فصلنامه دانش مديريت، سال ۲۰، شماره ۷٦، بهار ۱۳۸٦، از صفحه ۹۷ تا ۱۱۶

بررسي عوامل تسهيل‌كننده مديريت دانش در تيم‌هاي كاري
(مطالعه موردي: بانك كشاورزي)

سيد جليل لاجوردي*[۱]، علي خانبابايي[۲]

[۱] استاديار دانشكده مديريت و حسابداري، دانشگاه شهيد بهشتي، ايران
[۲] كارشناس ارشد مديريت علوم بانكي، موسسه عالي بانكداري، ايران

(تاريخ دريافت مقاله: ۱۳۸۵/۷/۱، تاريخ تصويب: ۱۳۸۵/۱۱/۳۰)

چكيده
فلمرو رقابتي كه سازمان‌ها در سال‌هاي اخير با آن مواجهند، در سطح بالايي از پويايي و بالندگي توصيف شده است. براي بقا در چنين شرايطي، استمرار و پايداري در مزيت رقابتي از طريق توسعه ظرفيت‌هاي فردي و سازماني، ضرورت يافته است. در اين راستا، برخي از انديشمندان و صاحب‌نظران معاصر اظهار مي‌دارند كه دانش، منبع عمده كسب مزيت رقابتي پايدار محسوب مي‌شود و به منظور دستيابي سازمان‌ها به چنين مزيتي، فرايند مديريت دانش مي‌تواند به عنوان يك فرصت استراتژيك، مورد توجه قرار گيرد. بررسي مطالعات انجام شده نشان مي‌دهند، سازماندهي بر اساس تيم‌هاي كاري يك گرايش جديد در تسهيل مديريت دانش است. اما، نكته حايز اهميت آن است كه سازماندهي به وسيله تيم‌هاي كاري به تنهايي كافي نيست. بلكه تيم‌هاي كاري خود بايد از خصوصيات و ويژگي‌هاي خاصي برخوردار باشند تا بتوانند هدف مورد نظر را تحقق بخشند. بنابراين، هدف اصلي اين تحقيق شناسايي و بررسي ويژگي‌هاي تيم‌هاي كاري در تسهيل مديريت دانش است. براي تجزيه و تحليل داده‌ها از رگرسيون خطي چند متغيره و تحليل عاملي استفاده شده و براي آزمون فرضيه‌ها، داده‌ها در دو فاز خلق و فاز انتقال و يكپارچگي دانش تجزيه و تحليل شده‌اند.
برخي از نتايج تحقيق عبارتند از: وجود مهارت‌هاي مكمل و نيز فضاي اعتماد در بين اعضاي تيم‌هاي كاري از مهم‌ترين عوامل در تسهيل مديريت دانش(در هر دو فاز) بودند. ليكن، ويژگي خودمديريتي و استقلال و آزادي عمل اعضا به عنوان عوامل موثر فقط در فاز خلق دانش شناخته شدند.

واژه‌هاي كليدي: مديريت دانش، تيم‌هاي كاري، خلق دانش، انتقال و يكپارچگي دانش

* نويسنده مسئول: Email: jalillajvardi@yahoo.com

مقدمه

در دنياي پيچيده امروز، دانش سازماني به سرعت درحال تبديل شدن به مزيت رقابتي اصلي سازمان‌ها است. توجه به مديريت دانش و حمايت از آن، شرايط مطلوبي را براي هر سازماني به وجود مي‌آورد؛ تا علاوه بر اين كه در محيط پيچيده رقابتي حيات مستمر داشته باشد، بتواند گوي سبقت را از سايرين ربوده و پيشتاز عرصه‌هاي مختلف فعاليت باشد. دانش سازماني، در دنياي پرشتاب معاصر، فرصت مناسبي است براي سازمان‌هايي كه به خوبي آن را مي‌شناسند و مديريت مي‌كنند و در عين حال تهديدي جدي براي سازمان‌هايي است كه به تحولات محيطي كم توجه بوده و آن را نمي‌شناسند.

در حال حاضر، مديريت دانش يک مفهوم جديد و پرطرفدار محسوب مي‌شود و فرايندي است كه به سازمان‌ها كمک مي‌كند تا اطلاعات و تخصص‌هاي مهمي كه قسمتي از حافظه سازمان هستند و معمولاً به يک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند، را شناسايي، انتخاب، سازماندهي، توزيع و منتقل نمايد. همچنين، گرايش سازمان‌ها به سمت تيم سازي و طراحي ساختار مبتني بر كار تيمي از رويكردهاي جديدي است كه علاوه بر افزايش مشاركت، انعطاف‌پذيري و رضايت‌مندي مشتريان، مي‌تواند با تسهيل و تقويت فرايند مديريت دانش بر موانع خلق، انتقال و يكپارچگي دانش فايق آيد و سازمان را در عرصه پويا و پيچيده رقابتي ياري رساند.

بيان مسئله

بر خلاف رويكردهاي سنتي كه موفقيت سازماني را در گرو توجه و تاكيد بر عوامل بيروني مي‌دانستند، در ادبيات اخير مديريت استراتژيك، تمركز بر روي منابع داخلي، علي‌الخصوص نيروي انساني مي‌باشد[۱۰]. از اين روي، مقوله دانش سازماني مورد توجه روز افزون سازمان‌ها قرار گرفته است و حتي برخي از نويسندگان نظير گرنت (۱۹۹۶)، نوناكا (۱۹۹۶) و نوناكا و ديگران (۲۰۰۱) اظهار نموده‌اند كه دانش سازماني، منبع عمده مزيت رقابتي پايدار است. مديريت دانش نيز به عنوان فرايندي تلقي شده است كه طي آن دانش سازماني از دانش اعضاي موسسه به وجود مي‌آيد[۱۳] .

در شرايط كسب و كار دانش مي‌تواند به عنوان اطلاعات مرتبطي تعريف شود كه هم كاربردي است و هم بعضاً مبتني بر تجربه است. با اين وجود، دانش و به‌ويژه جنبه ضمني آن به صورت فردي شكل مي‌گيرد و براي اين كه به عنوان يك منبع براي مزيت رقابتي

تبديل شود، بايد به دانش سازماني تغيير يابد [۷]. اين موضوع به عنوان يك ضرورت براي مديريت دانش سازماني محسوب مي‌شود و براي دستيابي به اين هدف، سازمان‌ها بايد شرايطي را براي تسهيم يكسان و برابر دانش فراهم كنند كه اين فرايند را تسهيل و پشتيباني نمايد.

يكي از رويكردهاي برگزيده سازمان ها در اين زمينه، طراحي نظام كار تيمي است. گرايش فزاينده به سمت استفاده و كاربرد مطلوب تيم‌هاي كاري در سازمان، از اين حقيقت ناشي مي‌شود كه تيم‌ها: خلق ارزش در شرايط كوتاه‌مدت و بلندمدت را تشويق مي‌كنند، تبديل دانش ضمني به دانش صريح را تسهيل مي‌كنند، بر موانع انتقال دانش سازماني فايق مي‌آيند و همكاري و مشاركت را تقويت و تضمين مي‌نمايند. به كارگيري تيم‌هاي كاري و اجماع عملي اعضاي آن، اگرچه براي كاركردهاي هر سازماني مهم هستند، اما براي سازمان‌هايي كه دانش را به عنوان دارايي كليدي و اصلي‌شان تلقي مي‌كنند، اساسي‌ترند. زيرا، آنها (تيم‌هاي كاري) برخي وظايفي را انجام مي‌دهند كه با خلق، جمع‌آوري و انتشار دانش در يك سازمان مرتبط است [۱۳]. از ديدگاه گرنت [۹] [۸] اين گرايش و جريان فكري جديد و نوين در طراحي سازمان مي‌تواند به عنوان يك راه براي دستيابي به دانش ضمني اعضاي سازمان و نيز يك راه براي ايجاد شرايط مناسب براي مديريت دانش سازماني در نظر گرفته شود. ليكن، براي اين كه دانش فردي به دانش سازماني تبديل شود، سازماندهي موسسه در خصوص كاربرد تيم‌هاي كاري به تنهايي كافي نيست، زيرا، ساختارهاي رسمي موسسه براي توسعه، كاربرد و گسترش دانش سازماني كافي نخواهند بود [۱۵].

اهميت و ضرورت تحقيق

در دسته‌بندي كه از سوي صاحب‌نظران كسب و كار ارايه گرديده، دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش كيفيت (تاكيد بر اين كه براي دستيابي به كيفيت برتر، همه كاركنان بايد از قدرت فكري خود بهتر استفاده كنند)، دهه ۱۹۹۰ را دهه مهندسي مجدد (استفاده از فناوري براي بهبود فرايندهاي كسب و كار و كاهش هزينه‌ها) و دهه ۲۰۰۰ را دهه مديريت دانش لقب داده‌اند [۲]. علاوه بر فراگير بودن اهميت مبحث مديريت دانش در سطح جهاني، از آنجايي كه بانك كشاورزي به عنوان بانك يادگيرنده براي اولين بار در سطح نظام بانكي كشور اقدام به چرخش استراتژيك از ساختارهاي سلسله مراتبي، سنتي و وظيفه گرا به

سمت ساختارهاي فرايند محور، تخت و مبتني بر كار تيمي نموده است. از اين روي، اولاً، اين گرايش جديد و نوين در طراحي سازمان مي‌تواند به عنوان يك راه براي دستيابي به دانش ضمني اعضاي سازمان و نيز يك راه براي ايجاد شرايط مناسب براي مديريت دانش در نظر گرفته شود. ثانياً، در شرايط پويا و پيچيده رقابتي، سازماندهي بانك در قالب ساختارهاي مبتني بر كار تيمي ايجاب مي‌كند تا با تاكيد بر تقويت و تسهيل فرايند مديريت دانش، شرايطي فراهم گردد كه منجر به پيشرفت در مسير تعالي و كسب مزيت رقابتي پايدار شود. ثالثاً، دقت در مفاد سند چشم انداز بيست ساله كشور و توجه به مواد ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٩ و ٥٢ قانون برنامه چهارم توسعه كشور به خوبي ضرورت توليد و گسترش دانش با محوريت توسعه سرمايه انساني را نشان مي‌دهد.

هدف تحقيق

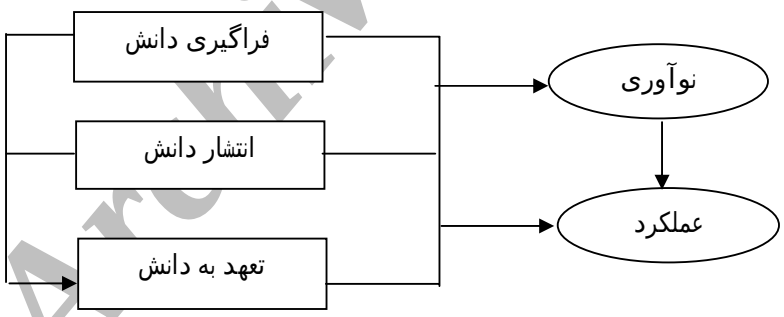
هدف اساسي اين تحقيق، شناسايي و بررسي ويژگي‌هاي تيم‌هاي كاري است كه مديريت دانش را تسهيل مي‌كنند. ضمن تعقيب هدف اساسي مذكور، اهداف زير نيز مورد توجه مي‌باشند:

- شناسايي شرايط لازم براي تبديل دانش فردي به دانش سازماني
- ارايه راهكارهايي جهت ارتقاي سطح دانش و مهارت كاركنان
- ارايه راهكارهايي جهت بهبود و ارتقاي عملكرد تيم‌هاي كاري

پيشينه تحقيق

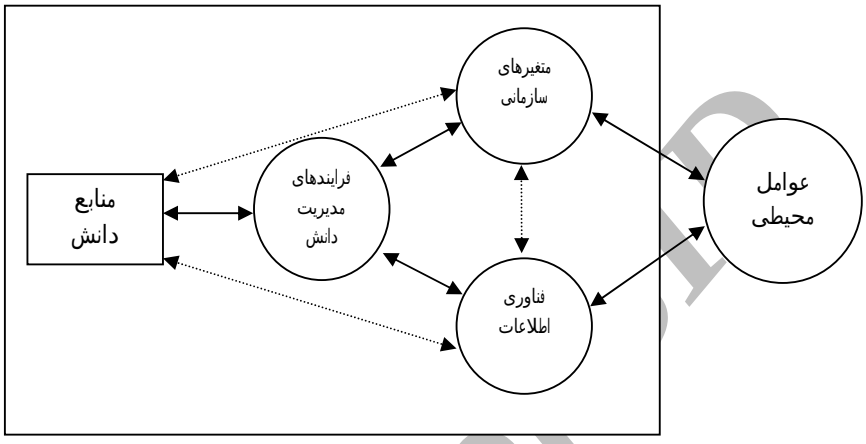
مديريت دانش از جمله مباحث مهم و حياتي است كه اگرچه طي دهه اخير مورد توجه و اقبال گسترده و روزافزون سازمان‌ها در عرصه كسب و كار قرار گرفته است، اما ويگ (۱۹۹۷) و پروساک (۲۰۰۱) ادعا مي‌كنند كه اصل و ريشه آن به سه هزار سال قبل از ميلاد حضرت مسيح بر مي‌گردد [۱]. آگاهي مديران از ارزش سرمايه‌هاي فكري، ذهن آنها را متوجه راه‌هاي آزادسازي اين ظرفيت‌ها و توانايي‌هاي پرقدرت كرده است؛ به گونه‌اي كه نوناكا و ديگران (۲۰۰۱) اذعان نموده‌اند كه دانش سازماني، منبع عمده كسب مزيت رقابتي پايدار است. پيتر دراكر، نخستين كسي بود كه بيش از ۲۵ سال قبل توجه عموم را به اين موضوع جلب كرد و از آن زمان تاكنون ساير متفكران امور مديريتي و شركت‌هاي پيشرو و متعالي در اين زمينه گام برداشته‌اند [٤]. در ارتباط با ابعاد مختلف مديريت دانش

تحقيقات بسياري انجام پذيرفته است. يكي از پژوهش‌هاي جديد در خصوص نقش تيم‌هاي كاري در تسهيل مديريت دانش سازماني توسط زاراگا و همكارش پرز در كشور اسپانيا انجام گرفته است. در اين پژوهش، محققان، شش ويژگي تيم‌هاي كاري شامل: خود مديريتي، آزادي عمل، مهارت‌هاي مختلف و مكمل اعضا، درك و فهم مشترك اعضا، رهبري و فضاي اعتماد را در قالب شش فرضيه در تسهيل مديريت دانش مورد آزمون قرار دادند. براي ارزيابي برداشت پاسخ‌دهندگان در خصوص ويژگي‌هاي تيم كاري، مديريت دانش در دو بعد خلق و ديگري انتقال و يكپارچگي دانش مورد بررسي قرار گرفت[۱۳]. در پژوهش ديگري كه توسط زاراگا و فالكن انجام شد، ويژگي‌هاي تيم‌هاي كاري در تسهيل مديريت دانش مورد بررسي ميداني قرار گرفت. در اين پژوهش، محققان ارتباط هفت ويژگي تيم‌هاي كاري را با خلق، انتقال و يكپارچگي دانش مورد بررسي قرار دادند. اين ويژگي‌ها كه در قالب هفت فرضيه بيان شده‌اند، عبارت‌اند از: گفتگو (بحث‌هاي) چند وجهي، زبان مشترك، آزادي عمل، توجه زياد، وضوح اهداف سازماني، وجود و استفاده از حافظه سازماني و نهايتاً ارتباط جانبي در داخل موسسه[۱٤]. تحقيق ديگر توسط خانم جني داروچ تحت عنوان «مديريت دانش، نوآوري و عملكرد بنگاه» در سال ۲۰۰۵ انجام شده است. در اين پژوهش مديريت دانش به عنوان يک مكانيزم هماهنگي ارايه شده است و از روش همبستگي براي تجزيه وتحليل داده‌ها استفاده شده است. محقق با استفاده از مدل اندازه‌گيري زير (نمودار ۱) اقدام به اندازه‌گيري متغيرها نموده است [٦].



نمودار (۱):مدل اندازه گيري متغيرها

تحقيق ديگر در اين زمينه توسط اكونوي در سال ۲۰۰۳ در سه كشور نيجريه، هند و گامبيا و تحت عنوان مدل KAFRA انجام شده است. هدف اين تحقيق، دستيابي به مدلي براي مديريت دانش بوده است كه ضمن توجه به فرايندهاي درون سازماني، عوامل برون سازماني را نيز در نظر گيرد (نمودار ۲).



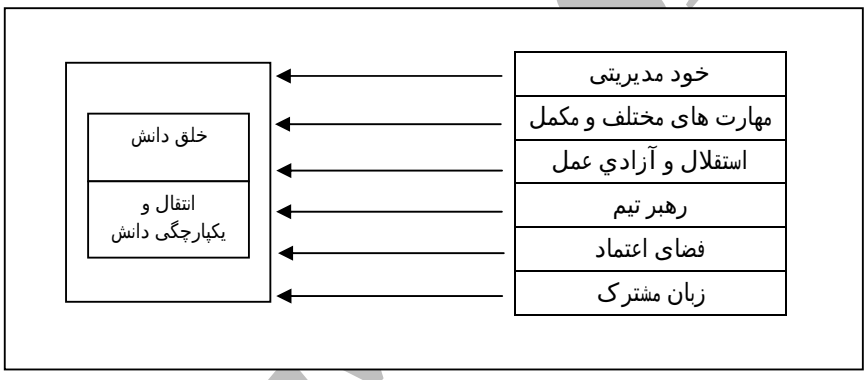
نمودار (۲): مدل KAFRA

ويژگي مهم مدل KAFRA اين است كه تمام عناصر آن (شامل عوامل محيطي، متغيرهاي سازماني، فناوري اطلاعات، فرايندهاي دانش و منابع دانش) در ارتباط متقابل با هم مطرح مي‌شوند. هدف اصلي در مدل KAFRA بهبود و توانمندسازي منابع دانش سازماني است؛ منابعي كه مزيت‌هاي رقابتي پايدار و تمام مزاياي ديگر مديريت دانش در آنها نهفته است. اين منابع مي‌توانند فرايندهاي دانش را به شدت تحت تاثير قرار دهند[۱۲].

چارچوب نظري پژوهش

چارچوب نظري پژوهش برگرفته از تحقيقاتي است كه توسط زاراگا و پرز در سال ۲۰۰۶ در كشور اسپانيا انجام شده است و به لحاظ توجه به ابعاد و ويژگي‌هاي درخور و شايسته‌اي كه يک تيم كاري بايد از آن برخوردار باشد تا بتواند فرايند مديريت دانش را تسهيل نمايد، همچنين با عنايت به نگرش جامعي كه در تفكيک مديريت دانش به دو فاز خلق و ديگري انتقال و يكپارچگي دانش داشته است، مبناي كار پژوهشگران در اين

تحقيق قرار گرفته است. بر اين اساس، شش ويژگي تيم‌هاي كاري، شامل: خودمديريتي، مهارت‌هاي مختلف و مكمل اعضا، آزادي و استقلال عمل، فضاي اعتماد، رهبر تيم و زبان مشترک حرفه‌اي در تسهيل مديريت دانش مورد بررسي قرار مي‌گيرند. از آنجا كه فرايند مديريت دانش خود به دو فاز خلق دانش و ديگري انتقال و يكپارچگي دانش تفكيک شده است و چگونگي تاثير هر يک از شش ويژگي مزبور بر هر يک از فازهاي مربوط به فرايند مديريت دانش سازماني از اهميت خاصي برخوردار است (براي مثال در چه فازي رهبر تيم با اهميت‌تر است؟ يا چگونه آزادي عمل اعضاي تيم روي خلق دانش تاثير مي‌گذارد؟). تاثير هر يک از ويژگي‌هاي شش گانه تيم‌هاي كاري بر هر دو فاز خلق، و انتقال و يكپارچگي دانش سازماني به تفكيک و نهايتاً بر روي مديريت دانش مورد بررسي قرار خواهند گرفت (نمودار ۳).



نمودار (۳): چارچوب نظري پژوهش

فرضيه‌هاي تحقيق

فرضيه‌هاي تحقيق كه خط سير پژوهش را روشن مي‌سازند، شامل ٦ فرضيه به شرح زير هستند:

- تيم‌هاي خود مديريتي، مديريت دانش سازماني را تسهيل مي‌كنند.
- تيم‌هايي كه اعضاي آن داراي مهارت‌هاي مختلف و مكمل هستند، مديريت دانش را تسهيل مي‌كنند.
- تيم‌ها در يک فضاي اعتماد، مديريت دانش را تسهيل مي‌كنند.
- تيم‌هايي كه داراي رهبر مي‌باشند، مديريت دانش را تسهيل مي‌كنند.

- تيم‌هايي كه اعضاي آن استقلال و آزادي عمل دارنـد، مـديريت دانـش را تـسهيل مي‌كنند.
- تيم‌هايي كه اعضايش زبان حرفه‌اي مشترک دارند (همزبـاني)، مـديريت دانـش را تسهيل مي‌كنند.

روش تحقيق

با توجه به اين كه تحقيق حاضر به قصد كاربرد نتايج يافته‌هايش براي تسهيل مديريت دانش از طريق تيم‌هاي كاري انجام مي‌شود، بنابراين، روش آن براساس هدف از نوع كاربردي است و از آنجايي كه براي شناسايي و توصيف ويژگي‌هاي تيم‌هاي كاري در تسهيل مديريت دانش صورت مي‌گيرد، لذا، از ماهيتي توصيفي برخوردار است.

ابزار جمع‌آوري داده‌هاي تحقيق

در تحقيق حاضر جهت گردآوري داده‌ها از روش پرسشنامه پستي استفاده شـده اسـت. پرسشنامه پژوهش مشتمل بر ٤٠ سئوال است كه ٣٤ سئوال آن پيرامون فرضـيه‌هـاي تحقيـق بوده كه به صورت ٥ گزينه‌اي و بر اساس مقياس ليكرت از درجه خيلي كم به خيلـي زيـاد تنظيم شده است، ٥ سئوال نيز اطلاعات شخصي و ويژگي‌هاي جمعيـت شـناختي را شـامل مي‌شوند كه هر كدام با يك پرسش اندازه‌گيري شده‌اند و در نهايت يك سئوال باز مطرح شده است. از مجموع ٣٤ سئوال ٥ گزينه‌اي مذكور، ٢٠ سئوال اول پرسشنامه، خلق دانش و ١٤ سئوال پاياني (سئوالات ٢١ الي ٣٤)، انتقال و يكپارچگي دانش را اندازه‌گيري مي‌كنند.

روش تجزيه و تحليل داده‌ها

براي تجزيه و تحليل داده‌هاي اين تحقيق از روش رگرسيون خطي چندگانه استفاده شده است. همچنين، از تحليل عاملي داده‌ها و از طريق روش مولفه اصلي براي تعيين هر يك از عوامل و بار عاملي آنها استفاده شده است. در خصوص نحوه ورود متغيرها به مدل از روش ورود تدريجي متغيرها (Forward) استفاده شده است. در اين روش فرض بر اين است كه هيچ متغير مستقلي وجود ندارد و هدف يافتن يك زير مجموعه بهينه از متغيرهاي مستقل به وسيله وارد كردن يك متغير در هر مرحله است. به منظور انجام اين بررسي و تعيين رابطه بين متغيرهاي تحقيق، از نرم‌افزار SPSS ١٥ استفاده شده است. در مدل مورد

نظر، متغيرهاي مستقل، شامل: تيم خودمديريتي، مهارت‌هاي مكمل، فضاي اعتماد، رهبر تيم و آزادي عمل (كه اين متغيرها با علامت F و انديس‌هاي مختلف نشان داده مي‌شوند)، خلق دانش (C)، انتقال و يكپارچگي دانش (TI) و مديريت دانش (KM) است. در تحقيق حاضر، نخست از طريق تحليل عاملي، بار عاملي متغيرهاي مربوط به هر شاخه تعيين و سپس هر يك از F_i ها (متغيرهاي مستقل) با استفاده از روش مولفه اصلي ساخته شده‌اند. در ادامه با استفاده ار روش ورود تدريجي متغيرها به مدل، مدل نهايي رگرسيون مربوط به خلق دانش (C) و انتقال و يكپارچگي دانش (TI) در دو فاز جداگانه برآورد شده است. نهايتاً، با توجه به ميانگين متغيرهاي مربوط به فاز (C) و فاز (TI)، مدل نهايي مديريت دانش (KM) ارايه گرديده است.

متغيرهاي مستقل و وابسته

متغيرهاي مستقل اين تحقيق، عبارت‌اند از: تيم‌هاي خود مديريتي، آزادي عمل اعضا، زبان مشترک (هم زباني) اعضاي تيم، مهارت‌هاي مختلف و مكمل، وجود رهبر تيم و فضاي اعتماد و اطمينان در تيم كه در اين پژوهش نقش و تاثير آنها بر متغير وابسته يعني مديريت دانش مورد بررسي و مطالعه قرار مي‌گيرد.

واژگان

- دانش سازماني: تركيب سيالي از تجربيات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌هاي كارشناسي نظام يافته است كه به فرايندهاي كاري و حل مسايل يک سازمان كمک مي‌كند.
- خلق دانش: عبارت است از ايجاد ايده‌ها و راه حل‌هاي نوين و مفيد.
- انتقال و يكپارچگي دانش: به تسهيم و به اشتراک گذاشتن دانش خلق شده بين كاركنان سطوح مختلف سازماني اطلاق مي‌شود.
- مديريت دانش: فرايند شناسايي، در اختيار گرفتن، سازماندهي و پردازش اطلاعات براي خلق دانش مي‌باشد كه پس از آن توزيع و منتقل مي‌شود و در دسترس ديگران قرار مي‌گيرد تا براي خلق دانش سازماني بيشتر به كار گرفته شود.

- تيم خود مديريتي: گروهي ازكاركنان كه از كليه مهارت‌هاي فني و اختياراتي كه براي سرپرستي و مديريت خود به آن نياز دارند، برخوردارند.
- رهبري: عبارت است از كنترل و نظارت بر رفتارهاي اعضاي تيم و جهت دهي راهبردي به آنها.
- فضاي اعتماد: اين فضا به يک باور متقابل و همكاري دروني مناسب بين اعضاي تيم اطلاق مي شود كه فراتر از ارتباط و تبادل اطلاعات است.
- مهارت‌هاي مكمل: عبارت است از كليه مهارت‌هاي فني، ارتباطي و تصميم‌گيري كه يک تيم براي دستيابي به اهداف بدان نياز دارد.
- آزادي عمل: به تمركز زدايي و تفويض اختيار به اعضاي تيم به منظور افزايش سرعت تصميم‌گيري و حس مسئوليت در انجام وظايف محوله گفته مي‌شود.
- زبان مشترک: عبارت است از زبان حرفه‌اي كه اعضاي تيم به وسيله آن ارتباط برقرار كرده و خود را با دانش سازماني و مهارت‌هاي جديد سازگار مي‌كنند.
- تيم كاري: به تعدادي از كاركنان با مهارت‌ها و سمت‌هاي مختلف سازماني گفته مي‌شود كه در يكي از تيم‌هاي كاري شعب با يكديگر همكاري داشته و نسبت به انجام وظايف محوله، مسئوليت مشترک دارند.

جامعه آماري

جامعه آماري پژوهش حاضر عبارت است از كليه اعضاي تيم‌هاي كاري مستقر در شعب بانك كشاورزي كه در سطح چهار مديريت (سرپرستي) مستقل در غرب تهران بزرگ، شرق تهران بزرگ، منطقه كرج و استان تهران (شهرستان‌هاي تابعه تهران بزرگ) مشغول به خدمت بوده و حداقل طي دو سال ۱۳۸٤ و ۱۳۸۵ در قالب يكي از اعضاي تيم‌هاي كاري در شعب همكاري داشته‌اند. بر اين اساس، مجموع اعضاي جامعه آماري اين پژوهش تعداد ۱۵۳۰ نفر مي‌باشد كه به تفكيک شامل ٤۸۸ نفر شاغل در مديريت غرب تهران بزرگ، ٤۸۹ نفر در مديريت شرق تهران بزرگ، ۲۷۲ نفر در مديريت منطقه كرج و ۲۸۱ نفر در مديريت استان تهران است.

روش نمونه‌گيري و حجم نمونه

حجم نمونه برابر با ۳۸٤ نفر است و با توجه به قرار داشتن جامعه آماري در چهار

مديريت مستقل، از روش نمونه‌گيري طبقه‌اي استفاده شده است. اين روش مستلزم طبقه‌بندي و سپس انتخاب تصادفي آزمودني‌ها از هرطبقه است. بر اساس اين روش، ابتدا جامعه آماري بر حسب مديريت‌هاي چهارگانه مذكور به چهار طبقه تقسيم و سپس آزمودني‌ها نسبت به تعداد كل آنها از هر طبقه انتخاب شده‌اند.

روايي و پايايي ابزار اندازه‌گيري

در اين تحقيق براي محاسبه روايي ابزار اندازه‌گيري، ابتدا پرسشنامه استاندارد به كارگرفته شده در تحقيقات زاراگا و پرز [۱۳] با استفاده از ساير مطالعات انجام شده و ادبيات مرتبط با موضوع تحقيق، بومي سازي شد (روايي محتوايي) و سپس توان سنجش خصيصه‌هاي مورد نظر در پرسشنامه توسط جمعي از داوران و خبرگان، مشتمل بر اساتيد دانشگاه و كارشناسان بانک كشاورزي مورد تاييد قرار گرفت (روايي صوري).

همچنين، براي محاسبه پايايي قبل از توزيع پرسشنامه در سطح شعب، نخست پيش‌آزموني در نمونه‌اي به حجم ٤٠ نفر از اعضاي تيم‌هاي كاري شعب بانک كشاورزي در جامعه مورد نظر انجام شد پس از انجام پيش آزمون و جمع آوري نظرات پاسخگويان، از طريق كدگذاري پرسشنامه‌ها، امكان سنجش فرضيه‌هاي تحقيق با سوالات تدوين شده بررسي گرديده و سپس با محاسبه آلفاي كرانباخ براي عوامل و بازنگري در متغيرهايي كه منجر به كاهش پايايي تحقيق مي‌شد، تمامي سوالات پرسشنامه اصلاح و پرسشنامه نهايي جهت توزيع در شعب منتخب تدوين گرديد. ضريب آلفاي كرانباخ محاسبه شده براي تعيين پايايي نمونه اصلي در خصوص هر يک از عوامل در اين تحقيق به شرح نگاره (۱) مي‌باشد:

نگاره (۱): آلفاي كرانباخ محاسبه شده براي نمونه اصلي در خصوص هر يك از عوامل

رديف	عامل	الفاي كرانباخ خلق دانش	الفاي كرانباخ انتقال و يكپارچگي دانش
۱	ويژگي خود مديريتي تيم	/۷۵۲	/۷۸۲
۲	مهارت هاي مختلف و مكمل اعضاي تيم	/۷٤۰	/۸۱۵
۳	فضاي اعتماد در تيم	/۷۳۲	/۷۹۹
٤	رهبر تيم	/۸۲٦	/۸٤٤
۵	استقلال و آزادي عمل اعضاي تيم	/٦۳۳	/۸۵٤
٦	زبان مشترك (هم زباني) اعضا	/۷۵۷	/۸٤٦

نتايج نهايي مدل و ارايه يافته‌ها

همان‌گونه كه گفته شد، در اين تحليل از روش ورود تدريجي متغيرها (Forward) در تحليل عاملي داده ها استفاده شده است و طبق نتايج به دست آمده مدل‌هاي رگرسيون برآورد شده C و TI به شكل زير است:

$$C= 0.03 + 0.839F1 - 0.209F2 + 0.226F3 - 0.495F4 + 0.337F5$$

$$TI=0.24 - 0.038F7 + 0.693F8 + 0.619F9 - 0.185F10 - 0.428F11$$

كه به ترتيب در آن:

F1, F7: تيم‌هاي خودمديريتي (به ترتيب در مدل C و TI)

F2, F8: مهارت‌هاي مكمل (به ترتيب در مدل C و TI)

F3, F9: فضاي اعتماد (به ترتيب در مدل C و TI)

F4, F10: رهبر تيم (به ترتيب در مدل C و TI)

F5, F11: استقلال و آزادي عمل (به ترتيب در مدل(C و TI)

نتايج حاكي از آن است كه كليه ضرايب به دست آمده در دو مدل فوق با سطح اطمينان ۹۵ درصد معني‌دار است. براي برآورد مدل نهايي تحقيق كه همان KM (مديريت دانش) است، از اطلاعات مربوط به متغيرهاي مستقل و وابسته در مدل‌هاي C و TI استفاده شده است. به اين ترتيب كه ابتدا از متغيرهاي مربوطه، ميانگين گرفته شده است و سپس با استفاده از اطلاعات جديد، رگرسيون نهايي مدل كه شامل متغيرهاي:

KM: مديريت دانش

FK1: تيم‌هاي خودمديريتي

FK2: مهارت‌هاي مكمل

FK3: فضاي اعتماد

FK4: رهبر تيم

FK5: استقلال و آزادي عمل

مي‌باشد، برآورد شده است. مدل كلي مديريت دانش در اين تحقيق عبارت است از:

$$KM= \beta_0 + \beta_1 FK1 + \beta_2 FK2 + \beta_3 FK3 + \beta_4 FK4 + \beta_5 FK5 + \beta_6 FK6$$

با توجه به نتايج به دست آمده، مدل رگرسيون برآوردي به شرح زير مي‌باشد:

KM= 0.024– 0.433FK1 + 0.894FK2 + 0.704FK3– 0.317FK4– 0.254FK5

نتايج به دست آمده نشان مي‌دهد كه كليه ضرايب در سطح اطمينان ۹۵ درصد معني‌دار هستند (نگاره ۲). لازم به ذكر است كه با توجه به جدول ANOVA و F به دست آمده، كل رگرسيون برآوردي KM نيز معنادار مي‌باشد (نگاره ۳).

نگاره (۲): Coefficients Table

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Factors
		Beta	Std. Error	B	
۰/۳٦۷	۰/۹۰۳		۰/۰۲۷	۰/۰۲٤	(Constant)
۰/۰۰۰	۱٦/۳۹۸	۰/۸۱۱	۰/۰۵۵	۰/۸۹٤	fk2
۰/۰۰۰	-٤/۷۱۱	-۰/۲۲۰	۰/۰۵٤	-۰/۲۵٤	fk5
۰/۰۰۰	۱۱/۹۱۹	۰/٦۲٦	۰/۰۵۹	۰/۷۰٤	fk3
۰/۰۰۰	-۸/٦۰۳	-۰/۳۹۱	۰/۰۵۲	-۰/٤٤۳	fk1
۰/۰۰۰	-۷/۲۱۹	-۰/۲۹۳	۰/۰٤٤	-۰/۳۱۷	fk4

نگاره (۳): ANOVA Table

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
۰/۰۰۰ (a)	۲۱۵/۷۵۹	٤۸/۲۱٤	۵	۲٤۱/۰٦۸	Regression
		۰/۲۲۳	۳۰٤	٦۷/۹۳۲	Residual
			۳۰۹	۳۰۹/۰۰۰	Total

a Predictors: (Constant), fk2, fk5, fk3, fk1, fk4 Dependent Variable: KM

ضرايب به دست آمده براي عامل‌هاي Fk2 و Fk3 مثبت و براي ساير عامل‌ها منفي است. اين نتايج حاكي از آن است كه از بين فرضيه‌هاي مد نظر گرفته شده دو فرضيه ۲ و ۳ تاييد و ساير فرضيه‌ها تاييد نشده‌اند. ضمناً، R Square مدل برابر ۰/۷۸ محاسبه شده است. بدين معني كه متغيرهاي مستقل مدل ۰/۷۸ از تغييرات مربوط به متغير وابسته (مديريت دانش) را توضيح مي‌دهند. در زير نتيجه و تفسير هر يك از فرضيه‌هاي تحقيق از نظر خواهد گذشت:

فرضیه اول

بر اساس نتایج به دست آمده، ضریب عامل FK1 (تیم‌هاي خود مدیریتي) برابر با ۰/۴۴۳- است که مقداري منفي است و حاکي از این موضوع است که با توجه به وجود سایر عوامل، تیم‌هاي خودمدیریتي، مدیریت دانش را تسهیل نمي‌کنند. لذا، فرضیه اول تحقیق تایید نمي‌شود. اما، همان طور که قبلاً ملاحظه شد، متغیرهاي مربوط به مدیریت دانش از میانگین متغیرهاي دو فاز خلق دانش و انتقال و یکپارچگي دانش به دست آمد. از این روي، اگرچه در مدل نهایي KM فرضیه اول تایید نگردید، لیکن، در فاز مربوط به خلق دانش ملاحظه گردید که با توجه به روش ورود تدریجي متغیرها به مدل (C)، تیم‌هاي خود مدیریتي(با ضریب ۰/۸۳۹) در کنار سایر عوامل، به عنوان مهم‌ترین عامل در خلق دانش محسوب شد.

فرضیه دوم

با توجه به نتایج به دست آمده، ضریب عامل FK2 (مهارت‌هاي مکمل) برابر با ۰/۸۹۴ است که کمیتي مثبت بوده و حاکي از این موضوع است که وجود مهارت‌هاي مکمل بین اعضاي تیم در کنار سایر عوامل، مدیریت دانش را تسهیل مي‌کنند. در نتیجه فرضیه دوم تحقیق تایید مي‌شود. لازم به ذکر است که با توجه به روش ورود تدریجي متغیرها به مدل KM، وجود مهارت‌هاي مکمل بین اعضاي تیم در کنار سایر عوامل به عنوان مهم‌ترین عامل در مدیریت دانش محسوب شد.

فرضیه سوم

بر اساس نتایج به دست آمده، ضریب عامل FK3 (فضاي اعتماد) برابر با ۰/۷۰۴ است که مقداري مثبت بوده و مبین این موضوع است که وجود فضاي اعتماد در تیم در کنار سایر عوامل، مدیریت دانش را تسهیل مي‌کند. لذا، فرضیه سوم تحقیق تایید مي‌شود. این عامل(فضاي اعتماد در تیم) از تعیین کننده‌ترین متغیرهاي تحقیق به شمار مي‌آید که هم در فاز مربوط به خلق دانش و هم بر فاز انتقال و یکپارچگي دانش تاثیر مثبت و معناداري دارد.

فرضیه چهارم

بر اساس نتایج به دست آمده، ضریب عامل FK4 (رهبر تیم) برابر با ۰/۳۱۷- است که مقداري منفي بوده و بیانگر این موضوع است که وجود رهبر در تیم در کنار سایر عوامل،

مديريت دانش را تسهيل نمي‌كند. لذا، فرضيه چهارم تحقيق تاييد نمي‌شود. نتايج به دست آمده نشان مي‌دهند كه ضريب اين عامل هم در فاز مربوط به خلق دانش و هم فاز انتقال و يكپارچگي دانش منفي است و لذا، نمي‌تواند مديريت دانش را تسهيل كند.

فرضيه پنجم

با توجه به نتايج به دست آمده، ضريب عامل FK5 (استقلال و آزادي عمل اعضا) برابر با ٠/٢٥۴- است و بيان مي‌دارد كه با وجود ساير عوامل، استقلال و آزادي عمل اعضا در تيم، تاثير مثبتي بر روي مديريت دانش نداشته و آن را تسهيل نمي‌كند. در نتيجه فرضيه پنجم تحقيق تاييد نمي‌شود. اما، همان طور كه قبلاً خاطر نشان گرديد، متغيرهاي مربوط به مديريت دانش از متوسط متغيرهاي دو فاز خلق دانش و انتقال و يكپارچگي دانش حاصل شد. از اين روي، اگرچه در مدل نهايي KM فرضيه پنجم تاييد نشد، ليكن، در فاز مربوط به خلق دانش، متغير استقلال و آزادي عمل(با ضريب ٠/٣٣٧) در كنار ساير عوامل، به عنوان يكي از عامل‌هاي موثر در خلق دانش محسوب شد.

فرضيه ششم

عنوان اين فرضيه عبارت است از: «تيم‌هايي كه اعضاي آن زبان مشترك حرفه‌اي دارند، مديريت دانش را تسهيل مي‌كنند».

از آنجايي كه در تعيين مدل KM از روش ورود تدريجي متغيرها (Forward) استفاده شده است و براساس آن، متغيرهاي مهمي كه در پيش‌بيني متغير وابسته موثر مي‌باشند، به ترتيب اهميت وارد مدل مي‌شوند، لذا، با توجه به نتايج به دست آمده، عامل FK6 (زبان مشترك) در كنار ساير عوامل، به عنوان تنها عاملي كه در پيش‌بيني متغير وابسته تاثير بسيار اندكي داشته است، وارد مدل نشده و در نتيجه فرضيه ششم تاييد نشده است.

بررسي و مقايسه يافته‌هاي اين پژوهش با يافته‌هاي ساير پژوهشگران، نظير زاراگا و پرز [١٣] نشان مي‌دهد، از بين شش ويژگي تيم‌هاي كاري شامل خود مديريتي، آزادي عمل اعضا، مهارت‌هاي مكمل، درك و فهم مشترك اعضاي تيم، رهبر تيم و وجود فضاي اعتماد، سه ويژگي مربوط به خود مديريتي، آزادي عمل و فضاي اعتماد به طور معني‌داري هم با خلق دانش و هم با انتقال و يكپارچگي دانش ارتباط دارند. ليكن، ويژگي رهبري فقط به طور معني داري با انتقال و يكپارچگي دانش ارتباط داشته و ويژگي‌هاي مربوط به مهارت‌هاي مكمل و درك مشترك فقط با خلق دانش به طور معني‌داري مرتبط بودند.

تجزیه و تحلیل‌هاي انجام شده در این پژوهش نشان داد از بین ویژگي‌هاي يك تیم کاري، تاثیرگذارترین عاملي که روي کل فرایند مدیریت دانش(خلق، انتقال و یکپارچگي دانش) اثر مي‌گذارد، ویژگي خود مدیریتي است.

همچنین، نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل آماري پژوهش زاراگا و فالکن [١٤] نشان مي‌دهد که گفتگوي چند وجهي در تیم کاري، عامل تعیین‌کننده و اصلي براي پشتیباني از خلق، انتقال و یکپارچگي دانش (CTI) در تیم‌هاي کاري محسوب مي‌شود. به علاوه، این عامل هم بر کل فرایند مدیریت دانش و هم بر هر يك از مولفه‌هاي آن تاثیر مي‌گذارد. تاثیر زبان مشترك روي فرایند مدیریت دانش (خلق، انتقال و یکپارچگي) فقط روي خلق دانش مثبت ارزیابي شده است. آزادي عمل فردي در کار روزانه به عنوان يك عامل تاثیرگذار بر روي فرایند مدیریت دانش (CTI) هم به طور کلي و هم در هر يك از ابعادش مثبت ارزیابي شده است. تاثیر مثبت توجه و مراقبت زیاد در تیم کاري بر روي فرایند CTI دانش به طور کلي مورد تایید قرار گرفته است. وضوح اهداف سازماني يك عامل نسبتاً مناسب براي CTI دانش در تیم‌هاي کاري توصیف شده که کل فرایند CTI دانش را تسهیل مي‌کند. اما يك عامل تعیین‌کننده براي هر يك از ابعاد فرایند مدیریت دانش نیست. ارتباط مثبت بین ایجاد و استفاده از حافظه سازماني در موسسه و CTI دانش در تیم کاري فقط تا حدي مورد تایید قرار گرفت. چرا که تاثیر مثبت آن فقط روي انتقال و یکپارچگي دانش مي‌باشد و نهایتاً عامل ارتباطات جانبي در سازمان مثبت ارزیابي شد، به صورتي که در غیاب سایر متغیرها که CTI دانش را تسهیل مي‌کنند، ارتباطات جانبي مي‌تواند يك متغیر تعیین‌کننده باشد، لیکن، اگر سایر متغیرها حضور داشته باشند، وجود این متغیر بي‌اهمیت است و تاثیر قابل ملاحظه‌اي ندارد. از این رو، ارتباطات جانبي به عنوان يك عامل لازم و نه کافي براي تسهیل فرایند مدیریت دانش در تیم‌هاي کاري محسوب مي‌شود

بررسي مباني نظري پژوهش نشان مي‌دهند، بر اساس نظر نوناکا [١١]، خودمدیریتي اولین ویژگي است که تیم باید داشته باشد تا در خود شرایط اجتماعي لازم را ایجاد کند تا بتواند از طریق آن دانش فردي را توسعه داده و به دانش تبدیل نماید. این ویژگي در پژوهش حاضر نیز به عنوان مهم‌ترین عامل در خلق دانش شناخته شد. همچنین، وجود مهارت‌هاي مکمل بین اعضا که به عنوان يك ضرورت جهت هم‌افزایي و افزایش ظرفیت سازماني براي مدیریت دانش و نیز فضاي اعتماد به عنوان شرط اصلي فعالیت‌هاي تیمي و محملي اساسي براي تشریك مساعي و باور متقابل بین اعضاي تیم در ادبیات تحقیق مورد

تاكيد قرار گرفته‌اند در يافته‌هاي اين پژوهش نيز به عنوان تاثيرگذارترين و تعيين‌كننده‌ترين ويژگي‌هاي تيم‌هاي كاري در تسهيل مديريت دانش تاييد شدند. اما، ساير ويژگي‌ها (رهبري، آزادي عمل و زبان مشترك) به‌رغم تاكيد مباني نظري پژوهش بر نقش و اهميت آنها در تسهيل مديريت دانش، در اين تحقيق تاييد نشدند.

نتيجه‌گيري

همان طور كه بيان شد، مديريت دانش (خلق دانش و انتقال و يكپارچگي دانش) توسط تيم‌هاي كاري كه داراي خصوصيات ويژه‌اي مي‌باشند، تسهيل مي‌گردد. در اين قسمت با توجه به تجزيه و تحليل‌هاي آماري مربوطه و آزمون فرضيه‌ها، به اهم نتايج تحقيق پرداخته مي‌شود. يافته‌هاي تحقيق نشان مي‌دهند از بين شش ويژگي مورد نظر در تيم‌هاي كاري (خودمديريتي، مهارت‌هاي مكمل اعضا، فضاي اعتماد، رهبري، آزادي و استقلال عمل، زبان مشترك حرفه‌اي) مهم‌ترين عاملي كه بر روي كل فرايند مديريت دانش اثر مي‌گذارد، وجود فضاي اعتماد در تيم است. به نحوي كه هم در فاز مربوط به خلق دانش (C) و هم فاز مربوط به انتقال و يكپارچگي دانش (TI) تاثير مثبت و معناداري دارد. ليكن، ساير ويژگي‌هاي تيم‌هاي كاري يا بر فاز به خصوصي از مديريت دانش تاثير دارند و آن را تسهيل مي‌كنند و يا به طور كلي، هيچ تاثيري در تسهيل مراحل مديريت دانش (C, TI) ندارند. از بين ويژگي‌هاي مزبور، مهارت‌هاي مكمل اعضا، خودمديريتي و استقلال و آزادي عمل اعضا به عنوان عوامل تعيين‌كننده و ويژگي‌هاي بارز تيم‌هاي كاري در فاز مربوط به خلق دانش محسوب مي‌شوند. ويژگي رهبري از بين شش ويژگي مورد بررسي، تنها عاملي شناخته شد كه نه فقط هيچ يك از فازهاي مربوط به مديريت دانش (C, TI) را تسهيل نمي‌كند، بلكه تاثيري منفي بر اين مراحل داشته است. نهايتاً، بر اساس روش ورود تدريجي متغيرها (Forward) به مدل، عامل زبان مشترك حرفه‌اي به عنوان تنها عاملي كه در پيش‌بيني متغير وابسته تاثير بسيار اندكي داشته است، وارد مدل نشده است.

بدين ترتيب، نتايج حاصل از تجزيه و تحليل اين شش ويژگي بيان مي‌دارند كه براي تسهيل فرايند مديريت دانش در دو فاز خلق دانش (C) و انتقال و يكپارچگي دانش (TI) و دستيابي به عملكرد برتر در تيم‌هاي كاري، لازم است علاوه بر توجه جدي به ايجاد فضاي اعتماد در تيم هاي كاري، به ساير ابعاد و ويژگي‌هاي آنان، نظير: مهارت‌هاي مكمل اعضا، خودمديريتي و استقلال و آزادي عمل اعضا نيز توجه ويژه‌اي مبذول شود. در عين حال، با

عنايت به تاثير منفي ويژگي رهبري در تسهيل مديريت دانش و در نظر داشتن اين نكته كه كليه تيم هاي كاري، داراي رهبر (مسئول تيم) هستند، لذا، ضرورت دارد نقش رهبر از جنبه هاي مورد نظر، به‌ويژه به عنوان تسهيل‌گر، هدايت‌كننده و هماهنگ‌كننده با حساسيت بيشتري مورد توجه و امعان نظر قرار گيرد.

پيشنهاد براي سازمان

۱- با توجه به نتايج پژوهش روشن شد كه وجود فضاي اعتماد در تيم‌هاي كاري مهم‌ترين عامل در تسهيل مديريت دانش محسوب مي‌شود. بنابراين، به نظر مي‌رسد اتخاذ سياست‌ها و راهبردهايي كه بتواند به بيان آزاد نظرات و عقايد، ارتباط باز و صادقانه اعضا، حل موثر تعارض، مشاركت و همكاري، باور و احترام متقابل و درك نظرات يكديگر در تيم‌هاي كاري كمك كند، باعث خواهد شد، تسهيل مديريت دانش (هم در فاز خلق و هم در فاز انتقال و يكپارچگي) به نحو مطلوب‌تر و موثرتري انجام پذيرد.

۲- بر اساس يافته‌هاي تحقيق مشخص گرديد، رهبر تيم نه تنها مديريت دانش را تسهيل نمي‌كند، بلكه مانعي در تسهيل مديريت دانش سازماني به شمار مي‌رود؛ به گونه‌اي كه با تاثيري منفي هم خلق و هم انتقال و يكپارچگي دانش را متاثر نموده است. از آنجايي كه كليه تيم‌هاي كاري بانك داراي رهبر(مسئول تيم) هستند، لذا، پيشنهاد مي‌شود در خصوص مواردي نظير: سبك رهبري مناسب در تيم، تغيير نقش مسئول تيم از يك فرد مافوق به يك هماهنگ‌كننده، تسهيل‌كننده و هدايت‌كننده و همچنين چگونگي الگوي ارتباطي وي با اعضا بررسي‌هاي لازم صورت پذيرد تا با توجه به جايگاه سازماني حساس و ويژه‌اي كه مسئولين تيم دارند، بتوان اقدامات اصلاحي لازم را انجام داد.

۳- يكي از عوامل مهم و تاثيرگذار در تسهيل مديريت دانش، وجود مهارت‌هاي مكمل در اعضاي تيم‌هاي كاري است. با توجه به ادبيات تحقيق، يك تيم براي انجام فرايندهاي داخلي خود به سه نوع مهارت شامل: مهارت فني (كاركردي)، مهارت ادراكي (مفهومي) و مهارت ارتباطي نياز دارد [۳]. بنابراين، به منظور تقويت اين عامل در تسهيل مديريت دانش، پيشنهاد مي‌گردد در انتخاب تركيب اعضاي تيم‌هاي كاري شعب به گونه‌اي عمل شود كه افرادي با تركيب مهارت‌هاي مذكور كه مكمل يكديگر مي‌باشند، متناسب با هر يك از انواع تيم‌هاي كاري وجود داشته باشند. همچنين، پيشنهاد مي‌گردد با طراحي و به كارگيري يك نظام آموزشي منسجم،

يكپارچه و كاربردي، نسبت به تربيت و تامين افرادي با مهارت‌هاي مورد نظر به منظور عضويت و يا جايگزيني در تيم‌هاي كاري اقدام شود.

۴- در حالي كه تيم‌هاي خودمديريتي با ضريب نسبتاً بالايي در كنار ساير عوامل، بر متغير خلق دانش تاثير مثبت مي‌گذارند، اين تاثير در متغير مربوط به انتقال و يكپارچگي دانش منفي است. با توجه به وظايف و امور محوله تيم‌هاي خودمديريتي كه در ادبيات پژوهش بدان اشاره شد[۳]، به نظر مي‌رسد اعضاي تيم‌هاي كاري در زمينه اموري، نظير: آموزش دادن يكديگر براي اجراي مشاغل و فرايندهاي مربوط، ارزيابي عملكرد يكديگر در تيم، اتخاذ تصميم در خصوص نحوه تقسيم امور ميان خود و تقبل مسئوليت جمعي براي كسب نتايج عملكردي با مشكل مواجه هستند. از اين روي، پيشنهاد مي‌گردد، با تعريف مجدد سطوح اختيارات تفويضي و شرح وظايف تيم‌هاي كاري، ترتيبي اتخاذ گردد كه مسئوليت و اختيار اداره امور مذكور به اعضاي تيم تفويض شود تا بتوانند فرايند انتقال و يكپارچگي دانش را تقويت و تسهيل نمايند.

۵- بر اساس نتايج به دست آمده، ويژگي‌هاي جمعيت‌شناختي كاركنان، شامل: جنس، سابقه خدمت، مدرك تحصيلي، رده شغلي و درجه شعبه محل خدمت تاثيري بر روي تسهيل فرايند مديريت دانش (هم خلق و انتقال و يكپارچگي دانش) ندارند. بنابراين، مديريت سازمان در اتخاذ راهبردها و سياست‌هاي لازم براي تسهيل مديريت دانش، مي‌بايست رويكردي كلان و جامع‌نگر را نسبت كليه كاركنان مد نظر قرار دهد و از اعمال هرگونه جزئي‌نگري و محدوديت در اين خصوص پرهيز نمايد.

۶- بر اساس مطالعات آرميستيد [۵] با توجه به نقش و تاثيري كه خلاقيت، به كارگيري و انتقال راه‌حل‌ها و روش‌هاي جديد كاري بر فرايند مديريت دانش دارد، پيشنهاد مي‌گردد روش‌هاي علمي تجزيه و تحليل مسايل و مشكلات كاري، فنون و تكنيك هاي شناسايي و حل مسايل و چگونگي پرورش خلاقيت در فضاي تيم‌هاي كاري به عنوان يكي از سر فصل‌هاي آموزشي در برنامه آموزشي كاركنان بانك پيش‌بيني گردد.

منابع

۱- اميرخاني، اميرحسين، (۱۳۸٤)، «مديريت دانش؛ فرايند و تواناسازها»، دومين كنفرانس توسعه منابع انساني.

۲- فتحیان، محمد؛ بیگ، لیلا و عاطفه قوامي‌فر، (۱۳۸٤)، «نقش مدیریت دانش ضمني در ایجاد خلاقیت و مدیریت نوآوري»، دومین کنفرانس توسعه منابع انساني.

۳- کاتزن باخ و داگلاس اسمیت، (۱۳۸٤)، «علم تیم‌داري»، *ماهنامه گزیده مدیریت*، ترجمه محسن قدمي و مسعود نیازمند، سال ششم، شماره ۵۱.

٤- مک دانلد، جان، (۱۳۸۱)، *مدیریت دانش*، ترجمه بدري نیک فطرت، تهران: کیفیت و مدیریت.

5- Armistead, C. (1999)."Knowledge management and process performance". Journal of Knowledge Management. Vol, 3.No,2. pp: 143- 157.

6- Darroch, J. (2005)."knowledge management, innovation and firm performance. "Journal of Knowledge Management". Vol, 9. No, 3. pp: 101- 115.

7- Grant, R. (1996)."Toward a knowledge-based theory of the firm". Journal of Strategic Management. Vol, 7. No, 17. pp: 109- 122.

8- Grant, R. (1996)."The knowledge-based view of the firm: implications for management practice". Long Rang Planning. Vol, 30. No, 3. pp: 450- 454.

9- Grant, R. (2001)."knowledge and organization". in Nonaka, I. and Teece, D.(Eds), Managing industrial knowledge: Creation, Transfer and utilization", Sage, London. pp: 145- 169.

10- Miller, D and Shamise, J. (1996). "The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965". Academy of Management Journal, Vol, 39. No, 3. pp: 519- 543.

11- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". Organizational Since, Vol, 5. No, 1. pp: 14- 37.

12- Okunoye, A. O. (2003)."Knowledge management and Global Diversity". Available by: www.ccj. yu/adeok.

13- Zarraga- Oberty, C. and Petra De Saa-Perez. (2006)."Work teams to favor knowledge management". Journal of European Business Review.Vol, 18. No, 1. pp: 60- 76.

14- Zarraga, C. and Juan, M. (2003). "Factors favoring knowledge management in work teams". Journal of KnowledgeMmanagement. Vol, 50. No, 2. pp: 81- 96.

15- Walczak, S. (2005)."Organizational knowledge management structure". Journal of The learning Organization. Vol, 2. No, 4. pp: 330- 339