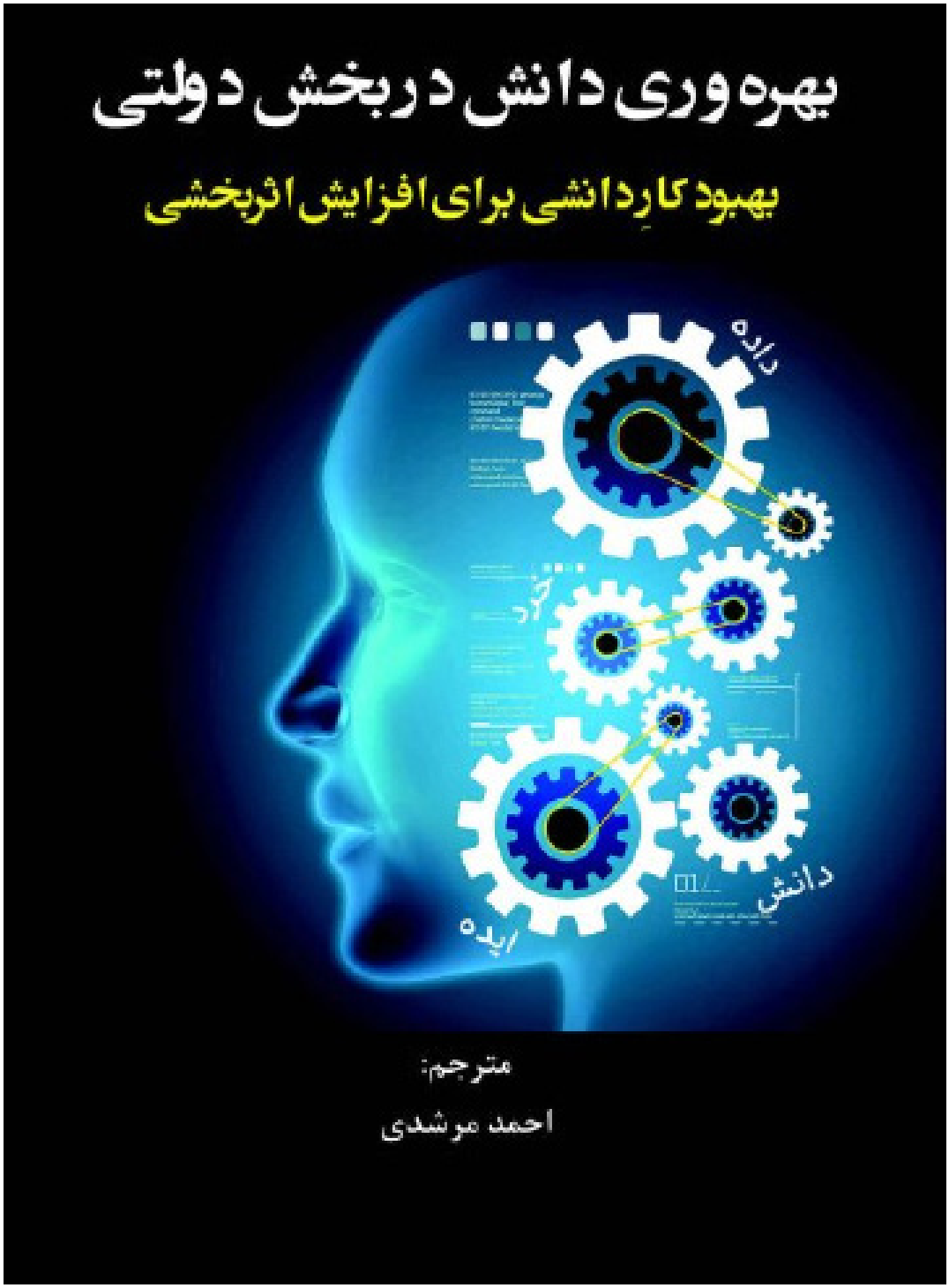
کتاب بهره وری دانش در بخش دولتی



[Downloaded from jasr.smtc.ac.ir on 2024-04-25]

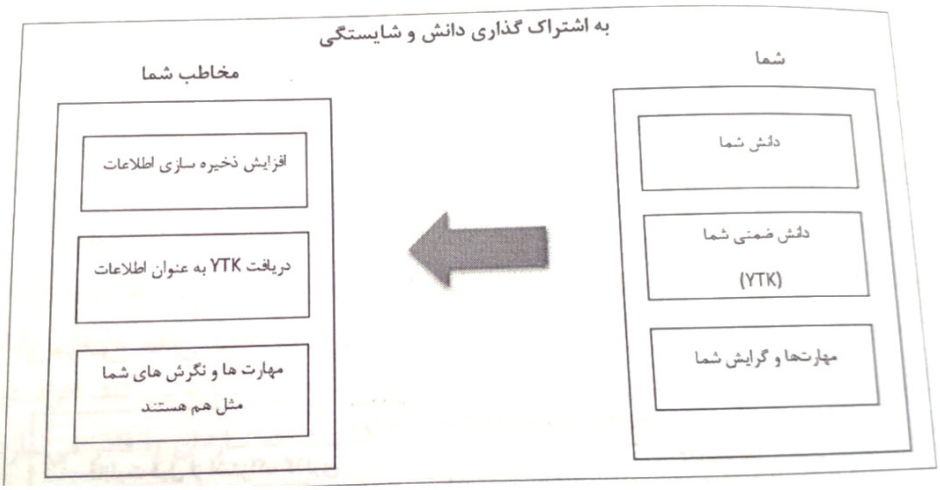
کتاب بهره‌وری دانش در بخش دولتی، به‌طور مشترک توسط یک گروه خبرگان از کشورهای هنگ‌کنگ، سنگاپور، مالزی، اندونزی، فیلیپین، ویتنام و انگلیس نوشته شده است. موضوع بهره‌وری دانش در بخش دولتی، موضوعی است که برای اولین بار توسط پیتر دراکر در سال ۱۹۹۹ در کتاب «چالش‌های مدیریت برای قرن بیست و یکم» مورد توجه قرار گرفته است. دراکر در این کتاب اظهار می‌دارد: «مهم‌ترین و منحصر به فردترین کمک مدیریت در قرن بیستم، افزایش پنجاه برابری بهره‌وری کارگران تولید بود. حال مهم‌ترین نقش و سهم مدیریت در قرن بیست و یکم، افزایش بهره‌وری کار دانشی و دانشکاران است.» کتاب حاضر در ۶ فصل تنظیم شده است که در ادامه، مطالب هر فصل معرفی می‌گردد:

فصل ۱ با عنوان «دلیل انتخاب این کتاب»، اهداف جزئی و کلان مطالعه کتاب و بهره‌وری دانش در بخش دولتی را معرفی می‌کند. شاخص‌های کلیدی تمایز بخش دولتی و خصوصی آورده شده و پاسخگویی به‌عنوان تمایز اساسی میان این دو بخش معرفی شده است. در ادامه کارکردهای بخش دولتی و سه گروه عمده خدمات بخش دولتی (سیاست‌گذاری، خدمات اداره دولتی، خدمات دولتی) معرفی شده است. سپس تاثیر بهره‌وری دانش بر کارکردهای مختلف بخش دولتی شامل: مرحله سیاست‌گذاری، مرحله تعیین دستور کار، مرحله تدوین سیاست، مرحله اجرا و مرحله ارزیابی نشان داده شده است. این فصل در پایان، سابقه نحوه تکامل از رویکرد «کیفیت‌محور» به «رویکرد دانش‌محور» از لحاظ بهره‌وری و کیفیت را توصیف می‌کند.

فصل ۲ با عنوان «وضعیت فعلی»، با مرور ادبیات تحقیق در مورد بهره‌وری دانش آغاز می‌شود و مفاهیمی همچون دانشکار، کار دانشی، بهره‌وری دانشکار، بهره‌وری دانش و ... تشریح می‌شود. کار دانشی در سازمان و بهره‌وری فعالیت دانشی برای افراد، گروه‌ها و انجمن‌ها را بازنگری و تعریف می‌کند. سپس، گذار از بهره‌وری دانش فردی به بهره‌وری دانش سازمانی را مورد بحث قرار می‌دهد.

فصل ۳ با عنوان «چالش‌های کلیدی در بخش دولتی»، چالش‌های کلیدی را حول مسائل و ذهنیت‌هایی شامل موارد زیر تغییر می‌دهد: «دانش قدرت است»، «منفعت آن برای من چیست»،« تغییرات مدام رهبری در بخش دولتی».

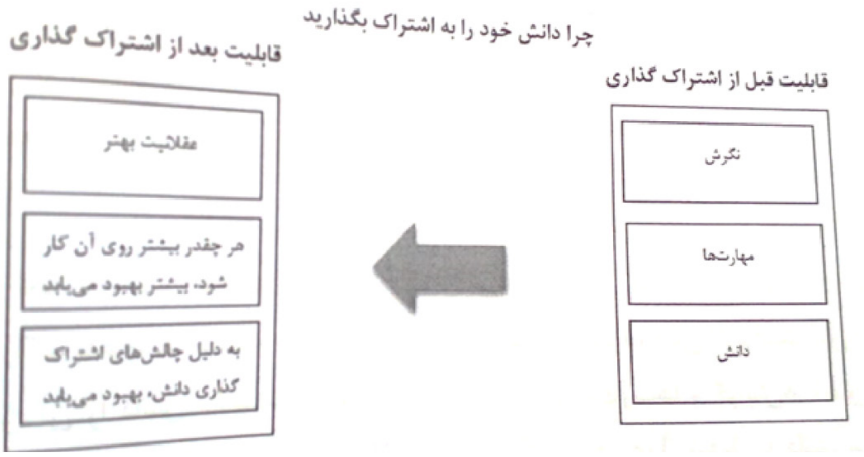
در مبحث «دانش قدرت است»، بحث می‌شود که دانش ضمنی اشتراک گذاشته شده تنها زمانی تبدیل به دانش می‌شود که گیرنده برای انجام وظیفه خود در ایجاد عملکرد و نتایج خوب، آن را با مهارت و نگرش خود ترکیب کند. بنابراین افراد هنگام اشتراک دانش، نباید نسبت به از دست دادن دانش ضمنی خود نگران باشند.



شکل۱: به اشتراک‌گذاری دانش، صلاحیت و دانش ضمنی شما

علاوه بر این، اشتراک‌گذاری دانش از طریق پرسش‌ها و نظرهای چالشی، فرصت‌هایی به‌منظور کسب بینش جدید در ارتقای دانش فرد را موجب می‌شود.

[Downloaded from jasr.smtc.ac.ir on 2024-04-25]



شکل۲: چرا یک فرد، دانش خود را به اشتراک بگذارد؟

«منفعت آن برای من چیست[1]»، مبحثی است که به اهمیت انگیزه برای پیاده‌سازی یک برنامه، تاکید دارد. در این قسمت می‌خوانیم: «روشی که سازمان چگونه کارکنان خود را مدیریت می‌کند، در هنگام ایجاد یک برنامه‌ای که بیشتر کارکنان را تحریک می‌کند، تاثیرگذار است. رهبری قوی یکی از محرک‌های اصلی انگیزش کارکنان برای دستیابی به موفقیت و بهره‌وری دانش است. عوامل دیگر عبارت است از ثبات در پرداخت، سیستم مدیریت استعداد خوب، سیستم استخدام و انتخاب مناسب و سیستم مدیریت عملکرد.»

«تغییرات مدام رهبری در بخش دولتی» از یک سو، باعث می‌شود تا دانش جدیدی در سازمان‌های دولتی تزریق شده و فرصت‌های بیشتری برای یادگیری و رشد فراهم گردد. از سوی دیگر، تغییر در رهبری ممکن است منجر به تغییر در اولویت‌های پروژه شود. فصل ۴ با عنوان « اصول کلیدی»، نیاز به پیاده‌سازی فوری برخی از اصول کلیدی بهره‌وری دانش سازمانی و نیز بهره‌وری دانش فردی کارکنان را شناسایی و بررسی می‌کند؛ مدیریت افراد، فرایندها و فناوری‌ها به‌عنوان «دارایی‌های کلیدی دانشی» در سازمان را با یک روش نو بررسی می‌کند. جدول زیر عوامل این روش نو را نشان می‌دهد.

جدول ۱: اجرای شش عامل کار دانشی اثربخش

ردیف	عوامل	پیاده سازی
۱	دانشکار وظیفه (task) را تعریف می‌کند	توانمندسازی از طریق رهبری، آموزش سیستم‌ها، ابزارها و تعلیم اثربخش، یک استراتژی دانش سازمانی به وضوح جاری‌سازی و به اشتراک گذاشته شود.
۲	دانشکار مسئول تداوم نوآوری در کار خود است	آموزش، مدیریت دانش، کار گروهی مشارکتی و خلاقانه، انجمن‌های خبرگی اثربخش.
۳	دانشکار به‌طور مداوم تعلیم و یادگیری را دنبال می‌کند.	گره زدن فرایندهای یادگیری و تسهیم دانش به فرایند کسب و کار، سیستم‌های یادگیری و دانش و کار روزانه کارکنان.
۴	بهره‌وری دانشکاران صرفا با مقدار خروجی محاسبه نمی‌شود، بلکه براساس کیفیت خروجی اندازه‌گیری می‌شود.	تصمیم‌گیری اثربخش براساس دانش مناسب و قضاوت صحیح که منجر به افزایش کیفیت می‌شود.
۵	دانشکاران باید خودشان را مدیریت کنند و مستقل باشند. آنها همچنین باید در تعیین سهم و میزان مشارکت خود مسئولیتپذیر باشند.	نقش‌ها و مسئولیتها مجددا تعریف شوند. آموزش، سیستم‌ها، ابزارها و تعلیم کار دانشی انجام شود. یک استراتژی دانش سازمانی به وضوح جاری‌سازی و به اشتراک گذاشته شود

1. What is in it for me?

[Downloaded from jasr.smtc.ac.ir on 2024-04-25]

ردیف	عوامل	پیاده سازی
۶	دانشکاران باید به‌عنوان «دارایی» تلقی شوند، نه به عنوان «هزینه». آنها باید ترجیح دهند که بیش از همه فرصت‌های دیگر برای سازمان کار کنند.	مدیریت دارایی دانشی اثربخش؛ تعریف مجدد نقش‌ها و مسئولیت‌ها بر اساس دانش؛ یک استراتژی دانش سازمانی به وضوح جاری‌سازی و به اشتراک گذاشته شود.

همچنین چگونگی اندازه‌گیری و گزارش این دارایی‌ها را مورد بحث و بررسی قرار داده و به‌طور خلاصه راهکارهای جدیدی برای توسعه شایستگی‌های دانشکاران معرفی می‌کند. این شایستگی‌ها در چهار سطح تقسیم شده‌اند:

سطح ۱: درک شایستگی دانش برای توسعه

سطح ۲: توانایی کاربرد شایستگی، اما نه به‌طور متناسب

سطح ۳: سطح شایستگی متناسب

سطح ۴: دانشکار شایسته که می‌تواند به دیگران نیز آموزش دهد.

فصل ۵: با عنوان «استراتژی‌های مدیریت دانش» نیاز به یک رویکرد استراتژیک و مشارکت بهتر برای افزایش بهره‌وری دانش را مطرح می‌کند. از این رو روش‌هایی را نیز در این زمینه شامل موارد زیر تشریح می‌نماید:

۱. طبقه‌بندی دانشکاران قبل از طراحی استراتژی مناسب برای هر نوع کار دانشی.

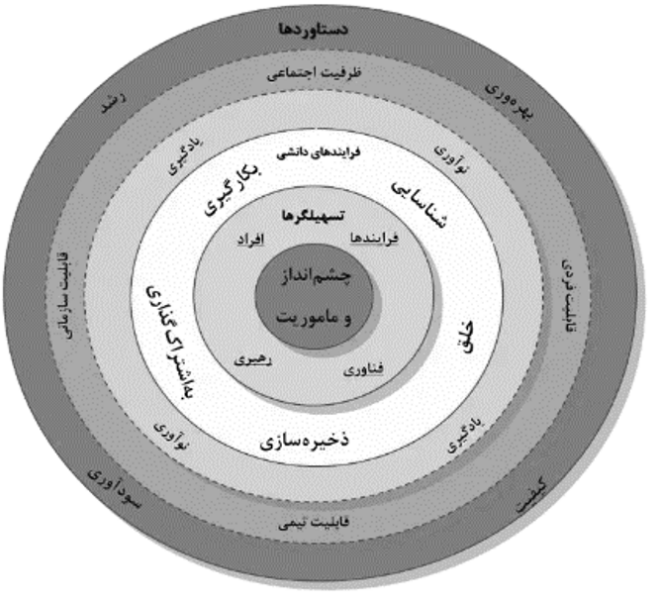
۲. بهینه‌سازی فرایندهای کاری برای افزایش بهره‌وری دانشکاران

۳. ارتقای فعالیت‌های مستقل دانشکاران

۴. یکپارچه‌سازی سنجه‌های بهره‌وری

۵. آزمایش راه‌حل‌های اثربخش متناسب با سازمان

سپس «چارچوب مدیریت دانش APO برای بخش دولتی» را به‌عنوان یک راهنمای تسهیل‌گر مدیریت دانش معرفی می‌نماید.

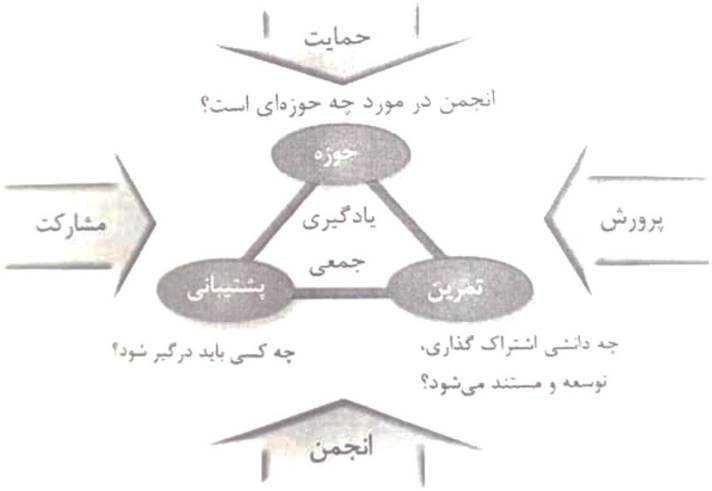


شکل۳: چارچوب مدیریت دانش APO برای بخش دولتی

و در نهایت هر یک از عوامل این مدل را بررسی می‌کند.

فصل ۶: با عنوان «روش‌ها و ابزارهای کلیدی» مهم‌ترین فصل این کتاب را تشکیل می‌دهد. در این فصل، اهمیت رهبری و ایجاد ذهنیت صحیح و توانمندسازی دانشکاران تشریح شده است. ۵ جنبه توانمندسازی توسط رهبری شامل: رهبری از طریق الگو، کوچینگ، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز دغدغه‌مندی و اطلاع‌رسانی معرفی شده‌اند. همچنین ابزارهایی در دو گروه «ابزارهای IT» (محاسبات ابری، تکسونومی، اسناد کتابخانه‌ای برای مدیریت اسناد، پایگاه‌های دانش، بلاگ‌ها، خدمات شبکه‌های اجتماعی، وبینار، ابزار جستجوی پیشرفته، دسته دانش، خبره‌یاب، فضای همکاری مجازی) و «ابزارهای غیر IT» (طوفان فکری، ضبط آموخته‌ها و ایده‌ها، همتایار، بازنگری در طول یادگیری، بازنگری پس از اقدام، داستان‌پردازی، فضای کاری فیزیکی به‌عنوان ابزار، ابزار ارزیابی مدیریت دانش APO، کافه دانشی) معرفی شده‌اند. سپس انجمن‌های خبرگی (COPs)، عناصر آن و بهترین جایگاه انجمن خبرگی در سازمان تشریح شده است.

[Downloaded from jasr.smtc.ac.ir on 2024-04-25]



شکل ۴: مدل انجمن‌های خبرگی

جذب، حفظ و توسعه استعدادهای برتر، مدل دانش اجتماعی کردن، استخراج، ترکیب و نهان‌سازی (SECI) و ba به‌عنوان یک پلتفرم دانشی و همچنین سایر فرایندها، روش‌ها و ابزارهای دانش‌محور برای بهبود بهره‌وری دانشی در بخش دولتی از دیگر عناوینی است که در ادامه این فصل از کتاب، به آن پرداخته شده است.

فصل ۷: با عنوان «سنجه‌ها» اهمیت و چالش اندازه‌گیری بهره‌وری دانش را مورد بحث قرار داده و چندین معیار کلیدی (از جمله: اندازه‌گیری نتایج، اندازه‌گیری فعالیت‌ها، اندازه‌گیری هزینه‌ها، اندازه‌گیری ارزش کسب و کار، اندازه‌گیری نگهداشت دانش، اندازه‌گیری تاثیر فرهنگی، اندازه‌گیری اثربخشی انجمن‌های خبرگی، اندازه‌گیری مالکیت اطلاعات و اندازه‌گیری تاثیر پروژه) را پیشنهاد می‌کند.

فصل ۸: با عنوان «گام‌های بعدی» تمامی موضوعات را در قالب یک برنامه عملی کوتاه و منسجم برای کمک به افزایش بهره‌وری کارهای دانشی سازمان‌های بخش دولتی ارائه می‌دهد.

[Downloaded from jasr.smtc.ac.ir on 2024-04-25]