

## بررسی و مقایسه‌ی ابعاد مدیریت دانش بین سازمان‌های دولتی و خصوصی

شهریار عزیزی<sup>۱</sup>، مهدی اسد نژاد<sup>۲</sup>، علی زارع میرک‌آباد<sup>۳</sup>، سیدسجاد حسینی<sup>۴</sup>

۱. استادیار دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت IT دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت IT دانشگاه تهران، ایران

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۴/۱۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۹/۳/۳)

### چکیده

با نگاهی به ادبیات مدیریت دانش می‌توان دریافت که نگاه‌های متفاوتی به مدیریت دانش و کارکردهای آن در بخش‌های دولتی و خصوصی وجود دارد که این امر ناشی از تفاوت ساختاری این دو بخش اقتصادی است. برای این که بتوانیم از قابلیت‌های مدیریت دانش در بخش دولتی به خوبی استفاده نماییم، لازم است که از تجربه‌های برتر موجود بهترین بهره‌برداری را نماییم. یکی از راه‌های نیل به این هدف، شناخت تفاوت‌های مدیریت دانش در بخش‌های دولتی و خصوصی و الگوبرداری از نقاط قوت بخش خصوصی در بخش دولتی است. در این پژوهش از روش مطالعه‌ی پیمایشی و ابزار پرسش‌نامه برای شناسایی این تفاوت‌ها در بانک‌ها استفاده شده است. مطالعه‌ها نشان داد که از پنج بعد شناسایی‌شده، تنها در دو بعد فناوری اطلاعات و فرآیندهای مدیریت دانش تفاوت معناداری بین بانک‌های دولتی و خصوصی وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، بخش دولتی، بخش خصوصی، ابعاد مدیریت دانش

### ۱-۱. مقدمه

مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به یک وظیفه‌ی کامل تجاری است [۸] و ابزار جدیدی از مدیریت، برای بسیاری از سازمان‌های امروزی است [۱۸] اگرچه می‌توان گفت که سازمان‌های دولتی هر روزه با فشارهای رقابتی مشابه با بخش خصوصی مواجه می‌شوند، ولی به نظر می‌رسد به خاطر نوع مالکیت و رقابت محدود آن‌ها به سبب انحصار موجود، مدیریت دانش را به همان قدرت و اثربخشی بخش خصوصی دنبال نمی‌کنند. از این رو منطقی به نظر می‌رسد که در نگرش به مدیریت دانش، بین روش‌ها و شاخص‌های عملکردی این دو بخش تفاوت وجود داشته باشد، که این امر ناشی از تفاوت ساختاری این دو بخش اقتصادی است. اکثر سازمان‌های دولتی برخلاف سازمان‌های خصوصی انحصاری هستند، و برای مدیران در سازمان‌های دولتی آزادی عمل کمتری وجود دارد و در نهایت این که سازمان‌های دولتی در مقایسه با سازمان‌های خصوصی اثربخشی کمتری دارند. و به نظر می‌رسد مدیریت دانش حداقل در بعضی زمینه‌ها در سازمان‌های دولتی به اندازه‌ی کافی رشد نکرده است [۳۱]. هدف از این پژوهش مقایسه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران است، به عبارت بهتر، هدف این پژوهش آزمون تجربی این بحث است که آیا مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی تفاوت معناداری با سازمان‌های خصوصی دارد و در صورتی که پاسخ به این سؤال مثبت باشد، این تفاوت در چه حوزه‌هایی است. زیرا شناخت صحیح این تفاوت‌ها راه را برای الگوبرداری اثربخش هموار می‌کند.

### ۱-۲. مدیریت دانش

تعاریف دانش دارای طیف وسیعی از کاربردی تا مفهومی و فلسفی است، و دارای حیطه‌ای محدود تا وسیع است [۳]. درک درست از طبقه‌بندی دانش، گام مهمی در جهت مدیریت دانش است. نوناکا<sup>۱</sup> و تاکوچی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) انواع دانش را به دو نوع دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم کرده‌اند [۴، ۱۴]. یک بعد برای طبقه‌بندی دانش سازمانی، تقسیم‌بندی آن در دو قسمت دانش عمومی و دانش خصوصی است [۱۱]. از آنجایی که خود دانش به روش‌های مختلف تعریف می‌شود، تعاریف ارائه شده از مدیریت دانش بسیار متفاوت

---

1. Nonaka  
2. Takeuchi

است. برخی از تعاریف بر فرآیند مدیریت دانش تمرکز دارند و برخی دیگر بر هدف مدیریت دانش تمرکز می کنند. اُدل<sup>۱</sup> و گریسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) بیان کردند که "مدیریت دانش نگرش های سیستماتیک را برای یافتن، درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش به کار می گیرد" [۱۵]. وندر اسپک<sup>۳</sup> و اسپیک کروت<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) مدیریت دانش را به این شکل تعریف می کنند: "کنترل صریح بر دانش درون سازمان که هدف آن رسیدن به اهداف سازمان است" [۲۷]. پتراش<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) باور داشت که "مدیریت دانش اکتساب دانش درست برای افراد درست در زمان درست است که آن ها را قادر کند بهترین تصمیم ها را اتخاذ کنند" [۱۷]. ویگ (۱۹۹۷) مدیریت دانش را به این شکل تعریف کرد: "ساختاری سیستماتیک، صریح و پیش بینی شده، برای تجدید و به کارگیری دانش است که برای حداکثر کردن اثربخشی مرتبط با دانش و بازده حاصل از دارایی های دانشی می باشد" [۲۸]. یکی از نگرش های قابل بررسی در مدیریت دانش نگرش فرایندی به آن است، "در نظر گرفتن فرآیندهایی که در مدیریت دانش سهیم هستند و فعالیت هایی که مدیریت دانش را می سازند" [۷]. ویگ (۱۹۹۳) فرآیند چهارمرحله ای برای تمرکز بر مدیریت دانش پیشنهاد کرد: (۱) خلق و منبع یابی، (۲) تلفیق و تغییر شکل، (۳) توزیع، و (۴) پیاده سازی و شناخت ارزش ها [۲۸]. وندر اسپک و اسپیک کورت (۱۹۹۷) نیز چهار فعالیت مختلف را پیشنهاد کرده اند. آن ها به طور خاص بر مدیریت دانش تمرکز داشته اند: (۱) خلق (توسعه) دانش جدید، (۲) محفوظ داشتن دانش موجود و دانش جدید، (۳) توزیع دانش، و (۴) ترکیب دانش موجود [۲۷].

## ۲-۲. راهبردهای مدیریت دانش

ویگ (۱۹۹۷) بیان می دارد، سازمان ها راهبردهای مختلفی برای هماهنگ کردن فرهنگ، اولویت ها و توانایی های شان دنبال می کنند که شامل پنج راهبرد اصلی دانش محور هستند:

۱) راهبرد دانش به عنوان راهبرد تجاری، ۲) راهبرد مدیریت دارایی ذهنی، ۳) راهبرد دانش فردی، ۴) راهبرد خلق دانش، ۵) راهبرد انتقال دانش [۲۹]

1. O'Del  
2. Grayson  
3. Van der spek  
4. Spijkervet  
5. Petrash

یک نوع طبقه‌بندی دیگر نیز برای راهبردهای مدیریت دانش وجود دارد. این دو راهبرد مدیریت دانش عبارتند از: (۱) راهبردهای مدون کردن و (۲) راهبردهای شخصی سازی.

هنسن<sup>۱</sup>، نوهریا<sup>۲</sup> و تیرنی<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، دریافته‌اند که سازمان‌ها، دو نوع مختلف از مدیریت دانش را به کار می‌گیرند. در برخی از شرکت‌ها، راهبرد متمرکز بر فناوری است. دانش با دقت مدون و در پایگاه داده‌ها ذخیره شده است. آن‌ها این راهبرد را راهبرد مدون کردن<sup>۴</sup> می‌نامند. در دیگر شرکت‌ها، دانش به‌طور نزدیکی با افرادی که آن‌را توسعه می‌دهند رابطه دارد و به‌طور عمده از طریق تماس‌های چهره به چهره مستقیم، تسهیم می‌شود. هدف اصلی از فناوری اطلاعات در چنین شرکت‌هایی، کمک به افراد برای مبادله دانش است، نه ذخیره‌سازی آن. آن‌ها این راهبرد را راهبرد شخصی سازی<sup>۵</sup> می‌نامند [۹].

### ۲-۳. مدیریت دانش در بخش دولتی و دولتی

با نگاهی به ادبیات می‌توان دریافت که نگاه‌های متفاوتی به مدیریت دانش و کارکردهای آن بین بخش‌های دولتی و خصوصی وجود دارد که این امر ناشی از تفاوت ساختاری این دو بخش اقتصادی است. اکثر سازمان‌های دولتی برخلاف سازمان‌های خصوصی کالای خود را به فروش نمی‌رسانند، کالاهای سازمان‌های دولتی اغلب انحصاری هستند، برای مدیران در سازمان‌های دولتی آزادی عمل کمتری وجود دارد، ارزش‌های کارکنان در این سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت است، و در نهایت این که سازمان‌های دولتی در مقایسه با سازمان‌های خصوصی اثربخشی کمتری دارند [۳۱]. به‌علاوه، کارهای کمی در زمینه مقایسه‌ی مدیریت دانش در بخش‌های خصوصی و دولتی انجام گرفته است. به هر حال، سازمان‌های بخش دولتی مانند سازمان‌های بخش خصوصی نیازمند دسترسی بهتر به اطلاعات یا دانش داخلی و خارجی، تصمیم‌گیری اثربخش و توانایی برای نوآوری و انطباق هستند [۲۲].

---

1. Hensen  
2. Nohria  
3. Tierney  
4. Codification Strategy  
5. Personalization Strategy

۲-۴. سازمان های دولتی و خصوصی (تمایز بین سازمان های خصوصی و دولتی)

برای پژوهشگران بسیار سخت است که بیان کنند، سازمان های دولتی و خصوصی مشابه یا متفاوت هستند. تمایز بین مدیریت دولتی و خصوصی مبحث بسیار مهمی برای پژوهشگران و سیاست گذاران است. به منظور مدیریت کارآمد سازمان های دولتی، درک عمیقی در مورد اهمیت و مفهوم تمایز، مورد نیاز است. به عنوان مثال، مایکل مورای (۱۹۷۵)، که نگرش عمومی اتخاذ می کند، باور دارد که تمام سازمان ها باید ملاحظه کنند و تأکید داشته باشند که تشابه ها و محدودیت های مشابهی برای سازمان های دولتی و خصوصی وجود دارد [۱۳]. در مقابل آن، رینی<sup>۱</sup>، بک آف<sup>۲</sup>، لوین<sup>۳</sup> و چارلز<sup>۴</sup> (۱۹۷۶)، نگرش جفتی را اتخاذ کرده اند، و به شکلی جامع و ترکیبی تمایزهای بین سازمان های دولتی و خصوصی را نمایش می دهند [۲۰]. پل اپل بای (۱۹۴۵) معتقد است دولت با مؤسسات بخش خصوصی متفاوت است، از این رو مدیریت دولتی نیز با مدیریت بازرگانی متفاوت است. زیرا:

(۱) اهداف سازمان های دولتی نسبت به اهداف بخش خصوصی به طور قابل ملاحظه ای مبهم تر است و اغلب در شکل خدمات و نه سود یا تولید بیان می شوند. (۲) فرآیند تصمیم گیری در سازمان های دولتی تکثرگراست و این امر مستلزم آن است که کارکنان سازمان های دولتی نسبت به دیگر عوامل محیطی حساس باشند و به آن ها توجه کنند، و بدانند که توانایی آن ها برای انجام یک عمل ممکن است، به طور مؤثری به وسیله ی تصمیم هایی که در بخش های دیگر سیستم دولتی اتخاذ می شود و واکنش شهروندان به این تصمیم هایی تحت تأثیر قرار گیرد [۱][۲].

به طور کلی تفاوت های زیر را می توان میان سازمان های دولتی و خصوصی مشاهده کرد. در مدل اقتصادی، سازمان های دولتی بر اقتصاد استفاده ی مجدد تأکید دارند، یعنی یک بار بر روی دارایی های دانشی سرمایه گذاری می کنند و از آن مجدد استفاده می کنند. آن ها از تیم های بزرگ با نسبت بالایی از وابستگی بین اعضا استفاده می کنند و تمرکز بر تولید درآمدهای بزرگ دارند. در مقابل آن ها، سازمان های خصوصی از اقتصاد تخصصی استفاده می کنند، یعنی هزینه ی بالایی را برای راه حل های سفارشی برای مشکلات خاص پرداخت می کنند، از تیم های کوچک با وابستگی پایین بین اعضا استفاده می کنند و تمرکز

---

1. Rainey  
2. Backoff  
3. Levine  
4. Charles

بر نگهداری حاشیه‌ی سود بالا دارند. در راهبرد مدیریت دانش سازمان‌های دولتی، تأکید بر توسعه‌ی سیستم اسناد الکترونیک که مدون‌شده، ذخیره‌شده و توزیع شده است که استفاده‌ی مجدد از آن برای همه امکان‌پذیر است. اما در سازمان‌های خصوصی، تمرکز بر توسعه‌ی شبکه‌هایی برای ارتباطات افراد است تا دانش ضمنی تسهیم شود.

در فناوری اطلاعات، سازمان‌های دولتی بر سرمایه‌گذاری سنگین در فناوری اطلاعات تمرکز دارند و هدف آن‌ها ارتباط افراد با دانش مدون قابل‌استفاده‌ی مجدد است. اما سازمان‌های خصوصی بر سرمایه‌گذاری آرام در فناوری اطلاعات تمرکز دارند و هدف آن‌ها تسهیل مکالمه‌ها و مبادله‌ی دانش ضمنی است. در منابع انسانی، سازمان‌های دولتی بر استخدام افرادی که تازه دانش آموخته شده‌اند تمرکز دارند که این افراد برای استفاده‌ی مجدد از دانش و به‌کارگیری راه‌حل‌ها مناسب هستند. در ضمن آن‌ها بر آموزش افراد در گروه‌ها، یادگیری از راه دور مبتنی بر کامپیوتر و همچنین پاداش دادن به افراد برای استفاده از پایگاه داده و کمک به مستند کردن آن تمرکز دارند. در مقابل آن‌ها، سازمان‌های خصوصی تمایل به استخدام مدیران اجرایی تجاری دارند که تمایل به حل مسئله دارند و تحمل ابهام را دارند. همچنین آن‌ها آموزش افراد را از طریق مربی‌گری فردبه‌فرد دنبال می‌کنند و به افراد برای تسهیم مستقیم دانش با دیگران پاداش می‌دهند [۹]. برای بهره‌برداری از این مزایا و این که بتوانیم تصویر درستی از مدیریت دانش در کشور داشته باشیم، ناچار به شناخت تفاوت‌ها بین سازمان‌های دولتی و خصوصی هستیم تا با شناخت صحیح تفاوت‌ها بتوانیم از الگوهای رشد مدیریت دانش در بخش خصوصی در بخش دولتی بهره‌گیری کنیم. در این زمینه پژوهش‌هایی نیز صورت گرفته (نگاره‌ی ۱) از جمله لی هوا<sup>۱</sup>، کانگ<sup>۲</sup>، استون هوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی برای شناسایی عوامل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش دولتی چین و به‌کارگیری روش‌های بخش خصوصی در بخش دولتی به متفاوت بودن مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی از جنبه‌ی فرهنگ، مأموریت سازمان، شایستگی و انگیزش اشاره نموده‌اند [۵]. ریگ<sup>۴</sup>، لیندسی<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) مدیریت دانش در بخش دولتی و بحث‌ها و چالش‌های اساسی در مقوله‌ی مدیریت

- 
1. Li-Hua
  2. Cong
  3. Stonehouse
  4. Reige
  5. Lindsay

دانش و استفاده از آن در سیاست‌گذاری را مورد بحث و بررسی قرار داده و چند مدل را برای کمک در جهت توسعه و سرمایه‌گذاری بر مشارکت اثربخش و مبتنی بر دانش ذی-نفعان ارائه داده‌اند [۲۱]. مک‌آدام<sup>۱</sup> و رید<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) به مقایسه‌ی بخش دولتی و خصوصی در ادراک و به‌کارگیری مدیریت دانش و مشخص کردن تفاوت‌های بخش‌های دولتی و خصوصی از نظر ادراک و پذیرش مدیریت دانش پرداخته و بیان می‌کنند که مدیریت دانش به‌عنوان فلسفه‌ای از مدیریت در بخش دولتی مطرح است و علت این دید ناشی از فشار برای بهبود کارایی و کیفیت در بخش دولتی است [۱۲]. شریف‌الدین و رولند (۲۰۰۴) به بررسی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و مطالعه‌ی رابطه‌ی عناصر سازمانی و عملکرد انتقال دانش و استفاده از تجربه‌های بخش دولتی در بخش خصوصی پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت دانش با توجه به جنبه‌های فرهنگی، مأموریت سازمان، شایستگی و انگیزش در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشورهای مختلف تفاوت دارد [۲۴].

---

1. McAdam  
2. Reid

نگاره‌ی ۱. چکیده‌ی پژوهش‌های گذشته

نام پژوهشگر	عنوان	اهداف/فرضیات	روش‌شناسی	نتایج
لی هوا، کانگ، استون هوس ۲۰۰۷	مدیریت دانش در بخش دولتی چین	پایه‌سازی مدیریت دانش در بخش دولتی چین، شناسایی عوامل موفقیت استفاده از روش‌های بخش خصوصی در بخش دولتی	مطالعه‌ی موردی	مشخص کردن تعدادی از عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش در بخش دولتی. متفاوت بودن مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی از جنبه فرهنگ، مأموریت سازمان، شایستگی و انگیزش.
ریگ، لیبسی ۲۰۰۶	مدیریت دانش در بخش دولتی: مشارکت ذی‌نفعان در سیاست‌گذاری دولتی	مشخص نمودن بحث‌ها و چالش‌های اساسی در مقوله‌ی مدیریت دانش و استفاده از آن در سیاست‌گذاری.	فاندروش شناسی	پژوهش تعدادی از بحث‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها را در زمینه‌ی سیاست‌گذاری دولتی، ارزیابی نمود و چند مدل را جهت کمک در جهت توسعه و سرمایه‌گذاری بر مشارکت اتریش و مبتنی بر دانش ذی‌نفعان ارائه داد.
اج ۲۰۰۵	مدیریت دانش قدرتمند در بخش دولتی	چگونه مدیریت دانش در بخش کارکنان سبب ایجاد و بهبود در ابزار آموزش و موفقیت آموزش می‌شود	فاندروش شناسی	استفاده از فرایندهای درونی دانشی و شبکه‌های تخصصی غیر رسمی در ایجاد ظرفیت ساختاری. نیاز برای توسعه روش‌های مؤثر و کارا برای جمع‌آوری اطلاعات و دانش. توسعه‌ی فرهنگی که تسهیم دانش را ارتقا دهد.
شریف‌الدین، ایحسان، رونلد ۲۰۰۴	الگوبرداری از مدیریت دانش در سازمان دولتی در مالزی	بررسی وجود راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها	مطالعه‌ی موردی	الزام سازمان به داشتن راهبرد مدیریت دانش سخت‌ترین مبحث برای مدیریت دانش تغییر رفتار کارکنان است.
مک‌آدام، رید ۲۰۰۰	مقایسه‌ی بخش دولتی و خصوصی در ادراک و به-کارگیری مدیریت دانش	تیین تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی در ادراک و پذیرش مدیریت دانش	پیمایشی	دیدان مدیریت دانش به‌عنوان فلسفه‌ی مدیریت در بخش دولتی و علت این دید ناشی از فشار جهت بهبود کارایی و کیفیت در بخش دولتی
شریف‌الدین و رونلد ۲۰۰۴	مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ی رابطه‌ی عناصر سازمانی و عملکرد انتقال دانش	بررسی رابطه‌ی عناصر سازمانی و عملکرد انتقال دانش استفاده از تجربیات بخش دولتی در بخش خصوصی	مطالعه‌ی موردی	مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی از جنبه‌های فرهنگ، مأموریت سازمان، شایستگی و انگیزش متفاوت است تسهیم دانش در بخش دولتی و خصوصی متفاوت است.



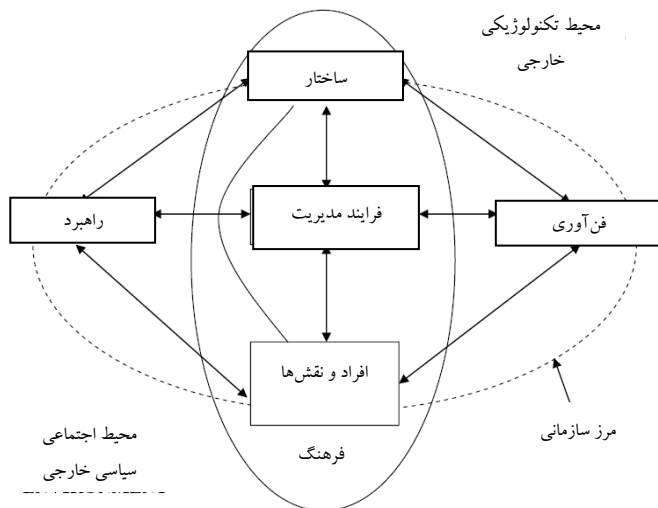
## ۵-۲. رویکردهای مختلف برای مقایسه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌ها

برای مشخص کردن این که چگونه راهبردهای مدیریت دانش پیش گفته، سرمایه گذاری در مدیریت دانش و راهبرد سازمان را به یکدیگر متصل می کنند و برای سازمان ارزش آفرینی می کنند، مدل‌ها و رویکردهای مختلفی وجود دارند که در ذیل مورد بررسی قرار می گیرند.

این مدل‌ها عبارتند از مدل SV مک کینزی<sup>۱</sup>، چارچوب ام‌آی‌تی<sup>۲</sup>، رویکردهای اجتماعی- فنی مانند مدل دسترسی/محدوده/پاسخ‌گویی کین<sup>۳</sup> و سیستم عملیاتی تجارت<sup>۴</sup>.

### چارچوب MIT90

چارچوب MIT90 اسکات مورتون حاصل از مطالعات ۱۹۹۰ می‌باشد. (اسکات مورتون، ۱۹۹۱). این چارچوب نشان می‌دهد که سازمان‌ها، سیستم‌های پیچیده‌ای از افراد، ساختارها، فناوری، فرهنگ، فرآیندها و مدیریت در محیطی هستند که پیچیده و همواره در حال تغییر است. (نمودار ۱).



نمودار ۱. چارچوب MIT90

1. McKinsey 7S model
2. MIT 90s Framework
3. Keen's Reach/Range/Responsiveness Model
4. Business Operating System

این چارچوب شامل این فرض است که تغییر در هر یک از این عناصر می‌تواند در جای دیگر انعکاس داشته باشد، و پیامدهای تصادفی، حتی در تغییرات کوچک، در بدترین حالت می‌تواند تمامی تلاش‌ها برای تغییر را بی‌ثبات کند (اسکات مورتن، ۱۹۹۱). مدیریت تغییر تعهد پیچیده‌ای است؛ پیچیدگی از ماهیت سیستماتیک و کلی تغییرات سازمانی ناشی می‌شود. به محض این‌که سازمان‌ها از تغییرات بسیار ساده فراتر می‌روند، باید عوامل وابسته به یکدیگر را در نظر داشته باشند که مدیریت تغییر را یک نیاز پیچیده می‌کند. این چارچوب مشکلات مدل‌های ارایه شده‌ی دیگر را ندارد و از این‌رو در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است.

### ۳-۱. چارچوب نظری پژوهش

هدف از این پژوهش، شناسایی تفاوت‌های ممکن در مدیریت دانش بین سازمان‌های دولتی و خصوصی است. در ادبیات پژوهش، برخی از نظریه‌ها، مدل‌ها و دیدگاه‌های مرتبط با این موضوع شرح داده شد. پیش فرض اصلی این پژوهش این است که انتخاب راهبرد مناسب برای مدیریت دانش، موجب عملکرد بهتر سازمان‌ها می‌شود. و برای عملکرد بهتر، راهبردهای مختلفی از مدیریت دانش برای سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد نیاز است. این چارچوب پیچیدگی را به‌عنوان مجموعه‌ای از پنج نیرو در یک موازنه‌ی پویا تعریف که به‌طور دایمی برای ثبات تلاش می‌کنند (مورتن، ۱۹۹۱). این نیروها عبارت است از:

راهبرد، ساختار، فرآیندهای مدیریت، افراد و نقش‌ها، تکنولوژی.

به‌عنوان جزییات مدل، بین راهبردهای مدون کردن و شخصی‌سازی، و چارچوب اسکات مورتون رابطه‌ای به‌همراه انواع سازمان‌های دولتی و خصوصی برقرار شده است. در ادامه‌ی لیست عوامل مورد مقایسه‌ی سازمان‌های خصوصی و دولتی در نگاره‌ی (۲) ارایه شده است:

نگاره ۲: ابعاد مورد مقایسه بین سازمان های دولتی و خصوصی

بعد مورد مقایسه	سازمان های دولتی	سازمان های خصوصی
راهبرد	افراد - به- اسناد: تمرکز بر توسعه سیستم اسناد الکترونیکی که دانش را مدون، ذخیره، توزیع می کند و استفاده ی مجدد از دانش را آسان می کند.	افراد - به- افراد: توسعه شبکه ها برای پیوند دادن افراد که دانش ضمنی بتواند تسهیم شود.
ساختار	- قوانین منسوخ و رسمی شده از سازمان - ساختار سازمانی وظیفه ای (نیاز برای سیستم های کنترل برای متمرکز شدن).	استفاده از تیم های چهره به چهره و مجازی که به طور انقی و مورب در سازمان کار می کنند.
فرایند مدیریت (مدیریت دانش)	- سازمان افراد مشخصی (نیمه وقت یا تمام وقت) دارد که وظیفه ی مدون کردن و ذخیره سازی مستندات در ابزارهای الکترونیک را دارند. - افراد می توانند بدون تماس برقرار کردن با توسعه دهنده ی اطلاعات، اطلاعات مدون را جستجو و بازیابی کنند. - تمرکز بر توسعه ی سیستم مستندات الکترونیکی که دانش را مدون، ذخیره و توزیع می کند و امکان استفاده مجدد از اطلاعات را فراهم می کند.	- پرورش دادن دانش بوسیله ی انتقال افراد بین دفاتر - از فرهنگی که در آن افراد انتظار دارند که پاسخ های سریعی را در مورد درخواست اطلاعات از همکاران دریافت کنند، حمایت می کنند. - دانش عمدتاً از طریق تماس های مستقیم فرد به فرد تسهیم می شود. - تمرکز بر تسخیر دانش ضمنی افراد، وقتی نقش آنها عوض می شود یا سازمان را ترک می کنند.
افراد و نقش ها	استخدام: سازمان افرادی را استخدام می کند که برای استفاده ی مجدد از دانش و به- کارگیری راه حل ها مناسب هستند. حق الزحمه: سیستم پرداخت پاداش متناسب با استفاده و کمک به مستند کردن پایگاه داده ها. آموزش: تمرکز بر اثربخشی، تسایل به گروه، و سیستم های اتوماتیک استفاده، مانند یادگیری فاصله ای بر مبنای کامپیوتر.	حق الزحمه: سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد مورد استفاده قرار می گیرد تا تسهیم دانش ضمنی تشویق شود. آموزش: تمرکز بر انتقال دانش ضمنی و ساختن استفاده های مختلف از دیده بانی فرد به فرد.
فن آوری (سیستم های فن آوری اطلاعات)	- هدف سیستم های فناوری اطلاعات، مرتبط کردن افراد به وسیله ی دانش مدون قابل استفاده مجدد است. - سیستم مدیریت دانش ما را مطمئن می کند که مستندات می تواند با سرعت از تمام نقاط سازمان منتقل شود. - تمرکز بر فراهم آوردن سازمانی با دسترسی سریع و وسیع به اطلاعات در ابزارهای الکترونیکی.	هدف سیستم های فن آوری اطلاعات، تسهیل گفتگوها و تبادل دانش ضمنی است. - فراهم آوردن سیستم ها و زیرساخت ها برای پیوند دادن افراد، تا دانش ضمنی بتواند تسهیم شود. - قسمت زیادی از دانش سازمانی، دانش ضمنی است و به فردی که آن دانش را توسعه داده است، وابسته است. - پیوستگی بین نوآوری و مدیریت دانش.

### ۲-۳. فرضیه‌ها

۱. بین بعد راهبرد مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد.
۲. بین بعد ساختار مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد.
۳. بین بعد فرآیند مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد.
۴. بین بعد افراد و نقش‌ها مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد.
۵. بین بعد فناوری اطلاعات مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد.

### ۳-۳. روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش مقایسه سیستم‌های مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی است، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی است. در مدل تحلیلی پژوهش، راهبرد، ساختار، فرآیند مدیریت دانش، افراد و نقش‌ها و فناوری اطلاعات متغیرهای وابسته و نوع بانک (خصوصی - دولتی) متغیر مستقل هستند.

### ۴-۳. ابزار سنجش و گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۲۰، ۳، ۶، ۳، ۱۶ سؤال برای راهبرد، ساختار، افراد و نقش‌ها، فناوری اطلاعات و فرآیند مدیریت دانش با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه‌ی اولیه، شامل ۳۰ پرسش‌نامه‌ی پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤال‌های متغیرها به ترتیب ۸۳، ۷۴، ۶۲، ۳، ۸۹، ۸، ۷۵، ۶ برای راهبرد، ساختار، افراد و نقش‌ها، فناوری اطلاعات و فرآیند مدیریت دانش به‌دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده‌ی این است که پرسش‌نامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت دیگر از پایایی

لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سؤال‌ها، روایی محتوایی و روایی صوری (ظاهری) از طریق نظرهای اساتید دانشگاهی فناوری اطلاعات دانشگاه‌های تهران استفاده شده است.

### ۳-۵. جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش یعنی ابعاد سیستم‌های مدیریت دانش، تمامی مدیران و کارشناسان بخش فناوری اطلاعات بانک‌های دولتی و خصوصی واقع در تهران است. بنا به مشکلاتی که در امر جمع‌آوری اطلاعات برای پژوهشگران وجود داشت، آن‌ها فقط توانستند از بانک‌های دولتی تجارت و صادرات و نیز بانک‌های خصوصی پارسیان و سامان اطلاعات جمع‌آوری کنند. تعداد جامعه‌ی آماری پژوهش در ۴ بانک مربوط در جمع، ۱۳۰ نفر است. بر طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه‌ی محدود، نمونه‌ای با حجم ۶۴ نفر انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش روش با توجه به مشخص بودن فهرست نمونه‌گیری، به صورت ترکیبی بوده که در گام اول از نمونه‌ی در دسترس استفاده شده و در گام بعدی نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده بوده است؛ به این صورت که از هر بانک تعداد ۱۶ نفر انتخاب شده است.

### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۴-۱. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که ۵۳.۸ درصد افراد مرد، ۴۶.۲ درصد زن هستند. ۳۰.۸ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس به بالا، ۵۲.۳ درصد دارای تحصیلات لیسانس و ۱۶.۹ درصد دارای تحصیلات زیر لیسانس هستند. از این افراد ۱۳.۸ درصد مشاغل مدیریتی و ۱۲.۲ درصد مشاغل فناوری اطلاعات و ۷۴ درصد کارشناسان مدیریتی و سازمانی هستند. ۶۴.۶ درصد دارای سابقه کار بین ۱-۱۰ سال، ۳۰.۸ درصد دارای سابقه کار بین ۱۱-۲۰ و ۴.۶ درصد دارای سابقه کار بیش از ۲۰ سال بوده‌اند. ۲۷.۷ درصد افراد مجرد و ۶۹.۳ درصد متأهل بوده‌اند. ۱۰.۹ درصد دارای سنی کمتر از ۲۵، ۴۳.۶ درصد سنی بین ۲۵-۳۰، ۲۵.۵ درصد سنی بین ۳۰-۳۵، ۷.۳ درصد سنی بین ۳۵-۴۰ و ۱۲.۷ درصد افراد نیز دارای سنی بیش از ۴۰ سال بوده‌اند.

#### ۲-۴. یافته‌های اصلی پژوهش

نتایج آزمون گلموگروف-اسمیرونوف نشان داد که تمامی متغیرهای پژوهش نرمال بوده است. بنابراین برای مقایسه‌ی میانگین‌های دو نمونه بانک‌های دولتی و خصوصی از آزمون پارامتریک Independent samples t-test استفاده شده که طراحی فرض‌های آن به صورت زیر بوده است:

فرض  $H_0$ : بین بعد مورد مقایسه مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت

$$\text{معناداری وجود ندارد. } (H_0 : \mu_{Pu} = \mu_{Pr})$$

فرض  $H_1$ : بین بعد مورد مقایسه مدیریت دانش در بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت

$$\text{معناداری وجود دارد. } (H_1 : \mu_{Pu} \neq \mu_{Pr})$$

نگاره‌ی ۳. آمار توصیفی متغیرهای مورد مقایسه

آمار توصیفی				
متغیرهای مورد مقایسه	بانک	تعداد	میانگین	انحراف معیار
راهبرد	دولتی	۴۰	۳.۰۵	۰.۴۴
	خصوصی	۲۴	۳.۰۳	۰.۵۲
ساختار	دولتی	۴۰	۲.۷	۰.۸۴
	خصوصی	۲۴	۳.۰۸	۰.۷۷
افراد و نقش‌ها	دولتی	۴۰	۲.۹۳	۰.۵۲
	خصوصی	۲۴	۲.۶۸	۰.۵۸
فناوری اطلاعات	دولتی	۴۰	۳.۲۳	۰.۸۰
	خصوصی	۲۴	۳.۶۵	۰.۵۵
فرآیندهای مدیریت دانش	دولتی	۴۰	۳.۱۶	۰.۴۸
	خصوصی	۲۴	۳.۵۶	۰.۴۶

نگاره ۴. آمار استنباطی متغیرهای مورد مقایسه

آمار استنباطی									
متغیر مورد مقایسه		تست لوین برای برابری واریانس‌ها		تی - تست برای برابری میانگین‌ها					
		F	عدد معناداری	T	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین‌ها	۹۵ درصد فاصله	
								حد پایین	حد بالا
راهبرد	تساوی واریانس‌ها	۰.۲۹۹	۰.۵۸۶	۰.۱۷۸	۶۲	۰.۸۵۹	۰.۰۲	-۰.۲۲	۰.۲۷
	عدم تساوی واریانس‌ها			۰.۱۷۱	۴۲.۵۶۸	۰.۸۶۵	۰.۰۲	-۰.۲۳	۰.۲۸
ساختار	تساوی واریانس‌ها	۰.۵۶۶	۰.۴۵۵	-۱.۷۵۰	۶۲	۰.۰۸۵	-۰.۳۷	-۰.۷۹	۰.۰۵
	عدم تساوی واریانس‌ها			-۱.۷۸۹	۵۱.۹۷۱	۰.۰۷۹	-۰.۳۷	-۰.۷۸	۰.۰۴
افراد و نقش‌ها	تساوی واریانس‌ها	۰.۱۴۲	۰.۷۰۸	۱.۷۵۹	۶۲	۰.۰۸۳	۰.۲۵	-۰.۰۳	۰.۵۳
	عدم تساوی واریانس‌ها			۱.۷۱۱	۴۴.۳۷۹	۰.۰۹۴	۰.۲۵	-۰.۰۴	۰.۵۴
فناوری اطلاعات	تساوی واریانس‌ها	۴.۳۳۵	۰.۰۴۱	۲.۲۴۸	۶۲	۰.۰۲۸	-۰.۴۱۹	-۰.۷۹	-۰.۰۴۶
	عدم تساوی واریانس‌ها			-	۶۰.۸۳۲	۰.۰۱۷	-۰.۴۱۹	-۰.۷۵	-۰.۰۷۹
فرآیندهای KM	تساوی واریانس‌ها	۰.۰۳۶	۰.۸۵۰	-۳.۳۱۶	۶۲	۰.۰۰۲	-۰.۴۰	-۰.۶۴	-۰.۱۶۰
	عدم تساوی واریانس‌ها			-۳.۳۲۶	۴۹.۰۰۴	۰.۰۰۲	-۰.۴۰	-۰.۶۴	-۰.۱۵۹

نتایج آزمون تفاوت میانگین‌های دو جامعه‌ی مستقل از هم نشان داد که وضعیت ابعاد راهبرد، ساختار، افراد و نقش‌ها در دو گروه بانک‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری ندارد ولی در دو بعد دیگر یعنی فرآیندهای مدیریت دانش و فناوری اطلاعات بانک‌های خصوصی از دولتی بهتر هستند. نتیجه‌ی این مقایسه در تک‌تک فرآیندهای مدیریت دانش در دو گروه بانک‌های خصوصی و دولتی با استفاده از آزمون تفاوت میانگین‌های دو جامعه نشان داد که:

- در دو فرآیند به‌کارگیری و تسهیم دانش گروه بانک‌های خصوصی بهتر از گروه دولتی هستند.
- در دو فرآیند خلق و ذخیره سازی دانش دو گروه بانک‌های دولتی و خصوصی با هم برابرند.

### ۵-۱. نتیجه‌گیری

در نتیجه‌ی این پژوهش ما دریافتیم که بانک‌های خصوصی در زمینه‌ی فناوری اطلاعات و فرآیندهای مدیریت دانش در شرایط بهتری نسبت به بانک‌های دولتی برخوردارند و این در حالی است که در زمینه‌ی راهبرد، ساختار و افراد و نقش‌ها تفاوت معناداری میان این دو گروه وجود ندارد.

اگرچه در بعضی ابعاد نظیر ساختار مدیریت دانش می‌توان تفاوت‌هایی را در این پژوهش و پژوهش‌های مشابه در سایر جوامع دید، اما در کل نتایج مشابهی را در این زمینه شاهد بودیم، برای مثال (Zhou, 2004) بیان می‌دارد که نگاه به ساختار در سازمان‌های دولتی تنها تکنولوژیک است و شرایط بروکراتیک و شفافیت به این بعد کمک کرده و شرایط در سازمان‌های دولتی بهتر است. از سوی دیگر (Zhou, 2004, 220) می‌گوید: سازمان‌های دولتی در مقایسه با سازمان‌های خصوصی توان کمتری در زمینه به‌کارگیری IT فرهنگ و ساختار سازمانی برای فرآیندهای ساخت و تسهیم اطلاعات دارند. مطالعه‌ی ادبیات نشان می‌دهد که سازمان‌های خصوصی از زیر ساخت‌ها به‌خوبی در فرآیند مدیریت دانش بهره می‌برند [۳۲].

باید توجه داشت که این پژوهش در بانک‌های دولتی و خصوصی انجام گرفته و به خاطر نبود مساعدت کافی تنها بعضی از بانک‌ها اطلاعات گردآوری شده است که در نتیجه اگر چه به‌خاطر شرایط مطلوب بانک‌ها به‌خاطر پیشرو بودن آن‌ها در استفاده از مدیریت دانش و تکنیک‌های به روز مدیریتی نمونه‌ی مناسبی برای سازمان‌ها به‌نظر می‌رسند، اما شاید بد نباشد برای درک بهتر تفاوت‌ها این پژوهش در سایر سازمان‌ها نیز انجام گیرد.



منابع

۱. دنهارت رابرت. ترجمه‌ی دانایی فرد و حسن، الوانی، سیدمهدی. تئوری‌های سازمان دولتی. انتشارات صفار؛ صفحه‌ی ۲۰؛ ۱۳۸۲.
2. Appleby P. Big democracy. New York: Knopf; 1945.
3. Beckman T. J. (1999). The Current State of Knowledge Management. In Liebowitz, J. Knowledge Management Handbook. New York: CRC Press. Woolf (1990)
4. Collins H. Human, Machines, and the Structure of Knowledge. In Ruggles, R.(ed.) Knowledge Management Tools. Butterworth-Heinemann; 1997.
5. Cong X., Li-Hua R., Stonehouse G. Knowledge Management in the Chinese Public Sector: Empirical Investigation. Journal of Technology Management in China 2007; 2(3): 250-263.
6. Edge K. Powerful Public Sector Knowledge Management: A School District Example. Journal of Knowledge Management 2005; 9(6): 42-52.
7. Edwards J. S., Collier P. M., Shaw D. Making a Journey in Knowledge Management Strategy. Journal of Information and Knowledge Management 2003; 2(2): 135-151.
8. Grover V., Davenport T. H. General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research agenda. Journal of Management Information System 2001; 18(1): 5-21.
9. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review (March-April) 1999; 106-116
10. Macintosh A. Position Paper on Knowledge Asset Management. Artificial Intelligence Applications Institute. University of Edinburgh, Scotland; May. 1996.
11. Matusik S. F., Hill C.W.L. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. The Academy of Management Review 1998; 23 (4): 680-697.
12. McAdam R., Reid R. A Comparison Of Public and private sector perceptions and use of knowledge management. Journal Of European Industrial Training 2000; 24(6): 317-329.
13. Murray M. A. Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay". Public Administration Review 1975; 35: 364-371.
14. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press; 1995.
15. O'Dell C., Grayson C. J. Jr. The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice: if Only we Knew What we Know. New York: The Free Press; 1998
16. Parsaye k., Chignell M. (1988). Expert Systems for Experts. New York, Wiley. (Matusik and Hill, 1998).

17. Petrash G. Managing Knowledge Assets for Value. Knowledge-Based Leadership Conference. Linkage, Inc. Boston. (October) 1996; from Liebowitz, J. (1999). Knowledge Management Handbook. New York: CRC Press.
18. Ponzi L., Koenig M. Knowledge Management: Another Management Fad?, Journal of Information Research 2002; 8(1): 145.
19. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 1990; 68 (3): 79-93.
20. Rainey Hal G., Back off, H., Levine. Comparing Public and Private Organizations. Public Administration Review 1976; 36: 233-371.
21. Reige A., Lindsay N. Knowledge Management in the Public Sector: Stakeholder Partnership in the Public Policy Development. Journal of Knowledge Management 2006; 10(3): 24-39.
22. Rubenstein-Montano, B., Buchwalter J., Liebowitz J. Knowledge Management: A U.S. Social Security Administration Case study. Government Information Quarterly 2001; 18 (3): 223-253.
23. Scott Morton M. S. The Corporation of the 1990's", Oxford University; 1991.
24. Sharifuddin S.O, Rowland F. Knowledge Management in a Public Organization: a Study on Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management 2004; 8(2): 95-111.
25. Spender J. C. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. Strategic Management Journal 1996; 17: 45-62.
26. Turban E. Expert Systems and Applied Artificial Intelligence. Macmillan; 1992.
27. Van der Spek R., Spijkervet A. Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge", In Liebowitz and Wilcox. (ed.) Knowledge Management and Its Integrative Elements. CRS Press; 1997.
28. Wiig K. M. Knowledge Management Foundation. Schema Press; 1993.
29. Wiig, K. M. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning 1997a; 30: 399-405.
30. Wiig K. M. Knowledge Management: Where Did it Come from and Where will it Go. Expert Systems with Applications. Pergamon Press/Elsevier, 14 (Fall); 1997b.
31. Yao L.J., Kam. T.H.Y., Chan. S.H. Knowledge Sharing in Asian Public Administration Sector: the Case of Hong Kong. Journal of Enterprise Information Management 2007; 20(1): 51-69.
32. Zhou A. Z. Managing Knowledge Strategically: A Comparison of Manger's Perceptions between the Private and Public Sector in Australia. Journal of Information and Knowledge Management 2004; 3 (3): 213-222.