

## چکیده

عصر دانایی محور که در آن دانش، بسان مهمترین سرمایه سازمانها محسوب می شود، نیازمند رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. از این رو رهبران اثرگذار به شکل مستمر میزان تولید، نشر، تبادل و به کارگیری دانش در بین کارکنان خود را مورد ارزیابی قرار می دهند تا از این طریق بتوانند راهکارهای نیل به اهداف سازمانی را کسب کنند و عملکرد سازمان را بهبود دهند. هدف این مقاله طراحی الگوی تاثیر مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی در شهرداری تهران است. نوع تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران، مشاوران و کارشناسان متخصص و فنی شهرداری تهران در بالاترین مراتب شغلی سازمانی (سه رده شغلی ۱۴-۱۵-۱۶) است که تعداد آنها برابر با ۲۴۶۷ نفر می باشد. نمونه آماری مناسب برای پژوهش حاضر برابر با ۳۳۲ نفر بر اساس فرمول کوکران به دست آمد. در این تحقیق، از ابزار پرسشنامه برای جمع آوری داده ها استفاده شد. به منظور برازش مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیات از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران تاثیر معناداری دارند؛ همچنین تاثیر متغیر مدیریت دانش فردی بر سبک رهبری مورد تأیید قرار گرفت.

کلید واژه:

مدیریت دانش فردی، سبک رهبری، عملکرد سازمانی.

## مقدمه

طراحی و اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد ضعیف، گاهی اوقات از نداشتن سیستم مدیریت عملکرد، زیانبارتر است. از جمله نتایج منفی عملکرد ضعیف و نامطلوب می توان به موارد زیر اشاره داشت: ۱- زیر سوال رفتن اعتبار مدیریت؛ ۲- اتلاف زمان و سایر منابع به صورت قابل توجه؛ ۳- ایجاد احساس عدم امنیت (سعادت، ۱۳۹۱). این مشکلات در طراحی نظام کارآمد و اثربخش برای مدیریت سازمان به جنبه های مختلفی از کارکرد مدیران عالی رتبه و یا فعالیت های کارمندان بر می گردد و از این رو تعیین سبک رهبری اثربخش، توجه به آموزش و یادگیری، مدیریت دانش فردی در سطح سازمان از جمله راهکارهای پیشنهادی برای رفع مشکلات عملکرد سازمان می باشد. در پژوهش های پیشین ارتباط و تاثیر سه حوزه عملکرد سازمانی، سبک رهبری و مدیریت دانش با یکدیگر کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. تلفیق دو مفهوم سبک رهبری و مدیریت دانش همپوشانی خوبی را در سازمان برای پیوند مدیریت با منابع انسانی فراهم می آورد. از جمله تحقیقات گلارد و همکاران (۲۰۱۴) و حیات و همکاران (۲۰۱۵) که به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و مولفه های چرخه دانش پرداخته اند. تحقیقات دیگر که به بررسی تأثیر نتایج سبک رهبری (دنلادی، ۲۰۱۴؛ موالس،

الگوی تاثیر مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران

دکتر وجه الله قربانی زاده (نویسنده مسئول)  
دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی - دانشکده مدیریت و حسابداری  
vghorbanizadeh@gmail.com

دکتر حبیب رودساز  
دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی دانشکده مدیریت و حسابداری

دکتر فتاح شریف زاده  
استاد دانشگاه علامه طباطبائی - دانشکده مدیریت و حسابداری

محمد صادقی  
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - گرایش مدیریت منابع انسانی - دانشگاه علامه طباطبائی  
mohammad.s.1963@gmail.com



۲۰۱۱؛ حراقی و همکاران، ۱۳۹۱) و همچنین مدیریت دانش (ژنک و همکاران، ۲۰۱۰؛ گلد، ۲۰۰۱) بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند می‌توان اشاره کرد. ها و همکاران (۲۰۱۶) بررسی رابطه بین توانایی‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط مالی، آلووبینایی و همکاران (۲۰۱۷) بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در شرکت‌های مخابراتی و فناوری اطلاعات اردن، ماتالو و همکاران (۲۰۱۷) رابطه بین مدیریت دانش ضمنی و عملکرد سازمانی را بررسی و نشان دادند مدیریت دانش تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین فضلی و علیشاهی (۱۳۹۱) بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش، عباسقلی (۱۳۹۱) رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی شرکت‌های صادرکننده محصولات با فناوری بالا، محمدی (۱۳۹۶) رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان‌های پروژه محور، رحیمی (۱۳۹۶) بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی در آموزش و پرورش را بررسی و نشان دادند مدیریت دانش اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. از آنجا که در مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، مطالعه رابطه مدیریت دانش، سبک رهبری و عملکرد سازمانی در قالب یک مدل یکپارچه یافت نشد، این تحقیق به دنبال یافتن رابطه بین این سه حوزه با ایجاد همپوشانی و هم‌افزایی بین آنها می‌باشد.

لازم به یادآوری است که رهبری می‌تواند در مدیریت دانش و تکمیل چرخه تبدیل دانش نقش بسزایی داشته و مدیریت دانش نیز می‌تواند در کنار رهبری اثربخش، موجب افزایش عملکرد سازمانی گردد. از سوی دیگر و در کنار نقش کلیدی مدیریت دانش، رهبری سازمانی از نقش بسیار مهمی در ایجاد فرهنگ بالنده و در نتیجه تسهیل فرآیند انتقال دانش برخوردار است. با وجود این، تاکنون مطالعات اندکی به بررسی نقش رهبری در اثربخشی فرآیند مدیریت دانش پرداخته‌اند (ویتالا، ۲۰۰۴؛ لاکشمن، ۲۰۰۷).

عموماً پروژه‌های مدیریت دانش به صورت سازمانی بررسی شده‌اند و کمتر به صورت متمرکز، و خصوصاً مدیریت دانش رهبر پرداخته شده است. جنبه دسترسی به اطلاعات کلیدی عملکرد، نقش حیاتی در رهبری سازمان داشته و در صورت وجود ساختار مناسب، مدیریت دانش فردی می‌تواند در زمینه تبدیل دانش به اطلاعات حیاتی مورد نیاز رهبری جهت بهبود عملکرد سازمانی مفید واقع شود. ایجاد ارتباط مناسب و یا تقویت بین اجزای مدیریت دانش فردی و سبک‌های مختلف رهبری به منظور پیشبرد عملکرد سازمان از مسائل با اهمیتی است که روند جاری‌سازی و بهره‌برداری از دانش را در سطوح رهبری سازمان تسهیل می‌نماید. از طرفی این موضوع در سازمان‌های غیردولتی اهمیت بیشتری دارد چرا که این سازمان‌ها برای حفظ بقا و رشد خود باید بتوانند اطلاعات درست و به موقع را در چرخه دانشی سازمان وارد کنند، تحلیل و بررسی‌های نظام مند انجام داده و در نهایت تصمیمات کلیدی در حوزه عملکرد سازمانی را به انجام رسانند. متأسفانه توجه سازمان‌های عمومی از جمله شهرداری‌ها به این زمینه به حد مطلوب نبوده است. مدیران و کارشناسان مدیریت در کشور ما کمتر با تئوری‌ها، مدل‌ها و مفاهیم رهبری سازمانی آشنا شده‌اند و لذا این مهم به سلیقه و آزمون و خطای مدیران اجرایی واگذار شده است. لیکن روشن است که سخن از افزودن بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان‌ها، بدون توجه به استفاده از حداکثر توانایی‌های کارکنان، ایجاد انگیزه، هم‌سو کردن هدف آنان با اهداف سازمان و ترغیب آفرینندگی آنها، سخن شایسته و عملی نخواهد بود (انتظاری یزدی، ۱۳۹۴). بنابر این سؤال اصلی مقاله این است که مدیریت دانش فردی و سبک رهبری چه تأثیری بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران دارد؟ و هدف اصلی مقاله نیز سنجش و اندازه‌گیری میزان تأثیر مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران است.

این مقاله با ارائه مدلی به بررسی تأثیر سبک رهبری و مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی در شهرداری تهران می‌پردازد. پس از ارائه مبانی نظری در زمینه متغیرهای تحقیق، میزان و نحوه ارتباط میان این متغیرها، از طریق ارائه مدلی مفهومی و بر مبنای گزاره‌های تحقیق در شهرداری تهران سنجیده می‌شود.

## ۱. مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۱.۱. عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط (Neely, 2002) و همکاران ارائه شده است. "فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارآیی اقدامات گذشته". مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود:

کارآیی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه ای بین ترکیب واقعی و مطلوب درون دادها برای تولید برون دادهای معین.

اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است.

فرهنگ لغت آکسفورد عملکرد را به عنوان اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر کار منظم یا تعهد شده تعریف می کند. این تعریف علاوه بر اینکه با ستاده ها و برونداده ها مرتبط است، نشان می دهد که عملکرد با کار و نتایج آن ارتباط تنگاتنگ دارد (Busi, 2006). در ادبیات مدیریت، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت ها، وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می شود. عملکرد سازمانی، مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی است. بررسی انحراف سازمان از چهارچوب پیش بینی شده در برنامه ارزیابی عملکرد فردی کارکنان در سازمان و بررسی میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده (Nagah & Dorahim, 2010) در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دست یابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسوولیت هایی که سازمان به عهده دارد. (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹). مولین (Moolin) در تعریف خود از سنجش عملکرد، بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی تأکید دارد: ارزش یابی چگونگی مدیریت سازمان ها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر بهره وران (Amaratunga & Baldry, 2002). با توجه به ادبیات موضوع، عملکرد سازمانی در این مقاله شامل مولفه های زیر می باشد:

۱. استراتژی: استراتژی و رویه های پشتیبانی در سازمان مرور، به روزرسانی و توسعه داده می شوند. در واقع از این طریق یک استراتژی شفاف و رویه های پشتیبانی از آن را برای دستیابی به مأموریت و چشم انداز سازمان ایجاد می نمایند. مفاهیم طراحی فرآیند، زنجیره ارزش و استراتژی اصلی خود را ادغام نموده و منابع لازم را برای رسیدن به اهداف خود تخصیص می دهند. نتایج کلیدی مورد نیاز را برای دستیابی به مأموریت خود و ارزیابی فرآیند به سوی چشم انداز و اهداف استراتژیک شناسایی و درک می کنند. سازوکارهای موثر برای مدیریت خطرهای استراتژیک مشخص از طریق طرح های از پیش تعیین شده اتخاذ می کنند. شایستگی های کلیدی خود را درک می کنند و این که چگونه می توانند ارزش های مشترک را برای مزیت گسترده تر جامعه به کار برند (مجیدی، ۱۳۹۰).

۲. کارکنان: سازمان های سرآمد برای کارکنان خود ارزش قائل هستند و فرهنگی را ایجاد می کنند که برای رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی مفید باشد. توانایی های افراد خود را بهبود می دهند و باعث ارتقای عدالت و برابری در سازمان می شوند. از برقراری ارتباط، پاداش و شناخت افراد از طریق که باعث انگیزش آنها برای استفاده از مهارت ها و دانش شان برای رسیدن به سود و درآمد سازمان می شوند به خوبی استفاده می کنند (امیران، ۱۳۹۰).

۳. ساختار: ساختار به مدیران نشان می دهد که مسوول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان مدیرانی را می شناساند که از آن ها آموزش و دستور می گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می نماید. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل در تصمیم گیری، واکنش مناسب به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری، از وظایف ساختار سازمانی است. اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است (آقائی، ۱۳۹۰).

۴. فرآیند: سازمان های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای ارباب رجوع، مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند (امیری و سکاکی، ۱۳۸۷). در فرآیندهای سازمانی محصولات و خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه داده می شوند (آرمسترانگ، ۱۳۹۲).

۵. سازگاری: سازگاری سازمانی عبارت است از توانایی یک سازمان برای تغییر خود و یا راه های انجام کار در سازمان، به منظور بقا در محیط متغیر، که این تغییرات به هیچ وجه در زمان طراحی سازمان پیش بینی نشده بودند. (Hatam, 2007). این تعریف گفته های مارچ (۱۹۹۵) را تایید می کند که مدعی بود، سازگاری برای ماندگاری و بقای سازمان ها ضروری است و سازمان هایی که توان سازگاری ندارند، محکوم به فنا هستند (Hatam, 2007).

۶. حمایت و سازماندهی منابع: سازمان های موفق شرکا و تأمین کنندگان را برای دستیابی به سود پایدار، منابع مالی را جهت دستیابی به موفقیت پایدار، ساختمان ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی را به صورت پایدار، فناوری را به منظور پشتیبانی از دستیابی به استراتژی های سازمان مدیریت می کنند (Trucelo, 2005).

۷. فرآیند نوآوری: نوآوری می تواند اشاره به چیزی داشته باشد که تا قبل از آن وجود نداشته است و یا کالا یا محصولات جدید یک کارخانه، که می تواند در مفاهیم مختلف معانی مختلفی داشته باشد. براساس نقطه نظر چندگانه نسبت به نوآوری، بیشترین تعریف این



زمینه چنین می باشد؛ زمانی که یک سازمان، سیاست ها، فرایندها، محصولات و خدمات جدید را در داخل یا خارج سازمان پیاده‌سازی کند، می تواند نوآوری را ایجاد کند (Huster, 2005).

۸. شهروندان (ارباب رجوع): سازمان های سرآمد به نتایج برجسته ای که احتیاجات و انتظارات ارباب رجوع را برآورده می کند، دست پیدا کرده و آنها را حفظ می کنند و در عمل در می یابیم که سازمان های سرآمد، مجموعه ای از شاخص های عملکرد مرتبط و قابل اندازه گیری را برای معین کردن نحوه آرایش استراتژی و رویه های پشتیبانی بر اساس انتظارات و نیازهای ارباب رجوع مورد استفاده قرار می دهند (جلوداری، ۱۳۸۹).

۹. نتایج جامعه: معیار نتایج جامعه، نشان می دهد که سازمان های متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی ها و خط مشی های پشتیبانی و اجرای رویکردهایی به منظور تحقق مسوولیت های اجتماعی، به چه نتایجی دست یافته اند. آنها برداشت های ذینفعان، شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره های زمانی مناسب، اندازه گیری و تحلیل می کنند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

### ۲.۱. مدیریت دانش فردی

دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نمی شود، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می گردد. این دانش در رویه ها، دستورالعمل ها، دیدگاه ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود. بنابراین می توان نتیجه گرفت که مزیت رقابتی پایدار سازمان ها عبارت است از آنچه را که می دانند و اینکه با چه سرعتی دانسته های خود را به کار می گیرند (کوهن، ۱۹۹۸). مفهوم اصلی مدیریت دانش شخصی شامل دسترسی و معناداری اطلاعات و دانش، نگهداری شبکه های اجتماعی و اشتغال موثر هماهنگ با ظرفیت های نیرومند انسانی می باشد. هدف از شناخت مدیریت دانش شخصی، توانمندسازی افراد برای عملکرد موفق در سازمان های غنی از اطلاعات و کاملاً پیشرفته از نظر فنی می باشد (مارتین، ۲۰۰۶).

شماری از محققان همانند «ویک» (۱۹۷۸) و «سایمون» (۱۹۷۶) بر این باورند که سازمان ها قابلیت های یادگیری ندارند و در سازمان ها بیشتر افراد هستند که یاد می گیرند. با وجود این، برخی از محققان نظیر «استاربوک» (۱۹۸۳)، «نلسون» و «وینتر» (۱۹۸۲) بر این عقیده اند که سازمانها از طریق قابلیت های یادگیری خود تکامل می یابند. سازمان ها یاد می گیرند و دانش را از طریق مستندات و برنامه های روزمره خود کسب می کنند که در سوابق سازمانی خاصی قرار دارند (نلسون و وینتر ۱۹۸۲). روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه های روزمره مختلف با هم منسجم و هماهنگ و دانش جدید خلق می شود به وسیله سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می گیرد (بارنی ۱۹۸۶). در این دیدگاه سازمان به عنوان عنصری مواجه شونده با مساله و حل کننده آن در نظر گرفته می شود. به عبارت دیگر، یادگیری موجود در سازمان به مقدار زیادی از پیچیدگی وظایف و محیط سازمانی آن تاثیر می پذیرد.

مدیریت دانش فردی زیر مجموعه مدیریت دانش سازمانی لحاظ می شود چرا که برای شکل گیری مدیریت دانش در سازمان نیاز است تا تمام افراد نسبت به مدیریت دانش آگاهی داشته باشند و فعالیت هایشان را بر اساس آن تنظیم کنند. مهارت های مدیریت دانش فردی از دیدگاه ورما (۲۰۰۹) به شرح زیر است: ۱- ارزیابی خودآموزی، ۲- مدیریت یادگیری خویشتن، ۳- میزان سواد اطلاعاتی، ۴- مهارت های کاوشگری، ۵- شبکه های همیاران دانشی، ۶- هوشیاری دانشی، ۷- مهارت های ادراکی ارتباطی، ۸- مهارت های خلاقانه و ۹- مهارت های مشارکتی.

با توجه به مرور مباحث مربوط به عملکرد سازمانی و مدیریت دانش فردی می توان گزاره علمی زیر را بیان کرد:  
«فرضیه ۱: مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد.»

### ۳.۱. سبک رهبری

هرسی و بلانچارد، رهبری را اثرگذاری بر افراد در انجام با میل و علاقه و وظایفشان توصیف کرده اند (الوانی، ۱۳۸۹: ص ۱۴۱). به عبارت دیگر، رهبری فرایند تأثیرگذاری بر فعالیت های یک فرد یا گروه است که در وضعیت معینی به منظور تحقق هدفی کوشش می کنند. شریزهیم در ۱۹۷۸ اظهار داشت رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف های سازمانی طلب می کند. در اینجا واژه «داوطلبانه» واژه ای عملیاتی است. یکی از صاحب نظران بیان داشته که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده اند مفهوم رهبری را تعریف کنند برای آن تعریف وجود دارد و این در حالی است که تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فرایند نفوذ و تأثیرگذاری در دیگران است. البته اختلاف نظرهایی درباره اینکه آیا رهبری باید بدون اعمال زور باشد یا خیر؟ و آیا رهبری با مدیریت تفاوت دارد یا خیر؟ نیز وجود دارد (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۳۷۵).

طریقی را که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری می‌نامند. به بیان دیگر، نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. با عنایت به نوع و ماهیت نظریه‌های ارایه شده، سبک‌های متعدد و متفاوتی در رهبری به وجود آمده است. مهم‌ترین آنها عبارتند از: سبک رهبری اقتضایی، سبک دستوری، سبک مشارکتی، سبک حمایتی، سبک تفویض کننده اختیار، سبک وظیفه گرا، سبک توفیق گرا، سبک معنوی، سبک خدمتگزار و سبک تحول‌آفرینی که بسته به شرایط و نیازهای مختلف سازمان از آنها بهره گرفته می‌شود.

در حالی که برخی از پژوهشگران مانند بلیک، موتون و مک‌گریگور بر این باورند که بهترین سبک رهبری وجود دارد؛ یعنی سبکی که بهره‌وری، رضایت خاطر، رشد و بهبود در تمام وضعیت‌ها را به حداکثر برساند. ولی بیشتر پژوهش‌هایی که در چند دهه گذشته انجام شده به روشنی از این موضوع حمایت می‌کند که بهترین سبک وجود ندارد. مدیران موفق و اثربخش می‌توانند سبک خود را با اقتضائات وضعیت وفق بدهند. یکی از پژوهشگران برجسته رهبری بیان می‌دارد: اثربخش‌ترین رهبران درجه‌ای از انعطاف و تنوع در رفتار دارند که به آنان در انطباق سبکشان با تقاضاهای متغیر و متضاد یاری می‌دهد (رضاییان، ۱۳۹۰ ص ۳۹۰).

یکی از نظریه‌های مهم رفتاری ارائه شده در مدیریت، سبک‌های مدیریتی لیکرت است. براساس این نظریه چهار سبک یا سیستم مدیریتی وجود دارد:

مدیریت مستبدانه: در این سبک تمامی تصمیمات توسط مدیریت ارشد گرفته می‌شود. انگیزش با تهدید و ارباب و الزام همراه است. ارتباطات از بالا به پایین و یک طرفه است. بازنگری، کنترل و نظارت بر عهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان به زیردست از ناحیه مدیر نزدیک به صفر است.

مدیریت خیرخواهانه: در این سبک مدیر ارشد بیشترین تصمیمات را می‌گیرد. انگیزش براساس انگیزه‌های درونی و اقتصادی (تنبیه و پاداش) است. در اغلب موارد ارتباطات از بالا به پایین و یک طرفه است. اساس بازنگری، کنترل و نظارت بر عهده مدیر ارشد است. اعتماد و اطمینان به زیردست به صورت ارباب و رعیتی است.

مدیریت مشاوره‌ای: در سبک مدیریت مشاوره‌ای برخی تصمیمات به افراد در سطوح پایین‌تر تفویض می‌شود. انگیزش براساس انگیزه‌های درونی، اقتصادی و تمایلات فردی برای کسب تجربه‌های جدید است (تنبیه و پاداش بالقوه). ارتباطات از بالا به پایین و برعکس (دو طرفه) است. گرچه اساس بازنگری و کنترل و نظارت بر عهده مدیر ارشد است، اما نظرات افراد در سطوح پایین‌تر نیز کسب می‌شود. میزان اعتماد و اطمینان به زیردست از طرف مدیر نسبتاً خوب است.

مدیریت مشارکتی: اما در سبک مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری در سراسر سازمان جاری است. انگیزش براساس پاداش‌های اقتصادی ولی با مشارکت گروه ایجاد می‌شود (تنبیه و تشویق مورد توافق طرفین). ارتباطات در تمام جوانب عمودی و افقی وجود دارد. وظیفه بازنگری و کنترل بین سرپرستان و کارکنان توزیع می‌شود.

با توجه به مرور مباحث مربوط به عملکرد سازمانی و سبک رهبری می‌توان گزاره‌های علمی زیر را بیان کرد:

« فرضیه ۲: سبک رهبری بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد. »

« فرضیه ۳: سبک رهبری بر مدیریت دانش فردی در شهرداری تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد. »

## ۲. پیشینه تحقیق

موسوی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط رهبری تحول گرا، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، روابط مختلف بین رهبری تحول گرا، فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل رگرسیون نتیجه گرفتند که رهبری تحول گرا تاثیر قابل توجه مثبتی بر روی فرآیند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد. همچنین فرآیند های مدیریت دانش ارتباط بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

سوسیک (۱۹۹۷) نشان داده که مولفه های تئوری رهبری تحول گرا، تناسب خوبی با فرآیند مدیریت دانش دارد. کارکنان در زمانی که دارای آزادی عمل قابل ملاحظه ای برای ایجاد ایده های جدید، تسهیم آنها با همکارانشان و آزمون ایده های جدیدشان هستند، بهره‌ورترند. همچنین انتظاری یزدی (۱۳۹۴) به تعیین سبک رهبری اثربخش در شهرداری مشهد پرداخته که در این تحقیق فرضیه ها شرایط مطلوب و



نامطلوب رهبری، اثربخش ترین سبک رهبری سبک وظیفه گرا و در شرایط میانی رهبری رابطه گرا خواهد بود. که در پایان فرضیات شرایط مطلوب، نامطلوب با سبک رهبری وظیفه گرا رد شد و فرضیه شرایط میانی با سبک رهبری رابطه گرا تایید گردید. عمرو دنلادی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی رابطه بین سبک های رهبری و عملکرد کارکنان در سازمان ها را بررسی کردند و نتیجه گرفتند انگیزش خوب برای دستیابی به اهداف سازمانی حیاتی است. بنابراین درک نیازهای کارگران، قدم اساسی جهت برنامه ریزی فعالیت های انگیزشی است. همچنین مهیاسازی محیط کاری مناسب و به کارگیری یک سبک رهبری مطلوب که جریان آزاد اطلاعات در بین رهبران و کارمندان را ترغیب کند به سازمان خوب و عملکرد کارمندان می انجامد.

مورالس و همکاران (۲۰۱۱) تاثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمان از طریق قابلیت های پویای یادگیری و نوآوری را بررسی کردند که نتیجه بدست آمده نشان داد که شرکت ها و سازمان ها به رهبری تحول گرا نیاز دارند تا عملکرد خود را به جهت تغییر محیط کسب و کار در زندگی واقعی، بهبود دهند تا از طریق نوآوری و یادگیری سازمان به طور همزمان بر عملکرد تاثیر گذارد. ژنک و همکاران (۲۰۱۰) در بررسی های خود نشان دادند کسب دانش و به اشتراک گذاری آن در نوآوری و توسعه محصول و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان موثر است. همچنین یکپارچه سازی دانش می تواند به توسعه محصول، کاهش عیب ها و افزایش کارایی منجر شود.

صلاحی مقدم (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز نشان داده است که مدیریت دانش و مؤلفه های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش از اثر مثبت و معنی داری برخوردار بوده و نتیجه گرفته است تقویت مدیریت دانش و مؤلفه های آن به طور مستقیم منجر به بهبود عملکرد سازمانی می شود.

اعرابی و موسوی (۱۳۸۸) در بررسی الگوی راهبردی مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه ها دریافته اند که رابطه مثبت و معنی داری بین میزان هماهنگی راهبردها و فعالیت های مدیریت دانش با عملکرد پژوهشگاه ها وجود دارد.

صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی اثر راهبردهای مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در مراکز آموزشی و درمانی شمال فارس پرداختند. نتایج تحقیق نشان می دهد مدیریت دانش علاوه بر اثر مستقیم بر نوآوری و عملکرد سازمانی به صورت غیرمستقیم نیز از طریق نوآوری سازمانی بر روی عملکرد سازمان اثرگذار است.

سوزانا و کاسیم (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه شیوه های مدیریت دانش، صلاحیت و عملکرد سازمانی ادارات دولتی در مالزی را بررسی و به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و عملکرد ادارات مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

ال حکیم و حسن (۲۰۱۲) در بررسی روابط میان فرآیندهای مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات سیار عراق نشان دادند که مدیریت دانش و مؤلفه های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و بهره برداری از دانش هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی، اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد سازمانی دارد.

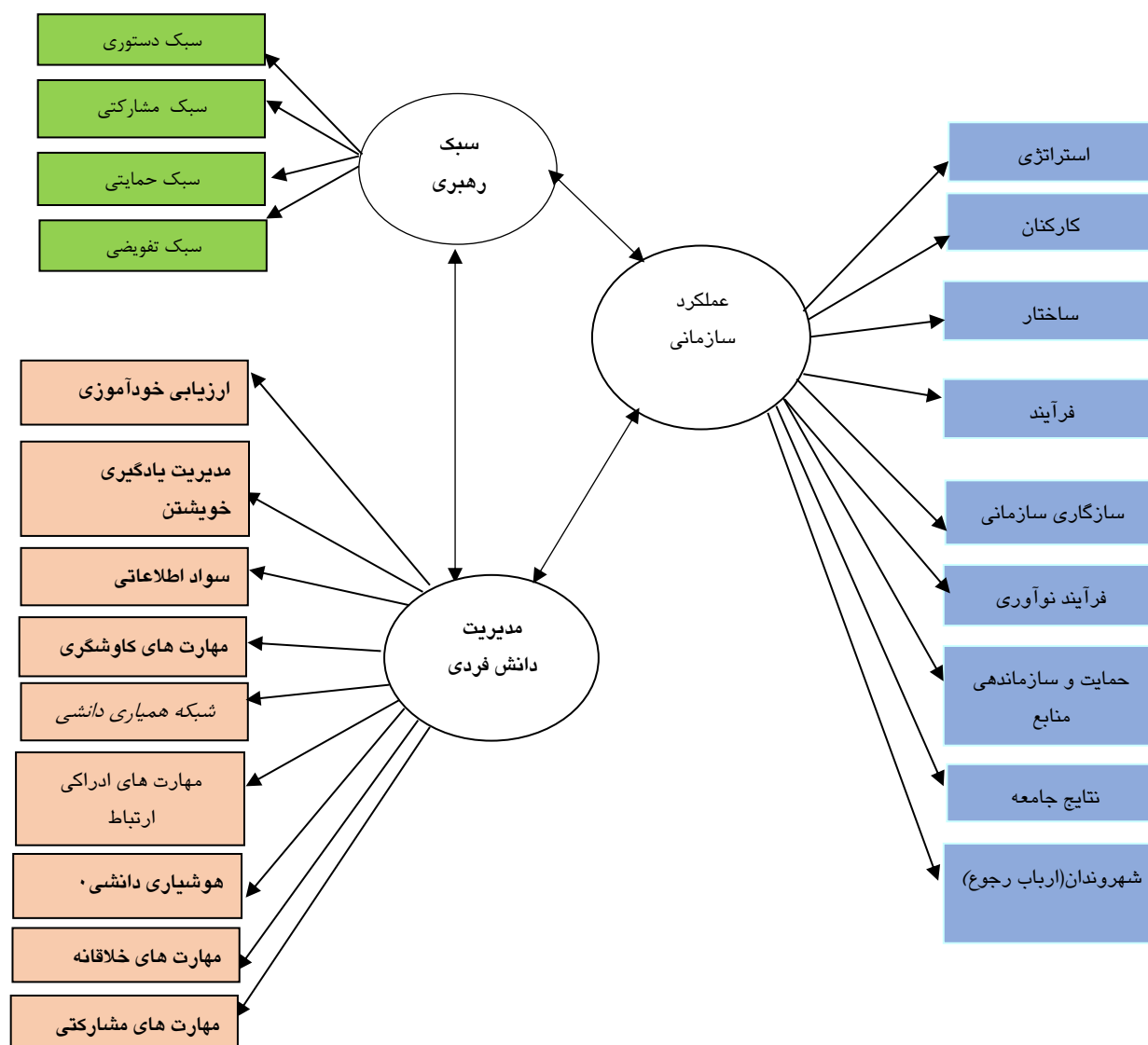
*Munir, Danish, Qaisav (2012)* در بررسی اثر شیوه های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان های دولتی کشور پاکستان مشخص کردند که بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

*Zaied et al (2012)* در مطالعه خود دریافته اند که تمامی مؤلفه های مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره و نگهداری و کاربرد دانش دارای رابطه مثبت و معنی داری با عملکرد سازمان های دولتی و خصوصی در کشور مصر دارد.

نوروزی و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود روابط رهبری متحولانه، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت های تولیدی را مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفتند که مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار می باشد.

### ۳. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به محتوای مرور ادبیات و پیشینه تحقیق در این مقاله متغیرهای سبک رهبری و مدیریت دانش فردی به عنوان متغیرهای مستقل بر عملکرد سازمانی به منزله متغیر وابسته تاثیرگذار است. هر یک از مفاهیم سه گانه یاد شده و ابعاد مربوط به آن در مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره (۱) مدل مفهومی پژوهش (ورنا، ۲۰۰۹، و هرسی و بلانچارد، ۱۹۶۹)

#### ۴. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران، مشاوران و کارشناسان متخصص و فنی شهرداری تهران در بالاترین مراتب شغلی سازمانی (سه رده ۱۴-۱۵-۱۶) می باشد. تعداد آحاد جامعه آماری این پژوهش ۲۴۶۷ نفر برآورد شد. نمونه آماری مناسب برای پژوهش حاضر برابر با ۳۳۲ نفر بر اساس روش نمونه گیری از جوامع محدود در سطح خطای ۰/۰۵ محاسبه شده است. تعداد ۵۰۰ پرسشنامه توزیع گردید، در نهایت تعداد ۳۴۴ پرسشنامه تکمیل شده، جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه تحقیق شامل ۸۱ سؤال (شاخص) بود که ۳۵ سؤال برای عملکرد سازمانی، ۱۵ سؤال برای سبک رهبری و ۳۱ سؤال برای مدیریت دانش فردی در نظر گرفته شده بود. برای اطمینان از روایی محتوا از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت بهره گرفته شد و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و با کمک نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵۱ برای



هر شاخص اندازه گیری شد. به منظور تعیین پایایی سوالات پرسشنامه نیز از روش سنجش سازگاری درونی پرسشنامه به کمک اندازه گیری ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه های تحقیق استفاده گردید. در مدل معادلات ساختاری، از یک طرف میزان برازش مدل مفهومی تحقیق با داده ها و شاخص های مورد نظر و از طرف دیگر فرضیه های تحقیق مورد بررسی قرار گرفت.

در جدول شماره ۱ نتایج حاصل از محاسبه میزان آلفای کرونباخ به تفکیک هر متغیر به دست آمده است:

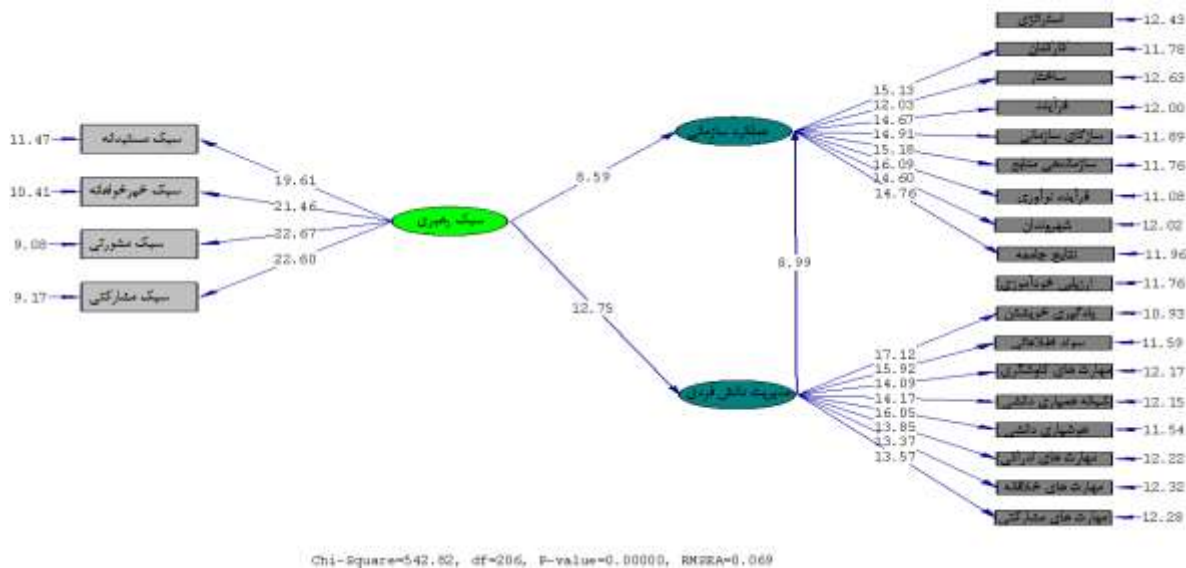
جدول شماره (۱) نتایج آلفای کرونباخ

متغیر	سوالات	آلفای کرونباخ
عملکرد سازمانی	۳۵	۰/۹۱۷
سبک رهبری	۱۵	۰/۹۵۰
مدیریت دانش فردی	۳۱	۰/۹۰۴
مقدار آلفای کل پرسشنامه		۰/۹۶۰

نتایج جدول شماره ۱ درخصوص میزان پایایی شاخص های پرسشنامه نشان می دهد که مقادیر آلفای به دست آمده بالاتر از ۰/۷ است و نشانگر میزان بالای پایایی سوالات پرسشنامه می باشد.

### ۵. یافته های تحقیق

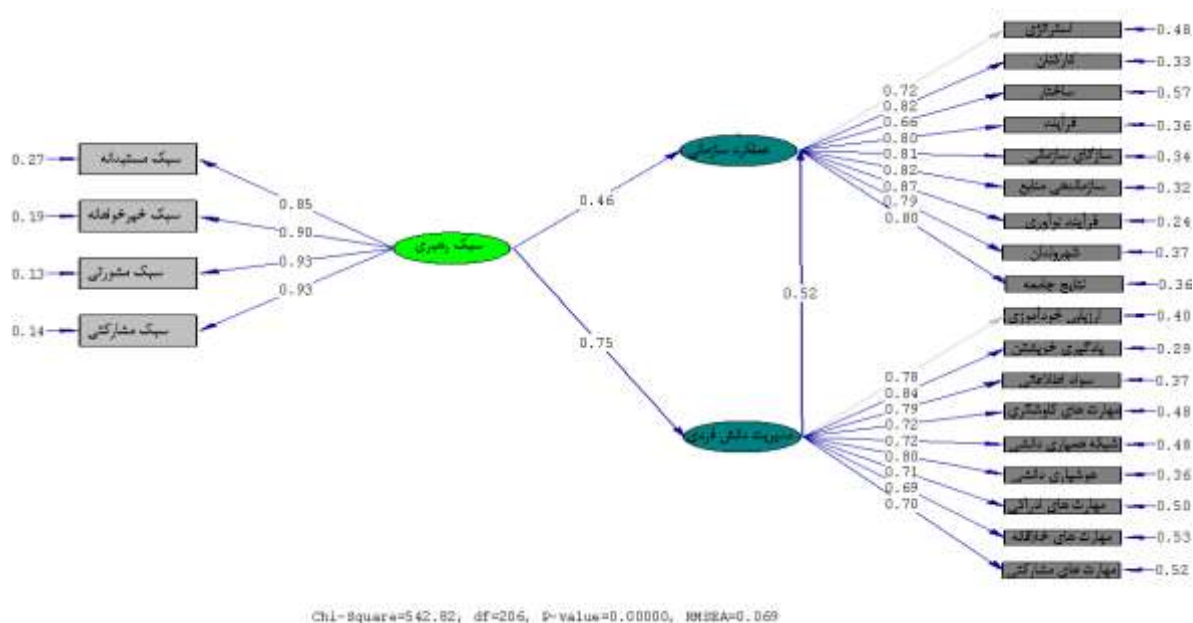
در این قسمت نتایج مدلسازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (وزن های استاندارد و معناداری ضرایب) آورده می شود. شکل شماره ۲ خروجی مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد را نشان می دهد که در این شکل بارهای عاملی متغیرهای آشکار و ضرایب مسیر بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته استخراج می گردد.



شکل شماره (۲) مدلسازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (ضرایب مسیر)

شکل شماره ۳ خروجی مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب را نشان می دهد که در این شکل آماره تی متغیرهای آشکار و آماره تی بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته استخراج می گردد.





شکل شماره (۳) مدلسازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (آماره تی)

در جدول شماره ۲ ضرایب مسیر، آماره  $t$  بدست آمده از تاثیر متغیرهای مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی و سبک رهبری بر مدیریت دانش فردی به تفکیک استخراج گردید.

جدول شماره (۲) ضرایب مسیر، آماره  $t$

متغیر پیش بین	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره $t$
مدیریت دانش فردی	عملکرد سازمانی	۰/۵۲	۸/۹۹**
سبک رهبری	عملکرد سازمانی	۰/۴۶	۸/۵۹**
سبک رهبری	مدیریت دانش فردی	۰/۷۵	۱۲/۷۵**
** $p < 0.01$ * $p < 0.05$			

با توجه به نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری در جدول شماره ۲ متغیرهای مدیریت دانش فردی و سبک رهبری در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین متغیر سبک رهبری در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر مدیریت دانش فردی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

## ۶. برازش مدل مفهومی تحقیق

هدف از برازش مدل این است که مشخص شود آیا روابط تئوریکی که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب نظری، مد نظر محققین بوده است، به وسیله داده‌های به دست آمده، مورد تأیید قرار گرفته‌اند یا خیر؟ به عبارت دیگر، میزان انطباق مدل با داده‌های تجربی، مشخص شود. مقادیر بدست آمده از مجموعه شاخص‌های برازندگی که در جدول شماره ۳ آمده است، نشان می‌دهد که مدل تحقیق، از برازش خوب و مناسبی برخوردار است. نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مدل مفهومی تحقیق دارد.



جدول شماره (۳) شاخص‌های برازش مدل مفهومی

نام شاخص	حد مجاز	مقدار بدست آمده
X <sup>2</sup> /df	۳ و کمتر	۲/۶۳
NFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۳
NNFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۲
AGFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۰
CFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۳
GFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۱
RMSEA	کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۹

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدلسازی معادلات ساختاری، ضرایب مسیر را با استفاده از آماره  $\chi^2$  آزمون می‌کند. هنگامی فرضیه‌ها مورد تایید قرار خواهند گرفت که ضریب مسیر عدد معنی داری آن نیز که همان آماره تی می‌باشد معنی دار باشد. بر طبق این مدل ضریب مسیر معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره  $\chi^2$  خارج بازه‌ی (۱/۹۶ - تا ۱/۹۶+) قرار گیرد و اگر مقدار آماره  $\chi^2$  درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر، معنادار نیست. نتایج حاصل از فرضیات تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت دانش فردی و سبک رهبری بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. همچنین سبک رهبری بر مدیریت دانش فردی تاثیرگذار می‌باشد. نتایج بدست آمده از فرضیات تحقیق با نتایج تحقیقات عسگرانی و اصغری (۱۳۹۶) رستمی و سالاری (۱۳۹۷)، یعقوبی و همکاران (۱۳۹۴)، هان کات (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

در به کارگیری مدیریت دانش، برای بهبود عملکردها لازم است که سازمانها نوع استفاده از مدیریت دانش را برای خود مشخص کنند و یا به عبارت دیگر، راهبرد به کارگیری مدیریت دانش را مشخص سازند و با اصول مدیریت در تعیین دیدگاه‌ها آشنا باشند و همچنین اهداف مدیریت دانش را در راستای اهداف سازمان قرار دهند و به مدیریت دانش به صورت فرایندی نگریسته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و با اتمام یک پروژه این فرآیند به پایان نمی‌رسد بلکه شروعی می‌شود برای موفقیت بعدی.

به دلیل اهمیت توانایی سازمان دهی، مدیریت و بازیابی و استفاده یی به هنگام دانش ضمنی و صریح، مدیریت اسناد فردی در مدیریت دانش فردی، ضرورت و اهمیت می‌یابد. برنامه ریزی رشد حرفه ای، دارای نقش معناداری در بهبود شبکه ی همپاران دانش و مهارت مشارکتی می‌باشد؛ زیرا مدیری که برنامه ریزی برای رشد حرفه ای خود دارد، درصدد است تا از طریق برقراری ارتباط، شبکه سازی و همکاری با سایرین، به توسعه ی دانش، مهارت و شایستگی های حرفه ای خود بپردازد.

به این ترتیب، تربیت و پرورش نیروی انسانی شایسته، قبل از ایجاد و توسعه سیستم و ساختار سازمانی متناسب در جهت مدیریت دانش، دارای ارزش بنیادی است. یک سیستم مطلوب و حساب شده، فارغ از نیروهای انسانی خلاق و نوآور، به نتایج و بروندهای سودمندی دست نخواهد یافت. نیروی انسانی برخوردار از قابلیت مدیریت دانش فردی، سیستم و ساختار سازمانی را در جهت بهبود عملکرد سازمانی هدایت می‌نماید.

به طور کلی بر اساس نتایج این پژوهش و همچنین بر اساس یافته های پژوهشهای پیشین می‌توان گفت اگر در هر سازمانی رهبری اقتضائی وجود داشته باشد، آن سازمان به سمت نوآوری و بهبود عملکرد پیش خواهد رفت. چرا که رهبران، پیروان را به گونه ای ارتقا می‌دهند که برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی اهتمام فراوانی ورزند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند. با توجه به نتایج بدست از یافته های تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. شهرداری تهران یادگیری فردی را با اهداف سازمانی هم راستا کند و راهبردهای مدیریت دانش فردی را برای پر کردن شکاف بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی به کار گیرد، زیرا مدیریت دانش فردی برای مدیریت اثربخش یادگیری فردی و یادگیری سازمانی یک توانمندساز به شمار می‌رود.

۲. تدوین برنامه های یادگیری برای پرسنل شهرداری و انجام برنامه ریزی زمانی و مکانی مشخص برای یادگیری. برنامه های یادگیری به نحوی باشند که قابلیت اجرا داشته باشند و محتوای دانش برنامه ریزی شده متناسب با عنوان شغلی آنها باشد.

۳. مدیری که از مهارت های ارتباطی قوی و بالایی برخوردار باشد، در سایر فعالیت ها و حتی فعالیت های فردی نیز بهتر عمل خواهد کرد. پیشنهاد می‌گردد مدیرانی که دارای مهارت های ارتباطی بالایی هستند در شهرداری تهران انتخاب و بکارگیری شوند.

۴. با توجه به اینکه شهرداری تهران از لحاظ سازمانی، سازمانی بزرگ است و از زیر مجموعه های مختلف تشکیل شده که هر کدام دارای شرایط و ویژگی های خاص خود می باشند، پیشنهاد می شود سازمان همه سبک های رهبری (سبک مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی) را با توجه به شرایط خاص و نیاز هر مجموعه مورد استفاده قرار دهد.

۵. به منظور افزایش سطح عملکرد کلی سازمان که از عوامل متفاوتی تشکیل گردیده است، مدیران سبک رهبری مناسبی را اتخاذ نمایند. در واقع مدیران باید با در نظر گرفتن فاکتورهای مختلف، عملکرد سازمانی کارکنان و شرایط محیطی، بهترین سبک رهبری را اتخاذ نمایند. همچنین باید تأکید داشت که یک سبک رهبری مشخص، در همه موقعیت ها بهترین سبک نمی باشد و بسته به تغییر شرایط باید سبک های متفاوت و متناسب را به منظور افزایش حداکثری عملکرد کارکنان اتخاذ نمود.

## منابع

- آرمسترانگ، م. (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد تعالی سازمانی EFQM، ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاووسی و علی رشید پور. تهران: انتشارات میر.
- آقائی، میلاد، (۱۳۹۰)، "بررسی تأثیرات میان راهبرد، فرهنگ، ساختار، اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش"، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۵.
- امیران، حیدر. (۱۳۹۰). راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس مدل های EFQM و INQA، انتشارات مشاورین کیفیت ساز، چاپ ششم.
- امیری، محمدرضا، سکاکی، محمدرضا، (۱۳۸۷). دانشگاه علوم و تکنولوژی منچستر، راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM، تهران، انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- انتظاری یزدی، مسعود. (۱۳۹۴). تعیین سبک رهبری اثربخش در شهرداری مشهد. کنفرانس بین المللی معماری، شهرسازی و مهندسی عمران. تهران.
- جلوداری مقانی، بهرام. (۱۳۸۹). تعالی سازمان EFQM، چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- حراقی، مسعود، حراقی، مریم و مقاتلی، نعیم. (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان. فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی بوشهر، ۹، ۳۰-۵۲.
- حقیقی، محمد؛ قارلقی، ابراهیم؛ میراسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ویژگی های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در شرکت های فعال صنایع غذایی تهران). پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۲، ش ۴، صص ۱۷۵-۱۸۹.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۰). "مبانی سازمان و مدیریت"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت). رستمی، رها و سالاری، تکتیم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی توس- مشهد)، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، صص ۷۰-۸۴.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.
- فضلی، صفر و علیشاهی، آیدین. (۱۳۹۱). بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۷۳-۱۰۰.



عسگرانی، مرتضی و اصغری، مرتضی. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری ۴، شبکه اطلاعات کنفرانسهای کشور، سال سوم، شماره ۴، صص ۱۳-۲۴.

مجیدی، عبدالله، (۱۳۹۰). "هماهنگی ساختار و فناوری و تأثیر آن بر عملکرد معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره ۱.

موسوی، سیدابراهیم، رنجبر، صمد و رنگریز، حسن. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط رهبری تحول گرا، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی. نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، شیراز.

نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس. (۱۳۸۷). چرخشی در حرکت به سوی سرآمدی سازمانی با استفاده از مدل EFQM. مجله استاندارد. شماره ۱۴۹.

یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبکهای رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگرهای یادگیری و نوآوری سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۴، صص ۳۲-۵۶.

- 1- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). *Moving from Performance Measurement to Performance Management, Facilities, Vol.20 .No. 5/6. p.217.*
- 2- Busi, M . (2006). *Collaborative performance mangament: present gaps and future research, International Journal of Procutivity and Performance Management, Vol. 55. No. 10.*
- 3- Gelard, P., Boromand, Z., Mohammadi, M. (2014). *Relationship between transformational leadership and knowledge management. International Journal of Information Science and Management. 12 (2), 67-82.*
- 4- Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). *Knowledge management: an organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems, 18 (1), 185 - 214.*
- 5- Huster, M, (2005), "Marketing intelligence: a first mover advantage", *Journal of Competitive Intelligence Magazine, Vol. 8. No. 2, pp. 13-17.*
- 6- Hutem, Andres. 2007. *Adaptation or Expiration in Family Firms: Organizational flexibility in emerging economies, Edward Elgar Publishing, Inc.*
- 7- Hayat, A., Maleki Hasanvand, M. Nikakhlag, S., Dehghani, M. R. (2015). *The Role of Transformational Leadership and its knowledge management processes. Journal of Health Management & Informatics, 2 (2).*
- 8- Hancott, D. E. (2005). *The relationship between transformational leadership and organizational performance in the companies in Canada largest public. Doctoral thesis, Capella university: Available at: <http://proquest.umi.com/login>.*
- 9- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. New Jersey, Prentice Hall.*
- 10- Martin. J. (2006). *PKM: the basis of corporate and institutional knowledge management. Spotted Cow Press, Edmonton.*
- 11- Morales, G., Montes, L., & Jover, V. (2011). *The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. British Journal of Management, 299-319.*
- 12- Sosik, J. J. (1997). *Effects of transformational leadership and -anonymity on idea generation in computer-mediated groups. Group and Organizational Management, Vol. 22, 460-479.*
- 13- Trucelo I. (2005). *"EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: an organizational challenge for improving the provided services. EAHIL Workshop.*
- 14- Verma, Sweta. (2009). *Personal Knowledge Management: A Tool to Expand Knowledge about Human Cognitive Capabilities. IACSIT International Journal of Engineering and Technology, Vol. 1, No. 5, pp: 435-438.*
- 15- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. (2010). *Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management, Journal of Business Research, 763-771.*