

BOX NO. _____



COLGIS/HAM/BC/2

UNIVERSITY ARCHIVES

College of Law, Government and International Studies

Halimah Abdul Manaf. (2007). Pengurusan pengetahuan (knowledge management) dan pengurusan organisasi di sektor awam. In Saadon Awang & Abd Rahim Romle (Eds.), *Isu-isu kontemporari pengurusan awam* (pp. 117-131). Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.

ARCHIVE UNIT
Perpustakaan Sultanah Bahiyah
Universiti Utara Malaysia
© July 12, 2011

ISU-ISU KONTEMPORARI PENGURUSAN AWAM

Penyelenggara

Saadon Awang

Abd Rahim Romle

PEARSON
Prentice
Hall

ISU KONTEMPORARI 3

PENGURUSAN ORGANISASI AWAM

PENGURUSAN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*) DAN PENGURUSAN ORGANISASI DI SEKTOR AWAM

Halimah Abdul Manaf

PENGENALAN

Pembentukan dan pemindahan pengetahuan dalam organisasi merupakan agenda baru dalam proses kejayaan pengurusan sesebuah organisasi. Kebanyakan organisasi pada masa sekarang menumpukan kepada usaha mengenal pasti kaedah pembentukan pengetahuan di dalam organisasi sekaligus boleh dipindahkan, merentasi organisasi. Menurut Dixon (2000), dua aktiviti utama pengetahuan yang perlu diseimbangkan ialah pembentukan pengetahuan (*common knowledge*) dan pemindahan pengetahuan merentasi masa dan ruang.

Major dan Cordey-Hayes (2002) mendefinisikan pemindahan pengetahuan sebagai penyampaian pengetahuan dari satu tempat, orang, pemilik dan sebagainya kepada pihak yang lain. Ia melibatkan dua atau lebih pihak dan perlu mempunyai destinasi serta sumber tertentu untuk dipindahkan. Biasanya, proses pemindahan menyebabkan satu pihak menerima dan satu pihak akan kehilangan. Namun begitu, proses pemindahan pengetahuan adalah berbeza dengan pemindahan aset lain di mana pengetahuan adalah aset yang tidak nampak berbeza dari aset yang nampak. Aset nampak akan mengalami susutnilai apabila digunakan, tetapi aset tidak nampak akan semakin bernilai apabila digunakan dan

semakin susut nilai apabila tidak digunakan (Sveiby, 2001). Ini bermakna, pengetahuan semakin bertambah apabila seseorang berkongsi pengetahuannya dengan orang lain ataupun apabila seseorang memindahkan pengetahuannya kepada orang lain.

PENGURUSAN PENGETAHUAN DI SEKTOR AWAM

Sektor awam yang mewakili pihak kerajaan dalam menawarkan perkhidmatan kepada masyarakat turut berdepan dengan isu pengurusan berasaskan pengetahuan. Pelbagai pembaharuan dan perubahan telah berlaku dalam sektor awam memerlukan pembentukan dan pemindahan pengetahuan baru untuk penambahbaikan perkhidmatannya.

Kajian empirikal yang dijalankan oleh Syed Ikhsan dan Rowland (2004) terhadap organisasi awam di Malaysia melihat persepsi ke atas manfaat, masalah, tanggungjawab dan aspek teknologi sebagai asas dalam pengurusan pengetahuan di dalam organisasi. Kajian yang dilakukan menunjukkan organisasi awam tidak mempunyai strategi pengurusan pengetahuan yang khusus.

Walau bagaimanapun, ia menunjukkan bahawa wujud elemen pengetahuan dalam organisasi awam termasuklah pembentukan polisi dan prosedur, Manual Prosedur Kerja, ISO 9002, Fail Meja, aliran kerja dan pangkalan data. Namun begitu, kakitangan sektor awam berpendapat bahawa ketua jabatan perlu bertanggungjawab dalam pelaksanaan pengurusan berasaskan pengetahuan. Selain itu, bagi memastikan kejayaan perkhidmatan kepada orang ramai, pekerja juga perlu bertanggungjawab untuk mengurus sebarang bentuk pengetahuan yang wujud dalam organisasi.

Wiig (2002) melihat pengurusan pengetahuan memainkan peranan penting dalam sektor awam khususnya dalam empat bidang yang utama iaitu:-

- a. pembuatan keputusan dalam perkhidmatan awam.
- b. menggalakkan orang ramai terlibat dalam proses pembuatan keputusan.

- c. membentuk persaingan kognitif dan pemikiran di kalangan masyarakat.
- d. pembentukan pengurusan pengetahuan kerja.

Pengurusan pengetahuan yang komprehensif adalah penting di dalam pentadbiran organisasi awam. Ini bagi membolehkan masyarakat bertambah maju, institusi menjalankan tugas dengan efisien yang menyumbang kepada peningkatan kualiti hidup rakyat. Dua faktor utama yang mempengaruhi strategi dan program pengurusan pengetahuan adalah pembentukan aset pengetahuan dan pemindahan pengetahuan ke dalam organisasi. Bagi memastikan strategi pengurusan pengetahuan yang efektif, sesebuah organisasi perlu menggabungkan semua elemen pengurusan organisasi untuk membolehkan wujud pengetahuan yang boleh diadaptasikan dengan persekitaran kerja (Donoghue, 1999).

Donoghue (1999), menekankan bahawa pengurusan pengetahuan yang efektif memerlukan kombinasi elemen-elemen organisasi iaitu teknologi, amalan pengurusan sumber manusia, struktur dan budaya organisasi untuk membolehkan aspek pengetahuan disebarkan secara meluas kepada semua pihak pada satu masa. Rubenstein-Montano *et al.* (2001) menekankan bahawa strategi pengurusan pengetahuan perlu melibatkan proses pengurusan pengetahuan iaitu manusia, infrastruktur teknologi dan budaya perkongsian pengetahuan.

DIMENSI PENGURUSAN PENGETAHUAN (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Pengurusan Pengetahuan

Pengurusan pengetahuan merujuk kepada proses eksploitasi dan pembangunan pengetahuan sebagai aset organisasi dengan mengambilkira objektif pada masa hadapan. Pengurusan pengetahuan termasuklah pengetahuan yang nyata, didokumentasikan, tidak bertulis dan subjektif. Pengurusan merangkumi proses yang berkaitan dengan mengenalpasti, perkongsian dan pembentukan pengetahuan. Ia memerlukan sistem untuk membentuk, mengekalkan, memupuk dan memudahkan

perkongsian pengetahuan serta pembelajaran organisasi. Kejayaan pengurusan pengetahuan organisasi ialah apabila pengetahuan dilihat sebagai aset dan digunakan untuk membangunkan norma dan nilai yang menyokong kepada pembentukan dan perkongsian pengetahuan (Davenport *et al.*, 1998).

Galagan (1997) melihat pengurusan pengetahuan melibatkan:-

- i. penjanaaan pengetahuan baru.
- ii. mencari dan menghubungkan pengetahuan dari sumber luar organisasi.
- iii. menjelaskan pengetahuan dalam bentuk dokumen, pangakalan data, *software* dan sebagainya.
- iv. menggunakan pengetahuan dalam proses kerja, produk dan perkhidmatan.
- v. memindahkan pengetahuan kepada semua kakitangan organisasi.
- vi. menggunakan kebolehcapaian pengetahuan dalam pembuatan keputusan.
- vii. pembangunan pengetahuan melalui budaya dan insentif kerja.
- viii. mengukur nilai pengetahuan sebagai aset dan kesan pengurusan pengetahuan.

Namun, dalam penulisan ini dimensi pengurusan pengetahuan dilihat dari segi prestasi pemindahan pengetahuan dan pengetahuan sebagai aset organisasi serta perkaitannya dengan elemen pengurusan organisasi.

Prestasi Pemindahan Pengetahuan

Prestasi pemindahan pengetahuan didefinisikan sebagai kebolehan pemindahan pengetahuan daripada satu unit kepada unit yang lain yang boleh menyumbang kepada prestasi organisasi. Menurut Sveilby (2001), pemindahan pengetahuan antara individu bukan sahaja memberi manfaat kepada organisasi tetapi juga meningkatkan persaingan antara individu yang terlibat dalam proses berkenaan. Pemindahan pengetahuan dalam organisasi merujuk kepada proses yang melibatkan sesuatu unit (seperti kumpulan, jabatan atau divisyen) yang menambahkan pengalaman

kepada individu yang lain. Pengetahuan boleh dipindahkan dalam pelbagai cara. Menurut Sveiby (1997), pengetahuan boleh dipindahkan sama ada secara terus menggunakan media atau secara tidak langsung daripada satu pihak kepada pihak yang lain. Bagi melihat prestasi pemindahan pengetahuan dalam sektor awam, kita perlu meneliti beberapa persoalan yang berikut:

i. Kepantasan Pemindahan Pengetahuan Antara Jabatan

Kepantasan pemindahan pengetahuan adalah elemen penting dalam pengurusan pengetahuan. Menurut Bloodgood dan Salisbury (2001), pemindahan pengetahuan memberi kebaikan dari segi kelajuan pemecahan pengetahuan mengikut pembahagian dalam organisasi yang memberi keuntungan kepada semua pihak. Melalui infrastruktur yang baik, individu dalam organisasi akan memperolehi maklumat dengan lebih cepat dan membolehkan pembuatan keputusan dengan cepat. Walau bagaimanapun, faktor kepantasan pemindahan pengetahuan sahaja tidak dapat menyelesaikan masalah melainkan pemindahan pengetahuan kepada individu yang sesuai dan pada masa yang tepat.

ii. Ketepatan Sasaran Pemindahan Pengetahuan

Aspek yang turut mempengaruhi kejayaan pelaksanaan pengurusan pengetahuan dalam organisasi adalah pemindahan pengetahuan kepada lokasi di mana ia diperlukan dan boleh digunakan (Alavi dan Leidner, 2001). Jika pemindahan pengetahuan berlaku kepada individu yang tidak betul maka pemindahan pengetahuan hanya berada di mindanya dan simpanan pangkalan data sahaja (Teece, 2000). Jika maklumat dan pengetahuan boleh dipindahkan dengan cepat tetapi sampai kepada individu yang tidak betul, ia akan memberi lebih banyak masalah kepada mana-mana organisasi awam. Asasnya, pemindahan pengetahuan yang tidak tepat menyebabkan aset pengetahuan dalam organisasi tidak akan terus kepada kumpulan sasaran walaupun dalam organisasi yang sama.

iii. Kebolehpercayaan Terhadap Pengetahuan

Kebolehpercayaan terhadap data, maklumat dan aset pengetahuan dalam organisasi sektor awam sangat penting dan ketidakjelasan pengetahuan menyebabkan masalah kepada kerajaan secara keseluruhan. Organisasi awam bertanggungjawab untuk menyediakan perkhidmatan kepada rakyat, mereka perlu meminimumkan kelemahan yang wujud dalam perkhidmatan yang diberikan.

Aset Pengetahuan

Pengetahuan sebagai aset sangat penting kepada semua organisasi dan berperanan dalam semua proses pembuatan keputusan. Menurut Teece (2000), pengetahuan sebagai aset yang tidak boleh dibeli dan dijual tetapi perlu dibentuk dalam organisasi dan ia perlu dieksploitasi secara dalaman untuk memenuhi nilai yang ditetapkan oleh pemilik organisasi. Bentuk pengetahuan itu sendiri yang wujud dalam proses, prosedur, amalan dan struktur organisasi menyebabkan pengetahuan organisasi sukar dipindahkan.

Oleh itu, setiap organisasi perlu mengenalpasti di mana pengetahuan wujud dalam organisasi. Ia penting terutamanya apabila berlaku pembentukan strategi untuk memastikan pengetahuan dibentuk, dipindah dan dilindungi dengan cara yang betul dan disasarkan kepada individu yang sesuai. Pengetahuan sebagai aset yang sah dan boleh dipercayai membolehkannya dipindahkan kepada individu yang berkaitan, pada masa dan destinasi yang tepat. Prestasi pemindahan pengetahuan bergantung kepada kesediaan dan kebolehcapaian terhadap pengetahuan yang menjadi aset organisasi.

DIMENSI PENGURUSAN ORGANISASI

Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi dua komponen penting yang perlu dilihat ialah budaya perkongsian dan individualisme serta

bagaimana kedua-dua komponen ini memberi kesan ke atas aset pengetahuan organisasi dan prestasi pemindahan pengetahuan.

Budaya Perkongsian

Budaya perkongsian merujuk kepada bagaimana maklumat dan pengetahuan dikongsi antara pekerja dalam organisasi. Budaya perkongsian pengetahuan adalah elemen penting yang perlu difahami sebelum melaksanakan sebarang strategi baru dalam organisasi. Budaya adalah faktor utama yang dikenal pasti memberi kesan kepada prasarana pelaksanaan kerja yang lain seperti teknologi dan teknik pengurusan bagi memastikan kejayaan pengurusan pengetahuan. Dalam konteks ini, budaya merujuk kepada perkongsian nilai, kepercayaan dan amalan individu dalam organisasi (McDermott dan O'Dell, 2001).

Manakala, perkongsian pengetahuan pula merujuk kepada aktiviti pemindahan atau penyebaran pengetahuan dari seorang individu atau kumpulan atau organisasi kepada pihak yang lain (Lee, 2001).

Menurut Parker dan Bradley (2000), budaya organisasi berperanan menjelaskan kepentingan sesuatu pembaharuan dilakukan serta perubahan yang ingin dibuat agar sesuai dengan budaya sektor awam, strategi, serta objektif pembaharuan dilakukan. Organisasi yang melaksanakan perkongsian maklumat dan membentuk pengetahuan di antara ahli-ahlinya akan komited untuk menyesuaikan dengan pandangan pelbagai pihak. Ia membolehkan pelaksanaan perkongsian pengetahuan dengan cekap dan berkesan sekaligus meningkatkan kemajuan organisasi (Levine, 2001).

Individualisme

Individualisme merujuk kepada sikap atau tingkah laku individu itu sendiri terhadap pembentukan dan pemindahan pengetahuan dalam organisasi. Nonaka (1999) melihat bahawa tidak semua individu boleh berkongsi pengetahuan mereka dengan mudah. Masalah yang sering wujud adalah berkaitan dengan sikap

dan tingkah laku individu. Isu yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku individu ialah seperti adakah seseorang bersedia untuk berkongsi pengalaman mereka dan bagaimana mereka mengatasi halangan bagi membolehkan perkongsian pengetahuan mereka di dalam organisasi.

Dalam sesebuah organisasi yang mengamalkan perkongsian budaya, pekerja akan berkongsi idea dan pengetahuan kerana mereka melihat ia sebagai sesuatu yang semula jadi berbanding dengan mereka yang terpaksa melakukannya (McDermott dan O'Dell, 2001).

Walau bagaimanapun, dalam organisasi yang berskala besar terdapat kecenderungan individu untuk menggunakan pengetahuan sebagai asas kepada kuasa sebagai kelebihan kepada dirinya berbanding dengan menganggap pengetahuan sebagai sumber organisasi. Goh (2002) melihat kebanyakan pengurus organisasi mengkritik tindakan individu menjadikan pengetahuan sebagai sumber kuasa, kekuatan atau jaminan untuk terus bekerja serta tidak mahu berkongsi pengetahuan yang dimilikinya.

Dalam sektor awam, terdapat sesetengah pekerja melihat maklumat sebagai aset yang perlu dilindungi dan disimpan untuk diri mereka dan tidak perlu dikongsi dengan jabatan atau agensi yang lain (Industry Solution, 1999). Individu yang tidak berkongsi pengetahuan tidak mempunyai tahap motivasi diri yang tinggi dan mereka juga tidak akan memberi maklumat jika tidak mendapat balasan.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk kepada cara individu dan kaedah dalam pekerjaan ditentukan bagi membolehkan sesuatu pekerjaan dapat dilaksanakan (Encyclopedia of Management, 2000). Dalam konteks ini, struktur organisasi dibincangkan dari aspek komponen yang mempengaruhi aliran komunikasi antara jabatan, dokumentasi polisi yang baik, prosedur dan peraturan yang membebaskan organisasi dan bagaimana mereka membantu membentuk dan memindahkan pengetahuan.

Status Dokumen Sulit

Status maklumat dan dokumen merupakan satu faktor yang mempengaruhi pembentukan dan pemindahan pengetahuan dalam organisasi. Sebahagian maklumat dan dokumen adalah berkaitan dengan sesetengah peringkat pekerja, yang menjadi penghalang penyebaran pengetahuan menyeberangi organisasi. Dalam organisasi awam, status dokumen dibahagikan kepada empat klasifikasi iaitu Biasa, Sulit, Rahsia dan Rahsia Besar. Status dokumen di organisasi awam memberi kesan ke atas perkongsian pengetahuan antara individu, jabatan dan organisasi. Oleh itu, perkongsian pengetahuan berlaku di kalangan sesetengah pihak sahaja.

Aliran Komunikasi

Secara umumnya, organisasi yang berskala besar biasanya mempunyai pelbagai peringkat pengurusan yang melibatkan struktur laporan formal mengikut aliran kuasa dari peringkat atasan hingga ke peringkat bawahan (Davenport dan Prusak, 2000). Begitu juga, aliran pembuatan keputusan menegak dari atas ke bawah mengikut aliran komunikasi arahan. Bentuk komunikasi dan pembuatan keputusan sebegini menyebabkan proses organisasi menjadi perlahan di mana ia boleh membahayakan organisasi (Huczynski, 1989).

Struktur organisasi yang formal (di mana laporan hanya dipunyai oleh satu jabatan) menyebabkan saluran jabatan lain terhad untuk mencapai maklumat dari jabatan lain atau organisasi lain. Struktur yang menegak meningkatkan halangan kepada pemindahan pengetahuan antara satu jabatan dengan jabatan lain kerana setiap jabatan beroperasi dengan saiz yang besar jika organisasi berkenaan bersifat saling bergantung.

Kebanyakan bentuk komunikasi adalah "atas bawah" dan begitu perlahan dalam memenuhi kehendak pekerja. Ia mengambil masa yang lama untuk sampai ke peringkat bawah melalui setiap peringkat organisasi. Kluge (2001) melihat komunikasi atas-bawah

dan bawah-atas yang berkesan sangat penting untuk mewujudkan pengetahuan kepada organisasi, namun komunikasi yang efektif merentasi hierarki kuasa dalam organisasi adalah sangat rumit dan menyebabkan pengetahuan sukar untuk dipindahkan.

Jika organisasi menyokong rangkaian komunikasi yang berfungsi secara bebas di mana pengetahuan dapat diwujudkan dan mereka yang ingin mendapat pengetahuan memperolehnya dengan mudah, ia akan menjadi sebahagian kecenderungan pembentukan dan pemindahan pengetahuan dalam organisasi.

Teknologi

Terdapat pelbagai mekanisme yang boleh digunakan untuk melihat pengetahuan dan perkongsian pengetahuan organisasi sejajar dengan perkembangan semasa iaitu menerusi pengaruh teknologi maklumat (*IT*) (*World Development Report, 1998/1999*). Teknologi khususnya *ICT* (*Information and Communication Technology*) mempunyai perkaitan yang rapat dengan konsep pengurusan pengetahuan. Teknologi membolehkan kejayaan pelaksanaan program dan strategi pengurusan pengetahuan. Kemudahan penggunaan teknologi dilihat dari segi *capturing*, penyimpanan, pemindahan dan penyebaran maklumat.

Infrastruktur ICT

Pengurusan pengetahuan yang efektif bergantung kepada perkongsian pengetahuan individu melalui kemudahan komputer organisasi di mana pengguna boleh mencapainya. *IT* merangkumi dua keupayaan umum yang berkaitan dengan pengetahuan. Pertama, penggunaan *IT* membantu mengkanunkan pengetahuan ke dalam keputusan atau sistem pakar dengan memasukkan pengetahuan dengan jelas. Kedua, membantu meletakkan individu dengan kepakaran yang khusus dan boleh mengulangi komunikasi yang berlaku antara mereka. Melalui kemudahan infrastruktur *ICT* terkini akan membantu pekerja menjana, berkongsi dan memindahkan maklumat dalam organisasi.

Peralatan ICT

Peralatan ICT yang lengkap mengikut keperluan global membantu persaingan di kalangan organisasi menyempurnakan pemindahan pengetahuan di luar organisasi selain faktor-faktor seperti saiz organisasi yang besar, penggunaan pengetahuan untuk persaingan dan mewujudkan kecekapan dalam organisasi (Teece, 2000). Smith (2001) melihat ketersediaan peralatan IT (*software*) memainkan peranan utama dalam pengurusan pengetahuan.

Kepakaran Penggunaan ICT

Kepakaran penggunaan dan latihan ICT yang mencukupi di kalangan semua pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan pembentukan dan pemindahan pengetahuan. Semakin banyak latihan yang diberikan, semakin banyak pengetahuan yang dimiliki pekerja dalam menggunakan kemudahan ICT dan ia membantu mempercepatkan proses pembentukan dan pemindahan pengetahuan

Sumber Manusia

Sumber manusia adalah elemen yang perlu diberi perhatian dalam pengurusan pengetahuan di organisasi. Kebanyakan organisasi menumpukan kepada pelaksanaan sistem berasaskan IT dalam pelaksanaan pengurusan pengetahuan, namun aspek kemanusiaan dan sosial adalah agenda utama pengurusan pengetahuan. Lims dan Klobas (2000) berpendapat bahawa polisi sumber manusia dalam organisasi memberi kesan ke atas cara organisasi mengurus pengetahuan. Manusia dan budaya kerja menjadi faktor kejayaan atau kegagalan inisiatif pengurusan pengetahuan.

Kedudukan Jawatan Pekerja

Aspek penempatan jawatan kakitangan mempunyai hubungan dengan pengurusan pengetahuan di sektor awam. Pekerja yang memohon sesuatu jawatan akan membawa segala kepakaran yang ada pada mereka dari segi taraf pendidikan, pengalaman,

pengetahuan dan kemahiran yang memberi nilai tambah kepada organisasi (Bogdanowics dan Bailey, 2002). Aspek ini amat penting di mana pengetahuan dapat dijana dengan mudah apabila individu diletakkan di kedudukan yang bertepatan dengan kemahiran yang dimilikinya.

Menurut Smith (2001), manusia mempunyai kebolehan dan pengetahuan yang berbeza dan menggunakan kelebihan berkenaan dalam keadaan yang berbeza. Dengan kelayakan yang mencukupi, kepentingan dan pengalaman, pekerja dapat meningkatkan prestasi kerjanya dengan baik. Ini sekaligus memudahkan proses pengurusan pengetahuan dalam organisasi.

Latihan

Dalam pengurusan pengetahuan, aspek latihan kepada pekerja juga perlu ditekankan sama ada latihan dalaman atau luaran organisasi. Pengetahuan yang diperolehi oleh pekerja melalui pembelajaran dan latihan membolehkan mereka memindahkan pengetahuan yang dimiliki oleh mereka ke dalam pusingan kerja organisasi, persaingan, deskripsi tugas dan proses perniagaan, perancangan, strategi dan budaya kerja organisasi. Pekerja perlu diberi latihan yang berterusan bagi meningkatkan pengetahuan dan kebolehan mereka.

Smith (2001) berpendapat pekerja yang tidak mendapat latihan yang mencukupi atau tidak mendapat latihan yang khusus mengikut keperluan kerja mereka akan berusaha untuk memperolehinya. Oleh itu, penting kepada sesebuah organisasi untuk mempunyai program latihan yang mencukupi bagi membolehkan pekerja mendapat pengetahuan dan menyumbang kepada pembentukan dan pemindahan pengetahuan ke dalam organisasi.

Pusing Ganti Pekerja

Keadaan pusing ganti pekerja yang tinggi memberi masalah kepada organisasi. Keadaan ini menyebabkan pekerja yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman bertindak meninggalkan organisasi (Zolingen, 2001). Pusing ganti pekerja juga berlaku dalam

organisasi awam. Pekerja yang meninggalkan jawatan dalam perkhidmatan awam menjadi cabaran kepada inisiatif pengetahuan kerana aset pengetahuan organisasi akan hilang apabila pekerja pencen atau meninggalkan jawatan tertentu. Pusing ganti pekerja perlu dikurangkan untuk memastikan prosedur yang mencukupi bagi membolehkan maklumat dan pengetahuan kekal dalam organisasi berkenaan.

Pengaruh Politik

Dalam perkhidmatan awam, pengaruh politik memberi kesan yang ketara ke atas pembinaan aset pengetahuan. Terdapat keadaan di mana polisi atau arahan yang tidak bertulis yang perlu diikuti. Pengaruh politik dalam sektor awam memberi kesan kepada keberkesanan pemindahan pengetahuan.

KESIMPULAN

Dalam melaksanakan strategi pengurusan pengetahuan, organisasi perlu meneliti semua elemen pengurusan organisasi mencakupi budaya organisasi, struktur organisasi, teknologi, sumber manusia dan pengaruh politik. Semua elemen ini perlu dianalisis secara kritikal dalam membincangkan isu-isu berkaitan pengurusan pengetahuan. Oleh itu, pengurusan organisasi berasaskan pengetahuan ini bukan hanya melibatkan modal biasa yang sering diutarakan dalam aspek perkhidmatan sektor awam, tetapi ia melibatkan aspek yang lebih penting iaitu pengurusan ke atas sumber manusia. Ini bermakna, ia bersangkutan dengan pengurusan pengetahuan pekerja yang merentasi batas pekerjaan, tanggungjawab serta yang paling penting ialah tingkat ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja.

RUJUKAN

1. Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, 25 (1). 107-136.
2. Bloodgood, J. M. & Salisbury, W.D. (2001). Understanding The Influence Of Organizational Change Strategies On Information Technology and Knowledge Management Strategies. **Decision Support System**, 31. 55-69.
3. Bodgdanowics, M. S., Bailey, E.K. (2002). The Value Of Knowledge and The Values Of The New Knowledge Worker: Generation X In The New Economy. **Journal of European Industrial Training**, 26(22). 125-129.
4. Davenport, T. H., DeLong, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review**, 39(2). 43-57.
5. Dixon, N. M. (2000). **Common Knowledge: How Company Thrives By Sharing What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.
6. Donoghue, L. P., Harris, J. G., Weitzman, B. A. (1999). Knowledge Management Strategies That Create Value. **Outlook**, 1. 48-53.
7. Encyclopedia of Management. (2000). **Encyclopedia of Management**. Farmington Hills: Gale Group.
8. Galagan, P. (1997). Smart Companies (Knowledge Management). **Training Development**, 51(12). 20-25.
9. Goh, S. C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practices Implications. **Journal of Knowledge Management**, 6(1). 23-30.
10. Huczyski, A. (1989). **Encyclopedia of Organizational Change Methods**. Aldershot: Gower.
11. **Industry Solution**. (1999). Public sector knowledge workers without limits.
12. Kluge, J., Stein, W. & Licht, T. (2001). **Knowledge Unplugged**. New York: Palgrave.
13. Lee, J. (2001). The Impact Of Knowledge Sharing, Organizational Capacity and Partnership Quality On IS Outsourcing Success. **Information and Management**, 323-335

14. Lim, D. & Klobas, J., (2000). Knowledge Management In Small Enterprise. **The Electronic Library**, 18(6). 420-432.
15. Levine, L. (2001). Integrating and Processes In A Learning Organization. **Information Systems Management**, 18(1). 21-32.
16. Major, E. & Cordey-Hayes, M. (2000). Knowledge Translation: A New Perspective On Knowledge Transfer and Foresight. **Foresight**, 2(4). 411-423.
17. McDermott, R & O'Dell, C. (2001). Overcoming Cultural Barriers To Sharing Knowledge. **Journal of Knowledge Management**, 5(1). 76-85.
18. Nonaka, I. (1999). **The Dynamic Of Knowledge Creation**. Oxford: Capstone Publishing
19. Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organisational Culture In The Public Sector: Evidence From Six Organization. **International Journal Of Public Sector Management**, 13(2). 125-141.
20. Rubenstein-Montano, B. Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B. & Rebeck, K. J. (2001). A Systems Thinking Framework Management. **Decision Support System**, 31. 15-16.
21. Smith, E. A. (2001). The Role Of Tacit and Explicit Knowledge In The Workforce. **Journal Of Knowledge Management**, 5(4). 311-321.
22. Sveiby, K. E. (2001). A Knowledge-Based Theory Of The Firm To Guide In Strategy Formulation. **Journal Of Intellectual Capital**, 2(4). 344-358.
23. Syed Ikhsan, S.O.S. & Rowland, F. (2004). Benchmarking Knowledge Management In Public Organization In Malaysia. **Benchmarking-An International Journal**, 11, 2.
24. Teece, D. J. (2000). Strategies For Managing Knowledge Assets: The Role Of Firm Structure And Industrial Context. **Long Range Planning**, 33. 35-54.
25. Wiig, K. M. (2002). Knowledge Management In Public Administration. **Journal Of Knowledge Management**, 6(3). 224-39.
26. World Development Report. (1999). **Knowledge for Development 1998/1999**. New York: Oxford University Press.
27. Zolingen, S. V., Streumer, J & Stoker, M. (2001). Problems In Knowledge Management: A Case Study Of A Knowledge-Intensive Company. **International Journal Of Training and Development**, 5(3). 168-184.