

## اثر رهبری همنوا بر تعهد سازمانی از طریق نقش واسط اعتماد و تشریک دانش

حسین افخمی روحانی\*

دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه

فردوسی مشهد

حسین رحمان سرشت

استاد دانشگاه علامه طباطبایی

سید علی کوشازاده

دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه

فردوسی مشهد

### چکیده

به کارگیری شیوه رهبری مناسب برای بهبود تعهد سازمانی از وظایف مهم مدیران سازمان‌هاست. رهبران همنوا در هماهنگی کامل با دیگر اعضای سازمان سطح بالایی از هوش هیجانی را برای نیل به این هدف ارائه می‌کنند. هدف انجام این پژوهش، شناسایی اثر شیوه رهبری همنوا بر تعهد سازمانی از طریق متغیرهای واسط اعتماد به مدیران ارشد و اشتراک دانش سازمانی است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و کارشناسان بخش سازمانی یکی از دانشگاه‌های دولتی کشور است. اطلاعات و داده‌های پژوهش به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و از طریق پرسش‌نامه الکترونیکی تحت وب جمع‌آوری و استخراج گردید. در تحلیل داده‌ها، ۱۶۲ پاسخ مشارکت کنندگان توسط نرم‌افزار لیزرل برای اجرای مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد شیوه رهبری همنوا اثر مثبت و قوی بر اعتماد به مدیران ارشد و اشتراک دانش سازمانی دارد و از طریق این متغیرها تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

**کلید واژه ها:** رهبری همنوا، تعهد سازمانی، اعتماد به مدیران ارشد، اشتراک دانش

---

afkhami@um.ac.ir

\* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۴/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۲/۸

## The effect of resonant leadership on organizational commitment the mediating role of trust and knowledge sharing

**Hossein Afkhami Rohani**

PhD. Student of Human Resource  
Management, Ferdowsi University of  
Mashhad

**Hoseyn Rahmanseresht**

Professor of Allameh Tabataba'i University

**Seyed Ali Koushazade**

PhD. Student of Human Resource  
Management, Ferdowsi University of  
Mashhad

### Abstract

Use of appropriate leadership style to improve organizational commitment is among the major duties of managers. In order to achieve this goal, Resonant Leaders, in harmony with the other members, use a high level of emotional intelligence. The purpose of this study is to identify the Resonant Leadership's effect on the organizational commitment, with the mediating role of trust in the senior managers and organizational knowledge sharing in the administrative department of a university. This study has used stratified random sampling and web-based questionnaire to collect data from 162 experts and managers in one of the Iranian public universities. Data was analyzed using LISREL Structural Equation Modeling path analysis method. The result of data analysis showed that Resonant Leadership has positive effect on trust and knowledge sharing and predicted organizational commitment through these variables.

**Keywords:** Resonant leadership, Organizational commitment, Trust in senior managers, Knowledge sharing

### مقدمه

سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات فراوان و چشم‌گیر در محیط‌های رقابتی تحت فشار زیادی برای تغییر به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند تا در فضای کسب و کار موفقیت لازم را به‌دست آورند و به بقای خود ادامه دهند. فضای سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در قرن بیست و یکم از این فشارها جدا نیست و در حال تغییر مداوم است و رهبران دانشگاه‌ها به دنبال اتخاذ روش‌هایی هستند تا در فضای رقابتی، بقای خویش را تضمین نمایند (Clark, 1998).

بر اساس گزارش ملی آموزش عالی کشور، جایگاه سازمان‌های آموزشی در نظام آموزش عالی به گونه‌ای ترسیم شده است که دانشگاه‌های کشور باید از جمله دانشگاه‌های برتر در تولید علم، نظریه‌پردازی و

توسعه فناوری قرار گیرند و خود را برای رسیدن به این جایگاه و افزایش بهره‌وری منابع انسانی و نظام اداری ملزم کنند (Mohammadnezhad, 2009:PP.83-258). این در حالی است که سهم ایران در تولید علم در سال ۱۹۷۰ معادل ۰/۰۰۰۳ درصد از سهم جهانی، در سال ۲۰۰۴ به ۰/۲۹ درصد و در سال ۲۰۰۸ به ۱/۰۲ درصد رسیده است (Sience-metrix, 2010). با وجود رشد تولیدات علمی برای جبران عقب ماندگی و پر کردن شکاف بین سطح علمی ایران و کشورهای پیشرفته و افزودن بر شتاب جهش علمی، لزوم بهبود تعهد سازمانی افراد در سازمان دانشگاه‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. اعضای سازمان، اعم از مدیران و کارشناسان، به عنوان با ارزش‌ترین منبع سازمانی (Stavrou et al., 2006)، بر کسب، حفظ و توسعه مزیت رقابتی سازمان بسیار مؤثر هستند و تعهد سازمانی از مؤلفه‌های مهم است که توجه به آن در سازمان می‌تواند منجر به پیامدهای مثبتی مانند بهبود بهره‌وری، ثبات شخصیت، کاهش نرخ غیبت، رضایت شغلی و رفتار شهروندی شود (Innes, 2004, P.19). البته تعهد سازمانی مفهومی روان‌شناسانه دارد که در بیش از چهار دهه گذشته بسیار مورد توجه بوده (Cichy et al., 2009) و والتون (۱۹۸۵) در خصوص این نظریه می‌گوید اعضای سازمان بهترین عکس‌العمل و بیشترین خلاقیت را هنگامی نشان می‌دهند که مسئولیت‌های گسترده‌ای داشته و برای مشارکت تشویق شوند و رضایت شغلی داشته باشند (Armstrong, 2011).

این‌ها همه موضوعاتی هستند که همواره مورد بحث پژوهشگران و فلاسفه در حوزه رهبری بوده و فقدان رهبری مناسب در بخش‌های مختلف منجر به رکود و افزایش هزینه‌ها شده است؛ به طوری که جوامع امروزی به دنبال کسانی هستند که توانایی‌های لازم برای رهبری مفید و مؤثر را داشته باشند. بر این اساس، نظریه‌های رهبری اصولی<sup>۱</sup> و رهبری هم‌نوا<sup>۲</sup> (طنین‌انداز) از ویژگی‌های سازمان‌های موفق از جمله دانشگاه‌های پیشرو است، که ضرورت توجه به شیوه رهبری در سازمان را تأکید می‌کند (Goleman et al., 2002, PP.3-32).

اعتماد به مدیران نیز یکی از مؤلفه‌های اصلی مورد توجه مطالعات سازمانی است که دارای مفهومی پیچیده است و به عنوان یک رابطه بین فردی در سازمان تصور می‌شود؛ در حالی که مفهومی چند بعدی دارد و به طور کلی بر پویایی گروه و عملکرد اثر می‌گذارد و فقدان آن آسیب‌پذیری سازمان را در حوزه رفتار افزایش می‌دهد و از این طریق بر عملکرد اثر منفی می‌گذارد (Megan & Wayne, 1998). هم چنین گسترش روزافزون سرمایه‌های دانشی یک سازمان و تبدیل آنها به مزیت رقابتی ضرورت توجه بیش از پیش را به

<sup>1</sup> Primal Leadership

<sup>2</sup> Resonant Leadership

مدیریت دانش و فرآیندهای مربوط به آن بیشتر می‌کند. سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت، نیازمندند تا مدیریت دانش را در سازمان جدی بگیرند (Varun & Thomas, 2001). در این میان، نقش رهبران سازمان در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و شیوه‌های رفتاری متناسب، در توسعه فعالیت‌های مدیریت دانش و به طور خاص اشتراک دانش ضروری و با اهمیت است. در واقع اشتراک دانش، زمانی مورد نیاز است که افراد به حل یک مسئله پیچیده یا غیرساخت یافته می‌پردازند. بنابراین، اشتراک دانش بین کارکنان از موضوعاتی است که به طور کامل و معنادار اثر بالقوه بر اثربخشی سازمان دارد و پژوهش‌های فراوانی بر تشویق اشتراک دانش بین کارکنان تأکید دارند (Jonathon & Cummings, 2004). با توجه به مطالب بیان شده، هدف اصلی این پژوهش شناسایی اثر شیوه رهبری هم‌نوا بر تعهد سازمانی از طریق متغیرهای اعتماد به مدیران ارشد و اشتراک دانش در سازمان اداری یک دانشگاه دولتی است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه‌ی مطالعاتی

### ۲-۱- رهبری هم‌نوا

از وظایف اصلی رهبران، ایجاد احساس خوب در افرادی است که آنها را رهبری می‌کنند و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که یک رهبر، طنینی مثبت ایجاد کند و بهترین انرژی را در اعضا آزاد کند. پس کار اصلی رهبری در این مرحله، توجه به جنبه هیجانی است. این رهبری هر چند معمولاً نامرئی است و به همین دلیل اغلب مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد، اما برای موفقیت در رهبری اهمیت فراوانی دارد و موفقیت آن تأییدی بر سایر موفقیت‌های رهبری سازمان است. هوش هیجانی<sup>۱</sup>، یعنی هوشیار بودن در مورد هیجانات و عواطف که برای موفقیت رهبری نقشی کلیدی دارد و منشأ تولید طنین مثبت است، یکی از مؤلفه‌های اصلی مورد نیاز رهبران هم‌نواست (Ebrahimi, 2007, P.24). رهبری هم‌نوا بسیار شبیه به رهبری معنوی است. این شیوه رهبری توانایی رهبران با هوش هیجانی بالا به شنیدن احساسات منفی کارکنان و ابراز همدردی با آنان را بیان می‌کند. پژوهش دانیل گولمن و همکارانش (۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰) در بیمارستان‌های کانادا ضمن بررسی رفتارها و نگرش‌های پرستاران بیان می‌کند که شیوه رهبری هم‌نوا اثرات منفی را کاهش و در طول زمان به لحاظ ساختاری تغییر می‌کند و دارای شش شیوه به شرح ذیل است:

<sup>۱</sup> Emotional Intelligence (EI)

- ✓ رهبری بصیر<sup>۱</sup>: در این شیوه، رهبر به کمک اشتراک دانش و نفوذی که دیگران را برای عمل و نوآوری قدرتمند می‌کند، مردم را به سمت آرمان‌هایشان سوق می‌دهد.
- ✓ رهبری مربی‌گر<sup>۲</sup>: در آن تمرکز بر بالندگی دیگران است.
- ✓ رهبری پیوندجویانه<sup>۳</sup>: در این شیوه، رهبر ارتباط بسیار قوی با دیگر کارکنان دارد.
- ✓ رهبری مردم‌سالار<sup>۴</sup>: در اینجا رهبر همه را به اجماع یا اتفاق نظر در نوآوری، کارگروهی و همکاری تشویق می‌کند.

دو شیوه دیگر رهبری ناهماهنگ<sup>۵</sup> نامیده می‌شوند و در صورتی که به جا استفاده شوند در رهبری هم‌نوا مؤثراند و در غیر این صورت اثر منفی می‌گذارند. یکی شیوه رهبری پیش‌تازانه<sup>۶</sup> که برای دستیابی به استانداردهای بالا به کارکنان فشار وارد می‌کند و هزینه‌های عاطفی کارکنان را افزایش می‌دهد و دیگری شیوه رهبری آمرانه<sup>۷</sup> که در آن رهبران، مدیرانی تعیین کننده برای همه امور هستند و مشارکت وجود ندارد. گولمن رهبری هم‌نوا را در یک جمله چنین بیان می‌کند: "هنر متقاعد کردن مردم برای رسیدن به یک هدف مشترکی که برای آن کار می‌کنند و نه سلطه بر آنها". رهبران مؤثر کسانی هستند که حداقل چهار شیوه رهبری یا بیشتر را دارند و توانایی تغییر شیوه را در موقعیت‌های مختلف برای خود تقویت کرده‌اند (Wagner, 2010; Farid, 2011). پژوهش‌های متعددی به وجود رابطه معنادار بین شیوه رهبری و تعهد سازمانی اشاره کرده‌اند (Moss et al., 2007) ولی واگنر (Wagner, 2010) در پژوهش خود به طور خاص رابطه رهبری هم‌نوا بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی را بررسی کرده است، و نقش آن را در مراقبت از سلامت محیط کار مؤثر می‌داند. در پژوهشی دیگر، رهبری هم‌نوا با توجه به پیشرفت افراد بیشتر در ارتباط با عملکرد سازمان شناخته شده است (McKee & Massimilian, 2006). گراین و اسکاندورا (۱۹۸۴) بیان می‌کنند که شیوه رهبری بر کیفیت بالای روابط شامل ویژگی‌های عاطفی مانند اعتماد، وفاداری و تعهد مؤثر است (Innes, 2004, P.20). در پژوهش‌های انجام شده اغلب اثر رهبری به طور مستقیم بر تعهد سازمانی بررسی شده است و نوآوری این پژوهش یکی این است که اثر آن را غیرمستقیم بر تعهد سازمانی بررسی

1 Visionary

2 Coaching

3 Affiliative

4 Democratic

5 Dissonant

6 Pacesetter

7 Commanding

می‌کند، و دیگر این که رابطه متغیرهای مهمی مانند اعتماد و تشریک دانش را برای اولین بار با رهبری هم‌نوا مورد مطالعه قرار می‌دهد. بر این اساس، اثر رهبری هم‌نوا بر تعهد سازمانی از طریق متغیرهای واسطه فرضیات زیر را شکل می‌دهد:

فرضیه یک H1: رهبری هم‌نوا ی مدیران ارشد بر اعتماد به مدیران ارشد اثر مثبت دارد.

فرضیه دو H2: رهبری هم‌نوا ی مدیران ارشد بر تشریک دانش اثر مثبت دارد.

## ۲-۲- تعهد سازمانی

برای افزایش کارایی سازمان باید دل‌بستگی شغلی و احساس نیاز به شغل و رضایتمندی و خشنودی از شغل را افزایش داد. این همان چیزی است که معمولاً از آن به عنوان تعهد سازمانی یاد می‌کنیم (Mathieu & Zajac, 1990). پورتر و همکاران (۱۹۷۴) با در نظر گرفتن سه عامل اساسی، تعهد سازمانی را به این صورت تعریف می‌کنند: "عقیده قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به انجام تلاش از دل و جان برای سازمان و تمایل قوی به حفظ عضویت در سازمان" (Ji Hoon & Hong Min, 2009). هم چنین عده‌ای معتقدند تعهد سازمانی ارتباط کارکنان با سازمان را معین و تصمیم آنها را بر ماندن یا قطع ارتباطشان با سازمان مشخص می‌کند (Meyer et al., 1993).

تعهد سازمانی از موضوعاتی است که از دهه ۹۰ مورد علاقه و توجه بوده و صاحب‌نظرانی همچون اربی و هنگ (۱۹۹۰)، می‌یر و آلن (۱۹۹۷)، باروچ و مودی (۱۹۹۸)، گولت و فرانک (۲۰۰۲) به آن توجه کرده‌اند. به اعتقاد این پژوهشگران تعهد سازمانی می‌تواند منجر به نتایج مفیدی مانند اثربخشی، بهبود عملکرد، حجم مبادلات و کاهش غیبت کارکنان شود (Laka-Mathebula, 2004)؛ و یا این که منجر به بهبود اثربخشی سازمان، رضایت شغلی، هویت سازمانی و بهبود جوّ سازمانی گردد (Dimitris, 1988).

می‌یر و آلن (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که اقدامات منابع انسانی، شیوه‌های رهبری و اعتماد درون سازمانی، از جمله مؤلفه‌هایی هستند که با تعهد سازمانی رابطه دارند و به نحو دقیقی بر آن اثر می‌گذارند (Laka-Mathebula, 2004). دیمیتریس (۱۹۹۸) ارتباط بین شیوه رهبری مدیران و تعهد سازمانی پیروان را تاکید می‌کند (Dimitris, 1988) و در پژوهشی دیگر بین اتخاذ شیوه‌های رهبری مدیران در سازمان و ابعاد تعهد، رابطه مستقیم معنادار مشاهده می‌شود (Soyeon et al., 2002). تمرکز بر شیوه‌های رهبری و اعتماد و تعهد سازمانی در پژوهشی در محیط دانشگاهی نتایج زیر را نشان داده است (Laka-Mathebula, 2004).

- هیچ رابطه معناداری بین عوامل دموگرافیک و تعهد سازمانی مشاهده نشد.
- بین نوع دانشگاه و تعهد سازمانی رابطه معناداری برقرار است.
- بین اعتماد و تعهد سازمانی و بین شیوه رهبری و اعتماد همبستگی معنادار وجود دارد.

با یک نگرش کلی به مطالعات در حوزه روانشناسی سازمان و رفتار سازمانی می‌توان گفت این پژوهش‌ها وجود ابعاد چندگانه تعهد سازمانی را مشخص کرده‌اند و روابطی را بین ابعاد و اهمیت عوامل سازمانی نشان می‌دهند.

### ۲-۳-۱- اعتماد به مدیران ارشد

از دیدگاه ساشکین (۱۹۹۰) اعتماد به مدیران عبارت است از "سطح اطمینانی که کارکنان در قبال مدیران سازمان احساس می‌کنند و میزان اعتقاد کارکنان به آنچه مدیران به آنها می‌گویند" (Chughtai & Buckley, 2009). اعتماد در سازمان زمانی به وجود می‌آید که کارکنان احساس اطمینان کنند که نتایج تلاش‌هایشان برایشان مؤثر است و اهداف فرد و سازمان در یک راستا قرار گیرد (Laka-Mathebula, 2004). زمینه‌های متعددی برای مطالعه متغیر اعتماد با سایر موضوعات مانند نگرش‌ها، رفتارها و شایستگی‌ها وجود دارد (Manuel & Anil, 1999). محققانی مانند وایتنر (۱۹۹۸) بر این عقیده هستند که اعتماد سازمانی کلید انجام وظایف سازمانی به نحو مطلوب است و اثربخشی و موفقیت خط‌مشی‌های منابع انسانی و اقدامات مربوط به آن، وابسته به اعتماد به مدیران سازمان است (Laka-Mathebula, 2004). برخی دیگر معتقدند اعتماد کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی است و در سازمان اگر سطح اعتماد پایین باشد کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف می‌کنند و ارتباطات باز و صادقانه از بین می‌رود و تصمیمات سازمان کیفیت لازم را ندارد (Gholipour et al., 2010). یافته‌های پژوهش اوگبرو (۲۰۰۳) بین اعتماد به مدیران و تعهد سازمانی رابطه‌ای معنادار را نشان می‌دهد. نادای و مشفق نیز معتقدند اعتماد یکی از موضوعات مهم در رفتار و روابط انسانی است که احساس آن نسبت به مدیر، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و بیان می‌کنند بین اعتماد به مدیر و تعهد مستمر و عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Nadi & Moshfeghi, 2010). پژوهش هانگ و همکارانش (۲۰۰۸) نیز اثر شیوه رهبری بر قصد اشتراک دانش کارکنان، از طریق اعتماد سازمانی در کشور چین را تأیید می‌کند. با مروری بر مطالعات انجام شده مشخص می‌شود که اعتماد و تعهد سازمانی برای موفقیت سازمان مهم هستند و کارکنان برای تعهد سازمانی به اعتماد نیاز دارند. به این ترتیب فرضیه سوم پژوهش شکل می‌گیرد H3: اعتماد به مدیران ارشد بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.

### ۲-۴-۱- اشتراک دانش

تغییر از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش محور باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها به خاطر بقا، خط‌مشی خود را تغییر دهند و به اشتراک دانش و اشاعه اطلاعات بپردازند (Buckley & du Toit, 2009). اشتراک دانش به عنوان بخشی از مدیریت دانش، فرآیندی است که در آن دانش در بین افراد یا گروه‌های خاص توزیع می‌شود و یا بین افراد و یا درون گروه‌های کاری منتقل می‌شود (Yarigaravesh, 2009, p.73).

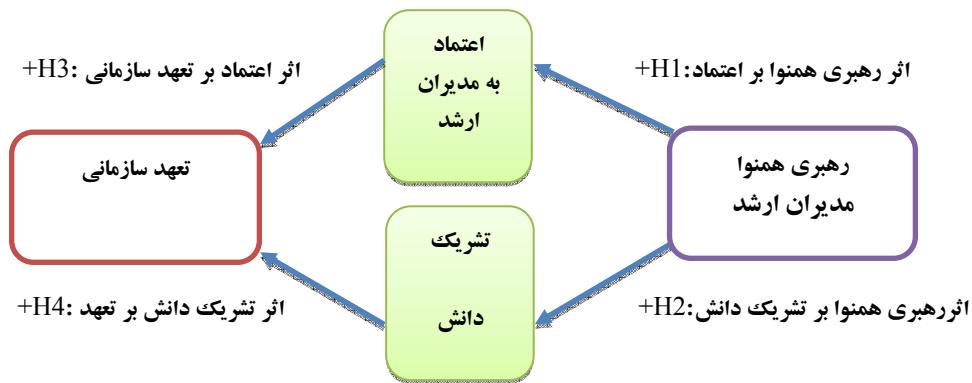
به عبارت دیگر، اشتراک دانش، فرآیند مرکزی مدیریت دانش است که شرط لازم نوآوری، یادگیری سازمانی و گسترش توانمندی‌ها و بهترین اقدام‌های یک سازمان است (Matzler & Mueller, 2011). از نقش‌های بسیار مهم اشتراک دانش آماده کردن زمینه به‌کارگیری مؤثر دانش در سازمان است (Sue Young et al., 2010)، و به‌کارگیری مؤثر دانش زمانی ممکن است که افراد بتوانند دانش‌شان را با دیگر اهدا کنندگان<sup>۱</sup> به اشتراک بگذارند. اهدا کنندگان دانش افرادی هستند که به دنبال بهبود سرمایه‌های فکری شخصی خود با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند (Genesee, 2009). مطالعات پیشین عوامل محیطی و سازمانی را بر انتقال دانش مؤثر می‌دانستند و این در حالی است که در سال‌های اخیر، صفات شخصیتی هم مورد توجه قرار گرفته‌اند (Matzler & Mueller, 2011). برخی از مطالعات انجام شده اشتراک دانش را به دلیل این که عملکرد نوآوری سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد و زحمات یادگیری را کاهش می‌دهد ضروری می‌دانند. یافته‌های پژوهش زواوی و همکارانش (Zawawi et al., 2011) در یک دانشگاه دولتی نشان می‌دهد که خودبستگی (بی‌نیازی به دیگران)، فقدان فناوری اطلاعات و ارتباطات مناسب، فقدان پاداش‌های سازمانی مناسب، سه مانع مهم اشتراک دانش هستند که بین این عوامل و اشتراک دانش رابطه منفی وجود دارد. در این زمینه باید گفت اگر چه حمایت‌های فناوری اطلاعات در سازمان اثر مثبت بر اشتراک دانش دارد، ولی عوامل فردی و سازمانی و نقش رهبری در اشتراک دانش و انتخاب شیوه رهبری مناسب برای توسعه اشتراک دانش از موضوعات مورد بحث فعالیت‌های پژوهشی است. بر اساس نظریات رفتار رهبری، یک رهبر خوب می‌تواند از طریق آموزش مناسب و انتخاب شیوه رهبری مناسب بر سامانه مدیریت دانش سازمان اثر بگذارد (Huang, et al., 2008). پژوهشگران دیگر بیان می‌کنند که در یک گروه اشتراک دانش به خودی خود اتفاق نمی‌افتد و رهبر گروه نقش مهمی در ایجاد آن دارد؛ مثلاً رهبری خودکامه مانع اشتراک دانش است (Srivastava et al., 2006). عده‌ای دیگر معتقدند شیوه رهبری تحول‌آفرین اثر مثبتی بر فرآیند تشریک دانش دارد (Seyed Naghavi & Bahrololum, 2009).

یکی از موانع اصلی تشریک دانش، فقدان انگیزه کارکنان و نداشتن بینش لازم راجع به فواید بلند مدتی است که تشریک دانش، ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیران در فرآیند تشریک دانش کارکنان را متقاعد می‌کنند که هر آنچه برای کل سازمان سودمند واقع گردد برای آنها نیز سودمند خواهد بود. گروهی از پژوهش‌های اخیر به دنبال این هستند که رابطه تعهد سازمانی و اشتراک دانش را کشف کنند. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که به-

<sup>1</sup> Knowledge Donators



دست آوردن دانش جدید ارتباط مثبتی با تمایل او به اهدای دانش دارد و این تمایل را منتج از تعهد سازمانی بالا می‌دانند و معتقدند اشتراک دانش منجر به رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود (Genesee, 2009). در پژوهشی که در همین زمینه در سازمان‌های متوسط در لبنان با مشارکت ۱۲۰ نفر از کارکنان این سازمان‌ها انجام شد، مشخص گردید که بین تعهد سازمانی (عاطفی و هنجاری) و اشتراک دانش از طریق متغیر واسطه هوش هیجانی اثر مثبت وجود دارد (Karkoulian et al., 2010). هم چنین در پژوهشی دیگر تقویت رفتار در حوزه اشتراک دانش افراد در سازمان را مؤثر در تقویت تعهد سازمانی بالا در مدیریت منابع انسانی می‌دانند (Hsu-Hsin et al., 2011). بنابراین با توجه به مطالعات انجام شده فرضیه چهارم شکل می‌گیرد. H4: تشریک دانش بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش توصیفی (غیر آزمایشی) و از نوع همبستگی است و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر و از شاخه مطالعات میدانی است. این پژوهش از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع علی است و روش انجام به صورت پیمایشی بوده که نتایج آن قابلیت تعمیم دارد. متغیرهای این پژوهش عبارتند از شیوه رهبری همنوا به عنوان متغیر مستقل، تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای اعتماد به مدیران ارشد و اشتراک دانش به عنوان متغیرهای واسطه. جامعه آماری این پژوهش همه مدیران و کارشناسان اداری شاغل در یک دانشگاه دولتی است که در بررسی‌های اولیه از طریق سامانه مدیریت منابع انسانی سازمان، شاغلین واجد شرایط ذکر

شده جمعاً ۲۸۰ نفر برآورد شدند. برای برآورد حجم نمونه با توجه به نمونه‌گیری مقدماتی ۳۲ تایی از بخش Pass نرم‌افزار Ncss استفاده شد و با توزیع ۲۳۰ پرسش نامه در میان اعضای جامعه ۱۶۲ پرسش نامه واجد شرایط جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت که این تعداد با جدول حجم نمونه کرسی و مورگان و کوهن نیز همخوانی دارد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسش نامه الکترونیکی تحت وب است. برای سنجش رهبری هم‌نوی مدیران ارشد از پرسش نامه ۱۴ گویه‌ای توسعه داده شده از پژوهش واگنر (Wagner, 2010)، سنجش اعتماد به مدیران ارشد از پرسش نامه ۳ گویه‌ای می‌لر (Miller, 2005)، سنجش تعهد سازمانی از ۹ گویه برگرفته از پرسش نامه الن و میر (Allen & Meyer, 1990)، و برای سنجش اشتراک دانش سازمانی از ۵ گویه برگرفته از پرسش نامه بنیت و گابریل (Bennett & Gabriel, 1999) استفاده شده است.

طیف به کار گرفته شده برای پاسخ به پرسش‌ها یک طیف ۱۰۱ گزینه‌ای در نظر گرفته شده بود که حق انتخاب صفر و ۱۰۰ در آن وجود نداشت؛ بنابراین، پاسخ دهندگان امکان انتخاب از میان ۹۹ گزینه فعال را داشتند. برای تعیین پایایی پرسش نامه تعداد ۳۲ پرسش نامه اولیه به عنوان نمونه انتخاب و میزان اعتبار درونی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای متغیرها به ترتیب: ۰/۹۶ رهبری هم‌نوا، ۰/۸۱ اشتراک دانش، ۰/۹۷ اعتماد به مدیران ارشد، ۰/۹۰ تعهد سازمانی به دست آمد که این مقادیر نشان می‌دهد پرسش نامه از قابلیت اعتماد (پایایی) بالایی برخوردار است.

روایی پرسش‌ها نیز از سه جهت مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار محتوا که از آرای کارشناسان و صاحب‌نظران استفاده شد، استفاده پرسش نامه پژوهش در پژوهش‌های پیشین و تحلیل عاملی که به کمک نرم‌افزار SPSS Ver.19 انجام و تأیید شد.

در کلیه متغیرها از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی<sup>۲</sup> و چرخش متعامد واریماکس<sup>۳</sup> استفاده شد و دو شاخص کفایت نمونه برداری (KMO<sup>۴</sup>) و مجذور کای برای آزمون کرویت بارتلت<sup>۵</sup> محاسبه شد. مقدار شاخص KMO در کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است و مقدار معناداری آزمون کرویت بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد که بیان‌گر معنادار

<sup>۱</sup> Exploratory Factor Analysis

<sup>۲</sup> Principal Component Analysis

<sup>۳</sup> Varimax

<sup>۴</sup> Kaiser-Meyer-Olkin

<sup>۵</sup> Bartlett Test of Sphericity

بودن داده‌ها در تحلیل عاملی است. هم چنین مقدار بار عاملی همه گویه‌ها (سؤالات) در همه متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۵ به دست آمد که به معنی عدم تفکیک گویه‌ها به بیش از یک بعد است و سرانجام مقدار واریانس تبیین شده برای همه متغیرها بیش از ۰/۵ به دست آمد. نتایج به دست آمده از ماتریس چرخش یافته تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای پژوهش در جدول ۱ آمده است.

جدول (۱): محاسبه روایی ابزار پژوهش با روش تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های پژوهش

مدیران ارشد سازمان:		رهبری هم‌نوا
بار عاملی		
۰/۷۳۲	بر اساس ارزش‌های سازمانی عمل می‌کنند، حتی اگر برایشان هزینه شخصی داشته باشد.	
۰/۸۲۳	اعضا را در جهت حرکت به سمت چشم‌انداز مشترک، فعالانه به مشارکت وا می‌دارند.	
۰/۸۶۳	برای اعضای سازمانی دانشگاه از طریق چشم‌انداز، القای امید و مثبت‌اندیشی، الهام بخشی می‌کنند.	
۰/۷۶۵	به جای تأکید بر شکست‌ها، بر موفقیت‌ها و ظرفیت‌ها تأکید می‌کنند.	
۰/۸۴۲	به طور فعالی استعدادهای اعضای سازمانی دانشگاه و گروه‌های سازمانی را پرورش می‌دهند و شکوفا می‌سازند.	
۰/۸۰۹	به جای دستور دهی آمرانه، به اعضای سازمانی دانشگاه اجازه می‌دهند تا تصمیم‌های مهم کاری را خودشان آزادانه اتخاذ کنند (تفویض اختیار می‌کنند).	
۰/۸۶۶	اعضای سازمانی دانشگاه را درک می‌کنند و به آنها اعتماد دارند.	
۰/۹۰۱	شنونده و بازخورد دهنده‌ی خوبی برای اعضای سازمان دانشگاه هستند و به درخواست‌ها و نگرانی‌های آنها توجه می‌کنند.	
۰/۸۷۵	به دنبال دریافت ایده‌ها، ابداع‌ها و بازخوردهای اعضای سازمانی دانشگاه هستند، حتی اگر شنیدن آن برایشان خوشایند نباشد.	
۰/۹۰۴	روابط صمیمانه و صادقانه ای با اعضای سازمانی دارند و به مسائل آنها اهمیت نشان می‌دهند.	
۰/۸۸۴	برای افراد و احساساتشان ارزش قائل هستند و بیشتر از آنکه بر انجام کامل و بی نقص وظایف تمرکز کنند، بر تأمین نیازهای روحی و عاطفی اعضای دانشگاه تأکید دارند.	
۰/۸۶۲	برای دستیابی به اهداف دانشگاه، بر همکاری‌های مبتنی بر اعتماد، ایجاد حس یگانگی میان اعضای سازمانی دانشگاه در واحدهای مختلف و کار گروهی تأکید و حمایت می‌کنند.	
۰/۸۷۲	فشارها و استرس‌های کاری اعضای سازمانی دانشگاه را با آرامش و ملایمت اداره می‌کنند.	
۰/۸۸۱	به طور مؤثری تعارض‌ها و مشکلات سازمانی میان فردی اعضای دانشگاه را برطرف می‌کنند.	
۰.۰۰۰ = مقدار معناداری؛ ۷۲/۲۵۲٪ = واریانس تبیین شده؛ ۰/۹۵۰ = شاخص کفایت نمونه برداری		
اعتماد به مدیران ارشد		بار عاملی
۰/۹۶۰	به توانایی مدیران ارشد دانشگاه در اتخاذ تصمیم‌های مهم راهگشا اعتماد دارم.	
۰/۹۷۸	به نظرم نمی‌توان به مدیران ارشد دانشگاه چندان اعتماد داشت.	
۰/۹۳۶	عقیده دارم مدیران ارشد دانشگاه تصمیم‌هایی می‌گیرند که برای همه اعضا مفید است.	

ادامه جدول (۱) از صفحه قبل	
۰.۰۰۰ = مقدار معناداری؛ ۹۱/۷۴۲٪ = واریانس تبیین شده؛ ۰/۷۲۳ = شاخص کفایت نمونه برداری	
بار عاملی	اشتراک دانش
۰/۸۵۶	اعضای دانشگاه می‌دانند که دانش، تخصص و اطلاعات مورد نیاز را از کجا به دست آورند.
۰/۸۴۴	در دانشگاه سازوکارهای رسمی برای کسب دانش سازمانی مورد نیاز اعضاء وجود دارد.
۰/۷۹۳	اعضای دانشگاه به اطلاعات مورد نیاز خود به آسانی دسترسی دارند.
۰/۷۷۷	سامانه‌های ارزیابی در دانشگاه مشوق تعامل اعضاء با یکدیگر و تشریح دانش سازمانی‌شان است.
۰/۶۹۵	اعضای دانشگاه نگران نیستند که تشریح و تبادل دانش خود با دیگران از نفوذ و اثر آنها بکاهد.
شاخص کفایت نمونه برداری = ۰/۸۷۸؛ واریانس تبیین شده = ۶۳/۲۰۸٪؛ مقدار معناداری = ۰.۰۰۰	
بار عاملی	تعهد سازمانی
۰/۶۴۸	من برای موفقیت دانشگاه فراتر از آنچه به طور معمول در کار انتظار می‌رود تلاش می‌کنم.
۰/۶۳۳	تقریباً هر نوع وظیفه کاری را که در دانشگاه به من ارجاع شود می‌پذیرم که انجام دهم.
۰/۷۴۰	ارزش‌های من بسیار شبیه ارزش‌های سازمانی دانشگاه هستند.
۰/۷۹۸	من با افتخار به دیگران می‌گویم که عضو دانشگاه هستم.
۰/۷۶۴	این سازمان به نحو مطلوبی الهام بخش و هدایت‌گر من در مسیر عملکرد شغلی‌ام بوده است.
۰/۸۱۹	از ابتدا تا کنون نسبت به انتخاب این سازمان برای فعالیت شغلی‌ام بسیار خرسندم.
۰/۷۷۷	سرنوشت دانشگاه برایم بسیار مهم است (مسایل دانشگاه را مسایل خودم می‌دانم).
۰/۸۱۱	خود را به ماندن در این دانشگاه و انجام وظایفم ملزم می‌دانم.
۰/۶۷۰	من خود را نسبت به این دانشگاه مدیون می‌دانم.
شاخص کفایت نمونه برداری = ۰/۸۸۹؛ واریانس تبیین شده = ۵۵/۲۲۶٪؛ مقدار معناداری = ۰.۰۰۰	

نتایج به دست آمده در جدول شماره ۱ بیانگر آن هستند که پرسش نامه پژوهش از روایی بالایی برخوردار است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

اطلاعات توصیفی پژوهیدگان به تفکیک در جدول شماره دو آمده است.

#### جدول (۲): اطلاعات توصیفی مشارکت کنندگان در پژوهش

جنسیت مشارکت کنندگان	۶۸ درصد مرد و ۳۲ درصد زن
سمت سازمانی	۱۸ درصد مدیر و ۸۲ درصد کارشناس
مشارکت کنندگان	۹ درصد اعضای هیات علمی دانشگاه و ۹۱ درصد کارکنان
سطح تحصیلات	۱۲ درصد دیپلم، ۲۲ درصد فوق دیپلم، ۵۳ درصد لیسانس، ۱۱ درصد فوق لیسانس، ۲ درصد دکتری
متوسط سابقه خدمت و سن	۱۳ سال و ۳۸ سال

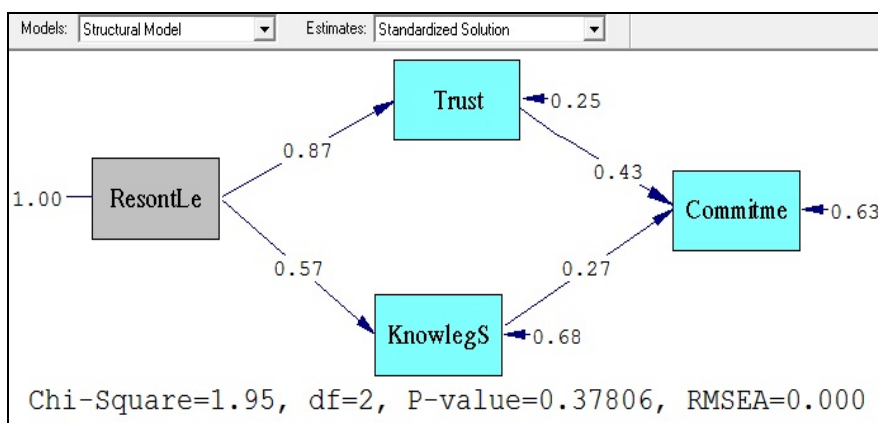
در بررسی تحلیل همبستگی به روش پیرسون با کمک نرم‌افزار SPSS Ver.19 نتایج جدول شماره سه به دست آمد که ارتباط معنادار دوطرفه‌ای را بین متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.

جدول (۳): میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرها

متغیرها n=۱۶۲	میانگین Mean	انحراف معیار (SD)	رهبری هم‌نوا	اعتماد به مدیران ارشد	اشتراک دانش	تعهد سازمانی
رهبری هم‌نوا	۳۳/۹۷	۲۰/۹۱	۱	-	-	-
اعتماد به مدیران ارشد	۳۷/۴۹	۲۵/۰۴	۰/۸۶**	۱	-	-
اشتراک دانش	۴۴/۶۴	۱۹/۳۴	۰/۵۶**	۰/۵۰**	۱	-
تعهد سازمانی	۶۸/۰۵	۱۸/۹۳	۰/۵۶**	۰/۵۶**	۰/۵۰**	۱

\*\* ارتباط معنی‌دار دوطرفه مثبت در سطوح معناداری آزمون ۰.۰۱

نتایج تحلیل همبستگی نشان می‌دهد بین همه متغیرهای پژوهش رابطه معنادار قابل توجهی وجود دارد. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر و نرم‌افزار LISREL Ver.8.8 استفاده شده است. نتایج به دست آمده برای مقادیر ضریب اثر و عدد معناداری متغیرهای پژوهش از خروجی نرم‌افزار در شکل شماره دو نشان داده شده است.



شکل ۲: نتیجه آزمون فرضیات به روش تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل

جدول (۴): نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	ضریب اثر (B)	عدد معناداری (t-value)	نتیجه آزمون
H1: اثر رهبری هم‌نوا بر اعتماد	۰/۸۷	۸/۹۷	تأیید
H2: اثر رهبری هم‌نوا بر اشتراک دانش	۰/۵۷	۳/۱۱	تأیید
H3: اثر اعتماد بر تعهد سازمانی	۰/۴۳	۳/۱۴	تأیید
H4: اثر اشتراک دانش بر تعهد سازمانی	۰/۲۷	۳/۱۵	تأیید

کای دو = ۱/۹۵ ; درجه آزادی = ۲ = p-value = ۰/۳۷۸۰۶ ; مجذور میانگین خطای تقریب = ۰/۰۰۰

همان طور که نتایج آزمون فرضیات در جدول چهار نشان می‌دهد همه فرضیات پژوهش با توجه به مقادیر ضرایب اثر و عدد معناداری تأیید شده است. بر این اساس، کمترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی کلی در فرضیه چهارم، یعنی پیش‌بینی تعهد سازمانی توسط اشتراک دانش با مقدار ۰/۲۷ و بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی با مقدار ۰/۸۷ در فرضیه اول و مربوط به پیش‌بینی اعتماد به مدیران ارشد توسط رهبری هم‌نوا است. نتایج نشان می‌دهد رهبری هم‌نوا می‌تواند تا حد قابل توجهی تغییرات تعهد سازمانی را به طور غیر مستقیم و از طریق دو متغیر اعتماد به مدیران ارشد و اشتراک دانش سازمانی پیش‌بینی کند. شاخص‌ها و نتایج به دست آمده از برازش کلی مدل، در جدول پنج آمده است که برازندگی خوبی را نشان می‌دهد و تأیید مجددی بر همه فرضیات است.

جدول (۵): نتایج برازش کلی مدل

عنوان آماری شاخص	عنوان فارسی شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه آزمون
$\chi^2 / df$	خی دو تقسیم بر درجه آزادی	$(۱/۹۵) / ۲ = ۰/۹۷$	$\chi^2 / df < ۲$	تأیید
P-value	سطح معناداری	$P = ۰/۳۸$	$P > ۰/۰۵$	تأیید
RMSEA	مجذور میانگین خطای تقریب	$RMSEA = ۰/۰$	$RMSEA < ۰/۰۹$	تأیید
GFI	شاخص نکویی برازش	$GFI = ۰/۹۹$	$GFI > ۰/۹$	تأیید
AGFI	شاخص نکویی برازش اصلاح شده	$AGFI = ۰/۹۹$	$AGFI > ۰/۹$	تأیید
RMR	شاخص نکویی تطبیقی	$RMR = ۰/۰۱۴$	$RMR < ۰/۰۹$	تأیید
CFI	شاخص نکویی نسبی	$CFI = ۱/۰$	$CFI > ۰/۹$	تأیید
IFI	شاخص نکویی بهنجار	$IFI = ۱/۰$	$IFI > ۰/۹$	تأیید
NFI	شاخص نکویی بهنجار نشده	$NFI = ۰/۹۹$	$NFI > ۰/۹$	تأیید

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

تعهد سازمانی یک ساخت روانی است که اشاره به وفاداری فرد به سازمان و اهداف آن دارد و متأثر از سایر مؤلفه‌های موجود در سازمان مانند شیوه رهبری، اعتماد و اشتراک دانش است. در این پژوهش، هدف اصلی شناخت اثر رهبری هم‌نوا بر تعهد سازمانی از طریق متغیرهای واسطه اعتماد به مدیران ارشد و اشتراک دانش در سازمان اداری یک دانشگاه دولتی است. با توجه به پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان و مقدار انحراف معیار به‌دست آمده (جدول شماره ۲) به نظر اتفاق نظر ضعیفی بین اعضای جامعه در زمینه متغیرها وجود دارد. این نتایج می‌تواند به دلیل رفتارهای متفاوت مدیریتی در اتخاذ تصمیمات با توجه به نوع استخدام، یعنی رسمی، پیمانی، قراردادی و همچنین تنوع سمت‌های سازمانی باشد. تغییرات محیطی و اجتماعی نیز می‌تواند با ایجاد برداشت‌های متفاوت برای افراد بر این پراکندگی مؤثر باشد. میانگین متغیر رهبری هم‌نوا در جامعه مورد پژوهش ۳۳/۹۷ است که در مقایسه با پژوهش واگنر که میانگین ۴۱/۳۶ و انحراف معیار ۱۰/۶۹ را نشان می‌دهد سطح خوبی را نشان نمی‌دهد. ممکن است دلیل این کاهش اثر منفی استفاده نابجا از دو شیوه رهبری پیش‌تازانه و آمرانه که گولمن و همکارانش (۱۹۹۰) از آن به عنوان رهبری ناهماهنگ نام برده‌اند باشد. در مجموع با توجه به مقادیر به‌دست آمده در این پژوهش و تأکید پیشینه پژوهش توجه به ارزش‌های سازمانی، القای امید به اعضا و مثبت‌اندیشی، تأکید بر ظرفیت‌های مثبت، توجه به مشارکت اعضا و تفویض اختیار بیشتر، روابط صمیمانه و تشویق کار گروهی می‌تواند بر بهبود وضعیت رهبری هم‌نوا در سازمان دانشگاه و نهایتاً بهبود عملکرد کمک کند. میانگین اعتماد به مدیران ارشد ۳۷/۴۹ از ۱۰۰ است که در مقایسه با پژوهش می‌یر (۱۹۹۷) که عدد ۲/۷ از ۵ است سطح نسبتاً ضعیفی را نشان می‌دهد. اشتراک دانش نیز با میانگین ۴۴/۶۴ که در اغلب پژوهش‌ها عدد بیش از نصف را نشان می‌دهند نیز سطح پائینی دارد. در این خصوص پژوهش سری‌واستاوا برای اشتراک دانش عدد ۵/۵۱ را از ۱۰ نشان می‌دهد. از این میان فقط، متغیر تعهد سازمانی است که با میانگین ۶۸/۰۵ سطح خوبی را در این پژوهش نشان می‌دهد. بر این اساس، مشخص می‌شود که در این پژوهش فقط سطح تعهد سازمانی بالاتر از حد متوسط و سایر متغیرها در وضعیت متوسط ضعیف نسبت به میانگین آماری و نتیجه میانگین پژوهش‌های مشابه قرار دارد. در بررسی نتایج به‌دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون رابطه مستقیم و قوی بین رهبری هم‌نوا و اعتماد به مدیران ارشد مشاهده می‌شود و سایر متغیرها به طور نسبی از سطح همبستگی خوبی برخوردارند. در تحلیل مسیر نتایج به‌دست آمده، فرضیات پژوهش تأیید می‌شود، یعنی رهبری هم‌نوا می‌تواند به نحو مطلوبی بر اعتماد به مدیران ارشد و اشتراک دانش مؤثر باشد، که از این نظر یافته‌های این پژوهش با یافته‌های یانگ و همکارانش (۲۰۰۸)، واگنر (۲۰۱۰) و مک‌کی و مسی‌میلیان (۲۰۰۶)، اوگبرو (۲۰۰۳) و نادای و مشفق (۲۰۱۰) در یک راستاست. نکته مهم اینکه

اغلب پژوهش‌های انجام شده در حوزه شیوه رهبری، اثر مستقیم بر تعهد سازمان را تأیید می‌کنند. در حالی که این پژوهش اثر معنادار غیرمستقیم از رهبری هم‌نوا بر تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. آنچه مسلم است این که رهبری هم‌نوا اثری مثبت بر سایر مؤلفه‌ها دارد و به طور غیرمستقیم تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد و زمینه مطالعه این اثر را بر سایر متغیرهای تأثیرگذار بوجود می‌آورد، و این یعنی تأیید یافته‌های دیمیتریس، سویون و همکاران و لاکا (Dimitris, 1988; Soyeon et al., 2002; Laka-Mathebula, 2004). با توجه به یافته‌های پژوهش و تعهد سازمانی خوب اعضای سازمانی دانشگاه، مدیران ارشد می‌توانند با اتخاذ رویکرد بهتر به شیوه رهبری هم‌نوا از طریق افزایش اعتماد و بهبود اشتراک دانش، تعهد سازمانی و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود بخشند. در این مسیر توجه به ارزش‌های سازمانی، تاکید بر موفقیت‌ها به جای شکست‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری به جای دستوردهی آمرانه، حرکت در جهت چشم‌انداز و توجه به استعداد‌های اعضای دانشگاه نقش پررنگ‌تری در این بهبود دارند. محدودیت زمانی بین دو ترم برای انجام این پژوهش، امکان مطالعه سایر متغیرهای اثرپذیر از شیوه رهبری هم‌نوا و اثرگذار بر تعهد سازمانی را فراهم نکرد. به پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود اثر سایر متغیرها بر تعهد سازمانی را به طور مستقیم و غیرمستقیم در همه بخش‌های دانشگاه، اعم از بخش اداری و سازمانی و بخش آموزشی و پژوهشی، مورد سنجش قرار دهند. استفاده از روش‌های پژوهش کیفی و یا ترکیبی، گسترش جامعه آماری به حوزه اساتید و دانشجویان موجب واضح شدن سایر ابعاد و تعمیق یافته‌های پژوهشی خواهد شد.

## References

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* FIFth edition. London, Koganpage, ISBN 978 0 7494 6394 6.
- Bennett, R., & Gabriel, H. (1999). Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 212-225.
- Buckley, S., & du Toit, A. (2009). Sharing knowledge in universities: communities of practice the answer? education, knowledge & economy. *A Journal for Education and Social Enterprise*, 3(1), 35-44.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes the mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, 23(7), 574-589.



Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. issues in higher education: *International Association of Universities, Paris*.

Cichy, R.; Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International journal of Hospitality Management*; 28: 53-62.

Dimitris, B. (1988). Leadership styles, need satisfaction and the organizational commitment of greek managers. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4), 121-134. doi: 10.1016/0956-5221(88)90004-8.

Ebrahimi, B. (2007). *Realizing the power of emotional intelligence*. Industrial management institute, Tehran, 964-8896-14-3. (in persian).

Farid, A. M. (2011). Contextual leadership: a study of lebanese executives working in lebanon, the GCC countries, and the United States. *Journal of Management Development*, 30(9), 16.

Genesee, L. (2009). *The soft side of tuition assistance: the impact upon knowledge sharing, organizational commitment and other intangibles*. Ph.D. 3367015, TUI university, United States -- California.

Gholipour, A. ; Pourezat, A. A., & Hazrati, M. (2010). The investigation of servant leadership on organizational trust and empowerment in public organizations, *Iranian Public Administration I*, (2). 103-118. (in persian).

Goleman, D. ; Boyatzis, R., & Mckee A. (2002). Primal leadership, *Harvard Business Review*.

Hsu-Hsin, C. ; Tzu-Shian, H., & Ju-Sung, C. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604.

Huang, Q.; Davison, R.; Liu, H., & Gu, J. (2008). The impact of leadership style on knowledge-sharing intentions in China. *Journal of Global Information Management*, 16(4), 67.

Innes, P. B. (2004). *The influence of leadership on perceptions of organizational politics, job involvement, and organizational commitment*. Ph.D. 3138653, Regent university, United States -- Virginia.

Ji Hoon, S., & Hong Min, K. (2009). The integrative structure of employee commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 240.

Jonathon N., & Cummings. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Manage. Sci.* 50(3): 352-364. doi: 10.1287/mnsc.1030.0134.

Karkoulian, S.; Al Harake, N., & Messarra, L. (2010). Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: an empirical investigation. *The Business Review, Cambridge*, 15(1), 89.

Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust*. Ph.D. 0807924, university of pretoria (South Africa), South Africa.

Manuel, B., & Anil, K. G. (1999). Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171

Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing--examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317-329. doi:

McKee, A., & Massimilian, D. (2006). Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, 27(5), 45-49. doi:10.1108/02756660610692707.

Megan, T., & Wayne, H. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36, 334 - 352.

Meyer, J. P.; Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Miller, D. L. (2005). *An examination of employees' fairness perceptions and reactions toward changing retirement policies*. PHD, University of guelph, guelph.

Mohammadnezhad, Y. ; Roshan, A., & Motahhari, S. (2009). National report of higer education, *Research and technology, institutes of research and planning in higer education*. (in persian).

Moss, S. A.; McFarland, J.; Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: the effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment.. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259-275. doi: 10.1016/j.jrp.2006.03.009.

Nadi, M. A., & Moshfeghi, N. (2010). The structural equation model of association between teachers' perceived of trust to manager and organization with continuous commitment and affective commitment teachers. *Quarterly Journal Of Educational Leadership & Administration*, 4, 155-174. (in persian).

Seyed Naghavi, M., & Bahrololum, S. (2009). Explained management infrastructure using a model of knowledge, organizational culture and leadership. *Journal of Management Studies*, 57,16. (in persian).

Science-metrix. (2010). 30 years in science secular movement in knowledge creation. <http://www.science-metrix.com/30years/#>.

Soyeon, S. ; Robert, F. L., & Ellen. G. (2002). Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 186-201.

Srivastava, A.; Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.doi: 0.5465/amj.2006.23478718.

Stavrou, E. T.; Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2006). Human resource management and performance: a neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453–467.

Sue Young, C.; Heeseok, L., & Youngjin, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.

Ugboro, I. O. (2003). Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing Environment. *the Journal of Behavioral and Applied Management* 4(3), 230.

Varun, G., & Thomas, H. D. (2001). General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1),5.

Wagner, J. (2010). *Exploring the relationships among spirit at work, structural and psychological empowerment, resonant leadership, job satisfaction, and organizational commitment in the health care workplace*. Ph.D. NR62914, university of Alberta (Canada), Canada. retrieved from

Yarigaravesh. H. (2009). *Managing knowledge building blocks for success*. Tehran. Naghshgostaran Bahar. (in persian).

Zawawi, A. A.; Zakaria, Z.; Kamarunzaman, N. Z.; Noordin, N.; Sawal, M. Z. H. M.; Junos, N. M., & Najid, N. S. A. (2011). The study of barrier factors in knowledge sharing: a case study in public university. *Management Science & Engineering*, 5(1), 59-70.