

مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: پژوهشی فراترکیب

داراب احمدوند^{۱*}، وجه‌الله قربانی‌زاده^۲

چکیده:

زمینه: مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، بینش حاصل از کارهای بین رشته‌ای را برای ارتقاء آموزش‌ها و مهارت‌ها در عرصه خط‌مشی‌گذاری ترکیب کرده، و با توجه به پیچیدگی فزاینده موضوعات خط‌مشی و همچنین رشد بسیار بالای دانش خط‌مشی‌گذاری، برای موفقیت این حوزه بسیار ضروری است.

هدف: گردآوری؛ تلخیص؛ ارزیابی؛ و ارتباط و انسجام ادبیات نظری موضوع مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی به منظور استخراج ابعاد و عوامل مختلف موثر بر استفاده بهینه از دانش در چرخه خط‌مشی‌گذاری، هدف اصلی این پژوهش است.

روش‌ها: پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی فراترکیب انجام شده است. نمونه‌گیری پژوهش به شیوه غیراحتمالی هدفمند بوده، مقالات و مطالعاتی انتخاب گردیده است که بتوانند پاسخگوی پرسش پژوهش باشند. با محوریت واژگان کلیدی مرتبط با موضوع و هدف پژوهش، برای جستجوی منظم نمونه‌ها از بانک‌های اطلاعاتی و موتورهای جستجویی چون ساینس دایرکت، اسپرینگر، ریسرچ گیت و گوگل استفاده شده و محدوده انتشار مقالات و مطالعات مربوط به سال‌های ۱۹۹۰ به بعد می‌باشد.

یافته‌ها: چرخه مدیریت دانش؛ خلق دانش؛ نگهداری دانش؛ تسهیم دانش؛ به‌کارگیری دانش؛ زیرساخت دانشی؛ چرخه خط‌مشی؛ قلمرو خط‌مشی؛ و پیامدها، ابعاد و عوامل مختلف موثر بر مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌باشند که حاصل استخراج مفاهیم و مضامین مشترک در رابطه با موضوع پژوهش و چندین بار بازخوانی و ترکیب مضامین اساسی و مشترک در تمامی مطالعات، با یکدیگر بوده و ارتباط میان آنها نیز در قالب الگویی ارائه گردیده است.

نتیجه‌گیری: در نهایت اینکه توزیع مناسب دانش و یادگیری خط‌مشی در عرصه خط‌مشی‌گذاری؛ اشاعه، نوآوری و رقابت‌پذیری خط‌مشی؛ افزایش سرمایه فکری، اجتماعی و روانشناختی عرصه خط‌مشی؛ بهبود ظرفیت حل مسئله، عملکرد و بهره‌وری؛ و در نهایت تدوین، اجرا و ارزیابی مطلوب خط‌مشی از جمله نتایج پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی خواهد بود.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، چرخه خط‌مشی، قلمرو خط‌مشی، زیرساخت دانشی، فراترکیب

^{۱*}گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Darabav@yahoo.com

^۲گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۱- مقدمه

در شرایط پیچیده امروز، خط‌مشی‌گذاری عمومی برای تحقق اهداف خود نیاز به متخصصان و کارشناسان، و اطلاعات و دانش تخصصی؛ به‌روز و به‌موقع دارد (الوانی و شریف‌زاده ۱۳۹۴، ۱۷۱). خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری جنبه ذاتی فعالیت‌های بخش عمومی است و تصمیمات مبتنی بر اطلاعات و دانش ناقص می‌تواند پیامدهای مهم و فراگیری در سطح جامعه داشته باشد. دانش ماده اولیه برای هر کار در جریان و قابل استفاده در هر تصمیم است، بر این اساس تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی صحیح و اقدام اثربخش به داشتن دانش مناسب، در مکان مناسب و در زمان مناسب متکی است (سازمان بهره‌وری آسیایی ۱۳۹۳). همچنین دانش سازمانی یک دارایی استراتژیک برای بخش عمومی است که به تصمیمات بهتر و خط‌مشی‌گذاری شواهدمحور کمک کرده و بهره‌گیری از آن به صورت نظام‌مند در بخش عمومی منجر به کار مبتنی بر همکاری و به هم پیوستن نهادهای دولتی خواهد بود (اورپوردان ۲۰۲۰). نسبت فزاینده‌ای از خدمات ارائه شده توسط دولت‌های امروزی نیز، خدمات دانش‌محور هستند که لازمه انجام آن‌ها گردآوری، پردازش، تجزیه و تحلیل، و تفسیر اطلاعات است و کیفیت خدمات عمومی فراهم‌شده وابسته به ترکیبی از عوامل نظیر دانش انباشته شده و تجربیات کارگزاران دولتی است (بورگن ۲۰۰۷). همچنین سازمان‌های بخش عمومی با چالش‌های متعددی از جمله مسائل اجتماعی ناشی از کمبود منابع فیزیکی و دانشی، و همچنین فراهم کردن خدمات با کیفیت برای شهروندان مواجه‌اند. آن‌ها در محیطی پویا و در حال تغییر فعالیت می‌کنند و تحت فشارهای اقتصاد جهانی، می‌بایست با بودجه‌های محدود خدمات بهتر و یا جدیدتر به عموم ارائه دهند. همچنین در کنار مسائل اقتصادی می‌بایست به دغدغه‌های اجتماعی و زیست محیطی نیز توجه داشته باشند. بر این اساس نیاز جدی به استفاده از فناوری‌ها و رویکردهای نوین مدیریتی در سازمان‌های بخش عمومی وجود دارد (کاسا و نینگ ۲۰۲۳، ۲).

در این راستا فرایندهای مدیریتی جدید نظیر مدیریت دانش با انتقال و تبدیل داده و اطلاعات از محیط داخلی و خارجی دارای دانش مناسب به کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دولتی در اداره امور عمومی اثربخش و موثر بوده (ملاتی و همکاران ۲۰۲۱) و بنا بر پژوهش تاپ و دیگران

(۲۰۱۸)، مدیریت دانش برای خط‌مشی، می‌تواند اطلاعات و دانش؛ و تجربیات و بینش حاصل از خط‌مشی‌گذاری‌ها و اقدامات گذشته بخش عمومی و به ویژه خط‌مشی‌ها و اقدامات بین بخشی و مرتبط با نهادهای مختلف را برای ارتقاء آموزش‌ها، یادگیری‌ها و کسب مهارت‌های جدید ترکیب کرده تا در خط‌مشی‌گذاری‌های بهینه و جدید مورد استفاده قرار گیرند. این موضوع برای سازمان‌هایی که سعی در ترکیب تحقیق، خط‌مشی‌گذاری، مدیریت و مهارت‌های ارتباطی برای بهبود ارزش و استفاده از تحقیقات در خط‌مشی دارند مناسب خواهد بود. کاستلو (۲۰۱۷) نیز با توجه به پیچیدگی رو به رشد موضوعات خط‌مشی و همچنین رشد بسیار بالای دانش عرصه خط‌مشی‌گذاری، مدیریت دانش اثربخش را برای موفقیت خط‌مشی ضروری دانسته، توانایی دولت‌ها در به‌کارگیری دانش و گرد هم آوردن متخصصان برجسته را به عنوان یک قدرت نرم، مهم برشمرده و برای موفقیت جوامع بسیار حیاتی می‌داند.

بدیهی است در فرایند خط‌مشی‌گذاری کل دانش موردنیاز در اختیار هر مشارکت‌کننده‌ای نیست، بدین ترتیب محققان؛ کارگزاران؛ ذینفعان؛ سیاستمداران و دیگر بازیگران می‌بایست بتوانند در سراسر فرایند خط‌مشی‌گذاری از مراحل مشاوره اولیه تا تحلیل اثرات، دانش؛ تجربیات و شایستگی‌هایشان را به اشتراک گذاشته و ترکیب کنند (مارا و دیگران ۲۰۱۸). همچنین در فرایند خط‌مشی‌گذاری کسب اطلاعات، دانش و تجربه‌های جدید حاصل از تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌ها و همچنین اشتباهات و آزمون و خطاها در طی این فرایند بخش قابل توجهی از هزینه‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. آنچه به واقع مشاهده می‌شود آن است که به دلیل در اختیار نداشتن سیستم‌های منسجم مدیریت دانش، با توجه به پراکندگی و تغییرات در ساختار بازیگران خط‌مشی، دولت‌ها و سازمان‌های مربوط مجبور هستند بخش عمده‌ای از هزینه‌های آزمون و خطاها و همچنین تجربیات قبلی کسب شده را مجدداً برای خط‌مشی‌گذاری‌های بعدی نیز تقبل کنند. همچنین بسیاری از خط‌مشی‌ها دارای ساختار، بازیگران و نیروهای مدیریتی و اجرایی مستقل می‌باشند که موجب عدم اطلاع بازیگران و ذینفعان یک خط‌مشی از مسائل و مشکلاتی است که در خط‌مشی‌های مشابه اتفاق می‌افتد.

داشته باشد. بدین ترتیب دانش جدید خط‌مشی‌گذاری باید نوعی خودآگاهی را در سیستم خط‌مشی‌گذاری به وجود آورد، به طوری که خط‌مشی‌گذاران قبل از آنکه مشکلات بروز کنند از علائم و نشانه‌های آن پی به وجودشان برده و سعی در حل و فصل آنها داشته باشند. خودآگاه بودن نظام تصمیم‌گیری به آن حالتی پویا و فعال می‌بخشد و آن را از حالات انفعالی و تدافعی خارج می‌سازد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴، ۱۳).

در عمل نیز نوعی یادگیری برای هر یک از خط‌مشی‌گذاران قابل تصور است، آن‌ها مسائل و خط‌مشی‌های جاری را با مسائل و خط‌مشی‌های گذشته مقایسه می‌کنند و نیز با دیگران در درون و خارج کشور تعاملات شبکه‌ای دارند. به همین منوال نوعی فرایندهای جمعی یادگیری نیز در خط‌مشی‌گذاری مطرح است، جامعه سیاسی یاد می‌گیرد که چه می‌خواهد یا سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه خدمات دهند. همچنین خط‌مشی‌های خاتمه یافته که موفق نبوده‌اند، شیوه‌ای برای یادگیری خط‌مشی‌گذاران از اشتباه و خطاهای گذشته است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵، ۲۲۰).

بسیاری از مفاهیم عرصه خط‌مشی‌گذاری خواسته یا ناخواسته خط‌مشی‌گذاران و بازیگران عرصه خط‌مشی را درگیر فرایند گسترده‌تر یادگیری خط‌مشی می‌کنند که به واسطه تلاش برای بهبود یا ارتقای خط‌مشی بر اساس تجربه‌های گذشته به وجود می‌آید و شاید سودمندترین نتیجه حاصل شده نه در نتایج مستقیم این مفاهیم و فرایندها، بلکه در فرایند یادگیری خط‌مشی باشد که ملازم با آنهاست (منوریان، ۱۳۹۴، ۳۱۳). مفاهیمی چون ارزیابی خط‌مشی، تحلیل خط‌مشی، اصلاح خط‌مشی، تغییر خط‌مشی، اشاعه یا انتشار خط‌مشی، و خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد نمونه‌های این مفاهیم هستند. اگر ما نتایج حاصل از این مفاهیم در عرصه خط‌مشی را به نگارش درآوریم یا مستند کنیم، می‌توانیم به آن‌ها دسترسی داشته و آن‌ها را به اشتراک بگذاریم (هیل و هیوپ، ۱۳۹۷، ۲۹۵). بدین ترتیب سهمیم شدن کارگزاران و سایر ذینفعان حوزه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری عمومی در تجربیات و یادگیری حاصل از خط‌مشی‌های مختلف با کمک مدیریت دانش خط‌مشی نیز، منجر به رشد و توسعه فرایندها و خط‌مشی‌های عمومی بهینه در عرصه حکمرانی خواهد بود.

بدین ترتیب توجه به یادگیری و پیاده‌سازی مدیریت دانش در چرخه حیات و فرایندهای خط‌مشی‌گذاری به منظور استفاده از دانش، تجربیات و درس آموخته‌های کسب شده در جهت تحقق حداکثری بهره‌وری از منابع و ارائه خروجی‌های مطلوب، بیش از پیش ضروری و از اقدامات مهم و اساسی دولت‌ها و سازمان‌های امروزی بوده و موجب ترویج دانش، دانایی و شایستگی در سطح کل بازیگران خط‌مشی است و مزایای بسیاری را به همراه خواهد داشت. بر این اساس عبارت «مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی از چه ابعاد و اجزایی تشکیل شده است؟» به عنوان پرسش اصلی این پژوهش مطرح بوده و در این راستا پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی برای مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی به بررسی و پژوهش در این زمینه پرداخته و نتایج آن می‌تواند منجر به رشد و توسعه آگاهی پژوهشگران و مدیران در خصوص مدیریت دانش در عرصه خط‌مشی‌گذاری شود. همچنین با توجه به بررسی موضوع مدیریت دانش در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی، این پژوهش به گسترش دانش میان رشته‌ای نیز کمک خواهد نمود. بدین منظور پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش تحقیق توضیح داده شده، یافته‌ها تشریح و در پایان الگوی مناسب مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری ارائه می‌گردد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- یادگیرنده بودن نظام خط‌مشی‌گذاری

اهمیت و نقش خط‌مشی‌گذاری عمومی نه در گذشته قابل انکار بوده است و نه در فضاهای پرچالش انسان مدرن امروز. شاید بتوان ادعا کرد که از منظر راهبردی، حاکمیت-ها؛ یکی از مهم‌ترین بازیگرانی هستند که کیفیت و کمیت زندگی انسان امروز را تحت تاثیر قرار داده و نقش آن‌ها در پیشرفت و توسعه یافتگی نقشی غیرقابل کتمان است. حکمرانان و سیاست‌گذاران با فرایند خط‌مشی‌گذاری که تجلی برنامه‌ریزی برای یک کشور است، تلاش دارند اهدافی را در آینده دور و نزدیک محقق سازند (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۶، ۱۴). با توجه به تغییرات و تحول بالای محیطی و تاثیر آن بر تصمیمات عرصه حکمرانی، یادگیرنده بودن نظام خط‌مشی‌گذاری بیش از پیش ضرورت پیدا کرده است و این موضوع بدین دلیل است که تصمیم‌ها باید با شناخت محیط همراه بوده و با عوامل خارجی هماهنگی و تناسب

مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: پژوهشی فراترکیب 28 |

مدیریت دانش نه تنها برای مدیران اجرایی سازمان‌های خصوصی بلکه همچنین برای نهادهای دولتی ابزاری بسیار ارزشمند است (دومیترو ۲۰۱۶، ۵). سازمان‌ها و دولت‌ها از طریق تشویق و ارتقاء اشتراک دانش می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند (کرکوران و دوانه ۲۰۱۷). امروزه نسبت فرایندهای از خدمات ارائه شده توسط دولت‌ها نیز، خدمات دانش‌محور هستند که لازمه انجام آن‌ها گردآوری، پردازش، تجزیه و تحلیل، و تفسیر اطلاعات است (بورگن ۲۰۰۷) و در این راستا فرایندهای مدیریتی جدید نظیر مدیریت دانش با انتقال و تبدیل داده و اطلاعات از محیط خارجی دارای دانش مناسب به کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دولتی در اداره امور عمومی اثربخش و موثر هستند (ملاتی و همکاران ۲۰۲۱). مدیریت دانش برای خط‌مشی^۱ ابتدا توسط مرکز تحقیقات مشترک کمیسیون اروپا^۲ مطرح گردیده و به واسطه آن در تلاش هستند تا ارزش و تاثیر دانش را در فرایند خط‌مشی اتحادیه اروپا حداکثر نمایند (تاپ و دیگران ۲۰۱۸).

کاهش نارسایی‌های دانشی و اطلاعاتی در خط‌مشی - گذاری از جمله مزایای مدیریت دانش برای خط‌مشی بوده بدین دلیل که اغلب تصمیم‌گیرندگان و خط‌مشی‌گذاران از جهت اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در مضیقه بوده و از آنجا که ارزش و اعتبار تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها به اندازه ارزش و اعتبار اطلاعات و دانش جمع‌آوری شده برای آن - هاست، به سادگی می‌توان دریافت که فقدان مدیریت دانش و اطلاعات صحیح تا چه حد می‌تواند در فرایند خط‌مشی - گذاری ایجاد اشکال نماید (الوانی ۱۳۹۵). در این راستا مدیریت دانش به قادر ساختن افراد، تیم‌ها و سراسر سازمان‌ها برای خلق، اشتراک، و به‌کارگیری دانش به صورت نظام‌مند و تجمعی به منظور بهبود دستیابی به اهداف سازمانی می‌پردازد و بدین ترتیب از تصمیم‌گیری بهتر و در نتیجه آن ارائه خدمات بهتر و ایجاد ارزش بیشتر برای شهروندان حمایت می‌کند (اورپوردان ۲۰۲۰).

با مدیریت دانش خط‌مشی، به دلیل در اختیار بودن دانش و اطلاعات موردنیاز، دیدی کل‌نگر برای خط‌مشی - گذاران فراهم شده و از جزئی‌نگری و تک بعدی شدن در تصمیم‌گیری جلوگیری خواهد شد. همچنین مدیریت دانش خط‌مشی موجب صرفه‌جویی در زمان برای کسب اطلاعات و دانش لازم به‌خصوص در موارد خاص و فوری خواهد بود. دانش مناسب برای اتخاذ هر تصمیمی ممکن

نظریه‌های جدید تصمیم‌گیری باید مجهز به نظام‌های بازخوردی باشند تا آن‌ها را از تجربه‌های دیگران آگاه کرده و موجب بهره‌گیری آنان از شکست‌ها و توفیق‌های دیگران شود. این پندآموزی تاریخی در دانش خط‌مشی‌گذاری امروز ما جایی به خود اختصاص نداده است، در حالی که بسیار ثمربخش و موثر بوده و می‌تواند در بسیاری از جنبه‌ها، خط‌مشی‌گذاران را یاری کند (الوانی و شریف‌زاده ۱۳۹۴، ۱۶۴). از طرفی تصمیم‌های سیاسی و خط‌مشی‌گذاری عمومی در سطوح مختلف تحت تاثیر عوامل درونی و بیرونی بسیاری بوده و همواره خط‌مشی‌گذاران تحت تاثیر عوامل و شواهد مختلفی اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند. از جمله مهمترین این عوامل می‌توان به میزان دانش و تجربه خط - مشی‌گذاران، خبرگی، تخصص و مهارت آن‌ها اشاره نمود که در کنار هم، سرمایه فکری و دانش ضمنی عرصه خط - مشی را به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای خط‌مشی‌گذاری شکل می‌دهند (دانایی‌فرد ۱۳۹۵).

امروزه، سرمایه اقتصادی دیگر به‌عنوان یک منبع حیاتی جهت رشد توانایی‌ها یا ایجاد محدودیت‌ها مطرح نیست، بلکه ارزش افزوده و شکوفایی اجتماعی، با کار دانش‌محور ایجاد شده و دانش خود منبعی کلیدی و راهبردی شده است (مسنبرگر ۲۰۱۳). بدین ترتیب در محیط رقابتی امروزی، سازمان‌ها بیشتر از گذشته به دارایی‌های دانشی نیاز دارند (درویشی و درویشی ۲۰۱۹). به دنبال گسترش و رشد دانش سازمان‌ها و ورود مبحث مدیریت دانش در سه دهه اخیر به ادبیات مدیریت و رشد روزافزون آن تا به امروز، این مبحث به یکی از برترین ابزارهای مدیریتی و یکی از دلایل اصلی موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است و به فرایند منسجم و سیستماتیک هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستوگی ۲۰۰۰). مدیریت دانش، فرایند کسب؛ تبادل؛ تجدیدنظر و بازسازی؛ و به‌کارگیری داده؛ اطلاعات و دانش در یک سازمان به‌منظور افزایش بهره‌وری، کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد بوده و شامل انجام مناسب گام‌هایی چون شناسایی، خلق، اشتراک، انتقال، کسب، و استفاده از دانش در سازمان‌ها است. مدیریت دانش همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به صورت راهبردی به اهداف کلان خود دست یابند (کاسا و نینگ ۲۰۲۳، ۱).

است متفاوت از تصمیم دیگری باشد. بعضی از تصمیم‌ها فقط به دانش سطحی نیاز دارند، بعضی از تصمیم‌ها مبتنی بر اسناد بوده و به بررسی بیشتر نیاز دارند، در بعضی از تصمیم‌ها از تخصص نهان یا ضمنی و در تصمیم‌های دیگر از بینش خلاق، شهود و قضاوت استفاده می‌شود. بر این اساس رویه‌های کاری مدیریت دانش به خوبی می‌توانند

تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری را بهبود دهند (سازمان بهره‌وری آسیایی ۱۳۹۳)، همچنین کمک دانش به سلامت رفتار چرخه خط‌مشی‌گذاری منجر به پدید آمدن ظرفیتی به نام ظرفیت تحلیلی می‌شود و زمینه را برای تدوین، اجرا و ارزیابی درست خط‌مشی‌ها فراهم می‌آورد (دانایی فرد و دیگران ۱۳۹۶). با این حال در زمینه فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش، خط‌مشی‌گذاری و سازمان‌های عمومی با محدودیت‌هایی همچون ساختارهای بروکراتیک، عوامل سیاسی و فرهنگی، رفتارهای فردی، مدیریت مناسب منابع انسانی و ماهیت خاص دانش مواجه‌اند. ضعف در راهبری دانش، ساختارهای سازمانی غیر منعطف، فرهنگ، و سیستم‌های انگیزشی نامناسب از جمله موانع تاثیرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی است (کاسا و نینگ ۲۰۲۳، ۲).

۲-۳- سابقه مطالعات و تحقیقات پیشین

با بررسی پیشینه مطالعات انجام شده در خارج از کشور مشاهده گردید روند رو به رشد دانش بنیان شدن حوزه‌ها و صنایع مختلف و مدیریت دانش در آن‌ها به منزله یک مزیت رقابتی پایدار، در حوزه خط‌مشی‌گذاری نیز مورد توجه اندشمندان این حوزه بوده و پژوهش‌هایی در این خصوص علیرغم تازگی و عمر بسیار کوتاه آن صورت پذیرفته است نظیر بورگن (۲۰۰۷)، که با اشاره به لزوم توجه و تمرکز بر نوع جدید و متفاوتی از خدمات دولتی در دهه‌های اخیر، در نتیجه ظهور فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات جدید و تغییر انتظارات شهروندان، تعدادی از ویژگی‌های مشترک این خدمات نوین را بدین شرح بیان می‌کند: آن‌ها دانش بنیان هستند؛ خدمات ارائه شده وابسته به دانش انباشته سازمانی و سرمایه انسانی مشغول به کار در سازمان است. رویکردی کل‌نگر در ارائه خدمات وجود دارد؛ بر روی کل حاکمیت تاکید داشته و سازمان‌های خدماتی چندگانه درون یک دولت یا سطوحی از دولت به

ارائه خدمات می‌پردازند و مشوق مشارکت شهروندی چه در طراحی خط‌مشی‌گذاری و چه در ارائه خدمات هستند. داویتز (۲۰۱۵)، در مقاله‌ای تحت عنوان /استفاده سیاسی/ از دانش در فرایند خط‌مشی، بیان می‌کند نقش دانش در فرایند خط‌مشی، همچنان یک معمای مهم نظری در تحلیل خط‌مشی و علوم سیاسی است. یک قطعه مهم و در عین حال گمشده از این معما، شناسایی نظام‌مند استفاده سیاسی از دانش خط‌مشی است. در حالی که بخش عمده‌ای از بحث‌های اخیر به این پرسش متمرکز شده است که چگونه استفاده حقیقی از دانش می‌تواند کیفیت انتخاب-های خط‌مشی را بهبود ببخشد، فهم ما از جنبه‌های کلیدی استفاده سیاسی از دانش و تاثیرات آن در فرایند خط‌مشی دارای نقص است.

ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، با بررسی موضوع تاثیر مدیریت دانش بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دولتی بیان می‌کنند دولت‌ها در سطوح مختلف به دنبال ابزارهایی برای بهبود ارائه خدمات، افزایش هماهنگی، و پاسخ سریع و مناسب به تغییرات بالای محیطی هستند. یکی از این ابزارهای مدیریتی، فعالیت فکری دولت است که مبتنی بر استفاده از داده و اطلاعات بوده، به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری مدیران دولتی و توسعه خط‌مشی‌های عمومی جدید منجر می‌شود. فرایندهای مدیریتی جدید نظیر مدیریت دانش نیز ظرفیت انجام امور دولتی را با فعالیت‌هایی که اثربخشی خدمات دولتی را افزایش داده و ارتباطات بین سطوح دولتی را تقویت می‌کنند، بهبود می‌بخشد. سازمان-های دولتی در طراحی موفق پروژه‌های مشارکت عمومی اغلب متکی بر مشارکت متخصصان و دانش حرفه‌ای بازیگران مربوطه هستند. با توجه به اینکه مشارکت عمومی منجر به دسترسی سازمان‌های بخش عمومی به دانش مشارکت کنندگان است، مدیریت دانش موضوعی محوری در پروژه‌های مشارکت عمومی بوده و موجب جمع‌آوری و ساختاردهی و استفاده از دانش و تجربیات گوناگون آن‌ها خواهد بود. بر این اساس متخصصان و بازیگران دانشی به عنوان یک گروه ذینفع با نقشی محوری در پروژه‌های مشارکت عمومی حضور خواهند داشت (ادلن و آلبرچت ۲۰۲۳، ۱).

نسبی و دیگران (۲۰۲۵) نیز برای ارتقای مدیریت دانش در سازمان‌ها به بررسی چهار بعد اصلی رهبری، افراد، فناوری، و فرایند پرداخته و برای هر بعد نیز مولفه‌هایی را معرفی کرده‌اند.

مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: پژوهشی فراترکیب 30 |

انجام فراترکیب که ایجاد نظریه و مفهومی جدید و متفاوت نسبت به تحقیقات ورودی است صورت نخواهد پذیرفت. بدین ترتیب فراترکیب یک فرایند است که شامل گام‌ها یا فازهای گسسته‌ای است که محقق را قادر می‌سازد تا یک پرسش خاص را شناسایی کرده و سپس به جستجو، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد برای پاسخگویی به پرسش تحقیق بپردازد (عابدی جعفری و امیری ۱۳۹۸).

برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز در این پژوهش، با استفاده از روش توصیفی و بررسی اسنادی که شامل مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک مرتبط با پرسش پژوهش و موضوع دانش و مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری است، به مرور مبانی نظری و ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش‌های قبلی پرداخته و با استفاده از رویکرد کیفی مرور نظام‌مند و روش فراترکیب به تبیین و ارائه الگویی برای مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی پرداخته شده است. شیوه نمونه‌گیری پژوهش مبتنی بر هدف بوده، کلیه مقالات و مطالعات کیفی منتشر شده در ارتباط با موضوع پژوهش مورد جستجو و بررسی قرار گرفته‌اند.

«مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی از چه ابعاد و اجزایی تشکیل شده است؟» پرسش اساسی است که این پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب برای پاسخ به آن طراحی شده است. بر این اساس هدف اصلی پژوهش، گردآوری، تلخیص، ارزیابی و ارتباط و انسجام ادبیات نظری حوزه مدیریت دانش برای خط‌مشی بوده، نمونه‌گیری پژوهش بر اساس این هدف و مبتنی بر پرسش فوق انجام شده و مقالات و مطالعاتی انتخاب گردید که بتوانند پاسخگوی پرسش پژوهش باشند. با محوریت واژگان کلیدی مرتبط با موضوع و پرسش پژوهش، برای جستجوی منظم نمونه‌ها از بانک‌های اطلاعاتی و موتورهای جستجویی چون ساینس دایرکت، اسپرینگر، ریسرچ گیت و گوگل استفاده شد. محدوده انتشار مقالات و مطالعات مربوط به سال‌های ۱۹۹۰ به بعد بوده، عناوین و چکیده مقالات به منظور تناسب با موضوع پژوهش بررسی شده، و در نهایت پس از پالایش اولیه و مرور متن اصلی مقالات منتخب و توجه به شاخص‌هایی چون کیفیت مقاله و مجله و انتشارات؛ مشابهت با هدف و سوالات پژوهش؛ یافته‌های پژوهش و غیره، تعداد ۱۷ مقاله و مطالعه انتخاب و مورد بررسی و تحلیل کیفی قرار گرفته، مضامین مشترک و

در بعد رهبری مولفه‌هایی چون مدیریت مشارکتی، فرهنگ سازی، وجود سیستم‌های انگیزشی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی شناسایی شده است. در بعد افراد عواملی چون آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان، و انتخاب مبتنی بر شایستگی شناسایی شده و در بعد فناوری مواردی چون توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات شناسایی شده‌اند. در بعد فرایند نیز مولفه‌هایی چون شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک و استفاده از دانش ارائه شده است. ابعاد و مولفه‌های اشاره شده از جمله عوامل تاثیرگذار بر برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مدیریت دانش در سازمان‌هاست. علیرغم توجه و پرداختن پژوهش‌های فوق به اهمیت و نقش دانش، سرمایه فکری و خدمات دانش‌محور در ارائه خدمات عمومی توسط دولت‌ها و در عرصه تصمیم‌گیری دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، به موضوع ابعاد مختلف و عوامل موثر بر پیاده‌سازی فرایند و چرخه مدیریت دانش در عرصه و فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی به طور مبسوط پرداخته نشده است. همچنین با بررسی پیشینه مطالعات انجام شده در داخل کشور در رابطه با موضوع پژوهش یعنی مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری نیز پژوهشی یافت نشد و این تحقیق احتمالاً جزو اولین پژوهش‌ها در این خصوص خواهد بود.

۳- روش‌شناسی تحقیق

به لحاظ فلسفه پژوهشی، تحقیق حاضر پژوهشی تفسیری؛ و از نظر هدف، تحقیقی توسعه‌ای است. رویکرد پژوهشی این تحقیق، رویکرد / استقرای تحلیلی بوده به دنبال الگویی از داده‌ها با روشی کیفی است. از نظر روش تحلیل داده‌ها، تحقیق / اکتشافی؛ و از نظر ماهیت داده‌ها و شیوه تحلیل یافته‌های پژوهش، تحقیقی کیفی بوده؛ به دنبال ارائه الگو برای مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری با استفاده از روش مرور نظام‌مند / ادبیات^۱ و به شیوه کیفی / ترکیب^۲ و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA برای ترسیم نقشه مضامین و روابط میان مضامین حاصل شده است.

پژوهش فراترکیب، نوعی مرور نظام‌مند و مطالعه‌ای کیفی است که یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در زمینه یک موضوع را به عنوان داده به کار گرفته و به ترکیب یافته‌های مطالعات با هدف ارائه تفسیر جدیدی از پدیده می‌پردازد. در واقع ترکیب، قلب این روش است و بدون آن، هدف از

مفاهیم استخراج شده در رابطه با موضوع پژوهش ثبت شده و با چندین بار بازخوانی مضامین اساسی و مشترک در تمامی مطالعات با یکدیگر ترکیب، و ابعاد و الگوی مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی از میان این مقاله‌ها و مطالعات استخراج گردیده است.

۴- یافته‌های پژوهش

با انجام فراترکیب بر روی متون مقالات منتخب، در مجموع تعداد ۹ عامل زیر به عنوان مضامین اصلی برای

شکل‌گیری مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی قابل استخراج است: ۱- چرخه مدیریت دانش ۲- فرایند کسب و خلق دانش ۳- فرایند ذخیره و نگهداری دانش ۴- فرایند تسهیم و انتقال دانش ۵- فرایند به-کارگیری دانش ۶- زیرساخت دانشی موردنیاز ۷- فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی ۸- بستر خط‌مشی‌گذاری عمومی و ۹- پیامدهای مدیریت دانش برای خط‌مشی. در ادامه جداول شماره ۱ الی ۹ ابعاد مختلف هر یک از مضامین فوق را با ذکر مراجع و منابع مورد مطالعه برای هر یک نمایش می‌دهند. شبکه مضامین پژوهش ترسیم شده با نرم‌افزار MAXQDA در شکل شماره ۱ نیز روابط میان مضامین پژوهش و ابعاد به دست آمده برای هر یک را ارائه می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد چرخه مدیریت دانش

مضمون	ابعاد	مراجع
چرخه مدیریت دانش	کسب و خلق دانش	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، اوریوردان (۲۰۲۰)، باراو و دیگران (۲۰۱۷)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، مک ناب (۲۰۰۶)، راستوگی (۲۰۰۰)، ویگ (۱۹۹۳)
	ذخیره و نگهداری دانش	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، اوریوردان (۲۰۲۰)، باراو و دیگران (۲۰۱۷)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، مک ناب (۲۰۰۶)، راستوگی (۲۰۰۰)، ویگ (۱۹۹۳)
	تسهیم و انتقال دانش	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، اوریوردان (۲۰۲۰)، باراو و دیگران (۲۰۱۷)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، راستوگی (۲۰۰۰)، ویگ (۱۹۹۳)
	به‌کارگیری دانش	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، اوریوردان (۲۰۲۰)، باراو و دیگران (۲۰۱۷)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، راستوگی (۲۰۰۰)، ویگ (۱۹۹۳)

جدول ۲. ابعاد فرایند کسب و خلق دانش

مضمون	ابعاد	مراجع
فرایند کسب و خلق دانش	شناسایی نیازهای دانشی خط مشی	سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)
	جمع‌آوری دانش خط مشی	اوریوردان (۲۰۲۰)، مک ناب (۲۰۰۶)، ویگ (۱۹۹۳)
	پردازش دانش	اوریوردان (۲۰۲۰)، مک ناب (۲۰۰۶)، ویگ (۱۹۹۳)
	بازسازی و ترکیب دانش	تاپ و دیگران (۲۰۱۸)، ویگ (۱۹۹۳)
	تدوین و مدل‌سازی دانش خط مشی	ویگ (۱۹۹۳)
	ارزیابی و سازماندهی دانش خط مشی	سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ویگ (۱۹۹۳)

جدول ۳. ابعاد فرایند ذخیره و نگهداری دانش

مضمون	ابعاد	مراجع
فرایند ذخیره و نگهداری دانش	مستندسازی دانش	سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)
	انباشتن دانش در مخازن دانشی	ویگ (۱۹۹۳)
	آرشیو کردن دانش	ویگ (۱۹۹۳)
	محافظت از دانش	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)

جدول ۴. ابعاد فرایند تسهیم و انتقال دانش

مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: پژوهشی فراترکیب 32 |

مضمون	ابعاد	مراجع
فرایند تسهیم و انتقال دانش	انتشار دانش و اشاعه خط‌مشی	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)
	متناسب کردن دانش خط‌مشی	ویگ (۱۹۹۳)
	جمع‌بندی و تجمیع دانش	ویگ (۱۹۹۳)
	دسترسی به دانش	مک ناب (۲۰۰۶)، ویگ (۱۹۹۳)
	بازیابی دانش	باراو و دیگران (۲۰۱۷)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، ویگ (۱۹۹۳)

جدول ۵. ابعاد فرایند به‌کارگیری دانش

مضمون	ابعاد	مراجع
فرایند به‌کارگیری دانش	استفاده از دانش برای تشخیص درست وضعیت	ویگ (۱۹۹۳)
	استفاده از دانش برای ایجاد بدیل‌های جایگزین خط‌مشی	بوتسچی (۲۰۱۲)، ویگ (۱۹۹۳)
	استفاده از دانش برای پیمایش وضعیت‌های استثنا	ویگ (۱۹۹۳)
	استفاده از دانش برای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری متناسب با شرایط	الوانی و شریفزاده (۱۳۹۴)

جدول ۶. ابعاد زیرساخت دانشی موردنیاز

مضمون	ابعاد	مراجع
ابعاد زیرساخت دانشی	زیرساخت فرهنگی و رفتاری	تاپ و دیگران (۲۰۱۸)، کاستلو (۲۰۱۷)، مزقانی و دیگران (۲۰۱۶)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، بورگن (۲۰۰۷)، مک ناب (۲۰۰۶)
	زیرساخت فرایندی و ساختاری	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، کاستلو (۲۰۱۷)، مزقانی و دیگران (۲۰۱۶)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، بورگن (۲۰۰۷)، مک ناب (۲۰۰۶)
	زیرساخت فناوری	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، کاستلو (۲۰۱۷)، مزقانی و دیگران (۲۰۱۶)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، مک ناب (۲۰۰۶)
	زیرساخت راهبری	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، کاستلو (۲۰۱۷)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، بورگن (۲۰۰۷)

جدول ۷. فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی

مضمون	ابعاد	مراجع
فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی	تدوین دستور کار	بریجمن و دیویس (۲۰۰۰)، لستر و استوارت (۱۹۹۶)، الوانی و شریفزاده (۱۳۹۴)
	شکل‌گیری خط‌مشی	بریجمن و دیویس (۲۰۰۰)، لستر و استوارت (۱۹۹۶)، الوانی و شریفزاده (۱۳۹۴)
	اجرای خط‌مشی	بریجمن و دیویس (۲۰۰۰)، لستر و استوارت (۱۹۹۶)، الوانی و شریفزاده (۱۳۹۴)
	ارزیابی خط‌مشی	بریجمن و دیویس (۲۰۰۰)، لستر و استوارت (۱۹۹۶)، الوانی و شریفزاده (۱۳۹۴)
	تغییر خط‌مشی	لستر و استوارت (۱۹۹۶)
	خاتمه خط‌مشی	لستر و استوارت (۱۹۹۶)

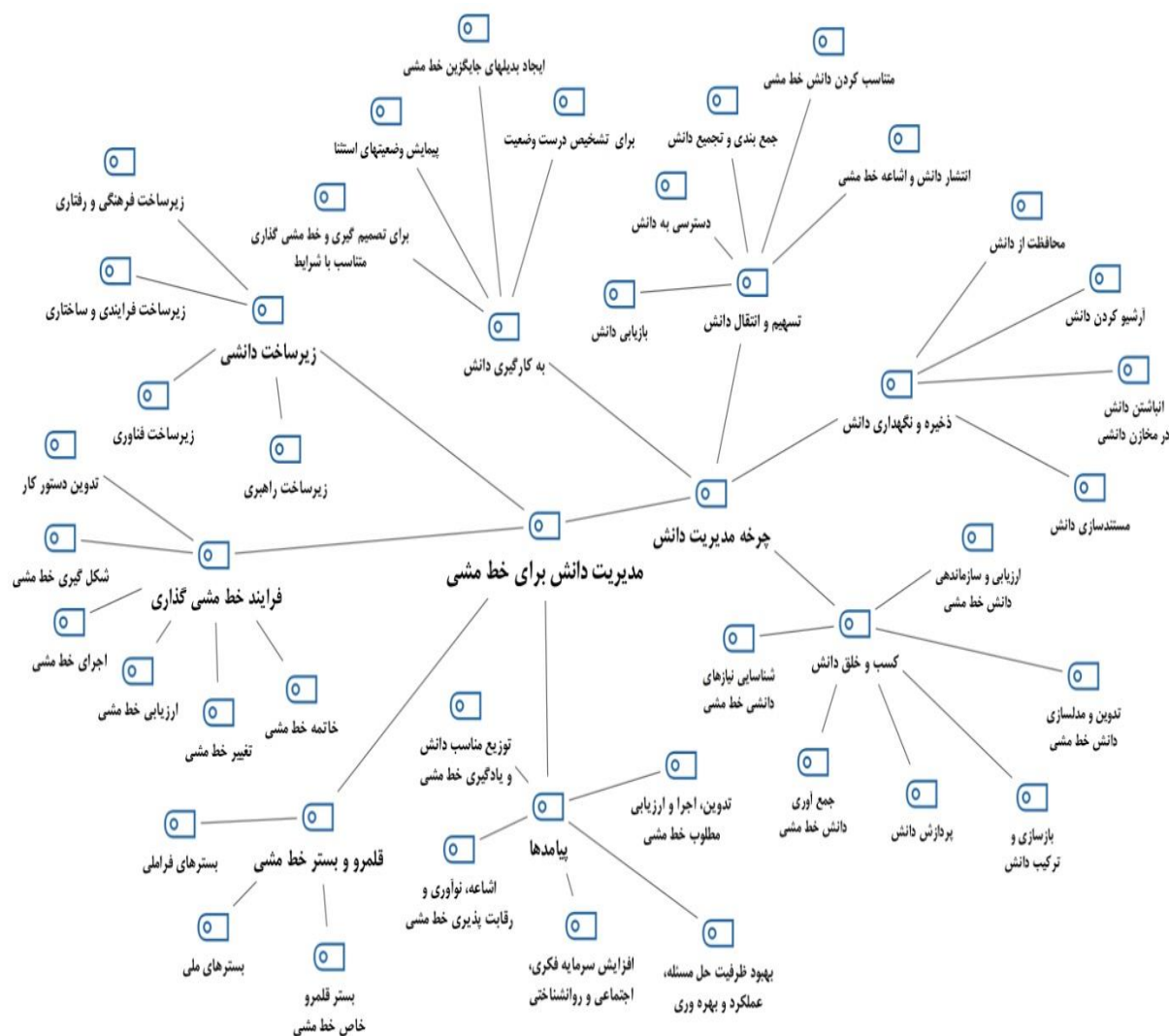
جدول ۸. بستر خط‌مشی‌گذاری عمومی

مضمون	ابعاد	مراجع
بستر خط‌مشی‌گذاری عمومی	بسترهای فراملی	ساباتییه (۲۰۰۷)
	بسترهای ملی	ساباتییه (۲۰۰۷)
	بستر قلمرو خاص خط‌مشی	ساباتییه (۲۰۰۷)

جدول ۹. پیامدهای مدیریت دانش برای خط‌مشی

مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: پژوهشی فراترکیب 33 |

مضمون	ابعاد	مراجع
پیامدهای مدیریت دانش	توزیع مناسب دانش و یادگیری خط‌مشی	مارا و دیگران (۲۰۱۸)، مک‌ناب (۲۰۰۶)، الوانی و شریف‌زاده (۱۳۹۴)
دانش برای خط‌مشی	اشاعه، نوآوری و رقابت‌پذیری خط‌مشی	نورث و کویتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، سیاتیه (۲۰۰۷)، مک‌ناب (۲۰۰۶)
	افزایش سرمایه فکری، اجتماعی و روانشناختی	بارلو و دیگران (۲۰۱۷)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، مک‌ناب (۲۰۰۶)
	بهبود ظرفیت حل مسئله، عملکرد و بهره‌وری	ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، مک‌ناب (۲۰۰۶)
	تدوین، اجرا و ارزیابی مطلوب خط‌مشی	سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)



شکل ۱. شبکه مضامین مدیریت دانش برای خط‌مشی

رابطه با مجموعه فعالیت‌های صورت گرفته در چرخه و فرایند مدیریت دانش، اندیشمندان و مؤسسات مختلف مدل‌های مختلفی ارائه نموده‌اند که علیرغم مشابهت محتوا دارای مراحل و ترتیب متفاوت می‌باشند. مطابق جدول شماره ۱ این پژوهش و بر اساس مراجع و مقالات ذکر شده،

مطابق شبکه مضامین حاصل از بررسی و ترکیب مفاهیم به‌دست آمده در پژوهش، چرخه مدیریت دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که موجب می‌شود دانش درست در زمان درست و با حداقل هزینه در اختیار خط‌مشی‌گذاران برای طی مراحل و فرایند خط‌مشی‌گذاری قرار گیرد. در

مدیریت دانش در فرایند خطمشی‌گذاری عمومی: پژوهشی فراترکیب 35 |

تجمیع دانش و تجربیات بازیگران خطمشی؛ تسهیل دسترسی به اطلاعات و دانش موجود و به‌روز میان بازیگران؛ و در نهایت بازیابی مناسب دانش در فرایند تسهیم و انتقال دانش موثر هستند. تشخیص درست وضعیت با استفاده مناسب از دانش و تمرکز بر علت‌ها به‌جای معلول‌ها؛ ایجاد بدیل‌های مختلف خطمشی با توجه به وجود عدم اطمینان و عدم قطعیت‌ها در مطالعات خطمشی‌گذاری؛ استفاده از دانش برای پیمایش وضعیت‌های استثناء و پاسخ مناسب به موقعیت‌های اضطراری؛ یادگیری جمعی و اجماع بازیگران و خطمشی‌گذاران برای تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری متناسب با شرایط نیز از عوامل مهم و موثر در فرایند به-کارگیری دانش بر اساس تحلیل و ترکیب مفاهیم حاصل از مقالات مورد بررسی در پژوهش می‌باشند.

زیرساخت دانشی موردنیاز برای پیاده‌سازی مطلوب مدیریت دانش برای خطمشی با ایجاد ابعادی چون زیرساخت فرهنگی و رفتاری لازم برای مدیریت دانش؛ زیرساخت فرایندی و ساختاری مناسب؛ وجود زیرساخت فناوری کارا؛ و زیرساخت راهبری اثربخش شکل خواهد گرفت. زیرساخت فرهنگی و رفتاری مدیریت دانش از طریق توجه به فعالیت‌های شناختی و رفتاری بازیگران مختلف خطمشی و خطمشی‌گذاران منجر به ایجاد علاقه‌مندی بیشتر بازیگران به کسب و اشتراک دانش خواهد بود. در زیرساخت فرایندی و ساختاری می‌بایستی سازوکارهای لازم برای پیاده‌سازی و اجرای صحیح چرخه و فرایند مدیریت دانش توسط کلیه بازیگران شکل بگیرند تا در مسیر خط-مشی‌گذاری‌ها نیاز به تکرار و دوباره‌کاری نبوده و صرفاً حذف و اصلاحات خط مشی متناسب با شرایط و موقعیت صورت پذیرد. تامین زیرساخت فناوری برای مدیریت دانش علاوه بر ثبت و نگهداری و تسهیم دانش میان بازیگران، منجر به شناخت شبکه دانشکاران و سیاست‌گذاران و خبرگان خط-مشی خواهد بود چرا که ما بعضاً خبرگان سیاست‌گذاری که لزوماً اشخاص سیاسی نیستند را نمی‌شناسیم. در حوزه زیرساخت راهبری در حقیقت مدیریت دانش باید تبدیل به یک خواست ملی فرادولتی بشود و حاکمیت و نهادهای حاکمیتی آن را به عنوان یک خواست کلان ملی ببینند و الزام‌آور شود. تامین زیرساخت‌های دانشی موردنیاز مطابق مبانی نظری و پیشینه پژوهش در مقالات و نوشته‌های ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، تاپ و دیگران (۲۰۱۸)، کاستلو (۲۰۱۷)، مزقانی و دیگران (۲۰۱۶)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان

چهار فعالیت اصلی و مورد قبول اکثریت مدل‌های فرایندی مدیریت دانش عبارتند از: کسب و خلق دانش، ذخیره و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش، و به‌کارگیری و کاربرد دانش. لذا در این پژوهش مطابق مقالات و تاکید نویسندگانی چون ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، اورپوردان (۲۰۲۰)، تاپ و دیگران (۲۰۱۸)، باراو و دیگران (۲۰۱۷)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، بوتسچی (۲۰۱۲)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، مک‌ناب (۲۰۰۶)، راستوگی (۲۰۰۰)، و ویگ (۱۹۹۳)، در بعد ایجاد چرخه و فرایند مناسب مدیریت دانش در خطمشی، مهمترین عوامل موثر بر فرایندهای کسب و خلق دانش، ذخیره و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش، و به‌کارگیری دانش استخراج گردیده است.

شناسایی نیازهای دانشی فرایند خطمشی‌گذاری عمومی با آینده‌پژوهی و کشف و درک به‌موقع و صحیح مسائل و چالش‌های خطمشی؛ جمع‌آوری دانش روز مرتبط با خط-مشی با رویکرد برون‌مداری در کنار رویکرد درون‌مداری و استفاده از الگوها و تجربیات موفق؛ پردازش و تجزیه و تحلیل دانش و تولید ایده و سناریوهای مختلف توسط کانون‌های تفکر و سایر بازیگران خطمشی؛ بازسازی و ترکیب دانش و بومی‌سازی دانش تطبیقی جهت استفاده داخلی؛ تدوین و مدلسازی دانش خطمشی برای استفاده مناسب در فرایند خطمشی؛ و ارزیابی و سازماندهی دانش خطمشی از مهمترین عوامل شناسایی شده در فرایند کسب و خلق دانش هستند. در فرایند ذخیره و نگهداری دانش عواملی چون مستندسازی دستاورد خطمشی‌ها و روایت‌ها و تجارب خبرگان و دانش جدید خطمشی‌گذاری؛ انباشت و ذخیره تمامی اقدامات و تجارب گذشته، مدارک و اسناد، و دانش جدید خطمشی‌گذاری در مخازن دانشی؛ آرشیو کردن دانش خطمشی شامل ثبت و طبقه‌بندی و کدگذاری دانش و دستاوردهای خطمشی‌گذاری و تجربه و دانش خطمشی-گذاران؛ تعیین سطح دسترسی و محرمانگی برخی داده‌ها و اطلاعات و ایجاد بانک اطلاعاتی برای محافظت از دانش از مهمترین عوامل شناسایی شده هستند.

انتشار دانش و تجربیات و نظرات صاحب‌نظران و خبرگان خطمشی‌گذاری و اشاعه خطمشی به منظور جلوگیری از تکرار و موازی‌کاری میان خطمشی‌گذاران؛ متناسب و هماهنگ کردن دانش خطمشی به جهت لزوم هماهنگی بین بازیگران دانشی خطمشی با سیاست‌گذاران؛ جمع‌بندی و

فرصت‌ها و محدودیت‌های جدیدی برای بازیگران داخلی و بومی ایجاد می‌کنند. در بستر ملی خط‌مشی نیز، ملاحظات نهادی کلان محل تأمل جدی هستند. همچنین ویژگی‌های خاص یک خط‌مشی و عوامل موجود در قلمرو خاص یک خط‌مشی که بر تبیین ظهور و شکل‌گیری یک خط‌مشی موثر هستند نیز می‌بایست در نظر گرفته شوند. یادگیری تجربیات و دانش موجود در بستر فراملی و عرصه بین‌الملل و به‌کارگیری آن در فرایند خط‌مشی‌گذاری بومی و همچنین انتشار و اشاعه و اشتراک دانش و تجربیات موجود در خط-مشی‌های گوناگون بستر ملی در قلمرو خاص خط‌مشی‌های مختلف و همینطور تسری و انتقال دانش و تجربیات کسب شده در قلمرو خاص هر خط‌مشی به بسترهای ملی خط-مشی‌گذاری منجر به بهبود ظرفیت حل مسئله، عملکرد و بهره‌وری دولت‌ها خواهد بود و نوآوری و رقابت‌پذیری را در عرصه خط‌مشی گسترش خواهد داد.

در نهایت مطابق مفاهیم استخراج شده از پژوهش‌ها و مقالات نویسندگانی نظیر ملاتی و دیگران (۲۰۲۱)، مارا و دیگران (۲۰۱۸)، باراو و دیگران (۲۰۱۷)، نورث و کومتا (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ساباتی (۲۰۰۷)، و مک‌ناب (۲۰۰۶) ابعادی چون توزیع مناسب دانش و یادگیری خط‌مشی در عرصه خط‌مشی‌گذاری؛ اشاعه، نوآوری و رقابت‌پذیری خط‌مشی؛ افزایش سرمایه فکری، اجتماعی و روانشناختی عرصه خط‌مشی؛ بهبود ظرفیت حل مسئله، عملکرد و بهره‌وری؛ و در نهایت تدوین، اجرا و ارزیابی مطلوب خط‌مشی به عنوان پیامدهای مدیریت دانش برای خط‌مشی حاصل شده است.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یادگیری از تجربه‌ها و دانش دیگران در فرایند خط-مشی‌گذاری عمومی خود موجب اشاعه و انتشار خط‌مشی بوده و نشان‌دهنده لزوم و اهمیت مشارکت و اشتراک دانش و تجربیات در این فرایند است. امروزه دانش، قدرت سازمان‌ها در سطح خرد، و دولت و جامعه در سطح کلان را رقم زده و قطب‌ها و دایره‌های دانشی به‌جای هرم‌ها و سلسله مراتب و اختیارات قانونی، سازمان‌ها و دولت را اداره می‌کنند. هر چند که همچنان ساختار سلسله مراتبی و روابط رئیس و مرئوس وجود دارند، هنگامی که دانش و تخصص لازم در اختیار سازمان و مدیریت آن نباشد عملاً کنترل و مدیریتی نیز حاکم نبوده و قدرت اصلی و موثر

بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹)، ادواردز (۲۰۰۸)، بورگن (۲۰۰۷)، و مک‌ناب (۲۰۰۶) مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

خط‌مشی‌گذاری عمومی فرایندی است پیوسته از درک مسئله‌ای که نیازمند واکنش دولت به تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های اتخاذ شده می‌باشد. در چارچوب مطالعات خط‌مشی عمومی، چرخه خط‌مشی، متداول‌ترین رویکرد برای مفهوم‌سازی فرایند خط‌مشی‌گذاری است (دانایی‌فرد ۱۳۹۵، ۲۶۶). چرخه خط‌مشی بریجمن و دیویس (۱۹۹۸)، به عنوان یک چارچوب سازماندهی شده مفید برای فرایند خط‌مشی شامل مراحل هشت‌گانه‌ای بوده (هازلهرست ۲۰۰۱)، همچنین یکی از مشهورترین مفهوم‌سازی‌ها در زمینه چرخه خط‌مشی حاصل کار لستر و استوارت (۱۹۹۶) و متشکل از شش مرحله است (دانایی‌فرد ۱۳۹۵، ۲۶۶). در این پژوهش نیز با بررسی و ترکیب پژوهش‌ها و مدل‌های ارائه شده برای چرخه و فرایند خط‌مشی‌گذاری در نهایت با تکیه بر چرخه خط‌مشی لستر و استوارت، مفاهیمی چون تدوین دستور کار؛ شکل‌گیری خط‌مشی؛ اجرای خط‌مشی؛ ارزیابی.

خط‌مشی؛ تغییر خط‌مشی؛ و خاتمه خط‌مشی به عنوان مراحل فرایند و چرخه خط‌مشی‌گذاری استخراج شده که پیاده‌سازی مطلوب ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش در طی این مراحل امکان توزیع مناسب دانش را در فرایند خط‌مشی‌گذاری فراهم کرده، منجر به انتشار و اشاعه مناسب خط‌مشی شده، یادگیری خط‌مشی خروجی آن بوده و در نهایت بهبود فرایند خط‌مشی‌گذاری نتیجه آن خواهد بود.

عوامل متعددی در شکل‌گیری و اجرای یک خط‌مشی موثر هستند و یا اینکه منجر به تغییر و یا خاتمه یک خط-مشی می‌شوند، این عوامل بر اساس مشخصه‌های قلمرویی و کارکردی خط‌مشی متغیر هستند. ساباتی (۲۰۰۷)، سه بستر و قلمرو شامل بسترهای فراملی، بسترهای ملی، بسترهای قلمرو خاص خط‌مشی را دسته‌بندی و ارائه نموده است. امروزه در نظر گرفتن فقط سطح داخلی کشورها هنگام تلاش برای شکل‌گیری برخی خط‌مشی‌ها نظیر خط-مشی‌های حوزه انرژی و یا خط‌مشی‌های حوزه اقتصاد کلان که متأثر از ملاحظات سیاسی و اقتصادی و فناوری جامعه بین‌الملل هست، غالباً کافی نیست. بدین ترتیب بسترهای فراملی به عنوان نوعی ساختار کلان عمل می‌کنند که

فرایند مدیریت دانش شامل کسب و خلق، ذخیره‌سازی و نگهداری، اشتراک و تسهیم، و به‌کارگیری و کاربرد دانش به‌وسیله افراد و نهادهای مختلف عرصه خط‌مشی‌گذاری به‌منظور استفاده حداکثری از دانش و تجربه موجود میان بازیگران مختلف و همچنین حفظ و گسترش دانش موجود و خلق شده در فرایند خط‌مشی‌گذاری در راستای تحقق اهداف خط‌مشی بسیار با اهمیت بوده و نیازمند توجه جدی و کاربردی ساختن آن در عرصه خط‌مشی‌گذاری کشور می‌باشد.

همچنین وجود نهادهای مختلف دارای وظایف نزدیک و یا گاهی مشابه در ساختار حکمرانی کشور و تاثیر هر کدام از آنها بر کیفیت تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی، لزوم پیاده‌سازی مدیریت دانش در عرصه خط‌مشی و انتقال و استفاده از دانش و تجربیات موجود را جدی‌تر نموده و می‌بایست زمینه حضور و مشارکت کلیه بازیگران و ذینفعان عرصه هر قلمرو خط‌مشی فراهم گردد. در نتیجه این موضوع امکان بررسی همه جانبه و تصمیم‌گیری و خط-مشی‌گذاری بهینه و مطلوب آن حوزه خط‌مشی فراهم خواهد گردید. در خصوص خط‌مشی‌های فرابخشی نظیر خط‌مشی‌های اقتصاد کلان و یا بین بخشی مثل خط‌مشی-های حفاظت از محیط زیست نیز خط‌مشی‌گذاری مطلوب نیازمند حضور بازیگران متعدد و استفاده از دانش و اطلاعات و تجربیات مختلف برای شکل‌گیری خط‌مشی بهینه خواهد بود، پایگاه‌های دانشی حاصل از چرخه مدیریت دانش خط-مشی در این مواقع بسیار سودمند و راهگشا خواهند بود. بدین ترتیب بستر مناسب فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی، سامانه‌ها و پورتال‌های مشترک بین سازمانی به منظور اشتراک دانش و اطلاعات و تجربیات و همچنین حفظ و نگهداری دانش موجود از الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در عرصه خط‌مشی بوده و می‌بایست پیاده-سازی و راهبری آنها مورد توجه قرار گیرد. همچنین ایجاد ضمانت‌ها و ابزارهای قانونی برای تصمیم‌گیری و خط‌مشی-گذاری مبتنی بر داده؛ اطلاعات و دانش کافی؛ به‌موقع و مناسب و لزوم نهادینه‌سازی آن در سطح کلان عرصه حکمرانی نیازمند توجه است.

از محدودیت‌های این پژوهش به بین‌رشته‌ای بودن موضوع و عدم ارائه کامل مفاهیم در مقالات مورد بررسی و لزوم بررسی مقالات بیشتر و تحلیل و ترکیب آنها می‌توان اشاره نمود. همچنین از جمله پیشنهادها برای تحقیق برای

عمومی به دست آمده، مفاهیم؛ ابعاد و عوامل موثر بر مدیریت دانش در فرایند خط‌مشی‌گذاری و ارتباط آنها با یکدیگر در قالب الگوی ارائه شده در این شکل نمایش داده شده است. در این الگو چهار فعالیت و فرایند اصلی و مورد قبول اکثریت مدل‌های فرایندی مدیریت دانش شامل کسب و خلق دانش؛ ذخیره و نگهداری دانش؛ تسهیم و انتقال دانش؛ و به‌کارگیری و کاربرد دانش، چرخه و فرایند مدیریت دانش در خط‌مشی را تشکیل داده که در درون هر یک از این فعالیت‌ها و فرایندهای چهارگانه می‌بایست مهمترین اقدامات و عوامل موثر بر شکل‌گیری مناسب و مطلوب فرایندها به درستی صورت پذیرند. در این راستا تامین زیرساخت‌های دانشی لازم شامل زیرساخت فرهنگی و رفتاری؛ زیرساخت فرایندی و ساختاری؛ زیرساخت فناوری؛ و زیرساخت راهبری برای پیاده‌سازی مطلوب چرخه مدیریت دانش در فرایند و چرخه خط‌مشی‌گذاری شامل تدوین دستور کار؛ شکل‌گیری خط‌مشی؛ اجرای خط‌مشی؛ ارزیابی خط‌مشی؛ تغییر خط‌مشی؛ و خاتمه خط‌مشی، موردنیاز بوده و با اثرگذاری بر مراحل مختلف این چرخه و فرایند خط‌مشی‌گذاری، و بهره‌مندی از دانش ایجاد شده در هر یک از مراحل این چرخه و در بسترهای فراملی، ملی، و بستر و قلمرو خاص خط‌مشی، به پیامدهایی چون توزیع مناسب دانش و یادگیری خط‌مشی در عرصه خط‌مشی-گذاری؛ اشاعه، نوآوری و رقابت‌پذیری خط‌مشی؛ افزایش سرمایه فکری، اجتماعی و روانشناختی عرصه خط‌مشی؛ بهبود ظرفیت حل مسئله، عملکرد و بهره‌وری؛ و در نهایت تدوین، اجرا و ارزیابی مطلوب خط‌مشی خواهد انجامید.

در نهایت اینکه ترکیب دانش و اطلاعات اعم از دانش فنی و تخصصی حوزه خاص خط‌مشی‌گذاری، دانش سازمانی و اداری، و همچنین دانش و علوم خط‌مشی، با یکدیگر در فرایند خط‌مشی‌گذاری و بهره‌برداری اثربخش از آن می‌تواند موجب تقویت و افزایش ظرفیت فرایند خط-مشی‌گذاری عمومی باشد. از این رو روند رو به رشد دانش-بنیان شدن حوزه‌ها و صنایع مختلف و مدیریت دانش در آنها به منزله یک مزیت رقابتی پایدار، در حوزه خط‌مشی-گذاری عمومی نیز می‌بایست مورد توجه جامعه علمی، اندیشمندان و سیاست‌گذاران این حوزه قرار گرفته و با توجه به ویژگی‌های فرایند خط‌مشی‌گذاری از جمله گستردگی طیف بازیگران و مشارکت کنندگان عرصه خط-مشی و لزوم تعامل و مشارکت سازنده آنان، پیاده‌سازی

پژوهش‌های آینده، علاوه بر موضوعات مهم مطرح شده در بند قبل نظیر چگونگی مشارکت بازیگران دانشی خطمشی؛ ایجاد بستر فناوری اطلاعات مناسب در سطح کلان حکمرانی؛ ضمانت‌ها و ابزارهای قانونی پیاده‌سازی مدیریت دانش خطمشی، بررسی موضوع پژوهش در حوزه‌های مختلف خطمشی‌گذاری کشور و در نهایت تحلیل محتوای آنها و ارائه الگوی جامع مدیریت دانش در فرایند خطمشی-گذاری عمومی کشور پیشنهاد می‌گردد.

- Laihonon, H. Kork A.A. and Sinervo L.M. 2024. Advancing Public Sector Knowledge Management: Towards an Understanding of Knowledge Formation in Public Administration. Knowledge Management Research & Practice. 22:3. 223-233.
- Mara, A. Mazzocchi, M. and Sarra, A. 2018. Knowledge Sharing and Scientific Cooperation in the Design of Research-based Policies: The Case of the Circular Economy. Journal of Cleaner Production. 194. 800-812.
- McNab, D. 2018. Knowledge Management in the Public Sector: A Guide to Innovation in Government. Translation by Yaqoubi, N. Kazemi, M. and Jamali Paghale, M. Zahedan: University of Sistan and Baluchestan.
- Meisenberger, S. 2013. The Art of Management – a Science. The Global Peter Drucker Essay Contest: Managing Complexity.
- Melati, C. Janissek-Muniz, R. and Curado, C. 2021. Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. Journal of Contemporary Administration. 25.2. 1-17.
- Mezghani, E. Exposito, E. and Drira, K. 2016. A Collaborative Methodology for Tacit Knowledge Management: Application to Scientific Research. Future Generation Computer System. 54. 450-455.
- Monavarian, A. 2015. Implementation and Evaluation of Public Policy. Tehran: Mehraban Nashr.
- Nasabi, N. Rahmanpour, M. and Bordbar, N. 2025. Evaluation of Knowledge Management Maturity at Shiraz University of Medical Sciences and Solutions for its Improvement: A Cross-Sectional Mixed-Methods Study. Open Public Health Journal. 18.
- North, K. and Komta, G. 2016. Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning. Translation by Ghorbanzadeh, V. et al. Tehran: Baztab.
- O'riordan, J. 2020. Knowledge Management: Lessons for Local Government. Institute of Public Administration: Local Government Research Series. 17. 1-38.
- Rastogi, N.P. 2000. Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness. Human Systems Management. 19. 39 – 48.
- Sabatier, P. 2017. Theories of the Public Policy Process. Translation by Danaeefard, H. Tehran: Safar.
- Topp, L. et al. 2018. Knowledge Management for Policy Impact: The Case of The European Commission's Joint Research Centre. Palgrave Communications. 87. 1-10.
- Wiig, K.M. 1993. Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge. Arlington: Schema Press.
- Abedi Jafari, A. and Amiri, M. 2019. Metasynthesis: a method for synthesizing qualitative studies. Humanities methodology. 99. 73-87.
- Alvani, M. 2016. Public Policy-Making and. Tehran: Samt.
- Alvani, M., and Sharifzadeh, F. 2015. Public Policy Making Process. Tehran: Allameh Tabatabai University.
- Asian Productivity Organization. 2014. Knowledge Management for the Public. Translation by Keshavarzi, A.H. Tehran: Higher Education Research and Planning Institute.
- Barao, A. et al. 2017. A Knowledge Management Approach to Capture Organization Learning Network. International Journal of Information Management. 1-6.
- Bourgon, J. 2007. Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory. International Review of Administrative Sciences. 73. 7-26.
- Butschi, D. 2012. Knowledge-based Policy Making. Copenhagen: Report of the First Parliamentary TA Debate.
- Castello, P. 2017. Knowledge Management for Policy – Stocktaking of One Year of JRC Activities. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Corcoran, N. and Duane, A. 2017. Using Enterprise Social Networks as a Knowledge Management Tool in Higher Education. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 47. 555-570.
- Danaeefard, H. 2015. New Development in the Public Policy Making. Tehran: Imam Sadegh University.
- Danaeefard, H. Hosseini, Y. and Fani, A. 2017. Public Policy Capacity: The Key to National Development. Tehran: Safar.
- Darvishi, D. and Darvishi, H. 2019. Assessing the Effectiveness of Knowledge Management Using Analytic Network Process. International Journal of Applied Operational Research. 9. 31-40.
- Daviter, F. 2015. The Political Use of Knowledge in the Policy Process. Policy Sciences. 48. 491–505.
- Dumitriu, P. 2016. Knowledge Management in the United Nations System. Geneva, United Nations: Joint Inspection Unit.
- Edelmann, N. and Albrecht, V. 2023. The Policy Cycle: a Framework for Knowledge Management of Practitioners' Expertise and Role in Participatory Processes. Political Science. 1-14.
- Edwards, J.S. 2008. Knowledge Management in the Energy Sector: Review and Future Directions. International Journal of Energy Sector Management. 2. 197-217.
- Hazlehurst, D. 2001. Networks and Policy Making: From Theory to Practice in Australian Social Policy. Discussion paper No. 83, Australian, Australian National University.
- Hill, M. and Hupe, P. 2018. Implementing Public Policy: Governance in Theory and Practice. Translation and summary by Madani, j. and Khodaei, N. Tehran: Azrin Mehr.
- Kassa, E.T. and Ning, J. 2023. A Systematic Review on the Roles of Knowledge Management in Public Sectors: Synthesis and Way Forwards. Heliyon. 9. 1-10.

Knowledge Management in Public Policymaking Process: A Metasynthesis Research

Darab Ahmadvand^{*1}, Vajhollah Ghorbanizadeh²

Abstract

Background: Knowledge management in public policymaking process, synthesised the insights from interdisciplinary works to promote training and skills in the field policy, and is very necessary for the success of the policy considering the growing complexity of policy issues as well as the very high growth of knowledge the field of policymaking.

Objective: The main goal of this research is to collect; summary; assessment; and the connection and coherence of the theoretical literature in the field of knowledge management in public policymaking process.

Methods: This research has been done using the qualitative method of metasynthesis. The research sampling method is purposeful sampling, articles and studies have been selected that can answer the research question.

Findings: The knowledge management cycle; knowledge creation; knowledge retention; knowledge sharing; knowledge application; knowledge infrastructure; policy cycle; policy area; and outcomes, has been extracted as different dimensions and factors affecting on knowledge management in the process of public policy making and the relationship between them is presented in the form of a pattern.

Conclusion: Finally, the proper distribution of knowledge and policy learning in the field of policy making; policy diffusion, innovation and competitiveness; increasing the intellectual, social and psychological capital of the policy arena; improve problem-solving capacity, performance and productivity; And finally, the formulation, implementation and evaluation of the policy will be among the results of the implementation of knowledge management in the public policy making process.

Keyword: Knowledge Management, Policy Cycle, Policy Area, Knowledge Infrastructure, Metasynthesis.

^{*1}Public Policymaking Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Darabav@yahoo.com (Corresponding Author)

²Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.