مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، سال دوازدهم، شماره اول (پیاپی ٤٤)، بهار ٩٤، ص ص ١٩-١
شاپا ٧٢٨٦-٢٢٥١

تعیین عوامل موثر بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در فرایندهای مشارکتی (مورد کاوی سازمان امور مالیاتی)

محمد اقدسی[1]، مرتضی بذرافشان*[2]
۱- دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی و مهندسی، گروه صنایع
۲- دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی و مهندسی، گروه صنایع

رسید مقاله: ۳ شهریور ۱۳۹۳
پذیرش مقاله: ۱۰ دی ۱۳۹۳

چکیده
در یک فرایند مشارکتی چندین سازمان مستقل برای حصول یک هدف مشخص با یکدیگر به همکاری پرداخته، هر یک مسئول اجرای بخشی از فرایند می‌باشند. اجرای فرایند از طریق اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی میسر می‌شود، از این رو تسهیل در اشتراک‌گذاری دانش به عنوان روشی برای بهبود عملکرد این دست از فرایندها پیشنهاد شده است. ایجاد این تسهیلات بدون شناخت موانع موجود در برابر آن ممکن نخواهد بود. در این تحقیق با استفاده از ادبیات موجود در زمینه‌ی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی و اجرای یک مطالعه‌ی موردی در سازمان امور مالیاتی سعی در شناخت این عوامل شده است. اطلاعات مورد نیاز در دو مرحله و با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده به ترتیب و با استفاده از رویکرد رویش نظریه و استفاده از معادلات ساختاری تحلیل شده است. بر این اساس طبیعت دانش به اشتراک‌گذاشته شده، شباهت بین فردی و سازمانی و ابزارهای تکنیکال به عنوان عوامل موثر بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی تعیین گردید. همچنین اثر اشتراک‌گذاری دانش بر عملکرد فرایند به صورت مثبت و معنادار برآورد گردید.

کلمات کلیدی: اشتراک‌گذاری دانش، انتقال اطلاعات بین سازمانی، فرایندهای مشارکتی، موانع انتقال اطلاعات.

۱ مقدمه
رقابت دایمی و جهانی شدن اقتصاد از ویژگی‌های مهم محیط‌های کسب و کار مدرن می‌باشد [۱]. در این میان مسایل پیچیده در سال‌های اخیر سازمان‌ها را مجاب به تخصصی شدن و افزایش تعاملات بین سازمانی کرده است [۲-۴]. این امر منجر به ظهور فرایندهای مشارکتی شده است. در یک فرایند مشارکتی چندین سازمان مستقل برای رسیدن به یک هدف مشترک همکاری کرده، در هنگام همکاری به اشتراک‌گذاری منابع سازمانی خود از جمله دانش سازمانی، نیروی انسانی و ... می‌پردازند [۵-۹]. فعالیت در قالب فرایندهای مشارکتی به سازمان‌ها کمک

* عهده‌دار مکاتبات
آدرس الکترونیکی: Morteza.bazrafshan@modares.ac.ir

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

می‌کند تا آمادگی بیش‌تری نسبت به شرایط متغیر فضای کسب و کار داشته و همچنان امکان رقابت و فعالیت در آن را داشته باشند [۵]. پارامترهای مختلفی وجود دارد که بر روی اجرای موفقیت‌آمیز فرایندهای مشارکتی اثرگذار می‌باشد، مدیریت ناصحیح پارامترهای مزبور می‌تواند منجر به ایجاد تناقض در بین سازمان‌های مشارکت‌کننده در فرایند، افزایش هزینه، کاهش رضایتمندی مشتریان، کاهش سطح عملکرد فرایند و ... شود [۶، ۱۰، ۱۱]. با توجه به اینکه سازمان‌های مشارکت کننده در این دست از فرایندها برای اجرای فعالیت‌های مربوط به خود نیاز به استفاده از دانش و اطلاعات دیگر سازمان‌های مشارکت‌کننده دارند، اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر عملکرد این دست از فرایندها می‌باشد [۳، ۶، ۱۱-۱۴]. این واقعیت در تحقیقات متعددی نشان داده شده [۶، ۱۳، ۱۵-۱۷]، که در نهایت باعث تغییر سیاست سازمان‌ها در استفاده از اطلاعات و دانش شده است. در این حالت سازمان‌ها تمایل بیش‌تری در استفاده‌ی مشترک از اطلاعات و دانش سازمانی از خود نشان می‌دهند [۱۲، ۱۶-۲۱]. با وجود تمایل سازمان‌ها به استفاده از مزیت‌های اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی، غالب تلاش‌های انجام شده در این زمینه با شکست روبرو شده است [۱۷، ۱۹، ۲۰، ۲۲-۲۵].

تسهیل اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در فرایندهای مشارکتی روشی مناسب برای بهبود عملکرد فرایند می‌باشد [۲۶]؛ اما این امر بدون شناخت کافی از عوامل اثرگذار بر آن امکان‌پذیر نمی‌باشد. با مرور ادبیات موضوع در حوزه‌ی اشتراک‌گذاری بین سازمانی مشاهده می‌شود که غالب تحقیقات انجام شده در این زمینه تمرکز خود را بر روی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در موقعیت‌هایی همچون زنجیره‌های تامین تعاملی، سازمان‌های مجازی، سازمان‌های چند ملیتی و اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی به صورت عام قرار داده‌اند، به گونه‌ای که می‌توان گفت اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در فرایندهای مشارکتی مغفول واقع شده است. با توجه به کمبود مشاهده شده، هدف اصلی این تحقیق ایجاد یک چارچوب تشریحی برای تسهیل مطالعه‌ی عوامل اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در فرایندهای مشارکتی و اثر آن بر عملکرد فرایند می‌باشد.

در این تحقیق از روش مطالعه‌ی موردی استفاده شده است. نو بودن موضوع از یک سو و مشخص نبودن مرز پدیده‌ی مورد مطالعه (اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در فرایند مشارکتی) از محیط واقعی از سوی دیگر منجر به استفاده از این روش گردید. کیس مورد استفاده از فضای خدمات عمومی انتخاب شده است.

فضای خدمات عمومی که تحت مدیریت دولت می‌باشد مملو از فرایندهای مشارکتی است. در این فضا سازمان‌ها به واسطه‌ی اهداف سطح بالای دولت در حال همکاری با یکدیگر می‌باشند. با توجه به اهمیت انتقال اطلاعات در بین سازمان‌ها در فرایندهای مشارکتی دولت‌ها تمرکز خود را از حفاظت اطلاعات و استفاده‌ی انحصاری از آن به سمت اشتراک‌گذاری و استفاده‌ی فرا سازمانی از آن در جهت اهداف مشترک تعیین شده تغییر داده‌اند [۱۹, ۲۰]، با این وجود غالب تلاش‌ها با شکست روبه‌رو شده است [۱۹، ۲۰، ۲۷].

در ادامه در ابتدا مروری بر ادبیات مربوط به عوامل اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی انجام خواهد شد. پس از مطالعه‌ی ادبیات، روش تحقیق و آنالیز داده‌ها تشریح می‌شود. با مشخص شدن روش تحقیق کیس مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها شرح داده خواهد شد. در انتها نیز تحلیل داده‌های گردآوری شده و نتیجه‌گیری آورده می‌شود.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

۲ مرور ادبیات

۲-۱ فرایندهای مشارکتی

بین فرآیندهای مشارکتی و تعامل رابطه‌ای دو سویه وجود دارد [۸]. تعامل نیاز به اهداف، زبان و تجربه مشترک دارد که باید در یک محیط مشخص به اشتراک گذاشته شود [۲۳]. در تعریف کاک و اسچونمیکر [۲۵]، تعامل به عنوان فرآیندی که در آن تعداد زیادی از سازمان‌های مستقل، استراتژی‌ها و تصمیمات خود را با یکدیگر همسو می‌سازند، آورده شده است. یک فرایند مشارکتی حاصل ایجاد تعامل بین دو یا چند سازمان مستقل می‌باشد، از این رو نقش آفرینی چند سازمان مستقل در آن از شاخص‌های مهم آن است [۲۸]. در این حالت هر سازمان توانمندی‌های خاص خود را در اجرای فعالیت‌ها به اشتراک می‌گذارد. رجسیری [۸] مشخصه‌های فرآیندهای مشارکتی را به صورت زیر بیان می‌کند: ۱) دستیابی به اهداف مشترک در طی آن ۲) برقراری آن بین دو و یا چند موجودیت مستقل ۳) ایجاد نظارت بر طرفین به صورت ضمنی ۴) عرضه‌ی نقش و قابلیت خاص هر یک از طرفین فرآیند ۵) مبادله‌ی منابع بین طرفین مستقل فرآیند و حرکت به سمت دستیابی به اهداف مشترک. طبق تعریف کیمینگ و میچون [۷]، فرآیند مشارکتی بین چند طرف در جریان است و تعریف آن بر اساس یک پروتکل عملیاتی مشخص انجام می‌شود. همچنین یک فرآیند مشارکتی می‌تواند شامل چند فرآیند ساده‌ی دیگر نیز باشد که هر یک از آن‌ها با یکدیگر در ارتباط و تعامل بوده و وظیفه‌ی مربوط به خود را انجام می‌دهند. وجود حجم بالایی از دانش و تجربه‌ی انسانی در این دست از فرایندها باعث شده است تا امکان کپی برداری و اجرای آن از سوی رقیبان سازمان به سادگی امکان‌پذیر نباشد [۳]. لونچمپ [۲۹] وجود تعامل بین چند موجودیت مستقل و دانش‌بنیان بودن فعالیت‌ها را به عنوان مشخصه‌های اصلی این نوع از فرآیندها معرفی کرده است . پرین و گودارت [۳۰]، اشتراک‌گذاشتن دانش، مزیت‌های رقابتی و منابع برای دستیابی به اهداف مشترک و از پیش تعریف شده را به عنوان مشخصه‌های اولیه‌ی این نوع از فرآیندها در نظر گرفته‌اند. با توجه به ادبیات موضوع ویژگی‌های فرآیندهای مشارکتی در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های فرایندهای مشارکتی

ویژگی فرایند	منابع و ماخذ
جاری بودن فرآیند بین دو یا چند موجودیت مستقل (گروه و یا سازمان)	[۲۹, ۳۱-۳۷]
وجود یک و یا چند هدف مشترک	[۳۸]
ایجاد نظارت ضمنی بر طرفین	[۳۵]
اشتراک‌گذاری منابع طرفین درگیر در فرآیند (مزیت رقابتی، دانش سازمانی، منابع انسانی.....)	[۳۰, ۳۵, ۳۶]
حجم بالای دانش و اطلاعات در گردش	[۳۸]

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

۲-۲ اشتراک‌گذاری دانش

در ادبیات موضوع انتقال دانش مفهومی وسیع‌تر از اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. انتقال دانش شامل اشتراک‌گذاری دانش توسط منبع دانش و تصاحب و به‌کارگیری آن به وسیله‌ی شخص گیرنده می‌شود. در این تعریف انتقال دانش به صورت مشخص به معنای حرکت آن بین بخش‌های مختلف یک سازمان و یا سازمان‌های مختلف بوده، کم‌تر بر جنبه‌ی بین فردی آن تمرکز می‌شود [۳۹]. چنانچه در این تعریف به جای دانش از واژه‌ی اطلاعات استفاده شود می‌توان به انتقال دانش بین سازمانی در فضای سازمان‌های خدمات عمومی نزدیک‌تر شد. در این فضا منظور از انتقال اطلاعات ایجاد دسترسی برای سازمان‌ها برای استفاده از اطلاعات یک سازمان مستقل دیگر می‌باشد[۲۷]. انتقال و اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌تواند منجر به بالا رفتن سطح عملکرد فرایند مربوط و بهبود کیفیت خدمات ارایه شده شود [۲۶].

وجود ریسک و نبود اعتماد به عنوان دو مانع عمده در برابر اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در ادبیات مختلف ذکر شده است [۱۹، ۲۴، ۴۰-۴۲]. سازمان‌ها پیش از استفاده از اطلاعات به اشتراک‌گذاشته شده توسط سایر سازمان‌های همکار باید نسبت به صحت آن اطمینان داشته باشند. از سوی دیگر وجود احتمال سوء استفاده از اطلاعات به اشتراک‌گذاشته شده موجب کاهش رغبت سازمان‌ها به مشارکت در این رویه می‌شود. هنگام اشتراک‌گذاری اطلاعات ریسک سوء استفاده از اطلاعات ارایه شده و به خطر افتادن مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها وجود دارد. این مساله منجر به رویگردانی سازمان‌ها از شرکت در این رویه می‌شود. علاوه بر موارد گفته شده مسایل دیگری همچون از دست دادن استقلال سازمانی، درز کردن اطلاعات محرمانه به بیرون از سازمان و یا سوء استفاده از اطلاعات ارایه شده می‌تواند مانع اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات شود. مبحث اعتماد و ریسک در اشتراک‌گذاری دانش را می‌توان از منظر ایجاد قدرت و اعتبار از طریق دانش نیز بررسی کرد. تعدادی از سازمان‌ها به دلیل ترس از دست دادن دانش و به تبع آن از دست دادن قدرت و اختیارات فراهم آمده از طریق آن، در برابر اشتراک‌گذاری دانش مقاومت می‌کنند [۴۳]. این مساله به دلیل جو رقابتی که در فضای کسب و کار وجود دارد بسیار با اهمیت می‌باشد. در چنین وضعیتی وجود قوانین حمایتی از سرمایه‌های سازمانی از جمله دانش در ایجاد اعتماد بسیار تاثیرگذار می‌باشد. سیاست‌های اتخاذ شده در رویه‌های بین سازمانی و نیز قوانین موجود در حمایت از حق حاکمیت و دارایی‌های سازمان‌ها و نیز سایر قوانین موجود در فضای کسب و کار تاثیر بسیار زیادی برروی میزان مشارکت سازمان‌ها در اشتراک‌گذاری اطلاعات دارد. نبود قوانین حمایتی مناسب که از منابع سازمانی در مقابل سوء استفاده‌های احتمالی جلوگیری کند می‌تواند ریسک اشتراک‌گذاری اطلاعات را افزایش دهد. علاوه بر این مساله در اشتراک‌گذاری اطلاعات بین سازمانی مشخص بودن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، احترام به استقلال طرفین و در نهایت توزیع مناسب اختیارات برای ایجاد اعتماد بین طرفین مورد تاکید قرار گرفته است [۱۹].

سازمان دهنده و گیرنده‌ی دانش در اغلب موارد از نظر قدرتی که در روابط خود دارا می‌باشند متفاوت هستند. در روابط بین سازمانی این قدرت به معنای قابلیت یک سازمان در اجرایی کردن خواسته‌های خود و قبولاندن آن به سازمان‌های درحال مذاکره و تعامل می‌باشد. تفاوت در قدرت می‌تواند ریسک مربوط به سوء

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

استفاده از اطلاعات و عمل نکردن به توافقات را بالا برده و تاثیر منفی برروی کیفیت رابطه برجا بگذارد [۴۲، ۴۴، ۴۵].

در هنگام بررسی اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین سازمان‌ها مفهوم تضادهای عملکردی ایجاد می‌شود. این مفهوم زمانی که بین اهداف اختصاصی سازمان‌های در حال ارتباط تناقض و دوگانگی وجود داشته باشد پدیدار می‌شود. این تناقض می‌تواند منجر به فعالیت‌هایی بر خلاف توافقات اتخاذ شده در رویه‌ی تبادل اطلاعات شود. چنین تناقضاتی منجر به ضعیف شدن روابط از نظر کمی وکیفی شده و رویه انتقال اطلاعات را با مشکلات عدیده‌ایی روبه‌رو می‌کند [۱۷، ۲۴].

شباهت بین سازمانی می‌تواند منجر به تقویت روند اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی شود. این شباهت در دو سطح بین فردی و بین سازمانی بررسی شد. منظور از شباهت‌های بین فردی مواردی همچون فرهنگ‌های ملیتی، زبان و دین مشترک و ... می‌باشد. وجود چنین شباهت‌هایی منجر به تمایل بیش‌تر افراد به مشارکت در فرایند بین سازمانی و به تبع آن اقدام برای اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش می‌شود. چنین شباهت‌هایی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد. در دسته‌ی اول این شباهت‌ها مربوط به مواردی همچون مسایل فرهنگی همچون نژاد، ملیت و دین افراد می‌شود. دسته‌ی دوم شباهت‌ها مربوط به ژنتیک افراد همچون جنسیت و خویشاوندی می‌باشد. در نهایت دسته‌ی سوم شباهت‌ها مربوط به ویژگی‌های رفتاری همچون سطح تحصیلات، وضعیت و جایگاه شغلی، جایگاه اجتماعی، توانایی‌ها و ارزش‌های قابل قبول و احترام طرفین می‌شود [۴۲، ۴۶]. این شباهت را می‌توان از بعد نزدیک بودن ارزش‌ها و فرهنگ افراد نیز ارزیابی کرد. تفاوت احتمالی بین فرهنگ و ارزش‌های کارکنان یک سازمان با کارکنان سازمان همکار می‌تواند منجر به کاهش سطح روابط در دو بعد کمی وکیفی شود [۴۷]. در کنار شباهت‌های بین فردی، شباهت‌های سازمانی نیز می‌تواند منجر به ایجاد زبان مشترک بین سازمان‌ها شده و رویه انتقال اطلاعات بین دو سازمان را تسهیل کند. این شباهت را می‌توان در فعالیت‌های مشترک، یکسان بودن جایگاه سازمان‌ها در فضای کسب و کار (شهرت)، مشابه بودن محیط کاری و ... جستجو کرد [۴۶]. علاوه بر این مساله‌ی شباهت بین سازمان‌ها را می‌توان بر اساس وجود دیدگاه مشترک در بین آن‌ها نیز ارزیابی کرد. دیدگاه مشترک به عنوان عقاید مشترک طرفین در ارتباط با رفتارهای مناسب، اهداف، سیاست‌ها، افق برنامه‌ریزی، پایداری مشاغل، سیستم‌های کنترلی و در نهایت صحیح و یا اشتباه بودن مسایل می‌باشد. شباهت دو سازمان در موارد گفته شده می‌تواند سطح اعتماد بین دو سازمان را افزایش داده و منجر به افزایش سطح انتقال دانش از نظر کمی و کیفی شود [۴۱، ۴۸]. درکنار ویژگی‌های سازمانی که تفاوت در آن‌ها منجر به توقف رویه‌ی انتقال دانش می‌شود، قابلیت جذب دانش یک سازمان نیز دارای چنین نقشی می‌باشد. قابلیت جذب یک سازمان متاثر از تجارب گذشته آن می‌باشد. برای مشارکت قوی در رویه‌ی انتقال اطلاعات، یک سازمان باید دارای این قابلیت باشد که دانش جدید را از دیگر سازمان‌ها دریافت کرده، با تقسیم مناسب آن بین کارکنان خود امکان استفاده از آن را فراهم کند. هر چه این قابلیت در یک سازمان کم‌تر باشد، به تبع آن مشارکت در رویه‌ی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی کم‌تر خواهد شد [۴۹، ۵۰]. مدیریت و رهبری یک سازمان نیز نقش مستقیم و غیر قابل انکاری بر روی رویه‌ی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی دارد. مدیریت سازمان از طریق تعیین

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

استراتژی سازمان، تامین منابع مورد نیاز و حمایت‌های مادی و معنوی خود از روند اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی به ادامه‌ی آن کمک می‌کند. مدیریت سازمان می‌تواند از طریق دخالت‌های اجرایی، ایجاد اختیارات رسمی و تنفیذ آن به افراد مناسب و نیز هدایت غیررسمی روابط بین سازمانی بر این رویه اثرگذار باشد. مدیریت سازمان از طریق تعیین استراتژی مناسب روند رسیدن به یک توافق دو جانبه بین سازمان‌ها را تسهیل کرده و از ایجاد تناقضات عملکردی جلوگیری می‌کند [۲۲, ۵۱].

توانایی سازمان‌ها در ضبط و به‌کارگیری اطلاعات دریافت شده از سایر سازمان‌ها ارتباط مستقیمی با ساختار داده و تکنولوژی اطلاعات استفاده شده دارد [۸]. تکنولوژی اطلاعات وسیله‌ای برای امکان برقراری لینک‌های ارتباط فیزیکی بین سازمان‌های مختلف می‌باشد؛ اما این تکنولوژی به تنهایی قادر به برقراری این ارتباط نیست. در هنگام استفاده از ابزارهای تکنیکال برای ایجاد تسهیل در انتقال اطلاعات بین سازمانی در نظر گرفتن همگنی بین سخت‌افزار ونرم‌افزارهای استفاده شده بسیار مهم می‌باشد. همچنین لازم است ابزارهای استفاده شده توسط طرفین رابطه قابلیت ارتباط با یکدیگر را داشته باشند. علاوه بر این مساله طرفین رابطه باید قادر به استفاده از ابزارهای تکنیکال باشند [۲۲، ۴۸]. ابزارهای مورد استفاده باید امکان ذخیره‌سازی، دسته‌بندی و مدیریت اطلاعات دریافت شده از سایر سازمان‌ها را داشته باشد [۵۲]. در این میان طبیعت دانش تبادل شده بین سازمان‌ها به نوعی تعیین‌کننده‌ی ابزار و تکنولوژی مورد استفاده در آن‌ها می‌باشد. ویژگی‌های دانش از نظر میزان ضمنی بودن، ابهام داشتن و یا حتی پیچیده بودن می‌تواند بر روی نرخ اشتراک‌گذاری و انتقال، دریافت و استفاده از آن تاثیرگذار باشد. در این میان اشاره شده است که میزان ابهام در دانش مورد نظر برای اشتراک‌گذاری تاثیر مستقیم و منفی بر روی انتقال و اشتراک‌گذاری آن دارد [۱۹]. علاوه بر این مساله‌ی معماری دانش مورد استفاده نیز باید توجه شود. منظور از معماری سرمایه‌های دانشی سازمان، ساختار و مکان دانش در یک سازمان (برای مثال میزان کد شدن و یا انتزاعی بودن آن) و نیز چگونگی ضمیمه شدن آن به فرایندها و بخش‌های مختلف سازمان می‌باشد. تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی در یک سازمان نقش بسیار مهمی در تعیین معماری سرمایه‌های دانشی یک سازمان دارد. این معماری تاثیر مستقیمی بر روی قابلیت سازمان در ضبط، پایش، انتقال و ذخیره‌سازی دانش در سازمان دارد [۵۰].

بر اساس مطالعه ادبیات انجام شده می‌توان گفت عوامل ریسک، مدیریت ارشد سازمان، شباهت بین سازمانی، ابزارهای تکنیکال و در نهایت طبیعت دانش انتقالی بر روی انتقال دانش بین سازمانی اثرگذار می‌باشد. جزییات این امر در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. عوامل اثرگذار بر انتقال دانش بین سازمانی

عامل اثرگذار بر انتقال دانش بین سازمانی	مراجع
ریسک	[۱۹, ۲۴, ۴۰-۴۳]
مدیریت ارشد سازمان	[۲۷, ۵۱]
شباهت بین سازمانی	[۱۷, ۲۱, ۲۴, ۴۱, ۴۲, ۴۴-۵۰]
ابزارهای تکنیکال	[۸, ۲۷, ۴۸, ۵۰, ۵۲]
طبیعت دانش	[۸, ۱۹, ۵۰]

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

آنچه در این بخش باید به آن توجه شود آن است که به دلیل نو بودن مقوله‌ی انتقال دانش بین سازمانی در فرایندهای مشارکتی، ادبیات جامع و کاملی در این حوزه وجود ندارد، از این رو در بخش مطالعه‌ی ادبیات غالبا از تحقیقات موجود در حوزه‌های مشابه همچون سازمان‌های مجازی، چند ملیتی، زنجیره‌های تامین تعاملی و انتقال دانش بین سازمانی (در حالت عام) استفاده شده است. با توجه به این خلا تحقیقاتی سوال زیر مطرح می‌شود.

موانع موجود در برابر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در یک فرایند مشارکتی چیست؟

در ادامه‌ی این مطلب و با بررسی ادبیات موضوع مشاهده می‌شود که در یک فرایند بین سازمانی عدم برقراری ارتباط مناسب و به واسطه‌ی آن عدم شکل‌گیری فهم مشترک و مناسب از طرفین می‌تواند منجر به شکست در اجرای فرایند شود [۵۳]. اهمیت این امر به اندازه‌ای می‌باشد که از اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یک عامل بسیار مهم در بهبود عملکرد فرایندهای مشارکتی یاد شده است [۲۶]. از این رو می‌توان گفت تسهیل اشتراک‌گذاری دانش از طریق شناخت موانع آن می‌تواند نقش بسزایی در بهبود عملکرد فرایند داشته باشد. با توجه به این واقعیت سوال زیر مطرح می‌شود.

آیا رابطه‌ی معناداری بین اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد فرایندهای مشارکتی وجود دارد؟

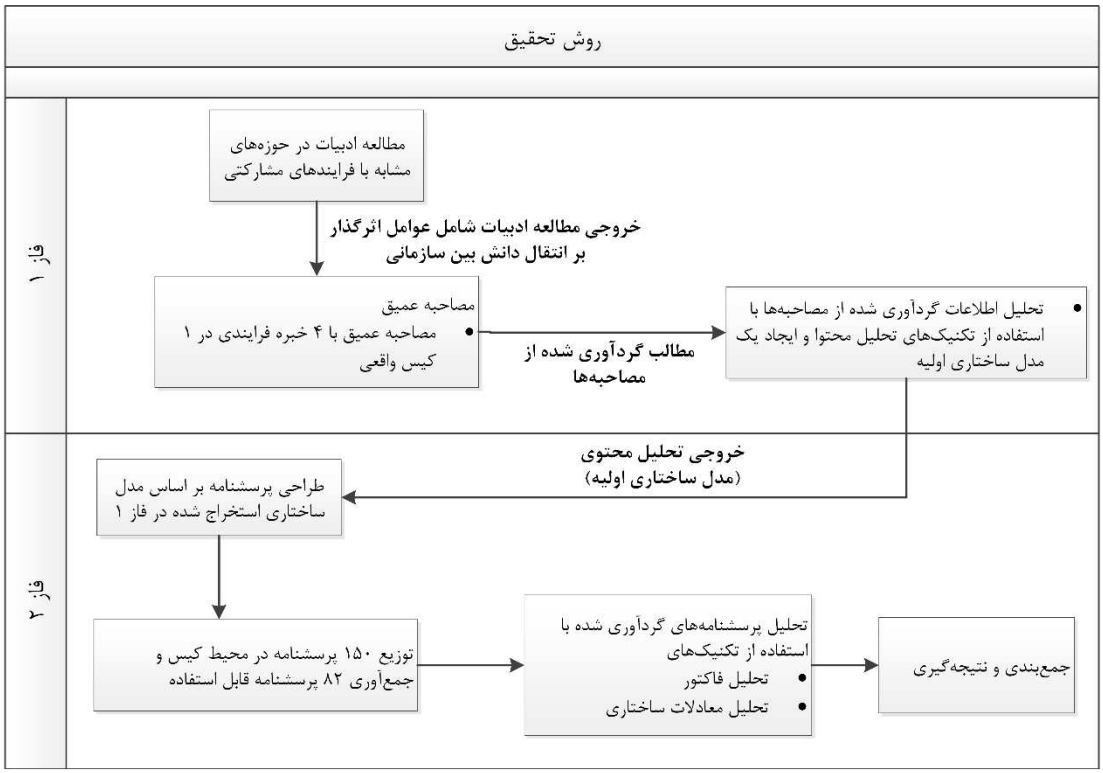
۳ روش تحقیق

در این تحقیق از یک رویکرد اکتشافی و کمی به صورت همزمان استفاده شده است. روند تحقیق متشکل از دو فاز می‌باشد. در فاز ۱ با استفاده از مطالعه‌ی ادبیات سعی در تعیین عوامل اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی شده است. در ادامه برای تطبیق نتایج به‌دست آمده از مطالعه‌ی ادبیات با یک نمونه‌ی واقعی از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان فرایندی در یک کیس واقعی استفاده می‌شود. پس از انجام مصاحبه و تحلیل داده‌های آن یک مدل ساختاری اولیه ایجاد می‌شود. در فاز دوم تحقیق برای تست و تایید مدل ساختاری استخراج شده از فاز ۱ پرسشنامه‌ای طراحی و با استفاده از رویکرد پیمایشی (Survey) به کار گرفته می‌شود. نمای کلی روش تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.

استفاده از رویکرد سه‌گوشه‌سازی روش مناسبی برای تامین اعتبار تحقیق می‌باشد[۵۴]. در این تحقیق در طی دو فاز از سه روش مختلف برای جمع‌آوری اطلاعات برای تعیین عوامل اثرگذار اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در فرایندهای مشارکتی استفاده شده است. این سه روش عبارت است از:

۱- مطالعه‌ی ادبیات و گردآوری عوامل اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی
۲- مصاحبه‌ی عمیق با ۴ خبره فرایندی برای تعیین عوامل اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی
۳- تکمیل ۸۲ پرسشنامه از محیط کیس و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]



شکل ۱. نمای کلی روش تحقیق استفاده شده در تحقیق

٤ معرفی کیس

سازمان امور مالیاتی جمهوری اسلامی ایران متولی انجام کلیه‌ی امور مربوط به اخذ مالیات از شهروندان ایرانی می‌باشد. این سازمان دولتی بوده و زیر نظر وزارت امور اقتصاد و دارایی به فعالیت خود ادامه می‌دهد. در این سازمان موقعیت‌های مختلفی که می‌توان به واسطه‌ی آن‌ها مالیات اخذ شود شناسایی و تقسیم‌بندی شده است. هر یک از این موقعیت‌ها به عنوان یک منبع مالیاتی شناخته می‌شود. برای مثال می‌توان به مالیات بر ارث، مالیات بر حقوق، مالیات بر املاک و ... اشاره کرد. هر یک از منابع مالیاتی دارای فرایند و نیروهای تخصصی خود بوده و لازم است برای انجام وظیفه شخص به اطلاعات و مهارت‌های مشخصی تجهیز شود. در این تحقیق برای مشخص کردن مرز تحقیق و نیز محدود کردن اطلاعات موجود برای تحلیل، فرایند مربوط به مالیات بر ارث انتخاب شده است. فرایند مالیات بر ارث به گونه‌ای می‌باشد که در آن سازمان ناگزیر از ارتباط با سایر سازمان‌های خارجی (دولتی و خصوص) می‌باشد. در این فرایند لازم است تا بسته به نوع پرونده‌ی تعیین مالیات با سازمان‌هایی همچون بانک‌ها، شهرداری‌ها، اداره‌ی ثبت، قوه قضایه، وزارت امور خارجه و ... ارتباط برقرار شود. این ارتباط از طریق ارایه‌ی درخواست از سوی سازمان امور مالیاتی برای دست‌یابی به لیستی از اقلام اطلاعاتی مورد نیاز شکل می‌گیرد. در صورت ایجاد اخلال در این ارتباطات امکان ادامه دادن فرایند وجود ندارد. با توجه به ویژگی‌های ذکر شده برای این فرایند و نیز جاری بودن آن در فضای خدمات عمومی و دولتی از این فرایند به عنوان کیس تحقیق استفاده شده است.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

۵ یافته‌های فاز ۱ تحقیق

۵-۱ روش تحقیق مصاحبه‌ها و تحلیل آن‌ها

در این بخش از تحقیق از یک رویکرد اکتشافی استفاده می‌شود. برای این منظور از مطالعه‌ی موردی استفاده می‌شود. یک مطالعه‌ی موردی می‌تواند توصیفی (پاسخ به سوال چگونه و چه کسی)، اکتشافی (پاسخ به سوال چه چیزی یا چه اتفاقی) یا توضیحی (پاسخ به سوال چرا) باشد. با توجه به اینکه سوال اصلی این تحقیق از نوع "چه چیزی" می‌باشد؛ لذا مطالعه‌ی موردی مقاله‌ی حاضر، ماهیت اکتشافی دارد. تحقیقات اکتشافی با هدف فرموله کردن مسایل بسیار دقیق، روشن کردن مفاهیم، گردآوری تعاریف، کسب بینش، حذف ایده‌ها و افکار غیر علمی و شکل دادن فرضیه انجام می‌شود. تحقیقات اکتشافی می‌تواند با استفاده از تحقیق در ادبیات، مصاحبه با افرادی معین در رابطه با تجربیاتشان و گروه‌های متمرکز انجام شود. افراد محقق در تحقیقات اکتشافی، سعی در به دست آوردن یک نمونه‌ی آماری ندارند؛ بلکه بیش‌تر به دنبال مصاحبه با افراد مطلعی هستند که قادر به فراهم کردن بینشی در زمینه‌ی روابط بین متغیرها باشند.

در این مطالعه‌ی موردی، فرایند تعیین مالیات بر ارث به عنوان کیس مورد مطالعه انتخاب و داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با افراد خبره‌ی سازمانی جمع‌آوری شده است. افراد منتخب برای مصاحبه و جمع‌آوری داده همگی از افراد با سابقه‌ی سازمان امور مالیاتی می‌باشند. در این تحقیق با ۴ خبره‌ی فرایندی مصاحبه انجام شده است. این افراد با استفاده از روش گلوله برفی و از میان کارکنان سازمان امور مالیاتی مرکزی انتخاب شده‌اند. مصاحبه‌ها پس از تکراری شدن مطالب خاتمه داده شده است. هر مصاحبه به طور تقریبی ۲ ساعت به طول انجامیده است. یک مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته دارای سوالات مشخصی می‌باشد که در کنار یکدیگر یک پروتکل مشخص برای مصاحبه را ایجاد می‌کنند؛ اما این سوالات دارای روند مشخصی نبوده و مصاحبه کننده با توجه به شرایط حین مصاحبه می‌تواند ترتیب سوالات را تغییر دهد؛ در صورت ایجاد یک موضوع جدید، مصاحبه کننده می‌تواند سوالات جدیدی را مطرح کند [۵۵]. این نوع از مصاحبه‌ها به دلیل داشتن انعطاف و عمیق بودن، مناسب تحقیقات کیفی است [۵۶]. پیش از آغاز مصاحبه‌ها، برای آشنایی اولیه و تطبیق فرایند مورد مطالعه با فرایندهای مشارکتی، از مستندات موجود در سازمان استفاده شده است. در این روند مصاحبه‌ها ضبط و سپس به متن تبدیل شده است.

در تحلیل متن مصاحبه‌ها، جمله به عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شده است. در مرحله‌ی اول (کد گذاری باز) تمامی جملات مطالعه شده و جملاتی که به نوعی به یک عامل موثر بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی اشاره دارد انتخاب شد. در کنار کدها یادداشت‌هایی گذاشته شده است که نشان‌دهنده‌ی مفهوم کلی کد آزاد مورد نظر و به عبارت دیگر برداشت محقق از آن می‌باشد؛ سپس تم‌ها با در نظر داشتن سازه‌های حاصل از مطالعه‌ی ادبیات فرآیندهای مشارکتی استخراج شدند. برای کدگذاری متن مصاحبه‌ها از نرم‌افزار NVivo استفاده شد. بخشی از جزییات تحلیل‌های انجام شده برروی مصاحبه‌ها به همراه انطباق آن با ادبیات موضوع در جدول ۳ آورده شده است. برای دست‌یابی به جزییات بیش‌تر از تحلیل‌های انجام شده برروی مصاحبه‌ها می‌توان به [۵۸] مراجعه کرد.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

جدول ۳. نمونه کدهای آزاد متن مصاحبه‌های انجام شده

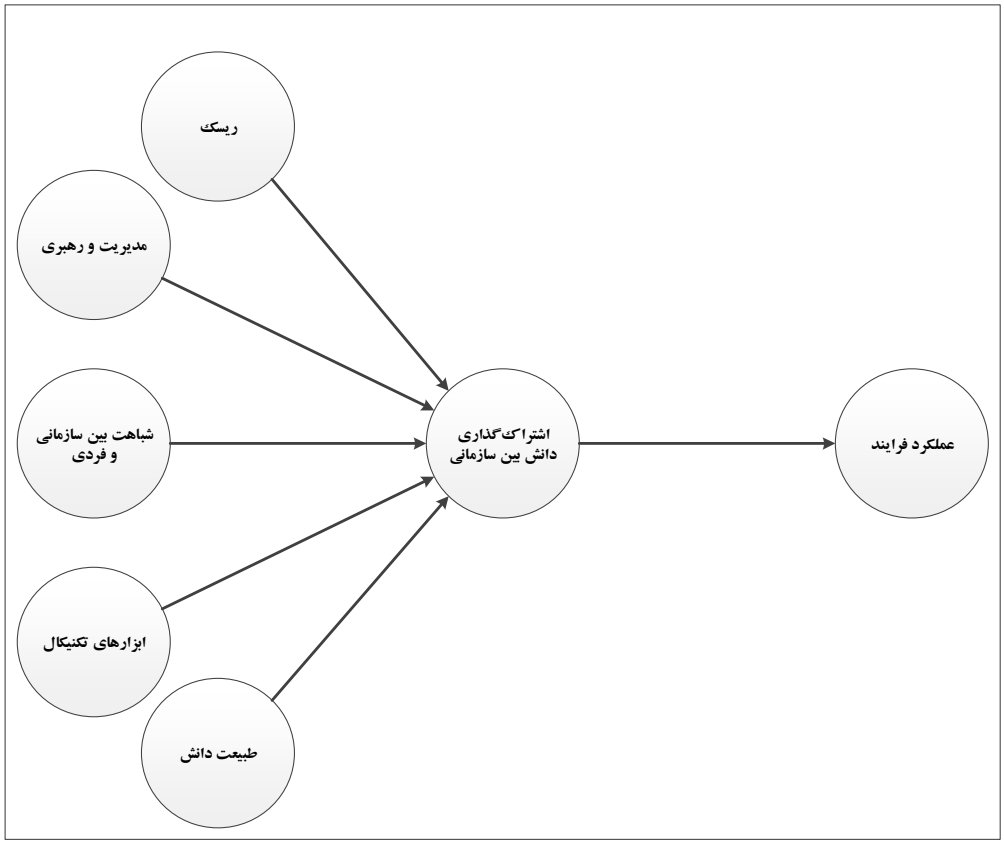
عامل اثرگذار	تم کشف شده	کدهای آزاد
ریسک	• نقض قوانین دولتی ([۱۹])	بانکها دارای قوانین داخلی می‌باشند که بر اساس آن اطلاعات مشتریان محرمانه است، از این رو این اطلاعات را در اختیار سازمان‌های دیگر قرار نمی‌دهند. بر اساس قوانین دولتی موجود، تمامی سازمان‌ها ملزم به پاسخ‌گویی به استعلام‌های سازمان امور مالیاتی می‌باشند.
مدیریت و رهبری	• ایجاد رویه‌های جدید ([۲۷، ۵۱]) • رسمیت بخشیدن به رویه اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی ([۲۷، ۵۱])	مدیران سازمان می‌توانند از طریق مذاکره با مدیران سایر سازمان‌های دیگر رویه‌های جدید و آسان‌تری برای انتقال اطلاعات و دانش بین سازمانی ایجاد کنند.
شباهت بین سازمانی	• ساختار سازمانی ([۴۲، ۴۶]) • فرهنگ سازمانی ([۴۲، ۴۶، ۴۷]) • حجم کاری سازمان‌ها ([۴۱، ۴۲، ۴۶]) • سوء استفاده از قدرت ([۴۲، ۴۴، ۴۵])	شباهت ساختار سازمانی می‌تواند کمک شایانی به عمل انتقال اطلاعات بین سازمانی کند، هر چه این ساختار مسطح‌تر باشد، اثر بیش‌تری در ساده‌سازی انتقال اطلاعات دارد. شرایط کلی سازمان‌ها، اثر بسزایی برروی کیفیت انتقال اطلاعات بین سازمانی دارد. در سازمان‌هایی با حجم بالای کاری (همچون شهرداری‌ها) اثر منفی برروی انتقال اطلاعات بین سازمانی به وضوح قابل مشاهده می‌باشد. هر شخص در هر جایگاهی از ساختار سازمانی، قادر به درخواست اطلاعات از سایر سازمان‌ها نمی‌باشد. تنها سرممیزان می‌توانند از دیگر سازمان‌ها درخواست اطلاعات کنند.
ابزارهای تکنیکال	• ابزارهای تکنیکال با پایگاه اطلاعاتی یکپارچه ([۱۸، ۴۸، ۵۰، ۵۲، ۵۷])	استفاده از ابزارهای اطلاعاتی برای جستجو و انتقال اطلاعات بین سازمانی بسیاری از مشکلات ما را حل می‌کند.
طبیعت اطلاعات	• اطلاعات و مستندات رسمی ([۵۰]) • دانش و تجربیات شخصی افراد ([۱۹])	در زمان‌هایی برای انجام کارهای روزانه نیاز به تجربیات و دانش کارکنان سایر سازمان‌ها داریم. در نامه‌های درخواست اطلاعات، لیست تمامی مستندات و اقلام اطلاعات مورد نیاز مشخص می‌شود.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از فاز ۱ تحقیق، ۲ فرضیه‌ی زیر قابل تست می‌باشد.

- فرضیه‌ی ۱: در یک فرایند مشارکتی ریسک، مدیریت رهبری، شباهت بین سازمانی و بین فردی، ابزارهای تکنیکال و طبیعت اطلاعات، برروی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی اثرگذار می‌باشد.
- فرضیه‌ی ۲: در یک فرایند مشارکتی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی به صورت مستقیم بروی عملکرد فرایند اثرگذار می‌باشد.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

بر اساس فرضیه ۱ و ۲ مدل ساختاری زیر (شکل ۲) ایجاد می‌شود که در فاز ۲ تحقیق برآورد می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری استخراج شده از فاز ۱ تحقیق

٦ یافته‌های فاز ۲ تحقیق

٦-١ جمع‌آوری داده

برای تست و ارزیابی فرضیه‌های مطرح شده در فاز ۱ تحقیق پرسشنامه‌ای تهیه و تکمیل گردید. سوالات این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۷ تایی (از کاملا مخالف تا کاملا موافق) تهیه شده است. این پرسشنامه حاوی ۲۰ سوال می‌باشد. تفکیک سوالات به ازای عوامل نشان داده شده در شکل ۲ به صورت زیر می‌باشد.

- عامل ریسک: ۴ سوال
- عامل شباهت بین سازمانی: ۶ سوال
- عامل مدیریت و رهبری سازمان: ۲ سوال
- عامل ابزارهای تکنیکال: ۲ سوال
- عامل طبیعت دانش: ۲ سوال
- اشتراک‌گذاری دانش: ۲ سوال
- عملکرد فرایند: ۲ سوال

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

در این تحقیق برای برآورد عملکرد فرایند مشارکتی بررسی شده، با استناد به مصاحبه‌ی انجام شده با خبرگان فرایندی، از دو متغیر "میزان زمان صرف شده در فرایند" و "میزان مالیات وصول شده از پرونده‌ی مالیاتی" استفاده شده است. با توجه به اینکه در این تحقیق تنها به دنبال بررسی اثر انتقال دانش بین سازمانی بر عملکرد فرایند بوده و قصد اندازه‌گیری دقیق آن وجود ندارد، ارزیابی عملکرد فرایند تنها با استفاده از نظرات خبرگان فرایندی که درگیر اجرای فرایند می‌باشد انجام شده است. ارایه‌ی مدلی برای اندازه‌گیری دقیق عملکرد فرایندهای مشارکتی یکی از موضوعات باز در این حوزه بوده و نیازمند تحقیق و بررسی بیش‌تر می‌باشد [۱۴].

پس از بررسی و نهایی شدن پرسشنامه‌ی مزبور این پرسشنامه در سازمان امور مالیاتی و با تمرکز بر مراکز مالیاتی شهر تهران توزیع گردید. با توجه به تعداد سوالات پرسشنامه (۲۰ سوال)، تعداد پرسشنامه‌های توزیعی باید بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ مورد باشد [۵۹]. در این میان تعداد ۱۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی ساده در بین کارکنان واحدهای مربوط به مالیات بر ارث توزیع گردید. در نهایت ۸۲ پرسشنامه قابل استفاده در اختیار محقق قرار گرفت. آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه‌های گردآوری شده ۸۶ درصد است که در محدوده‌ی قابل قبول می‌باشد. واحد آنالیز در این پرسشنامه فرد- پرونده می‌باشد. به عبارتی هر پرسشنامه برای یک پرونده‌ی مشخص و توسط یک شخص تکمیل گردید.

۶-۲ تحلیل داده‌ها

پیش از برآورد مدل نشان داده شده در شکل ۲ و تست فرضیات مطرح شده در فاز ۱ تحقیق لازم است پایایی داده‌های گردآوری شده برای برآورد مدل ساختاری بررسی شود. برای این منظور پایایی سازه‌های مدل با استفاده از روش پیشنهادی توسط فرانل و فارکر [۶۰] برآورد می‌شود. شاخص پایایی برای سازه‌های مدل تماما در محدوده‌ی قابل قبول قرار دارند (اشتراک‌گذاری دانش: ۰/۸۳، مدیریت و رهبری: ۰/۸۱، ابزارهای تکنیکال: ۰/۸۴، شباهت: ۰/۸۶ و ریسک: ۰/۷۷). علاوه بر پایایی سازه‌ها، الفای کرونباخ به صورت جزیی و برای سوالات مربوط به هر یک از سازه‌ها محاسبه گردید که تماما بالای ۰/۷۰ مشاهده گردید. شاخص‌های محاسبه شده نشان‌دهنده‌ی پایایی پرسشنامه استفاده شده می‌باشد.

علاوه بر بررسی پایایی پرسشنامه لازم است تا اعتبار مدل برآورد شده نیز بررسی شود. برای این منظور از سه شاخص GFI،RMSEA و نسبت آماره‌ی مربع کای به درجه آزادی آن استفاده می‌شود. مقادیر به‌دست آمده برای این سه شاخص به ترتیب برابر با ۰/۸۴، ۰/۰۶ و ۴/۰۱ می‌باشد که تماما نشان از مناسب بودن مدل برآورده شده می‌باشد. با مشخص شدن پایایی داده‌های استفاده شده و نیز معتبر بودن مدل برآورد شده، می‌توان مدل مزبور را برآورد کرده و در نهایت رد و یا قبول فرضیات ۱ و ۲ را ارزیابی کرد. جزییات این برآورد در جدول ۴ آورده شده است.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

جدول ٤. جزییات برآورد مدل

رابطه	ضریب برآورد شده	p-value	رابطه	ضریب برآورد شده	p-value
ریسک ← اشتراک‌گذاری دانش	۰/۴۰۱-	۰/۱۳	شباهت ←اشتراک‌گذاری دانش	۰/۱۱۸	۰
طبیعت دانش← اشتراک‌گذاری دانش	۰/۸۱۸	۰	ابزارهای تکنیکال← اشتراک‌گذاری دانش	۰/۳۴۳	۰
مدیریت و رهبری← اشتراک‌گذاری دانش	۰/۰۱۲-	۰/۹	اشتراک‌گذاری دانش ←عملکرد فرایند	۱/۳۶	۰

بر اساس برآورد انجام شده مشاهده می‌شود که به جز دو عامل ریسک و مدیریت و راهبری سازمان، سایر عوامل رابطه‌ی معناداری با اشتراک‌گذاری بین سازمانی در فرایند مشارکتی مورد بررسی دارند. ارزیابی دقیق‌تر نتایج به‌دست آمده نیازمند بررسی آن در بستر کیس مورد مطالعه می‌باشد.

۷ بحث نتایج و نتیجه‌گیری

در این تحقیق در ابتدا ادبیات مربوط به عوامل اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی مطالعه شده و عواملی که در غالب تحقیقات به آن‌ها اشاره شده است، گردآوری شد. در این مطالعه از ادبیات مربوط به سازمان‌های مجازی، چند ملیتی، زنجیره‌های تامین تعاملی و اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی استفاده شد. در این تحقیق سعی در بسط نتایج سایر تحقیقات به حوزه‌ی فرایندهای مشارکتی شده است. بر این اساس نتایج زیر قابل ارایه می‌باشد.

- ریسک: در غالب تحقیقات انجام شده در حوزه‌ی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی، ریسک به عنوان یکی از عوامل بسیار مهم و اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش معرفی شده است؛ با وجود این در کیس بررسی شده، رابطه‌ی بین اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی و ریسک معنادار نمی‌باشد. دلیل این امر را می‌توان در ویژگی خاص فرایندهای مشارکتی جستجو کرد. یک فرایند مشارکتی بر اساس یک پروتکل عملیاتی تعریف می‌شود. در این پروتکل عملیاتی وظایف تمامی سازمان‌ها در قبال یکدیگر تعریف شده است. در کیس بررسی شده، وظایف سازمان‌ها در قبال یکدیگر بر اساس قانون تعیین می‌شود. این قانون را می‌توان به عنوان پروتکل عملیاتی برای فرایند تعیین مالیات بر ارث که یک فرایند مشارکتی است در نظر گرفت. در قالب این قانون وظایف سازمان‌ها در قبال یکدیگر تعیین شده است. برای مثال بر اساس این قانون سازمان‌ها موظف به ارایه‌ی اطلاعات درخواست شده از سوی سازمان امور مالیاتی می‌باشند. پایبندی سازمان‌ها به این قانون از سوی دولت تحت نظارت قرار می‌گیرد.

چنانچه ادبیات مطالعه شده مجدداً بررسی شود مشاهده می‌گردد که در غالب آن‌ها نمودهایی که برای ریسک اشتراک‌گذاری دانش ارایه شده مربوط به از دست دادن اطلاعات حیاتی سازمان، سوء

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

استفاده از دانش و اطلاعات سازمانی و یا فاش شدن آن می‌باشد. در نقطه‌ی مقابل در این کیس، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات بر اساس قانون و به عنوان یک وظیفه برای سازمان‌ها تعریف شده است، سازمان‌ها بدون هیچ‌گونه ترسی نسبت به از دست دادن اطلاعات حیاتی و یا سوء استفاده از اطلاعات و دانش سازمانی، آن را در اختیار سازمان امور مالیاتی قرار می‌دهند. از این رو می‌توان گفت در بستر فرایند مشارکتی به دلیل پایبندی سازمان‌های مشارکت کننده به پروتکل عملیاتی فرایند، ریسک اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی از بین می‌رود.

- مدیریت و رهبری سازمان: همانند عامل ریسک، عامل مدیریت و رهبری سازمانی نیز در غالب ادبیات به عنوان یک عامل موثر بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی معرفی شده است. مدیریت سازمان از طریق رسمیت بخشیدن به رویه‌ی اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد رویه‌های جدید برای آن، باعث آسان‌تر شدن این روند می‌شود. با این وجود این رابطه در مدل برآورد شده معنادار نمی‌باشد.

در کیس بررسی شده، نمود معرفی شده برای اثرگذاری مدیریت و رهبری سازمان، ایجاد رویه‌های جدید برای آسان‌تر شدن فعالیت‌های انتقال دانش بین سازمانی می‌باشد، با وجود این در فضای خدمات عمومی به دلیل حاکمیت قانون، تمامی رویه‌های بین سازمانی باید بر اساس آن انجام شود. تعریف یک رویه‌ی جدید و یا تغییر رویه‌های موجود مستلزم تغییر قانون جاری (پروتکل عملیاتی فرایند مشارکتی) می‌باشد. تغییر قانون جدید در فضای خدمات عمومی امری وقت‌گیر و غالبا خارج از حوزه‌ی اختیارات مدیران دولتی می‌باشد. از این رو می‌توان گفت، عدم انعطاف‌پذیری پروتکل عملیاتی فرایند مشارکتی باعث شده است تا مدیران و رهبران سازمان‌ها قادر به اثرگذاری مناسبی برای تسهیل روند انتقال دانش بین سازمانی نباشند.

- طبیعت دانش: طبیعت دانش به عنوان یک عامل اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی تعیین شده است. نمودهای طبیعت دانش در مصاحبه‌های انجام شده شامل اطلاعات و مستندات (دانش صریح) و دانش و تجربه‌ی شخصی افراد (دانش ضمنی) می‌باشد. با توجه به این امر می‌توان گفت سازمان‌های فعال در یک فرایند مشارکتی باید تفکیک مناسبی بین دانش صریح و ضمنی خود کنند. دانش صریح به دلیل مکتوب بودن به راحتی جابه‌جا می‌شود. در نقطه‌ی مقابل برای اشتراک‌گذاری دانش ضمنی، باید دارنده‌ی آن اقدام به انتقال آن کند. برای مثال استفاده از قاضی قوه‌ی قضاییه در روند تعیین مالیات بر ارث نمودی از اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی می‌باشد. برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی لازم است تا در پروتکل عملیاتی فرایند مشارکتی امکان جابه‌جایی افراد در بین سازمان‌ها پیش‌بینی شود.
- ابزارهای تکنیکال: ابزارهای تکنیکال در فرایند مشارکتی بررسی شده دارای اثر معنادار برروی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی می‌باشد. در این کیس منظور از ابزار تکنیکال ابزارهایی می‌باشد که دارای بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه در بین سازمان‌ها باشد. در این حالت ابزار تکنیکال رویه‌ی جستجو و انتقال اطلاعات را در بین سازمان‌ها تسهیل می‌کند. در این میان توجه به رویه‌های رسمی پیش‌بینی

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

شده برای انتقال اطلاعات ضروری می‌باشد. عدم دریافت اطلاعات از طریق رویه‌های رسمی باعث بدون اعتبار بودن اطلاعات می‌شود. از این رو لازم است امکان انتقال اطلاعات از طریق ابزارهای مکانیزه در پروتکل عملیاتی فرایند مشارکتی پیش‌بینی گردد.

- شباهت بین سازمانی و بین فردی: شباهت بین فردی و سازمانی در یک فرایند مشارکتی اثری مثبت و معنادار برروی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی دارد. هر چه سازمان‌های در حال تعامل دارای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زبان، فرایند اصلی کسب و کار و ... نزدیک‌تری باشند، روند انتقال اطلاعات و دانش بین سازمانی سریع‌تر و بهتر انجام می‌شود.

بر اساس نتایج به‌دست آمده فرضیه‌ی ۱ تحقیق به صورت کامل پذیرفته نشد و لازم است در آن بازنگری شود. بازنویسی مجدد فرضیه ۱ به صورت خواهد شد.

- فرضیه‌ی ۱: در یک فرایند مشارکتی شباهت بین سازمانی و بین فردی، ابزارهای تکنیکال و طبیعت اطلاعات برروی اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی به صورت مثبت و معنادار اثرگذار می‌باشد.

همچنین فرضیه‌ی دوم تحقیق به صورت کامل پذیرفته شد.

به عنوان جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت در یک فرایند مشارکتی وجود پروتکل عملیاتی دارای اهمیت بسیار زیادی می‌باشد. پروتکل عملیاتی با ایجاد یک فضای امن امکان همکاری چند سازمان برای رسیدن به یک هدف مشترک را فراهم می‌کند. در کیس بررسی شده مشاهده شد که وجود پروتکل عملیاتی ریسک انتقال و اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی را از بین برده و سازمان‌ها به راحتی اقدام به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات خود با یکدیگر می‌کنند. در یک پروتکل عملیاتی هدف مشترک فرایند، سازمان‌های مشارکت کننده در آن و وظایف هر یک از آن‌ها در قبال یکدیگر مشخص می‌شود. در کیس بررسی شده پروتکل عملیاتی قوانین دولتی می‌باشد، که اجرا شدن آن توسط دولت مرکزی کشور تحت نظارت قرار می‌گیرد. پروتکل عملیاتی منجر به حذف موانعی همچون ریسک اشتراک‌گذاری دانش می‌شود؛ اما عدم تعریف مناسب آن می‌توان منشا ایجاد موانع متعدد در برابر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی شود.

وجود تناقض در یک پروتکل عملیاتی می‌تواند مانع انتقال دانش بین سازمانی شود. در کیس بررسی شده مشاهده می‌شود که از یک سو سازمان‌ها ملزم به ارایه‌ی اطلاعات به سازمان امور مالیاتی شده، اما از سوی دیگر بانک‌ها دارای قانون محرمانگی اطلاعات مشتریان می‌باشند. این تناقض باعث عدم گردش مناسب اطلاعات بین بانک‌ها و سازمان امور مالیاتی شده است. علاوه بر وجود تناقض در پروتکل عملیاتی، انعطاف‌پذیر نبودن آن نیز می‌تواند مشکلات مشابه‌ای را ایجاد کند. چنانچه نتایج به‌دست آمده از برآورد مدل ساختاری با ادبیات موضوع مقایسه شود مشاهده می‌شود که بر خلاف آنچه در ادبیات موضوع درباره‌ی نقش مثبت مدیریت سازمان در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش آمده، این رابطه معنادار برآورد نشده است. پس از بررسی مصاحبه‌های انجام شده و نیز ادبیات موضوع مشاهده می‌شود که مدیریت سازمان از طریق ایجاد رویه‌های جدید و نیز تخصیص منابع می‌تواند روند اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل کند؛ اما در کیس بررسی شده مشاهده می‌شود که به دلیل بروکراسی بالا فضای خدمات دولتی مدیران سازمان ملزم به رعایت کامل قوانین دولتی (پروتکل عملیاتی فرایند)

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

می‌باشد. تعریف رویه‌های جدید برای انتقال دانش بین سازمانی مستلزم تغییر قانون جاری می‌باشد که نیاز به طی شدن رویه‌های پیش‌بینی شده برای تغییر قوانین دولتی خواهد بود. از این رو می‌توان گفت انعطاف‌ناپذیر بودن پروتکل عملیاتی به صورت غیرمستقیم و از طریق حذف عوامل تسهیل کننده، اثر منفی بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی می‌گذارد.

در انتها می‌توان گفت در یک فرایند مشارکتی تعریف مناسب پروتکل عملیاتی می‌تواند مهم‌ترین نقش را در تسهیل روابط بین سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد آن داشته باشد. پروتکل عملیاتی باید از انعطاف‌پذیری لازم برای جلوگیری از بروکراسی اداری برخوردار باشد. همچنین در تعریف پروتکل عملیاتی قوانین موضعی سازمان‌های مشارکتی کننده باید در نظر گرفته شود تا از ایجاد تناقض جلوگیری شود. در نهایت ایجاد سیستم‌های الکترونیکی که رویه‌ی جستجو و انتقال اطلاعات را تسهیل کند بسیار مفید می‌باشد.

در کنار این عوامل مشاهده می‌شود که طبیعت دانش دارای بزرگ‌ترین ضریب برآورد شده می‌باشد. مقدار بالای این ضریب ضرورت تفکیک بین اطلاعات و دانش هدف برای اشتراک‌گذاری و سایر اطلاعات و دانش سازمانی را در یک فرایند مشارکتی نشان می‌دهد.

مهم‌ترین محدودیتی که محققین در این تحقیق با آن روبه‌رو بوده‌اند محدودیت دسترسی به کیس‌های مناسب برای گردآوری اطلاعات می‌باشد. این مساله باعث شده است تا تنها از یک کیس برای جمع‌آوری اطلاعات و بررسی پدیده‌ی مورد مطالعه استفاده شود. این محدودیت لزوم احتیاط در استفاده از نتایج این تحقیق را ایجاب می‌کند. به عنوان موضوعات مناسب در تحقیقات آتی می‌توان اجرای این تحقیق در کیس‌های مشابه را پیشنهاد کرد. فرایندهای مشارکتی بسیار زیادی در فضای خدمات دولتی و فضای کسب و کار خصوصی وجود دارد که می‌توان از آن به عنوان کیس تحقیق استفاده کرد. در نهایت با مقایسه‌ی نتایج به‌دست آمده از کیس‌های مختلف اقدام به تولید تئوری در حوزه‌ی فرایندهای مشارکتی کرد. علاوه بر این موضوع لازم است تا برروی اندازه‌گیری عملکرد فرایندهای مشارکتی تمرکز شود. ارایه‌ی مدلی برای اندازه‌گیری عملکرد فرایندهای مشارکتی یکی از حوزه‌های باز تحقیقاتی می‌باشد.

منابع

[۱] آقاجانی، ح.، ملکی، م.، (۱۳۹۱). ارایه چهارچوبی برای ارزیابی عملکرد زنجیره تامین با استفاده از ترکیبی از رویکرد کارت امتیازی متوازن و فرایند سلسله مراتبی تحلیلی. تحقیق و در عملیات و کاربردهای آن، ۹(۳)، ۱-۱۱.

[2] Nix, N. W., Zacharia, Z. G., (2014). The impact of collaborative engagement on knowledge and performance gains in episodic collaborations. International Journal of Logistics Management, 25(2), 245-269.

[3] Falge, C., Otto, B., Osterle, H., (2012). Data quality requirements of collaborative business processes. System Science (HICSS) 45th Hawaii International Conference.

[4] Cricelli, L., Grimaldi, M., (2010). Knowledge-based inter-organizational collaborations. Journal of Knowledge Management, 14(3), 348-358.

[5] Liu, C., Li, Q., Zhao, X., (2009). Challenges and opportunities in collaborative business process management: Overview of recent advances and introduction to the special issue. Information Systems Frontiers, 11(3), 201-209.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[6] Patel, H., Pettitt, M., Wilson, J. R., (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. Applied ergonomics, 43(1), 1-26.

[7] Chen, Q., Hsu, M., (2001). Inter-enterprise collaborative business process management. IEEE.

[8] Rajsiri, V., (2010). Knowledge-based system for collaborative process specification. Computers in Industry, 61(2), 161-175.

[9] Matheis, T., Ziemann, J., Loos, P., (2006). A Methodical Interoperability Framework for Collaborative Business Process Management in the Public Sector. Mediterranean Conference on Information Systems.

[10] Verdecho, M. J., (2012). A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships. Omega, 40(3), 249-263.

[11] Rodriguez, S. M. L., (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. Journal of interprofessional care, 19(1), 132-147.

[12] Yang, T. M., Zheng, L., Pardo, T., (2012). The boundaries of information sharing and integration: A case study of Taiwan e-Government. Government Information Quarterly, 29, 51-60.

[13] Durugbo, C., (2014). Managing information for collaborative networks. Industrial Management & Data Systems, 114(8), 1207-1228.

[14] Busi, M., Bititci, U. S., (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(4), 384-396.

[15] Ranaei, H., A. Zareei, Alikhani, F., (2010). Inter-organizational Relationship Management: A Theoretical Model. International Bulletin of Business Administration, 9, 1-15.

[16] Olorunniwo, F. O., Li, X., (2010). Information sharing and collaboration practices in reverse logistics. Supply Chain Management: An International Journal, 15(6), 454-462.

[17] Cheng, J. H., (2011). Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains: Moderating by relational benefits and guanxi. Logistics and Transportation Review. 47(6), 837-849.

[18] Zheng, L., (2009). Understanding the "Boundary" in Information Sharing and Integration. Hawaii International Conference on System Sciences.

[19] Yang, T. M., Maxwell, T. A., (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. Government Information Quarterly, 28, 164-175.

[20] Pardo, T. A., Gilgarcia, J. R., Burke, G. B., (2008). Governance structures in cross-boundary information sharing: Lessons from state and local criminal justice initiatives. IEEE.

[21] Cheng, J. H., (2011). Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. International Journal of Information Management, 31(4), 374-384.

[22] Zheng, L., Dawes, S., Pardo, T. A., (2009). Leadership behaviors in cross-boundary information sharing and integration: comparing the US and China. ACM.

[23] Trkman, P., Desouza, K. C., (2012). Knowledge risks in organizational networks: an exploratory framework. The Journal of Strategic Information Systems, 21(1), 1-17.

[24] Panteli, N., Sockalingam, S., (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. Decision Support Systems, 39(4), 599-617.

[25] Marabelli, M., Newell, S., (2012). Knowledge risks in organizational networks: The practice perspective. The Journal of Strategic Information Systems, 21(1), 18-30.

[26] Daneshgar, F., (2004). Awareness net: an integrated modeling language for knowledge sharing requirements in collaborative processes. Journal of Conceptual Modeling, 32, 1-15.

[27] Lei, Z., (2009). Understanding the "Boundary" in Information Sharing and Integration in System Sciences. 42nd Hawaii International Conference.

[28] Jacobs, J., (2002). Gartner's Collaboration Glossary. Stanford: Gartner.

[29] Lonchamp, J., (1998). process model patterns for collaborative work. Proceedings of the 15th IFIP World Computer Congress.

[30] Szulanski, G., (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic management journal, 17(2), 27-43.

[31] Rajsiri, V., Lorre, J. P., Benaben, F., Pingaud, H., (2010). Knowledge-based system for collaborative process specification. Computers in Industry, 61(2), 161-175.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[32] Qiming, C., Meichun, H., (2001). Inter-Enterprise Collaborative Business Process Management. 17th International Conference on Data Engineering.
[33] Abramowicz, W., Haniewicz, K., (2007). Semantic modelling of collaborative business processes. International Conference on Information, Process, and Knowledge Management.
[34] Karni, R., (2007). Modelling of collaborative business process. Knowledge and management process, 14(4), 260-274.
[35] Touzi, J., (2007). Help in designing collaborative information systems supporting interoperability of enterprises. AIM Conference.
[36] Pollard, S., (2002). Collaboration: The Cure in New Economy Competitiveness?. AMR Research Report.
[37] Truptil, S., Benaben, F., Pingaud, H., (2009). Collaborative process design for Mediation Information System Engineering. Proceedings of the 6th International ISCRAM Conference.
[38] Marabelli, M., Newell, S., (2012). Knowledge risks in organizational networks: The practice perspective. The Journal of Strategic Information Systems, 21(1), 18-30.
[39] Wang, S., Noe, R. A., (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review, 20(2), 115-131.
[40] Smith, E. M., Lyles, M. A., Tsang, E. T., (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. Journal of Management Studies, 45(4), 677-690.
[41] Ahmad, N., Daghfous, A., (2010). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates. European Business Review, 22(2), 153-174.
[42] Hartley, J., Benington, J., (2006). Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks. Public Money and Management, 26(2), 101-108.
[43] Dawes, R., (1996). House of cards. New York: Simon and Schuster.
[44] Kesh, S., Ratnasingam, P., (2007). A knowledge architecture for IT security. Communications of the ACM, 50(7), 103-108.
[45] Carlsson, J., Wohlgemuth, L., (2000). Learning in development cooperation. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
[46] Makela, K., Kalla, H. K., Piekkari, R., (2007). Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations. International Business Review, 16(1), 1-22.
[47] Salazar, L., (2010). Enablers and constraints to knowledge creation, sharing and use: The case of policy advocacy networks. VINE, 40(3/4), 362-375.
[48] Li, S., Lin, B., (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. Decision Support Systems, 42(3), 1641-1656.
[49] Cohen, W. M., Levinthal, D. A., (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative science quarterly, 12, 128-152.
[50] Lane, P. J., Lubatkin, M., (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. Strategic management journal, 19(5), 461-477.
[51] Gilgarcia, J. R., Chengalur, S. I., Duchessi, P., (2007). Collaborative e-Government: impediments and benefits of information-sharing projects in the public sector. European Journal of Information Systems, 16(2), 121-133.
[52] Pollalis, Y. A., Dimitriou, N. K., (2008). Knowledge management in virtual enterprises: A systemic multi-methodology towards the strategic use of information. international journal of information management, 28(4), 305-321.
[53] Cao, M., Zhang, Q., (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. Journal of Operations Management, 29(3), 163–180.
[54] Morley, C., (2005). Process metrics: evaluation and modeling. New York: John Wiley & Sons.
[55] Bryman, A., (2012). Social research methods. Oxford: OUP.
[56] Sun, P. Y. T., Scott, J. L., (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. Journal of knowledge management, 9(2), 75-90.
[57] Rajsiri, V., (2010). Knowledge-based system for collaborative process specification. Computers in Industry, 61(2), 161-175.
[58] Aghdasi, M., bazrafshan, M., (2015). Identifying the barriers of knowledge transfer in collaborative processes of public service sector: a study of tax determination process. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[59] Benaquisto, L., Given, L., (2008). The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods. New York: Sage.
[60] Fornell, C., Larcker, D. F., (1982). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]