

## مدل سنجش رویکرد برد - برد به عنوان زیرساخت کار تیمی

سید وحید حقانیان نجف‌آبادی

### چکیده

یکی از ضرورت‌های ایجاد هم‌افزایی در سطح کلان ایجاد روحیه کار جمعی بین بخش‌های مختلفی است که عهده‌دار تحقق یک هدف کلان هستند. کار تیمی توانایی انجام کارها با تشریک مساعی است که نیازمند ملزوماتی است. رویکرد برد - برد بر این باور استوار است که طرفین همکاری در یک تیم به اندازه سهمی که در دستیابی به نتایج داشته‌اند باید از نتایج، منتفع شوند. اگر در یک تیم کاری فقط یک عده نتایج مادی و معنوی را به‌دست آورند در عمل مانع بزرگی بر سر راه ادامه حیات تیم و موفقیت آن به وجود می‌آید. در این مقاله سعی شده است با کمک تعدادی از خبرگان مدیریتی با استفاده از روش پژوهش توصیفی - پیمایشی و مدل معادلات ساختاری ابزاری برای سنجش میزان رویکرد برد - برد در یک تیم کاری طراحی شود.

**کلید واژه‌ها:** رویکرد برد- برد؛ تیم؛ همکاری؛ رقابت.

## ۱. مقدمه

در راهبرد کار تیمی رویکرد حاکم، برد - برد است، یعنی نه تنها طرفین خواهان تسهیم منافع حاصل از همکاری بین خود هستند بلکه مصرف‌کنندگان و مشتریان را هم جزء خانواده خود می‌دانند و خواهان شریک شدن آن‌ها در منافع حاصل هستند. در پرتو چنین رویکردی است که تشریک مساعی برای حداقل کردن هزینه‌ها و بهبود کیفیت معنی می‌یابد. بنابراین علاوه بر تیم‌های همکاری و مکمل (که تولیدات و یا خدمات آن‌ها مکمل کار ما هستند و همچنین عرضه‌کنندگان مواد اولیه) مشتریان و مصرف‌کنندگان نیز در این راهبرد از منافع حاصل از همکاری منتفع خواهند شد. علاوه بر این در مخاطرات حاصل از نوآوری‌ها و خلاقیت نیز شریک خواهند بود (Jitendra, 1986).

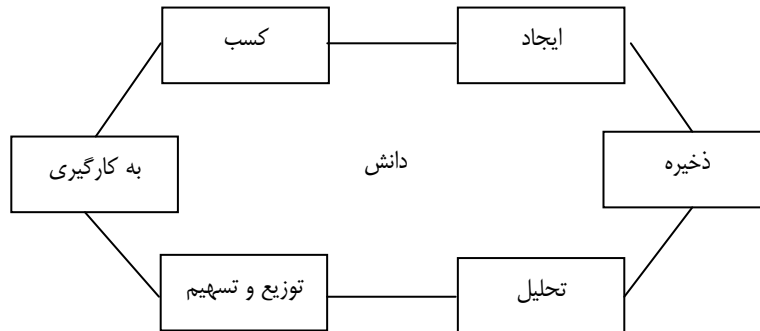
تیم‌ها در قرن بیست‌ویکم علاوه بر راهبرد انعطاف‌پذیری که برای مقابله با تغییرات بنیادین ضروری است، باید به همکاری به‌عنوان راهی برای ورود در بازارهای بین‌المللی نگاه کنند. این همکاری‌ها دستیابی به دانش و فناوری‌های جدید را در حوزه منطقه‌ای و بین‌المللی میسر خواهد ساخت. راهبرد تیم‌سازی این فرصت را برای تیم‌ها مهیا خواهد کرد تا در سرمایه و خطر شریک شوند و عامل حیاتی موفقیت در این کار انتخاب همکار مناسب و سازگار است. دلیل عمده ۵۰ تا ۶۰ درصد شکست‌های پیمان همکاری ناشی از جدایی شرکاء به علت ناسازگاری بوده است (رضایان، ۱۳۸۲).

راهبرد حاکم برای ارتباط بین دو تیم که موضوع کاری به نسبت مشابهی دارند، رقابت است. در این راهبرد که پژوهش‌های بسیار زیادی صورت گرفته است، شیوه‌ها و روش‌های گوناگونی ارایه شده که مبتنی بر جذب حداکثر سود برای خود است بر همین اساس رویکرد راهبرد رقابت، برد - باخت است، به عبارت دیگر در این راهبرد یک طرف برنده است و منافع حاصل از کسب و کار را به‌دست خواهد آورد و طرف دیگر بازنده خواهد بود.

نکته بسیار مهمی که به‌عنوان تفاوت بنیادین رقابت و همکاری مطرح است رویکرد حاکم بر هر یک از آن‌ها است. در راهبرد رقابت، رویکرد حاکم، برد - باخت است و طرفین تمامی منافع حاصل را برای خود می‌خواهند. در این مقاله رویکرد برد-برد در حوزه تسهیم دانش مورد توجه محوری قرار می‌گیرد. تسهیم دانش در بین اعضای تیم‌های همکاری می‌تواند در توانمندسازی آن‌ها برای رسیدن به نتایج مطلوب مؤثر باشد. هدف اصلی این مقاله ارایه مدلی برای سنجش رویکرد برد-برد است چرا که این رویکرد می‌تواند رسیدن به قابلیت کار تیمی را نهادینه کند. به همین منظور گروهی از نخبگان مدیریت به‌منظور بررسی و سنجش کارآمدی این مدل که برآمده از مطالعه مبانی نظری بود کمک کردند و در نهایت نظرات این گروه بااستفاده از روش معادلات ساختاری تحلیل شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش شامل کسب، خلق، ذخیره، تحلیل و داده‌کاری و انتقال و نشر و به‌کارگیری و رواسازی دانش می‌باشد (مارکوارت، ۱۳۸۵). شکل شماره ۱ سیستم مدیریت دانش را نشان می‌دهد:



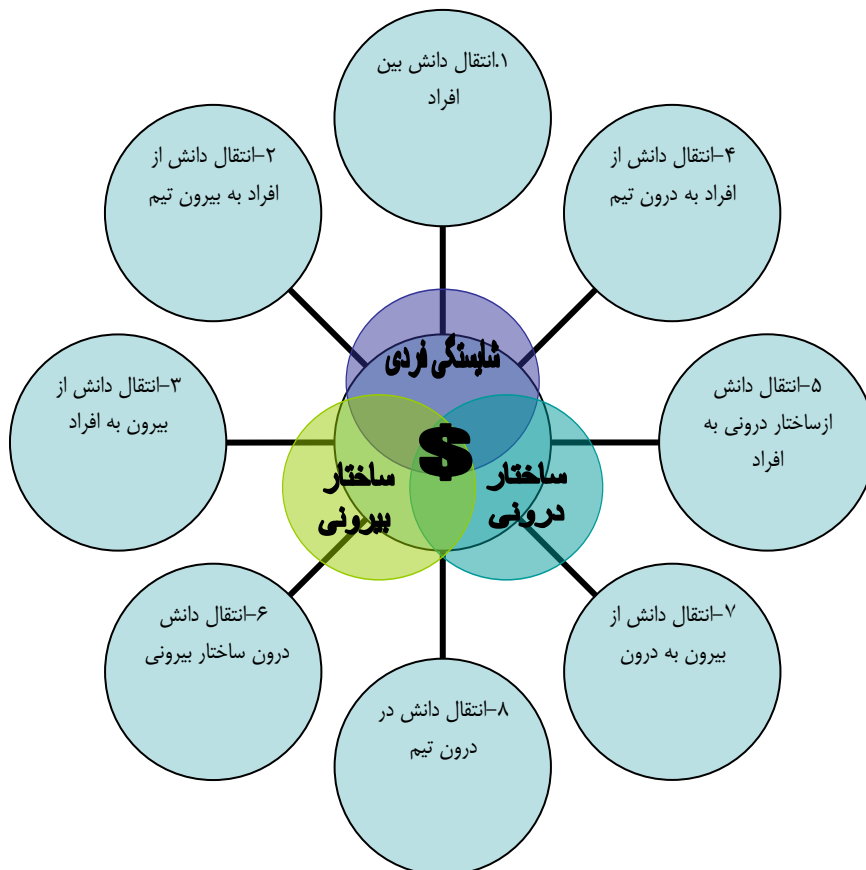
شکل ۱. سیستم مدیریت دانش (مارکوارت، ۱۳۸۵)

تسهیم دانش را می‌توان یک مولفه اصلی مدیریت دانش دانست. مدیریت دانش در سطح بین شرکتی نیز می‌تواند مطرح باشد. شرکت‌های بین‌المللی درصد این هستند که این مفهوم اساسی را به‌عنوان یک راهبر اساسی مورد توجه قرار دهند (Marquardt, 1996). در سطح شرکت، مدیریت دانش بر تسهیم دانش درون شرکت اشاره دارد. امروزه تسهیم دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای اصلی مدیریت دانش سازمان‌ها، بیش‌تر از سایر فرایندهای مدیریت دانش مورد توجه بسیاری از پژوهش‌گران قرار گرفته است. از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (کشاورزی و آخوندزاده، ۱۳۹۱).

تسهیم دانش توسط کارکنان هنگامی شکل می‌گیرد که افراد داوطلبانه و با اختیار دانش خود را اهدا کنند و مشتاقانه دانش مورد نیاز خود را از دیگران جمع‌آوری کنند و بدین ترتیب نوعی چرخه تسهیم دانش شکل می‌گیرد (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۱).

تسهیم دانش فرآیندی چندسویه است که بین تمامی ذینفعان و عناصر باید جاری باشد. برخی از شرکت‌های پیشرو در سند «بیانیه ارزش» خود تسهیم دانش را راهکاری برای یادگیری می‌دانند و یادگیری همراه و از طریق شرکاء را بعنوان یکی از سرفصل‌های جدی بیانیه ارزش خود قرار داده اند (Chini, 2004).

در بحث انواع انتقال دانش ۹ دسته مختلف از انتقال دانش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۱. دسته مختلف از انتقال (Chini, 2004)

امروزه تیم‌ها در سازمان‌ها مورد توجه فراوانی قرار گرفته‌اند و اهمیت کار تیمی هر روز بیشتر می‌شود؛ چراکه شرکت‌ها در محیط کاری جهانی به طور فزاینده‌ای متکی به سیستم‌های پروژه‌ای هستند که اعضای خود را در سراسر دینا پراکنده‌اند. فناوری به‌ویژه شبکه‌های ارتباطی، تیم را به فراتر از دیوارهای سنتی‌اش توسعه داده است و آن‌ها را قادر به اشتراک گذاشتن اطلاعات، منابع و دانش ساخته است (مارکوارت، ۱۳۸۵).

در سطح بین تیمی و شرکت‌ها، انتقال دانش، توزیع و انتقال دانش در بین تیم‌ها را در برمی‌گیرد (Chini, 2004).

توانایی تیم برای انتقال دانش یک مزیت محسوب می‌شود و ظرفیت تیم برای جابجایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است (HBR, 1998).  
تسهیم دانش با دو عنصر و عامل اصلی قابل تعریف است. (Chini, 2004)

۱. شفافیت؛

۲. پذیرش.

شفافیت در تسهیم دانش به معنای باز بودن یک تیم برای شرکای آن است که با طراحی تعاملات بین تیمی میسر می‌شود (Marquardt, 1996). البته باید گفت مفهوم باز بودن همانند بسیاری از مفاهیم مدیریتی، یک مفهوم طبیعی است و مقدار و میزان آن به عوامل متعددی بستگی دارد که مهم‌ترین آن‌ها میزان اعتماد بین شرکای راهبردی است و پیوندهای راهبردی می‌تواند از نمودهای آن باشد. عامل مؤثر دیگر در میزان شفافیت یا باز بودن، استقلال شرکت‌ها یا تیم‌ها از هم است. از آنجا که ممکن است تیم‌ها دارای پیوندهای ساختاری و حقوقی باشند، میزان این وابستگی در باز بودن آن‌ها موثر خواهد بود.

**طراحی تعاملات بین تیمی.** برای انتقال دانش و تسهیم آن بین تیم‌های عضو شبکه همکاری، زیرساختی لازم است که با عنوان نظام تعاملات بین تیمی از آن یاد می‌شود. منابعی که به‌شدت به هم وابسته هستند را می‌توان استانداردسازی کرد و به راحتی انتقال داد. اطلاعاتی مانند رویه‌ها، حقوق، جریان‌های اطلاعاتی از جمله این اطلاعات هستند (O Dell & Grayson, 1999).

دانش‌هایی را می‌توان انتقال داد که ساختاریافته باشند، مانند مشخصات محصول، و یا ویژگی‌های مشتریان؛ بنابراین سیستم تعاملات بین تیمی ضرورتاً باید به صورت یک پروتکل یا قانون استاندارد طراحی شود تا بتوان براساس آن نسبت به تسهیم ابزارها، نرم‌افزارها و اطلاعات اقدام کرد.

**چالش‌های مهم تسهیم دانش.** فرهنگ به‌هم‌پیوستگی و تعهد از چالش‌های مهم هستند. یکی از چالش‌های مهم مدیریت دانش این است که دارندگان دانش چگونه دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند. چگونه افراد دانش را که به‌سختی به‌دست آورده‌اند و به آن دلبسته‌اند و درحالی که یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت است، و مزیت آن‌ها محسوب می‌شود در اختیار دیگران قرار می‌دهند.

به طور کلی پاسخ‌های زیر به این سؤال که چرا در بسیاری از اوقات تسهیم دانش با سختی انجام می‌گیرد، داده شده است:

۱. دانش قدرت است. این حقیقت چگونه محقق می‌شود؟ این دلیل به‌طور عمده ازسوی موسساتی مطرح می‌شود که به نیروی انسانی و توان آن و شبکه ارتباطاتی باور ندارند. تیم‌ها امروزین بسیار به کار گروهی وابسته‌اند؛
۲. جایگزینی و مشابهی ندارد. افرادی هستند که می‌خواهند از طریق دانش خود به دیگران مباحث کنند؛
۳. این تصور که چگونه دانش ما به درد دیگران می‌خورد وجود ندارد؛
۴. فقدان اعتماد؛
۵. در فشار زمان بودن.

**ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی.** در زمینه مبانی و اصول کلی کار تیمی باید به سه موضوع و محور اصلی اشاره کرد که در ایجاد یک احساس مشترک و تعهد مشترک به سمت و سوی معین تأثیر مهمی دارند این سه محور عبارتند از: ( National Network for Collaboration).

- بینش (Vision) یا دید:

تصویری از آینده مطلوب - یک دید یا بینش تصویری از آینده است که توصیفی انگیزاننده از آن آرایه می‌کند به گونه‌ای که همگی تمایل دارند آن تصویر در حال حاضر محقق شود.  
- رسالت یا فلسفه وجودی:

هدف یا آرمان نهایی از همکاری، رسالت بیانگر مبانی اصلی علت ایجاد همکاری است.

- ارزش‌ها و اصول اجرایی:

باورهایی که افراد و یا اعضای گروه همکاری به آن معتقدند، ارزش‌ها و اصول راهنمای ایجاد روابط کاری و توصیفگر خواسته‌ها و آرمان‌های اعضای گروه از ورود به شبکه همکاری بر مبنای گزارشگری لحظه‌به‌لحظه است.

خروجی‌ها و نتایج حاصل از همکاری نیز بیان‌کننده موقعیت و وضعیت عمومی روابط است و منعکس‌کننده موفقیت یا شکست کار می‌باشد. اقدامات اعضای شبکه همکاری نشان‌دهنده نتایج حاصله است. به عبارتی می‌توان بهترین نتیجه مورد انتظار را بهبود و توسعه تسهیم ایده‌ها و رویکردها دانست به گونه‌ای که تمامی اعضای شبکه همکاری به به بینش و بصیرت مشترکی برسند.

**وابستگی به منابع.** در این حالت تیم‌ها در حدی از فعالیت‌ها قرار دارند که به محیط و منابع آن وابسته هستند و تلاش می‌کنند با استفاده از راهبردهای مدیریت محیط این منابع را تحت کنترل خود درآورند. مراجعه به رویکرد سیستمی و بازنگری در تعریف محیط این معنا را شفاف‌تر خواهد کرد. از منظر سیستمی محیط یک سیستم (تیم) عبارتست از مجموعه عواملی که بر تیم تأثیر دارند ولی در کنترل آن نیستند (رضاییان، ۱۳۷۶)، البته در یک تعریف تکمیلی آورده‌اند که علاوه بر موارد فوق، محیط دربرگیرنده آن چیزهایی است که تحت تأثیر عملکرد سیستم قرار دارند. (که بیانگر تأثیر و تأثر بین محیط و سیستم است) سیستم‌ها (تیم‌ها) تلاش می‌کنند عوامل و عناصری که بر آن‌ها تأثیر دارند و در کنترل آن‌ها نیستند را با استفاده از راهبردهای خاصی در کنترل خود درآورند.

بنابراین تیم‌ها برای آنکه بتوانند به فعالیت‌های خود ادامه دهند و بقای خود را تأمین کنند، ناچار به ورود منابع به درون سیستم هستند و به عبارتی دیگر باید از منابع محیط استفاده کنند. البته تمامی منابع محیطی برای تیم دارای اهمیت یکسانی نیستند، برخی از این منابع نقش حیاتی برای تیم دارد و عدم تأمین آن تیم را دچار بحران خواهد کرد و برخی معتقدند که راهبردهای مدیریت محیط که گفته شد اغلب در مورد این منابع مورد استفاده قرار می‌گیرد و تیم سعی می‌کند با ایجاد ارتباطاتی با سایر تیم‌ها از طریق سرمایه‌گذاری مشترک، قرارداد، ائتلاف و ... تأمین این دسته از منابع را برای خود تضمین کند. تیم‌هایی که نتوانند یا نخواهند این راهبردها را در پیش بگیرند و داده‌های لازم را تأمین نکنند باید منتظر پایان فعالیت‌ها و حتی حیات خود باشند.

بنابراین تیمی که از نظر تأمین منابع مسأله‌ای ندارند در پی ایجاد رابطه با تیم‌های دیگر نخواهند بود و به عبارتی استقلال خود را حفظ خواهند کرد.

**سنجش رویکرد برد - برد.** برای اینکه همکاری بین تیمی محقق شود و شکل بگیرد، ضروری است میان تیم‌های عضو شبکه همکاری رویکرد برد - برد حاکم باشد. براین اساس هر تیم سعی میکند زمینه‌ای را فراهم سازد که تمامی اعضای شبکه همکاری از نتایج حاصله سهم مناسبی داشته باشند و تنها خود تیم منتفع نباشد. استمرار انتفاع جمعی لازمه بقای شبکه

همکاری می‌باشد. برای سنجش این بعد سه شاخص اصلی مطرح است که متغیرهای سنجش آن‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. متغیرهای سنجش رویکرد برد- برد

متغیر	نمایه
شفافیت: میزان وضوح و محرمانه نبودن دانش پذیرش: قبول کردن انتقال دانش	تسهیم دانش
مشترک درمواد اولیه - مشتری	تسهیم منابع
ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی	نوع دوستی

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، توصیفی و از نظر مخاطب، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. قلمرو مکانی این پژوهش کشور ایران و خبرگان آشنا به موضوع کار تیمی و همکاری هستند. خبرگان این پژوهش به روش گلوله برفی شناسایی شدند یعنی با مراجعه به هر یک خبرگان از ایشان خواسته شد یک یا چند نفر از خبرگانی که می‌شناسند را به محقق معرفی نمایند به این ترتیب بیش از ۳۵ نفر از خبرگان انتخاب شده به پرسشنامه ما جواب دادند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است. در جدول شماره ۲ ابعاد، مولفه‌ها و گویه‌های پرسشنامه بیان شده است.

جدول ۲. ارتباط هر یک از سوالات پرسشنامه با ابعاد، مولفه‌ها، متغیرها، و شاخص‌های پرسشنامه

سؤال	متغیر	نمایه	مولفه	بعد
- دانش صریح و روش را می‌توان به سایر شرکت‌ها منتقل کرد. - در شرکت‌های عضو گروه تبادل اطلاعات وجود دارد. - تبادل اطلاعات و تجارب زمینه شکل‌گیری همکاری را فراهم می‌کند.	شفافیت دانش			
- دسترسی به اطلاعات سایر شرکت‌ها عضو شبکه همکاری موجب تداوم همکاری می‌شود - برخورداری از دانش سایر اعضای شبکه همکاری رضایت خاطر اعضا را افزایش می‌دهد		تسهیم دانش	تسهیم منابع	
- دانش موجود در شرکت، متعلق به آن است و دیگران سهمی در آن ندارند. - شرکت علاوه بر نیاز به تجارب و اطلاعات دیگران، باید اطلاعات و تجارب خود را نیز به آن‌ها بدهد. - پذیرش انتقال دانش در بین اعضای شبکه همکاری از سوی تمامی اعضای شبکه موجب تداوم حیات شبکه می‌شود - پذیرش انتقال دانش در بین اعضای شبکه همکاری از سوی	پذیرش			



تمامی اعضای شبکه موجب رضایت خاطر اعضای شبکه می‌شود.	
<hr/>	
- وجود منابع مکمل ( تولیدات ما به همراه تولیدات سایر اعضای گروه نیاز مشتری را تامین می‌کند) در شکل‌گیری همکاری موثر است.	
- داشتن ارتباط زنجیره‌ای (محصولات بعضی از اعضای گروه به‌عنوان مواد اولیه بعضی دیگر هستند) بین تولیدات ایجاد همکاری را آسان می‌کند.	ارتباط در مواد اولیه
- شناخت از نیازها و منابع سایر شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمینه همکاری با آن‌ها را جستجو کنیم.	
- اشتراک در مواد اولیه در بین اعضای شبکه همکاری موجب تداوم همکاری می‌شود.	تسهیم منابع
- اشتراک در مواد اولیه بین اعضا شبکه همکاری تعامل بین آن‌ها را تسهیل خواهد کرد	
<hr/>	
- وجود مشتری‌های مشابه موجب فراهم شدن زمینه همکاری می‌گردد.	
- مشتری‌های اغلب شرکت‌های عضو گروه دارای وجوه اشتراک بسیاری هستند.	اشتراک در مشتری
- اشتراک مشتری در بین اعضای شبکه همکاری موجب تداوم همکاری می‌شود.	
- اشتراک مشتری بین اعضا شبکه همکاری تعامل بین آن‌ها را تسهیل می‌کند	
<hr/>	
- برای ایجاد و استمرار همکاری لازم است به منافع سایر اعضا نیز اهمیت داده شود.	
- بها دادن به منافع دیگر اعضا موجب تقویت حسن اعتماد متقابل می‌شود.	ترجیح منافع جمعی بر
- این باور که سایر اعضا شبکه همکاری به منافع ما هم اهمیت می‌دهند، ما را ترغیب می‌کند در آن شبکه باقی بمانیم	منافع فردی
- ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی در بین اعضا شبکه همکاری رضایت خاطر اعضا شبکه را افزایش می‌دهد.	نوع دوستی

به منظور سنجش روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوی استفاده شده است بدین ترتیب که پرسشنامه به تعدادی به خبرگان موضوع ارائه شده است و بعد از انجام اصلاحات لازم، نهایی شد. پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. جدول ۳ ضریب آلفای کرونباخ برای بخش‌های گوناگون پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	بعد
۰.۸۲۴	شفافیت دانش
۰.۷۳۲	پذیرش
۰.۷۵۳	ارتباط در مواد اولیه
۰.۸۲۱	اشتراک در مشتری
۰.۷۰۱	ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین منظور ابتدا از تحلیل عاملی برای سنجش اعتبار عاملی پرسشنامه استفاده شده است. با استفاده از تحلیل عاملی می‌توان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخصهای مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر. در تحلیل عاملی باید سوالاتی که برای ارزیابی یک شاخص یا صفت خاص طرح شده‌اند دارای یک بار عاملی مشترک باشند. جدول شماره ۴ اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی را نشان می‌دهد. هر چه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد، عامل‌های استخراج شده متغیرها را بهتر نشان می‌دهند.

جدول ۴ اشتراکات اولیه و استخراجی

#### Communalities

	Initial	Extraction
q1	1.000	.688
q2	1.000	.673
q3	1.000	.686
q4	1.000	.749
q5	1.000	.657
q6	1.000	.716
q7	1.000	.620
q8	1.000	.648
q9	1.000	.561
q10	1.000	.684
q11	1.000	.583
q12	1.000	.714
q13	1.000	.680
q14	1.000	.694
q15	1.000	.634
q16	1.000	.589
q17	1.000	.739
q18	1.000	.810
q19	1.000	.725

Extraction Method: Principal Component Analysis.

همانگونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، تمامی سئوال‌ها دارای نسبت اشتراک بالاتر از ۰/۵ بوده است. این جدول نشان می‌دهد سئوال‌ات در مجموعه به بررسی یک موضوع پرداخته‌اند. برای انتخاب روش مناسب تجزیه و تحلیل اطلاعات لازم است به مقیاس به کاررفته در تعریف عملیاتی پژوهش توجه ویژه‌ای شود. با عنایت به نوع پژوهش حاضر از روش معادلات ساختاری استفاده شده است.

جدول شماره ۵ ماتریس چرخش یافته اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل‌های باقی‌مانده، پس از چرخش است. هر چقدر قدرمطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوط نقش بیشتری در کل تغییرات مورد نظر دارد.

جدول ۵. ماتریس چرخش یافته عاملی

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	Kshare	Rshare	Altur
q1	.821	.068	-.099
q2	.820	.001	-.033
q3	.828	-.022	.003
q4	.864	.018	-.043
q5	.810	.039	.003
q6	.844	.050	.003
q7	.785	-.032	.041
q8	.803	-.002	.057
q9	-.032	.560	.497
q10	.012	.779	.277
q11	.089	.744	.146
q12	.065	.793	.283
q13	.008	.773	.287
q14	.008	.806	.210
q15	.017	.796	.024
q16	-.062	.713	.277
q17	.021	.334	.792
q18	-.006	.426	.792
q19	-.058	.397	.751

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

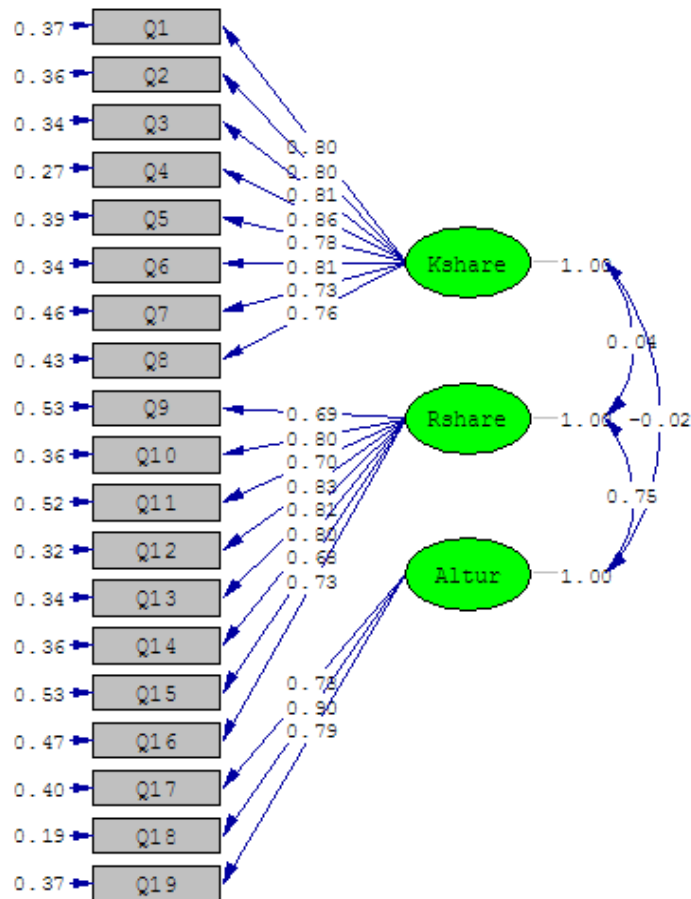
a. Rotation converged in 5 iterations.

این جدول نشان می‌دهد که هر یک از پرسش‌ها برای سنجش چه بعدی هستند و در مجموعه سه بعدی بودن مدل را نشان می‌دهند.

**مدل معادلات ساختاری.** یکی از مهم‌ترین ادعاهای مطرح شده در اغلب مدل‌ها وجود رابطه علت و معلولی بین متغیرهای پژوهش است. یکی از روش‌های نوین برای سنجش روابط علت و معلولی، مدل معادلات ساختاری است.

با استفاده از این مدل می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص آزمون کرد.

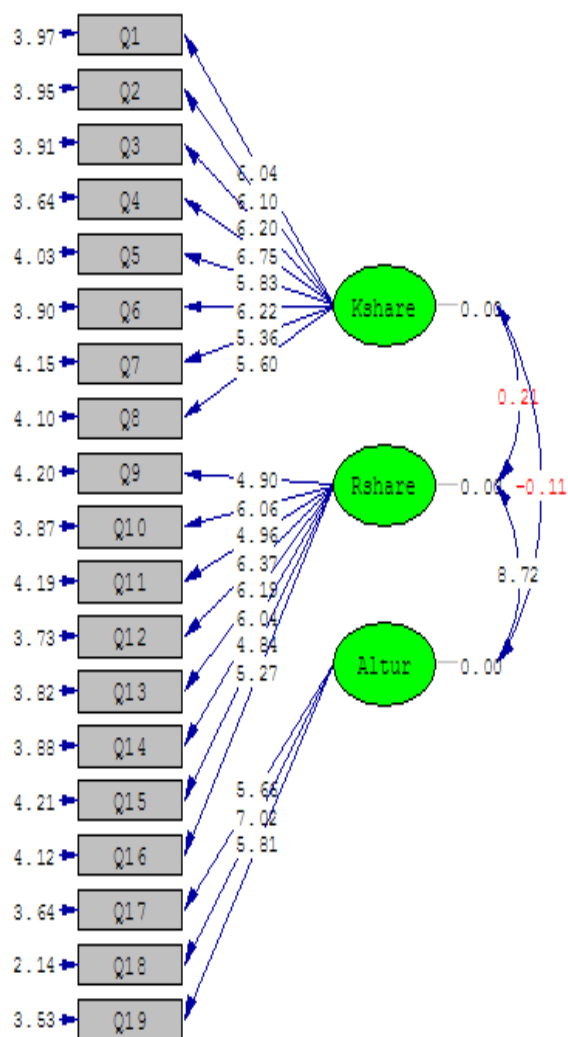
شکل شماره ۲ مدل تخمین استاندارد را نشان می‌دهد.



Chi-Square=50.76, df=149, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل شماره ۲. مدل تخمین استاندارد

شکل ۲ نشان‌دهنده روابط بین ابعاد مدل با یکدیگر است و نشان می‌دهد سه بعد تسهیم دانش (Kshare) و تسهیم منابع (R. Share) و نوع دوستی یا عدم خودخواهی و توجه به منافع دیگران (Altur) دارای روابط معناداری با یکدیگر هستند. شکل شماره ۳، مدل اعداد معناداری را نشان می‌دهد.



Chi-Square=50.76, df=149, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل شماره ۳. مدل اعداد معناداری

همان گونه که شکل شماره ۳ نشان می دهد، تمامی پارامترهای مدل (به جز همبستگی بین تسهیم منابع و تسهیم دانش و همبستگی بین تسهیم دانش و نوع دوستی) معنادار شده است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای سنجش رویکرد برد - برد که شامل سه نشانگر تسهیم دانش، تسهیم منابع و نوع‌دوستی بودند، ۱۹ سؤال طراحی شدند که تمامی سؤال‌ها دارای اشتراک بالای ۰/۵۰ هستند و همچنین مدل تخمین استاندارد نشان می‌دهد، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی است و بین نشانگرها همبستگی ۰/۷۲ وجود دارد.

نتایج جدول اشتراکات مؤلفه رویکرد برد - برد نشان می‌دهد سؤال‌های طراحی شده دارای اشتراک بالای ۰/۵ هستند. بنابراین برای سنجش این رویکرد مناسب هستند. جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد سؤالات طراحی شده روی هم سه عامل را تشکیل می‌دهند که دو عامل آن بسیار به هم نزدیک و قابل ادغام هستند. دو نشانگر طراحی شده تسهیم دانش و تسهیم منابع مورد تایید قرار گرفتند و در مجموع سؤالات طراحی شده ۷۶/۹۵۵ درصد موضوع را پوشش می‌دهد.

برای نشان دادن ارتباط سؤالات طراحی شده با نشانگرهای مورد نظر، مدل در حالت استاندارد اجرا شد، نتایج حاصله نشان‌دهنده معنی‌داری مدل سنجش مؤلفه رویکرد برد - برد و تسهیم منابع با ۰/۳۹ همبستگی با این مولفه در تبیین آن نقش دارند. به عبارت دیگر می‌توان گفت از نظر مدیران تسهیم دانش مهمتر از تسهیم منابع می‌باشد.

## منابع

- رضائیان، علی (۱۳۷۶). *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم (چاپ اول)*. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲). *مبانی رفتار سازمانی (چاپ اول)*. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، محمدرحیم، مرادی، محمود و بساق زاده، نرجس (۱۳۹۱). تأثیر فرایند تسهیم دانش و توانایی جذب دانش بر قابلیت نوآوری. *چشم/نداز مدیریت دولتی*، ۱۱، ۹۱-۱۱۱.
- کشاوری، علی حسین و آخوندزاده، الهام (۱۳۹۱). شناسایی موانع تسهیم دانش مورد مطالعه: دانشگاه شاهد. *چشم/نداز مدیریت دولتی*، ۱۰، ۳۵-۵۷.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). *ایجاد تیم یادگیرنده*. ترجمه محمد رضا زالی، (چاپ اول). تهران: دانشگاه تهران.
- Chini, T.C. (2004). *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Palgrave.
- H.B.R. March – April (1998). *Whats your strategy for managing knowldage*.
- Jitendra, V., & Singh, J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative science Quarterly*, 31.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning orga nization*, Newyork, Mcgraw hill.
- O Dell, C. & Grayson. (1999). *If only we knew what we know*. Newyork: Simon & Schuster.
- The national network for collaboration <http://www.cyfernet.org>.