

## نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش سازمانی

مریم طهرانی<sup>۱</sup>، فاطمه شیخی نژاد<sup>۲</sup>، عاطفه فرحبخش<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** از میان زیرساخت‌های گوناگون مورد نیاز برای اجرای اثربخش مدیریت دانش، عوامل انسانی - اجتماعی به‌ویژه عامل رهبری از نقشی حیاتی برخوردارند. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر ادراک کارکنان از اجرای مدیریت دانش سازمانی با توجه به متغیر میانجی توانمندسازی روانشناختی پرداخته است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش کاربردی و توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری آن را کارکنان شرکت بیمه ایران مستقر در شهر تهران به تعداد ۱۹۰۰ نفر تشکیل داده‌اند که ۳۳۰ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بوده است. داده‌های گردآوری شده با روش معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزار آموس تجزیه و تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** رهبری تحول آفرین بر ادراک کارکنان از مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نقش میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی نیز تأیید شده است.

**نتیجه‌گیری:** ایفای نقش رهبری تحول آفرین توسط مدیریت ارشد سازمان و حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش می‌تواند به ارتقای توانمندی کارکنان و ادراک از اثربخشی مدیریت دانش مساعدت کند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول آفرین، مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی، شرکت بیمه ایران

**استناد:** طهرانی، مریم؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ فرحبخش، عاطفه (۱۳۹۸). نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش سازمانی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۹ (۲)، ۱-۲۴.

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۵/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: مریم طهرانی

E-mail: mtehrani\_mt@yahoo.com

## مقدمه

رشد دانش در زمان‌های اخیر بسیار سریع بوده، به گونه‌ای که در قرن بیستم ۸۰ درصد یافته‌های فناوری و دانش و نیز ۹۰ درصد تمام دانش‌ها و اطلاعات فنی، در جهان تولید شده است و هر پنج سال و نیم، حجم دانش دو برابر می‌شود. این در حالی است که عمر متوسط آن، کمتر از چهار سال است. به این ترتیب، این تحول باعث ایجاد نگرش جدیدی در مدیریت کسب‌وکار با نام «مدیریت دانش» شده است (نادری و محمدی، ۱۳۹۳: ۲).

سازمان‌های بسیاری در جهان بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. علی‌رغم موفقیت برخی، سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند. به نظر می‌رسد برخی شرایط، موقعیت‌ها و چالش‌ها منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می‌شود، بنابراین قبل از این که منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پرریسکی سرمایه‌گذاری شود، مدیریت باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان فرایند مدیریت دانش را کاهش دهد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۰). سازمان‌ها امروزه به دلیل تقابل با بازار رقابتی کنونی و فضای پرچالش حاکم، به این آگاهی رسیده‌اند که یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌های آنان در کسب‌وکار، سرمایه نامشهود دانش بوده که امروزه نیز حفاظت از آن به عنوان حراست از مالکیت معنوی به شمار می‌رود. سرمایه دانشی در سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار همواره به عنوان یک سند تضمینی در برابر شرایط پرتلاطم کسب‌وکار عمل کرده و سازمان‌ها توانسته‌اند به وسیله کاربرد صحیح آن در فرایندهای سازمانی خود نه تنها بقای خود را حفظ کنند بلکه یک مزیت رقابتی را نیز تصاحب کنند (میهمام و میهمام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۱).

پیشرفت‌های اخیر در ظرفیت‌های رهبری، از رهبری کاریزماتیک به سمت نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توانمندسازی عملکرد مستقل پیروان توجه می‌کند، تغییر یافته است (گاردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۶۹). اقدامات رهبری تحول‌آفرین این امکان را به سازمان می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهد؛ بنابراین سازمان‌ها در پی روش‌های جدیدی برای بقا در عرصه کسب‌وکار و رقابت اثربخش هستند (طاهری و سلطانی، ۱۳۹۶: ۹۴). ویژگی اصلی رهبران تحول‌آفرین نفوذ فوق‌العاده بر کارکنان و موفقیت در ایجاد تعهد در آنان است (موداسیر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۴). این

1. Meiham and Meiham  
2. Gardner  
3. Modassir

*Archive of SID*

رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فرضیه‌های بدیهی را مورد سؤال قرار دهند، نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌های لازم برای رسیدن به هدف را به دست آورند (اسپکتور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). آن‌ها نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند (سیمولا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۸۱). بالاخره این رهبران از طریق تحریک هوشمندانه سعی می‌کنند تا با بسط و گسترش علایق کارکنان خود، آن‌ها را تحریک نمایند تا در باب مشکلات قدیمی به شیوه‌ای نوین بیندیشند (گامشلوقلو و ایلسیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۴۶۲).

در نتیجه چالش‌هایی که در زمینه مدیریت دانش سازمانی وجود دارد، مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود. چون نیروی کار توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای مدیریت دانش در سازمان‌های نوین است. توانمندسازی روانشناختی ابزاری است برای باز گذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند برای آنچه فکر می‌کنند بهترین است، بدون ترس از تأیید نشدن آن توسط رؤسایشان از آزادی عمل برخوردار شوند. علی‌رغم توجه رو به رشد به توانمندسازی روانشناختی، درک و آگاهی ما از این مفهوم محدود است و مطالعات علمی کمی در خصوص اینکه توانمندسازی در زمینه کاری با چه متغیرهای سازمانی در ارتباط است، وجود دارد. اگرچه نویسندگان و محققین بسیاری بر نقش کلیدی و محوری رهبری تحول‌آفرین در بهبود عملکرد نیروی انسانی تأکید کرده‌اند اما معدود مطالعات علمی هستند که رابطه توانمندسازی روانشناختی با رهبری تحول‌آفرین را مورد بررسی قرار داده‌اند (دوهرتی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۲۹۴).

شرکت بیمه ایران با توجه به ظرفیت بالای ریسک‌پذیری خود، علاوه بر انجام بیمه‌های مستقیم، نسبت به پذیرش ریسک به صورت بیمه‌اتکایی قبولی از شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی اقدام می‌کند، از این رو برای همگامی با جهان و حفظ جایگاه خود مطالعات در زمینه دانش و مدیریت دانش و مبحث رهبری در این سازمان بسیار مهم است. همچنین با توجه به مأموریت و چشم‌انداز این سازمان مبنی بر به‌کارگیری توانمندی‌های کلی کارکنان در راستای بهبود مستمر خدمات بیمه‌ای، در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان، اهمیت مسئله توانمندسازی روانشناختی کارکنان در این سازمان کاملاً مشخص است.

---

1. Spector  
2. Simola  
3. Gumeshloghlo & Ilsev  
4. Doherty

از این رو هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روانشناختی در بیمه ایران شهر تهران است.

## پیشینه پژوهش

### رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است (بأس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰: ۲۰).

تئوری بنیادین در مطالعات رهبری تحول‌آفرین توسط برنارد باس ارائه شده است. وی آن را فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل تعریف می‌کند (بأس، ۱۹۹۰: ۲۰). پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز<sup>۳</sup> درباره رهبران سیاسی برمی‌گردد. برنز معتقد است رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وامی‌دارند. وی رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف می‌کند. تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشأ تغییرات‌اند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج تغییرات سوارند (رایبیز، ۱۳۷۵: ۲۳۵).

رهبری تحول‌آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیقات گسترده‌ای قرار گرفته است. رهبری تحول‌آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. مفهوم رهبری تحول‌آفرین در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است (هامان و تیلور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۵۷). رهبران تحول‌آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن‌ها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری در سازمان را ایستا نمی‌دانند بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (آوستین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۱۰).

1. Transformational Leadership

2. Bass

3. Berns

4. Haman & Taylor

5. Austin

رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده‌های نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این عوامل عبارت‌اند از (سپکتور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۴):

**ترغیب ذهنی<sup>۲</sup>:** رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند (سپکتور و همکاران، ۲۰۰۴: ۴). رهبران تحول‌آفرین پیروانشان را برای تفکر در خصوص مشکلات قدیمی با روش‌هایی جدید ترغیب کرده و آن‌ها را در راستای چالش کشیدن ارزش‌ها، سنت‌ها و اعتقادات شخصی‌شان تشویق می‌کنند. ترغیب ذهنی به عنوان نوعی از رفتار رهبری گفته می‌شود که پیروان را به بررسی مجدد برخی از مفروضات درباره کارشان و تفکر مجدد در خصوص چگونگی انجام آن‌ها تشویق می‌کند (خیر اندیش و کاملی، ۱۳۹۰: ۱۶۵).

**نفوذ آرمانی<sup>۳</sup>:** در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند (سپکتور و همکاران، ۲۰۰۴: ۴). نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. در مرکز نفوذ آرمانی خلق ارزش‌هایی قرار دارد که الهام‌می‌بخشد و معنایی را برای افراد ایجاد می‌کند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر داشتن تعهد قوی برای تحقق رسالت‌های سازمان تأکید خواهد کرد (گوموسلوگلو و ایلسیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۴۶۳). سرافرازی، فرهنگمندی، احترام و وفاداری بی‌چون‌وچرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دیده می‌شود. نفوذ آرمانی سبب می‌شود که رهبران به‌عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتاری برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲: ۱۲۱).

**انگیزش الهام‌بخش<sup>۵</sup>:** رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل‌دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل‌دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند (سپکتور و همکاران، ۲۰۰۴: ۵). در انگیزش الهام‌بخش، رهبران تحول‌آفرین

1. Spector  
2. Intellectual Stimulation  
3. Idealized Influence  
4. Gumusluoglu&Ilsev  
5. Inspirational Motivation

## Archive of SID

به روشی رفتار می‌کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آن‌ها انگیزه می‌دهند. رهبرانی که از انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان رفتار رهبری استفاده می‌کنند، استانداردهای سطح بالاتری را تدوین کرده، ایده‌ها و چشم‌اندازشان را به روشنی برای کارکنانشان بیان کرده و آنان را به انجام کارها فراتر از هنجارها تشویق می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت پیروان در ترسیم چشم‌اندازها، تعهد آن‌ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌کنند. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی و نه بر تبادلات روزانه رهبر و پیرو است (خیر اندیش و کاملی، ۱۳۹۰: ۱۶۴).

**ملاحظات فردی<sup>۱</sup>:** رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش، آموزش و تعلیم کنند (سپکتور و همکاران، ۲۰۰۴: ۵). در ملاحظه شخصی، رهبر نیاز به رشد پیروان را تشخیص داده و نوعی سبک مربی‌گری برای ارضاء این نیازها و برای آماده کردن آن‌ها برای سطوح بالاتر تدارک می‌بیند. در ملاحظه شخصی، رهبران فرصت‌های جدید یادگیری را به همراه نوعی جو حمایتی ایجاد می‌کنند. بدر نهایت آنکه رهبران تحول‌زا از طریق توجه به نیازهای خاص هر یک از کارکنانشان ملاحظه شخصی را به نمایش می‌گذارند. چنین رفتارهایی برای یادگیری ارزش قائل بوده و انتظارات موفقیت شغلی را ارتقاء می‌دهد (خیر اندیش و کاملی، ۱۳۹۰: ۱۶۵).

## توانمندسازی روانشناختی<sup>۲</sup>

با وجود نقش شناخته‌شده توانمندسازی در عمل و تئوری مدیریت، درک ما از مفهوم توانمندسازی محدود و مبهم است. تعریف توانمندسازی در بین دانشمندان به شدت متفاوت است. اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار باید به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گردهمایی کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی که برای حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوهاست، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

1. Individual Consideration  
2. Psychological Empowerment

از میان تعاریف مطرح‌شده نهایتاً تعریف باتس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) به دلیل جامعیت و کامل بودن نسبت به سایر تعاریف و همچنین جدید بودن و دربردارنده تمامی تعاریف قبلی مبنای کار پژوهش حاضر است که عبارت است از:

توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش‌درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است. توانمندسازی روانشناختی، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی است که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است و از این طریق فرصت‌هایی را برای افراد فراهم می‌آورد تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (باتس و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۲۷).

ابعاد توانمندسازی روانشناختی بر اساس مدل مذکور در زیر تشریح می‌شود:

**احساس معنادار بودن<sup>۲</sup>:** احساس معنادار بودن به این معنی است که کارمند برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارد ارزش قائل باشد و آرمان‌ها و استانداردهای ذهنی‌اش با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است، متجانس دیده شود. معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، آن‌ها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها باارزش است (اپلبائوم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۳۳).

**احساس شایستگی<sup>۴</sup>:** شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد. وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس شایستگی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۲).

**خودمختاری<sup>۵</sup>:** حق انتخاب به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد. هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. حق انتخاب همچنین با تلاش افراد و گروه‌ها برای افزایش کنترل بر چگونگی انجام کارشان سروکار داشته و با رضایت شخصی در ارتباط است. همچنین حق انتخاب به سبب مشارکت

1. Butts  
2. Meaningful sense  
3. Appelbaum  
4. Sense of competence  
5. The feeling of having a choice

## Archive of SID

دهی افراد در برنامه‌ها و مساعدت افراد در زمینه‌های مختلف، موجب می‌شود اهداف سازمانی، منابع انسانی و اولویت‌ها به هم متصل و مرتبط شوند (دیکسون و لورنز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۷۲).

**احساس مؤثر بودن<sup>۲</sup>:** مؤثر بودن یا پذیرش پیامد شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. احساس مؤثر بودن، احساسی است که فرد می‌تواند در استراتژی‌ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (ماتیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۴۱۶).

**اعتماد<sup>۴</sup>:** به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) دلالت دارد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (دیکسون و لورنز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۱۶۸).

وتن و کمرون<sup>۶</sup> اشاره دارند که افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه برخورد شده است آن‌ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد به بیان دیگر اعتماد به معنای داشتن امنیت شخصی است (ماتیو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۴۱۶).

### مدیریت دانش<sup>۸</sup>

تمرکز مدیریت دانش، بر بهبود توانایی سازمانی است. موفقیت در زمینه مدیریت دانش نیازمند ایجاد یک محیط جدید کاری است که دانش و تجربه بتوانند به راحتی تسهیم شوند. برای تحقق این مقصود، باید فناوری و فرایند را مدنظر قرار داد (امین و دیگران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱: ۵۰). تعریف مدیریت دانش مشکل است و هیچ تعریف مشخصی که به طور جهانی مورد توافق باشد وجود ندارد. یک مشکل معمول در تعریف مدیریت دانش این است که تعریف دانش به اندازه‌ای وسیع است که تقریباً هر چیزی که اجازه درک مفاهیمی را بدهد که فرد برای کارکرد اثربخش در این جهان بدان نیاز دارد، می‌تواند مدیریت دانش نامیده شود. سختی ارائه تعریف مشخص از مدیریت دانش موجب شده تا صاحب‌نظران بر اساس تجارب خود و دیدگاه‌های مختلف، تعاریف گوناگونی را بیان کنند. از این رو یک تعریف جهان‌شمول که تمامی صاحب‌نظران بر سر آن توافق نظر داشته باشند، وجود ندارد. برای مثال، داوِنپورت و همکاران<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸) مدیریت دانش

1. Dikson, Lornez

2. Feel effectiveness

3. Mathieu

4. Trust

5. Dikson, Lornez

6. Whetten & Cameron

7. Mathieu

8. knowledge management

9. Amin et al.

10. Davenport et al.



را به‌عنوان جمع‌آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تعریف کرده است. اودل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به‌عنوان یک استراتژی که باید در یک سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب می‌رسد و آن افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد سازمان استفاده می‌کنند، تعریف می‌کند. از نظر بت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، مدیریت دانش، فرایند خلق، تأیید، ارائه و توزیع و کاربرد دانش است. بونفور<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) مدیریت دانش را به‌عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها، زیرساخت‌ها و ابزارهای فنی و مدیریتی می‌داند که در برای خلق، تسهیم و به‌کارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان‌ها طراحی شده‌اند. هانسن<sup>۴</sup> و دیگران (۱۹۹۹) رویکردهای کلی سازمان به کارکردهای مدیریت دانش را در دو استراتژی طبقه‌بندی کرده‌اند (کدگذاری و شخصی‌سازی).

**کدگذاری**<sup>۵</sup>: استراتژی کدگذاری، به استفاده از دانش مکتوب با رویکرد ثبت «توسط فرد» تأکید دارد. در این روش، دانش از صاحبان آن اخذ شده، برای استفاده مجدد در پایگاه داده‌ها ثبت و نگهداری می‌شود. شرکت‌هایی که به استراتژی کدگذاری اهمیت زیادی می‌دهند، سرمایه‌گذاری سنگینی را در فناوری اطلاعات می‌کنند. در این سبک، افراد دانش رمزگذاری شده را که پیش‌تر در پایگاه داده‌ها، مخازن الکترونیکی، دست‌نوشته‌ها، دفترچه‌های راهنما و غیره ثبت شده است، بدون آن که با صاحبان دانش تماس یا برخوردی داشته باشند بازبایی و استفاده می‌کنند؛ بنابراین، سبک کدگذاری با تبدیل دانش افراد به سرمایه‌ای ساختارمند، سرمایه فکری خلق می‌کند (گاملگارد و ریتز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵: ۱۳۴).

**شخصی‌سازی**<sup>۷</sup>: سبک پردازش شخصی‌سازی، یادگیری و خلق دانش از طریق تعامل دسته‌جمعی با متخصصان و همکاران را شبیه‌سازی می‌کند. این سبک به‌شدت به توانایی افراد و همچنین میزان تمایل و علاقه افراد به تعامل، تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش توسط آن‌ها بستگی دارد. شخصی‌سازی روش‌های متنوع یادگیری را شامل می‌شود؛ مانند ارتباطات رودررو، گفتگوهای غیررسمی و تجربیات انباشته‌شده جمعی. این استراتژی نه به ثبت دانش در پایگاه داده‌ها، بلکه به گفتگو بین افراد تأکید دارد (سانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۱۶).

1. O'Dell

2. Bhatt

4. Bounfour

4. Hansen

5. codification

6. Gammelgaard &amp; Ritter

7. personalization

8. Song

## Archive of SID

مدلی که در اکثر نهادها و سازمان‌ها برای مدیریت دانش کاربرد دارد، مدل عمومی مدیریت دانش است. این مدل از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است (عارفی نیا، ۱۳۹۳: ۱۵۵):

**خلق دانش<sup>۱</sup>:** فرآیندی است که طی آن، دانش مورد نیاز سازمان، در داخل سازمان، خلق می‌شود. این مرحله شامل تمام فعالیت‌هایی است که دانش یا دانش‌های جدید را به سیستم وارد می‌کند. در اینجا فعالیت‌هایی نظیر کشف، ایجاد یا توسعه دانش، حائز اهمیت است.

**به کارگیری دانش<sup>۲</sup>:** فرآیندهایی که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به کارگیری دانش در محیط‌های مختلف کاری را برآورده می‌سازد. دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود، از این رو فعالیت‌های مدیریت دانش باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بلکه آثار آن در فعالیت‌های روزمره سازمان نیز مشاهده شود.

**تسهیم دانش<sup>۳</sup>:** دانش بایستی در سازمان به راحتی تبادل شود. در اینجا فعالیت‌هایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا به فرد یا گروهی دیگر در ارتباط است. فعالیت‌هایی نظیر کدگذاری دانش و تشکیل تیم‌های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت است.

**ذخیره سازی دانش<sup>۴</sup>:** این که چه دانشی در کجا و تا چه زمانی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازیابی حداکثری فراهم شود. در اینجا فعالیت‌هایی مورد نظر است که دانش را در سازمان ماندگار می‌کند، در این راستا می‌توان به حافظه سازمانی اشاره کرد. مهم‌ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است (ناومن و کانرود،<sup>۵</sup> ۱۹۹۹: ۷۵).

در نهایت، استراتژی مدیریت دانش نوعی استراتژی هوشیارانه از به دست آوردن دانش مناسب برای افراد در زمان درست و کمک به افراد، در تسهیم هماهنگی اطلاعات و عملی کردن آن‌ها در روش‌هایی است که برای توسعه عملکرد سازمانی مؤثر است (ناتلی و دیگران،<sup>۶</sup> ۲۰۰۴: ۷۸). مدیریت دانش، رویکرد کلی یک سازمان برای هماهنگ کردن منابع و استعدادهای دانشی با نیازها و الزامات فکری استراتژیک خود را نشان می‌دهد تا بدین وسیله شکاف موجود دانش بین آنچه شرکت‌ها باید برای اجرای استراتژی‌ها بدانند و آنچه به راستی می‌دانند و اکنون آن را انجام می‌دهند را کاهش دهند (زاک،<sup>۷</sup> ۱۹۹۹: ۱۲۸).

1. knowledge creation
2. Application of knowledge
3. Sharing knowledge
4. Storage of knowledge
5. Nawmen & Connrod
3. Nutley et al.
7. Zack

### پیشینه تجربی

فرزانه و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش، مثبت و معنادار بود و بین مدیریت دانش و نوآوری نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد.

دهقان پور (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان تحلیل و بررسی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و تبیین ارتباط آن با توانمندسازی روحی و روانی کارکنان شرکت مخابرات منطقه شرق تهران به این نتیجه رسید که رابطه مثبت و معنی‌داری میان همه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و توانمندی روحی و روانی کارکنان وجود دارد. علاوه بر این پژوهش حاضر نشان داد که اجزای رهبری تحول‌آفرین رتبه‌های یکسانی با هم دارند.

خیر اندیش و کاملی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول‌آفرین؛ عاملی در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین بر ابعاد مختلف مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.

وی سونگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی و تعارضات میان فردی بر تمایل کارکنان به تسهیم دانش» به این نتیجه رسیدند که روابط و تعارض کاری هر دو از طریق توانمندسازی روانشناختی و اعتماد تأثیر معنی‌داری بر تمایل کارکنان به تسهیم دانش دارند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد توانمندسازی روانشناختی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تمایل کارکنان بر تسهیم دانش تأثیرگذار است.

امران احمد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «نقش سبک رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شغل در توسعه توانمندسازی روانشناختی در بین حرفه‌ای‌های بانکی» به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شغل به‌طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیرگذار هستند.

رابیندرا کومار<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روانشناختی: نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در صنعت خرده‌فروشی هند» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت با توانمندسازی روانشناختی در

1. Wei Wang  
2. Imran Ahmad  
3. Rabindra Kumar

ارتباط است. این پژوهش همچنین نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی را در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روانشناختی نشان داد.

کاسمساپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «منابع انسانی نوآورانه: چارچوب تلفیقی و مدل علمی رهبری تحول، توانمندسازی روانشناختی، اعتماد به رهبر و عملکرد شغلی» به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روانشناختی، اعتماد به رهبر و عملکرد شغلی دارد.

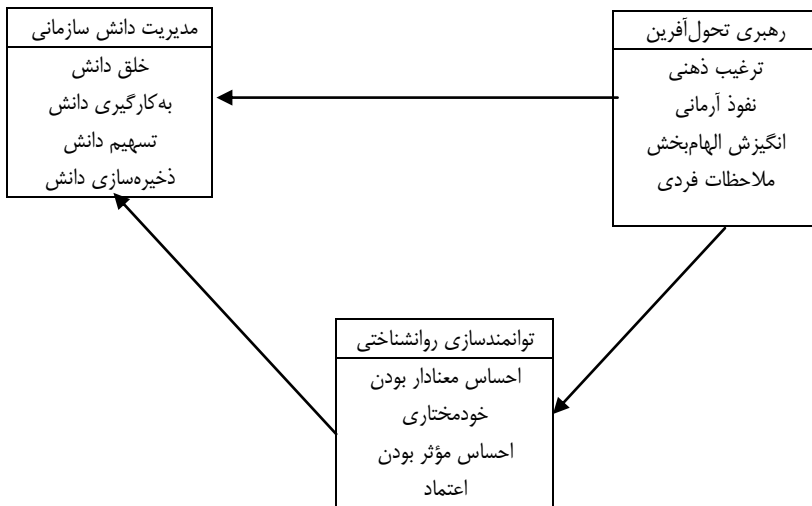
هسین-کوانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش و اثربخشی سازمان» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین به طور هم‌زمان هم بر مدیریت دانش و هم بر اثربخشی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نایینی و محمد<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری، فرهنگ سازمانی و شیوه‌های مدیریت دانش تحقیقات تجربی» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

های نام و شریف<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش شیوه‌های تحقیقات تجربی» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روانشناختی و یا بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش هستند، اما تاکنون پژوهش جامعی در زمینه بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین هم‌زمان بر توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش صورت نگرفته و پژوهش کنونی از توانمندسازی روانشناختی به عنوان مفهومی میانجی در بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش بهره برده است. بر این اساس مدل مفهومی مطابق شکل ۱ ارائه می‌شود:

---

1. Kasemsap  
2. Hsin-Kuang  
3. Nguyen&Mohamed  
4. Hai Nam & Sherif



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

- بر اساس مدل مفهومی ارائه شده فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر هستند:
۱. سبک رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  ۲. سبک رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  ۳. توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  ۴. سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر حسب هدف از نوع کاربردی تلقی می‌شود و در عین حال بر اساس روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی است، زیرا متغیرهای پژوهش دست‌کاری نمی‌شوند. همچنین روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی است زیرا ابزار گردآوری داده‌ها (پرسشنامه)، در نمونه آماری مورد بررسی توزیع و سپس جمع‌آوری می‌شود. در ضمن از روش همبستگی در این پژوهش استفاده می‌شود زیرا بررسی تأثیر بین متغیرها مورد بررسی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بیمه ایران مستقر در شهر تهران به تعداد ۱۹۰۰ نفر است. بنا بر جمعیت جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول

## Archive of SID

کوران و جدول مورگان ۳۲۰ نفر محاسبه شد که به منظور پر شدن تمامی حجم نمونه ۳۴۰ پرسشنامه آماده و توزیع شد که در نهایت ۳۳۰ پرسشنامه کامل جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار آموس تجزیه و تحلیل شد. مقیاس پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش به این قرار است: برای سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین پرسشنامه استاندارد باس و آویلیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با ۲۰ سؤال مورد استفاده قرار گرفته است. برای سنجش ادراک کارکنان از مدیریت دانش سازمانی از پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش نانوکا و تاکیوچی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) با ۲۵ سؤال استفاده شده است. برای سنجش توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) با ۱۲ سؤال مورد استفاده قرار گرفته است.

**پایایی.** در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. نتایج آلفای کرونباخ پیش‌آزمون

متغیر	تعداد پاسخ‌دهندگان	تعداد سوالات	ضریب آلفا
کل پرسشنامه	۴۰	۸۷	۰/۸۹
رهبری تحول‌آفرین	۴۰	۲۰	۰/۸۸
توانمندسازی روانشناختی	۴۰	۱۲	۰/۸۵
مدیریت دانش	۴۰	۲۵	۰/۸۷

برای تأیید پایایی یک ابزار اندازه‌گیری حداقل امتیاز کسب‌شده بر اساس شاخص آلفای کرونباخ ۰/۷ است. (میرزایی، ۱۳۸۸: ۵۳) با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای تمامی متغیرهای پژوهش در جامعه پیش‌آزمون بالای ۰/۷ است، از این رو می‌توان گفت که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

**روایی.** اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط ضریب لاوشه (شاخص نسبت روایی محتوایی<sup>۴</sup>) (میرزایی، ۱۳۸۸: ۵۳) و بنا به اظهار نظر ۱۵ نفر خبره مورد تأیید قرار گرفته است. ضریب لاوشه قابل قبول برای اعتبار محتوا با ۱۵ ارزیاب برابر با ۰/۴۹ است که در جدول ۲ نمایش داده می‌شود.

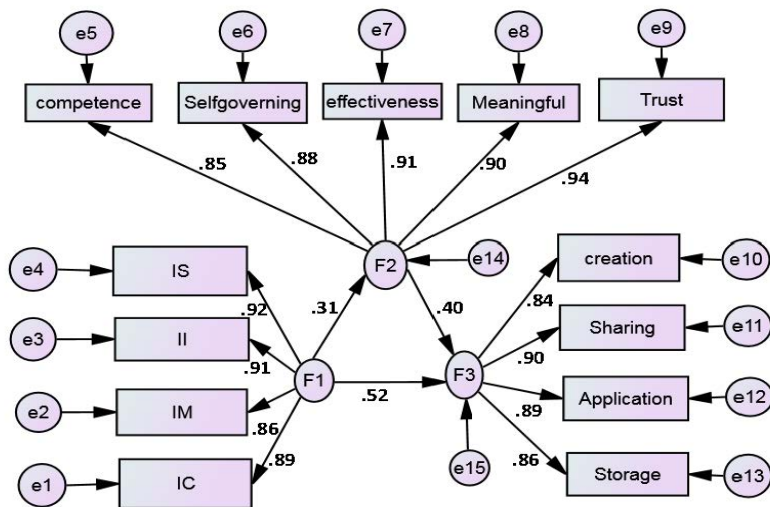
1. Bass & Avilio  
 2. Nonaka & Takeuchi  
 3. Spreitzer  
 4. Content Validity Ratio (CVR)

جدول ۲. مقدار قابل قبول ضریب CVR

مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین
۰/۳۷	۲۵	۰/۵۹	۱۱	۰/۹۹	۵
۰/۳۳	۳۰	۰/۵۶	۱۲	۰/۹۹	۶
۰/۳۱	۳۵	۰/۵۴	۱۳	۰/۹۹	۷
۰/۲۹	۴۰	۰/۵۱	۱۴	۰/۷۵	۸
		۰/۴۹	۱۵	۰/۷۸	۹
		۰/۴۲	۲۰	۰/۶۲	۱۰

### یافته‌های پژوهش

شکل ۲ مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. به طور کلی در کار با برنامه آموس، هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. اگر هم آزمون و هم آزمون‌های تناسب ثانوی نشان دادند که مدل به طور کافی متناسب است، به سمت مشخص کردن عوامل مدل تناسب شده حرکت کرده و بر روی این عوامل تمرکز می‌شود. جدول ۳ بیانگر مهم‌ترین این شاخص‌ها است و نشان می‌دهد که الگو در راستای تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است، تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق

## Archive of SID

شاخص‌های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است؛ زیرا نسبت کادو بر درجه آزادی کمتر از ۵، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۹ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر، مدل و چارچوب کلی معنادار و قابل‌پذیرش است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل کل

نام شاخص	مقادیر به دست آمده	حد مجاز
CMIN/DF (کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۱/۹۶۲	۱-۵
IFI	۰/۹۹۷	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۲۱	کمتر یا مساوی ۰/۰۹
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۹۷	بالاتر از ۰/۹
NFI (برازندگی نرم شده)	۰/۹۹۴	بالاتر از ۰/۹
RFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۹۳	بالاتر از ۰/۹

یک نوع از روابط متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی (هم‌خوانی)<sup>۱</sup> است. همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت‌دار<sup>۲</sup> و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی<sup>۳</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. جدول ۴ ضرایب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه‌ی میان متغیرهای پنهان را به صورت دو به دو نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس عدد یک واقع شده است به این منظور که هر متغیر با خودش همبستگی کامل دارد.

جدول ۴. ماتریس کواریانس متغیرهای پژوهش

متغیرها	رهبری تحول‌آفرین	توانمندسازی روانشناختی	مدیریت دانش
رهبری تحول‌آفرین	۱		
توانمندسازی روانشناختی	۰/۷۶۵**	۱	
مدیریت دانش	۰/۸۳۲**	۰/۶۴۸**	۱

1. Association  
2. Nondirectional  
3. Correlational Analysis



## Archive of SID

شرط تأیید همبستگی در ماتریس کوواریانس بنا بر شاخص ضریب همبستگی پیرسون در سطح معناداری ۰/۹۵ کسب Sig کمتر از ۰/۰۵ (یک ستاره) و در سطح معناداری ۰/۹۹ کسب Sig کمتر از ۰/۰۱ (دو ستاره) است. با توجه به جدول فوق همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰/۹۹ تأیید می‌شود.

در پژوهش حاضر چون تأثیر متغیرها بر یکدیگر سنجیده می‌شود، به منظور بررسی فرضیات تحقیق نیاز است علاوه بر محاسبه کوواریانس به محاسبه ضرایب رگرسیونی پرداخته شود که نتایج آن در جدول ۵ ارائه می‌شود:

جدول ۵. نتایج فرضیات تحقیق

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب رگرسیونی	T- value	نتیجه
۱	رهبری تحول‌آفرین ← مدیریت دانش	۰/۵۲	۹/۳۲	تأیید
۲	رهبری تحول‌آفرین ← توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۱	۴/۴۴	تأیید
۳	توانمندسازی روانشناختی ← مدیریت دانش	۰/۴۰	۶/۷۵	تأیید
میانجی	نقش میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی	۰/۴۰ * ۰/۳۱ = ۰/۱۲		تأیید

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از مقدار آماره T استفاده شده است، بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار آماره T باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد (خاکی، ۱۳۹۷: ۱۱۵). با توجه به جدول فوق در تمامی فرضیات اصلی پژوهش مقدار آماره T بیش از ۱/۹۶ است، بنابراین تمامی فرضیه‌های پژوهش با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. چون فرضیات اصلی که پیش شرط تأیید فرضیه میانجی هستند، تأیید شده‌اند از این رو فرضیه میانجی پژوهش نیز با ضریب مسیر  $0/40 \times 0/31 = 0/12$  که حاصل ضرب ضرایب مسیرهای فرضیه‌های اصلی دوم و سوم است، تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس داده‌های گردآوری شده از ۳۲۰ نفر از کارکنان سازمان و با استناد بر نتایج آماری حاصل از روش معادلات ساختاری، فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت؛ بنابراین می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی، می‌توان گفت که نوع تأثیر مستقیم است. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش می‌توان بیان کرد که به دلیل وجود تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش، هر چقدر سبک رهبری تحول‌آفرین باشد، مدیریت دانش در راستای مثبت افزایش خواهد یافت. نتایج این فرضیه نتایج تحقیقات فرزانه و همکاران (۱۳۹۵)، خیر اندیش و کاملی (۱۳۹۰)، وی سانگ و همکاران (۲۰۱۹)، نایینی و محمد (۲۰۱۰)، هسین کوانگ و

*Archive of SID*

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و های نام و شریف (۲۰۱۱) را تأیید می‌کند. دلیل تأیید شدن این فرضیه در بیمه ایران می‌تواند اهمیت بالای تأثیر رفتارهای رهبری به ویژه تحول‌آفرین بر مدیریت دانش باشد، زیرا رهبری تحول‌آفرین می‌تواند باعث ارتقای توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی شود که با آن روبرو هستند که این امر باعث ایجاد روحیه کار تیمی و افزایش اشتراک و مدیریت دانش در سازمان می‌شود. ویژگی‌های خاص مربوط به ماهیت فنی بیمه مانند تجاری بودن، خلاقیت‌پذیری و تنوع‌پذیری خدمات بیمه، امکان عرضه خدمات به شکل گسترده و توسط تک‌تک افراد به ویژه در بیمه‌های اشخاص را فراهم می‌کند. همچنین ضرورت‌های خاص مربوط به وضعیت صنعت بیمه در ایران مانند وجود بازار بالقوه بسیار بالا برای انواع رشته‌های بیمه در بخش‌های مختلف اجتماع، ضعف ساختاری و مدیریتی شرکت‌های بیمه به لحاظ به کارگیری نیروی کار متخصص و دانش‌مدار، عدم تناسب رشد خدمات شرکت‌های بیمه با رشد تکنولوژیک سایر سازمان‌ها و بخش‌های اجتماع و ... همگی حکایت از لزوم تصمیم‌گیری جدی برای به کارگیری روش‌های نوین و به‌روز برای مدیریت دانش مثل استفاده از رهبری تحول‌آفرین دارد.

با توجه به نتایج حاصل از فرضیه دوم پژوهش می‌توان بیان کرد که به دلیل وجود تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روانشناختی، هر چقدر رهبری تحول‌آفرین‌تر باشد، توانمندسازی روانشناختی نیز در راستای مثبت افزایش خواهد یافت. نتیجه این فرضیه نتایج تحقیقات امران احمد و همکاران (۲۰۱۸)، رابین کومار و همکاران (۲۰۱۷)، نیستانی و همکاران (۱۳۹۱) و کاسمپ (۲۰۱۳) را تأیید می‌کند. شرکت‌های بیمه باید تلاش نمایند تا مزیت رقابتی برای خود کسب نمایند و از آنجا که محصول شرکت‌های بیمه از نوع خدمات است و در طی یک تعامل میان ارائه‌دهنده خدمت و مشتری عرضه می‌شود، در نتیجه شرکت‌های بیمه بایستی به نوعی از طریق متمایزسازی خدمت کسب مزیت رقابتی نمایند و از این سبب وابسته به توانایی کارکنانشان در ارائه خدمات باکیفیت بهتر هستند. چالش اصلی در این زمینه آن است که چگونه این شرکت‌ها می‌توانند بر نحوه تعامل مؤثر کارکنان با مشتریان تأثیر بگذارند. همان‌گونه که نتیجه این پژوهش و تحقیقات پیشین نشان داد رهبری تحول‌آفرین می‌تواند بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر معناداری داشته باشد.

با توجه به نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش می‌توان بیان کرد که به دلیل وجود تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی روانشناختی بر مدیریت دانش، هر چقدر توانمندسازی روانشناختی در

---

1. Hsin-Kuang et al.

*Archive of SID*

راستای مثبت افزایش یابد، مدیریت دانش سازمان نیز در راستای مثبت افزایش خواهد یافت. نتیجه این فرضیه نتایج تحقیقات نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، کاسم‌سپ (۲۰۱۳) و انگاین و محمد (۲۰۱۰) را تأیید می‌کند. مدیریت دانش، روش‌شناسی استنباط و استفاده از دانش در سازمان است که از طریق همین دانش و سرمایه فکری، ثروت و ارزش به وجود می‌آید. محصولات و فرآیندها در صنعت بیمه به شدت دانش‌محورند و پیچیدگی اطلاعاتی زیادی میان منابع اطلاعاتی درونی و بیرونی شرکت‌های بیمه‌ای وجود دارد. با توجه به تأکید برنامه تحول صنعت بیمه بر نقش‌آفرینی بیشتر این صنعت در اقتصاد کشور و لزوم همگامی این صنعت با دیگر حوزه‌های مالی مانند بانک‌ها و بورس در زمینه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش، باید کارکنان را به نحوی توانمند کرد تا بتوانند در مدیریت دانش سازمان بیمه مؤثر واقع شوند.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد با افزایش رهبری تحول‌آفرین در سازمان میزان توانمندسازی روانشناختی کارکنان با ضریب  $0/31$  افزایش می‌یابد (فرضیه دوم). بر این اساس رهبری تحول‌آفرین باعث توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌شود و از طرفی با افزایش توانمندسازی روانشناختی، سازمان به مدیریت دانش بالاتری با ضریب  $0/40$  می‌رسد (فرضیه سوم). پس توانمندسازی روانشناختی باعث رسیدن این سازمان به عملکرد بالاتر می‌شود. از این رو در کل با استفاده از رهبری تحول‌آفرین در سازمان از طریق ایجاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان به مدیریت دانش می‌رسیم (فرضیه میانجی)؛ بنابراین به منظور بهره‌بردن از رهبری تحول‌آفرین در راستای افزایش مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود: در مقایسه با فعالیت‌های تولیدی که پیشرفت‌های تکنولوژیک نقش مهمی در کیفیت تولید و قدرت رقابتی آن‌ها دارد، در صنعت بیمه، سرمایه انسانی اهمیت ویژه‌ای داشته و مهم‌ترین عامل موفقیت و عدم موفقیت شرکت‌های بیمه در یک محیط رقابتی است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت بیمه ایران با سخنرانی‌های دوره‌ای و مستمر درباره باورها و ارزش‌های اساسی سازمان، چشم‌انداز و استراتژی مشخص در حوزه دانش را برای کارکنان شرح دهد.

با تأکید بر اهمیت آینده‌نگری در سازمان توسط مدیران ارشد صنعت بیمه و مدیران نمایندگی‌های بیمه، کارکنان به تسهیم و اشتراک دانش تشویق شوند.

از سوی دیگر، با توجه به نتایج حاصل از فرضیه دوم که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین باعث توانمندسازی روانشناختی می‌شود پیشنهاد می‌شود که: مدیران صنعت بیمه در همه سطوح با حمایت از واحدهای رشد و یادگیری در سازمان، به کارکنان در راستای توسعه و پرورش توانایی‌های فردی کمک نماید تا حس اعتماد به نفس و توانایی در انجام امور را به آن‌ها القا نمایند.

## Archive of SID

مدیران صنعت بیمه پیشنهادها اساسی و عملیاتی که کارکنان خصوصاً در سطح نمایندگی‌ها مطرح می‌کنند را به‌طور دقیق مورد بررسی قرار دهد تا به کارکنان سازمان نشان دهد که نظرات آن‌ها در رشد و تعالی سازمان مؤثر بوده و کار را برای کارکنان با معنا سازد. با توجه به فرضیه سوم که مشخص کرد توانمندسازی روانشناختی باعث افزایش مدیریت دانش می‌شود از این رو پیشنهاد می‌شود:

با دادن آزادی عمل و استقلال در انجام امور به کارکنان، اعتماد کافی در سازمان را برای ارائه دانش افراد به کل سازمان به وجود آورند.

با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، میزان اخذ تصمیم درست و مطمئن با توجه به دانش موجود در سازمان را افزایش داد.

گفتنی است این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها در حیطه علوم انسانی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان قلمرو مکانی محدود آن اشاره کرد. اگر امکان اجرای پژوهش در چند سازمان وجود داشت به طور قطع قابلیت تعمیم تحقیق افزایش می‌یافت. از سوی دیگر، در این پژوهش عدم تمایل برخی از کارکنان به شرکت در فرایند پژوهش و تا حدی بی‌اعتمادی و کم‌صبری و نداشتن دقت کافی برخی از پاسخ‌گویان در فرایند تکمیل پرسشنامه، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات کمی با مشکل و محدودیت مواجه کرد.

## منابع

- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۷). *روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی*. تهران: نشر فوژان.
- خیراندیش، مهدی؛ و کاملی، محمد جواد. (۱۳۹۰). رهبری تحول‌آفرین: عاملی در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش. *منابع انسانی ناچا*، سال ششم، شماره ۲۳. ۱۶۱-۱۷۱.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸). *رفتار سازمانی*. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهقان پور، مهدی. (۱۳۹۱). تحلیل و بررسی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و تبیین ارتباط آن با توانمندسازی روحی، روانی کارکنان شرکت مخابرات منطقه شرق تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران غرب، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- طاهری، اعظم؛ و سلطانی، ایرج. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری. *رسالت مدیریت دولتی*، ۸ (۲۶)، ۹۱-۱۰۲.
- عارفی نیا، جواد. (۱۳۹۳). بررسی و مقایسه مدل‌های مدیریت دانش و ارائه یک مدل تلفیقی جهت مدیریت دانش پلیسی. *دانش انتظامی*، ۱۸۸-۱۵۳.
- فرزانه، محمد. روح بخش، هاجر؛ و بذرافشان، مجتبی. (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی. *رسالت مدیریت دولتی*، ۷ (۲۳)، ۶۷-۵۱.

*Archive of SID*

قنبری، سیروس. اردلان، محمدرضا. نصیری ولیک بینی. فخرالسادات؛ و بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۳). ارزیابی اثر فرایندی و زیر ساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷ (۲۳)، ۲۷-۵۲.

موغلی، علیرضا. و حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش تهران، نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۲)، ۱۱۹-۱۳۲.

میرزایی، حمیدرضا. (۱۳۸۸). روش تحقیق. تهران: نشر شایسته گستر.

نادری، محمد صالح. محمدی، محسن. (۱۳۹۳). بررسی استراتژی‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع.

Amin, A. Bargach, S. Donegan, J. & Others. (2001) Building a Knowledge-Sharing Culture, *Oilfield Review*, 13(1), 48-65.

Appelbaum, S. H. Hongger, K. (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular- an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power, *Journal of Empowerment in Organization*, 6 (2), 29-50.

Austin, M. S. and D. A. Harkins (2008). Assessing change: can organizational learning “work” for schools? *The Learning Organization*, 15(2), 105-125.

Bass, B. M. (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Bass, B. M. & Avilio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report*, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short, 2nd ed. Mind Garden, Palo Alto, CA.

Bhatt, G. D. (2001), Knowledge Management In Organisations: Examining The Interaction Between Technologies, Technique And People. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

Bounfour, A. (2003). *The Management of Intangibles, the Organisation's Most Valuable Assets*. Roudlege, London.

Butts, Marcus M. et al. (2009). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(2), 122-136.

Davenport T.H.Jarvenpaaa, S.L.Beers M.C.(1998). Improving knowledge work Processes. *Sloan Management Review*, Summer.

Dikson.E, Lornez. A. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time. Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 166-191.

Doherty A.Y.Dany chup K.E. (1996).Transformational and Transformational Leadership in interuniversity athletics management. *Journal of sport management*, 10(4), 292-309.

Gammelgaard J. & RitterT. (2005). The knowledge retrieval matrix: Codification and personalization as separate strategies. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 133-143.

*Archive of SID*

- Gardner L, Stough C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(2), 68-78.
- Gumusluoglu, L & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, Vol.62, 461-473.
- Hai Nam, N. & Sherif, M. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices An empirical investigation. *Journal of Management Development*. 30 (2), 206-221.
- Haman, J. and S. Taylor. (2011). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Hansen M.T. Nohria N. & Tierney T. (1999). What's your Strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hersey, P. Blanchard, K. Dewey, J. (1996). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Hsin-Kuang, C. Chun-Hsiung, L. & Battogtokh, D. (2012). The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40 (6), 1015-1023(9).
- Imran Ahmad Shahzad, Muhammad Farrukh, Nazar Omer Abdallah Ahmed, Li Lin, Nagina Kanwal (2018). The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals. *Journal of Chinese Human Resource Management*, (9), Issue: 2, 107-122.
- Kasemsap, K. (2013). Innovative Human Resource Practice: A Synthesized Framework and Causal Model of Transformational Leadership, Empowerment, Trust in the Leader, and Job Performance. DOI: 10.7763/IPEDR, Vol. 61, 19.
- Lee J.H. Kim Y.G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20 (4).
- Mathieu, J. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Meiham, B. & Meiham, H. (2014). Knowledge Management a Way to Knowledge Flow at Different Knowledge Management Maturity Stages. *Information and Management*, 49, 10-23.
- Modassir, A. & Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence With Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4 (1), 3-21.
- Nawmen, B J Connrod, W. (1999). *A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methode*. available at: www. Km- Forum.org.
- Nguyen, H.N. and Mohamed, SH. (2010). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices An empirical investigation. *Journal of Management Development*. 30 (2), 206-221.

*Archive of SID*

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, NY.
- Nutley, S. and Davies, H. and Water, I. (2004). *Research unit for Research utilization. University of ST Andrews*. Available at: [www.ruru.ac.uk/PDFS](http://www.ruru.ac.uk/PDFS).
- O'Dell, C. & Grayson, J. C. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 74-154.
- Rabindra Kumar Pradhan, Madhusmita Panda, Lalatendu Kesari Jena (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, (30), Issue: 1, 82-95.
- Simola, S.H.K. Barling, J. and Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21, 179-88.
- Spector, P. Borman, W. and Cimino, C. (2004). *Emotional intelligence and leadership styles*. Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Song.(2008). Work unit's knowledge processing style. *International Journal of Knowledge Management*, 4(2), 1-16.
- Wei-Tsong Wang, Yi-Shun Wang, Wan-Ting Chang (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0423>.
- Zack, M. H. (1999). Developing Knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

*Archive of SID*