

## تأثیر اشتراک دانش در غلبه بر چالشهای سازمانی اجرای تغییر در سازمانهای دولتی

فرهاد کیانفر<sup>۱\*</sup>

اشرف مکی<sup>۲</sup>

ذوالفقار رئیسی وانانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱

### چکیده

هدف اصلی پژوهش بررسی تأثیر اشتراک دانش در غلبه بر چالشهای سازمانی اجرای تغییر در سازمانهای دولتی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی میباشد. داده ها با استفاده از پرسشنامه های استاندارد اجرای تغییر و اشتراک دانش گردآوری شده اند. در این پژوهش از روایی عاملی برای تعیین روایی ابزار تحقیق استفاده شده و همچنین برای پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جامعه آماری هدف این پژوهش شامل مدیران و کارکنان ادارات و مدیریت های سازمان های دولتی شهر اهواز به تعداد بیش از ۱۰۰۰۰ که با استفاده از جدول کرجسای مورگان و کهن و به طور ۲۹۱ نفر انتخاب شده اند برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، تجزیه و تحلیل یافته های جمع آوری شده، از آمار توصیفی و آمار استنباطی با نرم افزارهای اس پی اس است؛ و لیزرل استفاده شده است. به دلیل بررسی همزمان چندین متغیر و روابط بین آنها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است بر اساس نتایج بدست آمده تمامی فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که اشتراک دانش در غلبه بر چالشهای سازمانی اجرای تغییر در سازمان های دولتی، تأثیر دارد.

### واژگان کلیدی

اشتراک دانش، اجرای تغییر، سازمان های دولتی

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت آموزشی. ([Kyanfar@yahoo.com](mailto:Kyanfar@yahoo.com))
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران. ([saghar.maki1350@gmail.com](mailto:saghar.maki1350@gmail.com))
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران.

## مقدمه

امروزه دانش یکی از بزرگترین مزیت های رقابتی سازمانها در عرصه اقتصاد جهانی به شمار می آید. در جهان کنونی که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار شده است، دانش دارایی، کلیدی برای کسب برتری رقابتی است. موفقیت هر سازمان بیش از آنکه به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و داراییهای ملموس و عینی آن وابسته باشد، به سرمایه های فکری سازمان بستگی دارد (اسلام و همکاران، ۲۰۱۵) از این رو اشتراک گذاری دانش، مجموعه ای از فعالیتهای سازمانی گفته می شود که در راستای توزیع دانسته ها و ارتقای به اشتراک گذاری دانش در داخل سازمان و محیط پیرامون آن، انجام می شود. بدین ترتیب، با پذیرفته شدن دانش به عنوان یک منبع راهبردی برای سازمانها و اهمیت آن در میزان توانایی و پایداری سازمان در فضای رقابتی، نیاز مبرمی به ایجاد روشهای تولید، اشتراک و به کارگیری دانش در سازمانها به وجود آمده است (بروتون و همکاران، ۲۰۰۸). در تلاش های استوارت (۱۹۹۸)، دراگر (۱۹۹۸) دانش به عنوان پایه های رقابت در جامعه مدرن معرفی شده است رومر (۱۹۹۳) دانش را تنها منبع بی پایانی نامید که با استفاده بیشتر، حجم آن بیشتر می شود.

مدیریت دانش در بیش از یک دهه توسط بسیاری از نظریه پردازان این حوزه به عنوان ابزاری پایا و مترقی جهت بهینه سازی عملکرد سازمانها در مواجهه با پیچیدگی ها و ابهام های روزافزون دنیای مدرن مطرح شده است (اسلام و همکاران، ۲۰۱۶).

تخمین زده می شود ۸۵٪ داراییهای دانش سازمان به جای ذخیره سازی در پایگاه های داده، در پست الکترونیکی، فایل های Word و در فایل های ارائه گزارشها، فعالیتهای و سخنرانیها جای گرفته است (اسلام و همکاران، ۲۰۱۷). دانش سازمانی می تواند به شکل کارآمد و مؤثر از طریق فرایند اشتراک دانش در سطح سازمان توزیع شود. هنگامی که این دانش در دیگر بخشهای سازمان مورد استفاده قرار گیرد، به بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی منجر خواهد شد.

الگوی اشتراک گذاری دانش توسط نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۱) بیان شد. این الگو به عنوان رویکردی در توصیف روشهایی که دانش در سازمانها تولید، منتقل و بازتولید می شود، به کار گرفته می شود. چهار مرحله این الگو بدین صورت است (کانلی و همکاران ۲۰۱۴). مرحله اجتماعی سازی (ذهنی به ذهنی) برگزاری نشستها و گردهمایی های درون و برون سازمانی که با هدف ارائه راه حل برای مسائل حرفه ای یا اداری، یا جلسات بحث و گفتگو در کنفرانسها (کانلی و همکاران، ۲۰۱۳). مرحله دوم برونی سازی (ذهنی به عینی): در این شیوه، دانش ذهنی در قالبهای مختلفی همچون استعاره، قیاس، مفاهیم، فرضیه و یا الگو، به دانش عینی تبدیل می شود (عمران، ۲۰۱۶).

مرحله سوم ترکیب (عینی به عینی): موارد مطرح در رابطه با این شیوه، عبارتند از: تهیه اطلاعات تخصصی، فهرستها و بروشورهای اطلاعاتی برای معرفی افراد (عمران و همکاران، ۲۰۱۶).

مرحله درونی سازی (عینی به ذهنی): شرکت در سمینارها و کنفرانسها، نشست های علمی و مطالعه نشریات حرفه ای در این خصوص مفید می باشد. نشست ها و گردهمایی های منظم و هدفمند در رابطه با بحثها و فعالیتهای حرفه ای، مطالعه جمعی تحقیق ها و گزارش و تحلیل نتایج به درونی سازی و خلق دانش در ذهن کمک زیادی می کند (یاکوب و همکاران، ۲۰۱۳).

چهار روش اجرای تحول سازمانی وجود دارد که عبارتند از:

- تحولات گام به گام: در این مدل با توجه به شرایط سازمان، اقدامات متناسبی را اجرا می‌کنیم.
- تحولات بنیادی: در این نوع از تحول به دنبال تغییرات ساختاری در سازمان هستیم.
- تحولات واکنشی: در این مدل با توجه به شرایط سازمان، بازار یا رقبا اقدام مقتضی صورت می‌پذیرد.
- تحولات پیشگام: در این مدل از تحول سازمانی سعی می‌کنیم تا با پیش‌بینی رویدادهای آتی، سازمان تحت‌الامر خود را متحول کنیم (اسلام و همکاران، ۲۰۱۷).

### پیشینه تحقیق

بیراد و همکارانش (۲۰۰۵) معتقدند هنگامی که دانش گردآوری شده توسط یک فرد، گروه یا اداره با دیگر کارکنان به اشتراک گذاشته شود، به دانش سازمانی تبدیل می‌شود. آنها اشتراک دانش را پیوند میان مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌دانند. بدین ترتیب، اشتراک دانش در سازمان، به تولید دانش جدید منجر می‌شود و در نهایت بهبود و اثربخشی عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت.

ساندارسان و زنگ (۲۰۰۴) مدعی‌اند فعالیتهای اشتراک دانش و یادگیری در میان کارکنان یک سازمان موجب تسهیل اجرای فرایند مدیریت دانش در آن سازمان می‌شود. بدون اشتراک دانش، مدیریت دانش اثربخش نخواهد بود و سازمان به گونه‌ای تدریجی قدرت رقابتی خود را از دست خواهد داد. نتایج تحقیقی نیز آشکار کرد 94% کارکنان سازمانهای چندملیتی در اروپا معتقدند پیشبرد موفق مدیریت دانش مستلزم این است که کارکنان آنچه را می‌دانند با دیگران در سازمان به اشتراک بگذارند.

السعيد و احمد (۲۰۰۳) نیز معتقدند بسیاری از الگوهای اشتراک دانش، بر تعامل میان دانش عینی و ذهنی مبتنی است و مدل «نوناکا و تاکه اوچی» در این خصوص پایه و چارچوب مناسبی را فراهم ساخته است. به عنوان نمونه می‌توان به پژوهش کوتز (۲۰۰۵) اشاره کرد. وی در تحقیقی موردی، با توجه به مدلی که در رابطه با اشتراک دانش بر پایه الگوی تبدیل دانش «نوناکا و تاکه اوچی» ارائه داده بود، به بررسی وضعیت اشتراک دانش در یک سازمان فناوری اطلاعات در دانمارک پرداخت و وی معتقد بود دانش از طریق یادگیری کسب و از طریق ارتباطات به اشتراک گذاشته می‌شود. بدین ترتیب، در مدل پیشنهادی خویش بر مبنای الگوی «نوناکا و تاکه اوچی» فرایند یادگیری و ارتباطات را نیز گنجانده و با رویکردی توصیفی با استفاده از این مدل به شناسایی موارد مرتبط با اشتراک دانش در سازمان از جمله تعاملهای اجتماعی و ابزارها و ساز و کارهای به کارگرفته شده در جهت ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات پرداخت و در نهایت نتیجه گرفت که این الگو می‌تواند ارتباط بین انتقال اطلاعات، فرایند یادگیری و شناسایی انواع دانش را نشان دهد (کاندیدو و همکاران، ۲۰۱۵).

### روش تحقیق

در بخش کمی گردآوری داده‌ها بصورت میدانی و از طریق پرسشنامه بسته پاسخ بود. پرسشنامه استاندارد مورد استفاده به شرح زیر بوده است. الف) پرسشنامه استاندارد اشتراک دانش: این پرسشنامه توسط (اسلام و همکاران، ۲۰۱۷) مورد استفاده قرار گرفت که دارای ابعاد رسانه‌های الکترونیکی، برنامه‌های کارگاه‌های

آموزشی، فضای مجازی، تابلوهای اعلانات، جلسات و بخشنامه ها، جزوه ها مجلات و کتابهای راهنما میباشد ب) پرسشنامه چالشهای غلبه بر تغییر برای سنجش چالشهای غلبه بر تغییر در معادلات ساختاری از پرسشنامه چالشهای غلبه بر تغییر توسط اسلام و همکاران (۲۰۱۷) با هدف ارزیابی چالشهای غلبه بر تغییر استفاده شده است. مولفه های مختلف این پرسشنامه شامل، چالش ارتقای سطح اعتماد، چالشهای تقویت ارتباطات، چالش مشارکت در تصمیم گیری حذف سازه، فرهنگی، سیاسی وموانع اجتماعی از تغییر و چالشهای مدیریت است این دو پرسشنامه و طبق طیف لیکرت نمره گذاری شده است.

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه کارکنان سازمانهای دولتی موجود در شهر اهواز که تعداد این افراد از ۱۰۰۰۰ بیشتر است.

در خصوص روش نمونه-گیری به کار رفته در مرحله کمی که روش نمونه-گیری تصادفی ساده است، از این رو به کمک جدول کرجسای، مورگان و کهن تعداد نمونه آماری برابر، ۲۹۱ نفر به دست آمد. در پژوهش حاضر، برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده و تأیید فرضیه ها از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

روایی ابزار تحقیق به کمک تحلیل عاملی تأییدی سنجیده شد و برای محاسبه پایایی ابزار اندازه گیری در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه ها یا آزمون هایی که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند بکار رفت. همچنین در این تحقیق با استفاده از نرم افزار Spss آلفای کرونباخ برای ابعاد پرسشنامه و سپس برای کل سوالات پرسشنامه محاسبه شده است.

### نتایج

به کمک نرم افزار SPSS و با روش محاسبه آلفای کرونباخ ضرایب پایایی در این تحقیق به شرح زیر به دست آمدند که نتایج حاکی از مطلوبیت پایایی ابزار تحقیق است. لازم به ذکر است که ضرایب آلفای کرونباخ در تمامی مولفه ها و ابعاد بالای 7/0 به دست آمد؛ و با توجه به این موضوع اقدام به ادامه کار تحقیق نمودیم. جدول ضرایب پایایی پیش آزمون به شرح زیر است.

**جدول ۱: ضرایب آلفای پایایی چالشهای سازمانی اجرای تغییر**

مولفه ها	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
چالش ارتقای سطح اعتماد	16	79/0
چالشهای تقویت ارتباطات		
چالش مشارکت در تصمیم گیری		
حذف سازه های اجتماعی فرهنگی		
مدیریت فنی و تغییرات مالکیت		

**جدول ۲: ضرایب آلفای پایایی پرسشنامه اشتراک دانش**

متغیرها	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
رسانه های الکترونیکی	25	0.93
برنامه های کارگاه های آموزشی		
فضای مجازی		
تابلهای اعلانات		
جلسات و بخشنامه ها		
جزوه ها مجلات و کتابهای راهنما		

با توجه به ضرایب آلفای کرونباخ برای هر کدام از مولفه ها میتوان چنین بیان کرد از انجایی که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای مطلوب بودن پایایی ابزار تحقیق از 7/0 بالاتر بوده است از این رو میتوان روایی و پایایی کلی انجام داد از این رو پیش از موزن ضرایب آلفای کرونباخ مطلوب بوده است تجزیه و تحلیل داده ها

برای استفاده داده های اماری و انجام آزمون های مختلف بر روی داده ها ابتدا باید نرمال بودن داده ها مورد بررسی قرار گیرد. به همین منظور در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگروف \_ اسمیرنوف به کمک نرم افزار اس پی اس اس، در مورد هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته می پردازیم و بر اساس نتایج حاصل آزمون های مناسب برای بررسی صحت و سقم فرضیات تحقیق را انتخاب میکنیم.

**جدول ۳: آزمون کولموگروف \_ اسمیرنوف**

متغیرها	آماره Z	sig	تأیید فرضیه	نتیجه گیری
چالشهای سازمانی اجرای تغییر	748/0	132/0	H0	نرمال است
اشتراک گذاری دانش	230/1	156/0	H0	نرمال است

با توجه به نتایج جدول بالا مقادیر سطح اطمینان برای تمام متغیرها بالاتر از 05/0 بوده است که نشان میدهد متغیرهای ما دارای توزیع نرمال می باشند. بدین منظور جدول کفایت مدل که شامل شاخص KMO، مقدار شاخص کروییت بارتلت و مقدار احتمال این شاخص است، آورده شده است.

**جدول ۴: نتایج آزمون بارتلت و KMO**

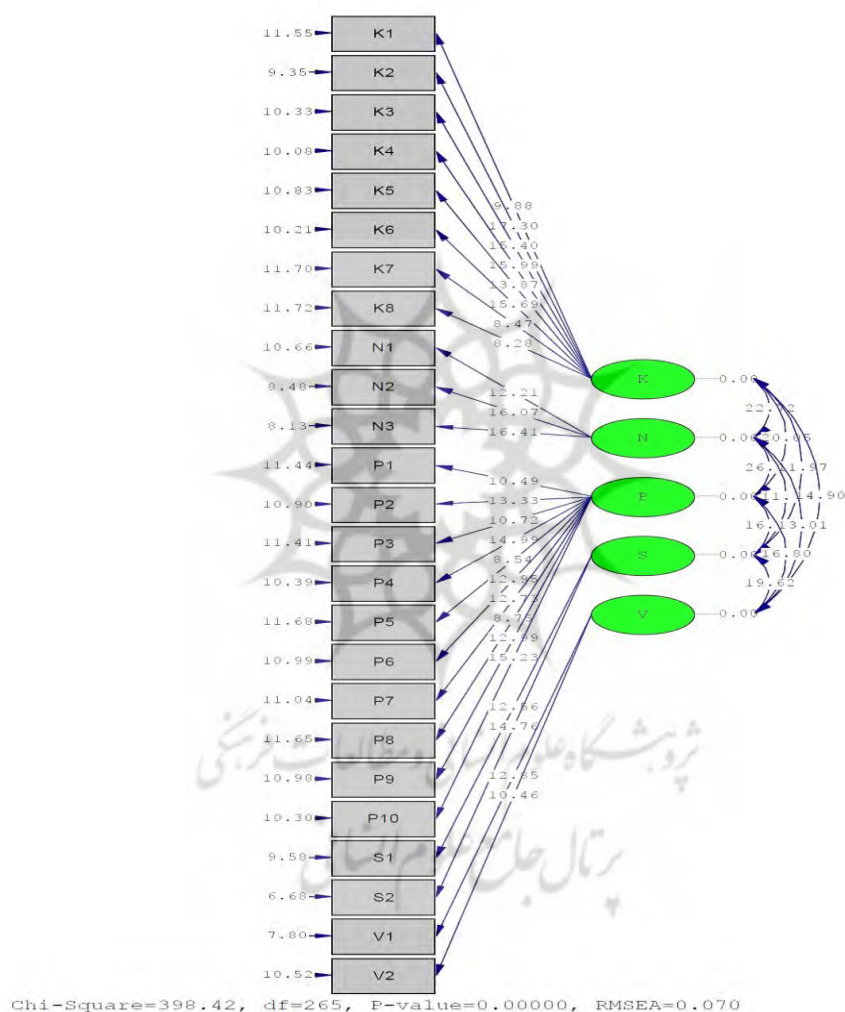
کفایت نمونه (KMO)	0.870
آزمون بارتلت	2710.734
سطح معناداری	0.000

اندازه کفایت نمونه گیر KMO آزمون مقدار واریانس درون داده ها است که اگر بالاتر 6/0 باشد قابل پذیرش و هرچه به یک نزدیک باشد بهتر است. همانگونه که ملاحظه می گردد این مقدار برابر با 870/0 گردیده است. بنابر این می توان

تحلیل عاملی را برای این گویه ها انجام داد؛ و داده‌های تحقیق را به تعدادی عامل زیر بنایی و بنیادی تقلیل داد. همچنین بنابراین با توجه به سطح معنا داری جدول بالا که کمتر از 05/0 است می‌توان گفت که در فاصله 95 درصد، بین متغیرهای موجود در پژوهش همبستگی وجود دارد.

### تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه گیری) اشتراک دانش

نتایج حاصل از اجرای مدل های اندازه گیری اشتراک دانش و تحلیل عاملی تأییدی برای این متغیر، با استفاده از فن تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار آماری لیزرل ارائه می‌شود. نتایج اجرای مدل اشتراک دانش حاکی از مناسب بودن مدل مفهومی پژوهش و معناداری تحلیل عاملی مرتبه اول مدل اندازه گیری اشتراک دانش است.



شکل ۱: اعداد معناداری ضرایب اولین مدل اندازه گیری اشتراک دانش

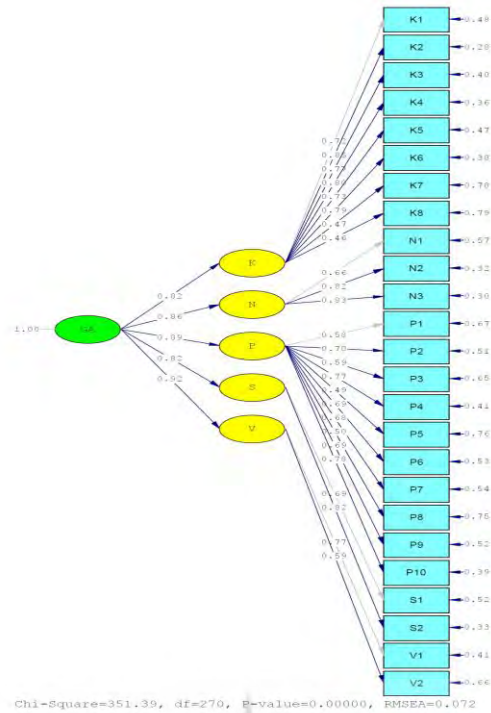
با توجه به شکل معادلات ساختاری مرتبه اول اشتراک دانش در حالت تخمین استاندارد و در حالت معنی داری می‌توان چنین بیان کرد که شکل بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده‌گر (سوال پرسشنامه) با متغیرهای تحقیق (عامل‌ها) می‌باشد. با توجه به شکل می

توان بارهای عاملی هر یک از سوالات تحقیق را مشاهده نمود. برای مثال بار عاملی سوال اول اشتراک دانش، برابر 55/0 می باشد؛ به عبارت دیگر سوال اول تقریباً 55 درصد از واریانس متغیر اشتراک دانش را تبیین می نماید. مقدار 69/0 نیز مقدار خطا می باشد مقدار واریانسی که توسط متغیر اول قابل تبیین نیست، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سوال و عامل مربوطه وجود دارد. مقدار ضریب تعیین عددی بین 0 و 1 است که هر چه به سمت 1 نزدیک شود مقدار تبیین واریانس بیشتر می گردد. همانطور که بارهای عاملی نشان می دهد میزان کلیه بارهای عاملی بیانگر روایی همگرا است. متناسب با تحلیل عاملی مرتبه اول برای اشتراک دانش، مدل دوم اندازه گیری اشتراک دانش اجرا گردید. مجدداً نتایج حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری است. شاخص های برازش مدل نیز به صورت ذیل است:

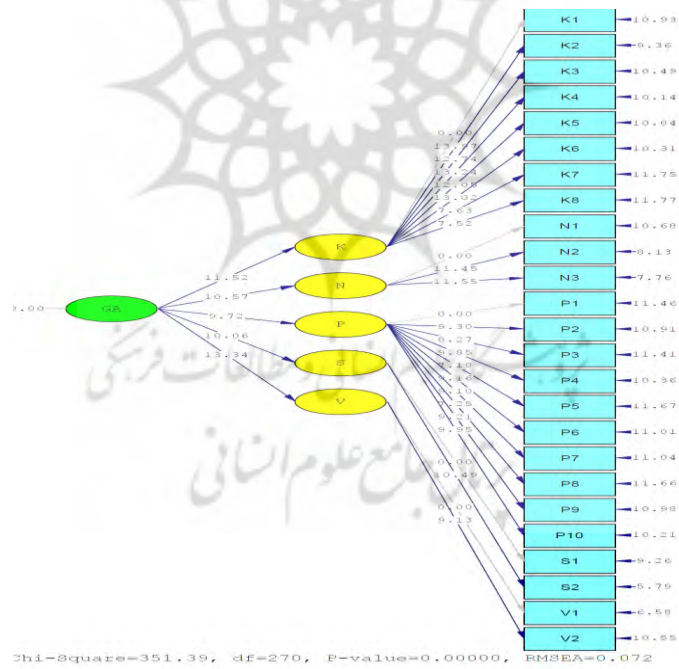
### جدول ۵: شاخص های برازش دومین مدل اندازه گیری اشتراک دانش

نتایج	مقدار مطلوب	معادل فارسی	شاخص برازش
0.97	0.90	شاخص برازش هنجار شده	Normed Fit Index (NFI)
0.98	0.90	شاخص برازش هنجار نشده	Non-Normed Fit Index (NNFI)
0.99	0.90	شاخص برازش تطبیقی	Comparative Fit Index (CFI)
0.93	0.90	شاخص نیکویی برازش	Goodness of Fit Index (GFI)
0.91	0.90	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
1.30	<3	خی دو به درجه آزادی	$\chi^2/df$

همان طور که مشاهده می شود شاخص های مدل حاکی از برازش مدل است. مقدار  $\chi^2$  به درجه آزادی برابر با 30/1 می باشد. همچنین میزان RMSEA برابر با (0/072 و شاخص های) GFI برابر با (0/93)، AGFI برابر با (0/91)، NFI برابر با (0/97)، NNFI برابر با (0/98 و) CFI برابر با (0/99) نشان دهنده مناسب بودن مدل است؛ به عبارت دیگر مدل مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده های مشاهده شده است.



شکل ۲: مدل دوم اندازه گیری اشتراک دانش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳: اعداد معناداری ضرایب دومین مدل اندازه گیری اشتراک دانش



خروجی بعدی معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از دومین مدل اندازه گیری اشتراک دانش را نشان می دهد که حاکی از معنادار بودن تمامی ضرایب بدست آمده می باشد. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد 96/1 بزرگتر است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم رابطه میان ابعاد و مفاهیم اشتراک دانش را مورد بررسی قرار میدهد. از این رو با توجه به شکل مدل دوم اندازه گیری اشتراک دانش در حالت تخمین استاندارد، میتوان میزان رابطه (بارهای عاملی) ابعاد را مشاهده کرد. مقدار بارهای عاملی تمامی ابعاد از 3/0 بیشتر میباشد از این رو معنی دار بوده و از لحاظ آماری قابل قبول می باشد؛ و همچنین در حالت ضرایب معناداری در شکل را نیز میتوان مقادیر آماره  $T$  را مشاهده کرد که مقادیر  $t$  در تمامی ابعاد از 96/1 بیشتر بوده از این رو قابل قبول می باشند. از آن جایی که نتایج به دست آمده معنی دار بوده لذا، شاخص های به دست آمده مقدار برازش خوب و مطلوب را در مدل نشان میدهند به عبارت دیگر مدل مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده های مشاهده شده است. بنابراین نتایج اجرای مدل های اندازه گیری اول و دوم اشتراک دانش نشان دهنده مناسب بودن مدل های مفهومی تحقیق است. میزان پایین و مناسب این مدل ها برازش مناسب و انطباق مدل مفهومی پژوهش را با داده های مشاهده شده به خوبی نشان می دهد

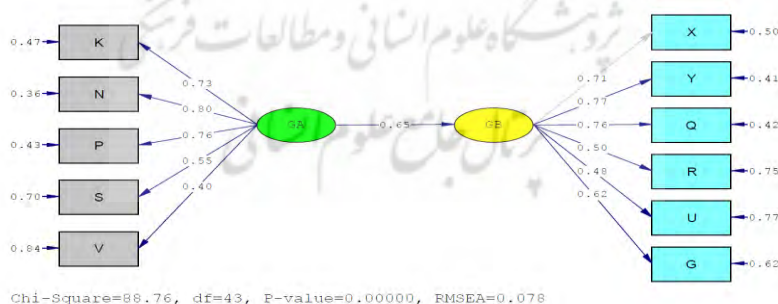
### آزمون فرضیه پژوهش

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته می شود. برای آزمون فرضیه از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL استفاده شده است.

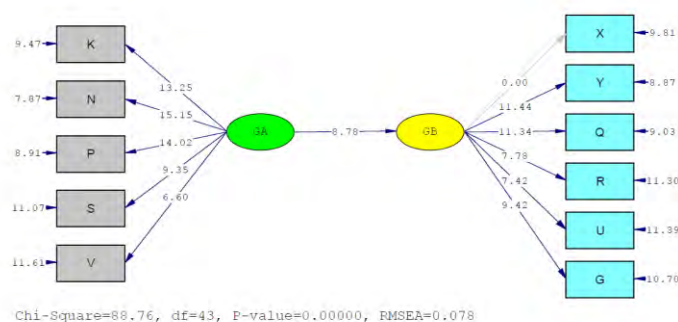
فرضیه: مؤلفه های اشتراک دانش بر مؤلفه های سازمانی اجرای تغییر در سازمان های دولتی تأثیر دارد.

H0: مؤلفه های اشتراک دانش بر مؤلفه های سازمانی اجرای تغییر در سازمان های دولتی تأثیر ندارد.

H1: مؤلفه های اشتراک دانش بر مؤلفه های سازمانی اجرای تغییر در سازمان های دولتی تأثیر دارد.



شکل ۴: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



### شکل ۵: اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است  $\chi^2(2/df=06)$  و  $RMSEA=078/0$ ؛  $GFI=93/0$ ؛  $AGFI=91/0$ ؛  $NFI=97/0$ ؛  $ONNFI=99/0$ ؛  $CFI=99/0$ ؛ به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است بر طبق معادله ساختاری به دست آمده در شکل 39-4 و 40-4، میزان ضریب مسیر میان متغیرها  $65/0$  و می باشد که بر طبق آزمون  $t > 1.96$  در سطح معنی داری  $0.05$  فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان  $0.95$  مورد حمایت قرار گرفته است و با میزان خطای  $5\%$  می توان گفت که: مؤلفه های اشتراک دانش بر مؤلفه های سازمانی اجرای تغییر در سازمان های دولتی تأثیر دارد.

### نتیجه گیری

نتیجه گیری از فرضیه اصلی: فرضیه اصلی این تحقیق این بود که مؤلفه های اشتراک دانش بر مؤلفه های سازمانی اجرای تغییر در سازمان های دولتی تأثیر دارد در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است  $\chi^2(2/df=06)$  و  $RMSEA=078/0$ ؛  $GFI=93/0$ ؛  $AGFI=91/0$ ؛  $NFI=97/0$ ؛  $ONNFI=99/0$ ؛  $CFI=99/0$ ؛ به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است بر طبق معادله ساختاری به دست آمده در شکل 39-4 و 40-4، میزان ضریب مسیر میان متغیرها  $65/0$  و می باشد که بر طبق آزمون  $t > 1.96$  در سطح معنی داری  $0.05$  فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان  $0.95$  مورد حمایت قرار گرفته است و با میزان خطای  $5\%$  می توان گفت که: مؤلفه های اشتراک دانش بر مؤلفه های سازمانی اجرای تغییر در سازمان های دولتی تأثیر دارد. در تبیین این امر میتوان چنین بیان کرد که: اشتراک گذاری دانش شامل اطلاعات، تخصص و صلاحیت های فراوان برای تقویت همکاری، ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش، افزایش مشاوره، بهبود ارتباطات، ایجاد ایده های جدید و یادگیری و ایجاد تغییرات جدید در سازمان های دولتی است. نتایج این تحقیق می تواند تغییر سازمانی را از طریق استفاده اشتراک گذاری دانش تسهیل کند و همچنین پایه ای برای مدیریت های عالی سازمان های بخش دولتی ایجاد می کند.

مزایای اشتراک گذاری دانش این است که از طریق منابع مختلف می تواند چالش هایی که باعث کاهش مقاومت و ایجاد عدم اعتماد به رهبران تغییرشود را کاهش دهد. علاوه بر این، هنگامی که کارمندان درگیر در برنامه ریزی و

اجرای تغییر سازمانی هستند، نتیجه ارتباط موثر و مشارکت موثر دخالت در فعالیتهای سازمانی است تا مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و یک فرهنگ حمایت کننده را به فرهنگ اشتراک گذاری دانش تبدیل نمایند از این رو بدون شک، هر سازمان پویا، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولت، بخش تولیدی یا خدماتی، سودآوری یا غیر انتفاعی، بر توسعه اشتراک گذاری دانش برای زنده ماندن از رقابت فضای کسب و کار پویا اهتمام می ورزند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق مقدس و همکاران (2016)، وونگ و همکاران (2016)، پارک و کیم (2015) هم راستا بوده و هم جهت میباشند.

### پیشنهادات و راهکارها

ممیزی فرهنگ: ارایه پرسشنامه، انجام مصاحبات و برگزاری جلسات گروهی در یک مقطع نمونه از سازمان این روش خصوصاً در پی بردن به تفاوت بین آنچه که به عنوان فرهنگ مطلوب مورد نظر است و آنچه که در حال حاضر وجود دارد مفید می باشد.

برخورد با رفتار نامناسب: مدیران اگر افرادی را یافتند که به طور غیر ضروری به احتکار دانش می پردازند آنها را مورد بازخواست قرار دهند.

مشارکت افراد در تصمیم گیری: نمونه هایی از بهترین فرهنگهای تسهیم دانش در جاهایی وجود دارد که در آن هر فرد (حتی افراد تازه کار و تازه وارد) باور دارند که دانش آنها مورد احترام و ارزشمند است و از آن در تصمیم گیریها و اطلاع رسانی ها استفاده خواهد شد.

استفاده از الگوها: افرادی را باید یافت که رفتار آنها می تواند سرمشق دیگران باشد. آنها را باید در گروههای دیگر مشارکت داد

تشکیل تیم: در جلسات منظم تیم ها، زمانی را به درک و بهبود فرایندهای داخلی تخصیص داد تا. بسیاری از جلسات بر وظایف و خروجی ها متمرکز شده اما از روشهای دستیابی به دستاوردها و نتایج موفقیت آمیز غافل نماند.

تقدیر و تشکر از افراد و شایسته ها: قدردانی ها و پاداش هایی را برای حمایت از رفتار مناسب ایجاد شود در حال حاضر بسیاری از برنامه ها بر مبنای ارشادیت یا مهارت فردی می باشد و اثر بخشی و میزان کارایی گروه کمتر مد نظر قرار می گیرد.

تغییر افراد: افرادی که دانش خود را به اشتراک می گذارند را در واحدهای مختلف در سازمان قرار داد و از تکنیک های تغییر برای دستیابی به اهداف استفاده نمود.

### منابع

1. Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on employees in public sector organizations). *Journal of Organizational ChangeManagement*, Vol. 29 No. 4, pp. 580-598.
2. Bruton, G. D., & Lau, C. M. (2008). Asian management research: Status today and future outlook. *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 3, pp. 636-659.
3. Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, Vol. 21 No. 02, pp. 237-262.

4. Chien, S. -Y., & Tsai, C. -H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 434-444.
5. Connelly, C. E., Ford, D. P., Turel, O., Gallupe, B., & Zweig, D. (2014). 'I'm busy (and competitive)!' Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 12 No. 1, pp. 74-85.
6. Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2013). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 5, pp. 294-301.
7. Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Rahman, U. U (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The Learning Organization*, Vol. 23 No. 4, pp. 232-248.
8. Imran, M. K., Rehman, C. A., Aslam, U., & Bilal, A. R. (2016). What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 7, pp. 1097-1117.
9. Jacobs, G., van Witteloostuijn, A. and Christe-Zeyse, J. (2013), "A theoretical framework of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 772-792.
10. Javadi, M. and Zarea, K., 2016. Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. *Journal of Client Care*, Vol. 1 No. 1, pp. 33-39.
11. Massaro, M., Dumay, J. and Garlatti, A., 2015. Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 530-558.
12. Muqadas, F., Rehman, M., Aslam, U., and Rahman, U. U. 2017. Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: A study on employees in public sector universities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), pp. 2-15.
13. Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M. and Asnawi, N. H., (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 37, pp. 545-5
14. Sune, A., & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 213-231. 53

# The Impact of Knowledge Sharing on Overcoming the Organizational Challenges of Implementing Change In government agencies

Farhad Kianfar <sup>\*1</sup>  
Ashraf Maki <sup>2</sup>  
Zolfaghar Raesi Vanani <sup>3</sup>

Date of Receipt: 2021/03/05 Date of Issue: 2020/03/21

## Abstract

The main purpose of this study is to investigate the effect of knowledge sharing in overcoming organizational challenges of implementing change in government organizations. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature. Data were collected using standard questionnaires of change implementation and student participation. In this study, factor validity was used to determine the validity of the research tool and also Cronbach's alpha coefficient was used for the reliability of the research tool. The statistical population of this study includes managers and employees of departments and managements of government organizations in Ahvaz city with a number of more than 10,000 who have been selected using the table of Morgan and Kohan and 291 people to answer the main question of the research, analyzed. The collected data are descriptive statistics and inferential statistics with SPSS software. And LISREL has been used. Due to the simultaneous study of several variables and the relationships between them, structural equation modeling has been used. Based on the results, all research hypotheses were confirmed at 95% confidence level. The results of data analysis showed that knowledge sharing has an effect on overcoming organizational challenges of implementing change in government organizations.

## Keywords

Knowledge sharing, change implementation, government agencies

1. Faculty member of Payame Noor University. ([Kyanfar@yahoo.com](mailto:Kyanfar@yahoo.com))
2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (saghar.maki1350@gmail.com)
3. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran.