرار بگیرند عبارتند از: ارج نهادن به مخاطره‌پذیری کارکنان؛ استفاده از ابزارها و فنون جدید؛ استفاده از شیوه‌های نظام‌مند مناسب نوآوری و تحقیق و توسعه؛ استفاده از ایده‌ها و نوآوری‌ها در ارائه خدمات/محصولات/راهکارهای جدید. یادگیری و نوآوری در تجربیات کشورهای نظیر سوئیس، آلمان، اتریش، کانادا، ایالات متحده آمریکا، کره، انگلستان و هند مورد توجه قرار گرفته است. به علاوه، این موضوع در مطالعه «یانگ» (۲۰۱۰)، با همین عنوان یادگیری و نوآوری مورد توجه و تاکید قرار گرفته است.

ساختار سازمانی: اگر سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از افرادی که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند تعریف کنیم باید برای دستیابی به این اهداف میان افراد یک تقسیم کار صورت بگیرد و هر زیر مجموعه جزئی از این فعالیت را انجام دهند. این تقسیم کار موجب می‌گردد که چندگانگی به وجود آید، یعنی هر کدام از افراد هدف خاصی را دنبال کنند. پس لازم است برای ایجاد یکپارچگی و تلفیق اهداف، میان کارهای تقسیم شده یک هماهنگی به وجود آید تا همه فعالیت‌های مجزا در جهت دستیابی به هدف کلی سوق داده شوند. ساختار سازمانی این هماهنگی را ایجاد کرده و جایگاه هر یک از افراد را در سازمان مشخص می‌کند. ساختار سازمان‌های بخش دولتی به طور سنتی بخش‌بندی شده، با سلسله مراتب زیاد و غیر چابک است. واژه «سیلو» احتمالاً بهترین واژه برای توصیف این ساختار است. این ساختار متناسب با الزامات مدیریت دانش نیست. به عبارتی مدیریت دانش نیازمند ساختاری اثربخش، یعنی ساختاری انگیزه‌بخش و بهره‌ور می‌باشد. مهمترین موضوعاتی که در رابطه با این مولفه باید مورد توجه قرار بگیرند عبارتند از: سلسله مراتب کم و انعطاف‌پذیری در ساختار؛ تصمیمات غیرمتمرکز؛ شبکه‌های غیر رسمی؛ ارتباطات فراتر از مرزهای

1. Robinson

سازمانی. ساختار سازمانی در تجربیات کشورهای نظیر سوئیس، آلمان، کانادا، ایالات متحده آمریکا، انگلستان، چین، هند، مالزی، تایلند، و ایران مورد توجه و تاکید قرار گرفته است. این موضوع در مطالعات «بانگ» (۲۰۱۰)، «هربرت و لمونز» (۲۰۱۰)، و «کوچیکار» (۲۰۰۰)، و «پارلی» (۲۰۰۰) با تعبیر فرآیندها مورد توجه قرار گرفته است.

پیشنهادات

بر اساس تجارب کشورهای مورد بررسی، توصیه‌های زیر در خصوص هر یک از ابعاد مذکور برای بهبود وضعیت مدیریت دانش در ایران پیشنهاد شده است:

منابع انسانی و آموزش

- مکانیزم‌هایی در سازمان برای شناسایی تخصص‌ها، شایستگی‌ها، و حاملان دانش و تجربه ایجاد نمایید.
- در سازمان ضمن در نظر گرفتن جایگاه ویژه برای افرادی که به خلق ایده و نوآوری می‌پردازند، آنها را در پست‌های عالی سازمانی درگیر نمایید.
- بر بکارگیری بهترین افراد (کارکنان توانمند، خلاق، کنجکاو با ذهنی روشن) به عنوان کارمندان در برنامه‌های استخدامی تاکید نمایید.
- بر تخصص و دانش کارمندان در خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های ارتقاء شغلی کارمندان توجه و تاکید کنید.
- برنامه‌های آموزشی لازم برای کارمندان در جهت آشنایی آنها با فناوری‌های مربوط به مخزن دانش و تقویت سواد اطلاعاتی آنها در نظر بگیرید.
- برنامه مشخص برای بازنشستگی کارمندان به منظور جایگزینی به موقع آنها، و جلوگیری از دست دادن تجربه آنها و استفاده بهینه از توان کاری آنها تدوین کنید.
- برنامه‌های رسمی و غیر رسمی مربیگری در سازمان به منظور تسهیم و انتقال دانش ضمنی در نظر بگیرید.
- اختیار به همراه دستورالعمل‌های راهنما به کارمندان برای انجام کارها بدهید.

زیرساخت فناوریانه

- پورتال سازمانی را به گونه‌ای طراحی کنید که پلت فرم مفیدی برای استفاده کاربران و امکان دسترسی آنها به اسناد، پایگاه‌های داده، و نرم‌افزارهای سازمان و کارشناسانی که دارای دانش‌اند فراهم نماید.
- زیرساخت فنی مناسب و منسجمی شامل سیستم‌های اطلاعاتی، پایگاه‌های داده، شبکه، انبار داده، سیستم مدیریت محتوا، سیستم مدیریت اسناد، و سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری داده‌محور در سازمان ایجاد نمایید.
- در سازمان به شیوه‌ای مناسب و کارآمد از شبکه داخلی اینترنت برای ثبت و نگهداری رویه‌ها، بهترین اقدامات و دانش تعبیه‌شده و ضمنی استفاده نمایید.
- از گروه افزارها نظیر ویدئوکنفرانس‌ها، فروم‌ها، پست الکترونیک و... برای همکاری‌ها و کارهای تیمی در سازمان به صورت مناسب و کارآمد استفاده کنید.
- در سازمان از مکانیزم‌های کدگذاری و مدون‌سازی دانش ضمنی نظیر نقشه‌های شناختی، الگوها، داده‌کاوی، و بلاگ‌ها، برجسب زنی فراداده، بایگانی، و طبقه‌بندی و... استفاده نمایید.

فرهنگ سازمانی و رهبری

- ارزش‌ها و باورهای مربوط به ارزشمندی خلق دانش را در سازمان نهادینه‌سازی کنید.

- در سازمان در ازای ایده‌پردازی و خلق دانش توسط کارمندان برای آنها پاداش در نظر بگیرید.
- فضا و جو بازی در سازمان حاکم نمایید به گونه‌ای که افراد در بیان عقاید خود و ایده‌های نو احساس آزادی کرده و در این رابطه، ترس و تهدیدی در مورد امنیت شغلی خود نداشته باشند.
- در سازمان به منظور ترغیب کارمندان برای وارد نمودن آموخته‌ها و تجارب خود به پایگاه دانش جمعی (مخزن دانش)، پاداش و انگیزش در نظر بگیرید.
- اعتماد و تعهد کارکنان را تقویت نمایید.
- حمایت مدیران ارشد سازمان از پروژه‌های مدیریت دانش را جلب نمایید.
- چشم‌انداز و استراتژی دانش‌محور را در سازمان ایجاد کنید.
- این باور را در سازمان‌ها تقویت کنید که احتکار دانش، قدرت نیست و لذا تسهیم دانش باعث تقویت قدرت فرد و موقعیتش می‌شود.
- ارزشیابی و پاداش‌دهی به کارکنان را بر اساس میزان مشارکت آنها در تسهیم دانش انجام دهید.

یادگیری و نوآوری

- سازمان، مخاطره‌پذیری و مرتکب اشتباه شدن افراد را به عنوان فرصت یادگیری تلقی نماید، تا زمانی که این موارد (مخاطره و اشتباه)، تکرار نشوند.
- سازمان، ارزش‌های مربوط به یادگیری و نوآوری را به طور مستمر تشریح و تقویت نماید.
- در سازمان آموزش‌های ضمن خدمت برای کارمندان برگزار و چگونگی یادگیری گروهی و همکاری به آنها آموزش داده شود.
- در سازمان آزمایشگاه‌های آزمون ابزارها و فنون جدید و شبیه‌سازی را ایجاد نمایید.
- در سازمان از تحقیق و توسعه داخلی و مشترک با سازمان‌های بیرونی حمایت کنید.
- دانش اکتساب شده را در عملکرد وظیفه، یعنی در انجام وظایف معمول سازمانی، شناسایی مسئله، چگونگی حل و فصل مسئله (توسط چه کسی و چگونه) استفاده نمایید.

ساختار سازمانی

- سازمان باید به سمت ساختارهای شبکه‌ای، حرکت نموده و خلاقیت، سرعت پاسخگویی، شبکه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی خود را تقویت نماید و هزینه مبادلات را کاهش دهد.
- تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز و همکاری و مشارکت در اخذ آنها مطلوب است.
- آگاهی‌رسانی به کارکنان را از آنچه که در سازمان رخ می‌دهد از طریق کانال‌های رسمی و غیر رسمی تقویت کنید.
- -اجتماعات باز و شبکه‌های غیررسمی نظیر انجمن‌های خبرگی (COPS) را در سازمان تقویت کنید.
- سلسله مراتب کم و انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان در سازمان مطلوب است.
- ارتباطات، فراتر از مرزهای سازمانی را به منظور تسریع در توزیع و پخش اطلاعات تقویت کنید.
- تیمهای چند وظیفه‌ای برای مقابله با مسائل یا مشکلاتی که در واحدهای مختلف درون سازمان اتفاق می‌افتند، تشکیل دهید.

قدردانی

بدینوسیله از حمایت‌های سازمان اداری و استخدامی کشور، جهاد دانشگاهی، و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) در انجام این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع

هیچ گونه تضاد منافی توسط نویسندگان این مقاله گزارش نشده است.

References

- Afrazeh, A. (2009). Knowledge management (Concepts, Models, Evaluation, and Implementation). Tehran: Amirkabir University.
- Amini, M., Bagheri, A. (2013). Generations of Knowledge Management in the US Army and its Forecast (Case Study: US Navy). Available at: <http://www.mostafa-amini.ir/media/articles/article25> (Accessed on September 6, 2018). [In pershian].
- Bali, R. K., N. Wickramasinghe, B. Lehaney, J. Schaffer, and M. C. Gibbons. (2009). *Healthcare knowledge management primer*. Routledge.
- Cong, Xiaoming, and Kaushik V. Pandya. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic journal of knowledge management*, 1(2), 25-33.
- Dalkir, Kimiz. (2016). Knowledge Management in the public sector: Some Canadian success factors. *Gestão Do Conhecimento No Setor Público*. 15.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Ehms, K., & Langen, M. (2002). Holistic development of knowledge management with KMMM. *Siemens AG*, 1, 1-8.
- Erabi, S.M, Mousavi, S. (2010). *Knowledge strategy*. Tehran: Mahkameh. [In pershian].
- Furber, C. (2010). Framework analysis: a method for analysing qualitative data. *African Journal of Midwifery and Women's health*, 4(2), 97-100.
- Gamble, Paul R., and John Blackwell. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*. Kogan Page Publishers.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Heisig, P. (2014). Knowledge management in public administration in four European countries: examples from Austria, Germany, Switzerland and the united kingdom1. *GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO*. Available at: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160302_livro_experiencias_ca_p5.pdf (Accessed 27september. 2018).

- Hubert, C., & Lemons, D. (2010). APQC's levels of knowledge management maturity. *APQC, 2010*, 1-5.
- Knowledge management tools (KMT). (2010a). Introducing Organizational Knowledge. Available at: <https://www.knowledge-management-tools.net/introducing-organizational-knowledge.php>(Accessed 26september. 2018).
- Knowledge management tools (KMT). (2010 b). Document Management Systems. Available at: <https://www.knowledge-management-tools.net/document-management-systems.php> (Accessed 27september.2018)
- Knowledge management tools (KMT). (2013). Groupware Systems & KM 2.0. Available at: <https://www.knowledge-management-tools.net/groupware.php> (Accessed 26september. 2018)
- Kochikar, V. P. (2000). The knowledge management maturity model: a staged framework for leveraging knowledge. *Proceedings of KM World*, 1-9.
- Lave, Jean, Etienne Wenger. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge university press.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and process management*, 6(1), 37-40.
- McAdam, Rodney, and Renee Reid. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317-329.
- Mills, G. (2001). MARS: The electronic medical record system the core of the Kaiser Galaxy. *International Journal of Healthcare technology management*, 3(5/6), 406-423.
- Newell, S., M. Robertson, H. Scarbrough, & J. Swan. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Macmillan International Higher Education.
- Nielsen, J. (2011). How long do users stay on web pages? *Línea*. Available at: <http://www.Nngroup.Com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/> (Accessed 27september.2018).
- Namdarian, L., & Naimi-Sadigh, A. (2018a). Barriers to Commercialization of Research Findings in Humanities in Iran. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(3), 487-518.
- Namdarian, L., & Naimi-Sadigh, A. (2018b). Towards an understanding of the commercialization drivers of research findings in Iran. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10(4), 389-399.
- 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. 2001.
- Parlby, D. (2000). Knowledge management research report (2000). London: KPMG Consulting. Available at: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf (Accessed on August5, 2019)
- Robertson, M., H. Scarbrough, & J. Swan.(2003). Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects. *Organization Studies*, 24(6), 831-857.

- Rao, S., & Perry, C. (2003). Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of internet usage in inter-firm relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4), 236-247.
- Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects. *Organization Studies*, 24(6), 831-857.
- Smith, Joanna, and Jill Firth. (2011). Qualitative data analysis: the framework approach. *Nurse researcher*, 18(2), 52-62.
- Srivastava, A., & Thomson, S. B. (2009). Framework analysis: a qualitative methodology for applied policy research. *JOAAG*, 4(2), 72-79.
- Talisayon, S. D. (2008). *Knowledge management in Asia: Experience and lessons*. Japan: Asian Productivity Organisation.
- Tanler, R. (1997). *The Intranet data warehouse: tools and techniques for building an intranet-enabled data warehouse* (pp. I-XIV). New York: Wiley.
- Thierauf, R. J. (1999). *Knowledge management systems for business*. Greenwood Publishing Group.
- Tavalaei, R., Fili, M. (2015). New concepts and applications of knowledge management. Tehran: Hatmi. [In pershian].
- Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. (2002). *A review of the concept of organisational learning*. Wolverhampton: University of Wolverhampton.
- Wilcox, L. (1997). *Knowledge-based systems as an integrating process*. In J. Liebowitz & L.
- Xu, W., R. Hoffmann, L. Zhao, & R. Grishman. (2013). Filling knowledge base gaps for distant supervision of relation extraction. In *Proceedings of the 51st Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (Volume 2: Short Papers)* (Vol. 2, pp. 665-670).
- Young, R. (2010). Knowledge management tools and techniques manual. *Asian Productivity Organization*, 98, 1-98.



COPYRIGHTS

© 2019 by the authors. Licensee SCU, Ahvaz, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)