

## ارزیابی ضرورت توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی ایران به مثابه تغییری راهبردی

ابراهیم محمودزاده<sup>۱</sup>، غفور تقی‌زاده بیرامی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۳

### چکیده

مدیریت دانش در مدت‌زمان کوتاه ظهور خود جایگاه قابل‌اعتنایی در مؤسسات پیشرو در صنعت و خدمات بخش‌های غیردولتی احراز کرده است؛ در این میان بخش عمومی و دولتی هم نسبت به تحولات نظری و عملی در حوزه مدیریت دانش بی‌اعتنا نبوده است. به همین جهت تحقیق حاضر با هدف ارزیابی ضرورت طراحی، تدوین و استقرار راهبردهای مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی و دولتی به‌عنوان یک تغییر راهبردی از طریق توصیف وضع موجود مدیریت دانش و پی بردن به ضرورت مذکور بر اساس دیدگاه‌های خبرگان و متخصصان مطالعات راهبردی و مدیریت عمومی و دولتی انجام شده است. ابزار پرسشنامه برای فهم نظر خبرگان و مدل (APO) و الگوی تغییر راهبردی (UNDP) برای ارائه الگوی تغییر مورد استفاده بوده است. این تحقیق از نوع کاربردی توسعه‌ای بوده و به روش اسنادی، پیمایشی انجام شده است؛ نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در حال حاضر مدیریت دانش برای مدیران دستگاه‌های عمومی و دولتی و دولتی چندان شناخته شده نیست و میزان برنامه‌های آموزش مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی بسیار کم بوده و همچنین خط‌مشی‌های موجود- علیرغم تأکید سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری- حمایت زیادی از توسعه مدیریت دانش نمی‌کنند. ضرورت فرهنگ‌سازی و بهره‌گیری از یک الگوی تغییر راهبردی جهت اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی و دولتی نیاز اساسی برجسته بوده و نقطه تلاقی مدیریت دانش و مدیریت در بخش عمومی و دولتی محسوب می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، اشاعه مدیریت دانش، آموزش مدیریت دانش، مدیریت دانش عمومی و دولتی.

<sup>۱</sup> - دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۲</sup> - مدرس دانشگاه فنی و حرفه‌ای، دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی و نویسنده

## مقدمه

دستگاه‌های عمومی و دولتی به‌عنوان بخشی مهم و اساسی در هر جامعه‌ای دارای کارکردهای متعددی است که دولت به‌وسیله آن قادر است سیاست‌ها و خط‌مشی‌های لازم را به اجرا درآورد. خط‌مشی‌ها و خط‌مشی‌ها<sup>۱</sup> و راهبردهای کلان هر جامعه‌ای (در طراحی، اجرا و پایش) از صافی‌نخبگان و ذی‌نفعان نظام اداری و بخش عمومی و دولتی می‌گذرد و در واقع این گروه‌ها دنبال افزایش دادن قدرت نفوذ خود بر تعیین خط‌مشی‌های عمومی هستند (الوانی، ۱۳۷۱: ۹۶)، بنابراین در میزان اثرگذاری بخش عمومی و دولتی در فرایند شکل‌گیری، انجام و به نتیجه رسیدن این خط‌مشی‌ها نمی‌توان تردید کرد. بخش عمومی و دولتی، هم در شکل دادن به شاکله راهبردها و هم در اجرا و پایش درست آن‌ها نقش طراز اول را ایفا می‌کند، به همین لحاظ پرداختن به تصحیح و ارتقای کارکردهای کلان بخش عمومی و دولتی، در سرنوشت کلی نظام‌های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و سایر نظام‌ها از موارد مهم و کلیدی است که غفلت از آن، عوارض جبران‌ناپذیری را ایجاد می‌کند.

مدیریت دانش امروزه به‌عنوان رویکردی میان‌رشته‌ای و جدید در سازمان‌های پیشرو و به‌ویژه در بخش غیردولتی به نقش‌آفرینی مؤثر می‌پردازد و سازمان‌ها از طریق این دانش، روزبه‌روز بر خلق ارزش‌های رقابتی و مزیت‌های پایدار بیشتر در عرصه‌های خلاقیت و نوآوری و اقتصاد و مدیریت نائل می‌گردند. این مهم ابتدا از طریق تعریف و تدوین راهبردهای مناسب و نیز توسعه رویکردهای نوین و نوآوری‌ها در سازمان‌های عمومی و دولتی و خصوصی عملی می‌گردد. یکی از این رویه‌ها، اشاعه مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی و دولتی است که کارکرد سازمان‌ها را از مزایای مدیریت دانش متأثر ساخته و بر رشد و بهبود عملکرد سازمان‌ها مؤثر واقع گردد. یکی از اهداف ابتدایی مدیریت دانش در بخش عمومی، تحریک نوآوری در ادارات عمومی و دولتی است (مک‌ناب، ۱۳۹۰: ۲۰۶)؛ از آنجاکه سهم دانش در نوآوری به سمت صد درصد میل می‌کند (دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۸۷: ۱۲) و از آن به‌عنوان چیزی که بتواند شیوه انجام کار را به‌کل تغییر دهد تعبیر می‌کنند (همل، ۱۳۸۷: ۳۸) رویه‌های نو و فرایند نوآوری در بخش عمومی و دولتی شامل جستجوی فناوری‌های جدید و کاربرد آن‌ها در سازمان‌ها، روش‌های جدید و اصلاح‌شده در عرضه خدمات عمومی و دولتی و به‌کارگیری سامانه‌ها و فرایندهای مدیریتی جدید هست. از این رو می‌توان گفت که آن نوع راهبرد گذاری‌هایی موفق خواهد بود که با [شرایط] زمان سازگار و به لحاظ سیاسی قابل‌استمرار باشد (مرکز پژوهش‌ها، ۱۳۹۰: ۱۶۵). به همین دلیل یکی از رویکردهای مهم در ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری از سوی رهبر معظم انقلاب، معرفی و تأکید بر توسعه مدیریت

دانش در اداره مطلوب فرایندهای اداری است (سیاست‌های ابلاغی نظام اداری، ۱۳۸۶)، این امر نشان‌دهنده این است که توجه به مقوله مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی به‌عنوان اقدامی نوآورانه، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها و مسائل بهسازی نظام اداری و افزایش توان رقابتی بخش عمومی و دولتی شایسته اعتناست؛ و بی‌توجهی به آن در واقع بی‌توجهی به یکی از ارکان جهت‌ساز در بخش عمومی و دولتی است.

از نگاهی دیگر، توجه هرچه بیشتر پرنقش دانش در دنیای معاصر، ظهور رشته جدید مدیریت دانش را نویدبخش کوشش‌های مدیران سازمان‌ها قرار داده است. بر اساس حکمت بلند امام علی (ع) که فرمود: *اَلْحِكْمَةُ ضَالَةٌ الْمُؤْمِنِ، فَاطْلُبُوهَا وَ لَوْ عِنْدَ الْمُشْرِكِ، تَكُونُوا اِحْقَ بِهَا وَ اَهْلُهَا* (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۷: ۲۲۸)، دوراندیشی حکیمانه اقتضا می‌کند که کارکردهای اجرایی و سیاستی آن مورد توجه متخصصان مدیریت دولتی و سیاست‌گذاران قرار گیرد. حرکت دادن دستگاه‌های عمومی و دولتی به‌سوی بهره‌برداری آگاهانه از یافته‌های مدیریت دانش به‌ویژه در راستای افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سیاست‌های کلان نظام اداری موجب خواهد شد بخش عمومی و دولتی در نقش‌آفرینی خود در فرایند توسعه ملی تجدیدنظر کرده و روش‌های نوآورانه‌تری را برای نیل به اهداف کلان و مأموریت‌های خود تجربه کند و از کارکردهای مثبت مدیریت دانش مانند افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمانی، کسب مزیت‌های رقابتی و ارزش‌های پایدار رشد و توسعه‌سازمانی و کمک به کارآمدسازی نظام اداری بهره‌گیرد. به لحاظ کاربردی اجرای چنین برنامه راهبردی سازمان‌ها را در استفاده از دانش نهان و آشکار و دانش ساختاری موجود در اقدامات و رویه‌های آن‌ها یاری داده و راهکاری برای مواجهه آگاهانه با چالش ناکارآمدی نظام اداری در بخش عمومی و دولتی به‌حساب آید. تجارب بین‌المللی در حوزه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی هم نشان می‌دهد که اشاعه و توسعه مدیریت دانش نزدیک به دو دهه است که در کشورهایی مانند مالزی، سنگاپور، انگلستان و کانادا و خیلی از سازمان‌های بین‌المللی آغاز شده است (دوبویس و ویلکرسون، ۲۰۰۸: ۱۸)؛ به لحاظ علمی هم این تحقیق زمینه و چارچوب نظری قابل‌اعتنایی را در پیش پای سازمان‌های عمومی و دولتی و پژوهشگران مطالعات سازمان و مدیریت دانش قرار می‌دهد و همچنین اشاعه و توسعه مدیریت دانش با رویکرد تغییر راهبردی در بخش عمومی و دولتی مقدمه ایجاد مزیت‌های رقابتی بیشتری در بخش عمومی و دولتی محسوب می‌شود. از این‌رو، این مقاله به دنبال نشان دادن ضرورت و اهمیت اشاعه و توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی از نظر محققان و خبرگان است.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### مدیریت دانش

استقرار مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اساس و پایه‌ای را برای توسعه قابلیت‌ها و مزیت‌های پایدار خود در آینده ایجاد کنند (دالکیر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۳۳۸ و بارکوین، ۲۰۰۴: ۱۲). این مزیت‌ها نه تنها شامل مزیت‌های رقابتی ملموس مالی است بلکه سازمان‌های آینده‌ناگزیرند روی سرمایه‌های انسانی خود به‌عنوان نقطه ثقل مزیت‌های رقابتی پایدار متمرکز شوند تا بتوانند به خلق سرمایه‌های فکری و معنوی مناسب‌تری نائل گردند (سابرامانیان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۴۴ و لیوویتز، ۱۳۸۸) مزیت‌های رقابتی در هر سازمانی چه تولیدی و چه خدماتی [خواه عمومی و دولتی و یا غیردولتی] قلب یادگیری و انطباق سازمانی به حساب می‌آید و دانش و مدیریت دانش در مرکز این قلب قرار دارد، دانش خود به‌صورت یک تسریع‌کننده (کاتالیزور) برای اقدامات سازمان بوده، به‌کارگیری آن مستلزم شاخص‌های اندازه‌گیری و سنج‌سازی موفقیت است. دانش می‌تواند به‌عنوان ایجادکننده مزیت پایدار عمل کند به‌شرط آنکه پایدار و محفوظ بماند (تامی یانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۲۲۲) و به‌خوبی مدیریت‌شده و نهادینه گردد.

اداره دانش مفهومی است که از دوران قدیم توسط افرادی مانند افلاطون مطرح‌شده است (دوبویس و ویلکرسون، ۲۰۰۸: ۸). در یک بررسی کارل وی (۱۹۹۹) و آیوز و دیگران (۲۰۰۴) خاطر نشان کرده‌اند که مدیریت دانش تاریخی طولانی دارد، وی<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) کوشیده است تاریخی از مدیریت دانش را به‌طور خلاصه‌شده ارائه دهد، وی ملاحظات و بررسی‌های متفکران فلسفی و دینی در این مورد را به‌طور فراوانی برجسته نموده است. آیوز (۲۰۰۴) از فرایندهایی در سومر، اکد باستان و الکساندریا<sup>۵</sup> صحبت می‌کند که نخستین بار کوشیده‌اند دانش را مدیریت کنند (برنر، ۲۰۰۱)<sup>۶</sup>؛ از نظر وی (۲۰۰۲) مدیریت دانش به معنی دستیابی به چگونه دانستن و تجربه کردن به‌وسیله افراد و سازمان‌ها به‌طور گسترده، از طریق اخذ و تفسیر آن دسته از چیزهایی که دیگران آن را می‌توانند به‌آسانی بفهمند و بکار بگیرند، به دست می‌آید. در یونان قدیم افلاطون فیلسوف، افکار و اندیشه‌های استاد خود سقراط را با جزئیاتش در گفتار اخذ کرد، بسط داد و به‌عنوان خالق موفق اندیشه‌ها توانست آن‌ها را کشف و به اشتراک گذارد و آن افکار را بازتفسیر کرد و برانگیخته شد تا به یک بصیرت نو و خلاق دست یابد و این روند در طول اعصار با تغییراتی در بین

- 
- 1- Dalkir
  - 2- Anita Subramanian
  - 3- Tomyoung
  - 4- Wigg
  - 5- Sumer, Akkad and then Alexandria
  - 6- Brenner

حکما و دیوانسالاران ادامه داشته و دارد. از رویکردی دیگر امروزه تنوع و تعدد منابع به وجود آمده و در حال به وجود آمدن در زمینه دانش در بخش عمومی و دولتی، خارج از حدوحصر مشخص هست؛ با وجود این، در زمان حاضر گزارش فعالیت‌ها، لحظات ملاقات / تجمع‌ها، متن اساسنامه‌ها، [اخبار] و اتفاقات در اجلاس‌ها و سیستم انباشت مدارک که به‌وسیله سازمان‌ها نگهداری می‌شوند، ابزارهایی سنتی و عام مورد استفاده برای ثبت محتوای دانشی در روی کاغذ بوده که امکان تبدیل به اشکال دیگر را هم داشته است، همه این موارد از انواع منابع دانش در سازمان‌های عمومی و دولتی به حساب می‌آیند (مورفی، ۲۰۱۰: ۱۰)!

اما عموماً بخش عمومی و دولتی نسبتاً در درک این مسئله با کندی عمل کرده است. شرکت‌های بزرگ در این زمینه در مقایسه با بخش عمومی، رهبری‌های برجسته‌ای را بکار گرفته‌اند و درس‌های خوبی را هم فراگرفته‌اند (دویویس و ویلکرسون، ۲۰۰۸: ۸) شاید دلیل آن‌هم نبود یک‌زبان مشترک از دانش و مدیریت دانش باشد. با وجود این امروزه حتی با وجود ابزارهای جدید، فرایند انتقال دانش - به‌ویژه در بخش عمومی - ذاتاً امر مشکلی به حساب می‌آید، چون که کسی که دانش را در اختیار دارد ممکن است از آنچه دارد و اهمیت آن، آگاهی کافی نداشته باشد و یا تمایلی به انتقال آن و یا محیط مدیریتی مناسبی برای انتقال آن وجود نداشته باشد (حسن‌زاده، ۱۳۸۷: ۵۵). ظهور مدیریت دانش به‌عنوان شاخه‌ای مستقل از علوم مدیریتی در دهه‌های اخیر، به شکل‌گیری جریان حامیان دولت نهادینه‌سازی شده ۲ منجر شده و جستجوی دولت‌های مسئول و پاسخگو را در اولویت محققان و سیاستمداران قرار داده است.

از نظر پژوهشگران سؤال اساسی در بخش عمومی و دولتی این است که آیا مدیریت دانش ابزاری کلیدی برای این توانمندسازی هست؟ (یام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۱) همچنان که آون هیوز (۱۳۸۹) هم در توصیف تحولات به وجود آمده در بخش عمومی و دولتی و شکل‌گیری نظریه مدیریت گرایی<sup>۴</sup> توضیح می‌دهد که که در پرتو آن، دولت‌ها نتیجه گرایی، انعطاف‌پذیری، وضوح اهداف فردی و سازمانی، تدوین شاخص‌های عملکرد و صرفه‌جویی و کارایی و اثربخشی را در پیش گرفته‌اند (هیوز، ۱۳۸۹: ۷۵) و در این مسیر دولت‌ها درست مانند بخش خصوصی، رویکرد مدیریت بازرگانی را نصب‌العین خویش قرار داده‌اند و بیشتر به دگرگون‌سازی<sup>۵</sup> و پرهیز از ناکارآمدی‌های مدل سنتی اداره امور عمومی و دولتی پرداخته و فنون مدیریت را از بخش خصوصی وام گرفته‌اند (همان: ۸۴)، اینک در برابر سؤالات آزردهنده

- 1- Murphy
- 2- supporters of institutionalization state
- 3- Yum
- 4- Managerialism
- 5- Transformation

سیاستمداران از عملکرد بخش عمومی و دولتی راهی نمی‌ماند مگر حرکت به سمت بهره‌گیری از ظرفیت مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی. از این روست که مدیریت دانش در دهه‌های اخیر توانسته است سهم عمده‌ای در بخش خصوصی ایفا کند، جایی که در آن دانش به‌عنوان مزیت رقابتی شناخته می‌شود و دارایی دانشی، امری حائز اهمیت بوده است. در این چشم‌انداز دانش منبع راهبردی مهمی تلقی شده و مدیریت کارکنان با مدیریت منابع انسانی جایگزین و بر راهبردی بودن دانش کارکنان در به ظهور رساندن یک مزیت رقابتی صحه گذاشته است. بعضی‌ها از محققان دیدگاهی را توضیح می‌دهند که کارکنان را نه به‌عنوان عامل هزینه، بلکه یک دارایی که باید در ترازنامه شرکت مورد ملاحظه قرار گیرد، در نظر می‌گیرد (بورسا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲۰)؛ به همین دلیل امروزه شبکه‌های به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در تعداد زیادی از برنامه‌ها و خط‌مشی‌های عمومی و دولتی به طرز فزاینده‌ای ظاهر شده‌اند و مدیریت دانش به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر از مدیریت در تمام سازمان‌ها خودنمایی می‌کند.

بعد از تلاش‌های اولیه، امروزه مدیریت دانش به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی جدید، وارد مباحث مدیریت عمومی و دولتی هم شده است (میزرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۳)، با این وجود دولت‌ها استفاده‌کننده اصلی دانش بوده‌اند و امروزه دولت الکترونیک<sup>۳</sup> در اداره و استفاده کارآمد از دانش بر مدیریت دانش و به‌ویژه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات تکیه دارد. دولت‌ها که عموماً به بهترین فناوری‌ها دسترسی دارند تا امور خود را اداره کنند و دولت الکترونیک هم که آخرین و به‌روزترین فناوری در دسترس را فراهم می‌کند به دلیل انفجار اطلاعات در سال‌های اخیر موجب شده است تا مدیریت دانش به ابزاری مهم برای برآوردن نیازهای دولت درآید. شبکه‌های به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات از برنامه‌ها و خط‌مشی‌های در حال ظهور دولت‌هاست (ایگلن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۳)، به همین دلیل رهبری‌های سازمانی به‌وسیله سبک آن‌ها و تمرکزشان بر راهبردهای ارتباطی دانش‌محور<sup>۵</sup> ارزیابی می‌شوند تا به اتخاذ خط‌مشی‌های مطلوب‌تر در اداره امور عمومی و دولتی منجر گردد، چیزی که قلب مدیریت بخش عمومی و دولتی شناخته می‌شود (باتلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۶).

مدیریت دانش از وظایف اصلی مدیریت بخش عمومی و دولتی بوده و هست که اولین کارکرد آن استفاده درست و مؤثر از دانش و دیگری خلق کالا و خدمات جدید و توسعه نوآوری در سازمان است

- 
- 1- Boersa-
  - 2- Misra
  - 3- E- Governing
  - 4- Eglene
  - 5- Knowledge oriented style
  - 6- Butler

(ناتالیج و جولیتا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲). مدیریت دانش اهمیت راهبردی دانش در زمان را خاطر نشان می‌کند و موارد راهبردی و مأموریت‌های حساس را هم شامل می‌شود. به‌ویژه تفکیک‌ناپذیری دانش از راهبردها و برنامه‌ریزی و مشاوره و به‌کارگیری آن از طریق خط‌مشی‌های عمومی و دولتی توسط سیاست‌مداران و کارکنان دانشی بخش عمومی و دولتی همواره در حال ساختن برنامه‌هایی متفاوت‌تر و همراه با نوآوری هستند. از نظر کارل وی (۲۰۰۲) انجام درست مسئولیت‌های اجتماعی دولت، اهمیت مدیریت دانش را در این بخش بیشتر آشکار کرده است (وی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۱۰). به‌علاوه دولت‌ها از سوی جامعه‌ها تحت فشار مداوم‌اند تا اثربخشی و کیفیت خود را افزایش دهند.

بنابراین دانش به‌عنوان دارایی اصلی و راهبردی در محیط‌های تجاری و پویای عمومی و دولتی و مجامع شناخته می‌شود و مدیریت مؤثر بخش عمومی و دولتی و خط‌مشی‌های عمومی و دولتی به کسب و توزیع و انتقال و به‌کارگیری دانش وابسته است (بریجمن و دیویس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۱۰). در این راستا ایجاد نقشه جامع دانش و بکارگیری مدیریت دانش برای تولید اطلاعات بهتر یا تولید دانش مناسب‌تر و بکارگیری مدیریت دانش برای بهبود کارایی عملیاتی ضرورت دارد. کلید ارتباط راهبردی در این مورد نشان دادن دقیق مزایای طراحی راهبردهای مدیریت دانش و بکارگیری فنون مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی و دولتی است.

### تجریات بین‌المللی معاصر مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی

امروزه بخش دولتی تحت فشار است تا نوسازی خود را آغاز کند (مورفی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱). در یک تحقیق تحقیق گسترده بین‌المللی بخش امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل (۲۰۰۳) گروه خبره با ساختار آزاد سامانه دانش<sup>۵</sup> بر توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های غیردولتی و بخش عمومی و دولتی تأکید ویژه‌ای شده است. به‌علاوه راهبردهای به اشتراک‌گذاری دانش در بخش‌هایی زیادی از سازمان ملل بکار گرفته شده است. بررسی سازمان همکاری و توسعه<sup>۶</sup> در ۲۰ کشور و ۱۳۲ سازمان و وزارتخانه و بنگاه نشان می‌دهد که اقدامات عملی بین‌المللی در مدیریت دانش در سازمان‌های بخش دولتی در حال شکل‌گیری و راه افتادن است. زمانی که سازمان مذکور، سازمان‌های بخش دولتی را درجه‌بندی کرد برحسب کوشش‌های مصروف جهت بهبود مدیریت دانش در بخش دولتی و برحسب دریافت و کیفیت

1- Natalija Sedziuviene, Jolita Veinhardt

2- Wige

3- Bridgman and Davis

4- Murphy

5- Ad Hoc Expert Group Meeting on Knowledge Systems

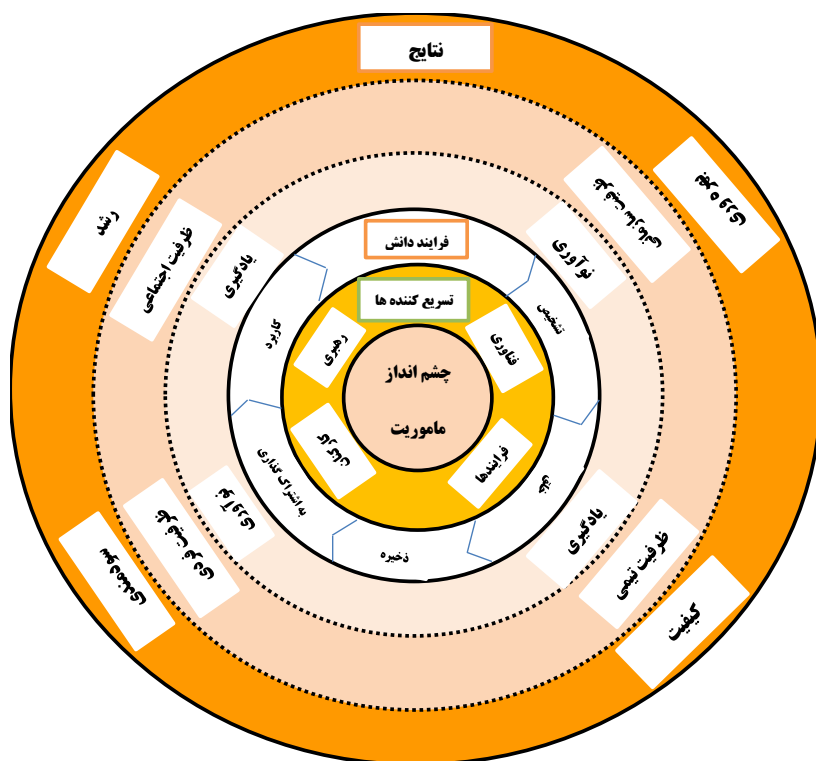
6- OECD

مدیریت دانش و تغییرات سازمانی و فرهنگی، راهبردی اصلاح شده برای به کارگیری سامانه مدیریت دانش آن‌ها را هم عرضه کرد (باتلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۲).

در طول ۱۰ سال گذشته شمار زیادی از دولت‌های ملی مؤسسات و بنگاه‌های اقدامات مربوط به مدیریت دانش را مورد استقبال قرار داده‌اند، با تأکید زیاد در خصوص نوآوری بیشتر و سامانه‌ای پیچیده‌تر که مردم را در ارتباط با اطلاعات و دانش زیادی قرار دهد. مثال‌های زیادی از موفقیت سیاست‌های مدیریت دانش برجسته و راه‌حل‌های سطوح دولتی وجود دارد به‌طور مثال از سال ۲۰۰۲ سازمان همکاری و توسعه یک بررسی سالانه را از اقدامات مدیریت دانش دولت‌های مرکزی کشورهای عضو و سازمان‌ها و بنگاه‌ها منتشر کرده است که اطلاعات ۲۰۰ قضیه موردی قابل دسترس در مورد مدیریت دانش در سایت سازمان مذکور درج شده است<sup>۲</sup>. با وجود این، پذیرش مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی با برخی چالش‌ها مواجه است؛ نیاز به یک راهبرد موفقیت‌آمیز که بتواند فهمی سراسری از مدیریت دانش را ممکن سازد، نیازی اساسی است. چالش دیگر پرداختن سازمان‌ها به مدیریت دانش است، همچنین توسعه حمایت از ارزشمندی مدیریت دانش و توجه به تعهد منابع انسانی به آن از دیگر چالش‌هاست؛ اما به‌طور متناقضی رویکردهای متمرکز در سرتاسر بخش عمومی و دولتی، محدودیت منابع در بخش عمومی و دولتی موانعی را ایجاد می‌کنند (دوبویس و ویلکرسون، ۲۰۰۸: ۹).

ظهور این امر در بین کشورهای آسیایی (عضو ای پی او) هم برجسته بوده است؛ به حدی که امروزه سازمان ای پی او خود را موظف می‌داند که به اعضای خود مشاوره‌های لازم در خصوص سیستم‌های مدیریت دانش عرضه نماید و برای این هدف مدالیت‌های ویژه‌ای هم طراحی و اجرایی کرده است. در الگوی عملی (APO) چهارعنصر عمده در تحقق موفق مدیریت دانش عبارت‌اند از: کارکنان، رهبری، فرایند و فناوری (سنسوس و روهاجاتی، ۲۰۱۳: ۲) (شکل ۱).





شکل ۱: چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا

دقت در الگوی مورد نظر سازمان بهره‌وری آسیا نشان می‌دهد که نقطه ثقل آن بر محور تغییرات راهبردی و خط‌مشی گذارانه در سطح سازمانی و ملی هست. از این رو می‌توان به این مسئله از زاویه تغییر لازم در ابعاد راهبردی پرداخت و آن را به‌نوعی با رویکرد مدیریت تغییر راهبردی در بخش عمومی و دولتی مورد مطالعه قرارداد برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) به‌عنوان یک مدل کاربردی به تغییر راهبردی در حوزه‌های عمومی و دولتی و سیاست‌گذاری توجه کرده است. بر اساس این مدل رویکرد اصلاحات در نظام‌های اجتماعی و اداری را می‌توان از طریق مدیریت فرایندهای اجرایی در بخش‌های عمومی و دولتی مورد استفاده قرارداد. این راستا برخی محققان عقیده دارند که بخش عمومی و دولتی در مقایسه با بخش خصوصی در بکارگیری راهبردهای مدیریت دانش دارای تمایزاتی است. باتلر (۲۰۰۶: ۳۶) این مسئله را به‌طور خلاصه به شرح جدول ۱ ارائه کرده است:

جدول ۱. مقایسه تطبیقی محرک‌های مدیریت دانش (باتلر، ۲۰۰۶: ۳۶)

بخش خصوصی	بخش دولتی
متمركز بر رقابت	خدمات عمومی
لبه حمله تیز	تغییرات و نوآوری‌های کنترل‌شده
درحال توسعه و افزایش	کاهش کارکنان ستاد
سرمایه‌گذاری گسترده بر روی مدیریت دانش	محدودیت‌های تأمین مالی
برنامه‌های پاداش انعطاف‌پذیر	نظام پاداش سخت‌گیرانه
افزایش منافع	کاهش هزینه‌ها
متمركز بر درآمد	متمركز بر بهره‌وری
متمركز بر رشد	متمركز بر هزینه‌ها
به دنبال حداکثر با صرف حداقل‌ها	به دنبال حداکثر با صرف حداقل‌ها

ارزیابی این تمایزات نشان می‌دهد که به‌کارگیری یک رویکرد مدیریت تغییر در بخش عمومی و دولتی برای استقرار راهبردهای مدیریت دانش امری ضروری است و بنابر نظر و تأکید محققان، رهبری و فرهنگ عنصر اساسی در تدوین راهبردهای مدیریت دانش به حساب می‌آید (شریف زاده، بودلایی، ۱۳۸۹: ۱۲۲). اینکه فرهنگ سازمان نسبت به دانش چه رویکردی دارد، تعیین‌کننده و مهم هست؛ بر این اساس می‌توان دو نوع فرهنگ را از جهت نگاه بر مسئله دانش و آگاهی از دانش از هم تمیز داد که این تفاوت در جدول ۲ توصیف شده است:

جدول ۲. تمایزات در فرهنگ دانش آگاه سازمانی (سی‌ای‌ان، ۲۰۰۴: ۸)

سازمان با فرهنگ دانش آگاه پایین	سازمان با فرهنگ دانش آگاه بالا
توزیع اطلاعات محدود	توزیع گسترده اطلاعات
سطوح مدیریت زیاد	سطوح مدیریت کم
به اشتراک‌گذاری ناچور	مسئولیت به اشتراک‌گذاری دانش
مقررات محور	اصول محور
ساختار رسمی	ساختار غیررسمی
مخاطره‌گریز	قادر به تحمل مخاطره
خط‌مشی آموزش کارکنان مقطعی	خط‌مشی یادگیری مداوم
سازمان سیاسی	سازمان باز
حفاظت از دانش	به اشتراک‌گذاری دانش و بهره‌مندی از آن
هوشمندی احساسی پایین و آگاهی کم فرهنگی	تأثیرات خوشایند بر فرهنگ‌سازمانی

از آنجاکه تغییر در بخش عمومی و دولتی عموماً با مقاومت همراه است و بخش عمومی و دولتی به دنبال ظرفیت‌هایی می‌گردد که به واسطه آن بتواند کارها را به‌خوبی انجام دهد اما نمی‌تواند تغییرات را به‌خوبی شاهد باشد به‌طوری‌که کارها را در روشی متفاوت و جدیدتر عمل نماید (یوان دی پی، ۲۰۰۶: ۴). معرفی و به‌کارگیری راهبردهای مدیریت تغییر و روش‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است. اگرچه بازیگران متعدد کار ایجاد تغییر را در سطح کلان مشکل‌تر می‌کند باوجوداین تشخیص موانع تغییر هم می‌تواند به بهبود امر کمک نماید. استقرار راهبردهای مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی با توجه به تنوع ذی‌نفعان از این مسئله مستثنا نیست. بنابر مدل تغییر راهبردی موردنظر یوان دی پی (۲۰۰۶) برای ایجاد تغییرات راهبردی نخست باید به مدیریت محیط تغییر اقدام نمود. برای این کار باید دو مسئله را تدبیر نمود:

الف: ایجاد محیط تغییر، ب: تجزیه و تحلیل بستر و زمینه تغییر- که لازمه آن تشخیص صاحبان منافع، متضررهای احتمالی، موضوعات اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و قانونی، تحلیل داده‌ها و تحقیق در عملیات، تسهیل تغییر/ ایجاد تسهیلات لازم و تنظیم ارتباطات درباره تغییر. الگوی عملیاتی برای تغییر راهبردی درزمینه استقرار راهبردهای مدیریت دانش در شکل ۲ معرفی شده است:



شکل ۲. الگوی تغییرات راهبردی (برنامه توسعه سازمان ملل، ۲۰۰۶: ۱۵)

## روش‌شناسی تحقیق

با توجه به ماهیت تحقیق، نوع تحقیق موردی زمینه‌ای می‌باشد است و در این تحقیق منابع اطلاعاتی و مطالعاتی مرتبط با موضوع داخلی و خارجی، از طریق مطالعه مدارک و اسناد و استخراج مطالب، مشاوره با خبرگان و پرسشنامه گردآوری شده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه از روش ترستون و مراجعه به اساتید خبره و برای محاسبه پایایی از فرمول کرونباخ استفاده شده است. ابزار تحقیق پس از تصحیح مقدماتی توسط خبرگان و اجرای اولیه جهت اطمینان از نتایج حاصله و ارزیابی پایایی تحقیق انجام شد که نتیجه ارزیابی مبتنی بر آلفای کرونباخ مساوی  $I = 0/83$  بوده است. در این تحقیق جامعه آماری به تعداد ۳۵۰ نفر از مدیران راهبردی و صاحب‌نظران در حوزه مطالعات مدیریت دانش، مدیریت عمومی و دولتی و مدیریت راهبردی بوده است که با توجه به شرایط دسترسی، ۳۵ نفر از آنان به صورت نمونه‌ای تمام شمار اقدام به تکمیل پرسشنامه کرده‌اند. از مجموع پرسشنامه‌های مذکور تعداد ۳۴ عدد قابل تجزیه و تحلیل تشخیص داده شده است.

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

آماره‌های توصیفی تحقیق در جدول شماره ۳ ارائه می‌گردد:

جدول ۳. آماره‌های توصیفی اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی

آزمون تی تک نمونه‌ای				
فرضیه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
ضرورت اشاعه مدیریت دانش	۳۴	۴/۵۲۹۴	۰/۶۱۴۷۳	۰/۱۰۵۴۳
ضرورت توسعه مدیریت دانش در بخش دولتی	۳۴	۴/۰۸۸۲	۱/۴۰۰۶۰	۰/۲۴۰۲۰
حمایت خط‌مشی‌ها و سیاست‌های موجود	۳۴	۲/۲۲۰۶	۰/۶۹۸۳۹	۰/۱۱۹۷۷
برنامه‌های آموزشی درباره مدیریت دانش	۳۴	۱/۸۸۲۴	۰/۶۴۰۳۰	۰/۱۰۹۸۱
آشنایی مدیران عمومی و دولتی با مدیریت دانش	۳۴	۱/۸۵۲۹	۰/۳۵۹۴۹	۰/۰۶۱۶۵

از نظر جامعه مورد مطالعه ضرورت اشاعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی دارای اهمیت نخست هست. ضرورت توسعه مدیریت دانش در بخش دولتی در اولویت بعدی هست. حمایت خط‌مشی‌ها و سیاست‌های موجود از مدیریت دانش از نظر خبرگان در سطح متوسط است و برنامه‌های آموزشی در خصوص مدیریت دانش و میزان آشنایی مدیران عمومی و دولتی با آن در سطح اندک هست. با عنایت به نتایج حاصله از مقایسه میانگین با عدد مرجع ۳ ( $\mu \geq 3$ ) در یک آزمون تک نمونه‌ای *t.test spss*، نتایج نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر ۱،۲ و ۴ تأیید نشده است. به عبارتی دیگر، فرض شناخته شدن مدیریت دانش برای مدیران عمومی و دولتی و تکاپوی برنامه‌های آموزشی درباره مدیریت دانش و حمایت کافی سیاست‌های بخشی از مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی مقبول نیست. دقت در داده‌های حاصله نشان می‌دهد علیرغم تأکید سیاست‌های کلی نظام اداری بر توسعه رویکردهای مدیریت دانش، خبرگان ظهور عملی حمایت از مدیریت دانش را مناسب ارزیابی نکرده‌اند. براین اساس نتایج این بررسی نشان داد که مدیران دستگاه‌های عمومی و دولتی از دانش کافی نسبت به مدیریت دانش برخوردار نیستند؛ با عنایت به اینکه تعداد قابل توجهی از نمونه آماری، از مدیران برجسته دستگاه‌های عمومی و دولتی هستند، این نتیجه مفهوم عمیق‌تری می‌یابد.

همچنین با دقت در نتایج حاصله از مقایسه میانگین و بررسی سطح معنی‌داری ( $\text{sig}=0.77$ ) و میانگین حاصله  $\mu = 4.52$  و انحراف معیار  $\text{sd} = 0.61$  در سطح خطای  $\alpha = 0.05$  می‌توان در فرضیه شماره ۳ فرض صفر را تأیید کرد و ادعا نمود که در حال حاضر فرهنگ‌سازی و اشاعه مفاهیم مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی لازم و ضروری است. بررسی فرضیه شماره ۵ (ضرورت طراحی راهبردهای مناسب برای توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی) نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۰.۹۵ و میانگین  $\mu = 4.08$  و انحراف معیار  $\text{sd} = 1.4$  می‌توان نسبت به قبول فرض صفر استدلال کرد و اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی را ضروری دانست.

جدول ۴. آزمون t یک گروهی

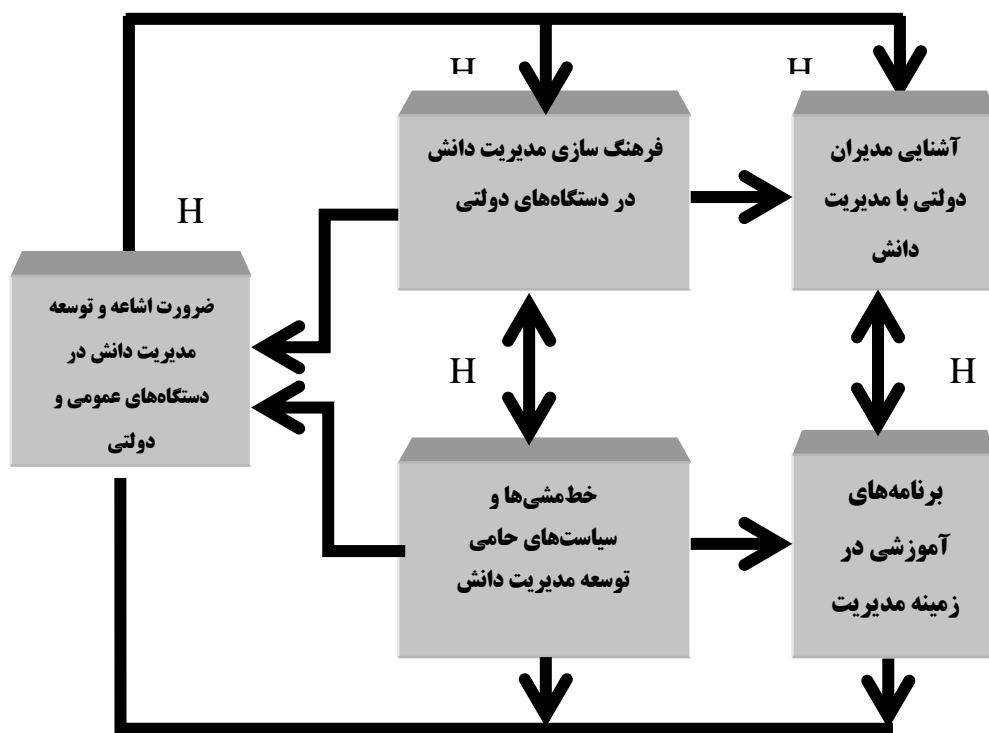
آزمون تی گروهی				
اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	عدد معنی داری	فرضیه
-۱.۱۴۷۰۶	۰/۰۰۰	۳۳	-۱۸/۶۰۵	آشنایی مدیران دولتی
-۱.۱۱۷۶۵	۰/۰۰۰	۳۳	-۱۰/۱۷۸	کفایت برنامه‌های آموزشی
۱.۵۲۹۴۱	۰/۰۷۷	۳۳	۱۴.۵۰۷	فرهنگ‌سازی و آموزش
۰/۷۷۹۴۱	۰/۰۰۰	۳۳	-۶/۵۰۷	حمایت خط‌مشی‌ها و سیاست‌های موجود
۱.۰۸۸۲۴	۰/۱۰۰	۳۳	۴.۵۳۱	ضرورت اشاعه و توسعه (م.د.)

در این تحقیق علاوه بر رتبه‌بندی عوامل مورد بررسی، برای بررسی دیدگاه خبرگان در مورد سؤالات و فرضیه‌های تحقیق مطابق داده‌های حاصل، ابتدا به ارزیابی هر کدام از فرضیه‌ها بر اساس معیار میانگین مرجع پرداخته شده، لذا جدول ۵ وضعیت ارزیابی فرضیه‌های تحقیق را بازتاب می‌دهد:

جدول ۵: ارزیابی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	فرض صفر $H_0: \mu \geq 3$		ردیف
	رد	قبول	
(H0) 1	*		میزان آشنایی مدیران عمومی و دولتی از مدیریت دانش به حد کافی است.
(H0) 2	*		میزان برنامه‌های آموزشی در زمینه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی مناسب است
(H0) 3	*		در حال حاضر فرهنگ‌سازی و اشاعه مفاهیم مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی ضروری است.
(H0) 4	*		خط‌مشی‌ها و سیاست‌های موجود از توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی حمایت می‌کنند.
(H0) 5	*		اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی ضرورت دارد.

همچنان که از تحلیل داده‌های کمی تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که در حال حاضر در دستگاه‌های عمومی و دولتی ایران مدیران آشنایی چندانی با مقوله مدیریت دانش ندارند و همچنین برنامه‌های آموزشی چندانی هم تدارک دیده نمی‌شود. از این رو نتایج نشان می‌دهند که فرهنگ‌سازی در مورد مدیریت دانش و نهادینه کردن مفاهیم و فنون و آموزه‌های آن با یک برنامه راهبردی تغییر ضروری و لازم است. چراکه علیرغم وجود رویکردهای سیاستی قابل‌اعتنا مانند سیاست‌های کلی اداری هنوز این سیاست‌ها به رویه‌های اداری و اجرایی مناسب تبدیل نشده‌اند. بر اساس نتایج حاصله و مبتنی بر رویکرد نظری تحقیق، چارچوب مفهومی به شرح شکل ۳ استنتاج شده است:



شکل ۳. چارچوب مفهومی حاصل از فرضیه‌ها و نتایج تحقیق

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق و تحقیقات مشابه، لازمه ایجاد تغییر راهبردی در کارکردهای بخش عمومی و دولتی بر اساس مدل یو ان دی پی و بهره‌گیری از مدل مدیریت دانش ای پی او، افزایش میزان آشنایی مدیران عمومی و دولتی از مدیریت دانش به‌عنوان مقدمه حضور مؤثر این دانش در سازمان‌های عمومی و دولتی است. این مهم با تأکید بر چهارعنصر رهبری، فناوری، فرهنگ و فرایندها (ای پی او) و از طریق تنظیم برنامه‌های آموزشی در زمینه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی متناسب با نوع و سطح و رسالت‌های سازمان قابل‌پیگیری است. لذا از طریق فرهنگ‌سازی و اشاعه مفاهیم مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی می‌توان به توسعه و استحکام زیرساخت‌های فرهنگی مدیریت دانش کمک کرد. تثبیت و توسعه این زیرساخت‌ها به‌طور طبیعی به شکل‌گیری و استقرار خط‌مشی‌ها و سیاست‌های پشتیبانی‌کننده از توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی منجر می‌شود.

با تحقق چنین شرایطی است که امکان عملی شروع مدیریت تغییر راهبردی در طراحی راهبردهای استقرار مدیریت دانش و اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی که در نقش پیشران توسعه ملی عمل می‌کنند، میسر می‌شود. اولین شرط عملی تدوین برنامه تغییر راهبردی است. این برنامه تغییر می‌تواند با مدیریت محیط تغییر (شامل ایجاد تحرک و جنبش برای تغییر، دفاع، چشم‌انداز سازی، تبلیغ و تقویت) و اجرای فرایند تغییر (شامل تسهیل‌گری، ایجاد ائتلاف‌های تغییر و تعیین و معرفی پیشروها، تعیین مشاوران فرایند، ایجاد اجماع و استفاده از ظرفیت کارکنان) و اجرای برنامه‌های عملی مانند اطلاع‌رسانی درباره برنامه تغییر، تشکیل جلسات، تنظیم راه‌های ارتباطی و اشاعه اطلاعات باشد. این اقدام اساسی جمع‌آوری دانش باهدف انتقال آن به نسل بعدی و شکل دادن به یک جامعه دانشی جدید داشتن پیش‌آگاهی است.

به نظر می‌رسد ضروری‌ترین نیاز مدیریت در آینده روش‌هایی برای اندیشیدن تحول‌آفرین است و این اندیشیدن تحول‌آفرین با نوآوری و خلاقیت نظام‌دار و عمق یافته محقق خواهد. پرداختن به مدیریت دانش به این مهم یاری سودمندی می‌رساند. به‌طورکلی نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران دستگاه‌های عمومی و دولتی شناخت چندان مناسبی از مدیریت دانش ندارند و میزان برنامه‌های آموزشی ارائه‌شده در این مورد کم است. از سوی دیگر لزوم فرهنگ‌سازی و اشاعه مفاهیم مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی امری لازم و ضروری تشخیص داده شده است و براین اساس پرداختن به خط‌مشی‌ها و سیاست‌های حامی توسعه



مدیریت دانش و نیز اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی در شرایط موجود ضروری و اساسی است.

با توجه به ضرورت بهره‌گیری از اصول مدیریت دانش مبتنی بر روانشناسی سازمانی و همچنین باهدف افزایش پیوستگی و تعلق خاطر کارکنان به سازمان (تقی زاده بیرامی، ۱۳۸۹: ۲۵) در راستای اشاعه و توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های عمومی و دولتی موارد زیر را به‌عنوان موارد بسترساز پژوهشی و اجرایی پیشنهاد می‌گردد:

#### الف: در سطح خط‌مشی‌گذاری

- تهیه طرح و یا لایحه قانونی برای تأیید مراجع قانونی با محوریت اشاعه و توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری با چشم‌انداز و رویکرد کلان مدیریت تغییر راهبردی

#### ب: در سطح پژوهشی

- ارزیابی پژوهشی الزام سازمان‌ها و مؤسسات عمومی و دولتی به تخصیص پست سازمانی مدیر ارشد دانش
- ارزیابی پژوهشی ایجاد سازوکار مراقبت و انتقال دانش صریح و ضمنی بازنشستگان و فرهیختگان سازمان‌ها (آموزش انتقال مدیریت دانش)
- ارزیابی پژوهشی شکل‌دهی به جوامع همکار کرد و ایجاد امکان مشارکت هدفمند کارکنان در جوامع همکار کرد (درگیر کردن مردان و زنان دانشی و شکل‌دهی به جوامع همکار کرد دانشی<sup>۱</sup>)
- ارزیابی پژوهشی تمرکز بر چگونگی تبدیل دانش نهان به آشکار در کارکنان (فرهنگ‌سازی)
- ارزیابی پژوهشی تشکیل حافظه دانش سازمانی، آموزش و توسعه فرهنگ مدیریت دانش، ترسیم نقشه دانشی (ساختارهای دانشی)
- ارزیابی پژوهشی انتقال دانش از خبره‌های موجود به خیره‌های بالقوه (نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت دانش)

## منابع

## الف- فارسی

- مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (۱۳۸۶). سیاست‌های کلی نظام اداری، قابل دسترسی در: [www.khamanehee.ir](http://www.khamanehee.ir)
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۱). تصمیم‌گیری و خط‌مشی دولتی، تهران: نشر سمت.
- پروست، دیوید و همکاران (۱۳۸۷). مدیریت دانش، ترجمه قهرمانی محمد، تهران: نشر مروارید.
- تقی‌زاده بیرامی، غفور (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر تعلق خاطر سازمانی، تبریز: نشر یاس نبی.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۷). مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت‌ها، تهران: نشر کتابدار.
- دانشگاه عالی دفاع ملی (۱۳۸۷). تولید علم و فناوری (اصول و راهبردها)، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی - گروه مطالعاتی دانشکده مدیریت راهبردی.
- شریف‌زاده، فتاح؛ بودلایی، حسن (۱۳۹۰). مدیریت دانش در بخش عمومی، تهران: نشر مروارید.
- لیبویتر، جی (۱۳۸۸). مدیریت دانش، آموزه‌هایی از مهندسی دانش، ترجمه محمد حسن‌زاده، تهران: نشر کتابدار.
- محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۸۷). منتخب میزان الحکمه، تهران: موسسه علمی فرهنگی دارالحديث.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۰). حکمرانی خوب، نسخه الکترونیک، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
- مک‌ناب، دیوید (۱۳۹۰). مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی، ترجمه نورمحمد یعقوبی، مهدی کاظمی و مرتضی جمالی، مشهد: نشر مرنديز.
- نواده‌توپچی، حسن؛ فتاحی، محمد (۱۳۸۹). تأثیر عوامل ژئوپلیتیک بر بازدارندگی نسبت به وقوع یک منازعه گسترده در بین کشورهای خلیج‌فارس، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.

- همل، گری (۱۳۸۷). آینده مدیریت، ترجمه حسین حسینیان، تهران: نشر فرا.
- هیوز، آون (۱۳۸۹). مدیریت عمومی و دولتی نوین، ترجمه الوانی و همکاران، تهران: نشر مروارید.

#### ب- انگلیسی

- Barquin ،Ramon(2004), Knowledge management in the Public Sector·Originally published July 18 ،2004
- Berner·Sam (2001), Being Knowledgeable About Knowledge: Gaining competitive advantage through the management of intellectual assets October 1.
- Bryson ،John M. (2004), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations ،Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement ،Third Ed. 2004
- Butler,Y. (2000), Knowledge management- if only you knew what you knew, Australian Journal,49(1),31-42
- Butler ،Tom(2006), Business Information Systems ،University College Cork ،Cork City ،Ireland(2006), tbutler@afis.ucc.ie
- CEN:European Committee for Standardization(2004), European guide to good practice in knowledge management,Brussels:http://www.cen.eu
- Dalkir·Kimiz(2005), Knowledge Management in Theory and Practice·McGill Copyright (2005), Elsevier Inc. All rights reserved.
- Dubois, Nancy and Wilkerson, Tricia(2008), Development of Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada, National Collaborating for Methods and Tools, Canada
- Eglene ،Ophelia ،Sharon S. Dawes ،Carrie A. Schneider(2007), The American Review of Public Administration ،Volume 37 Number 1·March 2007 91-113© 2007 Sage Publications ،University at Albany ، State University of New York
- Ives·ChristopherK.M.A. (2004), Knowledge and Strategy: operational Innovation and Institutional Failure·School of The Ohio State University
- Kamara·John M ،Chimay J. Anumbab ،Patricia M. Carrillo ،A (2002). CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy ، International Journal of Project Management 20.

- Misra (D.C. (2007), Ten Guiding Principles for Knowledge Management in E-government in Developing Countries (by Independent E-government and Knowledge Management consultant (New Delhi (India.
- Murphy (Ciaran(2010), Business Information Systems (University College Cork (Cork City (Ireland (cmurphy@afis.ucc.ie13
- Natalija (Sedziuviene (Jolita Vveinhardt (2009), The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions (ISSN 1392 – 2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(5). 2009 (Siauliai College
- Riege (Andreas and Nicholas Lindsay (2006), Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development (Journal of Knowledge Management (Vol.10 (NO. 3 2006
- Sensuse, Dana, I. and Rohajawati, S. (2013), Knowledge Management: Workshop APO Framework (Case Study: Ministry Of Religious Affairs of Republic Indonesia) IJCSI, Vol.10, Issue 2, No 3. 2013
- Singapore's Knowledge@SMU (2008), Public Sector: Singapore's Civil Service College Shows the Way (Published: September 02, 2008 in Knowledge@SMU
- Subramanian (Anita (2003), Towards an Integrated Knowledge Management Strategy in Indo-U.S. International Joint Ventures (der Universität St. Gallen (Salinas Press (Walisellen (2003
- tomyoung.b. (2010), The need for Knowledge Management1 as a response to the Public Sector cuts Copyright ©Knoco Ltd® (all rights reserved
- UNDP (2006), conference paper, Institutional Reform and Change Management, Managing Change in Public Sector Organizatins, a UNDP Capacity Development Resource
- Wei-Wen Wu, Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach, Expert Systems with Applications 35 (2008) 828–835, www.elsevier.com/locate/eswa
- Wiig, K. (1995), Knowledge management methods. Texas: Schema Press.
- Yum (Hui Yuen (2006), Overview of Knowledge Management in the Public Sector Managing Knowledge to Build Trust in Government 7th

Global Forum on Reinventinz Government †Director Institute of Systems Science National University of Singapore.

- Chabot, C(1995), Defining high Technology .Stanford: Stanford Publication of Stanford University.
- Chen, J. Zhu, Z & .Xie, H. Y(2004), Measuring intellectual capital: a new model and empirical study .Journal of Intellectual Capital (1) 5 , 195-212.

