

شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تسهیم دانش در سازمانهای دولتی با رویکرد دلفی فازی

فاطمه ولی پور^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۲/۰۲

چکیده

هدف اصلی این تحقیق شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تسهیم دانش در سازمانهای دولتی با رویکرد دلفی فازی می باشد. روش تحقیق مورد استفاده از نظر هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان و اساتید دانشگاهی منتخب و متخصص در راستای سازمانهای دولتی که دارای ویژگی هایی نظیر در دسترس بودن، تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند، به تعداد ۲۰ نفر می باشند که از نظرات آنها استفاده شده است. روش نمونه گیری تحقیق، نمونه گیری قضاوتی و نمونه گیری گلوله برفی است. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه و پرسشنامه از ۲۰ نفر خبرگان تحقیق با ۴ عامل یا معیار در چهارگروه کلی عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، موانع تسهیم دانش می باشد برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از اجرای پرسشنامه ها، از روش دلفی فازی در شناسایی ۳۸ عامل اصلی موثر بر تسهیم دانش، وزن دهی عوامل یا معیار مدل پیشنهادی و طبقه بندی آنها در چهارگروه کلی عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، موانع تسهیم دانش بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد پس از رتبه بندی عوامل موثر بر تسهیم دانش سازمانی در سازمانهای دولتی مشخص گردید که عوامل انسانی رتبه اول، عوامل ساختاری رتبه دوم، عوامل موانع تسهیم دانش رتبه سوم، عوامل فرهنگی رتبه چهارم را کسب نموده اند.

واژگان کلیدی

دانش، مدیریت دانش، تسهیم دانش، معیارهای تسهیم دانش.

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی. Valipoorfatemeh95@gmail.com

مقدمه

در عصر ارتباطات و فناوری، دانش، منبع حیاتی سازمان‌ها در عرصه رقابت و عاملی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است؛ بنابراین در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌ها مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند به گونه‌ای که مفاهیم جدیدی چون کار دانش مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی خبر از شدت یافتن این روند می‌دهد. مدیریت دانش به عنوان تلاشی منظم برای فعال کردن اطلاعات و دانش جهت رشد، جریان و ایجاد ارزش می‌باشد. این رشته در مورد ایجاد و مدیریت فرایندهای جهت کسب دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان مناسب و کمک به اشتراک و عمل به اطلاعات به منظور بهبود عملکرد سازمانی، دالکیر^۱ (۲۰۰۵) مدیریت دانش هماهنگی عمدی و سیستماتیک افراد، تکنولوژی، فرایندها و ساختار سازمانی یک سازمان به منظور اضافه کردن ارزش از طریق استفاده مجدد و نوآوری است. این هماهنگی است که از طریق ایجاد، اشتراک و بکارگیری دانش و همچنین از طریق تقویت دروس ارزشمند به دست آورده و بهترین شیوه را برای حافظه سازمانی به منظور پرورش یادگیری سازمانی مداوم می‌باشد. تسهیم دانش یکی از روش‌های مدیریت دانش است که به هر عضو در یک سازمان برای به اشتراک گذاشتن دانش، تکنیک، تجربه و ایده را به دیگر عضو به کار می‌گیرد. (شابرینا و سیلوانیتا^۲، ۲۰۱۵)

در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، نداشته و به جای این که به دانش به عنوان یک منبع نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی به تسهیم آن با دیگران ندارند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرایندهای موثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. (پالانیسامی^۳، ۲۰۱۰) در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا بجای این که مجبور به این کار باشند، آن را یک فرایند طبیعی می‌دانند؛ بنابراین، باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند. همکاری را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: «درجه یا میزانی که افراد یک گروه فعالانه در کارشان به یکدیگر کمک می‌کنند». وجود فرهنگ همکاری کارکنان سازمان موجب افزایش خلق، تسهیم، ذخیره و بکارگیری دانش می‌شود (لی و چوی، ۲۰۰۶). یکی از وظایف مدیران در سازمان‌ها ایجاد محیط کار گروهی و همکاری غیررسمی است. در این صورت نه تنها تسهیم دانش بلکه خلق دانش سازمانی جدید نیز صورت می‌گیرد. (ویگ، ۱۹۹۴)

لی (۲۰۰۶) معتقد است تسهیم دانش، فعالیت‌هایی شامل انتقال و توزیع دانش (دانش صریح و ضمنی) از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگران است. تسهیم دانش را می‌توان فعالیتی نظام‌مند به منظور انتقال و مبادله دانش و تجربه میان اعضای

^۱Dalkir

^۲Shabrina & Silvianita

^۳Palanisamy

یک گروه یا سازمان با یک هدف مشترک تعریف نمود؛ به عبارت دیگر، تسهیم دانش به عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بهره برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوبتر مسائل نسبت به گذشته تعبیر می شود. هدف تسهیم دانش می تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب های مختلف دانش موجود یا بهره برداری بهتر از آن باشد. به منظور ایجاد یک فرایند تسهیم دانش اثربخش افراد باید از تمایل و توانایی سطح بالایی برخوردار باشند. تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که وجود کارکنانی که تمایل به تسهیم دانش و تجربه دارند موجب می شود این فرایند به طور خودکار آغاز شده و گسترش یابد (هولدت، ۲۰۰۷: ۳۶). مساله اصلی در این پژوهش آن است چه عواملی بر در تسهیم دانش در سازمان ها تاثیر گذار هستند و این که رتبه بندی این عوامل چگونه است؟

مبانی نظری تحقیق

تسهیم دانش:

فرایندی که طی آن یک فرد، واحد کاری یا سازمان از تجارب فرد، واحد کاری یا سازمان دیگر بهره مند می شود (هانگ و همکاران، ۲۰۱۰). به طور کلی عواملی که موجب شکل گیری نگرش ها و رفتارهای تسهیم دانش می شوند عبارتند از:

- عادلانه و منصفانه بودن فرایندهای تصمیم گیری موجود
 - برآورده شدن انتظارات کارکنان توسط اقدام های منابع انسانی، فرهنگ و ارائه شغل راضی کننده
 - قرار دادن استفاده و تسهیم دانش در سیستم ارزیابی و پاداش سازمان
 - ارتقاء، تشویق و پاداش به تسهیم دانش توسط فرهنگ سازمانی
 - میزان اعتماد موجود بین کارکنان
 - حمایت مدیریت عالی سازمان (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹)
- اگرچه تسهیم دانش باهمکاران ممکن است بسیار دشوار باشد، اما این امر تأثیر مثبتی در کاهش هزینه های تولید، تکمیل سریع تر پروژه های توسعه ای جدید، عملکرد تیمی، قابلیت های نوآوری و عملکرد شرکت ازجمله رشد فروش و درآمد از محصولات و خدمات جدید دارد. با این وجود برخی از محققان در پژوهش های خود استدلال کرده اند که وجود تسهیم دانش در شرکت تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد ندارد. در عوض عملکرد سازمانی ممکن است از طریق نتایجی که به واسطه ی رفتار تسهیم دانش به وجود می آید، بهبود یابد. تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت دانش محور، اساسی ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان می توانند دانش خود را به صورت دو جانبه مبادله کنند و در به کارگیری، نوآوری دانش و در نهایت مزیت رقابتی سازمانی سهیم شوند (شائمی و همکاران، ۱۳۹۱).

معیارهای عوامل موثر بر تسهیم دانش:

- عوامل انسانی

تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت ها و تجارب اکتسابی به سایر بخش های سازمان است. با این که دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی موجود است، تسهیم دانش در سطح فردی برای سازمان مهم تر است چرا که دانش سازمانی برپایه دانش افراد شکل می گیرد. (لو و نگای، ۲۰۱۰)

- عوامل فرهنگی

فرهنگ سازمانی^۲ سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. در زمینه مدیریت دانش، فرهنگ به عنوان عامل کلیدی عمل می کند و از نقش تعیین کننده ای در تاثیر متغیرهای دیگر همچون تکنولوژی و منابع انسانی بر موفقیت مدیریت دانش برخوردار است. برای موفقیت تسهیم دانش در سازمان به جای تلاش در تغییر فرهنگ باید سعی شود که در مرحله اول فعالیت های تسهیم دانش را با ارزش های فرهنگی موجود سازمان هماهنگ کرد. برخی از محققان نیز معتقدند که خرده فرهنگ های درون سازمانی می تواند بر تسهیم دانش تاثیر بگذارد، به این صورت که سبب ایجاد ارتباطات ناقص و تعارض بین گروه های کاری می گردد. (ریگی، ۲۰۰۵)

- عوامل ساختاری

ساختار سازمانی، راه یا شیوه ای است که به وسیله آن، فعالیت های سازمانی تقسیم، سازمان دهی و هماهنگ می شوند. سازمان ها ساختارهایی را به وجود می آورند؛ تا فعالیت های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. متغیرهای زیادی را به عنوان ابعاد ساختار سازمانی نام برده اند، از آن جمله می توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه ای شدن، حیطه نظارت، تخصص گرایی، استاندارد سازی و سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد. از بین این عوامل، اغلب دانشمندان بر سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به عنوان ابعاد اصلی سازمان اتفاق نظر دارند و معتقدند که به نوعی دیگر ابعاد ساختار سازمانی را دربرمی گیرند (اسکات و دیویس، ۲۰۱۴)

- موانع تسهیم دانش

از آن جا که کاهش اطلاعات به منزله تقلیل قدرت است، انتقال برای سازمان های یادگیرنده، اساسی است. دانش باید به طور مناسب و سریع توزیع شود. به هر حال شرایط سه گانه اصلی زیر، انتقال اثربخش و به موقع دانش را دچار مشکل می کنند:

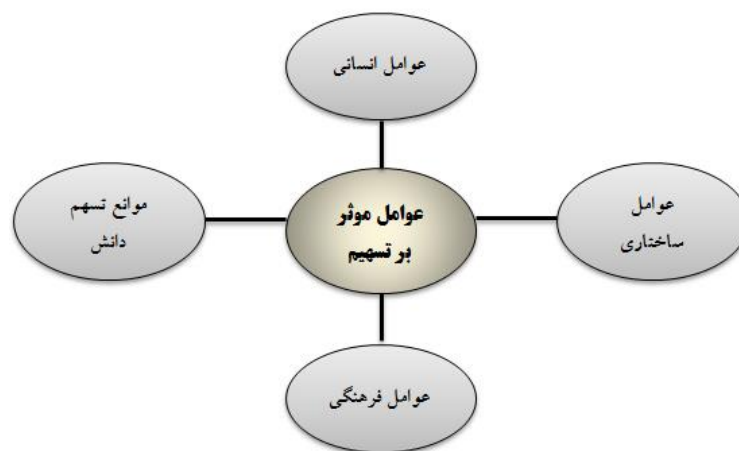
^۱Law and Ngai

^۲Organization culture

^۳Riege

^۴Scott & Davis

۱. فرایندهای حیاتی کسب و کار تنها برای افراد معدودی قابل دسترسی باشند.
 ۲. دانش در مکان یا زمان مناسب در دسترس نباشد.
 ۳. انتقال و ساختاردهی مجدد ضریب امنیت دانش را افزایش دهد. (مارکوارت، ۲۰۱۳)
- از یک طرف تسهیم دانش، با فرآیند درونی سازی و اجتماعی سازی، دانش سازمانی را به دانش افراد یا گروهها تبدیل می کند. از طرف دیگر، تسهیم دانش می تواند طی فرآیند برون سازی و ترکیب، دانش فردی و گروهی را به دانش سازمانی برگرداند. وجود فرهنگ تسهیم دانش در کل سازمان برای حفظ میراث ارزشمند سازمانی، یادگیری تکنیک های جدید، حل مسائل، ایجاد قابلیت های محوری و آغاز موقعیت های جدید بسیار مهم است (هانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).



شکل ۱: مدل مفهومی عوامل موثر بر تسهیم دانش

نوع روش تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای ماهیت روش جزو تحقیقات توصیفی از شاخه پیمایشی محسوب می شود. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم گیری باشد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری تحقیق

جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان و اساتید دانشگاهی منتخب و متخصص در راستای سازمانهای دولتی که دارای ویژگی هایی نظیر در دسترس بودن، تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند، به تعداد ۲۰ نفر می باشند که از نظرات آنها استفاده شده است.

^۱Marquardt

^۲Huang

روش تجزیه و تحلیل داده ها

در تحقیق حاضر برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از اجرای پرسشنامه ها، از روش دلفی فازی در شناسایی ۳۸ عامل اصلی موثر بر تسهیم دانش، وزن دهی عوامل یا معیار مدل پیشنهادی و طبقه بندی آنها در چهارگروه کلی عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، موانع تسهیم دانش بهره گرفته خواهد شد. به منظور استخراج مدل مفهومی، شاخص های استخراج شده از مبانی نظری تحقیق به ۲۰ نفر از خبرگان و

یافته های پژوهش

صاحب نظران ارائه گردید و با توجه به مراحل عملیاتی تکنیک دلفی فازی مورد پالایش و اصلاح قرار گرفته است. پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مولفه ها و معیارهای مدل طراحی شده است. لذا خبرگان از طریق متغیرهای کلامی نظیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز نموده اند.

با توجه به گزینه های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسشنامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ های ارائه شده در جدول ۱ ارائه گردیده است. با توجه به نتایج این جدول میانگین فازی هر کدام از مولفه ها با توجه به روابط زیر محاسبه شده است:

$$A_t = (a_1^{(t)}, a_2^{(t)}, a_3^{(t)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(t)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(t)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(t)} \right)$$

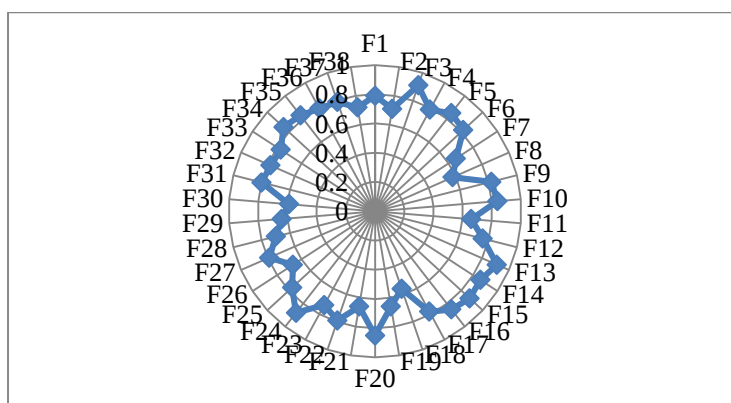
بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است. نتایج این محاسبات در این رابطه A بیانگر دیدگاه خبره ام و A_{ave} در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱: میانگین نظرات خبرگان در مرحله نخست

ردیف	مولفه	میانگین فازی مثلی	میانگین فازی زدایی شده	کد
۱	پذیرش اهداف و ارزش های سازمان	(۰/۱۱، ۰/۷۹، ۰/۸۰)	۰/۷۹	F1
۲	تلاش در جهت پیشبرد سازمان	(۰/۰۳، ۰/۷۱، ۰/۷۲)	۰/۷۱	F2
۳	حفظ و تداوم عضویت در سازمان	(۰/۰۳، ۰/۹۱، ۰/۹۴)	۰/۹۱	F3
۴	احساس توجه از طرف همکاران	(۰/۰۹، ۰/۷۹، ۰/۸۰)	۰/۷۹	F4
۵	احساس توجه از طرف مدیران	(۰/۰، ۰/۰۶، ۰/۸۵/۸۷)	۰/۸۵	F5
۶	رفتارهای باثبات و قابل اطمینان	(۰/۰، ۰/۰۶، ۰/۸۲/۸۴)	۰/۸۲	F6
۷	رفتارهای قابل اطمینان	(۰/۰، ۰/۱۱، ۰/۶۶/۶۷)	۰/۶۶	F7

ردیف	مؤلفه	میانگین فازی مثلی	میانگین فازی زدایی شده	کد
۸	شبکه های ارتباطی قوی	(۰/۰، ۱۴/۰، ۵۸/۵۸)	۰/۵۸	F8
۹	روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری	(۰/۰، ۰۶/۰، ۸۲/۸۴)	۰۲/۸۲	F9
۱۰	رفتارهای خیرخواهانه و درست	(۰/۰، ۰۹/۰، ۸۳/۸۵)	۰/۸۴	F10
۱۱	وجود افرادی با سازگاری بالا	(۰/۰، ۱۳/۰، ۶۶/۶۶)	۰/۶۶	F11
۱۲	اطلاعات برای سایرین و مستندسازی	(۰/۰، ۱/۰، ۷۶/۷۷)	۰/۷۶	F12
۱۳	احساس ترس برای تسهیم دانش	(۰/۰، ۰۳/۰، ۹۱/۹۴)	۰/۹۱	F13
۱۴	حمایت مدیریت از تسهیم دانش	(۰/۰، ۱۴/۰، ۸۶/۸۶)	۰/۸۶	F14
۱۵	سبک مدیریت	(۰/۰، ۰۵/۰، ۸۸/۹۱)	۰/۸۸	F15
۱۶	پاداش های درونی	(۰/۰، ۰۶/۰، ۸۵/۸۷)	۰/۸۵	F16
۱۷	پاداش های بیرونی	(۰/۰، ۰۷/۰، ۷۸/۸۰)	۰/۷۸	F17
۱۸	استراتژی مبتنی بر نوآوری	(۰/۰، ۰۸/۰، ۵۶/۵۸)	۰/۵۶	F18
۱۹	توجه به مزیت رقابتی در سازمان	(۰/۰، ۱۱/۰، ۶۶/۶۷)	۰/۶۶	F19
۲۰	میزان پیچیدگی سازمان	(۰/۰، ۰۶/۰، ۸۵/۸۷)	۰/۸۵	F20
۲۱	میزان رسمیت سازمان	(۰/۰، ۱۳/۰، ۶۶/۶۶)	۰/۶۶	F21
۲۲	میزان تمرکز سازمان	(۰/۰، ۱۱/۰، ۷۷/۸۱)	۰/۷۹	F22
۲۳	پشتیبانی فعالیت های تسهیم دانش	(۰/۰، ۰/۱۱، ۷۲/۷۴)	۰/۷۳	F23
۲۴	فیزیک کار و آرایش واحدهای کاری	(۰/۰، ۰۵/۰، ۸۹/۹۰)	۰/۸۸	F24
۲۵	باورها و ارزش های	(۰/۰، ۱۲/۰، ۷۵/۷۹)	۰/۷۷	F25
۲۶	ترویج فرهنگ همکاری	(۰/۰، ۱۲/۰، ۶۸/۶۹)	۰/۶۷	F26
۲۷	ترویج فرهنگ یادگیری و نوآوری	(۰/۰، ۰۹/۰، ۸۰/۸۱)	۰/۷۹	F27
۲۸	برخورد عادلانه بین کارکنان	(۰/۰، ۰۸/۰، ۶۹/۷۲)	۰/۷۰	F28
۲۹	مشارکت افراد در تصمیم گیری	(۰/۰، ۱۱/۰، ۶۲/۷۳)	۰/۶۴	F29
۳۰	کمبود زمان برای شناخت همکاریانی مورد نیاز به دانش	(۰/۰، ۱۰/۰، ۶۰/۷۱)	۰/۵۹	F30
۳۱	عدم آگاهی و اطلاع	(۰/۰، ۱۲/۰، ۸۱/۸۵)	۰/۸۰	F31

ردیف	مؤلفه	میانگین فازی مثلی	میانگین فازی زدایی شده	کد
۳۲	عدم عادت افراد به تسهیم دانش	(۰/۰، ۰۷/۰، ۷۸/۸۰)	۰/۷۸	F32
۳۳	عدم احساس از دست دادن موقعیت	(۰/۰، ۱۱/۰، ۷۴/۸۱)	۰/۷۷	F33
۳۴	عدم وجود استراتژی مناسب تسهیم دانش	(۰/۰، ۰۸/۰، ۸۸/۹۰)	۰/۸۵	F34
۳۵	فقدان سبک رهبری مناسب	(۰/۰، ۱۰/۰، ۸۳/۸۸)	۰/۸۳	F35
۳۶	وجود سلسله مراتب زیاد	(۰/۰، ۰۹/۰، ۷۹/۸۸)	۰/۸۰	F36
۳۷	عدم سیستم فناوری اطلاعات یکپارچه	(۰/۰، ۱۱/۰، ۷۵/۸۱)	۰/۷۹	F37
۳۸	بی میلی به دلیل عدم آشنایی با سیستم های اطلاعاتی	(۰/۰، ۱۰/۰، ۷۳/۷۹)	۰/۷۲	F38



شکل ۱: نتایج نظرسنجی مرحله اول

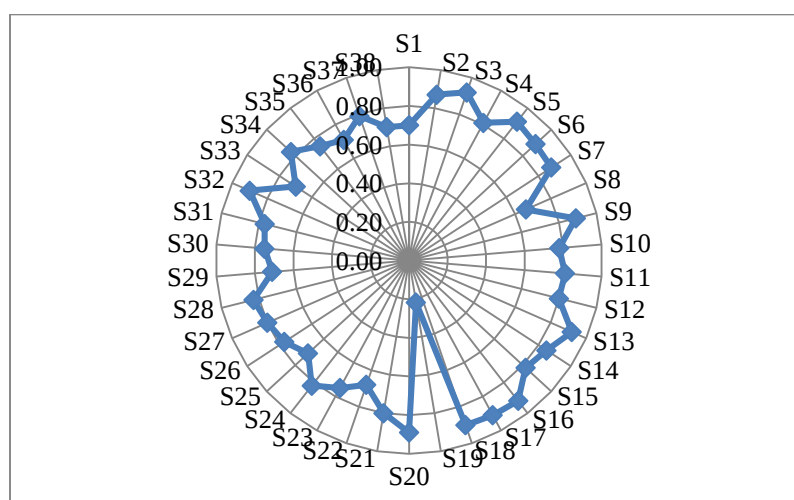
در جدول فوق میانگین فازی مثلی با استفاده از فرمول محاسبه شده و با استفاده از فرمول مینکوسکی فازی زدایی شده است. میانگین قطعی بدست آمده نشان دهنده میزان موافقت خبرگان با هر کدام از مولفه های مدل مفهومی پژوهش می باشد. با توجه به اینکه در پرسشنامه ارائه شده علاوه بر سوالات بسته شده، دیدگاه های خبرگان در قالب سوالات باز نیز اخذ گردیده، پس از پالایش نقطه نظرهای ارائه شده و برگزاری جلسات حضوری با آنها و با مشورت استاد راهنما، اقدامات اصلاحی در مولفه ها، معیارها و زیر معیارهای مدل مفهومی اول به عمل آمد. در مرحله دوم ضمن اعمال تغییرات لازم در مولفه ها، معیارها و زیر معیارهای مدل، پرسشنامه دوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. در مرحله دوم خبرگان با توجه به نقطه نظرهای سایر اعضای گروه و همچنین با توجه به تغییرات اعمال شده در مولفه ها، معیارها و زیر معیارها، مجدداً به سوالات ارائه شده پاسخ دادند که نتایج آن در جدول ۴-۷ ارائه شده است. نتایج شمارش

پاسخهای ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمولها مورد تحلیل قرار گرفته و در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: میانگین نظرات خبرگان در مرحله دوم

ردیف	مؤلفه	میانگین فازی مثلثی	میانگین فازی زدایی شده	کد
۱	پذیرش اهداف و ارزش های سازمان	(۰/۰، ۰۴/۰، ۱۵/۷۳)	۰/۷۰	S1
۲	تلاش در جهت پیشبرد سازمان	(۰/۰، ۰۵/۰، ۱۵/۸۹)	۰/۸۷	S2
۳	حفظ و تداوم عضویت در سازمان	(۰/۰، ۰۳/۰، ۱۵/۹۵)	۰/۹۲	S3
۴	احساس توجه از طرف همکاران	(۰/۰، ۰۸/۰، ۱۵/۸۳)	۰/۸۱	S4
۵	احساس توجه از طرف مدیران	(۰/۰، ۰۴/۰، ۱۶/۹۴)	۰/۹۱	S5
۶	رفتارهای باثبات و قابل اطمینان	(۰/۰، ۰۴/۰، ۱۵/۹۲)	۰/۸۹	S6
۷	رفتارهای قابل اطمینان	(۰/۰، ۰۵/۰، ۱۶/۹۰)	۰/۸۸	S7
۸	شبکه های ارتباطی قوی	(۰/۰، ۰۵/۰، ۱۵/۶۸)	۰/۶۶	S8
۹	روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری	(۰/۰، ۰۴/۰، ۱۵/۹۲)	۰/۸۹	S9
۱۰	رفتارهای خیرخواهانه و درست	(۰/۰، ۰۶/۰، ۲۵/۷۱)	۰/۷۸	S10
۱۱	وجود افرادی با سازگاری بالا	(۰/۰، ۰۸/۰، ۱۵/۸۴)	۰/۸۱	S11
۱۲	اطلاعات برای سایرین و مستندسازی	(۰/۰، ۰۱/۰، ۱۶/۸۱)	۰/۸۰	S12
۱۳	احساس ترس برای تسهیم دانش	(۰/۰، ۰۳/۰، ۱۵/۹۵)	۰/۹۲	S13
۱۴	حمایت مدیریت از تسهیم دانش	(۰/۰، ۰۱۴/۰، ۱۱/۸۴)	۰/۸۵	S14
۱۵	سبک مدیریت	(۰/۰، ۰۱۲/۰، ۱۶/۸۳)	۰/۸۲	S15
۱۶	پاداش های درونی	(۰/۰، ۰۳/۰، ۱۵/۹۵)	۰/۹۲	S16
۱۷	پاداش های بیرونی	(۰/۰، ۰۳/۰، ۱۶/۹۵)	۰/۹۱	S17
۱۸	استراتژی مبتنی بر نوآوری	(۰/۰، ۰۴/۰، ۱۶/۹۳)	۰/۹۰	S18
۱۹	توجه به مزیت رقابتی در سازمان	(۰/۰، ۰۱۲/۰، ۰۹/۲۱)	۰/۲۲	S19
۲۰	میزان پیچیدگی سازمان	(۰/۰، ۰۳/۰، ۱۵/۹۴)	۰/۸۹	S20
۲۱	میزان رسمیت سازمان	(۰/۰، ۰۸/۰، ۱۵/۸۴)	۰/۸۰	S21
۲۲	میزان تمرکز سازمان	(۰/۰، ۰۹/۰، ۲۱/۷۰)	۰/۶۸	S22

S23	۰/۷۵	(۰/۰، ۱۱/۰، ۳۲/۸۸)	پشتیبانی فعالیت های تسهیم دانش	۲۳
S24	۰/۸۲	(۰/۰، ۰۶/۰، ۲۰/۸۵)	فیزیک کار و آرایش واحدهای کاری	۲۴
S25	۰/۷۱	(۰/۰، ۱۱/۰، ۱۹/۷۳)	باورها و ارزش های	۲۵
S26	۰/۷۷	(۰/۰، ۱۰/۰، ۲۵/۷۹)	ترویج فرهنگ همکاری	۲۶
S27	۰/۸۰	(۰/۰، ۰۹/۰، ۲۲/۸۴)	ترویج فرهنگ یادگیری و نوآوری	۲۷
S28	۰/۸۳	(۰/۰، ۱۱/۰، ۲۸/۸۸)	برخورد عادلانه بین کارکنان	۲۸
S29	۰/۷۱	(۰/۰، ۰۸/۰، ۲۹/۷۹)	مشارکت افراد در تصمیم گیری	۲۹
S30	۰/۷۵	(۰/۰، ۰۷/۰، ۲۳/۷۱)	کمبود زمان برای شناخت همکاری مورد نیاز به دانش	۳۰
S31	۰/۷۷	(۰/۰، ۰۹/۰، ۲۲۸/۸۳)	عدم آگاهی و اطلاع	۳۱
S32	۰/۹۰	(۰/۰، ۰۳/۰، ۱۵/۹۴)	عدم عادت افراد به تسهیم دانش	۳۲
S33	۰/۷۰	(۰/۰، ۱۰/۰، ۲۳/۷۴)	عدم احساس از دست دادن موقعیت	۳۳
S34	۰/۸۳	(۰/۰، ۰۸/۰، ۲۹/۹۰)	عدم وجود استراتژی مناسب تسهیم دانش	۳۴
S35	۰/۷۵	(۰/۰، ۱۱/۰، ۲۸/۷۷)	فقدان سبک رهبری مناسب	۳۵
S36	۰/۷۱	(۰/۰، ۰۹/۰، ۲۲/۷۳)	عدم وجود سلسله مراتب زیاد	۳۶
S37	۰/۷۹	(۰/۰، ۱۲/۰، ۲۸/۸۵)	عدم سیستم فناوری اطلاعات یکپارچه	۳۷
S38	۰/۷۰	(۰/۰، ۰۸/۰، ۲۴/۷۹)	بی میلی به دلیل عدم آشنایی با سیستم های اطلاعاتی	۳۸



شکل ۲: نتایج نظرسنجی مرحله دوم

با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد فرایند نظرسنجی متوقف می شود.

$$s(A_{m2}, A_{m1}) = \left| \frac{1}{3}(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13}) \right|$$

با توجه به فرمول بالا میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم به شکل زیر می باشد:

جدول ۳: میانگین اختلاف دیدگاه خبرگان در مرحله نخست و دوم

ردیف	مؤلفه	مرحله اول	مرحله دوم	اختلاف مرحله اول و دوم
۱	پذیرش اهداف و ارزش های سازمان	۰/۷۹	۰/۷۰	۰/۰۹
۲	تلاش در جهت پشبرد سازمان	۰/۷۱	۰/۸۷	۰/۱۶
۳	حفظ و تداوم عضویت در سازمان	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۰۱
۴	احساس توجه از طرف همکاران	۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۰۲
۵	احساس توجه از طرف مدیران	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۰۶
۶	رفتارهای باثبات و قابل اطمینان	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۰۷
۷	رفتارهای قابل اطمینان	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۲۱
۸	شبکه های ارتباطی قوی	۰/۵۸	۰/۶۶	۰/۰۸
۹	روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۰۷
۱۰	رفتارهای خیرخواهانه و درست	۰/۸۴	۰/۷۸	۰/۰۶
۱۱	وجود افرادی با سازگاری بالا	۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۱۵
۱۲	اطلاعات برای سایرین و مستندسازی	۰/۷۶	۰/۸۰	۰/۰۴
۱۳	احساسی ترس برای تسهیم دانش	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۰۱
۱۴	حمایت مدیریت از تسهیم دانش	۰/۸۶	۰/۸۵	۰/۰۱
۱۵	سبک مدیریت	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۰۶
۱۶	پاداش های درونی	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۰۷
۱۷	پاداش های بیرونی	۰/۷۸	۰/۹۱	۰/۰۴
۱۸	استراتژی مبتنی بر نوآوری	۰/۵۶	۰/۹۰	۰/۳۴
۱۹	توجه به مزیت رقابتی در سازمان	۰/۶۶	۰/۲۲	۰/۴۴
۲۰	میزان پیچیدگی سازمان	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۰۴

۲۱	میزان رسمیت سازمان	۰/۶۶	۰/۸۰	۰/۱۴
۲۲	میزان تمرکز سازمان	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۱۱
۲۳	پشتیبانی فعالیت های تسهیم دانش	۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۰۲
۲۴	فیزیک کار و آرایش واحدهای کاری	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۰۶
۲۵	باورها و ارزش های	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۰۶
۲۶	ترویج فرهنگ همکاری	۰/۶۷	۰/۷۷	۰/۰۱
۲۷	ترویج فرهنگ یادگیری و نوآوری	۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۰۱
۲۸	برخورد عادلانه بین کارکنان	۰/۷۰	۰/۸۳	۰/۱۳
۲۹	مشارکت افراد در تصمیم گیری	۰/۶۴	۰/۷۱	۰/۰۷
۳۰	کمبود زمان برای شناخت همکارانی مورد نیاز به دانش	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۰۴
۳۱	عدم آگاهی و اطلاع	۰/۸۰	۰/۷۷	۰/۰۳
۳۲	عدم عادت افراد به تسهیم دانش	۰/۷۸	۰/۹۰	۰/۱۲
۳۳	عدم احساس از دست دادن موقعیت	۰/۷۷	۰/۷۰	۰/۰۷
۳۴	عدم وجود استراتژی مناسب تسهیم دانش	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۰۲
۳۵	فقدان سبک رهبری مناسب	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۰۸
۳۶	وجود سلسله مراتب زیاد	۰/۸۰	۰/۷۱	۰/۰۹
۳۷	عدم سیستم فناوری اطلاعات یکپارچه	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۰۰
۳۸	بی میلی به دلیل عدم آشنایی با سیستم های اطلاعاتی	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۰۲

همان گونه که جدول فوق نشان می دهد در مولفه های شماره ۲، ۱۹، ۱۸، ۱۱، ۷، ۲۱، ۲۲، ۲۸، ۳۲ اعضای گروه خبره به اتفاق نظر نرسیده اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم بیشتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده لذا نظرسنجی درخصوص مولفه های فوق ادامه می یابد. اعضای گروه خبره از بین مولفه های اشاره شده به جز مولفه توجه به مزیت رقابتی در سازمان بودن با بقیه موارد موافق بوده و به دلیل این که امتیاز به دست آمده برای مولفه نوآور بودن در دامنه خیلی کم قرار گرفته لذا از مدل مفهومی تحقیق حذف گردید.

در مرحله سوم ضمن اعمال تغییرات لازم در مولفه ها و معیارها مدل، پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. با این تفاوت که

در این مرحله نظرسنجی از ۳۸ مولفه موجود در مرحله قبل، ۲۹ مورد متوقف گردیده و نظرسنجی در مورد ۸ مولفه باقی مانده صورت گرفته است.

جدول ۴: نتایج شمارش پاسخ های مرحله سوم نظرسنجی

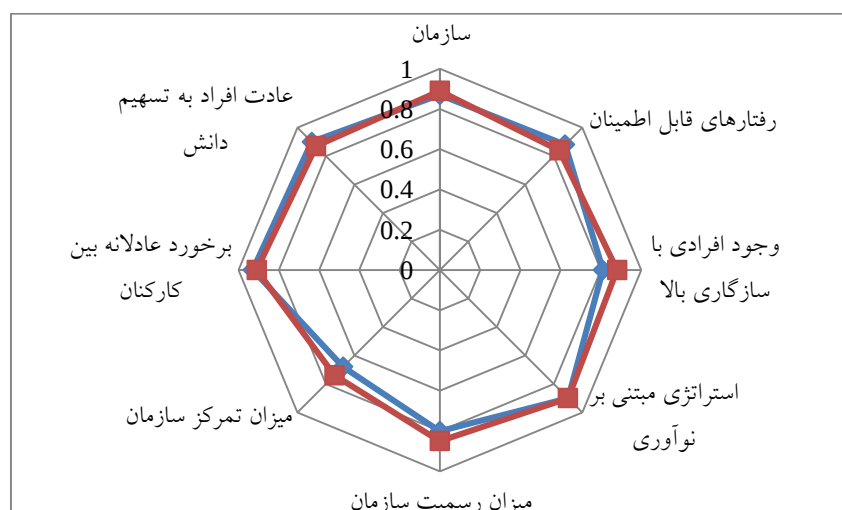
	مولفه	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	تلاش در جهت پشبرد سازمان	۱۲	۷	۱	۰	۰
۲	رفتارهای قابل اطمینان	۱۱	۹	۰	۱	۰
۳	وجود افرادی با سازگاری بالا	۱۰	۶	۳	۱	۰
۴	استراتژی مبتنی بر نوآوری	۷	۸	۳	۲	۰
۵	میزان رسمیت سازمان	۱۳	۵	۲	۰	۰
۶	میزان تمرکز سازمان	۹	۷	۲	۱	۱
۷	برخورد عادلانه بین کارکنان	۸	۱۰	۱	۱	۰
۸	عادت افراد به تسهیم دانش	۱۴	۵	۰	۱	۰

با توجه به فرمول چنگک لین میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵: میانگین اختلاف دیدگاه خبرگان در مرحله دوم و سوم

	مرحله دوم	مرحله سوم	اختلاف مرحله اول و دوم
۱	تلاش در جهت پیشبرد سازمان	۰/۸۷	۰/۸۹
۲	رفتارهای قابل اطمینان	۰/۸۸	۰/۸۴
۳	وجود افرادی با سازگاری بالا	۰/۸۱	۰/۸۸
۴	استراتژی مبتنی بر نوآوری	۰/۹۰	۰/۹۰
۵	میزان رسمیت سازمان	۰/۸۰	۰/۸۵
۶	میزان تمرکز سازمان	۰/۶۸	۰/۷۴
۷	برخورد عادلانه بین کارکنان	۰/۹۳	۰/۹۱
۸	عادت افراد به تسهیم دانش	۰/۹۰	۰/۸۷

همان طور که جدول ۵ نشان می دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) می باشد و لذا نظر سنجی در این مرحله متوقف می شود.



شکل ۳- میانگین اختلاف دیدگاه خبرگان در مرحله دوم و سوم

بنابراین در طی سه مرحله نظر سنجی از ۳۸ مولفه یک مولفه (توجه به مزیت رقابتی در سازمان) از مدل مفهومی نهایی تحقق حذف گردید. در این سه مرحله استفاده از تکنیک دلفی فازی در نهایت مدل مفهومی نهایی با مولفه های پژوهش که براساس مبنای علمی تحقیق شکل گرفته و براساس نظر خبرگان مورد پالایش قرار گرفته دارای ۳۷ مولفه می باشد.

بحث و نتیجه گیری

- چه عواملی بر در تسهیم دانش در سازمان ها تاثیر گذار هستند؟

عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، موانع تسهیم دانش.

شناسایی ۳۸ عامل اصلی موثر بر تسهیم دانش، وزن دهی عوامل یا معیار مدل پیشنهادی و طبقه بندی آنها در چهارگروه کلی عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، موانع تسهیم دانش بهره گرفته شده است.

نظرات خبرگان در مرحله نخست: میانگین قطعی بدست آمده نشان دهنده میزان موافقت خبرگان با هر کدام از مولفه های مدل مفهومی پژوهش می باشد. با توجه به اینکه در پرسشنامه ارائه شده علاوه بر سوالات بسته شده، اقدامات اصلاحی در مولفه ها، معیارها و زیر معیارهای مدل مفهومی در فصل دوم به عمل آمد.

نظرات خبرگان در مرحله دوم: در مرحله دوم خبرگان با توجه به نقطه نظرهای سایر اعضای گروه و همچنین با توجه به تغییرات اعمال شده در مولفه ها، معیارها و زیر معیارها، مجدداً به سوالات ارائه شده پاسخ دادند با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد فرایند نظرسنجی متوقف می شود. میانگین اختلاف دیدگاه خبرگان در مرحله نخست و دوم: در مولفه های شماره ۲، ۱۹، ۱۸، ۱۱، ۷، ۲۱، ۲۲، ۲۸، ۳۲ اعضای گروه خبره به اتفاق نظر نرسیده اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم بیشتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده لذا نظرسنجی درخصوص مولفه های فوق ادامه می یابد. اعضای گروه خبره از بین مولفه های اشاره شده به جز مولفه توجه به مزیت رقابتی در سازمان بودن با بقیه موارد موافق

بوده و به دلیل این که امتیاز به دست آمده برای مولفه نوآور بودن در دامنه خیلی کم قرار گرفته لذا از مدل تحقیق حذف گردید.

نتایج شمارش پاسخ های مرحله سوم نظرسنجی: در مرحله سوم ضمن اعمال تغییرات لازم در مولفه ها و معیارها مدل، پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله نظرسنجی از ۳۸ مولفه موجود در مرحله قبل، ۲۹ مورد متوقف گردیده و نظرسنجی در مورد ۸ مولفه باقی مانده صورت گرفته است. میانگین اختلاف دیدگاه خبرگان در مرحله دوم و سوم: میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) می باشد و لذا نظر سنجی در این مرحله متوقف می شود.

بنابراین در طی سه مرحله نظر سنجی از ۳۸ مولفه یک مولفه (توجه به مزیت رقابتی در سازمان) از مدل مفهومی نهایی تحقق حذف گردید. در این سه مرحله استفاده از تکنیک دلفی فازی در نهایت مدل مفهومی نهایی با مولفه های پژوهش که براساس مبنای علمی تحقیق شکل گرفته و براساس نظر خبرگان مورد پالایش قرار گرفته دارای ۳۷ مولفه می باشد. در الگوی نهایی به دو عامل عوامل انسانی و عوامل ساختاری بیشتر مورد توجه خبرگان قرار گرفته اند و مولفه های بیشتری را به خود اختصاص داده اند.

پس از رتبه بندی عوامل موثر بر تسهیم دانش سازمانی در سازمانهای دولتی مشخص گردید که عوامل انسانی رتبه اول، عوامل ساختاری رتبه دوم، عوامل موانع تسهیم دانش رتبه سوم، عوامل فرهنگی رتبه چهارم را کسب نموده اند.

منابع

۱. شائمی، علی؛ خزائی پول، جواد؛ شعبانی نفت چالی، جواد؛ بالوئی جام خانه، هادی؛ صالح زاده، رضا (۱۳۹۱) تاثیر تسهیم دانش بر نوآوری و عملکرد شرکتهای کوچک و متوسط با رویکرد کارت امتیازی متوازن، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۶۹.
2. Holdt, C. P., (2007). Knowledge Sharing: Moving away from the Obsession with Best Practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp. 36-47.
3. Hung, Y.C., Huang, S.M., Lin, Q.P., Tsai, M.L. (2010). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*; 002(7), pp.024-43.
4. Lee, H., and B. Choi, (2006). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp. 179-228.
5. Marquardt, MJ. (2013). Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw Hill; P 242.
6. Palanisamy, R., (2008). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: an empirical study. *ournal of computer information system*, 48(2), pp. 100-120.

7. Riege, A., (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 1.9(3), pp. 18-35.
8. Scott & Davis. (2010). Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Servant Leadership Roundtable, October, PP1-15.
9. Shabrina, V. Silvianita, Anita. (2015). Factors Analysis on Knowledge Sharing at Telkom Economic and Business School (TEBS) Telkom University Bandung. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 169, pp. 198-206
10. Wiig, K. M., (1994). *knowledge management foundations. thinking about thinking how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX, schema press. s.l.: Schema Press.p

The effect of social responsibility on fatigue Emotional as a mediator of organizational belonging

Fatima Walipour

Abstract

The main purpose of this research is to identify and prioritize factors affecting knowledge sharing in government organizations with a fuzzy Delphi approach. The statistical population of the research includes experts and university professors selected and specialized in the line of government organizations who have characteristics such as availability, experience, appropriate field of study, doctoral degree, employment in teaching at the university, research and authoring experience in this field. There are 20 people whose opinions have been used. Research sampling method is judgmental sampling and snowball sampling. The tools of data collection are interviews and questionnaires from 20 research experts with 4 factors or criteria in the four general groups of human factors, structural factors, cultural factors, barriers to knowledge sharing. To analyze the data collected from the implementation of questionnaires, from Fuzzy Delphi has been used in identifying 38 main factors affecting knowledge sharing, weighting factors or criteria of the proposed model and classifying them into four general groups of human factors, structural factors, cultural factors, obstacles to knowledge sharing. The results of the research showed that after ranking the factors affecting organizational knowledge sharing in government organizations, it was determined that human factors were ranked first, structural factors were ranked second, barriers to knowledge sharing were ranked third, and cultural factors were ranked fourth.

Keywords

Knowledge, knowledge management, knowledge sharing, knowledge sharing criteria.
