

# تبیین سبک رهبری توانمندساز چرخه دانش در دانشگاه‌های کشور

سید علی اکبر احمدی<sup>۱</sup>، مهدی شهبازی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۲/۱ تاریخ پذیرش: ۹۳/۴/۳۰

## چکیده

در این پژوهش به تبیین سبک رهبری توانمندساز چرخه دانش در دانشگاه‌های کشور پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق را اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و پیام نور تشکیل می‌دهند. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است. برای بررسی رابطه بین متغیرها و مدل معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین سبک رهبری توانمندساز بین اعضای هیئت علمی بر اساس جنسیت در هر دو دانشگاه تفاوت معناداری وجود ندارد و نظرات هر دو گروه زنان و مردان در دانشگاه‌های پیام نور و دانشگاه علامه طباطبایی یکسان است. در نهایت، سبک رهبری تبادلی به عنوان سبک رهبری توانمندساز چرخه دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه شناسایی شد.

## کلید واژه‌ها

مدیریت دانش، رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی، رهبری عدم مداخله‌گر

۱. استاد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات تهران، نویسنده مسئول: shahbazi375@gmail.com

## مقدمه

سیستم مدیریت دانش در سازمان است. البته با توجه به اینکه دانش و اطلاعات در سراسر سازمان پراکنده می‌باشد و برای همه قابل تشخیص نیست؛ توجه به نیاز مبرم کارکنان به این دانش و اطلاعات و به کارگیری آن برای پیشرفت و توسعه از یک سو و مدیریت کردن دانش در سازمان که از خود دانش مهم تر و حیاتی تر است؛ از سوی دیگر، طراحی و اجرای مدیریت دانش را که هدف آن تولید، تسهیم و گسترش دانش در سازمان و حفظ پویایی سازمان می‌باشد، ضروری می‌نماید (لایر،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲). یکی از ابعاد مهم پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، سبک رهبری حاکم بر سازمان است. از آنجا که سبک رهبری در هر سازمان با توجه به نوع سازمان و مسائل حاکم بر آن از سازمانهای دیگر متمایز است، تعیین سبک رهبری توانمندساز مدیریت دانش در هر سازمان به صورت مجزا ضرورت می‌یابد (مامفورد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). دو عامل مورد بحث در این تحقیق، سبک‌های رهبری<sup>۵</sup> و مدیریت دانش<sup>۶</sup> هستند. در مورد سبک رهبری مدل‌های گوناگونی وجود دارد که در این تحقیق مدل چندگانه رهبری<sup>۷</sup> بر اساس مطالعات محقق و به دلیل جدیدتر بودن، برگزیده شده است. باس<sup>۸</sup> در سال ۱۹۸۵ مدل چندگانه را در زمینه‌ی رهبری تحول آفرین، تبادل و رهبری عدم مداخله‌گر ارائه کرد؛ مدلی که رفتار رهبر را مبتنی بر پنج بعد رهبری تحول آفرین<sup>۹</sup>، دو بعد رهبری تبادل<sup>۱۰</sup> و یک بعد رهبری عدم مداخله‌گر<sup>۱۱</sup> بیان کرد. در رابطه با پیاده‌سازی مدیریت دانش بیش از ۲۰ مدل ارائه شده است. این مدل‌ها شامل دو تا هشت مرحله هستند و از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت می‌باشند. که در این تحقیق، مدل سنگ بنای مدیریت دانش به دلیل جامعیت بیشتر و مد نظر قرار دادن ابعاد درونی و محیطی سازمان انتخاب شده است. (کروسان<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)

در اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به عنوان یک فاکتور کلیدی نقش محرک درونی را برای رشد و توسعه اقتصادی داراست. امروزه هنر مدیریت در دانشگاه‌ها در حال تبدیل شدن به هنر «مدیریت دانش» است؛ به این معنی که یک رئیس دانشگاه صرفاً اعضای هیئت علمی را مدیریت نمی‌کند، بلکه دانش آنها را مدیریت می‌نماید و شرایط مناسب را برای تولید دانسته‌های ارزشمند از طریق تفکر نیروی انسانی و به انجام رسانیدن این کار به طریقی که اعضای هیئت علمی را به مسئولیت پذیری شخصی ترغیب کند، فراهم می‌کند (حسنوی و همکاران، ۱۳۸۹). رهبری یکی از ضرورت‌های اساسی برای انجام فعالیتهای بسیاری از دانشگاه‌های امروزی است و در عین حال یک نقش کلیدی در موفقیت سیستم مدیریت دانش بازی می‌کند؛ زیرا رهبران مراکز آموزشی در نقش الگویی هستند که رفتارهایشان برای مدیریت دانش تقلید می‌شود (وانگ،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵). علاوه بر این، از دیگر قابلیت‌های رهبری که مهم می‌باشد شامل فرمان تغییر کارها، رساندن اهمیت مدیریت دانش به اعضای هیئت علمی، کمک به حفظ روحیه آنها و ایجاد فرهنگی که خلق و تسهیم دانش را تسهیل می‌کند؛ است (کاجیئو و لینگبو،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲). مسئله اساسی در بسیاری از دانشگاه‌ها، نادیده گرفتن این بعد مهم در انجام اقدامات مربوط به مدیریت دانش است که منجر به کاهش کارایی این اقدامات می‌گردد. با وجود آنکه انتخاب سبک رهبری مناسب می‌تواند به عنوان یک عامل توانمندساز چرخه دانش عمل کند، بی توجهی به این موضوع و عدم تناسب سبک رهبری در دانشگاه با اصول حیاتی چرخه دانش می‌تواند نقش مانع بر سر راه پیاده‌سازی موفق چرخه دانش را داشته باشد. بنابر این، یکی از مسائل اساسی در سازمانهای امروز و از جمله آنها مراکز آموزشی و پژوهشی مانند دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها، تبیین و تعیین سبک رهبری هماهنگ با چارچوب‌های اساسی مدیریت دانش است که در صورت تحقق این امر کارایی اقدامات چرخه دانش در سازمان افزایش متناهی خواهد داشت. لذا سؤال اصلی در این تحقیق این است که سبک رهبری توانمندساز در بهبود فرایند چرخه دانش در دانشگاه‌های کشور کدام است؟

## ادبیات و مبانی نظری تحقیق

عامل موفقیت سازمانهای آموزشی و پژوهشی در عصر اطلاعات، حرکت به سوی دانش محوری و به کارگیری

3. loyer

4. Mumford

5. Leadership styles

6. Knowledge management

7. Multifactor leadership mode

8. Bass

9. Transformational leadership

10. Transactional leadership

11. Laissez-Faire

12. Crossan

1. wang

2. Lingbo &amp; kiachao

۲. کسب<sup>۷</sup> دانش: در این مرحله باید دانش را از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و ... از منابع شناسایی شده در مرحله کشف به دست آورد و نیز مشخص نمود چه قابلیت‌هایی را می‌توان از خارج سازمان خریداری یا تهیه کرد و مورد استفاده قرار داد.

۳. توسعه<sup>۸</sup> دانش: چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه‌ی دانش، زیربنایی می‌باشد که مکمل فرایند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرایندهای کارتر می‌باشد. فرایند توسعه‌ی دانش شامل آن دسته از تلاش مدیریتی است که به صورت آگاهانه با هدف تولید و ایجاد توانایی ای، که سازمان فاقد آن است انجام می‌گیرد. (پروست و همکاران، ۲۰۰۰)

۴. اشتراک<sup>۹</sup> و تسهیم دانش: مسائلی همچون: چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش، به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و چگونگی انتقال دانش از سطح دانش فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح سازمانی، در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد.

۵. استفاده<sup>۱۰</sup> از دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان مربوط به این قسمت است. در این بخش موانعی که بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است، باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات استفاده کرد.

۶. نگهداری<sup>۱۱</sup> دانش: ذخیره و نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می‌شود. این روش از نابودی دانش جلوگیری کرده و به آن اجازه می‌دهد که مورد استفاده قرار گیرد؛ البته در این راستا باید سازوکار مناسبی برای به‌روز کردن سیستم ایجاد کرد. سازمانها اغلب از این نکته غلایه دارند که سازماندهی مجدد باعث شده است که آنها بخشی از حافظه خود را از دست بدهند. لذا فرایندهای مربوط به انتخاب، ذخیره و به‌روز کردن منظم دانشی که در آینده ارزشمند خواهد بود، باید به دقت کامل سازماندهی شوند. اگر این کار انجام نگیرد این امکان وجود دارد که تخصص‌های ارزشمند به طور ناخواسته کنار گذاشته شوند.

**مدل سنگ بنای مدیریت دانش:**<sup>۱</sup> این مدل توسط پروست، رب و رومهارد<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰ ارائه شد. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت سیکلی دینامیکی (یو، ۲۰۰۶) می‌بینند که در چرخش دائم است. اندیشمندان با توجه به جنبه‌ی کاربردی این مدل آن را به عنوان مدل نسبتاً کاملی که نکات مثبت همه‌ی مدل‌ها را تقریباً در بر می‌گیرد مورد توجه قرار می‌دهند. مراحل این مدل شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل بیرونی و درونی است که در شکل ۱ نشان داده شده است. نحوه‌ی عملکرد پایه‌های این مدل به شرح زیر است:

**سیکل بیرونی:** دارای دو بخش تعیین هدف<sup>۳</sup>های دانشی و ارزیابی دانش است.

هدف‌های مدیریت دانش باید از اهداف اصلی سازمان برانگیخته شده و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند. در سطح استراتژیک؛ تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه انجام می‌شود. در سطح عملیاتی، با توجه به هدف‌ها باید نحوه‌ی شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص و برنامه لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین، طراحی شده و به مرحله اجرا درآید.

در بخش ارزیابی<sup>۵</sup> دانش؛ باید نحوه‌ی رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور (پروست، ۲۰۰۰)، برای تعیین یا اصلاح هدف مشخص شود. با نگاه به نتایج بعضاً کیفی این فرایند، ضروری است آنها را با مد نظر قرار دادن نتایج کمی و هزینه‌های انجام شده برای آن مورد ارزیابی قرار داد.

**سیکل درونی:** این سیکل دارای بخشهای شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد.

۱. شناسایی<sup>۶</sup> دانش: با طرح این پرسش که «آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟»، باید انجام این وظیفه مدیریت دانش؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد. بسیاری از سازمانها به خاطر نا آشنا بودن با دانش خود، در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌هایشان دچار مشکل می‌شوند، البته ناگفته نماند که شناسایی منابع درونی و بیرونی سازمان به همراه هم انجام می‌شود.

7. Acquisition  
8. Development  
9. Sharing  
10. Use  
11. Save & Storage

1. Building stones of knowledge management  
2. Probst, Raub, Romhardt  
3. Yeo  
4. Goals  
5. Evaluation  
6. Identification

ایده‌ها و احساسات زیردستان با خلق دانش و تسهیم دانش رابطه‌ی مستقیم دارد؛ در حالی که این رابطه در مورد سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و آمرانه معکوس است.

نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان رابطه بین مدیریت دانش با سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین مؤلفه‌های مدیریت دانش با سبک رهبری تحولی، رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی بین مدیریت دانش با رهبری تبدالی و رهبری عدم مداخله‌گر رابطه معنی‌داری وجود ندارد. برخورداری مدیران گروه‌های آموزشی علوم پزشکی اصفهان از سبک رهبری تحولی، ارتباط و مشارکت بیشتر را بین اعضا و تبادل دانش را در بین بخش‌های مختلف سازمان میسر نموده است.

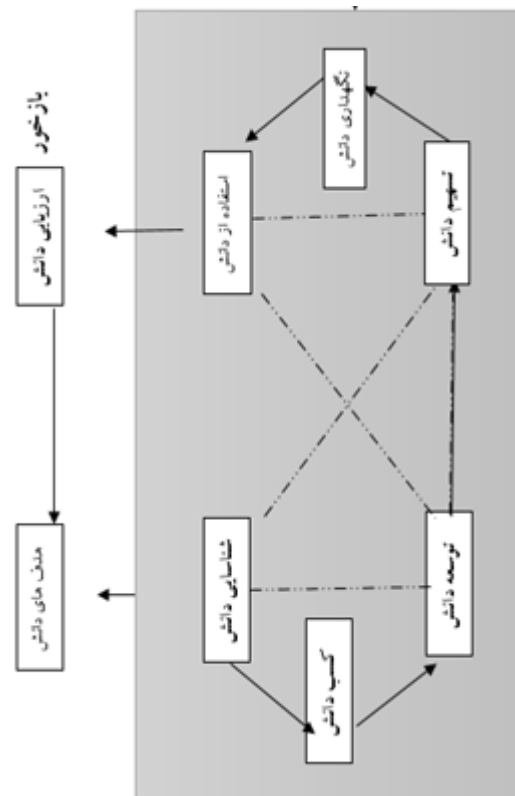
پژوهشگرانی مانند لاکشمن (۲۰۰۷)، بر ارتباط بین رهبری و مدیریت دانش تمرکز دارند. (برسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) در این پژوهش به منظور ارائه مدل پیشنهادی تحقیق، پس از بررسی‌های صورت گرفته در زمینه نظریه‌ها و مدل‌های مختلف مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق، در مورد مدیریت دانش مدل سنگ بنای مدیریت دانش به دلیل جامعیتی که نسبت به سایر مدل‌های مدیریت دانش دارد و همچنین پرداختن به عوامل درونی و بیرونی سازمان، انتخاب شد. مؤلفه‌های این مدل عبارتند از: تعیین اهداف دانشی، شناسایی و کسب دانش، توسعه و تسهیم دانش، نگهداری و استفاده از دانش، ارزیابی و بازخور.

در مورد سبک‌های رهبری، پس از بررسی سیر مکاتب رهبری، در نهایت مدل سبک رهبری چندگانه<sup>۲</sup> باس و آولیو<sup>۳</sup> به علت جدیدتر بودن و در بر داشتن ابعاد مهم سبک‌های رهبری انتخاب شد. مدل رهبری باس و آولیو مبتنی بر سه سبک رهبری؛ تحول آفرین، تبدالی و عدم مداخله‌گر است.

سبک رهبری تحول آفرین، بیان‌کننده این امر است که چگونه رهبران قادر خواهند بود از طریق برانگیختن نیازهای سطح بالا، پیروان را به انجام کارها، فراتر از حد انتظار ترغیب کنند (باگلر<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۳). مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سبک رهبری تحول آفرین

تحقیقات مختلفی در این زمینه صورت پذیرفته است. طرفی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به ارتباط بین مدیریت دانش و سبک‌های رهبری در افزایش تعهد سازمانی شرکت اتوبوسرانی استان خوزستان (حمل و نقل جاده‌ای) پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های به دست آمده، مشخص گردید که افزایش مدیریت دانش و سبک‌های رهبری، باعث افزایش تعهد سازمانی در بین کارکنان شرکت اتوبوسرانی استان خوزستان (حمل و نقل جاده‌ای) می‌شود. همچنین هر دو متغیر سبک‌های رهبری و مدیریت دانش، به ترتیب پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی کارکنان شرکت اتوبوسرانی استان خوزستان (حمل و نقل جاده‌ای) می‌باشند.

خلیفه سلطان و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان سبک‌های رهبری توانمندساز مدیریت، به بررسی نقش رهبری در افزایش اثربخشی اقدامات مدیریت دانش پرداخته و پنج سبک رهبری را با دو مرحله اصلی از فرایند مدیریت دانش بررسی نمودند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که سبک‌های رهبری همراه با رفتار مشارکتی، اعتماد دو جانبه و احترام به



شکل ۱. مدل سنگ بنای مدیریت دانش (پروست و همکاران، ۲۰۰۰)

1. Berson  
2. Multifactor leadership mode  
3. Bass & Avolio  
4. Bagler

۳. بین سبک رهبری عدم مداخله‌گر و اقدامات مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. سبک رهبری تحول آفرین بر اساس مدل رهبری باس، بیشترین اثرگذاری را بر اقدامات مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی دارد.

### روش شناسی تحقیق

هدف این تحقیق، بررسی مؤلفه‌های مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه و همچنین بررسی اثر سبک رهبری بر اقدامات مدیریت دانش و در نهایت، اولویت‌بندی اثر سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه است. تحقیق حاضر براساس هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علامه طباطبایی (دانشکده مدیریت و حسابداری، روانشناسی و علوم تربیتی) و پیام نور تهران (تهران غرب) در سال ۱۳۹۳ است که مجموعاً ۱۶۰ نفر می‌باشند. با توجه به حجم جامعه و در جهت افزایش قابلیت اعتماد نتایج از تمام شماری استفاده شد. بدین منظور تعداد ۱۶۰ پرسشنامه در بین اعضای هیئت علمی توزیع شد، که ۹۵ پرسشنامه برگشت داده شد و از این تعداد نهایتاً ۸۰ پرسشنامه قابل تحلیل و استفاده بود. در این تحقیق جهت ارزیابی سبک‌های رهبری، پرسشنامه چند عاملی رهبری ام، ال، کیو<sup>۲</sup> به کار گرفته می‌شود، این پرسشنامه توسط باس و آوولیو (۱۹۹۴) تهیه شده و تا کنون چند بار ویرایش شده است که در این پژوهش از ویرایش دوم آن که در سال ۲۰۰۰ تهیه شده، استفاده می‌شود. در زمینه مدیریت دانش نیز پرسشنامه محقق ساخته بر اساس متغیرهای مدل سنگ بنای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. مطابق جدول ۱، نتیجه آزمون پایایی کل پرسشنامه (پرسشنامه رهبری و پرسشنامه مدیریت دانش) نشان دهنده ضریب آلفای کرونباخ (آلفای برابر با ۰,۹۳۲) است. این ضریب بیانگر این امر است که به طور کلی گویه‌های پرسشنامه از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردارند.

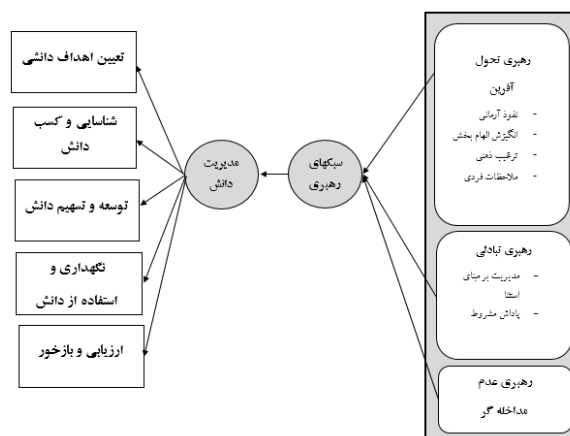
جدول ۱. نتیجه آزمون آلفای کرونباخ گویه‌های پرسشنامه

۰,۹۳۲	ضریب آلفا
۵۶	تعداد گویه‌ها

شامل رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی است.

رهبری تبدالی پیروان را از طریق معطوف نمودن توجه آنها به منافع شخصی و منافع تعاملی شان برمی‌انگیزاند (زانگ، ۲۰۱۳). مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تبدالی عبارتند از: پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنای فعال و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل.

به منظور بررسی رابطه میان این متغیرها، مدل پیشنهادی تحقیق در قالب شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل اولیه پیشنهادی تحقیق، با اقتباس از مدل سبک‌های رهبری باس و مدل سنگ بنای مدیریت دانش

بر اساس مدل پیشنهادی فوق فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شده است:

### فرضیه اصلی تحقیق

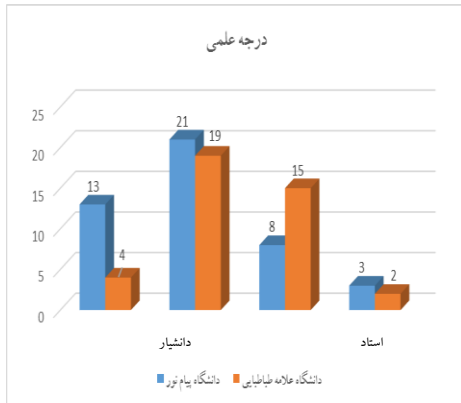
بین سبک رهبری و اثربخشی اقدامات مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیات فرعی تحقیق

با توجه به فرضیه اصلی تحقیق، فرضیات فرعی تحقیق به شرح ذیل خواهند بود:

۱. بین سبک رهبری تحول آفرین و اقدامات مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین سبک رهبری تبدالی و اقدامات مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی رابطه معناداری وجود دارد.

فراوانی پاسخ‌دهندگان از نظر تحصیلات شامل ۲۰ درصد مری، ۴۷ استادیار، ۲۷ درصد دانشیار و ۶ درصد استاد می‌باشد.



شکل ۴. ترکیب پاسخگویان بر اساس درجه علمی

### یافته‌های استنباطی

بر اساس مدل مفهومی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری که در قسمت قبل ارائه شد، ضرایب مسیر و آماره  $t$  مربوط به هر یک از فرضیات فرعی و رابطه هر یک از انواع سبک رهبری با مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. اندازه ضرایب مسیر، نشان‌دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر مکنون است. ضرایب مسیر مثبت نشان‌دهنده اثرات مثبت (روابط مستقیم بین دو متغیر) یک متغیر بر متغیر دیگر است. در صورتی که علامت منفی نشان دهنده اثرات منفی (و رابط معکوس) یک متغیر بر متغیر دیگر است. ضرایب مسیر مربوط به مدل در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر متغیرهای مکنون مدل

ضرایب مسیر	ابعاد
۰,۲۵۳	مدیریت دانش رهبری تحول آفرین
۰,۵۵۳	مدیریت دانش رهبری تبدالی
-۰,۱۲۵	مدیریت دانش رهبری عدم مداخله‌گر

به منظور بررسی آماره‌های  $t$  مربوط به هرکدام از ارتباطات موجود در مدل سنجش (روابط بین ابعاد)، از قابلیت Bootstrapping نرم‌افزار pls استفاده شد. برای تأیید یک فرضیه در سطح معنادار

به منظور بررسی کل پرسشنامه از روایی همگرا استفاده شد؛ به این معنا که مجموعه شاخص‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. به منظور ارزیابی روایی همگرا در نرم‌افزار SMART PLS از متوسط واریانس استخراج شده ( $AVE^1$ ) استفاده می‌شود. مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱۰ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته شده است. حداقل  $AVE$  معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرایی کافی است؛ به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی شاخص‌هایش را تبیین کند

جدول ۲. ضریب روایی همگرا مربوط به متغیرهای مکنون مدل

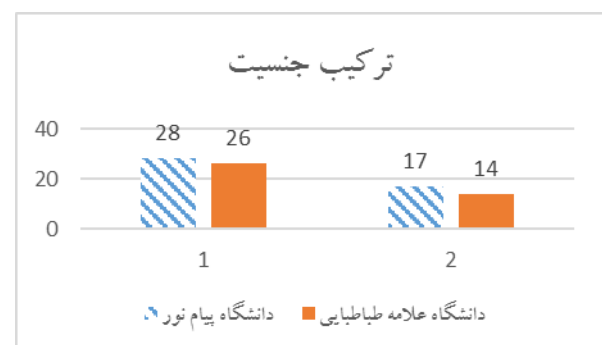
ابعاد	AVE
رهبری تحول آفرین	۰,۷۷۵۸
رهبری تبدالی	۰,۷۶۰۳
رهبری عدم مداخله‌گر	۱
مدیریت دانش	۰,۸۴۳۴

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار متوسط واریانس استخراج شده  $AVE$  برای متغیرهای مکنون مدل بالاتر از ۰/۵ است. برای متغیر مکنونی که با یک شاخص سنجیده می‌شود مقدار  $AVE$  برابر با ۱ است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرایی متغیرهای پرسشنامه در سطح مطلوبی قرار دارد.

### تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

#### یافته‌های توصیفی

پاسخ دهندگان پرسشنامه‌های این پژوهش، ۴۷ درصد دانشگاه علامه طباطبائی و ۵۳ درصد دانشگاه پیام نور (واحد غرب) بودند. از لحاظ جنسیت ۶۳/۵ درصد آقا و ۳۶/۵ درصد خانم هستند.



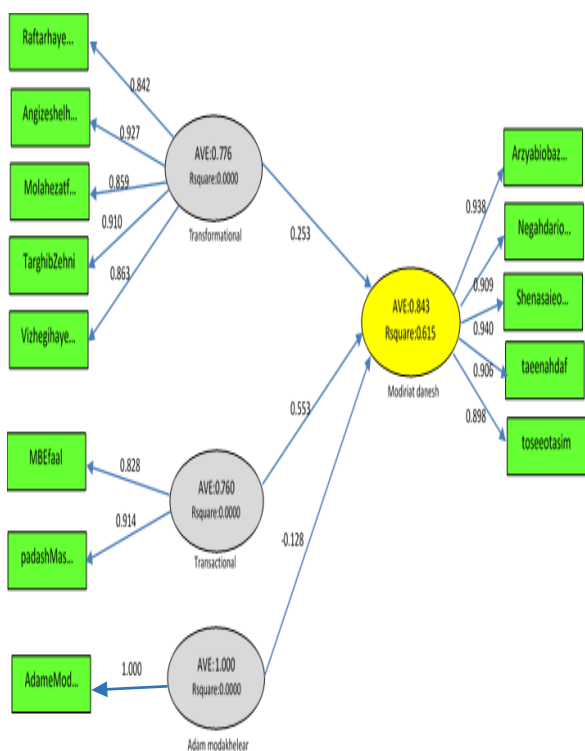
شکل ۳. ترکیب جنسیت پاسخگویان

این دو متغیر است و با توجه مقدار آماره  $t$  آن معادل  $1/762$  می باشد که کمتر از مقدار بحرانی  $1/96$  بنابر این، معناداری رابطه میان دو متغیر تأیید نمی گردد و فرضیه فرعی سوم رد می شود.

فرضیه فرعی چهارم به شرح ذیل است:

«سبک رهبری تحول آفرین بیشترین اثرگذاری را بر اقدامات مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه دارد.»

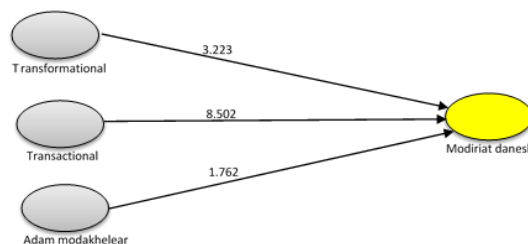
این تحلیل بیانگر این موضوع است که رهبری تبدالی بیشترین تأثیر مثبت را بر اقدامات مدیریت دانش دارد و رهبری تحول آفرین از نظر تأثیر بر مدیریت دانش بعد از رهبری تبدالی قرار دارد و رهبری عدم مداخله گر نیز تأثیر منفی بر اقدامات مدیریت دانش دارد. بنابر این، فرضیه فرعی چهارم رد می شود. لذا می توان از میان سه سبک رهبری بیان شده، سبک رهبری تبدالی را به عنوان سبک رهبری توانمندساز مدیریت دانش در دانشگاه های مورد مطالعه معرفی کرد.



شکل ۶. بار عاملی و ضرایب مسیر مدل نهایی مبتنی بر معادلات ساختار

ضریب تعیین ( $R^2$ ): ضریب تعیین ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده، یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن می سنجد. مقادیر  $R^2$  برابر با  $0/67$ ،  $0/33$  و  $0/19$  در مدل های مسیری PLS به ترتیب مطلوب: متوسط و ضعیف توصیف می شوند. همانطور که در

$0/95$  باید حداقل  $t$  آماری معادل  $1/96$  باشد. شکل ۳ مقدار آماره  $t$  مربوط به متغیرهای مکنون مدل را نشان می دهد.



شکل ۵. مقدار آماره  $t$  مربوط به متغیرهای مکنون مدل

اولین فرضیه فرعی تحقیق به شرح زیر است:

«بین سبک رهبری تحول آفرین و اقدامات مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه رابطه معناداری وجود دارد.»

به منظور بررسی این فرضیه ضریب مسیر مربوطه، در نرم افزار حداقل مربعات جزئی محاسبه شد که معادل  $0/253$  می باشد. این ضریب نشان دهنده رابطه مثبت و معنادار میان رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش می باشد. همچنین مقدار آماره  $t$  در مورد رابطه میان رهبری تحول آفرین و اقدامات مدیریت دانش برابر با  $3/223$  می باشد که با توجه به اینکه بالاتر از مقدار آستانه ای  $1/96$  است، موید معناداری رابطه میان این دو متغیر می باشد.

فرضیه فرعی دوم در این تحقیق به صورت ذیل ارائه شد:

«بین سبک رهبری تبدالی و اقدامات مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه رابطه معناداری وجود دارد.»

ضریب مسیر مربوط به این رابطه معادل  $0/128$  می باشد که رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر را تأیید می کند. از طرفی با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  مربوط به رابطه رهبری تبدالی و اقدامات مدیریت دانش معادل  $8/502$  می باشد و بیشتر از مقدار بحرانی  $1/96$  است، معناداری رابطه میان این دو متغیر نیز تأیید می گردد.

فرضیه فرعی سوم در خصوص رابطه رهبری عدم مداخله گر و مدیریت دانش به شرح ذیل مطرح شده است:

«بین سبک رهبری عدم مداخله گر و اقدامات مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه رابطه معناداری وجود دارد.»

به منظور بررسی این فرضیه، ضریب مسیر و آماره  $t$  مربوط به رابطه میان دو متغیر مورد ارزیابی قرار گرفتند. از آنجا که ضریب مسیر این رابطه معادل  $-0/125$  است، نشان دهنده رابطه منفی و معکوس میان

اساس درجه علمی به دلیل نرمال بودن داده‌ها، از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شد.

جدول ۶. آزمون آنوا

شاخص‌های آماری	منبع تغییرات	df	مجموع SS	میانگین MS	F	F جدول بحرانی
درجه علمی و سبک رهبری	بین گروهها	۴	۴۱۴,۴۶۶	۱۳۸,۱	۱,۹۵	۳,۰۷
	درون	۸۱	۲۶۵۵۸,۲	۲۴۸,۲		
	کل	۸۵	۲۶۹۷۲,۶			

چون F محاسبه شده (۱,۹۵۷) با درجات آزادی (۱۸ و ۲) (df=۲) در سطح احتمال ۹۵ درصد (آلفای ۵ درصد) از F جدول بحرانی (۳,۰۷) کوچکتر است، بنابراین این می‌توان بیان نمود که سبک رهبری توانمندساز بین اعضای هیئت علمی بر حسب میزان درجه علمی متفاوت نمی‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیقی شناسایی سبک رهبری توانمندسازی مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های کشور بود. در مورد رابطه بین متغیرهای اصلی مدل، بیشترین ارتباط بین سبک رهبری تبادلی و مدیریت دانش وجود داشت. یافته‌های این تحقیق با تحقیق خلیفه سلطان و همکاران (۱۳۸۹) همگرا می‌باشد؛ ولی با یافته‌های تحقیق نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹) همگرا نمی‌باشد. بر اساس این یافته تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت که در دانشگاه‌های مربوطه، به کارگیری شاخص‌های مربوط به رهبری تبادلی مانند پاداش‌های مشروط که در قالب رفتارهایی مانند کمک کردن به اعضای هیئت علمی متناسب با تلاش آنها، مشخص کردن افرادی که برای رسیدن به اهداف برجسته شایسته می‌باشند، تعیین منافع دریافتی افراد بعد از تحقق اهداف، بیان احساس رضایت از

شکل ۵ نشان داده شده است، مقدار  $R^2$  معادل ۰/۶۱۵ و نشان از کیفیت مطلوب مدل دارد. همچنین لازم به ذکر است که مقدار  $R^2$  برای متغیرهای مکنون مستقل (سبک‌های رهبری) بیان نمی‌شود.

فرضیات تحقیق و نتیجه رد یا تأیید آنها بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج کلی حاصل از تحلیل فرضیات تحقیق

نتایج	فرضیات
تأیید	رابطه بین سبک رهبری و مدیریت دانش
تأیید	رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و اقدامات مدیریت دانش
تأیید	رابطه بین سبک رهبری تبادلی و اقدامات مدیریت دانش
رد	رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله‌گر و اقدامات مدیریت دانش
رد	سبک رهبری تحول آفرین بیشترین اثرگذاری را بر اقدامات مدیریت دانش دارد

### تفاوت سبک رهبری توانمندساز بر اساس جنسیت و نوع دانشگاه:

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که بین سبک رهبری توانمندساز بین اعضای هیئت علمی بر اساس جنسیت در هر دو دانشگاه تفاوت معناداری وجود ندارد و نظرات هر دو گروه زنان و مردان در دانشگاه‌های پیام نور (تهران غرب) و دانشگاه علامه طباطبایی یکسان می‌باشد.

جدول ۵. آزمون یومان ویتنی تفاوت سبک رهبری توانمندساز بر اساس

جنسیت و نوع دانشگاه

دانشگاه	متغیر	گروه	MR	Z	Sig
علامه طباطبایی	سبک رهبری توانمندساز	زن	۳۴,۳۴	۰,۰۳	۰,۰۱
		مرد	۲۹,۲۶	۰,۰۵	۰,۰۳
پیام نور	سبک رهبری توانمندساز	زن	۳۱,۲۸	۰,۱۱	۰,۰۰
		مرد	۴۱,۶۵	۰,۵۴	۰,۰۱

سبک رهبری توانمندساز اعضای هیئت علمی دانشگاه بر حسب درجه علمی: جهت بررسی وضعیت سبک رهبری توانمندساز بر



شاهد بودیم که در دانشگاه‌های مربوطه با توجه به ویژگی‌های اعضای هیئت علمی، سبک رهبری تبدالی به عنوان سبک رهبری توانمندساز چرخه دانش شناسایی شد.

در مورد رهبری عدم مداخله‌گر نتایج حاصل از تحلیل‌های انجام شده به وسیله نرم‌افزار، وجود رابطه منفی بین سبک رهبری عدم مداخله‌گر و چرخه دانش را در دانشگاه‌ها تأیید می‌کند و به تبع، رابطه معناداری بین رهبری عدم مداخله‌گر و مدیریت دانش را رد می‌کند. بنابر این، این بعد از مدل نهایی تحقیق حذف می‌شود. بر اساس ادبیات تحقیق نیز نتیجه قابل استنباط است؛ چرا که اجرای موفق مدیریت دانش نیازمند بعد رهبری فعال و اثربخش است و بروز رفتارهایی مانند اجتناب از دخالت در مسائل مهم، عدم حضور در هنگام نیاز، اجتناب از تصمیم‌گیری و طفره رفتن از پاسخ با سوالات مهم و جدی از جانب رهبر نمی‌تواند تأثیر مثبتی در اجرای مدیریت دانش داشته باشد.

هیئت علمی تنها پس از تحقق اهداف توسط آنها و مدیریت بر مبنای استثنای فعال که در قالب رفتارهایی مانند تمرکز بر رسیدگی به اشتباهات، انتقادات، شکایت‌ها، انحراف از معیارها و شکست‌ها، بررسی و پیگیری منشاء تمام اشتباهات و درس گرفتن از اشتباهات در جهت دستیابی به استانداردها بروز می‌کند می‌تواند بیشترین اثربخشی را در اجرای موفق مدیریت دانش در دانشگاه داشته باشد.

نتیجه‌ی جالب توجه اینکه بر خلاف تصورات و انتظارات مبتنی بر ادبیات تحقیق (نیکبخت و همکاران، ۱۳۸۹) و با توجه به شرایط سازمان مورد مطالعه، نتایج حاصل نشان داد، رهبری تحول آفرین تأثیرگذاری کمتری نسبت به رهبری تبدالی بر اقدامات مدیریت دانش در این دانشگاه دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین در دانشگاه نیاز به بسترسازی لازم و آمادگی هیئت علمی در آن دانشگاه دارد و به کارگیری این سبک رهبری بدون توجه به سطح آمادگی و ویژگی‌های هیئت علمی نمی‌تواند نتایج مطلوب مورد انتظار را در پی داشته باشد. چنانچه

## منابع

- فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دوم، شماره ۳-۴ (پیاپی ۸).
- نیکبخت، اکرم؛ سید علی سیادت، رضا هویدا و اعظم مقدم (۱۳۸۹). "رابطه‌ی بین مدیریت دانش با سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان" فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- Baglar, R.; A. C. Apsi and S. Roccas. (2013) *Transformational and Passive leadership: An Initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment*, Educational management administration and leadership published on Line 12, April 2013 available at: <http://ema.sagepub.com>.
- Berson, Y.; L. A. Nemanich.; D. A. Waldman.; B. M. Galvin. & R. T. Keller. (2012). *Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective*, Leadership Quarterly, 17: pp577-594.
- Chennemaneni, A. (2008). *Determinants of Knowledge Sharing Behavior: Developing and Testing a Theoretical Model Crossan, Strategic leadership in dynamic environments?*, Leadership Quarterly.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Milton, QLD.
- Fleishman, E. A.; M. D. Mumford. ; S. J. Zaccaro. ; K. Y. Levin. ; A. L. Korotkin. & M. B. Hein. (2013). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior*, A synthesis and functional interpretation, Leadership Quarterly, 2: pp.245-287. Kaichao. Yu. & Kong Lingbo. (2012). *Research on the customer service system for diesel engine industry*, IE&EM, 10 (2009), pp. 1380-1383
- حسنوی، رضا؛ پیمان اخوان و ابراهیم سنجقی (۱۳۸۹). "عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش"، تهران، انتشارات آتی نگر.
- طرفی، سعید و ناهید بابایی (۱۳۹۲). "ارتباط بین مدیریت دانش و سبک‌های رهبری در افزایش تعهد سازمانی شرکت اتوبوس رانی استان خوزستان" نخستین کنگره ملی توسعه خوشه صنعتی قطعات خودرو، سایت مرجع دانش سیویلیکا.
- خلیفه سلطانی، حشمت؛ سیدمجتبی حسینی و ناصر عسگری (۱۳۸۹). "سبک‌های رهبری توانمندساز مدیریت دانش"

- Loyer. R.(2012). *Knowledge sharing: Moving away from the obsession with best practices*, Journal of knowledge Management:11(1)
- Mumford, M. D.; S. J., Zaccaro.; F. D.Harding. ; T. O. Jacobs. & E. A. Fleishman. (2014) *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, Leadership Quarterly, 11: pp11-35.
- Politis, J.D. & J .Crawford. (2001). *The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management* , Leadership and Organization Journal. 22/8, pp.354-364.
- Probst, Gilbert ; R. Stephen and kai Romhardt.(2000).*Managing Knowledge Building Blocks for Success*, p 30
- Sarlak M.A.; M. Moradgholi. & A. Ghorbani.(2012). *Effect of transformational leadership on intellectual capital*, African Journal of Business Management, 6(27),pp.7977-7986.
- Schiuma G.& A. Lerro .(2008). *Knowledgebased Capital in building region alinnovation capacity*, Knowledge Manage 12(5), 121-136
- Van Wijk R. ; J. Jansen & M. Lyles. (2008). *Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review of its antecedents and consequences*, Journal of Management Studies, 45(4), pp.830–853.
- Viitala. R. (2004). *Towards knowledge leadership. Leadership & Organization, Development Journal*, 25(6), pp.528-544
- Wang, D. (2005). *Strategic leadership and organizational learning*, Academy of Management Review, 29:pp.222-240.
- Yeo, R. K. (2006). *Building knowledge through action systems*, process leadership and organizational learning, Foresight, 8(4), pp.34–44.
- Zhang A.Y.; A.S. Tsui & D.X. Wang. (2013). *Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes*, Leadership Quarterly, Vol. 22,pp. 851-862