

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

موانع و راهکارهای استقرار مدیریت دانش در سازمان های دولتی

علیرضا قلعه ای^۱، بهناز مهاجران^۲

استادیار، دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه a.ghaleei@urmia.ac.ir

استادیار، دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه Behi217@yahoo.com

چکیده:

امروزه دارایی های ذهنی و دانش افراد همپایه سایر دارایی های فیزیکی و مالی سازمان مهم هستند. سازمان هایی که به اهمیت دانش پی پرده اند سعی در مدیریت بهینه آن دارند تا در فرایندهای خود به نحوی اثربخش از این سرمایه کلیدی استفاده کنند. هدف از مطالعه حاضر بررسی موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان های دولتی می باشد که به روش مروری انجام گرفته است و نتایج حاصل با بررسی و مطالعه کتب و مقالات تخصصی بدست آمده است. لذا در این مقاله پس از بررسی مدیریت دانش و تشریح چرخه مدیریت دانش، اهمیت مدیریت دانش در سازمان های دولتی را بیان گردیده و سپس موانع و مشکلات پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان های دولتی را بررسی کرده و در نهایت راهکارهایی برای مقابله با این مشکلات و تسریع فرایند پیاده سازی مدیریت دانش ارائه میشود.

واژه های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، سازمان دولتی، راهکارها و موانع استقرار.

مقدمه:

ما اکنون در عصری زندگی می کنیم که حقیقتاً می توان آن را عصر دانش نامید (طارق خلیل، ۱۳۸۱، ص ۳۶). این روزها دانش بیشترین ارزش را در سازمان ها دارد (بریتو و دیگران، ۲۰۱۰، ص ۱۲۷) و موفقیت شرکت ها در قرن ۲۱ با توجه به بازارهایی که هر روز رقابتی تر می شوند منوط به استفاده از دانشی است که شرکت ها در فرایندهای کلیدی خود بدان نیاز دارند (ان.دی. لالا و دیگران، ۲۰۰۱، ص ۱۵۲). در این میان سازمان هایی که درجه بالایی از خلاقیت و عملکرد کاری دارند دانش خود را به صورت اثر بخشی مدیریت می کنند (کورادو و راموس، ۲۰۱۰، ص ۳۲۳). بیشتر شرکت های خصوصی به اهمیت دانش و مدیریت آن برای کسب مزیت رقابتی و بقا در صحنه رقابتی پی برده اند. تجربه نشان داده است که موضوع مدیریت دانش بحثی نیست که اهمیت خود را از

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

دست دهد بلکه با توجه به سرعت تغییرات محیط ارزش آن روز به روز بیشتر می شود.

هرچند مدیریت دانش به طور گسترده ای در تئوری و عمل بحث شده است، هنوز در بخش دولتی روی آن کار خاصی انجام نگرفته است (شریف الدین و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۹۶). از آنجایی که استخدام کارمندان در بخش دولتی طولانی مدت است، کارمندان در این سازمان ها دانش زیادی را در مورد کار خود کسب کرده و می کنند. بنابراین نیاز است تا این دانش قبل از بازنشسته شدن و خروج این نیروها از سازمان تسهیم و در اختیار سایر کارمندان قرار گیرد تا این سرمایه گران به راحتی از سازمان خارج نشود.

مدیریت دانش:

تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه های مختلف و با رویکرد های متفاوت به تعریف مدیریت دانش پرداخته اند. از دیدگاه رابیتز مدیریت دانش، شامل همه ی روش هایی است که سازمان، دارایی های دانش خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکار گیری، به روز سازی و ایجاد دانش است. گراور و مدهاوم نیز مدیریت دانش را مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش تعریف کرده اند (وحیده علی پور، ص ۲-۳).

برز معتقد است مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازایی برای آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. نیومن بر این باور بود که مدیریت دانش مجموعه ای از پدیده هایی است که پدیدآوری، اشاعه و بکارگیری دانش ذهنی و عینی در یک سازمان را در بر می گیرد. (منصور دهقان نجم، ۱۳۸۸، ص ۴۸-۴۹).

برای درک صحیح از این تعاریف نیازمند این هستیم که دانش را جدای از داده و اطلاعات تبیین و تعریف نماییم.

داده: داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینشهای حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند. (میثم نوروزیان، ۱۳۸۴، ص ۲۵)

چرخه مدیریت دانش:

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

فرایند مدیریت دانش شامل ۴ مرحله می باشد که در سازمان به صورت فرایند زیر انجام می گیرد:

در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش تصریحی و تلویحی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس جمع آوری گشته و به صورت مناسبی ذخیره سازی شود. سپس برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد منجر گردد، باید دانش میان افراد به اشتراک گذاشته شود. پس از این مرحله باید از دانش کسب شده در جهت اهداف سازمان استفاده شود. و در مرحله آخر با ورود اطلاعات جدید به سیستم خلق دانش انجام می گیرد (میثم نوروزیان، ۱۳۸۴، ص ۲۶).

اهمیت و مزایای مدیریت دانش در سازمان های دولتی:

سرعت بالای توسعه تکنولوژی های جدید و ارتباطات دیجیتال منجر به افزایش اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی گردیده است (ان.دی. لالا، ۲۰۱۰، ص ۷۱). نبود فضای رقابتی در بین سازمان های دولتی دلیلی برای عدم توجه به مقوله مدیریت دانش نیست. سازمان های دولتی باید با مقایسه بین وضعیت کنونی و گذشته خود سعی در بهبود ارائه خدمات به ارباب رجوع بوده و تلاش کنند تا فرایندهای درونی خود را به نحو اثربخشی انجام دهند. مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد. مراجعینی که روز به روز آگاه تر می شوند و توقعات بالاتری را از سازمان ها دارند. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان های دولتی برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم گیری های منطقی تر می باشد (ان.دی. لالا، ۲۰۱۰، ص ۷۱).

ویگ یک مطالعه جامع روی مدیریت دانش در سازمان های دولتی انجام داد و ۴ نقش زیر را برای مدیریت دانش در سازمان های دولتی برشمرد:

۱. ارتقای تصمیم گیری در مورد خدمات عمومی
 ۲. کمک به عموم برای شرکت کردن در فرایند تصمیم گیری
 ۳. ایجاد قابلیت رقابت سرمایه های فکری
 ۴. توسعه نیروی کار دانشی (شریف الدین و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۹۷)
- مک آدام و رید بهبود کیفیت و کارایی سازمانی و نیز کاهش هزینه ها را مزایای مدیریت دانش در سازمان های دولتی ذکر کرده اند. (اج، ۲۰۰۵، ص ۴۲)

بازنشسته شدن کارمندانی که مدت زیادی را در سازمان های دولتی مشغول به کار بوده و تجربیات زیادی را کسب کرده اند به عنوان یک معزل پیش روی مدیران سازمان هاست. هزینه و زمان زیادی که روی این کارمندان

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

صرف شده تا دانش و تجربیات کافی در مورد مشاغلشان کسب کنند، اهمیت مدیریت دانش در سازمان های دولتی را روشن تر می کند. بنابراین نیاز است تا دانش این افراد پیش از خروج از سازمان در اختیار سایر کارمندان قرار گیرد. این عمل به کاهش هزینه های آموزش مجدد کارمندان منجر خواهد شد. در یک جمع بندی می توان گفت مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و ایجاد همکاری بین کارمندان از دوباره کاری ها میکاهد و موجب افزایش بهره وری سازمان و در نهایت خدمات بهتر و سریع تر به ارباب رجوع خواهد شد.

مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های دولتی:

با وجود دلایل قوی ای که برای استفاده استراتژیک از مدیریت دانش به منظور بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد، موانع مختلفی برای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های دولتی به چشم می خورد (اج، ۲۰۰۵، ص ۴۲-۴۳). این موانع را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱) عدم آشنایی مدیران با مدیریت دانش: مدیران ارشد و مدیران میانی در سازمان های دولتی به طور کامل با مدیریت دانش آشنا نشده اند و اهمیت و مزایای آن را برای سازمان درک نکرده اند. طبیعتاً منابع کافی هم به این مقوله در سازمان های دولتی تخصیص داده نشده است. لازم است تا با برگزاری دوره های آموزشی جایگاه مدیریت دانش و چگونگی مدیریت دانش برای مدیران روشن شود. زیرا آنها هستند که باید این فرایند را در سازمان پیاده سازی کنند.

۲) طبیعت منزوی سازمان های دولتی (اج، ۲۰۰۵، ص ۴۳): عدم رقابت بین سازمان های دولتی با سایر سازمان ها باعث کم توجهی آنان به دانش به عنوان سرمایه کلیدی شده است. در کشورهایی که سازمان ها مجبور به رقابت با بخش خصوصی در ارائه خدمات هستند به مدیریت دانش بیشتر توجه می شود و پژوهش های بسیاری روی مدیریت دانش چه در تئوری و چه در عمل انجام شده است.

۳) نبود فرهنگ مشارکت در سازمان: فرهنگ سازمانی ایدئولوژی ها، اعتقادات و ارزش های عمیقی است که در هر سازمانی وجود دارد و دستورالعملی است که کارمندان برای روش انجام کار در آن سازمان دارند (اسکرلواچ، ۲۰۱۰، ص ۶۳۹۱). تحقیقات نشان می دهند که رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد (وی ژنگ و دیگران، ۲۰۱۰، ص ۷۶۵) و داشتن فرهنگ اشتراک دانش نقش مهمی در پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمانی ایفا می کند. اشتراک گذاری دانش نیازمند کارمندانی است که به طور دلخواه دانش خود را وارد حافظه سازمان کنند. فرهنگ به عنوان یک منبع کلیدی در تشویق افراد به این امر خواهد بود. (سوهایمی، ۲۰۰۶، ص ۳۵۴)

۴) کارمندان به دانش به عنوان منبع کسب قدرت نگاه می کنند. با چنین دیدگاهی آنان حاضر به اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان نخواهند بود و سعی در حفظ آن دارند (اج، ۲۰۰۵، ص ۴۳). آنان ترس دارند تا با از دست دادن

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلته ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

دانش نهفته خود قدرت خود را نیز از دست دهند. در این رابطه مدیر باید با تشویق و تقویت تعهد سازمانی تولید دانش در سازمان را تسهیل نماید. نوناکا اشاره کرده است که تعهد کارمندان و تطبیق دادن خود با ماموریت، ارزشها، استراتژی ها و اهداف سازمان در خلق دانش حیاتی است. کارمندانی که تعهد زیادی نسبت به سازمان دارند تلاش بیشتری را در تسهیم دانش خودشان میان سازمان انجام می دهند. دیر و مک دانو شکست و موفقیت سیستم مدیریت دانش را وابسته به درجه تعهد کارمندان می دانند. (کاردسو و میرلس، ۲۰۱۰، ص ۲۱۱).

راهکارهای غلبه بر مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش:

استقرار یک سیستم مدیریت دانش ساده است، اگر تمامی قوانین ساده آن رعایت شوند. بعضی از راهکارهای استقرار مدیریت دانش عبارت است از:

۱) مسئله اصلی که باعث عدم توجه به مدیریت دانش در سازمان های دولتی شده است آشنا نبودن مدیران با مدیریت دانش، مزایای آن و فرایند پیاده سازی آن در سازمان می باشد. مدیر باید بتواند موضوعات دانشی سازمان را تعیین نماید. فرایندها را بازنگری کند و آنهایی را که بیشترین ارزش را ایجاد می کنند، تشخیص دهد سپس باید شبکه ها و پایگاه داده های کامپیوتری ایجاد کند تا اطلاعات به آسانی در اختیار افرادی که به آن نیاز دارند قرار گیرد (فرزاد امیدواران، ۱۳۸۵، ص ۲۴۷). این امر نیازمند این است که دولت با توجه بیشتر به مسئله مدیریت دانش مدیران ارشد سازمان ها را آموزش دهند و آنها را به سمت مدیریت دانش در سازمان هایشان سوق دهند.

۲) الگوبرداری و بررسی تجربیات سازمان های خصوصی می تواند به سازمان های دولتی در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش کمک کند. سازمان های دولتی ای که هنوز استراتژی خاصی برای مدیریت دانش تدوین نکرده اند می توانند با بررسی سازمان های خصوصی و موفقیت ها و شکست های آن ها در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش، از آن ها الگو بگیرند و مدیریتی اثربخش بر دانش سازمانیشان داشته باشند.

۳) ایجاد فرهنگی که اشتراک گذاشتن دانش در سازمان را رواج داده، بر روی آن ارزش گذاشته و به آن پاداش دهد. مدیریت باید برای تسهیم دانش، انگیزش و ساز و کارهایی لازم را ایجاد کند تا کارمندان آن را برای شغل خود مفید پنداشته و با استفاده از آن توانایی خود را در انجام کارها بهبود بخشند. (فرزاد امیدواران، ۱۳۸۵، ص ۲۴۷). ایجاد چنین فرهنگ دانشی ای نیازمند رهبری سازمانی قوی است که نگرش و رفتار افراد را تغییر دهد.

۴) برگزاری دوره های آموزشی به عنوان زیر ساخت های لازم برای مدیریت دانش در سازمان نیز ضروری است. در سازمان های دولتی نیروهای قدیمی زیادی وجود دارند که توانایی کار کردن با آفیس و اینترنت و... را ندارند. همان طور که ذکر شد دانش نهفته در ذهن این افراد با تجربه یکی از منابع دانشی غنی در سازمان می باشد. بنابراین نیاز است تا سواد کامپیوتری این افراد را ارتقا دهیم تا آن ها برای اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان مشکلی نداشته باشند

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

از جمله راهکارهایی دیگری که برای استقرار یک سیستم قدرتمند مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- طراحی برنامه‌های مبتنی بر مدیریت دانش
- مبارزه با روحیه حفظ ثبات و خطرگریزی کارکنان
- سیستم بازخورد مناسب جهت آگاهی افراد و سازمان از توانایی‌ها، موفقیت‌ها و نقاط ضعف
- تقویت فرهنگ اشتراک دانش توسط مدیران عالی
- اعتماد به توانایی کارکنان و تشویق آن‌ها
- شناسایی عوامل اصلی تولید دانش و تشویق کارکنان به تولید و کسب دانش
- ایجاد فضای مناسب برای تبادل اطلاعات
- ایجاد ساختاری مشوق نوآوری و خلق و نشر دانش
- استفاده از برنامه‌های مدیریت پاداش برای افزایش روحیه تبادل دانش
- ایجاد پایگاه داده‌های قابل دسترسی
- خریداری اطلاعات مهم از متخصصان سازمان‌های معتبر
- برگزاری جلسات دوره‌ای جهت مقایسه میزان درگیر شدن و گرایش کارکنان به اشتراک دانش و فاکتورهای پیاده سازی مدیریت دانش.

اهداف و مزایای تحول سازمان های دولتی :

ایزوا چهار هدف اصلی برای تحول در سازمان های دولتی قائل شده است:

۱. ایجاد مدیریت دولتی کارآمد و ساده
 ۲. ایجاد نوعی مدیریت دولتی که اجازه خلاقیت بیشتری را به کارکنان بدهد.
 ۳. ایجاد مدیریت دولتی آزاد و اطمینان بخش.
 ۴. ایجاد مدیریت دولتی با کارایی بالا در خدمت دهی.
- محقق دیگری هدفهای تحول مدیریت دولتی را آزادی ادارات از محدودیتهای بروکراتیک، افزایش پاسخگویی، تجدید ساختار، آزادی بیشتر میدان و شفافتر شدن فعالیتهای دولت می داند. در کل می توان گفت بهبود عملکرد سازمانهای دولتی هدف نهایی برنامه های تحول است. (صمدی، ۱۳۸۰)

موانع تغییر و تحول در سازمان های دولتی کشور :

در این قسمت موانع توسعه و تحول سازمان های دولتی را در دو حوزه خرد و کلان بررسی میکنیم:

۱- موانع خرد:

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

تهدید منافع شخصی کارمندان: این موضوع بیشتر در مورد کارمندان قدیمی که دانش به روزی در مورد مسایل و تکنولوژی های نوین ندارند صادق است. در رابطه با این گروه تغییر سازمانی قدرت و مزایای اقتصادی آنها را کاهش خواهد داد. قدرتی که بیشتر ناشی از سابقه آنهاست نه صلاحیتشان. طبیعی است که این گروه از کارمندان به صورت ضمنی و آشکار سعی در مقابله با روند تحول سازمان خواهند داشت.

غریبه بودن کارمندان با سازمان (همسو نبودن اهداف فردی و سازمانی): برعکس سازمانهای خصوصی که کارمندان منافع خود را در گروه منافع سازمان می بینند و سعی در توسعه و پیشرفت سازمان خود دارند در سازمان های دولتی کارکنان بیشتر به دنبال اهداف فردی خود هستند و تغییر و توسعه و پیشرفت سازمانی برای آنها اهمیتی ندارد. زیرا آنها باور دارند که تحول سازمان تأثیری در رشد و پیشرفت آنها نخواهد داشت. عادت به انجام امور روزمره توسط کارکنان: کارکنانی که سابقه دو-سه دهه کار در سازمان های دولتی را دارند و به صرف حضور در سازمان (به جای کار و تلاش بیشتر) عادت کرده اند نمی توانند منشا تغییر سازمانی باشند. این کارمندان اینرسی بالایی دارند و به سختی تغییر می یابند.

کنش معطوف به قدرت در مدیران: در جوامع جهان سوم نه تنها مسئله توسعه، بلکه هر پیشرفت و تحولی در اولویتهای اساسی نه دولتها، بلکه حتی مردم و احاد آن قرار ندارد، بلکه مسائل و نیازهای دیگری است که در اولویت قرار می گیرند. یکی از این نیازها و اولویتهای، کنش معطوف به قدرت است. کنش معطوف به قدرت، انگیزشی بیش از پیشرفت را تهییج می کند. قدرتی که در سطح فردی سرکوب شده و در سطوح اجتماعی نیاز به بروز هر چه بیشتر می یابد و از هر فرصتی برای تجلی خود سود می جوید. کنش معطوف به قدرت با محور قرار دادن خود، سایر انگیزش ها و به خصوص اهداف، هر نوع ترقی و پیشرفتی را در اولویت های بعدی قرار می دهد تا خود که پیش از این مدام واپس زده شده اجازه ظهور یافته و ارضاء گردد. به بیان دیگر کنش معطوف به پیشرفت که اصلی ترین عامل انسانی در توسعه به شمار می رود، کنار گذاشته شده و کنش معطوف به قدرت جانشینش می شود. در نتیجه آنچه در کاغذها (برنامه ها) آماده هرگز توسط افراد تحقق عملی نمی یابد تا توسعه ای را نیز در پی داشته باشد (احمدی علی آبادی، ۱۳۸۶)

حاشیه امن زیاد برای مدیران: ارزیابی های ضعیف از عملکرد مدیران سازمان های دولتی و وابسته نبودن حقوق آنان به عملکرد سازمان تحت سرپرستی شان موجب می شود که آنها رغبتی به ایجاد تحول سازمانی نداشته باشند. مدیران موقعیت خود را در خطر نمی بینند زیرا ارگان خاصی نیست که به طور دقیق آنها را مورد بازخواست قرار دهد. در شرکت های خصوصی مدیر باید جوابگوی سهامداران و هیئت مدیره باشد. بنابراین پیوسته به دنبال ایجاد تحول و توسعه شرکت خواهد بود.

۲- موانع کلان:

طبیعت منزوی سازمان های دولتی (اج، ۲۰۰۵): سازمانها برحسب طبیعت محافظه کارند و بصورت فعال در برابر پدیده "تغییر" مقاومت می کنند. سازمانها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را بدان گونه که

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

سالهست انجام می دهند، ادامه دهند و هیچ اهمیتی ندارد که آیا این نوع خدمات کماکان مورد نیاز هستند یا خیر (رابینز، ۱۳۸۵). عدم رقابت سازمان های دولتی با سایر سازمان ها دلیلی بر کم توجهی آنها به مقوله تغییر سازمانی می باشد. در نقطه مقابل شرکت های خصوصی برای رشد و بقا در فضای رقابتی چاره ای جز تغییر و سازگاری با تحولات محیطی ندارند. البته در بخش هایی که سازمان های دولتی مجبور به رقابت با بخش خصوصی هستند (مثلا در حوزه آموزش دانشجویان) می توانیم به وضوح روند تحول و توسعه سازمانی را در آنها شاهد باشیم.

عدم ثبات مدیریت: جابجایی ها و تعویض مدام مدیران جلوی تغییرات مستمر را در سازمان های دولتی میگیرد. تغییرات موضعی می شوند و پس از جابجایی مدیر اوضاع به حال اولش باز میگردد. بدین ترتیب مدیرانی که فعال هستند هم فرصتی برای تحول سازمانشان پیدا نمی کنند.

پایین بودن انتظارات مردم از سازمان های دولتی: بالا رفتن توقعات مشتریان یکی از عوامل اصلی است که شرکت ها و سازمان ها را به سمت تحول سوق می دهد. سازمان های دولتی کشور که سالیان دراز بهره وری پایینی داشته اند به مرور توقعات مردم را نیز پایین آورده اند. رباب رجوع در سازمان های دولتی عادت کرده اند که خدمات نه چندان با کیفیت را با چندین روز صف و انتظار دریافت نمایند. بدین ترتیب سازمان ها به نوعی باور کاذب در جلب رضایت مردم رسیده اند. البته پس از سال ۸۳ که مقام معظم رهبری آن را "سال پاسخگویی مسئولان" نامیدند شاهد تغییرات خوبی در برخی از ارگان های دولتی بودیم.

توجه زیاد به برنامه ریزی و عدم توجه به اجرا و کنترل: هر تغییر سازمانی را اگر در قالب یک فرایند در نظر بگیریم، سه مرحله برنامه ریزی، اجرا و کنترل را خواهیم داشت. سازمان های دولتی بیشتر انرژی خود را صرف برنامه ریزی تغییر میکنند و به اجرای برنامه توجه کمتری دارند. کنترل برنامه ها هم به نوعی حلقه مفقوده فرایند تغییر سازمانی است.

در کشور ما به جای پرداختن به اصل کار، از سند و استراتژی انجام یک کار رونمایی می کنند. موانع فرهنگی: نقطه تضمین برای موفقیت در هر تحولی مهیا بودن زمینه و فرهنگ سازمانی است (دفت، ۱۳۸۱). فرهنگی که تغییر را تشویق کند و به ایده ها و افکار خلاقانه پاداش دهد. در مواجهه با سازمان های دولتی کشور به ندرت می توانیم چنین فرهنگی را مشاهده نماییم. و چیزی که بیشتر مشهود است فرهنگ ثبات و عادت می باشد. موانع سیاسی: رفتارهای شعار گونه و سیاست زده بودن فضای سازمان های دولتی مانع بزرگی در مقابل تحول سازمان هاست. در جوی اینچنین دنبال کردن برنامه های تحول سازمانی بعید به نظر می رسد. زیرا تلاش اصلی و اولویت برخی مدیران سازمان ها بیشتر برقراری ارتباط و تحکیم موقعیتشان می باشد تا پیشرفت و توسعه سازمان.

نتیجه گیری:

سازمان ها باید بهای دانش کارکنان را بشناسند و راه حل هایی برای اشتراک این دانش با دیگران جهت دستیابی به مزیت رقابتی جست و جو نمایند. متأسفانه هنوز به مقوله مدیریت دانش در سازمان های دولتی توجه

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلته ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

خاصی نشده است و موانع مختلفی بر سر راه استقرار آن در سازمان های دولتی وجود دارد. به نظر می رسد در این زمینه دولت باید سازمان ها را به سمت مدیریت دانش تشویق و ترغیب کند تا سازمان ها بتوانند جوابگوی شرایط متغیر و ارباب رجوعی که روز به روز دانشی تر می شوند باشند. هر سازمانی در مواجهه با پیاده سازی مدیریت دانش چالش های منحصر به خود و بطور قطع راهکارهای مخصوص به خود را دارد لذا نمی توان یک راهکار یکسان برای همه سازمان ها تجویز کرد. الگو برداری از سازمان های خصوصی مشابه که فرایند پیاده سازی مدیریت دانش را در سازمان های خود با موفقیت اجرا نموده اند و انطباق آن با مقتضیات سازمان خود می تواند به عنوان یک راهکار به سازمان های دولتی کمک کند تا با سرعت بیشتری به سمت این موضوع حیاتی پیش روند.

منابع و مأخذ:

- اژدری، علیرضا. (۲۰۱۰). "مدیریت دانش در سازمان دولتی"، پایگاه اینترنتی مقالات علمی مدیریت.
- خلیل، طارق. (۱۳۸۱). "مدیریت تکنولوژی: رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت"، ترجمه کامران باقری؛ همکاری ماهور ملت پرست، تهران: پیام متن، صفحه ۳۶
- دهقان نجم، منصور. (شهریور ۱۳۸۸). "مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی"، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته شماره ۱۰.
- رایینز، استیون. (۱۳۸۵). "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه فرزاد امیدواران، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، صفحه ۲۴۷.
- علیپور، وحیده. "مدیریت دانش؛ تعاریف و مفاهیم"، برگرفته از سایت مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه ای (همشهری).
- نوروزیان، میثم. (اردیبهشت ۱۳۸۴). "کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی"، ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۶، صفحه ۲۴.
- Brito, E., Cardoso, L. and Ramalho, C. (2010). "Knowledge Management in Local Government Sector: the portuguese example", European Conference on Intellectual Capital Management, pp. 127-166.
- Cardoso, L. (2010). "Role of Organizational Commitment in Knowledge Management: Exploring a Relationship", European Conference on Knowledge Management, pp. 209-217.
- Curado, M. and Ramos, I. (2010). "Knowledge Management in Organizations: A new Proposal", European Conference on Knowledge Management, pp. 323-333.
- Edge, Karen. (2005). "Powerful public sector knowledge management: a school district example", Journal of Knowledge Management, VOL. 9, NO. 6, pp. 42-52.
- Ndlela, L. T., du Toit, A. S. A. (2001). "Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise", International Journal of Information Management, pp. 151-165.
- Ndlela, M. N. (2010). "Knowledge Management in the Public Sector: Communication Issues and Challenges at Local Government Level", European Conference on Knowledge Management, pp. 711-716.
- Sharifuddin, S. O., Ikhsan, S. and Rowland, F. (2004). "Knowledge management in a public organization: a

همایش ملی مدیریت و آموزش

National Conference on Management and Education

زمان برگزاری: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۴

مهلت ارسال مقالات کامل:

۱۰ اسفند ۱۳۹۳

study on the relationship between organizational elements and the performance of
.knowledge transfer", journal of knowledge management, VOL.8, NO.2, pp.95-111
Skerlavaj, M., Song, J.H. and Lee, Y. (2010). "Organizational learning culture, innovative culture
and innovations in
.pp.6390-6403, ۳۷ South Korean firms", Expert Systems with Applications
Suhaimi, S., AbuBakr, A.Z. and Alias, R.A. (2006). "Knowledge Sharing Culture in Malaysian Public
Institution of Higher
.Education : An Overview", Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar, pp.354-359
Zheng, W., Yang, B. and Mclean, G.N. (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organiz
ational effectiveness: Mediating role of knowledge management", Journal of
.Business Research 63, pp.763-771