

## مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۲ - تابستان ۱۳۸۹

ص ص ۱۴۴-۱۲۷

# راهبردهای شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش

سید جلیل لاجوردی\*، مهدی حسینی\*\*

## چکیده

قلمرو رقابتی سازمان‌ها در سال‌های اخیر، از لحاظ پویایی و بالندگی در سطح بالایی قرار داشته است. برای بقا در چنین شرایط جدید و متغیری، استمرار و پایداری در مزیت رقابتی از طریق توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی، ضرورت یافته است. در این راستا برخی از اندیشمندان و صاحب‌نظران معاصر اظهار می‌دارند که دانش، منبع عمده کسب مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود و به منظور دستیابی سازمان‌ها به چنین مزیتی، خلق دانش می‌تواند به عنوان یک فرصت جدید، مورد توجه قرار گیرد. مطالعات گوناگون نشان می‌دهند سازماندهی بر اساس تیم‌های کاری، یک گرایش جدید در تسهیل خلق دانش سازمانی است. اما نکته حائز اهمیت آن است که سازماندهی به وسیله تیم‌های کاری به تنهایی کافی نیست. بلکه تیم‌های کاری خود باید از خصوصیات و ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند تا بتوانند هدف مورد نظر را تحقق بخشند. در تحقیق حاضر به دنبال بررسی راهبردهای موثر در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش هستیم.

**کلید واژه‌ها:** خلق دانش، تیم کاری، تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش، راهبردهای خلق دانش.

---

\*استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

E-mail: [J\\_lajevardi@sbu.ac.ir](mailto:J_lajevardi@sbu.ac.ir)

\*\*کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه دانش با ویژگی های نوآورانه و پویای خود، به سرعت و سهولت جامعه اطلاعاتی را کنار زده و جامعه دانش را جایگزین آن کرده است. در این جامعه نوپدید نگاه دوباره، اما جدید به تمام پدیده ها و رویدادها امری الزامی و مستلزم رویکرد کل نگر به آنها می باشد. جامعه نوپدید با خود، اقتصادی نوظهور - اقتصاد دانش - را به ارمغان می آورد و با توجه به رویکرد کل نگر اقتصاد نوظهور را همراه سایر نظام های اقتصادی مانند اقتصاد کشاورزی و صنعتی قرار داده و به طور تلویحی بیان می دارد که درک و کاربرد اقتصاد دانش به معنای کاهش ارزش سایر نظام های اقتصادی نیست، بلکه ارزش آنها هم چنان به قوت خود باقی است، زیرا انسان هنوز برای بقا به غذا و سایر لوازم نیاز دارد. در واقع دانش با خود، هم افزایی تمام نظام های اقتصادی و منابع درون آنها را آورده و به عنوان اهرم اصلی رشد و عمل، در جوامع و سازمان ها شناخته شده است [۶].

همچنین شایان ذکر است که در دنیای پیچیده امروز، دانش سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان ها می باشد. توجه به خلق دانش و حمایت از آن، فرصت مناسبی را برای هر سازمانی بوجود می آورد، تا علاوه بر اینکه در محیط پیچیده امروز حیات مستمر داشته باشد، بتواند بر سایرین چیره شده و پیشتاز عرصه های مختلف فعالیت باشد. دانش سازمانی، در دنیای پرشتاب امروزی، برای سازمان هایی که به خوبی آنرا می شناسند و مدیریت می کنند، فرصت مناسبی محسوب می شود و در عین حال برای سازمان هایی که به تحولات محیطی کم توجه بوده و آن را نمی شناسند، تهدیدی جدی است. علاوه بر این، امروزه گرایش به سمت تیم های کاری در سراسر واحد های تولیدی رشد قارچ گونه ای داشته و به بانک ها، شرکت های بیمه و سایر سازمان ها بویژه سازمان های تخصصی در زمینه خدمات مالی رسوخ کرده است [۴].

در این مقاله به دنبال بررسی راهبردهای موثر در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش می باشیم، در این راستا از طریق مدلی برگرفته از تحقیقات زاراگا و فالکون [۱۰] به معرفی سه راهبرد موثر در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش می پردازیم. قلمرو مکانی تحقیق، شعب بانک ملی ایران در سطح شمال تهران بزرگ بوده و جامعه آماری پژوهش عبارت از کلیه روسای شعبات، معاونین، روسای دوایر و کارشناسان بانک ملی می باشند. فرضیه های تحقیق شامل تاثیر هفت عامل اساسی روی شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش می باشند، این هفت عامل عبارتند از: وجود تنوع در کارکنان سازمان، وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان، وجود استقلال فردی در کار روزانه، وجود ملاحظه و رعایت کارکنان در

سازمان، روشن بودن اهداف سازمانی، بهره‌برداری از حافظه موجود سازمان، وجود ارتباطات افقی سازمان. این هفت فرضیه در قالب سه راهبرد مذکور بررسی می‌شوند. در ادامه بعد از تشریح ادبیات تحقیق به ارائه مدل مفهومی و سپس تشریح فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم و در نهایت با ارائه تجزیه و تحلیل‌های آماری انجام شده روی داده‌های پرسشنامه‌ای به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم.

### خلق دانش

تعاریف متعددی از دانش توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که به تعدادی از آنها اینجا اشاره می‌شود:

- فرهنگ لغت وبستر<sup>۱</sup> دانش را چنین تعریف می‌کند: واقعیت یا حالت دانستن بعضی چیزها یا مهارت‌هایی که بوسیله تجربه یا تداعی حاصل می‌شود؛ یا مجموعه مدل‌هایی که ویژگی‌ها یا رفتارها را در یک قلمرو مشخص توصیف می‌کند و ممکن است در مغز اشخاص یا در فرآیندهای تولید یا اسناد موجود باشند[۶]
- داوونپورت و پروساک<sup>۲</sup>(۲۰۰۰) دانش را به عنوان ترکیب سیالی از تجارب نظام‌یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی، بصیرت‌ها و بینش‌های متخصصان که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات فراهم می‌کنند، تعریف کرده و بیان می‌کنند دانش در واقع استنباط و استنتاج آن ذهن است که فعالیت می‌کند.[۶]
- رامپرسد<sup>۳</sup>(۲۰۰۲) دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان می‌کند و به شکل زیر آنرا نمایش می‌دهد[۶]:

(مهارت‌ها، فرهنگ، اطلاعات) تابع = دانش

تنوع و تعدد تعاریف دانش نشان می‌دهد که ایده دانش برای سالهای طولانی میان فلاسفه و نخبگان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. این مسئله وقتی به دانش سازمانی مربوط می‌شود، بسیار مشکل‌تر می‌گردد. تعاریف مختلفی برای دانش سازمانی ارائه شده است. برای برخی، دانش سازمانی، فرزاندگی است که نتیجه یادگیری و تجربه است، برای برخی دیگر دانش سازمانی یا فقط یادگیری یا صرفاً تجربه است و برای برخی دیگر، اطلاعات یا داده می‌باشد. وقتی می‌خواهیم به تحقیق در حوزه خلق دانش سازمانی بپردازیم، تعریف دانش سازمانی از

---

1. Webster
1. Davenport and Prusak
2. Rampersad

اولین ضروریات به شمار می آید. در حقیقت همانطور که در بخش مدل مفهومی تحقیق اشاره خواهد شد، فرآیند خلق دانش به منظور تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی صورت می گیرد. از اولویت های راهبردی مدیریت دانش، شناسایی و پرورش منابع خلق دانش می باشد [۱]. هتل ریتز کارلتون ۱ درباره برخورد هایی که بین کارکنان و مهمانان صورت می گیرد، اطلاعاتی جمع آوری می کند تا بتواند برای هر یک از مشتریان یک پایگاه دانش ایجاد نماید. هر روز، نمایندگان فروش شرکت فریتولی ۲ اطلاعات موردی و لحظه ای را درباره استفاده بهینه از فضای قفسه ها، جهت تحلیل بازار جمع آوری می کنند. شرکت داوکمیکال ۳ در یک پایگاه داده ای ۲۵ هزار ثبت اختراع را جمع آوری کرده است تا بتواند ارزش بیشتری از این سرمایه فکری تولید کند. شرکت های سیکس بیگ ۴ که از جمله شرکت های محاسباتی و مشاوره ای پیشرو هستند، در حال حاضر پایگاه های دانشی دارند که تجارب مطرح در هر گونه قراردادی را جمع آوری و ثبت می کنند. شرکت نت اسکپ ۵ ارتباط و پیوستگی تنگاتنگی را از طریق اینترنت با رهبران عقاید در میان مشتریان خود برقرار کرده است تا درباره کالاهای خود بازخورد جمع آوری کند [۱]. همه این مثال ها نشان دهنده اهمیت روز افزون فرآیند خلق دانش در سازمان می باشد.

به منظور اثربخشی سازمانی، فرآیند خلق دانش باید هدفمند باشد. فرآیند خلق دانش، بیشتر به افراد مبتکر و خلاق و نیز شبکه هایی از افراد متخصص برای در اختیار گرفتن فناوری های دانش که تسخیر، ذخیره و انتقال دانش را شامل می شوند، نیاز دارد. خروجی های فرآیند خلق دانش در حوزه حل مسائل شناخته شده و ناشناخته و نیز دانش جدید است. شاخص های موفقیت خلق دانش، شامل ارزیابی روایی دانش، درجه حل یک مسئله، پذیرش در داخل سازمان و آمادگی برای استفاده و بهره برداری از آن می باشد که باید نشان دهنده فرصت های جدید، هزینه بهره برداری و ارزش بالقوه باشد [۲].

## تیم های کاری

در راستای شناسایی تیم و گروه و آشنایی با وجوه تمایز آنها ابتدا ضمن ارائه تعریفی جامع از گروه و تیم، ابعاد تفاوت بین این دو مقوله از نظر خواهد گذشت.

1. Ritz Carlton
2. Frito-Lay
3. Dow Chemical
4. Big Six
5. Netscape

تعریف رسمی گروه عبارت است از، اجتماع دو یا چند نفر که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کنند. در یک گروه واقعی، اعضا خودشان را برای رسیدن به اهدافشان، وابسته به یکدیگر می‌دانند و برای تعقیب اهداف، پیوسته با هم تعامل دارند. اما تیم به گروه کوچکی از افراد با تخصص‌های مختلف و مکمل یکدیگر اطلاق می‌شود که برای رسیدن به هدف مشترک تلاش می‌کنند و در قبال آن مسئولیت مشترک دارند. تیم باید ارزش‌های بنیادی ایجاد کند. هماهنگی در تیم نقش بسزایی را ایفا می‌کند [۵].

در تعریفی دیگر تیم به مجموعه‌ای از افراد گفته می‌شود که به طو رسمی تعیین شده‌اند و برای انجام موفقیت‌آمیز کار در راستای تحقق رسالت سازمان به یکدیگر وابسته‌اند [۴]. این تعریف به تعریف گروه شبیه‌تر است. با در نظر گرفتن چرخه حیات شکل‌گیری گروه‌های کاری می‌توان گفت: تیم، گروه کاری‌ای است که به مرحله اجرایی خود رسیده است. بسیاری از گروه‌های کاری به دلیل تعارض بر سر قدرت و اختیار و روابط متقابل شخصی ناپایدار، هرگز کیفیت لازم را برای اطلاق تیم واقعی پیدا نمی‌کنند.

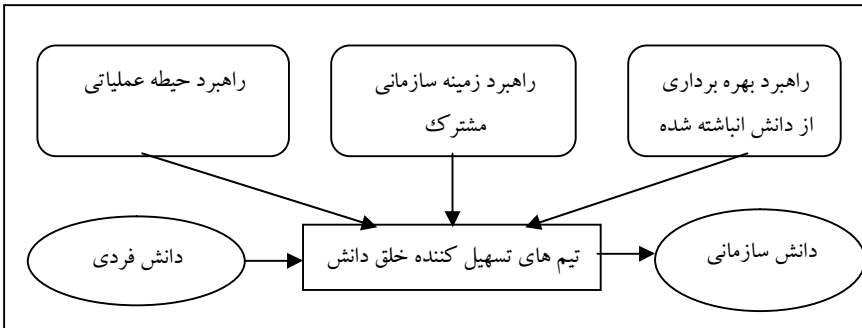
تبدیل گروه کاری به تیم کاری شرایط زیر را می‌طلبد:

- ۱- اعمال رهبری جمعی.
  - ۲- تبدیل شدن پاسخگویی از صرفاً فردی به فردی و گروهی.
  - ۳- گروه مقصد یا رسالت خود را تدوین کند.
  - ۴- طریق زندگی حل مسئله باشد نه فعالیتی پاره وقت.
  - ۵- سنجش اثربخشی با نتایج و محصول جمعی گروه.
- تیم، گروه کاری نسبتاً پایداری است که اعضای آن هدف‌های مشترک دارند، به هم وابسته‌اند و به عنوان یک واحد کاری در برابر کل سازمان پاسخگو است [۴].
- در همه این تعاریف چند مفهوم مشترک به چشم می‌خورد: مقصد و هدف‌های مشترک، پاسخگویی فردی و جمعی، وابستگی متقابل و تعهد، که هم‌نیروزی نیز باید به آن افزوده شود.

### مدل مفهومی

با توجه به ادبیات پژوهش و بررسی‌های انجام‌شده، به طور کلی مدل این پژوهش برگرفته از تحقیقات زاراگا و فالکون [۱۰] می‌باشد. آنها در تحقیق خودشان به شناسایی عوامل موثر در تسهیل مدیریت دانش در تیم کاری پرداخته‌اند. در این پژوهش ما به دنبال بررسی راهبردهای موثر در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش هستیم، بنابراین با انجام تغییرات در مدل زاراگا و فالکن در مرحله اول از طریق مشاوره با اساتید به دنبال بومی‌سازی

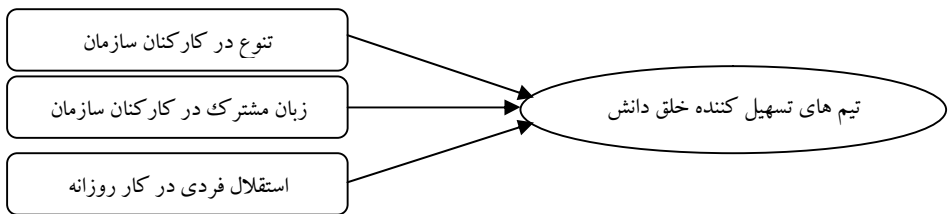
این مدل بوده ایم. در مدل نهایی پژوهش همانطور که در نمودار ۱ مشاهده می شود سه راهبرد موثر در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش ارائه شده است.



نمودار ۱ - مدل مفهومی تحقیق

### مدل راهبرد حیطه عملیاتی در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش

این مدل شامل تاثیر سه عامل در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش می باشد (نمودار ۲). تاثیر این عوامل در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش در قالب سه فرضیه اول تحقیق در بخش فرضیه های تحقیق مطرح شده و مورد بررسی قرار می گیرد. این عوامل عبارتند از: وجود تنوع در کارکنان سازمان، وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان، وجود استقلال فردی در کار روزانه

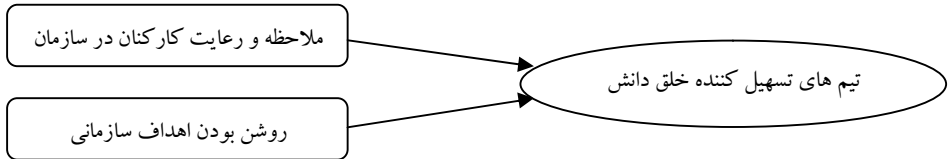


نمودار ۲ - مدل راهبرد حیطه عملیاتی

### مدل راهبرد زمینه سازمانی مشترک در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش

این مدل شامل تاثیر دو عامل در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش می باشد (نمودار ۳). تاثیر این عوامل در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش در قالب فرضیه های چهارم و پنجم تحقیق در بخش فرضیه های تحقیق مطرح شده و مورد بررسی قرار می

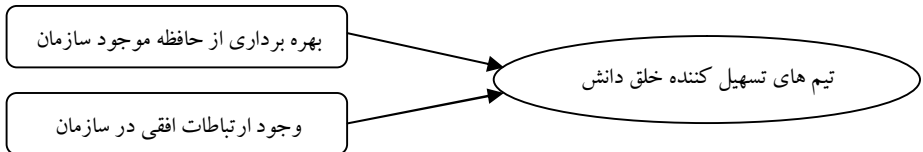
گیرد. این عوامل عبارتند از: وجود ملاحظه و رعایت کارکنان در سازمان، روشن بودن اهداف سازمانی



نمودار ۳ - مدل راهبرد زمینه‌سازمانی مشترک

**مدل راهبرد بهره‌برداری از دانش انباشته شده در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش**

این مدل شامل تاثیر دو عامل در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش می‌باشد (نمودار ۴). تاثیر این عوامل در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش در قالب فرضیه‌های ششم و هفتم تحقیق در بخش فرضیه‌های تحقیق مطرح شده و مورد بررسی قرار می‌گیرد. این عوامل عبارتند از: بهره‌برداری از حافظه موجود سازمان و وجود ارتباطات افقی در سازمان.



نمودار ۴ - مدل راهبرد بهره‌برداری از دانش انباشته شده

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مدل مفهومی پژوهش و با در نظر گرفتن مدل‌های سه راهبرد موثر در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش، در ادامه به تشریح عوامل اثرگذار روی تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش و ارائه فرضیات پژوهش می‌پردازیم.

عامل ۱ - تنوع در کارکنان سازمان

تنوع در کارکنان در نتیجه تفاوت منطقی در پیش‌زمینه اعضا حاصل می‌شود. این پیش‌زمینه شامل فرهنگ، تجارب سازمانی و انواع تحصیلات و آموزش و... می‌باشد. موقع روبرو شدن با یک مشکل هرکدام از اعضای تیم با توجه به دارا بودن پیش‌زمینه متفاوت، از دیدگاه‌های متفاوت به آن نگریسته و بر مبنای مدل‌های ذهنی مختلف بهترین راه حل را ارائه می‌دهند. باید توجه داشت که سطوح مناسبی از پوشش بین دانش‌ها وجود دارد که به وسیله بهبود

ارتباطات و تعاملات میان افراد و با تکیه بر ساختارهای دانشی متفاوت ظرفیت سازمان را در ایجاد نوآوری برای رسیدن به اهداف بالاتر می برد [۱۰]. بنابراین می توان گفت: فرضیه اول: وجود تنوع در کارکنان سازمان در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش موثر می باشد.

#### عامل ۲ - زبان مشترک در کارکنان سازمان

در ادبیات مربوط به مدیریت دانش سازمانی، زبان مشترک اعضای سازمان، خلق و انتقال و یکپارچگی دانش را در سازمان تقویت می کند. هر چقدر این هم زبانی ضعیف تر باشد، فرآیند خلق دانش نیز مشکل تر و پیچیده تر خواهد بود. به گونه ای که گرت (۱۹۹۶) بیان می کند، زبان مشترک بین اعضای تیم کاری، یکپارچگی دانش سازمانی و کارکرد های ساز و کار آن را تسهیل خواهد نمود و به تیم اجازه می دهد تا جنبه هایی را که چندان هم به صورت دانش مشترک بین اعضا در نیامده است تسهیم کنند. نمی توان به صورت تیمی کار کرد، مگر اینکه اعضا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. وجود زبان مشترک پیش نیاز اصلی برقراری ارتباط مطلوب می باشد و اگر ارتباطی نباشد، تیمی در کار نیست [۷]. با توجه به این مباحث می توان گفت: فرضیه دوم: وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش موثر می باشد.

#### عامل ۳ - استقلال فردی در کار روزانه

این جنبه برای تیم کاری مثبت تلقی می شود، زیرا می تواند انسجام گروهی را تسهیل نماید، تمرکز زدایی و تفویض اختیار را افزایش دهد و سرعت تصمیم گیری را بیشتر کند. در ادبیات مدیریت دانش، آزادی عمل فردی، یک بعد مهم برای خلق دانش سازمانی در نظر گرفته شده است. بدین ترتیب، احتمالاً شناخت فرصت های غیر منتظره و بهره گیری از آن به لحاظ رفع تمرکز و طی سلسله مراتب سازمانی افزایش خواهد یافت. علاوه بر این، استقلال عمل می تواند به عنوان یک منبع قوی انگیزشی فردی، به ویژه برای خلق دانش محسوب شود [۹].

بهینه سازی عملکرد تیم ها، مستلزم این است که اعضا دارای آزادی و استقلال عمل باشند، فرصت بهره گیری از مهارت ها و استعداد های خود را داشته باشند، قادر به تکمیل یک وظیفه یا محصول کامل و مشخص باشند و مسئول وظیفه و محصولی باشند که دارای تاثیر عمده ای بر دیگران است. شواهد نشان می دهد که این ویژگی، انگیزه های اعضای گروه را تقویت کرده و کارایی گروه را افزایش می دهد. زیرا موجب افزایش حس مسئولیت و مالکیت اعضای گروه های کاری شده و انجام کار را برای آنها جالب تر می کند [۳]. از این رو:

فرضیه سوم: وجود استقلال فردی در کار روزانه در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش موثر می باشد.



#### عامل ۴- ملاحظه و رعایت ۱ کارکنان در سازمان

ملاحظه و رعایت مفهومی است که اولین بار توسط ون کروگ (۱۹۹۸) ابداع شد و در بعد هستی‌شناسی تیم‌های کاری بررسی می‌شود. وی تحقیقاتش را بر این مبنا بنا نهاد که: « برای ایجاد موثر دانش، ضروری است تا به طریقی که افراد با سازمان روابط متقابل دارند، توجه ویژه شود».

ملاحظه و رعایت در لغت نامه آکسفورد به این صورت تعریف می‌شود:

« توجه ویژه، احساس توجه و علاقه »

بنابراین ملاحظه و رعایت کارکنان، رفتارهای ویژه را می‌طلبد. این رفتارها با پنج بعد قابل‌شناسایی است: اعتماد دوطرفه، همدلی فعال، دسترسی به کمک، عدالت در قضاوت و شجاعت. در صورتی که این صفات در سازمان‌ها دیده شود، می‌توانیم بگوییم در سازمان ملاحظه و رعایت کارکنان وجود دارد [۱۰]. بنابراین می‌توان گفت:

فرضیه چهارم: وجود ملاحظه و رعایت کارکنان در سازمان در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش موثر می‌باشد.

#### عامل ۵- روشن بودن اهداف سازمانی

این موضوع اشاره به تعریف اهداف سازمانی دارد. برای ایجاد دانش، سازمان‌ها باید تعهد اعضای خودشان را با روشن کردن اهداف سازمانی، تقویت کنند.

معمولاً اهداف سازمانی، راهبرد سازمان را شکل می‌دهند که این راهبردها برای توسعه ظرفیت کسب، ایجاد، ذخیره و کاربرد دانش به وسیله مفهومی سازی نوع دانشی که باید گسترش یابد، ضروری می‌باشد. اهداف سازمانی، معیارهای بنیادی را برای ارزیابی صحت اطلاعات ارائه می‌دهند و این در حالی است که بدون روشن بودن اهداف سازمانی قضاوت در مورد ارزش اطلاعات یا دانش کسب شده یا تولید شده غیر ممکن خواهد بود [۱۰]. به عبارت دیگر، اهداف سازمانی سیستمی از ارزش‌ها را برای ارزیابی، تصدیق و تعیین کیفیت دانش ایجاد شده در داخل سازمان تعریف می‌کند. سیستم ارزش‌ها به وسیله هنجارها، عرف‌ها و مهارت‌های سازمانی، تعیین می‌کند که چه نوع دانشی لازم است تا تولید و حفظ شود. از این رو:

فرضیه پنجم: روشن بودن اهداف سازمانی در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش موثر می‌باشد.

#### عامل ۶- بهره‌برداری از حافظه موجود سازمان

1. High care
2. Organizational memory

قابلیت تغییر برای سازمان در گرو توانایی حفظ و نگهداری دانش خلق شده، همین طور فعال سازی دوباره و به کارگیری مناسب آن هنگام نیاز است. ایده اصلی این است که دانش سازمانی باید تا زمانی که موقعیت مناسبی برای استفاده از آن به وجود آید، حفظ و نگهداری شود.

زمانی که یک سازمان در یک محیط متغیر فعالیت می کند، جایی که باید در مقابل تغییرات خارجی و همچنین تغییرات حاصل از فعالیت های خود سازمان، عکس العمل نشان دهد، ادامه حیات سازمان وابسته به دانشی است که از آن استفاده می کند. بنابراین، باید نسبت به نگهداری دانش در طول زمان به منظور فعال سازی دوباره آن در زمان مناسب، توجه داشت. به عبارت دیگر، سازمان ها باید آنچه را که حافظه سازمانی گفته می شود، حفظ و نگهداری کنند [۱۰]. از این رو:

فرضیه ششم: بهره برداری از حافظه موجود سازمان به وسیله کارکنان در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش موثر می باشد.

عامل ۷ - وجود ارتباطات افقی ۱ در سازمان

عامل اساسی دیگر برای بهره برداری از دانش سازمانی، ارتباطات افقی در سازمان می باشد. با این ایده شروع می کنیم که: سازمان شبیه مجموعه ای از ارتباطات تجارب می باشد و دانش سازمانی در یک شبکه پیچیده متشکل از خرده بخش های آن شبکه قابل یافت است. هر کدام از این خرده بخش ها دارای سیستم های وظیفه ای ویژه و متفاوتی هستند. روشی که خرده بخش ها برای ارتباط با یکدیگر و همکاری به کار می گیرند، روی اثربخشی انتقال دانش بین آنها موثر و حیاتی است. سلسله مراتب سنتی سازمانی در کسب این هدف ناتوان می باشد و ما را به سوی شکل های مشارکتی ۲ که قدرت بیشتری به کارکنان می دهند، سوق می دهد. علاوه بر این، ما نیاز به نوع خاصی از شکل سازمانی و مجموعه ای از فرآیندها داریم که جریان دانش را در سازمان تشویق کند، به صورتی که وظایف مدیریتی روی توسعه مستمر زیرساختی که مدیریت دانش را تقویت کند، متمرکز شوند. در حقیقت هدلاند ۳ (۱۹۹۴) در تعریف شکل جدید سازمانی نیاز به دیدگاه هماهنگی افقی همراه با ارتباطات افقی را بیشتر از منطق قدیمی بالا به پایین و پایین به بالا می داند [۱۰]. از این رو:

فرضیه هفتم: وجود ارتباطات افقی در سازمان در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش موثر می باشد.

1. Lateral communication
2. Participatory Organizational Form
3. Hedlund

## طرح تحقیق

طرح تحقیق بستگی به هدف و ماهیت موضوع و همچنین امکانات و منابع دارد. از آنجایی که تحقیق حاضر به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای کمک به شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش انجام می‌شود، روش آن براساس هدف از نوع کاربردی است و همچنین با توجه به اینکه برای شناسایی و توصیف عوامل و ویژگی‌های موثر در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش صورت می‌گیرد، لذا از ماهیتی توصیفی برخوردار است.

جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه روسای شعبه‌ها، معاونین، روسای دواير و کارشناسان بانک ملی در سطح شمال تهران می‌باشد. بر این اساس مجموع اعضای جامعه آماری این پژوهش ۱۵۰ نفر می‌باشد. با توجه به اینکه در این تحقیق سطح شمال تهران مورد توجه می‌باشد، لذا از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه با توجه به اینکه در این تحقیق از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده می‌شود و حجم جامعه محدود می‌باشد از رابطه زیر استفاده می‌شود [۸].

$$n = \frac{N * \frac{Z_{\alpha}^2 * p(1-p)}{2}}{\varepsilon^2(N-1) + \frac{Z_{\alpha}^2 * p(1-p)}{2}}$$

با در نظر گرفتن خطای ۰.۰۵، اطمینان ۹۵ درصد، دقت ۰.۰۶، احتمال ۰.۵ و حجم جامعه آماری ۱۵۰ نفر، حداقل حجم نمونه برابر است با:

$$n = \frac{150 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.06)^2(150-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} \cong 97$$

به منظور گردآوری داده‌ها از نمونه آماری مورد نظر و دستیابی به اهداف پژوهش، از روش میدانی استفاده شده است. بدین منظور از طریق توزیع پرسشنامه اقدام به جمع‌آوری اطلاعات گردیده است. پرسشنامه تحقیق حاضر مشتمل بر ۲۰ سوال می‌باشد که به صورت ۵ گزینه‌ای و بر اساس مقیاس لیکرت از درجه خیلی کم تا خیلی زیاد تنظیم شده است.

در این تحقیق برای محاسبه روایی ابزار گردآوری داده‌ها، ابتدا پرسشنامه استاندارد بکارگرفته شده در تحقیقات زاراگا و فالکون (۲۰۰۳) با مشاوره با اساتید و استفاده از تحقیقات مرتبط و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، بومی‌سازی شد (روایی محتوایی) و سپس با تایید اساتید دانشگاه و کارشناسان روایی ظاهری حاصل شد. همچنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق، قبل از توزیع نهایی پرسشنامه، تعدادی پرسشنامه به عنوان پیش‌آزمون در نمونه‌ای به حجم ۳۰ نفر از اعضای شعب بانک ملی توزیع و بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ برای عوامل، در صورت لزوم متغیرهایی که منجر به کاهش پایایی تحقیق می‌شدند، تغییر یافته و سپس پرسشنامه نهایی جهت توزیع در شعب منتخب تدوین

گردید. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۵۴ می باشد، بنابراین ابزار پژوهش (پرسشنامه) از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات

با توجه به مدل مفهومی تحقیق و به منظور طراحی مدل هر یک از سه راهبرد موثر در شکل گیری تیم های تسهیل کننده خلق دانش، از رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است. به طوری که در این روش متغیر تیم های تسهیل کننده خلق دانش (KCFT) از انجام تحلیل عاملی بر روی سوالات پرسشنامه و با استفاده از روش مولفه اصلی بدست آمده است. به گونه ای که بار عاملی مربوط به مهمترین عامل که بیشترین واریانس را دارد، استخراج و سپس هر یک از عوامل دیگر به ترتیب اهمیت بدست آمده است. در ادامه با استفاده از روش Forward، متغیرها به مدل وارد شده و مدل نهایی رگرسیون مربوط به تیم های تسهیل کننده خلق دانش (KCFT) در هر راهبرد ارائه شده است.

### راهبرد حیطة عملیاتی

مدل نهایی رگرسیون در جامعه به صورت زیر می باشد:

$$KCFT = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

مدل رگرسیون برآورد شده از نمونه به صورت زیر خواهد بود:

$$KCFT = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

هر یک از متغیرهای وابسته و مستقل در مدل مذکور عبارتند از:

(متغیر وابسته) KCFT: تیم های تسهیل کننده خلق دانش

(متغیرهای مستقل) X1: وجود تنوع در کارکنان سازمان، X2: وجود زبان مشترک در کارکنان

سازمان، X3: وجود استقلال فردی در کار روزانه

با انجام آزمون رگرسیون از طریق نرم افزار SPSS بر روی داده های پرسشنامه ای نتایج

بصورت ذیل می باشد.

جدول ۲ - ضرایب مدل‌های رگرسیون

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | B      | Std. Error |
| 1     | (Constant) | .۸۶۸                        | .۲۴۰       |                           | ۳.۶۲۳  | ۰.۰۰۰      |
|       | x2         | .۰۷۸۲                       | .۰۷۸۲      | .۸۰۷                      | ۱۳.۳۱۶ | ۰.۰۰۰      |
| 2     | (Constant) | .۰۵۴۸                       | .۰۵۴۸      |                           | ۳.۱۱۷  | ۰.۰۰۲      |
|       | x2         | .۰۵۹۹                       | .۰۵۹۹      | .۰۶۱۸                     | ۱۲.۸۷۱ | ۰.۰۰۰      |
|       | x3         | .۰۲۹۲                       | .۰۲۹۲      | .۰۴۵۴                     | ۹.۴۶۰  | ۰.۰۰۰      |

با توجه به اینکه در تمامی موارد به غیر از عامل  $X1$ ، سطح معناداری کوچکتر از  $0/05$  است، پس در مورد  $X2$  و  $X3$  با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت، فرض مساوی بودن بتاها با صفر رد می‌شود و نباید آنها را از معادله رگرسیون خارج کرد ولی در مورد  $X1$  باید گفت با توجه به اینکه سطح معناداری بزرگتر از  $0/05$  و برابر با  $0/714$  است پس از معادله خارج می‌شود. برای بررسی خطی بودن مدل از تحلیل واریانس استفاده می‌شود، همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معناداری (Sig) کمتر از  $0/05$  می‌باشد، پس فرض خطی بودن مدل تایید می‌شود و مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد.

جدول ۳ - نتایج تحلیل واریانس

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.  |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------|
| 1     | Regression | ۹.۹۹۰          | ۱  | ۹.۹۹۰       | ۱۷۷.۳۰۷ | ۰.۰۰۰ |
|       | Residual   | ۵.۳۵۳          | ۹۵ | .۰۵۶        |         |       |
|       | Total      | ۱۵.۳۴۳         | ۹۶ |             |         |       |
| 2     | Regression | ۱۲.۶۰۱         | ۲  | ۶.۳۰۰       | ۲۱۵.۹۶۷ | ۰.۰۰۰ |
|       | Residual   | ۲.۷۴۲          | ۹۴ | .۰۲۹        |         |       |
|       | Total      | ۱۵.۳۴۳         | ۹۶ |             |         |       |

با توجه به تحلیل‌های انجام شده روی داده‌های پرسشنامه، در تفسیر فرضیه‌های پژوهش مربوط به راهبرد حیطة عملیاتی می‌توان گفت، با توجه به اینکه عوامل وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان ( $X2$ ) و وجود استقلال فردی در کار روزانه ( $X3$ ) دارای ضریب مثبتی هستند، بنابراین این عوامل تاثیر مثبتی روی تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش دارند، لذا فرضیه‌های

دوم و سوم تحقیق تایید می شوند ولی با توجه به حذف عامل وجود تنوع در کارکنان سازمان (X1) از مدل رگرسیون، فرضیه اول تحقیق رد می شود. راهبرد زمینه سازمانی مشترک مدل نهایی رگرسیون در جامعه به صورت زیر می باشد:

$$KCFT = \alpha_0 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5$$

مدل رگرسیون برآورد شده از نمونه به صورت زیر خواهد بود:

$$KCFT = a_0 + b_4 x_4 + b_5 x_5$$

هر یک از متغیرهای وابسته و مستقل در مدل مذکور عبارتند از: (متغیر وابسته) KCFT: تیم های تسهیل کننده خلق دانش (متغیرهای مستقل) X4: وجود ملاحظه و رعایت کارکنان در سازمان، X5: روشن بودن اهداف سازمانی با انجام آزمون رگرسیون از طریق نرم افزار SPSS بر روی داده های پرسشنامه ای نتایج بصورت ذیل می باشد.

جدول ۴ - ضرایب مدل های رگرسیون

| Mode<br>I |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-----------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1         | (Constant) | ۱.۰۷                        | ۰.۱۶۱      |                           | ۶.۶۷۳  | ۰.۰۰۰ |
|           | x4         | ۰.۷۲                        | ۰.۰۳۹      | ۰.۸۸۵                     | ۱۸.۵۴۰ | ۰.۰۰۰ |

با توجه به جدول مدل نهایی رگرسیون برآورد شده در نمونه عبارت است از:

$$KCFT = a_0 + b_4 x_4 + b_5 x_5$$

$$KCFT = ۱/۰۷۶ + ۰/۷۲۴ x_4 + ۰ x_5$$

آزمون فرض مربوط به معناداری کل رگرسیون به صورت زیر انجام می شود:

$$\begin{cases} H_0 : \beta_4 = \beta_5 = 0 \\ H_1 : \beta \text{ ها مخالف صفر است} \end{cases}$$

با توجه به اینکه در مورد X4 سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است، پس در مورد X4 با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت، فرض مساوی بودن بتا با صفر رد می‌شود و نباید آن را از معادله رگرسیون خارج کرد ولی در مورد X5 باید گفت با توجه به اینکه سطح معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۴۶۶ است پس از معادله خارج می‌شود.

برای بررسی خطی بودن مدل از تحلیل واریانس استفاده می‌شود، همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معناداری (Sig) کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، پس فرض خطی بودن مدل تایید می‌شود و مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد.

جدول ۵ - نتایج تحلیل واریانس

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|------|
| 1     | Regression | ۱۲۰۰۲۱         | ۱  | ۱۲۰۰۲۱      | ۳۴۳۰۷۳۰ | ۰۰۰۰ |
|       | Residual   | ۳۰۳۲           | ۹۵ | ۰۰۰۳۵       |         |      |
|       | Total      | ۱۵۰۳۴۳         | ۹۶ |             |         |      |

با توجه به تحلیل‌های انجام شده روی داده‌های پرسشنامه، در تفسیر فرضیه‌های پژوهش مربوط به راهبرد زمینه‌سازمانی مشترک می‌توان گفت، با توجه به اینکه عامل وجود ملاحظه و رعایت کارکنان در سازمان (X4) دارای ضریب مثبتی هست، بنابراین این عامل تاثیر مثبتی روی تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش دارد، لذا فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود ولی با توجه به حذف عامل روشن بودن اهداف سازمانی (X5) از مدل رگرسیون، فرضیه پنجم تحقیق رد می‌شود.

راهبرد بهره‌برداری از دانش انباشته شده

مدل نهایی رگرسیون در جامعه به صورت زیر می‌باشد:

$$KCFT = \epsilon_0 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7$$

مدل رگرسیون برآورد شده از نمونه به صورت زیر خواهد بود:

$$KCFT = e_0 + b_6 x_6 + b_7 x_7$$

هر یک از متغیرهای وابسته و مستقل در مدل مذکور عبارتند از:

(متغیر وابسته) KCFT: تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش

(متغیرهای مستقل) X6: بهره‌برداری از حافظه موجود سازمان، X7: وجود ارتباطات افقی در

سازمان

با انجام آزمون رگرسیون از طریق نرم افزار SPSS بروی داده های پرسشنامه ای نتایج بصورت ذیل می باشد:

جدول ۶ - ضرایب مدل های رگرسیون

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | ۱.۷۳۹                       | ۰.۱۶۳      |                           | ۱۰.۶۹۲ | ۰.۰۰۰ |
|       | x7         | ۰.۵۸۵                       | ۰.۰۴۱      | ۰.۸۲۶                     | ۱۴.۳۱۰ | ۰.۰۰۰ |
| 2     | (Constant) | ۱.۰۸۹                       | ۰.۱۶۳      |                           | ۶.۶۹۳  | ۰.۰۰۰ |
|       | x7         | ۰.۴۵۳                       | ۰.۰۳۸      | ۰.۶۴۰                     | ۱۱.۷۸۹ | ۰.۰۰۰ |
|       | x6         | ۰.۲۷۲                       | ۰.۰۳۹      | ۰.۳۷۷                     | ۶.۹۳۶  | ۰.۰۰۰ |

با توجه به جدول مدل نهایی رگرسیون برآورد شده در نمونه عبارت است از:

$$KCFT = e_0 + b_6 x_6 + b_7 x_7$$

$$KCFT = ۱/۰.۸۹ + ۰/۰.۳۷۲x_6 + ۰/۰.۴۵۳x_7$$

آزمون فرض مربوط به معناداری کل رگرسیون به صورت زیر انجام می شود:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \beta_6 = \beta_7 = 0 \\ H_1 : \text{حداقل یکی از } \beta \text{ ها مخالف صفر است} \end{array} \right.$$

با توجه به اینکه برای تمامی بتاها سطح معناداری (Sig) کوچکتر از ۰/۰۵ است، پس با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، فرض مساوی بودن تک تک بتاها با صفر رد می شود و نباید آنها را از معادله رگرسیون خارج کرد.

برای بررسی خطی بودن مدل از تحلیل واریانس استفاده می شود، همانطور که در جدول ۷ مشاهده می شود، با توجه به اینکه سطح معناداری (Sig) کمتر از ۰/۰۵ می باشد، پس فرض خطی بودن مدل تایید می شود و مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد.

جدول ۷ - نتایج تحلیل واریانس

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.  |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------|
| 1     | Regression | ۱۰.۴۸۱         | ۱  | ۱۰.۸۴۱      | ۲۰۴.۷۷۹ | ۰.۰۰۰ |
|       | Residual   | ۴.۸۶۲          | ۹۵ | ۰.۰۵۱       |         |       |



|   |                |        |    |       |         |        |
|---|----------------|--------|----|-------|---------|--------|
|   | Total          | ۱۵.۳۴۳ | ۹۶ |       |         |        |
| 2 | Regressio<br>n | ۱۲.۱۲۷ | ۲  | ۶.۰۶۳ | ۱۷۷.۲۲۰ | ۰.۰۰۰۰ |
|   | Residual       | ۳.۳۱۶  | ۹۴ | ۰.۰۳۴ |         |        |
|   | Total          | ۱۵.۳۴۳ | ۹۶ |       |         |        |

با توجه به تحلیل‌های انجام شده روی داده‌های پرسشنامه، در تفسیر فرضیه‌های پژوهش می‌توان گفت، با توجه به اینکه ضریب هر دو عامل بهره‌برداری از حافظه موجود سازمان (X6) و وجود ارتباطات افقی در سازمان (X7) مقداری مثبت می‌باشند، بنابراین هر دو عامل تاثیر مثبتی روی تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش دارند. لذا فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش تایید می‌شوند.

### نتیجه‌گیری

همانطور که قبلاً اشاره شد، خلق دانش سازمانی توسط تیم‌های کاری که دارای خصوصیات ویژه‌ای باشند، تسهیل می‌گردد. برای بررسی این خصوصیات از سه راهبرد استفاده شد. در این قسمت با توجه به تجزیه و تحلیل‌های آماری مربوطه و آزمون فرضیه‌ها، به تفکیک راهبردهای مذکور به بیان نتایج تحقیق پرداخته می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند، از بین سه عامل که تحت عنوان راهبرد حیطة عملیاتی در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان (X2) و وجود استقلال فردی در کار روزانه (X3) تاثیر مثبتی در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش دارند ولی وجود تنوع در کارکنان سازمان (X1) در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش بی‌تاثیر بوده و نباید تقویت شود.

در راهبرد زمینه‌مشترک سازمانی به بررسی تاثیر دو عامل بر تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش پرداخته شده است، که تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد وجود ملاحظه و رعایت کارکنان در سازمان (X4) در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش تاثیر مثبتی دارد ولی روشن بودن اهداف سازمانی (X5) در این زمینه بی‌تاثیر می‌باشد.

راهبرد بهره‌برداری از دانش انباشته شده نیز به بررسی تاثیر دو عامل بهره‌برداری از حافظه موجود سازمان (X6) و وجود ارتباطات افقی در سازمان (X7) در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش پرداخته است و همانطور که تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان می‌دهند، هر دو این عوامل تاثیر مثبتی در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل‌کننده خلق دانش دارند.

## منابع

۱. حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۸۸). "محک زنی رویکردهای طراحی و استقرار مدیریت دانش". فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد.
۲. خانباایی، علی. (۱۳۸۶). "بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش سازمانی در تیم های کاری: مورد مطالعه بانک کشاورزی". پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت علوم بانکی، موسسه عالی بانکداری ایران.
۳. رابینز، استیفن. (۱۳۸۲). "کلید های طلایی مدیریت منابع انسانی". غلامحسین خانقایی. تهران: انتشارات فرا.
۴. رضائیان، علی. (۱۳۸۶). "تیم سازی در قرن بیست و یکم". تهران: انتشارات سمت.
۵. شرمهورن، جان آر؛ هانت، جیمز جی؛ ریچارد، ان ازبورن؛. (۱۳۸۰). "مدیریت رفتار سازمانی". چاپ سوم، مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابای زکلیکی، محمد علی سبحان الهی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۶. عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). "مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش". تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۷. ماکسول، جان. (۱۳۸۲). "۱۷ اصل کار تیمی". عزیز کیاوند. تهران: انتشارات فرا.
۸. مومنی، منصور؛ فعال قیومی، علی. (۱۳۸۶). "تحلیل های آماری با استفاده از SPSS". تهران: انتشارات کتاب نو.
9. Zarraga, C. & De Saa-perez, P. (2006). "Work teams to favor knowledge management: towards communities of practice". *Emerald Group Publishing Limited, 18(1)*, 60-76.
10. Zarraga, C., & Garcia-Falcon, M. (2003). "Factors favoring knowledge management in work teams". *Journal of knowledge management*, 7(2), 81-96.