

پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور

گفتگو با آقای دکتر محمد ذاکری، دکترای مدیریت دولتی و مجری پروژه تحقیقاتی مدیریت دانش



مدیریت دانش در نظام اداری اختصاص داده است و همین‌طور سپاسگزار از این‌که این فرصت در اختیار من قرار گرفته است که دقایقی را درباره این موضوع گفتگو کنیم. انشالله محتوای این گفتگو برای کاربران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش مفید باشد. در پاسخ به سوال شما باید عرض کنم که خیر، شروع بحث مدیریت دانش با آن دستورالعمل نبوده و یک زمینه و پیشینه‌ای هم از قبل وجود داشته است. شاید به‌طور مشخص بتوان گفت

آیا پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی با ابلاغ «دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» در یکمصد و هشتاد و ششمین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۹/۹/۲۴ آغاز شد یا قبل از آن هم چنین تکلیفی وجود داشت؟

در ابتدا تشکر می‌کنم از مسئولان فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های اداری و مرکز آموزش مدیریت دولتی که این شماره را به بحث مهم

این حرکت، شکل جدی تری گرفت. به هر حال بعضی از دستگاه‌های اجرایی از سال‌های گذشته و پیش از طرح این موضوع هم فعالیت خود را در حوزه مدیریت دانش داشته‌اند. از جمله این دستگاه‌ها می‌توان به وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح اشاره کرد که پروژه بزرگی را در دهه ۹۰ آغاز کرد. وزارت نفت هم در شرکت‌های نفتی و هم در حوزه‌های گازی و پتروشیمی فعالیت‌های خوبی را شروع کرده بودند. وزارت نیرو هم با همکاری سازمان بهره‌وری آسیایی پروژه خوبی را در سال‌های قبل آغاز کرده بودند و گام‌های خوبی را هم در این حوزه برداشته بودند که در مقطعی کارشان متوقف شد و مجموعه‌های دیگر هم به همین صورت عمل کرده بودند. یعنی برخی دیگر از دستگاه‌های اجرایی فعالیت‌هایی را کم‌وبیش در این حوزه داشته‌اند و بعضاً پروژه‌هایی را به‌عنوان مدیریت دانش تعریف کرده بودند و در زمانی که ما خواستیم کار را آغاز کنیم دستگاه‌های اجرایی به لحاظ بلوغ مدیریت دانش در یک سطح نبودند و این یک نقطه قوت و یک نقطه ضعف ایجاد می‌کرد. نکته قوت آن بود که به هر حال تجاربی در این زمینه وجود داشت که می‌شد آن را منتقل کرد و نقطه ضعف هم این که هدایت این پروژه و راهبری آن به خاطر این اختلاف سطح دستگاه‌ها مقداری با مشکل مواجه می‌شد. به هر حال تلاش کردیم که از آن نقطه قوت به بهترین نحو استفاده کنیم و با همکاری دوستان این پروژه را به‌صورت متوازن پیش ببریم.

به نظر شما چه اندازه از مفاد این دستورالعمل تا به حال محقق شده است؟ به‌ویژه در مورد «شبکه ملی مدیریت دانش در نظام اداری»، «تعریف شاخص‌های ارزیابی» و «بازنگری در آموزش کارکنان».

متأسفانه در حال حاضر آمار دقیقی ندارم که در دستگاه‌های اجرایی مختلف چه میزانی این کار انجام شده است؛ اما براساس گزارش‌هایی که به سازمان اداری و استخدامی رسید و تعاملاتی که با فعالان حوزه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی از طریق گروه‌های مجازی که شکل گرفته، داریم به نظر می‌رسد که خیلی از دستگاه‌ها ساختارهای لازم برای این موضوع را مطابق آنچه در نظام‌نامه بوده در خود ایجاد کرده‌اند. یعنی کمیته‌های تخصصی و کارگروه‌های زیرمجموعه آن که مسئول راهبری مدیریت دانش در دستگاه هستند شکل گرفته و یا تعیین شده، واحدهای متولی مشخص شده‌اند و حتی افرادی را برای مدیریت این موضوع و پیشبرد آن انتخاب کرده‌اند. بعضی از دستگاه‌های اجرایی هم قراردادهایی را از قبل با مشاورین حوزه مدیریت دانش داشته‌اند و یا در این مدت اخیر منعقد کرده‌اند که بتوانند به کمک هم این پروژه را پیش ببرند. بنابراین با اینکه همچنان میزان پیشرفت پروژه در دستگاه‌های اجرایی مختلف یکسان نیست، اما به نظر می‌آید که عمدتاً تلاش کرده‌اند که در حوزه بعضی تسهیل‌گرهای مدیریت دانش، اقدامات خوبی را انجام دهند و

در برنامه چهارم توسعه، عنوان برنامه و رویکرد آن، برنامه توسعه دانایی محور بود که بحث دانش و توسعه آن را در تمام شئون کشور در نظر داشت. ولی آنچه در نهایت منجر به تدوین این دستورالعمل و باعث ایجاد حرکت و جنبشی در حوزه مدیریت دانش در نظام اداری ایجاد گردید، برمی‌گردد به سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری که در سال ۱۳۸۹ ابلاغ شد که بند ۱۶ آن سیاست‌ها به دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق استقرار نظام مدیریت دانش اشاره دارد. مبتنی بر این بند از سیاست‌های کلی نظام اداری در برنامه اصلاح نظام اداری که دوره اول آن مصوب سال ۱۳۹۴ و دوره دوم مصوب سال ۱۳۹۷ بود و تا ۱۴۰۰ ادامه پیدا کرد و در برنامه پنجم با عنوان فناوری‌های مدیریتی یکی از تکالیف مهمی بود که تعریف شده بود و برعهده سازمان اداری و استخدامی هم قرار گرفت؛ موضوع تدوین نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی بود. در واقع به واسطه تکلیفی که آنجا شکل گرفت سازمان اداری و استخدامی وارد شد تا بتواند چارچوب مدون و واحدی را برای استقرار مدیریت دانش در همه دستگاه‌های اجرایی ابلاغ کند؛ ولی به هر حال پیش از آن هم بند سیاست‌های کلی تکلیف قانونی لازم را برای دستگاه‌های اجرایی مادر پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم کرده بود.

این دستورالعمل چه اثری بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی داشته است؟

به هر حال ابلاغ این دستورالعمل و متعاقب آن نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی، توانست فضایی را در مجموعه دستگاه‌های اجرایی به‌وجود آورد، چه آنهایی که ذیل قوه مجریه هستند و چه آنهایی که خارج از شمول قانون مدیریت خدمات کشوری هستند که هم به اهمیت مدیریت دانش واقف شوند و اگر قبلاً فعالیت‌هایی داشته‌اند آن فعالیت‌ها را کمی منسجم‌تر و مستندتر دنبال کنند و یک حرکت جمعی در حوزه مدیریت دانش آغاز شد. البته شاید بتوان گفت شروع این حرکت به یک سال قبل از ابلاغ دستورالعمل برمی‌گردد. یعنی سال ۱۳۹۸ که ما بنا به تکلیفی که ریاست وقت سازمان اداری و استخدامی تعیین کرده بودند، سنجش بلوغی را در فاز صفر شروع این پروژه انجام دادیم. انجام آن سنجش بلوغ، شاید بتوان گفت اولین محرکی بود که بعضی از دستگاه‌های اجرایی ما را به تکاپو واداشت که بتوانند حرکت خود را در مسیر مدیریت دانش شروع کنند، از یک سو به نواقص و کمبودها و از سوی دیگر به نقاط قوت و داشته‌های خود بیشتر آگاه شوند و بتوانند در این مسیر حرکت کنند. فعالیت بعضی از دستگاه‌های اجرایی در واقع پیش از ابلاغ نظام‌نامه و دستورالعمل آغاز شده بود، یعنی بعد از فرایند سنجش بلوغ و اعلام نتایج آن به دستگاه‌ها، خیلی از آنها علاقمند شدند فعالیت خود در این حوزه را آغاز نمایند. ولی طبیعتاً بعد از ابلاغ دستورالعمل قانونی که مصوبه شورای عالی اداری بود و یک تکلیف الزام‌آور برای دستگاه‌ها ایجاد کرده بود،



گام‌های رو به جلو برداشته‌اند.

در خصوص اجرای ماده ۹ نظام‌نامه مدیریت دانش یعنی سنجش بلوغ مدیریت دانش، به چه میزان انجام شده است؟

در مورد سنجش بلوغ به نظر می‌رسد لازم باشد توضیح بیشتری داده شود تا این بحث روشن شود. بحث سنجش بلوغ در طرح اولیه نظام‌نامه و دستورالعمل وجود داشت و بنا بود که در مقاطع زمانی این کار انجام شود تا بتوانیم میزان پیشرفت امر مدیریت دانش را در دستگاه‌های اجرایی بسنجیم. در سال ۱۳۹۸ در یک مقطعی مستندات مورد نظر ما یعنی نظام‌نامه و پیوست‌های آن برای ابلاغ آماده شده بود، ولی در آن زمان یعنی در اواخر بهار ۱۳۹۸ ریاست محترم وقت سازمان اداری و استخدامی پیشنهاد دادند که پیش از ابلاغ این اسناد، تصویری از وضع موجود مدیریت دانش در دولت و دستگاه‌های اجرایی داشته باشیم تا بتوانیم براساس آن اقداماتی را انجام دهیم یا در پیشبرد این پروژه از آن اطلاعات استفاده کنیم. بنابراین به این سمت رفتیم که یک مدل یا چارچوب براساس همان مدل بومی که نظام‌نامه براساس آن بنا شده بود چارچوبی برای سنجش بلوغ دستگاه‌های اجرایی در ۲۸ محور و حدود ۶۰ شاخص طراحی شد. با استفاده از این چارچوب، میزان بلوغ تعدادی از دستگاه‌های اجرایی مادر در تهران مورد ارزیابی قرار گرفت. سامانه‌ای در سازمان طراحی شد و ابزار و پرسشنامه و راهنماها در آن سامانه قرار گرفت، با همه دستگاه‌های اجرایی اصلی مکاتبه شد و از آنها خواسته شد نماینده‌ای را برای همکاری در این موضوع به سازمان معرفی کنند. نام کاربری و رمز عبور در اختیار کاربر معرفی شده قرار گرفت. پرسشنامه‌ها در آن سامانه بارگذاری شد و از دستگاه‌های اجرایی خواسته شد تا در این فرایند مشارکت نمایند. فرایند سنجش بلوغ در آن فاز قرار بود در سه مرحله دنبال شود. مرحله اول مبتنی بر خوداظهاری بود. یعنی شاخص‌ها در اختیار دستگاه قرار می‌گرفت و دستگاه براساس ارزیابی که از وضعیت خود در شاخص‌ها داشت نمره‌ای را به خود اختصاص می‌داد؛ ضمن اینکه مقرر بود در شاخص‌هایی که دستگاه برای خود نمره‌ای منظور می‌کند مستندات مرتبط با فعالیت خود در آن شاخص را هم پیوست نماید. خوداظهاری‌ها دریافت شد. تقریباً ۱۸ دستگاه اجرایی در این مرحله مشارکت کردند. در مرحله دوم اعتبارسنجی امتیازات و مستندات را به اجرا درآوردیم که این کار در مرکز مطالعات سازمان اداری و استخدامی انجام شد. یک دستگاه را به خاطر عدم وجود مستندات کنار گذاشتیم و نهایتاً با ۱۶ دستگاه کار ارزیابی پیش رفت. تک تک مستنداتی که هر دستگاه برای هر شاخص بارگذاری کرده بود مورد بررسی قرار گرفت و امتیازات براساس آن تعدیل شد. مرحله سوم ارزیابی و بازدید میدانی بود که در آن دو سه دستگاهی که امتیازهای بالاتری کسب کرده بودند را

مورد ارزیابی قرار دادیم. از جمله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات که جزو دستگاه‌هایی بودند که در آن مرحله بازدید میدانی از آنها صورت گرفت. براساس این سنجش و ارزیابی هم یک گزارش کلی از برآیند این ۱۶ دستگاه تهیه شد و در اختیار ریاست محترم سازمان قرار گرفت و پروفایل‌هایی هم برای هر دستگاه تهیه شد. نتیجه تحلیل داده‌های آنان در قالب جداول و نمودار به همراه بعضی راهکارهای پیشنهادی کلی برای رفع نواقص و توسعه نقاط قوت برای پیشبرد پروژه تنظیم شد و به هر دستگاه پروفایل مربوط به خود انعکاس پیدا کرد که هم می‌توانست تصویری از نقطه شروع پروژه را برای دستگاه ایجاد کند و هم این را در اختیار ما می‌گذاشت و هم بعضی از گام‌هایی که می‌توانستند در مسیر پیشبرد پروژه بردارند به آنها پیشنهاد داده شد.

وضعیت «تسهیل‌گرها» به عنوان لایه دوم مدل مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی به چه صورتی است؟

اطلاعات من در این خصوص مربوط به همان اطلاعات سال ۱۳۹۸ است و بعد از آن بررسی مجدد و جامعی انجام نشده است. اما براساس همه اطلاعات گزارش سال ۹۸ به نظر می‌آید از بین تسهیل‌گرهای مدیریت دانش، مولفه فناوری بالاترین امتیاز و بهترین وضعیت را دارد و تقریباً زیرساخت‌های مورد نیاز مدیریت دانش، مثل کامپیوتر شخصی و اینترنت و اینترنت و پورتال‌های سازمانی، تقریباً در اختیار همه کارکنان است و همه دستگاه‌ها از آن برخوردار هستند. در رده بعدی می‌توان به عامل سرمایه انسانی اشاره کرد که آن هم به علت آموزش و آگاه‌سازی انجام شده در برخی دستگاه‌ها، وضعیت نسبتاً مطلوب‌تری داشت. در رده‌های بعدی نیز ساختار و فرایند، رهبری و در نهایت بحث فرهنگ سازمانی قرار دارند. یعنی نتایج آن مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی خیلی مناسب استقرار مدیریت دانش نیست. این در واقع خلاصه نتایج بررسی بود که در سال ۹۸ در مورد وضعیت تسهیل‌گرها بین دستگاه‌های اجرایی به عمل آمد.

به لحاظ سطح بلوغ مدیریت دانش، دستگاه‌های اجرایی در چه وضعیتی قرار دارند؟ دستگاه‌های پیشرو و بازمانده در این زمینه، کدامند؟

طبق اطلاعات گزارش سال ۹۸ هر یک از سه محور تسهیل‌گرها، فرایند و نتایج مدیریت دانش به صورت جداگانه ارزیابی شد. البته در مورد نتایج چون در شروع پروژه بودیم نتایج اولیه و خروجی‌های مستقیم مدیریت دانش را مورد بررسی قرار دادیم. در واقع لایه‌های بیرونی مدل را در آن سنجش مورد بررسی قرار ندادیم، به این دلیل که پیش‌بینی می‌کردیم که هنوز فعالیت مدیریت دانشی به

آیا همه دستگاه‌ها از مدل‌ها و ابزارهای یکسانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده کرده‌اند؟

طبیعتاً یکی از اهداف ابلاغ نظام‌نامه و دستورالعمل، این بود که یک وحدت رویه، وحدت نگرش و چارچوب و خط سیر مشترک و کلی برای حرکت همه دستگاه‌های اجرایی در مسیر استقرار نظام مدیریت دانش ایجاد شود. در فرایند تدوین این دستورالعمل هم از صاحب‌نظران و نمایندگان دستگاه‌های اجرایی مختلف دعوت شد و در جلساتی در کارگاه‌های تخصصی حضور پیدا کردند و دیدگاه‌های خود را مطرح کردند و برخی هم به صورت مکتوب و غیر حضوری نظرات خود را برای ما فرستادند و تلاش شد تا دیدگاه صاحب‌نظران خارج از مجموعه دولت و صاحب‌نظران داخل مجموعه دولت در تدوین این چارچوب اخذ شود. این مدل تا حد زیادی شبیه به مدل سازمان بهره‌وری آسیایی است؛ اما تغییری هم در آن داده شد. یکی سری از مولفه‌های اهداف اصلی دولت، کارکردهای مهم دولت و بخش دولتی در آن دیده شد، از جمله رضایت ارباب رجوع و پاسخگویی و شفافیت، بهره‌وری و مواردی که آرمان‌های بخش دولتی است و باید به آن برسیم. مدیریت دانش هم به عنوان یک ابزار باید کمک کند تا تحقق این آرمان و اهداف تسهیل شود. بنابراین در تدوین آن مدل تلاش شد که ضمن اخذ نظرات مختلف و دیدگاه دستگاه‌های مختلف اجرایی این‌گونه مولفه‌ها هم در آن دیده شود. ولی ابلاغ این مدل و نظام‌نامه ضرورتاً به معنای محدود کردن دستگاه‌های اجرایی نبود. در بسیاری از حوزه‌ها، دستگاه‌های اجرایی می‌توانستند در مسیرهای متناسب با شرایط و نیازها و جنس مسایل و دانش‌های خود حرکت کنند. یک نکته مهم و یک اصل بدیهی این است که دستگاه‌های اجرایی مختلف نظام مسایل متفاوتی دارند. جنس مسایلی که با آن مواجه هستند و یا در مراحل بالاتر، جنس بحران‌هایی که با آن مواجه‌اند با همدیگر متفاوت است؛ به علاوه اینکه جنس دانش‌هایی که در آن مجموعه‌ها تولید، به کار گرفته و به اشتراک گذاشته می‌شود هم متفاوت است. جنس و ماهیت دانشگران این مجموعه‌ها هم با هم متفاوت است. یعنی در یک مجموعه که عمدتاً با مهندسان سروکار دارید، مسایل، مسایل فنی است، نیروهای دانشی مهندسان هستند و جنس دانش هم دانش‌های فنی و تخصصی مهندسی است. در یک سازمان فرهنگی و همه اینها شکل دیگری پیدا می‌کند. یعنی ماهیت مسایل و جنس مسایل، فرهنگی و اجتماعی است، دانشگران مدیران فرهنگی و جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان هستند، طبیعتاً جنس دانش‌هایی که برای حل مسایل به کار می‌رود هم متفاوت است. بر این اساس نمی‌شود یک الگوی خیلی قطعی برای مدیریت دانش حتی در همه دستگاه‌های اجرایی دولتی تدوین و ابلاغ کرد. آنچه که ابلاغ شد با هدف ایجاد وحدت

آن نقطه‌ای نرسیده است که نتایج غیرمستقیم یا پیامدها را بتوان از آن انتظار داشت. اما آنچه آن گزارش به ما نشان داد این بود که در بحث تسهیل گرهای دانشی بیشتر دستگاه‌های اجرایی در سطح بلوغ آغازگر یا مقدماتی قرار دارند و ۴-۵ دستگاه در سطح میانی یا فعال ارزیابی شدند. در بحث به کارگیری ابزارها و استقرار فرایندهای دانشی در دستگاه‌های اجرایی، سطح بلوغ همه دستگاه‌ها مقدماتی بود و فقط یک دستگاه بالاتر از سطح مقدماتی یعنی در سطح فعال قرار داشت. بیشتر دستگاه‌ها اقدامی برای به کارگیری آگاهانه این ابزارها در راستای استقرار فرایند مدیریت دانش انجام ندادند بودند و خیلی از ابزارها هم بدون رویکرد مدیریت دانشی در دستگاه‌ها اجرا می‌شد و خیلی از آنها هم مستند نمی‌شد. اما امروزه آنچه من در گزارش‌ها و رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌بینم به صورت آگاهانه و با مطالعه بعضی ابزارها در دستگاه‌ها مستقر و رویدادهایی برای آن برگزار می‌شود و این نشان می‌دهد نگاه به پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش از طریق به کارگیری ابزارهای مختلف و متناسب با نیازهای دستگاه‌ها در مسیر خوبی قرار دارد. در حوزه نتایج دانشی هم عمدتاً ما نتایج خوبی را در آن گزارش شاهد نبودیم. در بحث دستیابی به نتایج یا مستندسازی آن نتایج عملاً در بیشتر دستگاه‌های ما کاری انجام نشده بود و نمره‌ای را کسب نکردند و تعدادی هم نمرات پایینی گرفتند و لذا از سطح بلوغ مقدماتی بالاتر نرفته بودند. به هر حال انتظار می‌رفت که با مستندسازی فعالیت‌های دانشی و بعد هم با استفاده از نرم‌افزارهای مناسب مدیریت دانش مقداری به بهتر و مدون‌تر شدن خروجی‌ها کمک شود.

آیا تا کنون در نظام ارزیابی عملکرد و یا ارتقاء، ثبت تجربیات به عنوان یکی از الزامات و معیارهای ارتقاء رتبه مثلاً از خیره به عالی، در نظر گرفته شده است؟

بله قبلاً در دستورالعمل‌های مربوط به ارتقای رتبه کارکنان دولت، موضوع مستندسازی دانش و تجربیات مورد توجه قرار گرفته بود. به‌طور ویژه ذیل بخشنامه ۵۹۸۲/۹۱/۲۰۰ مورخ ۹۱/۳/۲ معاونت وقت توسعه سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، دستورالعملی در خصوص مستندسازی تجربیات کارکنان برای ارتقا به رتبه عالی صادر شده بود که به‌منظور تولید دانش تجربی و استفاده از تجربیات کارمندان در جهت بهینه نمودن امور و افزایش کارایی و اثربخشی و ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی بحث مستندسازی تجربیات به عنوان یک الزام برای ارتقا به رتبه عالی مورد توجه قرار گرفت. در دستورالعمل هم تکالیفی که برای ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری پیش‌بینی شده بود مقرر شده بود که ترتیبات لازم برای لحاظ شدن فعالیت‌های دانشی در ارتقای رتبه و جایگاه کارکنان دولت و همین‌طور ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد. در این زمینه نیز گام‌هایی برداشته شده بود که منتظر نهایی شدن و ابلاغ آن هستیم.



عوامل موثر در پیشروی یا بازماندگی دستگاه‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش را چه می‌دانید؟

بحث در مورد محرک‌ها و موانع مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، بحث گسترده‌ای است. مطالعات مختلفی هم در این موضوع در دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری و مقالات علمی انجام شده است. به نظر می‌رسد با یک سری عواملی مواجه هستیم که اگر این عوامل به شکل درستی هدایت شوند، محرک مدیریت دانش خواهند بود. اگر به شکل نادرستی در مسیر حرکت قرار گیرند، مانع مدیریت دانش خواهند بود. یکی از مهم‌ترین آنها، نگرش و میزان حمایت مدیران ارشد سازمان است. خیلی مهم است که بالاترین مقام سازمان یا معاونین ایشان چه نگاهی به موضوع مدیریت دانش دارند. آیا برای آن اهمیت قابل هستند و آن را امری ضروری می‌دانند و این اهمیت و ضرورت را کارکنان در رفتار و گفتار و در اولویت‌بندی آنها حس می‌کنند یا خیر. فرض کنید در دستگاهی جلسه مدیریت دانش برگزار است، بالاترین مقام دستگاه هم حضور پیدا کرده است و معاونین را هم با خود به همراه آورده است و در حال گوش دادن به صحبت‌های یک فرد خبره و صاحب‌نظر و مشاور مدیریت دانش هستند، مسایل خود در این زمینه را مطرح می‌کنند تا در نهایت به نقطه‌ای برسند که مدیریت دانش در مجموعه آنها چگونه مستقر شود. این وضعیت را در یک طرف ببینید و در طرف مقابل دستگاهی را ببینید که مدیریت دانش را پله‌پله واگذار کرده‌اند به سطوح پایین‌تر و رسیده است به دو کارشناس یا رئیس گروهی که اصلاً در مورد مدیریت دانش اطلاعی ندارند. فقط به آنها گفته‌اند مدیریت دانش را پیگیری کنید. ببینید چه اتفاقی می‌افتد. نه در جریان مسایل دستگاه و نه در جریان اهداف دستگاه هستند. چون آن نگاه کلان و جامعی که رهبر مجموعه یا مدیر ارشد دارد و می‌تواند خواسته‌های مبتنی بر حرکت کلی مجموعه را از مدیریت دانش بیان کند، این کارشناسان احتمالاً از آن مطلع نیستند. خوب طبیعی است که در این دو سازمان متفاوت، مدیریت دانش چه سرنوشتی پیدا خواهد کرد. میزان اهمیت مدیران ارشد به مدیریت دانش را کارکنان هم حس می‌کنند و همان را شما در رفتار کارکنان نیز می‌بینید. یکی از دلایلی که ما گاهی فکر می‌کنیم چرا مدیریت دانش در سازمانی جاری نمی‌شود، ناشی از همین موضوع است. عامل دیگری که من آن را در موفقیت یا شکست مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی مهم می‌دانم آن است که آیا ما افرادی را داریم که آنها در اجرای مدیریت دانش مصر باشند و به‌طور جدی این پروژه را دنبال کرده و تلاش کنند این سیستم را در شکل فرایندی رو به جلو هدایت کنند یا خیر؟ ما در خیلی از سازمان‌ها وقتی بحث مدیریت دانش یا هر سیستم مدیریتی دیگری می‌شود به این سمت

رویه بود تا مسیر و چشم‌انداز حرکت ترسیم شود؛ اما این که مثلاً دستگاه‌های اجرایی از چه ابزارهایی باید برای استقرار مدیریت دانش استفاده کنند یا مثلاً بحث توسعه فردی و تیمی و سازمانی و بحث یادگیری و نوآوری را در چه محورها و مولفه‌هایی برای خود تعریف می‌کنند و می‌خواهند به آن دست یابند یا حتی تسهیل‌گرها چگونه باید شکل گیرد و تعریف شود، به‌طور طبیعی با هم متفاوت است و این تفاوت هم به رسمیت شناخته و هم به آن احترام گذاشته می‌شود. لذا محدودیت و ممنوعیت زیادی برای دستگاه‌های مختلف برای به‌کارگیری مدل‌های مختلف قابل نشدیم. اما خروجی‌های مورد انتظار ما و فعالیت‌ها و تکالیف اصلی که از دستگاه‌ها انتظار داریم انجام دهند در آن مدل و در آن دستورالعمل تصریح شده است. ولی عمده روش‌های دیگر هم خیلی از این فعالیت‌ها را در خود جای داده که دقت متولیان امر در دستگاه‌های اجرایی را می‌طلبد.

آیا برنامه‌ای برای معرفی مدل‌ها و ابزارهای به‌کار گرفته شده در دستگاه‌های اجرایی و تبادل تجارب سازمانی در این زمینه وجود داشته است؟

برنامه‌ای که در ابتدای مسیر وجود داشت این بود که متولیان مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی در مقاطع مشخصی در کنار یکدیگر قرار گرفته، هم برنامه‌های آموزش و بازآموزش تخصصی برای آنها پیش‌بینی شود و هم مرور تجارب اتفاق بیافتد. یعنی دستگاه‌هایی که از روش‌ها یا ابزارهای خاصی استفاده کرده‌اند یا فرایند خود را تا مرحله خاصی پیش برده‌اند، تجارب مثبت و منفی خود را برای دیگر افراد هم ذکر کنند و افراد دیگر هم مسایلی که در پیشبرد مدیریت دانش با آن مواجه هستند را بیان کنند. ولی وقوع همه‌گیری کرونا مانع از برقراری این امر شد و ما عملاً نتوانستیم ظرف این مدتی که تقریباً پیش از ابلاغ نظام‌نامه این امر در دستور کار بود و تا بعد از آن، شرایطی برای برگزاری چنین نشست‌ها و گردهمایی‌هایی فراهم نشد. به هر حال سعی کردیم با برگزاری چند کارگاه آموزشی و معرفی نظام‌نامه و یا شکل‌دهی گروه‌هایی در فضای مجازی برای ارتباط فعالان مدیریت دانش در دستگاه‌ها و استان‌ها، زمینه طرح مسایل را فراهم نماییم. در این گروه‌ها دوستان تجارب خود را مطرح کردند. بعضاً مدل‌ها و مطالعات خود را به اشتراک گذاشتند و مسایلی مطرح و پاسخ‌هایی دریافت می‌شود و فضای هم‌اندیشی پیرامون مدیریت دانش در فضای مجازی ایجاد شده است. شاکله و بدنه کارشناسی که روی این موضوع کار می‌کرده‌اند به نظر می‌رسد کماکان در فضای مجازی با هم در ارتباط هستند. امیدواریم شرایطی فراهم شود تا بتواند در فضای فیزیکی و به‌صورت حضوری هم این گردهمایی‌ها و بحث و گفتگوها را دنبال کرد.

تشویق مالی یا مادی یک بخش از این جریان است که مهم هم است و باید پیش‌بینی شود. تشویق‌های غیرمادی از جمله همین دیده شدن و قدردانی کردن و مشارکت داده شدن یک بخش دیگری است. یک بخش از این فرهنگ‌سازی، آموزش است، آموزش‌های درست و جدی و نه آموزش‌هایی صرفاً برای پر کردن ساعت آموزشی. آموزش‌هایی که منجر به نهادینه شدن فرهنگ در بطن سازمان شود. باید یک سری گلوگاه‌های قانونی هم ایجاد کرد که افراد را ملزم به دانستن این امر به وظایف جاری خود بدانند که باید دانش خود را هم ثبت نمایند و هم به اشتراک بگذارند، اگر در مقطعی نیستند، دانش آنها باید در سازمان بماند. یعنی هم زمان یک سازوکار تشویقی و یک سازوکار کنترلی باید در کنار همدیگر وجود داشته باشد تا این فرهنگ به وجود آید.

عامل دیگری که در تقویت یا تضعیف دانش نقش دارد، حقوق مالکیت معنوی است. بنده به عنوان فرد صاحب دانش، حتی اگر جایگاه سازمانی پایینی دارم هم باید اطمینان داشته باشم که دانش من متعلق به خودم است و اگر آن را می‌خواهم به اشتراک بگذارم با حفظ نام و هویت و مالکیت خود من به اشتراک گذاشته شود. اگر من این احساس را داشته باشم که دانش من را مثلاً مدیر بالادست از من می‌گیرد و در جایی به نام خودش مطرح می‌کند، دیگر هیچ‌وقت انگیزه‌ای برای طرح دانش خود ندارم و قطعاً دانش خود را احتکار خواهیم کرد. اینجا نیاز به این است که سازوکارهایی در سازمان‌ها شکل گیرد، حقوق مالکیت معنوی افراد بر دانش‌های خود به رسمیت شناخته شود. این هم یکی از عواملی است که اگر درست اجرا شود، یعنی من بدانم حتی اگر به لحاظ سازمانی در جایگاه متوسط یا پایینی هستم، ولی به واسطه دانش ممکن است در مواردی که نیاز است در بالاترین سطوح سازمان این دانش را ارایه می‌کنم، قطعاً این اطمینان خاطر را خواهیم داشت که در هر زمانی دانش خود را طرح کنم و با دیگران به اشتراک گذارم. ولی اگر تصور من بر این باشد یا به روشنی ببینم که دانش من توسط مدیر من مطرح می‌شود و به نام او نوشته می‌شود و امتیازات در اختیار او قرار می‌گیرد، قطعاً این کار را نخواهم کرد. به هر حال عوامل متعددی در اینجا دخیل است که شاید بحث کاملاً مفصلی را می‌طلبد که به تعدادی از این موارد اشاره شد.

یکی از موارد دیگر هم شایسته‌سالاری است که دغدغه همیشگی کارکنان دستگاه‌های اجرایی است. افراد زمانی که احساس کنند مبتنی بر شایستگی‌هایشان که دانش هم بخشی از آن است، فرصت رشد و ارتقا پیدا می‌کنند، طبیعتاً همت بیشتری در اشتراک و به کارگیری دانش خواهند داشت. ولی اگر احساس کنند که مسیر پیشرفت شغلی از مسیرهای دیگری غیر از شایستگی‌ها است، تمایل و انگیزه چندانی برای به اشتراک گذاشتن دانش ندارند.

حرکت می‌کنیم که از مشاوره دعوت کنیم که در این زمینه سوابق و تخصصی دارد، یک پروژه برای آن مشاور تعریف کنیم و خروجی آن پروژه را از مشاور تحویل بگیریم. حال خروجی این پروژه می‌تواند یک سری اسناد، محتوا، نرم‌افزار یا حتی درخت دانش و نقشه دانش باشد. ولی آیا این مدیریت دانش است؟ خیر این پروژه است. این پروژه انجام شده و با موفقیت هم به نتیجه رسیده است. ولی آنچه که در اینجا اهمیت دارد آن است که از حال به بعد که این پروژه تحویل سازمان می‌شود چگونه قرار است پیش رود. در اینجا نیازمند افرادی هستیم که هم دانش و تخصص مدیریت دانش را داشته باشند و هم علاقه و انگیزه درونی برای پیشبرد این کار را داشته باشند. شما اگر چنین افرادی را در سازمان‌ها پیدا، تربیت و انتخاب کردید و به آنها امکانات و فرصت و انگیزه دادید، آن‌گاه می‌بینید که مدیریت دانش به چه سمتی حرکت می‌کند و چه اندازه می‌تواند موفق باشد. علت اینکه مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها رها می‌شود و موفق نیست (بعد از یک مدتی سر می‌زنید و می‌گویید ما یک نرم‌افزاری هم داریم، ولی نهایتاً خروجی دریافت نکردیم) به خاطر خلا وجود این نوع افراد در سازمان‌ها است. فرض کنید سازمانی به شرکتی پروژه‌ای را واگذار نماید، مثلاً بگوید برای من نظام مدیریت منابع انسانی طراحی کنید. آن شرکت نظام را طراحی می‌کند، چارچوب‌ها، دستورالعمل‌ها، فرایندها، ساختار و همه چیز را به سازمان تحویل می‌دهد، ولی اگر یک مدیر منابع انسانی حرفه‌ای، کارشناسان منابع انسانی قوی و جدی در این کار نباشند، طبیعی است که فرایندهای منابع انسانی در آن سازمان به جایی نمی‌رسد. در مورد مدیریت دانش هم همین‌گونه است.

یک عنصر دیگر هم عامل فرهنگی است. البته این عوامل، مهم‌ترین هستند نه همه عوامل تاثیرگذار. در گزارش ارزیابی سطح بلوغ هم عرض کردم که می‌گوید فرهنگ سازمان‌های ما مستعد پیاده سازی مدیریت دانش نیست. چرا این‌گونه است؟ دلایل مختلفی دارد. من چند نمونه آن را عرض می‌کنم. یکی از موارد این است که فرد صاحب دانش در سازمان‌های ما اصلاً قدر دانسته و دیده نمی‌شود. در اکثر اوقات مهم‌تر از پاداش مالی برای یک دانشگر یا فرد دانش‌آفرین، این است که خودش، توانایی و دانش و قابلیت‌های او دیده شود. برای او اهمیت قابل شوند. از او در تصمیم‌گیری‌ها نظر خواسته شود. مرجعیتی پیدا کند و طرف مشورت مدیران سازمان باشد. چند درصد از مدیران دستگاه‌های اجرایی تمایل دارند چنین میدانی را به کارشناسان یا نیروهای دانشی خود بدهند؟ خیلی کم. وقتی فرد دانشگر می‌بیند دانش و خود او در آن دستگاه مورد توجه و عنایت قرار نمی‌گیرد، طبیعتاً نه انگیزه‌ای برای به اشتراک گذاشتن دانش، نه خلق دانش و نه حتی تمایلی به ذخیره‌سازی دانش دارد.