

فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)  
سال دوم، شماره‌ی ۳ و ۴ (شماره‌ی پیاپی ۷ و ۸)، پاییز و زمستان ۱۳۸۹: صص ۱۴۹-۱۶۶

## سبک‌های رهبری توانمندساز مدیریت دانش

دکتر حشمت خلیفه سلطانی\*

سیدمجتبی حسینی\*\*

ناصر عسگری\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۵/۲۴

### چکیده

در این مقاله به بررسی نقش رهبری در افزایش اثربخشی اقدامات مدیریت دانش پرداخته می‌شود و رابطه‌ی بین پنج سبک رهبری اصلی (خودمدیریتی، تحول‌آفرین، تعامل‌گرا، ملاحظه-مدار و ساختارگرا) با دو مرحله‌ی اصلی از فرایند مدیریت دانش؛ یعنی، خلق دانش و تسهیم دانش بررسی می‌شود. روش تحقیق، توصیفی و از نوع هم‌بستگی است. قلمرو آماری آن نیز شامل ۹۵۰ نفر مدیران و کارشناسان شرکت پخش فراورده‌های نفتی ایران است که با نمونه‌گیری تصادفی انجام شده، ۲۷۰ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با کمک مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری همراه با رفتار مشارکتی، اعتماد دوجانبه و احترام به ایده‌ها و احساسات زیردستان با خلق و تسهیم دانش رابطه‌ی مستقیم قابل توجهی دارند، در حالی که این رابطه در مورد سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و آمرانه معکوس است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش؛ خلق دانش؛ تسهیم دانش؛ رهبری و سبک‌های رهبری

---

\* - استادیار دانشگاه علامه طباطبایی و دانشگاه تهران skhsoltani@yahoo.com

\*\* - دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس shariarib53@gmail.com

\*\*\* - نویسنده‌ی مسؤول: دانشجوی دکتری مدیریت - دانشگاه تهران asgari\_nasser@yahoo.com

## مقدمه

در عصر دانایی محوری دانش مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌هایی به‌شمار می‌رود که به‌دنبال کسب مزیت رقابتی پایدارند. سازمان با کمک مدیریتی جامع و نظام‌مند می‌تواند دانش و تجربیاتی به‌دست آورد و به‌کار گیرد که موفقیت و رقابت‌پذیری خود را در بلندمدت حفظ کند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸). تأثیر پروژه‌های مدیریت دانش بر موفقیت کلی سازمان، به‌طور گسترده‌ای تأیید شده است (چنمانانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). مدیریت دانش به‌دنبال ایجاد و توسعه‌ی دارایی‌های دانشی سازمان است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به‌طور نظام‌مند برای یافتن، خلق، قابل دست‌رس نمودن، کاربرد و سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان انجام می‌شوند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸). مدیریت دانش، فرایندی پیچیده است که پیاده‌سازی آن یک‌شبه انجام نمی‌شود. اجرا و کاربرد مؤثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش اثر می‌گذارند. این عوامل در مجموع زیرساخت (توانمندسازهای) مدیریت دانش به‌شمار می‌روند. زیرساخت‌های مدیریت دانش، شامل اجزا و عواملی است که وجود آن‌ها برای بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ضروری است. همه‌ی سازمان‌ها به‌خودی‌خود و به یک‌اندازه، برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش آمادگی ندارند (علوی و لیدنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). بنابراین، کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای مؤثر فرایندهای مدیریت دانش است. با توجه به ماهیت انسانی اقدامات مدیریت دانش، رهبری می‌تواند در ایجاد چنین شرایطی نقش بسیار مؤثری داشته باشد.

از این رو، در این پژوهش تأثیر پنج سبک اصلی رهبری بر اقدامات مدیریت دانش بررسی می‌شوند. این سبک‌ها عبارتند از: رهبری خودمدیریتی<sup>۳</sup>، رهبری تحول‌آفرین<sup>۴</sup>، رهبری تعامل‌گرا<sup>۵</sup>، رهبری ملاحظه‌مدار<sup>۶</sup> و رهبری ساختارگرا<sup>۱</sup>. هم‌چنین در مطالعات متعددی که درخصوص مدیریت

1. Chenneemaneni
2. Leidner
3. Self-management Leadership
4. Transformational Leadership
5. Transactional Leadership
6. Consideration

دانش در سازمان‌های مختلف انجام شده "خلق دانش"<sup>۲</sup> و "تسهیم دانش"<sup>۳</sup> به‌عنوان دو فعالیت اصلی و کلیدی مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند (وانگ و احمد، ۲۰۰۳: ۵۳). در این پژوهش، تأثیر هر یک از این سبک‌های رهبری بر دو فعالیت اصلی مدیریت دانش؛ یعنی، خلق دانش و تسهیم دانش بررسی می‌شود.

## مفهوم‌شناسی

در این بخش، مفاهیم اصلی مورد استفاده در پژوهش که در مدل مفهومی روابط بین آن‌ها نشان داده شده است، تعریف می‌شوند.

مدیریت دانش: به فرایند نظام‌مند و یک‌پارچه‌ی هم‌آهنگ‌سازی فعالیت‌های سازمانی کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم، انتقال، توسعه و به‌کارگیری و گسترش دانش به‌وسیله‌ی افراد و گروه‌ها در پی‌گیری اهداف سازمانی اشاره دارد (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸).

خلق دانش: فعالیت‌هایی که به تغییرشکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش، کاهش کاستی‌ها، تقویت تحقیقات و توسعه‌ی قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فن‌آوری‌های بیرون از سازمان می‌پردازد (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸).

تسهیم دانش: کلیه‌ی فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸).  
رهبری: توانایی فرد در اعمال نفوذ بر دیگران به‌گونه‌ای که مشتاقانه در جهت اهدافی مشخص تلاش کنند (رابینز، ۱۳۷۹: ۲۱۷).

سبک رهبری: شیوه‌ی استفاده‌ی رهبر از قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران (رابینز، ۱۳۷۹: ۲۲۲).

## نقش رهبری در مدیریت دانش

نقش رهبری در مدیریت دانش سازمان به‌وسیله‌ی کلولند<sup>۴</sup> در کتاب "مدیر دانش"<sup>۵</sup> مورد

1. Initiating Structure
2. Knowledge Creation
3. Knowledge Sharing
4. Cleveland
5. The Knowledge Executive

تأکید قرار گرفته است (کلوند، ۱۹۸۵). رهبران الگوی دیگرانند؛ از این‌رو آنان بر چگونگی گرایش و برخورد سازمان با اقدامات و فرایندهای مدیریت دانش تأثیری مستقیم دارند. افزون بر این، اگر مدیریت دانش در همه‌ی لایه‌های سازمان نفوذ نکرده باشد، نشان‌گر آن است که برنامه‌های مدیریت دانش مؤثر نبوده‌اند (دتین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۳). رهبری دانش باید در سراسر سازمان و در همه‌ی لایه‌های سلسله‌مراتبی نمایان باشد. سازمان‌های اثربخش به رهبری اتکا دارند، نه رهبران. نقش رهبری دانشی، فراهم ساختن چشم‌انداز راهبردی، انگیزش افراد، برقراری ارتباطات مؤثر، ایفای نقش به‌عنوان عامل تغییر، مربی‌گری، الگوی مناسب عمل و پیاده‌سازی طرح دانشی است (دبوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۳۸). رهبران دانشی<sup>۳</sup> باید اهداف مدیریت دانش را برای همه‌ی افراد مربوط تشریح کنند؛ به گونه‌ای که بتوانند نقش خود را در دستیابی به آن اهداف درک کنند. اشتیاق، پویایی و انرژی رهبران دانشی در ایجاد تعهد در دیگران نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارد (دبوسکی، ۲۰۰۶: ۲۷). بنابراین، موفقیت اقدامات مدیریت دانش به حمایت همیشگی از جانب رهبران نیاز دارد تا اطمینان حاصل شود که ارزش و نتایج مدیریت دانش در ذهن مساعدت‌کنندگان نهادینه شده است (دبوسکی، ۲۰۰۶: ۳۹). هم‌چنین رهبران دانشی از راه ایجاد تماس و ارتباط مستمر با اعضای سازمان، شناخت مساعدت‌های فردی و ایجاد فرصت برای رشد و پرورش، آن‌ها را دلگرم می‌کند. اگر برنامه‌های مدیریت دانش نتوانند در همه‌ی لایه‌های سازمان نفوذ کنند، مؤثر نخواهند بود (دتین و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۸). چون رهبران در همه لایه‌های سازمانی نفوذ و تأثیر دارند، می‌توانند در مدیریت دانش نقشی منحصربه‌فرد ایفا کنند.

## سبک رهبری

رهبری فرایند نفوذ در پیروان برای دستیابی به نتایج مورد نظر است (رابینز، ۱۳۷۹). چگونگی این نفوذ بر پایه‌ی رفتارها و ویژگی‌های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه‌ای که در آن فرایند نفوذ رخ می‌دهد، تشریح می‌شود. رهبران، فرهنگ‌سازی می‌کنند و نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است؛ به گونه‌ای که هدف‌های از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند.

1. Detienne
2. Debowski
3. Knowledge Leaders

سبک رهبری را می‌توان شیوهی استفاده‌ی رهبر از قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران تعریف کرد (رابینز، ۱۳۷۹). با توجه به تأثیر سبک رهبری بر عملکرد سازمانی (رابینز، ۱۳۷۹) در این پژوهش، پنج سبک اصلی رهبری که در متون نظری مورد تأکید قرار گرفته‌اند، به‌عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده‌اند و عبارتند از سبک‌های رهبری: خودمدیریتی، تحول‌آفرین، تعامل‌گرا، ملاحظه‌مدار و ساختار‌گرا.

سبک رهبری خودمدیریتی: چنین رهبرانی به کارکنان کمک می‌کنند تا استانداردهای عملکرد خود را گسترش دهند و اطلاعات مورد نیاز را برای مدیریت کردن بر خودشان به‌دست آورند. ابعاد اصلی مورد استفاده برای اندازه‌گیری این سبک رهبری عبارتند از: تشویق خودهدف‌گذاری، تشویق خودتقویتی، تشویق خودانتقادی، تشویق خودانتظاری و تشویق خودتمرینی (پولیتس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۳۵۶).

سبک رهبری تحول‌آفرین: چنین رهبری، با تشویق پیروان به گذشتن از منافع شخصی خود به‌نفع سازمان، اعتماد و انگیزش کارکنان را برای کسب عملکرد فراتر از حد انتظار افزایش می‌دهد. ابعاد این سبک عبارتند از: کاریزما، پرورش فردی و تحریک فرهیختگی (پولیتس، ۲۰۰۱: ۳۵۶).

سبک رهبری تعامل‌گرا: این سبک، بر مجموعه‌ای از تعاملات بین رهبر و زیردستان مبتنی است. چنین رهبری نقش پیروان را برای رسیدن به نتایج مورد نظر روشن می‌کند و با اعطای پاداش‌هایی، بر رفتارها و ویژگی‌های زیردستان اثر می‌گذارد. ابعاد این سبک عبارتند از: پاداش اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا (پولیتس، ۲۰۰۱: ۳۵۷).

سبک رهبری ملاحظه‌مدار: به میزانی اشاره دارد که فرد از روابطی شغلی برخوردار است که به روابط متقابل و احترام به زیردستان معروف است (رابینز، ۱۳۷۹: ۲۲۱).

سبک رهبری ساختار‌گرا: به میزانی اشاره دارد که رهبر به تعریف و سازمان‌دهی نقش خود و زیردستان در پی‌گیری اهداف سازمانی می‌پردازد و تلاش می‌کند کار، روابط کاری و اهداف را سازمان‌دهی کند (رابینز، ۱۳۷۹: ۲۲۱).

## مدیریت دانش

در دنیای رقابتی امروز، دانش به منبع راهبردی بسیاری از سازمان‌ها بدل شده است (بارنی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۱۰۲). از دیدگاه نوناکا در شرایط ناپایدار امروزی، دانش، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار است (نوناکا، ۱۹۹۴: ۱۷). از این‌رو، مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی بدل شده است که به دنبال بهره‌برداری از این سرمایه‌ی ارزشمند خود هستند. مدیریت دانش، به فرایند نظام‌مند و منسجم هم‌آهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده‌ی سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش به‌وسیله‌ی افراد و گروه‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶: ۱۹۴).

اهداف بیش‌تر پروژه‌های مدیریت دانش، عبارتند از: آشکارسازی دانش از راه سامانه‌های مدیریت دانش، مانند نقشه‌ها یا ابزارهای متنی؛ بالا بردن فرهنگ مشوق خلق و تسهیم دانش؛ توسعه‌ی زیرساخت دانشی که شامل شبکه‌ای از افراد و فن‌آوری‌ها با هدف بالا بردن تعامل و همکاری بین کارکنان است (پولیتس، ۲۰۰۱: ۳۵۷). سازمان‌ها برای دستیابی به این اهداف، راهبردهای گوناگونی را در پیش می‌گیرند؛ هانسن<sup>۲</sup> و دیگران (۱۹۹۹) راهبردهای مدیریت دانش را شامل راهبرد شخصی‌سازی<sup>۳</sup> و مستندسازی<sup>۴</sup> می‌دانند. راهبردهای شخصی‌سازی بر نقش تعاملات بین‌فردی در خلق و تسهیم دانش راهبردهای مدون‌سازی بر ذخیره‌سازی دانش و در دست‌رس قرار دادن آن برای دیگر کارکنان تأکید دارند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸: ۱۹۵).

## خلق دانش

دانش در اصل از تجربه و مهارت کارکنان به‌دست می‌آید. دانش هنگامی خلق می‌شود که افراد شیوه‌ی جدیدی برای انجام کارها پیدا کنند یا دانش ماهوی را گسترش دهند (بوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۴۶۱). خلق دانش، حاصل تعاملات اجتماعی و همکاری‌های سازمانی است. نوناکا، چهار مدل خلق دانش را وصف می‌کند که از تعامل بین دانش ضمنی و آشکار در سطوح مختلف سازمان‌ها

1. Barney
2. Hansen
3. Personalization
4. Codification
5. Bose

به‌دست می‌آید: جامعه‌پذیری، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۵ به‌نقل از منوریان و عسگری، ۱۳۸۸: ۲۵۶).

**جدول ۱. انواع تعامل بین دانش ضمنی و صریح (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۵).**

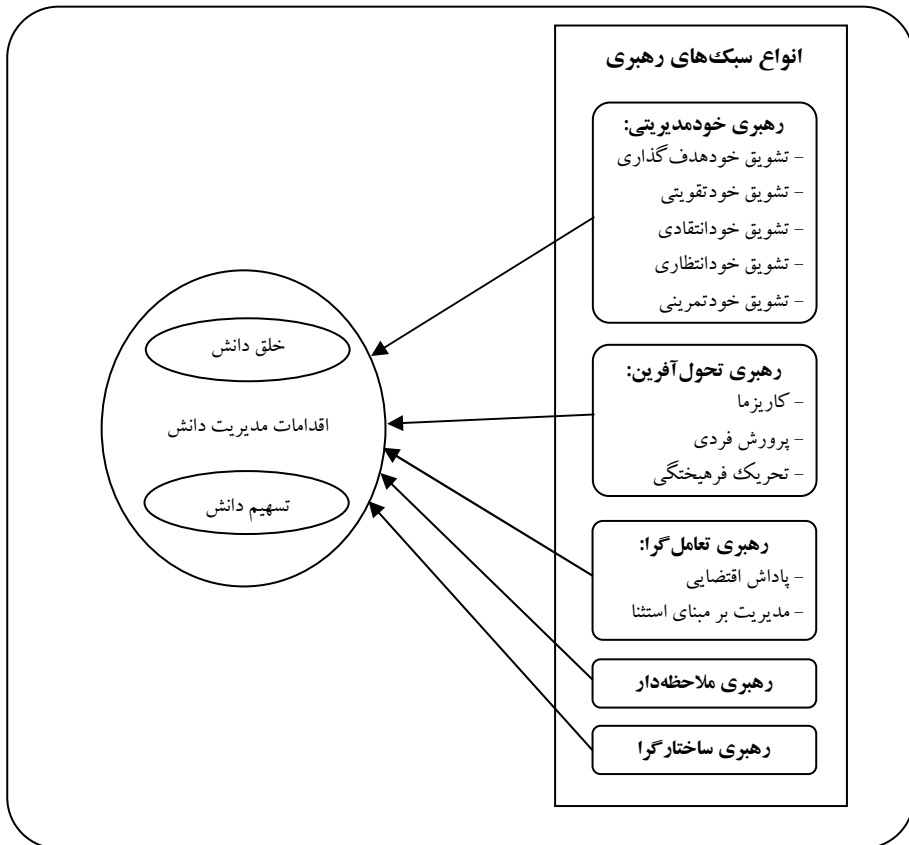
به دانش صریح	به دانش ضمنی	
۲. برونی‌سازی	۱. جامعه‌پذیری	از دانش ضمنی
ترکیب‌سازی	۴. درونی‌سازی	از دانش صریح

تسهیم دانش: هنگامی که دانش خلق شد، باید اعضای سازمان در آن سهیم شوند، تا بتواند به عنوان مبنایی برای نوآوری و خلق دانش در آینده عمل کند. خلق و تسهیم دانش، با هدف خلق دانش جدید از راه تشریک‌مساعی افراد و هم‌افزایی حاصل از ترکیب تجربیات و پیش‌زمینه‌های اعضای سازمان امکان‌پذیر است (وود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۹۱). برخی تسهیم دانش را به‌عنوان فرایند اشاعه‌ی دانش در سراسر سازمان تعریف کرده‌اند. این اشاعه، می‌تواند بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی انجام شود که از هرگونه‌ای از کانال‌های ارتباطی بهره می‌برند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱: ۱۱۴). پژوهشگران دیگری نیز تسهیم دانش را با جریان دانش یک‌سان تلقی کرده و جریان دانش را شامل پنج رکن اصلی می‌دانند: ارزش منبع دانش، تمایل منبع به تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای کانال ارتباطی، تمایل گیرنده به دریافت دانش و توانایی جبران گیرنده. داونپورت و پروساک نیز تسهیم دانش را به‌عنوان تبادل دانش بین افراد و گروه‌ها می‌دانند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸: ۲۵۶).

### معرفی چارچوب مفهومی پژوهش

در این پژوهش، بر مبنای ادبیات بیان‌شده از بین عوامل چهارگانه‌ی فرایند مدیریت دانش، دو عامل «خلق دانش» و «تسهیم دانش» به‌عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده‌اند و پنج سبک رهبری بیان‌شده نیز، به‌عنوان متغیرهای مستقلی در نظر گرفته خواهند شد:

1. Wood



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مباحث بیان‌شده و مدل مفهومی پژوهش در مورد تأثیر سبک‌های رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش، فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌های فرعی تدوین شده‌ی این پژوهش عبارتند از:

فرضیه‌ی اصلی

سبک رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش اثر دارد.



### فرضیه‌های فرعی

۱. سبک رهبری خودمدیریتی بر اثربخشی مدیریت دانش اثر دارد.
۲. سبک رهبری تحول‌آفرین بر اثربخشی مدیریت دانش اثر دارد.
۳. سبک رهبری تعامل‌گرا بر اثربخشی مدیریت دانش اثر دارد.
۴. سبک رهبری ملاحظه‌مدار بر اثربخشی مدیریت دانش تأثیر دارد.
۵. سبک رهبری ساختارگرا بر اثربخشی مدیریت دانش اثر منفی دارد.

## روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به‌لحاظ هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسش‌نامه اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه‌ی آماری به‌دست آورد. هم‌چنین، از جنبه‌ی زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است.

جامعه‌ی مورد بررسی در این پژوهش، شامل همه‌ی مدیران و کارشناسان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران به تعداد ۹۵۰ نفر است. در این پژوهش که در زمستان ۱۳۸۹ انجام شده، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد نمونه، براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه‌ی محدود، شامل ۲۷۰ نفر است. برای اطمینان از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها به تعداد مناسب، تعداد ۳۰۰ پرسش‌نامه بین مدیران و کارشناسان توزیع و درنهایت ۲۷۶ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

## ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه‌ی میدانی، پرسش‌نامه‌ای ۳۵ سوالی است که به‌صورت طیف لیکرت تهیه شده است. برای سنجش میزان متغیرهای مستقل؛ یعنی، سبک رهبری خودمدیریتی از پرسش‌نامه‌ی مانز و سیمز (۱۹۸۷)، سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا از پرسش‌نامه‌ی باس (۱۹۸۵) و برای سبک‌های رهبری ملاحظه‌مدار و ساختارگرا از پرسش‌نامه‌ی استاگدیل (۱۹۶۳) استفاده شده است. برای جلوگیری از طولانی‌شدن بیش از حد پرسش‌نامه، تعدادی از سؤالات

موجود در این پرسش‌نامه‌ها حذف و از مناسب‌ترین آن‌ها استفاده شده است. برای اندازه‌گیری میزان متغیرهای وابسته پژوهش؛ یعنی، خلق و تسهیم دانش نیز از پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده در پژوهش وانگ و احمد (۲۰۰۳) استفاده شده است. برای آزمودن پایایی پرسش‌نامه نیز، نمونه‌ی اولیه‌ی شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و ۹۲ درصد به‌دست آمد.

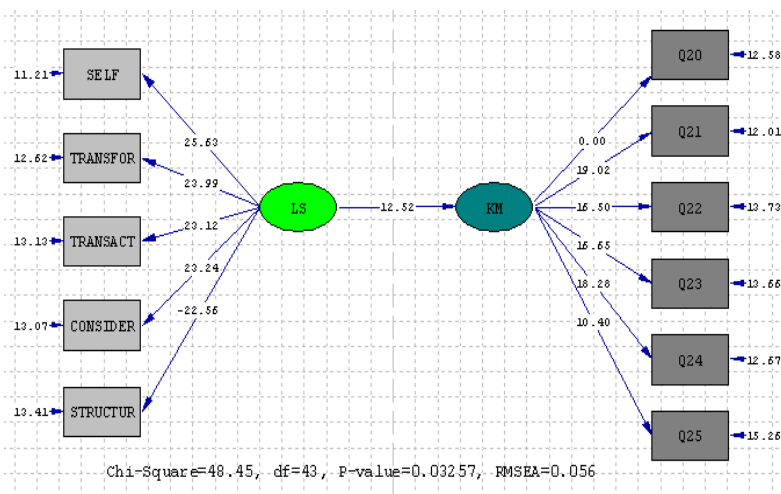
## یافته‌ها

در مدل معادلات ساختاری روابط موجود بین صفت‌های مکنون که براساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند (کلانتری، ۱۳۸۸). در این مدل ۳۵ متغیر آشکار (شامل سؤالات تحقیق) و ۶ متغیر مکنون (متغیرهای مستقل و وابسته‌ی بیان شده) وجود دارد.

پس از مدل‌سازی، برای ارزیابی صحت مدل از شاخص‌های ویژه‌ی استفاده می‌شود که عبارتند از: نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی که باید کم‌تر از مقدار مجاز ۳ باشد، مقدار ریشه‌ی میانگین توان دوم خطای تقریب که مقدار مجاز آن باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد و مقدار پی که باید کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد و شاخص برازش تعدیل یافته باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد.

برای بررسی معنادار بودن تأثیر سبک رهبری، از مدل معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به‌دست آمده‌ی مدل می‌توان گفت از آن‌جا که آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشند. به این معنا که اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار بگیرد، بی‌معنا خواهد بود. نمودار (۲) معنادار بودن اثر سبک رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

بر مبنای شاخص‌های نشان داده شده در جدول (۲)، می‌توان در مورد برازش مدل پژوهش قضاوت نمود.



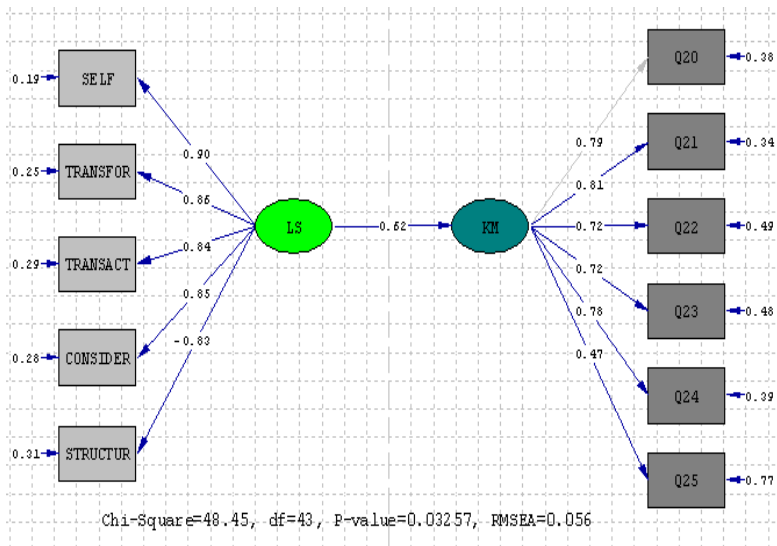
نمودار ۲. مدل اثر سبک رهبری بر اقدامات مدیریت دانش در حالت معناداری

جدول ۲. شاخص‌های برازش اثر رهبری بر اقدامات مدیریت دانش

شاخص‌ها	مقدار مجاز	اعداد به‌دست آمده	نتیجه‌ی برازش
نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی	$\chi^2/df < 3$	۱/۱۲۶	مناسب
مقدار پی (P-Value)	$< 0.05$ مقدار پی	۰/۰۳۲۵	مناسب
ریشه‌ی میانگین توان‌دوم خطای تقریب (RMSEA)	$< 0.08$ $0.05 < RMSEA$	۰/۰۵۶	مناسب
شاخص برازندگی (GFI)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۰	مناسب
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	بالاتر از ۰/۹	۰/۸۹	به‌نسبت مناسب
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۲	مناسب

شاخص‌های برازش مدل، مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی برابر ۱/۱۲۶ و کم‌تر از مقدار مجاز ۳، مقدار ریشه‌ی میانگین

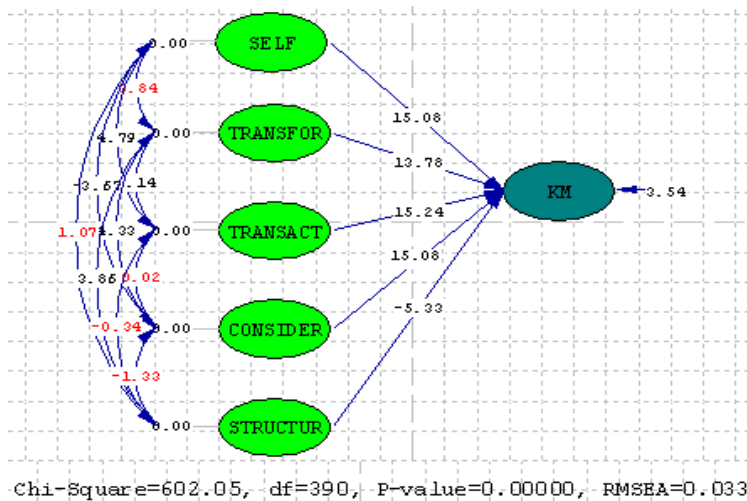
توان دوم خطای تقریب (یعنی ۰/۰۵۶) کم‌تر از مقدار مجاز؛ یعنی، ۰/۰۸ و مقدار پی (۰/۰۳۲۵) کوچک‌تر از حد مجاز؛ یعنی، ۰/۰۵ است. هم‌چنین بر مبنای این مدل، میزان تأثیر سبک رهبری بر مدیریت دانش برابر ۱۲/۵۲ و بیش‌تر از مقدار ۱/۹۶ است و این به‌معنای معنادار بودن تأثیر سبک رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش است. با استفاده از مدل استاندارد، می‌توان میزان تأثیر سبک رهبری را بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش (فرضیه‌ی اصلی پژوهش) بررسی نمود.



### نمودار ۳. مدل اثر سبک رهبری بر مدیریت دانش در حالت استاندارد

نمودار معناداری، نشان داد که تأثیر سبک رهبری بر میزان اثربخشی اقدامات مدیریت دانش معنادار است. نمودار در حالت استاندارد نیز نشان می‌دهد که سبک رهبری، ۶۲ درصد تغییرات میزان اثربخشی اقدامات مدیریت دانش را تبیین می‌کند. بنابراین، فرضیه‌ی اصلی پژوهش؛ یعنی، تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش تأیید می‌شود. پس از تأیید اثر تبیین‌کنندگی سبک رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش، به بررسی چگونگی و میزان تأثیر هر یک از این سبک‌ها پرداخته می‌شود (فرضیه‌های فرعی) تا سبک‌های رهبری، تقویت‌کننده‌ی اثربخشی مدیریت دانش شناسایی شوند؛ بدین منظور با استفاده از مدل معناداری،

معنادار بودن اثر هر یک از سبک‌های رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش بررسی و سپس با استفاده از مدل استاندارد میزان و چگونگی تأثیر هر یک از سبک‌ها ارزیابی می‌شود.



#### نمودار ۴. مدل اثر سبک‌های رهبری بر اقدامات مدیریت دانش در حالت معناداری

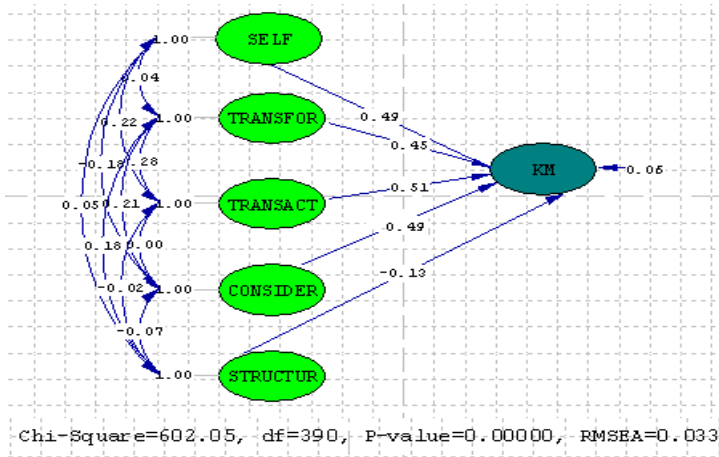
بر مبنای شاخص‌های ارایه‌شده در جدول (۳)، می‌توان در مورد میزان تأثیر سبک‌های رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش قضاوت نمود.

#### جدول ۳. شاخص‌های برازش تأثیر سبک‌های رهبری بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش

نتیجه‌ی برازش	اعداد به‌دست آمده	مقدار مجاز	شاخص‌ها
مناسب	۱/۵۴۴	$\chi^2/df < 3$	نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی
مناسب	۰/۰۰۰	$< ۰/۰۵$ مقدار پی	مقدار پی (P-Value)
مناسب	۰/۰۳۳	$0.05 < RMSEA < ۰/۰۸$	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)
مناسب	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازندگی (GFI)
مناسب	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازندگی تعدیل‌یافته (AGFI)
به نسبت مناسب	۰/۸۹	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)

شاخص‌های ارایه‌شده و مقایسه‌ی آن با مقدار مطلوب برای یک مدل برازش‌یافته، نشان‌دهنده‌ی برازش مناسب مدل است. در ادامه، به بررسی میزان و چگونگی تأثیر هر یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

این مدل معناداری، معنادار بودن تأثیر سبک‌های رهبری گوناگون بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش را تأیید می‌کند و مدل استاندارد میزان این ضریب هم‌بستگی را نشان می‌دهد. نتایج حاصل از این دو مدل در جدول (۴) نشان داده شده است.



نمودار ۵. مدل اثر سبک رهبری بر مدیریت دانش در حالت استاندارد

جدول ۴. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
۱	اثر مثبت رهبری خودمدیریتی بر اقدامات KM	۰/۴۹	۱۵/۰۸	تأیید
۲	اثر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر اقدامات KM	۰/۴۵	۱۳/۷۸	تأیید
۳	اثر مثبت رهبری تعامل‌گرا بر اقدامات KM	۰/۵۱	۱۵/۲۴	تأیید
۴	اثر مثبت رهبری ملاحظه‌مدار بر اقدامات KM	۰/۴۹	۱۵/۰۸	تأیید
۵	اثر منفی رهبری ساختارگرا بر اقدامات KM	-۰/۱۳	-۵/۳۳	تأیید

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۴)، معنادار بودن اثر همه سبک‌های رهبری بر میزان اثربخشی اقدامات مدیریت دانش تأیید شده است؛ زیرا مقدار آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار ندارد. همچنین، این نتایج نشان می‌دهند که برابر فرضیه‌های ۱ تا ۴، سبک‌های رهبری خودمدیریتی، تحول‌آفرین، تعامل‌گرا و ملاحظه‌مدار اثر مثبتی بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش دارند و سبک رهبری تعامل‌گرا بیشترین تأثیر را دارد (۰/۵۱) و همان‌طور که در فرضیه‌ی ۵ بیان شده است، سبک رهبری ساختارگرا بر اقدامات مدیریت دانش اثری منفی دارد (۰/۱۳-).

## نتایج پژوهش

الگوی کلی روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته در مدل معادلات ساختاری با فرضیات بیان شده سازگار بوده و هر ۵ رابطه‌ی بررسی شده، معنادار و مهم بوده‌اند. بر مبنای نتایج به دست آمده، تأثیر مثبت سبک‌های رهبری خودمدیریتی، تحول‌آفرین، تعامل‌گرا و ملاحظه‌مدار و تأثیر منفی سبک رهبری ساختارگرا با میزان خلق و تسهیم دانش تأیید شده‌اند. بررسی میزان تأثیر انواع سبک‌های رهبری نشان می‌دهد که سبک رهبری تعامل‌گرا، از بیش‌ترین میزان تأثیر بر اقدامات مدیریت دانش برخوردار بوده است. این یافته، نقش تعاملات بین فردی و میان‌گروهی را در تسهیم و خلق دانش تأیید می‌کند؛ زیرا یکی از راه‌های اصلی تسهیم دانش، تعاملات رسمی و غیررسمی بین اعضای سازمان است. همچنین تعاملات بین افراد و مبادله‌ی دانش و تجربه، بر خلق دانش جدید به‌ویژه دانش ضمنی نیز اثرگذار است. از این‌رو، رهبری که بر توسعه‌ی شبکه‌های ارتباطی توجه داشته باشد، زمینه‌ی مناسبی برای تسهیم و خلق دانش فراهم ساخته است. سبک رهبری خودمدیریتی نیز، با آزادی عمل و اختیاراتی که به کارکنان می‌دهد، امکان مشارکت، توسعه‌ی فردی و کاربرد ایده‌های خلاقانه و جدید کارکنان را فراهم می‌سازد و این‌ها نیز زمینه‌ساز مناسبی برای خلق دانش به‌وسیله‌ی کارکنان به‌شمار می‌روند. رهبری تحول‌آفرین و ملاحظه‌مدار نیز با ایجاد محیطی همکارانه، مبتنی بر اعتماد و حمایت‌گرانه می‌تواند به اقدامات مدیریت دانش کمک کند؛ زیرا خلق و تسهیم دانش به وجود جوّ صمیمانه، تعاملات باز و نزدیک و اعتماد به حسن‌نیت همکاران و اعضای سازمان نیاز دارد. تأثیر منفی سبک رهبری ساختارگرا بر اقدامات مدیریت دانش، به این دلیل است که این سبک امکان تغییر، پویایی، بهینه‌سازی، مشارکت و

خلاقیت کارکنان را محدود می‌سازد و این‌ها موانعی برای خلق و تسهیم دانش به‌شمار می‌روند. این سبک بر راهبرد شخصی‌سازی مدیریت دانش تأثیر بیش‌تری خواهد داشت تا راهبرد مستندسازی؛ زیرا در راهبرد شخصی‌سازی، مدیریت دانش بر خلق و تسهیم دانش از راه تعاملات میان اعضای سازمان تأکید می‌شود و سبک رهبری ساختارگرا با توسعه‌ی این تعاملات سازگاری ندارد.

به‌طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که ماهیت انسانی اجتماعی اقدامات مدیریت دانش، به رهبرانی نیاز دارد که بر توسعه‌ی عوامل انسانی و اجتماعی در سازمان تأکید داشته باشند. از این‌رو، می‌توان گفت که سبک‌های رهبری همراه با رفتار مشارکتی، اعتماد دوجانبه و احترام به ایده‌ها و احساسات زیردستان با خلق و تسهیم دانش رابطه‌ی مستقیم قابل توجهی دارند؛ درحالی‌که این رابطه در مورد سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و آمرانه معکوس است. از این‌رو می‌توان گفت سبک رهبری مناسب مدیریت دانش در سازمان، سبکی است که به افراد آزادی عمل، اختیار و مسؤلیت کافی می‌دهد تا در مورد واقعیت‌ها تجربه به‌دست آورند و نوآوری داشته باشند و آن‌چه را که در هنگام انجام وظایف‌شان روی می‌دهد، درک کنند. به بیان دیگر، خلق و تسهیم دانش در سازمان‌هایی مؤثر است که به افراد آزادی عمل داده می‌شود تا در مورد کاری که انجام می‌دهند، فکر و عمل کنند.

از دیرباز مدیران میانی نقش دروازه‌بانان اطلاعاتی و دانشی را بر عهده داشته‌اند. بنابراین، مدیریت باید تغییر فرهنگی بنیادینی را هدایت کند که خلق و تسهیم دانش برای همه‌ی کارکنان به‌راحتی امکان‌پذیر باشد. این سبک رهبری مشارکتی و خودمدیریتی است که این شرایط را تسهیل و تشویق می‌کنند و موجب بالارفتن اثربخشی مدیریت دانش می‌شوند و می‌تواند راهبرد دانشی شفاف و آگاهانه‌ای را برای سازمان فراهم کند که بتواند از موجودی دانش خود برای افزایش کارایی، اثربخشی، بهره‌وری و موضع رقابتی بهره‌گیرد.

چنین رهبرانی دانش را مدیریت نمی‌کنند؛ بلکه مأموریت خود را انجام می‌دهند تا خلق، به‌کارگیری و تسهیم دانش در سراسر سازمان به‌طور مؤثر انجام شود. چنین رهبرانی برای تقویت خلق و تسهیم دانش ارتباطات، چانه‌زنی می‌کنند و به تشویق فرایندهای تعاملی می‌پردازند و با ترغیب اعضای سازمان، نسبت به جمع‌آوری اطلاعات و دانش مورد نیاز برای



رصد کردن عملکرد خودشان اقدام می‌کنند.

چنین رهبرانی، رهبر توانمندساز دانش به‌شمار می‌روند و می‌توانند روابط راهبردی بین مدیریت دانش و فرایندها و عملیات کسب‌وکار را به‌خوبی درک کنند، کارکنان را به خلق و تسهیم دانش تشویق کنند و از به حمایت ایده‌های جدید بپردازند.

## فهرست منابع

۱. رایبیز، استیفن (۱۳۷۹). **مبانی رفتار سازمانی**. ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. شامی زنجانی (۱۳۸۸). **شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها**. تهران: دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، رساله‌ی دکتری.
۳. منوریان، عباس و عسگری، ناصر (۱۳۸۸). **سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی**. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
4. Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. (25:1), pp. 107-136.
5. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Dvantage. *Journal of Management*. (17:1), 1991, pp. 99-120.
6. Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press, NY.
7. Bose, R. (2004). Knowledge Management Metrics. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 6, pp. 457-468.
8. Chennemaneni, A. (2008). **Determinants of Knowledge Sharing Behavior: Developing and Testing a Theoretical Model**, The University of Texas.
9. Cleveland, H. (1985). **The Knowledge Executive**. New York: E.P. Dutton, NY.
10. Debowski, S. (2006). **Knowledge Management**, John Wiley & Sons, Milton, QLD.
11. DeTienne, K.B.; Dyer, G.; Hoopes, C.; Harris, S. (2004). Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10 No.4, pp.26-43.
12. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
13. Politis, J.D.; Crawford, J (1998). The Relationship Between Self-management Leadership Behavior, Self leadership Worker Behaviour and Desirable Outcomes (i.e. Job Satisfaction, Trust, Performance, etc). **6th Annual Australian Self-Managed Work Teams Conference**, Sydney.
14. Politis, J.D.; Crawford, J (2001). The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management. *Leadership and Organization Journal*. 22/8, 354-364.
15. Wang, c. and Ahmed, P. (2003). Structural Dimensions Forknowledge Based Organizations. *Measures Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 51-62.
16. Wood, C., (2005). **An Empirical Examination of Factors Influencing Work- Unit Knowledge Management Effectiveness in Organization**, the University of Texas at Arlington.