

## تأثیر سیستم حافظه تعاملی بر عملکرد تیمی کارکنان با در نظر گرفتن نقش استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و جهت‌گیری استراتژیک

وحید خاشعی\* - محمدرضا دانشور\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۴/۱۲/۸ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۶/۱۷)

### چکیده

بر طبق تئوری یادگیری سازمانی، هدف این مطالعه بررسی روابط میان سیستم حافظه تعاملی، استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری جهت‌گیری‌های استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان است. این مطالعه در پژوهشگاه نیرو در شهر تهران انجام گردید. فلسفه این پژوهش اثبات‌باوری و استراتژی آن پیمایش است و بدین منظور و پس از مرور ادبیات و طراحی مدل مفهومی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۹ پرسش به کارکنان شرکت موردنظر ارائه شد. سپس، داده‌های گردآوری‌شده از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل مورد تحلیل و آزمون قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سیستم حافظه تعاملی بر استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه تأثیر مستقیم دارد و استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه نیز بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معنادار دارد و هم‌چنین جهت‌گیری‌های استراتژیک رابطه میان استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی کارکنان را تعدیل می‌کند و به عبارت دیگر رابطه میان این دو متغیر را تقویت می‌کند.

واژگان کلیدی: سیستم حافظه تعاملی، استراتژی بهره‌بردارانه، عملکرد تیمی، جهت‌گیری‌های استراتژیک، پژوهشگاه نیرو

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد بازرگانی بین‌الملل دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

## بیان مسئله

امروزه به دلایل مختلفی از جمله افزایش جمعیت و تقاضای روزافزون محصولات و خدمات از سوی مصرف کنندگان و به دنبال آن کاهش طول عمر محصولات سازمان‌ها مجبور به همسویی با تغییرات گشته‌اند. برای افزایش توانایی سازگاری سازمان با آشفتگی‌های محیط پیرامون و حفظ روحیه نوآوری در تولید محصولات و ارائه خدمات مهم است. پیدایش و گسترش سازمان‌های دانش‌بنیان پاسخی در راستای تسهیل فرآیند خلاقیت و نوآوری برای پاسخگویی به این تغییرات روزافزون است. بر اساس تعاریف سازمان دانش‌بنیان سازمانی است که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه دانشی است. مزیت رقابتی در چنین سازمان‌هایی از طریق دانش و استفاده اثربخش از آن حاصل می‌شود (طبرسا، رضاییان و نظریوری ۱۳۹۱). یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان افزایش اثربخشی سرمایه‌های دانشی در سطح تیم‌های پروژه‌ای و یا به عبارتی دیگر افزایش عملکرد تیم‌های پروژه‌ای است. (Sirmon and Hitt 2007).

به نظر می‌رسد که یکی از عوامل مؤثر برای رسیدن به این هدف تعریف مجدد فرآیندهای یادگیری در سطح تیم‌های دانش‌بنیان است تا به صورت مخازن دانش و تخصص عمل نموده و ثمره چنین تلاشی موجب به وجود آمدن مزیت رقابتی پایدار گردد. با توجه به تئوری یادگیری سازمان‌ها باید فعالانه به امر مدیریت دانش و تخصص برای تولید و توسعه محصولات نوآورانه از طریق یادگیری سازمانی بپردازند. از منظر دیدگاه مبتنی بر منابع، دانش و تخصص به دلیل داشتن صفاتی از قبیل ضمنی بودن، قدرت چسبندگی و اعجاز به‌عنوان منبعی مشخص و منحصر به فرد محسوب می‌شود. خاصیت ضمنی بودن دانش منجر به این می‌شود که به آسانی نتوان آن را در میان اعضا به گردش درآورد و به‌نوعی در حافظه سازمانی جای داد (Blazevic and Lievens 2004). در این راستا به کارگیری یک استراتژی یادگیری همگون در سطح تیم‌ها می‌تواند منجر به گسترش و بهبود پایگاه‌های دانشی شده و شرایط لازم را برای تبدیل این دانش ضمنی به فرآیندی منسجم جهت تسهیل در انجام امور مربوط به پروژه‌ها و سایر وظایف محوله را فراهم نمایند. این فرآیند در نهایت منجر به افزایش قدرت پاسخ‌گویی به نیازهای بازار، حل مشکلات و افزایش در نتایج مورد انتظار خواهد شد (Atuahene-Gima 2007).

از طرف دیگر، اعضای یک تیم شامل افراد متفاوتی هستند که این امر موجب دشواری در ترکیب و ایجاد روال برای به ثمر نشستن این تلاش‌ها می‌گردد. افراد حاضر در گروه نیازمند شکل‌گیری فرآیندی می‌باشند که به تسهیل در جمع‌آوری اطلاعات و علوم متفاوت اعضای تیم و ترکیب آن‌ها باهم بپردازد. حافظه تعاملی<sup>۱</sup> برای پاسخ‌گویی به این نیاز به وجود

آمده است. حافظه تعاملی در دو وجه عمل می‌نماید، در وجه اول به سازمان مربوطه در انتخاب استراتژی یادگیری مناسب برای تیم‌های پروژه‌ای و در سطح بعدی موجب تسهیل فرآیند یادگیری و ترکیب علوم مختلف برای رمزگشایی شرایط ناهمگون و بازیابی اطلاعات مناسب با آن کمک می‌کند (Brandon, 2004).

با توجه به این امر که گفته شد یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان افزایش اثربخشی عملکرد تیمی کارکنان است خلأ وجود الگویی مؤثر بر عملکرد تیم‌های دانش‌بنیان مبتنی بر تئوری یادگیری سازمانی و حافظه تعاملی احساس می‌گردد.

اما، هنوز هم نمی‌توان به‌سادگی بین حافظه تعاملی، استراتژی یادگیری و عملکرد تیمی ارتباط برقرار کرد. به این دلیل که عوامل و متغیرهای زیادی می‌توانند بر رابطه میان آن‌ها تأثیر گذارد و آن را تعدیل کند. بنابراین می‌بایست نقش عوامل مهمی را که توانایی تحت تأثیر قرار دادن روابط میان حافظه تعاملی و استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه بر روی عملکرد تیمی دارند را مورد توجه قرار داد. یکی از این عوامل جهت‌گیری‌های استراتژیک<sup>۱</sup> تیم‌ها می‌باشد. جهت‌گیری استراتژیک توصیف سیاست‌های اساسی پایه‌ریزی شده در مراحل اولیه یک پروژه است که جهت‌گیری‌ها و اهداف مورد نظر تیم را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر جهت‌گیری استراتژیک تیم‌ها را در دو سطح اجماع استراتژیک و انعطاف‌ناپذیری استراتژیک بررسی خواهد شد. اجماع نشان‌دهنده درجه‌ای است که در آن مدیران با درک مشترک به وجود آمده از استراتژی‌های توسعه وظایف و اهداف موافق هستند که موجب کاهش میزان تعارض به وجود آمده بر موضوعات درون تیمی می‌گردد. اجماع و هم‌نظر بودن موجب به وجود آمدن درک مشترک و قابل پیش‌بینی شدن رفتار و اعمال اعضا تیم می‌گردد (Huang and Ma, 2015). انعطاف‌ناپذیری اشاره به حدی دارد که مأموریت در آن تعریف شده و مانع از انجام فعالیت‌های خارج از محدود شده و درجه تغییرپذیری را دشوار می‌سازد و متضمن تعریفی دقیق، بی‌انتهای متمرکز و استراتژی‌های رقابتی‌ای می‌باشد (Atuahene-Gima, 2007).

با این حال یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که این سازمان‌ها با آن روبرو هستند این امر است که چگونه بتوانند تیم‌های کاری و سیستم‌های موجود را با محیط پیچیده همگام ساخته و از این همسویی نهایت بهره‌مندی را در راستای توسعه عملکرد سازمان دانش‌محور و تیم‌های مربوطه داشته باشند. پژوهش حاضر در پژوهشگاه نیرو در شهر تهران انجام شده است و نمونه حاضر از پژوهشگران شاغل در آن انتخاب شده است. پژوهشگاه نیرو سازمانی دولتی و وابسته به وزارت نیرو می‌باشد که مسئولیت راهبری تحقیقات وابسته به صنعت برق و انرژی

ایران را بر دوش دارد و انتخاب این نهاد به دلیل ماهیت دانش محور و پژوهشی بودن آن بوده است. هدف غایی پژوهش ارائه الگویی شامل متغیرهای مهم و تأثیرگذار بر عملکرد تیمی کارکنان شاغل در پژوهشگاه نیرو، جهت همگامی با شرایط پیچیده محیطی است. دلیل انتخاب پژوهشگاه نیرو به عنوان یک سازمان دانش بنیان نقش این چنین سازمان‌هایی در حل مشکلات پیچیده توسعه اقتصادی، توسعه کسب و کارهای جدید و ارتقای فناوری در صنعت و علم و از همه مهم‌تر اهمیت فعالیت‌های تیمی در جهت انجام رسالت‌های آن‌ها می‌باشد. در این راستا با توجه موارد فوق به بررسی تأثیرات متغیرهای حافظه تعاملی و استراتژی‌های یادگیری بر عملکرد تیمی و نقش تعدیل گر جهت‌گیری‌های استراتژیک خواهیم پرداخته شد و روابط بین آن‌ها را تحت الگویی تأثیرگذار بر عملکرد تیمی کارکنان ارائه گردید.

## ادبیات نظری تحقیق

### سیستم حافظه تعاملی

محققان حافظه تعاملی را به عنوان یک تقسیم کار تخصصی ادراکی با توجه به فرآیندهای رمزگذاری، ذخیره‌سازی، بازیابی و انتقال اطلاعات از حوزه‌های مختلف که اغلب در اثر روابط نزدیک افراد باهم دیگر به وجود می‌آید تعریف می‌کنند. این تئوری بیان می‌کند که افراد وظیفه به خاطر سپردن انواع خاصی از اطلاعات مورد نیاز مشترک را میان یکدیگر تقسیم می‌نمایند. بنابراین زمانی که فرد به این اطلاعات نیاز داشته باشد با آسودگی خاطر بدون صرف انرژی و وقت زیادی می‌تواند به آن‌ها دست یابد. (Whelan and Teigland, 2013). ایجاد این رویکرد در سطوح سازمانی نیازمندی‌های عملی کردن سه مرحله است: تخصیص اطلاعات، هماهنگی در بازیابی اطلاعات و به‌روزرسانی سیستم. در مرحله اول اطلاعات وارد گروه شده و اطلاعات با توجه به تخصص افراد در دانش و اطلاعات مربوطه تخصیص داده می‌شود. تمایز تخصصی پدید آمده از ماهیت گروه نشئت می‌گیرد و یا از جانب مدیران پروژه که نقش‌ها را تعریف می‌کنند صورت می‌پذیرد. در مرحله دوم یعنی هماهنگی در بازیابی اطلاعات زمانی اتفاق می‌افتد که شخصی در تیم از صاحب دانش تخصصی درخواست بازیابی و استفاده در مورد پدید آمده را داشته باشد. مرحله سوم شامل به‌روزرسانی اعضا از دانش و مهارت‌های تخصیص یافته است. اساساً در این مرحله اعضا به‌جز فرآیند به‌روزرسانی اطلاعات مبادرت به ایجاد یک حافظه فراشناختی<sup>۱</sup> که شامل دانش اطلاعات خود و سایر اعضا بوده می‌کنند. این حافظه فراشناختی معمولاً شامل اطلاعاتی در مورد موضوعات و محل ذخیره دانش نزد افراد و

همچنین شامل برداشت‌ها و اعتقادات افراد نسبت به تخصص و تجربه سایر همکاران است (Wegner, 1995). نکته مهم در مورد اثربخشی فرایند نیاز جستجوگران اطلاعات به معیاری مناسب در راستای تعیین میزان مشروعیت و قابلیت اطمینان شخصی است که در هنگام بازیابی اطلاعات به آن مراجعه می‌کنند. (Whelan and Teigland, 2013).

حافظه تعاملی موجب کاهش در بار شناختی<sup>۱</sup> در تیم می‌شود، در همین راستا اعضا می‌توانند از دانش بیشتری در انجام وظایف حساس خود استفاده کرده و موجب هماهنگی بیشتر میان وظایف انجام شده و هدف‌های پی‌ریزی گردند (Akgun and Byrne, 2006). تحقیقات حافظه تعاملی موجب افزایش در به اشتراک گذاری دانش اعضا شده و در ادامه با تسهیل در به اجرا نهادن برنامه‌های کاربردی منجر به بهبود عملکرد تیم می‌گردد (Choi and Lee, 2010). تحقیقات اولیه در حیطه سیستم‌های تعاملی تحت شرایط کنترلی و آزمایشگاهی به انجام رسید (Liang and Moreland, 1955). ولی امروزه در تحقیقات نوین تمرکز بر روی پویایی گروهی و کارکنان دانشی در سطوح مختلف تیم‌ها و سازمان‌ها بررسی می‌شود. این پویایی‌ها شامل میزان تخصص‌گرایی در وظایف، فعالیت‌هایی برای هماهنگی وظایف و اقدامات لازم برای اعتباربخشی به وظایف است (Rau, 2005). در این پژوهش بر سه بعد حافظه تعاملی شامل تخصص‌گرایی<sup>۲</sup>، اعتباربخشی<sup>۳</sup> و هماهنگی<sup>۴</sup> هستند تمرکز شده است. بعد اول یعنی تخصص‌گرایی بر این مهم تمرکز دارد که به هر کدام از اعضای حاضر در تیم جنبه‌های گوناگونی از کار تخصیص داده شده است. بعد دوم اعتباربخشی منعکس‌کننده باورها و عقاید در مورد دقت و قابلیت اطمینان کارکنان دانش‌محور نسبت به یکدیگر است. بعد سوم هماهنگی هم به این نکته اشاره دارد که میزان توانایی‌های افراد در کار مؤثر با یکدیگر در زمان بخش‌های متفاوت یک کار به چه میزان است (Ellis, 2006).

### استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه

یادگیری در سطوح مختلف سازمان تغییرات مثبت در رفتار را به ارمغان می‌آورد که این مسئله منجر به سازگاری مجموعه در برخورد با چالش‌های محیط پویا می‌گردد. با توجه به استراتژی‌های یادگیری، مجموعه می‌تواند با حفظ قابلیت‌های خود در به دست آوردن مزیت رقابتی تلاش نموده و محیط دشواری را برای رقبا در تقلید و پیروی از آن فراهم نماید (Szulanski, 1996). با توجه دیدگاه مبتنی بر منابع دانش ضمنی در ذهن افراد مختلف تعبیه شده

1 cognitive load  
2 Specialization  
3 Credibility  
4 Coordination

است، ضمنی بودن آن نیاز مهمی را در رشد و توسعه در زمینه یادگیری و بسترهای آن در سازمان بیان می‌کند. پیروی مناسب از استراتژی‌های موجود در یادگیری می‌تواند فارغ از ضمنی بودن و پراکنده بودن دانش و اطلاعات مختلف در سطوح مختلف آن را برای تبدیل به یک‌نهاد جمعی آماده سازد. ماهیت تعاملی و متقابل در این دیدگاه موجب تسهیل در تبادلات مابین اطلاعات صریح و ضمنی می‌گردد. بنابراین یادگیری و لزوم اجرای بستری مناسب برای تسهیل در فرآیند آن می‌تواند گامی بسیار مهم در به دست آوردن مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و در سطوح پایین‌تر برای تیم‌های پروژه‌ای در راستای رسیدن به عملکرد مطلوب در زمینه توسعه محصولات نوین باشد. نقش استراتژی‌های یادگیری کمک به تیم‌ها در انتخاب فرآیند مناسب برای ترکیب و رسیدن به یک اطلاعات جامع است. دو استراتژی مهم در این زمینه عبارت‌اند از استراتژی اکتشافی و بهره‌بردارانه. در این پژوهش بر استراتژی بهره‌بردارانه به‌عنوان استراتژی غالب در سطح تیم‌های دانش‌بنیان تمرکز شده است. استراتژی بهره‌بردارانه در پالایش و گسترش دانش موجود، مهارت‌ها و فناوری تمرکز دارد (Li and Huang, 2013). استراتژی بهره‌بردارانه از سال ۱۹۹۱ در زمینه‌های بازاریابی، استراتژی، نوآوری و یادگیری سازمانی وارد حوزه تحقیقات کاربردی شد. (Jansen, 2006). یادگیری بهره‌بردارانه در مسیری به راه خود ادامه می‌دهد که در آن با استفاده از داده‌ها و اطلاعات موجود از طریق پالایش، انتخاب، تولید، بهره‌وری، اجرا و بررسی تکیه می‌کند. (Gupta, 2006).

### سیستم حافظه تعاملی و استراتژی‌های یادگیری

حافظه مشترک منجر به ایجاد تجانس بین فردی و یک قاب کانونی برای به رسمیت شناختن تشابهات کاربردی و اصول اساسی مشترک در انجام وظایف می‌شود. تیم‌ها با در نظر گرفتن حافظه مشترک نه تنها می‌توانند دانش موردنیاز در فعالیت‌های جاری خود را تولید کنند، بلکه در انتقال دانش برای انجام کارهای دیگر در یک دامنه مشابه هم توانا خواهند بود، به این دلیل که در چنین سیستم‌هایی یادگیری گروهی تشویق و تقویت می‌گردد (Lewis and Lange, 2005). یکی از ویژگی‌های سیستم حافظه تعاملی در اکتشاف دانش برای موقعیت‌های مسئله محور جدید در طول اجرای پروژه است. حافظه تعاملی از سه بعد تخصص‌گرایی، هماهنگی و اعتبار تشکیل شده است. اعضای تیم‌ها از حوزه‌های عملکردی متفاوت و به طبع آن از دانش متفاوتی هم برخوردار هستند. برای موفقیت در فرآیند توسعه لازم است تا این حوزه‌های متفاوت گرد هم جمع شده و مورد اجماع همه اعضا برای به کارگیری در وظایف عملیاتی به کار گرفته شود. این سیستم‌ها اعضا را قادر می‌سازند تا هم از اطلاعات داخل تیم هم اطلاعات خارج از فضای

گروهی برای خلق ارزش استفاده نمایند. تخصص گرایی می تواند به خوبی از تکرار تلاش های بی مورد اعضا برای بازیابی چندباره اطلاعات مورد نیاز در هر موقعیت جلوگیری نماید. باید توجه گردد در استراتژی بهره بردارانه اعضا تمایل بسیاری به بازیابی و بهره برداری از دانش موجود در سطح گروه دارند. (Choi and Lee, 2010). اعتبار نشان دهنده درجه اعتماد و اطمینان دانش میان اعضای تیم ها است. همان طور که ذکر شد اعضای تیم دارای تخصص های مختلف می باشند. از طرف دیگر برای پیشبرد اهداف، تیم ها نیازمند به اشتراک گذاری دانش در سطح اعضا بوده ولی این مهم به شرطی اتفاق می افتد که اعضا نسبت به دانش و اطلاعات هم اطمینان داشته باشند. اعضا با وجود این احساس مثبت نسبت به هم قادر به درک متقابل نسبت به اعمال و رفتار و وابستگی متقابل می شود. اعتبار به ترویج دانش از طریق تبادل اجتماعی و افشای دانش کمک می کند (Park, 2011). هماهنگی نشان دهنده میزان پردازش مؤثر و هماهنگ دانش بوده که در یک محیط خاص مانند فضای تیم رخ می دهد. فعالیت های نوآورانه به طور فزاینده ای نیازمند تعامل می باشند و به همین دلیل در راستای توسعه محصول تیم های پروژه ای به هماهنگی و تلاش برای رسیدن به چنین جوی نیاز دارند. هماهنگی مؤثر و کارآمد موجب کاهش سرمایه گذاری ها و زمان در حوزه تشکیل کانال های اطلاعاتی برای دریافت اطلاعات می شود. از طریق تکالیف هماهنگ در تجربه و تخصص اعضای تیم به درک بهتری از این که چه فردی در گروه چه اطلاعاتی دارد و چه کسی بازیابی اطلاعات می کند با خبر می شوند. نقش هماهنگی در استراتژی بهره بردارانه برای تحریک در تشکیل منافع مشترک در حمایت از یادگیری تیمی می تواند مورد توجه قرار گیرد (Li and Chu 2010).

### استراتژی یادگیری بهره بردارانه و عملکرد تیمی

تیم به عنوان عامل اصلی یادگیری و نوآوری، موجب تسهیل اعتماد در میان اعضا، اشتراک گذاری دانش و اطلاعات و ایجاد ایده های جدید از طریق بحث و گفت و گو می شود. استراتژی یادگیری نیز نشان دهنده نحوه فعالیت های پردازش اطلاعات و مبادلات متقابل بین اعضای تیم یا گروه مورد نظر است. در انجام وظایف اعضا برای ایجاد مدل های ذهنی در جهت درک درست از وظایف خویش نیازمند یادگیری جمعی می باشند. یادگیری تیمی فرصتی را فراهم می سازد تا در تیم دانش ضمنی تجسم یابد (Szulanski 1996).

در استراتژی بهره بردارانه با در نظر گرفتن یک سری دامنه های عملیاتی موجود و آشنایی اعضا به آن می توان انتظار داشت که توانایی های اعضا در کاهش هزینه های مرتبط با یافتن راه حل مسائل پیش آمده با توجه به امکانات در دسترس افزایش یابد. در سطوح مختلف تمرکز بر

تخصص فعلی و شناخته شده برای اعضای تیم منجر به کاهش در خطرات ناشی از گسترش تلاش‌ها در حوزه اطلاعات ناآشنا و غیرقابل اطمینان شده و پیچیدگی‌های غیرضروری را کاهش دهد (Katila, 2002). همچنین باید توجه نمود که سازگاری متناوب با دانش و اطلاعات موجود می‌تواند تیم‌ها را در رسیدن به تصمیمات جدید برای توسعه محصول با مشکل مواجه کند. در واقع با محاط کردن اعضا در داخل یک سیکل تکراری موجب سرکوب روحیه خلاقیت و نوآوری و یا توجه به بازارهای دیگر می‌شود، این اعمال موجب کوچک‌تر شدن دامنه فکری و دانشی اعضا می‌گردد. نکته بعدی در کاهش اثربخشی اطلاعات و حقایق موجود در پاسخ به تغییرات رادیکالی محیط و ترجیحات مشتری است. این حالت به دلیل کاهش در تجارب و تلاش در تعیین بدیل‌های جانشین برای حل مسائل مربوط به توسعه پدید می‌آید و بر عملکرد کارکنان تأثیر گذار باشد (Li and Chu, 2010).

### جهت‌گیری‌های استراتژیک

جهت‌گیری استراتژیک به‌عنوان توصیف سیاست‌های اساسی پایه‌ریزی شده در مراحل اولیه یک پروژه است که مربوط به جهت‌گیری‌ها و اهداف پروژه مورد نظر می‌باشد. این مفهوم نشان‌دهنده ذهنیت مدیران در ارتباط با مأموریت‌های سازمانی اعم از اجماع و جهت‌دهی به یادگیری سازمانی است. با توجه به کاربرد این مفهوم در راستای توسعه عملکرد می‌توان از آن به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رفتارها در راه رسیدن به اهداف مختص نوآوری اشاره نمود. در اینجا می‌توان به دو نکته اشاره نمود، یکی در راستای وضوح اهداف (مانند مفهوم خدمات تیمی) و دیگری در مورد اجماع میان مدیران و سرپرستان در خصوص استراتژی نحوه ارائه خدمات و اهداف مربوط به آن (مانند کیفیت) اشاره کرد (Jeong, 2006). در این تحقیق برای بررسی جهت‌گیری استراتژیک دو بعد انعطاف‌ناپذیری استراتژیک<sup>۱</sup> و اجماع استراتژیک<sup>۲</sup> در نظر گرفته شده است. انعطاف‌ناپذیری استراتژیک اشاره به درجه‌ای دارد که مأموریت در آن تعریف شده و مانع از انجام فعالیت‌های خارج از محدود شده و درجه تغییرپذیری را دشوار می‌سازد. بنابراین یک مأموریت سفت و سخت متضمن تعریفی دقیق، بیانیه‌ای متمرکز و استراتژی‌های رقابتی‌ای بوده که برای شرایط پایدار مناسب بوده ولی باید به این نکته توجه کرد در محیط‌های ناپایدار که تغییرات جز اساسی آن بوده به‌خوبی عمل نمی‌نماید. برای مثال در مواقعی که بر اثر تغییرات زمان فرصت‌ها یا تهدیدات به‌عمل آمده نمی‌توانند به‌خوبی پاسخ داده شوند. هرچه درجه سختی بالاتر رود از اعضای تیم خواسته می‌شود که بیشتر در چارچوب شرح

1 strategic mission rigidity

2 strategic consensus



وظایف خود عمل کنند (Huang and Ma, 2015).

اجماع استراتژیک نشان‌دهنده درجه‌ای است که در آن بازه مدیران با درک مشترک به وجود آمده از استراتژی‌های توسعه خدمات تیم و اهداف موافق هستند. اجماع در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند به این دلیل که اجماع موجب تعهد متقابل و کارکردی در ترویج تبادل و استفاده از اطلاعات می‌گردد. هنگامی که توافقات برای اجرای دستوری در سطوح مختلف شکل می‌گیرد میزان تعارض به وجود آمده بر موضوع بسیار کاهش می‌یابد. نبود اجماع در تیم می‌تواند به قیمت قربانی شدن سیاست‌ها و به وجود آمدن درگیری می‌شود. بنابراین اجماع و هم‌نظر بودن موجب به وجود آمدن درک مشترک و قابل پیش‌بینی شدن رفتار و اعمال اعضا تیم می‌گردد. علاوه بر این مفهوم اجماع استراتژیک می‌تواند سکوی پرتابی برای دانش مشترک اعضا در استفاده به هنگام از اطلاعات بازار در سراسر فرآیندهای ارائه خدمات تیم‌ها گردد. (Atuahene-Gima, 2007).

### پیشینه تحقیق

در این قسمت به بررسی چند تحقیق مهم در حوزه متغیرهای پژوهش حاضر می‌پردازیم:

جدول ۱. پیشینه تحقیق

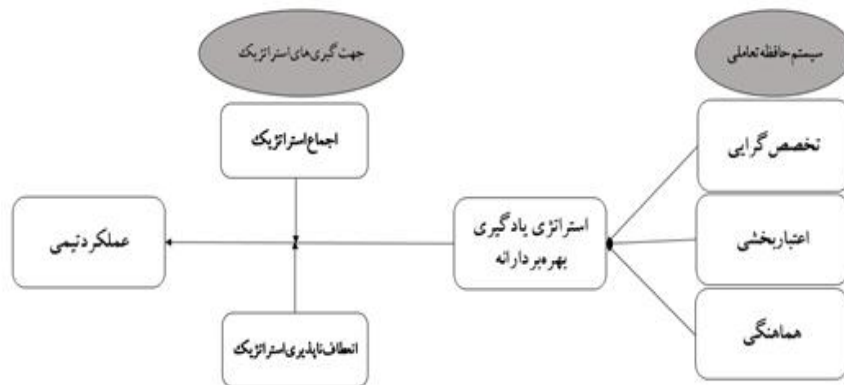
نویسنده	نتیجه
(چیو و شنگ پائو، ۲۰۱۲)	۱. سیستم حافظه تعاملی بر عملکرد تیم‌های پروژه‌ای تأثیر مستقیم و غیرمستقیم می‌گذارد. تأثیر غیرمستقیم آن از طریق فعالیت‌های ارتباطی و هماهنگی صورت می‌پذیرد. ۲. حافظه تعاملی به‌عنوان یک ابزار مهم در مراحل کار گروهی و عملکرد نهایی محسوب می‌شود. ۳. مهارت‌های اعضا، تخصص فنی و دامنه تجربیات به‌عنوان مولد می‌تواند رابطه میان سیستم حافظه و عملکرد تیم را تحت تأثیر قرار دهد.
(یون هو و، ۲۰۱۴)	۱. با دیدگاه سیستمی و توجه به آموزش‌ها و برنامه‌های جانبی برای کارمندان می‌توان سیستم حافظه مناسبی برای آنان در جهت توسعه محصولات جدید به کار بست. ۲. سازمان‌ها با توسعه بازار کار داخلی خود از طریق پیشنهاد بسته‌های ترغیب‌کننده‌ای همچون دستمزد بالاتر، ارائه مزیت‌های ویژه و فعالیت‌های ترفیعی در سازمان موجبات دوره‌های گسترده کار را برای کارکنان فراهم سازند. چنین فعالیت‌هایی موجب کاهش در هزینه‌های فرصت سازمان در

<p>راستای ترویج حافظه مشترک میان اعضا می گردد.</p>	
<p>۱. استراتژی بهره‌بردارانه می‌تواند منجر به موفقیت تیم شود البته به نحوی که تیم توانایی و قابلیت‌های بهره‌برداری از مهارت‌های موجود را داشته باشد.                  ۲. در این میان عوامل تعدیل‌گری همچون قابلیت‌های ادراکی نیز رابطه اصلی تحقیق را تحت شعاع قرار می‌دهد.                  ۳. افراد دارای قابلیت‌ها ادراک درک بهتری از وضعیت موجود اخذ تصمیمات کاربردی در جهت استفاده از ابزارهای موجود دارند.</p>	<p>(هوانگ و ما، ۲۰۱۵)</p>
<p>۱. در اقتصادهای در حال گذار توجه به محیط خارجی بسیار نامشخص است. از جمله دلایل آن می‌توان به تغییرات محیط سیاسی و تغییرات سریع رقابتی اشاره نمود. نفوذ در سیاست‌های دولتی می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها کمک کند.                  ۲. در بحث استراتژی‌های یادگیری نیز می‌توان بیان نمود که رویکرد اکتشافی می‌تواند در مقابل سیاست نفوذ در دولت و تصمیم‌گیری‌های حیات نقش مکمل را ایفا نماید.                  ۳. از طرفی زمانی که شرکت‌ها قادر به اجرای سیاست‌های انحصاری می‌باشند، رویکرد بهره‌بردارانه می‌تواند در کسب مزیت رقابتی مناسب باشد</p>	<p>(هو آون، ۲۰۱۵)</p>

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و مرور ادبیات نظری تحقیق، مدل مفهومی این پژوهش از یونگ هوی و همکاران در سال ۲۰۱۳ برگرفته شده و در شکل (۱) ارائه شده است (Li and Huang, 2013):

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



بر اساس مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد.

- ۱) سیستم حافظه تعاملی بر استراتژی بهره‌بردارانه تأثیر مثبت دارد.
- ۱-۱ میان تخصص‌گرایی و استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲-۱ میان اعتباربخشی و استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳-۱ میان هماهنگی و استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲) استراتژی بهره‌بردارانه بر عملکرد تیمی تأثیر مثبت دارد.
- ۳) نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد

#### تیمی

- ۳-۱ اجماع استراتژیک در رابطه میان استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.
- ۳-۲ انعطاف‌ناپذیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.

#### روش تحقیق

این مطالعه به لحاظ هدف در قالب تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه‌ی مورد مطالعه در این تحقیق را محققین و پژوهشگران پژوهشگاه نیرو واقع در تهران تشکیل می‌دهند. پژوهشگاه نیرو سازمانی دولتی و وابسته به وزارت نیرو می‌باشد که مسئولیت راهبری تحقیقات وابسته به صنعت برق و انرژی ایران را بر دوش دارد و انتخاب این نهاد به دلیل ماهیت دانش‌محور و پژوهشی بودن آن بوده است. حجم جامعه در دسترس محقق حدود ۱۲۵ نفر از سرپرستان و پژوهشگران این مرکز می‌باشد بنابراین حداقل حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۹۵ نفر محاسبه گردید. با توجه به کوچک بودن حجم نمونه و احتمال این که نرخ کم پاسخگویی نتایج تحقیق را تحت شعاع قرار دهد بر این اساس تعداد ۱۲۰ پرسشنامه میان محققین پژوهشگاه مذکور توزیع گردید، که ۹۰ پرسشنامه برگشت داده شد که با توجه به اینکه ۷ مورد از پرسشنامه‌ها فاقد اطلاعات کامل بود، حذف گردید و ۸۳ پرسشنامه که تکمیل شده بود، مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ضمن نرخ پاسخگویی ۸۷٪ بوده است که نرخ قابل قبولی محسوب می‌گردد.

برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه اولیه برای تحکیم مفاهیم پژوهش و پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شده است. روایی پرسشنامه از طریق روش اعتبار محتوا و صوری از طریق استفاده از پرسشنامه استاندارد و نظرات خبرگان انجام شده است. پایایی و همبستگی درونی داده‌های آن با استفاده از نرم‌افزار spss و روش آلفای کرونباخ تأیید گردید. جدول شماره ۱

نشان دهنده پایایی مؤلفه‌های پژوهش است. در این پژوهش برای بررسی سؤالات پرسش‌نامه و آزمون فرضیه‌ها از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم‌افزار smart-pls استفاده شده است.

جدول ۲. پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

سؤالات	R <sup>2</sup>	Communality	AVE	CR	آلفای کرونباخ	شاخص متغیر
۴	---	۰/۶۲	۰/۶۲	۰/۸۶	۰/۸۰	تخصص‌گرایی
۴	---	۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۸۲	۰/۷۲	اعتباربخشی
۴	---	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۷۹	۰/۸۵	هماهنگی
۴	۰/۷۶۹	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۸۹	۰/۷۹	استراتژی بهره‌بردارانه
۴	---	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۷۷	۰/۸۴	اجماع استراتژیک
۴	---	۰/۵۲	۰/۵۲	۰/۸۱	۰/۸۶	انعطاف‌ناپذیری
۵	۰/۷۱۴	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۸۳	۰/۹۱	عملکرد تیمی

با توجه به جدول ۱ به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد. پایایی بالاتر از ۰/۷ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشد (Lin and Chih Huang, 2009). در این جدول ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای هر یک از متغیرها بالای ۰/۷ و میانگین واریانس بالای ۰/۵ و در حد قابل قبول است (Fornell and Larcker 1981). با توجه به اعداد جدول فوق مدل از نظر پایایی مورد تأیید است.

همچنین در جدول ۲ بارهای عاملی مربوط به هر یک از سازه‌ها یا سؤالات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده‌اند. به کمک بار عاملی می‌توان گفت کدام شاخص یا گویه در اندازه‌گیری متغیر پنهان خود سهم بیشتری دارد. هر گویه یا سؤال پرسشنامه که بار عاملی بالاتری داشته باشد، قدرت یا سهم بیشتری در سنجش متغیر پنهان مربوط به خود دارد. در جدول زیر بارهای عاملی بیرونی که خروجی نرم‌افزار smart-pls است، بارهای عاملی مربوط به هر متغیر در ستون مربوط به آن آورده شده است. چنانچه این مقادیر بالای ۰/۴ باشند نیاز به حذف آن‌ها در صورت اجبار نداریم (Hulland 1999).

جدول ۳. بارهای عاملی متغیرهای تحقیق

بار عاملی	شاخص	عامل
۰/۶۸۱	Spe1	تخصص گرایی
۰/۸۴۲	Spe2	
۰/۸۷۸	Spe3	
۰/۷۴۹	Spe4	
۰/۸۱۳	Cre1	اعتباربخشی
۰/۶۴۵	Cre2	
۰/۷۳۱	Cre3	
۰/۷۵۵	Cre4	
۰/۷۹۳	Coor1	هماهنگی
۰/۵۱۵	Coor2	
۰/۸۴۴	Coor3	
۰/۶۲۳	Coor4	
۰/۷۲۳	Ex1	استراتژی بهره‌بردارانه
۰/۷۱۶	Ex2	
۰/۸۰۷	Ex3	
۰/۶۱۹	Ex4	
۰/۸۱۲	Con1	اجماع استراتژیک
۰/۵۳۹	Con2	
۰/۷۵۵	Con3	
۰/۶۰۲	Con4	
۰/۷۶۹	Flex1	انعطاف‌پذیری
۰/۶۷۵	Flex2	
۰/۵۰۲	Flex3	
۰/۵۱۹	Flex4	
۰/۵۵۱	Per1	عملکرد تیمی
۰/۷۳۰	Per2	
۰/۷۱۸	Per3	
۰/۷۵۸	Per4	
۰/۷۷۱	Per5	

جدول شماره ۳ معرف ماتریس همبستگی میان متغیرهای پنهان تحقیق است. در واقع هر یک از اعداد جداول ضریب همبستگی (رابطه همبستگی) میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. این ضریب بین دو متغیر شدت رابطه بین آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان

شاخص متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)
(۱) تخصص‌گرایی	۱/۰۰						
(۲) اعتباربخشی	۰/۶۳	۱/۰۰					
(۳) هماهنگی	۰/۷۹	۰/۶۶	۱/۰۰				
(۴) استراتژی بهره‌بردارانه	۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۸۳	۱/۰۰			
(۵) اجماع	۰/۷۶	۰/۵۵	۰/۶۴	۰/۵۹	۱/۰۰		
(۶) انعطاف‌ناپذیری	۰/۵۳	۰/۵۷	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۴۸	۱/۰۰	
(۷) عملکرد تیمی	۰/۸۲	۰/۶۰	۰/۷۷	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۵۳	۱/۰۰

با توجه به نتایج مربوط به ضرایب همبستگی به دست آمده که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، می‌توان به این نتیجه رسید که تمامی متغیرهای فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رابطه معنی‌داری باهم دارند.

برای بررسی برازش کلی مدل نیز از معیار GOF استفاده می‌کنیم. این معیار طبق فرمول زیر به دست می‌آید از دو شاخص میانگین شاخص تجمعی<sup>۱</sup> و میانگین توان دوم ضرایب همبستگی<sup>۲</sup> بین سازه‌ها استفاده می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} * R \text{ Square}}$$

محاسبه تناسب کلی مدل به این گونه است:

$$GOF = \sqrt{0.61 * 0.739} = 0.67$$

حاصل آزمون برای شاخص برازش مدل برابر با ۰/۶۷ است. از آنجاکه حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۳۶ است (Hulland, 1999)، پس می‌توان ادعا کرد مدل پژوهش برازش بالا و قوی دارد.

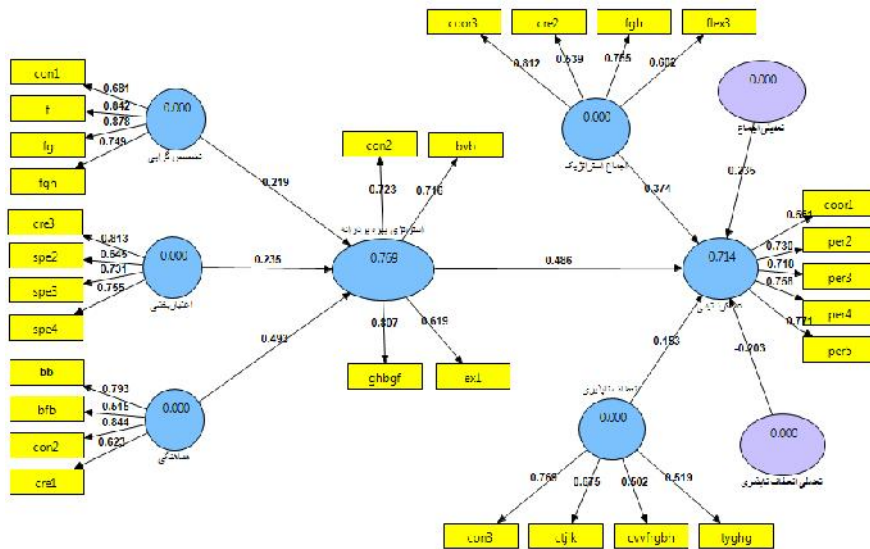
پس از بررسی و تأیید مدل، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی ضریب مسیر reg و t-value استفاده شده است. توسط مقادیر t-value (مقدار احتمال) معناداری ضرایب

1 Communality

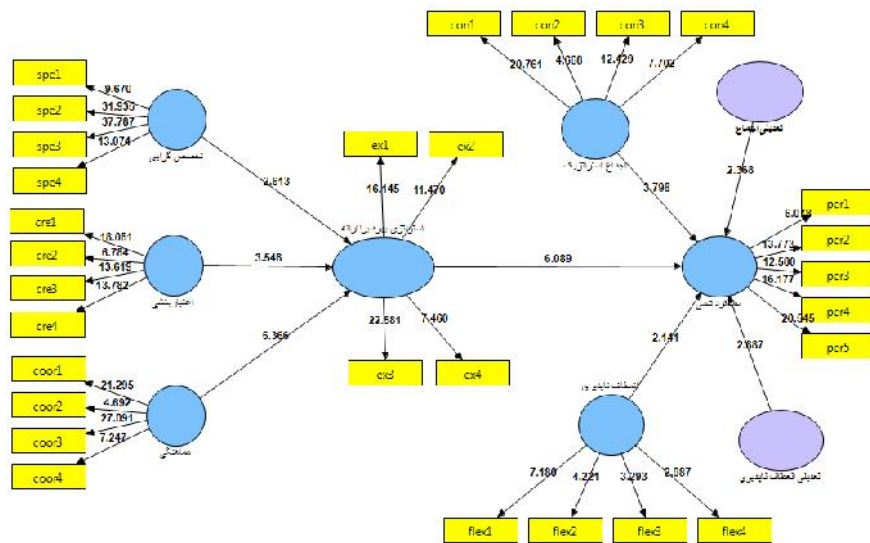
2 R Square

مسیر بررسی می‌شود. در سطح اطمینان ۹۵ درصد چنانچه مقادیر آماری t بالاتر از ۱٫۹۶ باشد فرضیه تأیید و در صورت کمتر بودن، فرضیه رد می‌گردد که در جدول نتیجه گیری نشان داده خواهد شد (Hulland, 1999).

شکل ۲. ضرایب مسیر مدل



شکل ۳. ضرایب آماری t-value



همان گونه که در شکل ۳ و ۲ مشاهده می شود مدل با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل گر اجرا شده است و در بخش نتیجه گیری به بررسی کامل آن پرداخته شده است.

### نتیجه گیری

با توجه به توضیحات داده شده در بخش روش تحقیق و بیان مقادیر قابل قبول نتایج پژوهش به شرح زیر می باشد:

جدول ۵. یافته های مربوط به فرضیه های پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه های پژوهش
تأیید	-	-	۱) سیستم حافظه تعاملی بر استراتژی بهره بردارانه تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۲/۶۱۳	۰/۲۱۹	۱-۱ تخصص گرایی بر استراتژی بهره بردارانه تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۳/۵۴۸	۰/۲۳۵	۱-۲ اعتبار بخشی بر استراتژی بهره بردارانه تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۵/۳۶۶	۰/۴۹۳	۱-۳ هماهنگی بر استراتژی بهره بردارانه تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۶/۰۸۹	۰/۴۸۶	۲) استراتژی بهره بردارانه بر عملکرد تیمی تأثیر مثبت دارد.
تأیید	-	-	۳) جهت گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی بهره بردارانه و عملکرد تیمی نقش تعدیل گر دارد.
تأیید	۲/۳۶۸	۰/۲۳۵	۳-۱ اجماع استراتژیک در رابطه میان استراتژی بهره بردارانه و عملکرد تیمی نقش تعدیل گر دارد.
تأیید	۲/۸۸۷	۰/۲۰۳	۳-۲ انعطاف ناپذیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی بهره بردارانه و عملکرد تیمی نقش تعدیل گر دارد.

فرضیه اصلی اول: این فرضیه از سه فرضیه فرعی تشکیل شده است. بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه های فرعی ۱، ۲ و ۳ و همچنین آماره t منعکس کننده ی این امر است که حافظه تعاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر استراتژی بهره بردارانه تأثیر دارند، به این دلیل که آماره t در خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است. همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. در ضمن ضریب تعیین استراتژی بهره بردارانه برابر با ۰/۷۶۹ است. این مقدار نشان می دهد که ابعاد حافظه تعاملی توانسته ۷۶/۹ درصد استراتژی بهره بردارانه را پیش بینی یا تبیین کند. نتایج به دست آمده با تحقیقات یونگ لی ون هوانگ در سال ۲۰۱۳



همخوانی دارد (Li and Huang, 2013).

فرضیه اصلی ۲: بنا بر آماره  $t$ ، منعکس کننده‌ی این امر است که استراتژی بهره‌بردارانه در سطح اطمینان ۹۵ درصد عملکرد تیمی تأثیر دارد، به این دلیل که آماره  $t$  در خارج از بازه  $1/96$  - تا  $1/96$  + قرار گرفته است. همچنین می‌توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. در ضمن ضریب تعیین عملکرد تیمی برابر با  $0/714$  است. این مقدار نشان می‌دهد که استراتژی بهره‌بردارانه توانسته  $71/4$  درصد عملکرد تیمی را پیش‌بینی یا تبیین کند. این نتیجه با یافته‌های تحقیق یونگ لی ون هوانگ و همچنین با نتایج تحقیق ینگ هوانگ و رونگ ما در سال ۲۰۱۵ هم‌خوانی دارد (Huang and Ma, 2015).

فرضیه اصلی ۳: این فرضیه از دو فرضیه فرعی تشکیل شده است. در مورد فرضیه‌های فرعی ۱ و ۲ باید گفته شود که جهت‌گیری‌های استراتژیک (اجماع استراتژیک و انعطاف‌ناپذیری استراتژیک) رابطه میان استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی کارکنان را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر جهت‌گیری‌های استراتژیک می‌تواند در شدت نقش آفرینی استراتژی بهره‌بردارانه در تقویت عملکرد تیمی کارکنان مؤثر باشد به این دلیل که در هر دو فرضیه فرعی ب آماره  $t$  در خارج از بازه  $1/96$  - تا  $1/96$  + قرار گرفته است. به بیان دیگر توجه به این عامل از سوی رهبر نتایج مثبتی را برای عملکرد تیم به همراه خواهد داشت. یافته تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات ینگ هوانگ و رونگ ما و همچنین با تحقیقات لی در سال ۲۰۰۸ هم‌خوانی دارد (Li and Lin, 2008).

### پیشنهادات

همان‌گونه که در ابتدا ذکر شد هدف غایی این پژوهش ارائه الگویی جهت تأثیرگذاری بر عملکرد تیمی سازمان‌های دانش‌بنیانی همچون پژوهشگاه نیرو است. از این رو با توجه به نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده می‌توان پیشنهاداتی را در سطح سرپرستان تیم‌های کاری در این پژوهشگاه جهت توسعه عملکرد تیمی ارائه داد.

نتایج تحلیل داده‌ها در فرضیه اصلی اول نشان داد حافظه تعاملی بر استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه تأثیر مثبت و مستقیم دارد به سخن بهتر، با تقویت و بهبود حافظه تعاملی در میان کارکنان پژوهشگاه توانایی یادگیری افزایش خواهد یافت. بنابراین لازم است سرپرستان تیم‌های کاری پژوهشگاه اقداماتی همچون اعمال ذیل را مورد توجه قرار دهند.

• توجه به دانش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز و منحصر به فرد اعضای تیم که به صورت مکمل عمل کنند.

- فراهم کردن جوی برای ابزار عقاید و نظرات به صورت آزادانه در جمع
- ایجاد روش‌های کاری و رویه‌های عملیاتی شفاف
- توجه به سازوکارهای میانجی‌گری برای حل سوء تفاهمات میان اعضا تیم (ایفای نقش آشوب زدایی)

همچنین در فرضیه اصلی دوم نشان داده شد که استراتژی بهره‌بردارانه بر عملکرد تیمی کارکنان به صورت مستقیم تأثیرگذار است. استراتژی بهره‌بردارانه می‌تواند کلید گمشده یادگیری کارکنان در مواقعی باشد که محدودیت‌های زمانی و منابع عملکرد تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در استراتژی بهره‌بردارانه با در نظر گرفتن یک سری دامنه‌های عملیاتی موجود و آشنایی اعضا به آن می‌توان انتظار داشت که توانایی‌های اعضا در کاهش هزینه‌های مرتبط با یافتن راه‌حل مسائل پیش آمده با توجه به امکانات در دسترس افزایش یابد، این امر می‌تواند در کاهش ابهامات و پیچیدگی‌های غیرضروری تیم‌ها کمک‌کننده باشد. در این راستا سرپرستان تیم‌ها می‌توانند اقداماتی همچون ایجاد سازوکارهایی برای اصلاح روش‌های موجود حل مسئله جهت افزایش کارایی آن‌ها، تأکید و توجه بر تجارب موجود و روش‌های رایج در راه توسعه محصولات و خدمات و توجه به نیازهای مشتریان فعلی و نیز حرکات رقبای موجود را مورد توجه قرار دهند.

تأیید فرضیه سوم این نکته را بازتاب می‌دهد که جهت‌گیری‌های استراتژیک می‌تواند در شدت نقش آفرینی استراتژی بهره‌بردارانه در تقویت عملکرد تیمی کارکنان مؤثر باشد. نتیجه ضمنی چنین ادعایی برای مدیران و سیاست‌گذاران پژوهشگاه این است که رابطه‌ی مستقیم بین استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد تیمی بدون مدیریت مناسب دیگر متغیرها به سختی و در حداقل ممکن تحقق می‌یابد. پژوهشگاه نیرو می‌تواند از طریق ایجاد اجماع عمومی در مورد اهداف و ضوابط تیم، اجماع عمومی در مورد سطح کیفیت فرآیندها، تعریف دقیق مأموریت استراتژیک و اهداف تیم و تعریف دقیق میزان گسترش‌پذیری دامنه عملیات و پذیرش چالش‌های جدید توسط اعضا در بهبود سطح عملکرد تیمی از طریق تقویت استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه نقش داشته باشد.

در نهایت می‌توان عنوان کرد که حافظه تعاملی و استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه بر عملکرد تیم کارکنان دارد و توجه به جهت‌گیری‌های استراتژیک تیم‌ها توسط مدیران و سرپرستان بر رابطه میان استراتژی بهره‌بردارانه و عملکرد تیم تأثیرگذار می‌باشد. از آنجا که مجموعه این عوامل نقش مهمی در تقویت سرمایه‌دانشی سازمان‌های دانش‌بنیانی هم چون پژوهشگاه نیرو دارد، این امر نیاز به توجه نسبت به این عوامل و ایجاد رویکردی هدفمند در این زمینه را روشن می‌سازد.

## منابع

- طبرسا، غلامعلی، علی رضاییان، و امیر هوشنگ نظر پوری. "طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان." *تحقیقات بازاریابی نوین - شماره ۴، ۱۳۹۱: ۴۷-۷۲.*
- Haowen, Chen. "Dual capabilities and organizational learning in new product market performance." *Industrial Marketing Management* 46, 2015: 204-213.
- Li, Ci-Rong, and Chih-Peng Chu. "The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance." *Industrial Marketing Management, Volume 39, Issue 7*, 2010: 1186-1197.
- Akgun, A.E, and J Byrne. "Transactive memory system in newproduct development teams." *IEEE Transactions on Engineering Management* 53(1), 2006: 95-111.
- albrecht, k. "the power of minds at work: organizational intelligence in action." *american management association*, 2010.
- Atuahene-Gima, K. "Exploratory and exploitative learning in new product development: a social capital perspective on new technology ventures in china." *Journal of International Marketing* 15 (2), 2007: 1-29.
- Blazevic, V, and A Lievens. "Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects." *Journal of Business Research* 57, 2004: 374-391.
- Brandon, D.P. "Transactive memory systems in organizations:matching tasks, expertise, and people." *Organization Science* 15 (6), 2004: 633-644.
- Choi, S.Y, and H Lee. "The impact of information technology and transactivememory systems on knowledge sharing, application, and team performance: afield study." , *MIS Quarterly* 34 (4), 2010: 855-870.
- Ellis, A.P.J. ", System breakdown: the role of mental models and transactive memoryin the relationship between acute stress and team performance." *Academy ofManagement Journal* 49 (3), 2006: 576-589.
- Fornell, C, and D.F Larcker. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research (JMR)*, 18(1), 1981: 39-50.
- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. " Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation." *J. Bus. Res.* 65 (7), 2012: 1040-1050.
- Gupta, A. K. "The interplay between exploration and exploitation learning." *Academy of Management Journal*, 49(4), 2006: 693-706.
- Huang, Yen-Chih, and Rong Ma. "Exploitative learning in project teams: Do cognitive capability and strategic orientations act as moderator variables?" *International Journal of Project Management* 33, 2015: 760-771.
- Hulland, J. "Use of partial least squares (PLS) in strategic managem ent research: a review of four recent studies." *Strategic management journal*, 20(2), 1999: 195-204.
- Jansen, J. "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators." *Management Science*, 52(11), 2006: 1661-1674.

Jeong, I., Pae, J.H., Zhou, D. "Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers." . *Ind. Mark. Manag.* 35 (3), 2006: 348–358.

Katila, R., & Ahuja, G. "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction." . *Academy of Management Journal*, 45 (6), 2002: 1183–1194.

Lewis, K, and D Lange. "Transactive memory systems, learning, and learning transfer." *Organization Science* 16 (6), 2005: 581–598.

Lewis, K. "Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation." *Journal of Applied Psychology* 88 (4), 2003: 587-604.

Li, C, and C.J Lin. "The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations." *Manag. Decis.* 46 (7), 2008: 1002-1026.

Li, Yong-Hui , and Jing-Wen Huang. "learning in transactive memory systems and performance." *Information & Management* 50, 2013: 304-313.

Liang, D.W, and R Moreland. "Group versus individual training and group performance: the mediating role of transactive memory." *Personality and Social Psychology Bulletin* 21 (4), 1995: 384-393.

Lin, C, and C.U Chih Huang. "Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust." *Expert Systems with Applications*, 36, 2009: 6156–6163.

Park, J.Y. "The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context." *Information & Management* 48 (1), 2011: 53-61.

Rau, D. ", The influence of relationship conflict and trust on the transactive memory: performance relation in top management teams." , *Small Group Research* 36 (6), 2005: 746-771.

Shih-Chieh, Jack , and Shih Sheng-Pao. "The impact of transactive memory systems on IS development teams' coordination, communication, and performance." *International Journal of Project Management* 30, 2012: 329–340.

Sirmon, M, and R.D Hitt. "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box." *Academy of Management Review* 32 (1), 2007: 273-292.

Szulanski, G.R. "Exploring the internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm." *Strategic Management Journal* 17 (winter special issue), 1996: 27–43.

Wegner, D. M. "A computer network model of human transactive memory." *Social Cognition*, 13, 1995: 319–339.

Whelan, Eoin , and Robin Teigland. "Transactive memory systems as a collective filter for mitigating information overload in digitally enabled organizational groups." *E. Whelan, R. Teigland / Information and Organization* 23, 2013: 177–197.

Yun-Hwa, Chiang. "High commitment work system, transactive memory system, and new product performance." *Journal of Business Research* 67, 2014: 631-640.