

ارتباط سبک رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان

سید ضیاء میراللهی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی بین الملل، دانشکده علوم انسانی دانشگاه علم و هنر یزد

نویسنده مسئول: سید ضیاء میراللهی (eng.mirollahi@gmail.com)

چکیده:

از میان زیرساخت های گوناگون مورد نیاز برای اجرای اثر بخش مدیریت دانش عوامل انسانی و اجتماعی به ویژه عامل رهبری از نقش حیاتی برخوردارند. هدف از نگارش مقاله حاضر، گردآوری و ارائه یافته های محققان و پژوهشگران از بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان بوده است. در این مقاله، روش پژوهش از طریق جمع آوری و به کارگیری داده ها و اطلاعات و نتایج پژوهش های سایرین به صورت کتابخانه ای بوده است. نتایج و یافته های تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، نتایج این پژوهش مدیران شرکت ها را به درک صحیح از تأثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین آن ها و مدیریت دانش به منظور بهبود و توسعه سازمان رهنمود می کند.

کلمات کلیدی: سبک رهبری؛ مدیریت دانش؛ رهبری تحول آفرین

۱. مقدمه

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمانها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده ای رو به رو ساخته است و مدیران را به عنوان برنامه ریزان، سازمان دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش های فراوان روبه رو کرده است [۱].

تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمان ها را تحت تأثیر قرار داد [۲]. سازمان های هزاره جدید، تفاوت های بسیاری با گذشته دارند. سازمان ها در حال حاضر در معرض رویارویی با رقابت جهانی فزاینده و مشتریانی با خواسته هایی به مراتب متنوع و پیچیده هستند [۳]. تغییرات آن چنان سریع و رقابت نیز آن چنان زیاد شده است که سازمان های عظیمی که در قرن بیستم رشد یافته اند، نمی توانند در دنیای نو ظهور قرن بیست و یکم دوام بیاورند [۴].

قرن بیست و یکم را با عنوان قرن جوامع دانشی که در آن دانش به عنوان با اهمیت ترین و حیاتی ترین منبع تولید است تعریف کرده اند. یک بررسی در پایگاه داده ها نشان می دهد که مدیریت بهتر دانش می تواند به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد مالی برتر منجر شود [۵]. در دنیای رقابتی کنونی، دیگر به تنهایی با تکیه بر ابزار و تجهیزات و سرمایه گذاری نمی توان به موفقیت دست یافت. توانایی نوآوری و خلق دانش تک تک اعضای سازمان تعیین کننده موفقیت سازمان است [۶].

تغییرات در محیط کسب و کار، از مشخصه های اصلی قرن حاضر است [۷]. حاضر سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط های پویا و در حال تغییر مواجه اند. بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبوراند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند [۸].

امروزه هرچه به سمت آینده حرکت می کنیم باتوجه به تغییرات سریع و پیچیده تر شدن محیط و اداره سازمان ها و بنگاه ها [۹]، رهبران سازمان ها با مشکلات غیرقابل پیش بینی رو به رو شده اند که انعطاف پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان ها می طلبد [۱۰]. رشد دانش در زمان های اخیر بسیار سریع بوده، به گونه ای که در قرن بیستم ۸۰ درصد یافته های فناوری و دانش و نیز ۹۰ درصد تمام دانش ها و اطلاعات فنی، در جهان تولید شده است و هر پنج سال و نیم، حجم دانش دو برابر می شود. این در حالی است که عمر متوسط آن کمتر از چهار سال است. به این ترتیب این تحول باعث ایجاد نگرش جدیدی در مدیریت کسب و کار با نام «مدیریت دانش» شده است [۱۱].

سازمان های بسیاری در جهان بر روی مدیریت دانش سرمایه گذاری کرده اند. علی رغم موفقیت برخی، سازمان های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده اند. به نظر می رسد برخی شرایط، موقعیت ها و چالش ها منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می شود، بنابراین قبل از اینکه منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پر ریسکی سرمایه گذاری شود، مدیریت باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان فرآیند مدیریت دانش را کاهش دهد [۱۲].

سازمان ها امروزه به دلیل تقابل با بازارهای رقابتی کنونی و فضای پر چالش حاکم، به این آگاهی رسیده اند که یکی از بزرگترین سرمایه های آنان در کسب و کار، سرمایه نامشهود دانش بوده که امروزه نیز حفاظت آن به عنوان حراست از مالکیت معنوی به شمار می رود. سرمایه دانشی در سازمان ها و بنگاه های کسب و کار همواره به عنوان یک سند تضمینی در برابر شرایط پرتلاطم کسب و کار عمل کرده و سازمان ها توانسته اند به وسیله کاربرد صحیح آن در فرآیندهای سازمانی خود نه تنها بقای خود را حفظ کنند بلکه یک مزیت رقابتی را نیز تصاحب کنند [۱۳].

مدیریت دانش جزء سرمایه های نهان سازمان ها و مؤسسه ها است و فرآیندهایی همچون خلق، کسب، ذخیره سازی، انتشار، تسهیم و به کارگیری دانش را شامل می شود. در بازارهای جهانی با تغییرات سریع امروزی، موفقیت سازمان ها در گرو داده های نیروی کار سنتی، سرمایه و زمین نیست، بلکه منبع حیاتی و مهم، افکار نیروی انسانی یعنی دانش افراد است. مطالعه در زمینه مدیریت دانش از اوایل سال ۱۹۹۰ آغاز شد و با رشد فناوری اطلاعات و اقتصاد دانش، مدیریت دانش خیلی سریع و نیرومند رشد کرد [۱۴]. امروزه دیگر سرمایه مادی تأثیر شگرفی بر پیشرفت سازمان ها ندارد، بلکه این افکار و دانش انسان هاست که سازمان ها را در عرصه رقابت نکه می دارد.

رهبری، یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می شود و بهره وری سازمان، به شیوه های رهبری مدیران آن متکی است. مطالعات متعدد حاکی از آن است که هر سازمان برای نیل به اهداف، شیوه خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد. همچنین نتایج حاصل از بررسی خصوصیات شخصیتی افراد، حاکی از آن است که رفتار افراد به منش ها، ویژگی ها و خصلت های آنان بستگی دارد. لذا ویژگی های شخصیتی افراد، زمینه ساز رفتارهای آنان است که بر شیوه مدیریت و رهبری آنها اثرگذار است [۱۵]. در این میان، مدیران خلاق، کارآمد و اثربخش، به دلیل ابعاد شخصیتی خود بر عملکرد سازمان ها اثربخشی بالایی دارند. رفتارهای مدیران در محیط های سازمانی، بر سیر تحول، پویایی و شکوفایی سازمان، اثراتی شگرف دارد و خشنودی و ناخشنودی کارمندان، ارتباط مستقیم با رفتار مدیران و رهبران سازمانی دارد. تأثیر شخصیت بر رفتار مدیر از یک سو، و تأثیر رفتار وی بر عملکرد سازمانی از سوی دیگر، اهمیت این موضوع را آشکار می سازد که رابطه ویژگی های شخصیتی مدیر با عملکرد سازمانی باید مورد مطالعه قرار گیرد [۱۶].

رفتار آرمانی رهبران در نقش خود، آن ها را به الگوهایی مناسب در چشم کارکنان تبدیل می کند و این کمک می کند تا رهبران چشم اندازهای سازمان را بهبود دهند و به دنبال اصولی اخلاقی در سازمان باشند. این نوع رهبران، کارکنان را تشویق می کنند تا در فعالیت های مخاطره پذیر (مثل پذیرش تکنولوژی جدید) شرکت کنند و در محیطی با عدم اطمینان به طور مؤثر فعالیت کنند [۱۷].

۲. مبانی نظری تحقیق

۱.۲. مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش برای مدت های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هر چند به هر دو مربوط بوده و تفاوت آن ها لزوماً ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آن ها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد [۱۸]. باسی^۱ مدیریت دانش را ایجاد، به دست آوردن و استفاده از دانش به منظور ارتقای عملکرد سازمانی تعریف نموده است [۱۹].

مدیریت دانش فرآیندی منظم و منسجم از هماهنگی های سراسر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی تعریف شده است [۲۰]. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (APQC)، مدیریت دانش را مجموعه ای از راهبردها و رویکردهای نوظهور برای خلق، حفظ و استفاده از دارایی های دانش (شامل افراد و اطلاعات) تعریف میکند که اجازه می دهد دانش در زمان مناسب افراد به جریان بیافتد به طوری که آنها بتوانند از این دارایی ها، برای خلق ارزش بیشتر مؤسسه و سازمان استفاده کنند. به طور کلی عوامل موفقیت مدیریت دانش را می توان در چهار طبقه رهبری، فرهنگ، ساختار و زیرساخت های فناوری اطلاعات دسته بندی کرد [۲۱].

مک دانلد عنوان نموده است که مدیریت دانش را می توان استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از انواع دانش در راستای جذب و حفظ مشتری و ارتقای سازمان دانست [۲۲].

رادینگ^۲ مدیریت دانش را شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازمان دهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می داند که پس از آن توزیع می شود و سپس در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر استفاده شود [۲۳].

دالکر رویکردی تلفیقی به چرخه مدیریت دانش را پیشنهاد می دهد که سه مرحله دارد: کسب یا خلق دانش، تسهیم و توزیع دانش، درک و کاربرد دانش [۲۳]. دکتر الوانی مدیریت دانش را این طور تعریف نموده است: «مدیریت دانش عبارت است از اداره فرآیندهای خلق، کسب و جذب، نگهداری، بازیابی، نشر و سرانجام کاربرد دانش.» به عبارت دیگر، مدیریت دانش مجموعه اقداماتی است که در فرآیندهای یادگیری سازمانی و به کارگیری آن انجام می گیرد تا سازمان با بهره گیری از دانش، رسالت خود را تحقق بخشد [۲۴].

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 فرآیند را مدنظر قرار داد [۲۵]. مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی، باید در یک سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب می رسد و آن افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد سازمان استفاده می کنند، تعریف می کند [۲۶].

۲.۲. سبک رهبری

رهبری یکی از پدیده های 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 [۲۷].

رهبری سازمان در کنار برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد؛ این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می کنند [۲۸]. بنابراین برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند چگونه می توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند [۲۹].

پدیده رهبری سال هاست که در حوزه علوم مدیریتی مورد مطالعه و پژوهش قرار می گیرد. در این بین، رابطه میان ویژگی های فردی و شخصیتی رهبران و شیوه و سبک رهبری آنها به عنوان یکی از حوزه های مهم و تأثیرگذار مورد توجه قرار گرفته است [۳۰]. هر مدیری در انجام وظایف اصلی خود به شیوه ای رفتار می نماید که ممکن است با شیوه مدیر دیگر، دارای تفاوت هایی باشد. به این نوع الگوهای رفتاری پایدار که مدیران هنگام کار کردن با دیگران آن را به کار می برند سبک رهبری می گویند [۳۱].

۳.۲. رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرآیندی است که افراد را متحول می کند و با ارزش ها، خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است [۱۰]. ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که تحقیقاتی در مورد پادشاه توسط ماکیاوول صورت پذیرفت بر میگردد [۸].

مطالعات نشان می دهد، واژه رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط دانتون در سال ۱۹۷۳ به کار گرفته شد ولی این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد [۳۲].

¹ .Bassi

² Rading

برنز^۱ اولین کسی بود که مفهوم رهبری تحول را به کار برد [۳۳]. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، باس^۲ مدلی از رهبری ارائه کرد که برای موقعیت های تحول سازمانی، به ترتیب رهبر مرادده ای و تحول آفرین را تجویز می کرد [۳۴]. آنان معتقد بودند، این نوع رهبری زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق و منافع کارکنانش را توسعه بخشیده و آگاهی و پذیرش لازم را برای انجام مأموریت در آنان ایجاد و کارکنان را به سمت فراسوی منافع خویش و با اولویت دادن منافع گروهی بر منافع فردی برانگیزاند [۳۲].

بعد از برنز و باس، همچنین بنیس و نانوس (۱۹۸۵) و تیچی و دوانا (۱۹۸۶ و ۱۹۹۰) به توسعه رهبری تحول آفرین کمک شایانی کردند [۳۵]. باس رهبر تحول آفرین را کسی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار کرده و آنان را تشویق کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. همچنین این رهبران زیردستان خود را بر می انگیزانند تا آنچه را در توان دارند، انجام دهند [۲۵].

رهبران تحول آفرین بینش سازمانی پویایی را به وجود می آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش های فرهنگی می شود که نوآوری بزرگتر را منعکس کند. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال پیوند بین علائق فردی و جمعی می باشند تا به زیردستان اجازه دهند برای اهداف متعالی تر کار کنند [۳۵]. رهبری تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می گردد که در صدد است، از طریق نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر، شخصاً به حرکت وادارد [۳۶].

هدف رهبری تحول آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است. رهبری تحول آفرین خوش بینی و جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی های شخصی خود را به کار می گیرد تا به ارتقای آرمان های دیگران پرداخته و افراد و سازمان ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد [۳۷]. ویژگی اصلی رهبران تحول آفرین نفوذ فوق العاده بر کارکنان و موفقیت در ایجاد تعهد در آنان است [۳۸]. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فرضیه های بدیعی را مورد سؤال قرار دهند، نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آن ها کمک می کنند تا مهارت های لازم برای رسیدن به هدف را بدست آورند. آنها نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شوند [۳۹]. بالاخره این رهبران از طریق تحریک هوشمندانه سعی می کنند تا با بسط و گسترش علائق کارکنان خود، آنها را تحریک نمایند تا در باب مشکلات قدیمی به شیوه ای نوین بیندیشند [۴۰].

پیشرفت های اخیر در ظرفیت های رهبری، از رهبری کاریزماتیک به سمت نوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توانمندسازی عملکرد مستقل پیروان توجه می کند، تغییر یافته است [۴۱]. اقدامات رهبری تحول آفرین این امکان را به سازمان می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقاء دهد؛ بنابراین سازمان ها در پی روش های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثر بخش هستند [۴۲]. برنز معتقد است رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامیدارند. وی رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می دهند، تعریف می کند. تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آن ها منشأ تغییرات اند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج تغییرات سوارند [۴۳].

رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیقات گسترده ای قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می دهد. مفهوم رهبری تحول آفرین در اصل نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری اط صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است [۴۴].

۳. پیشینه تحقیق

مرآت بو^۳ (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان «تحلیل استراتژیک شرکت های دانش بنیان» ارتباط میان سبک های رهبری و مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده و چند الگوی ارتباطی و اثربخشی در این زمینه توسعه دادند. در واقع خروجی اصلی کار ایشان اثبات تأثیرهای حمایتی رهبران بر موفقیت مدیریت دانش بوده است [۴۵].

در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش واسطه ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش، مثبت و معنادار بود و بین مدیریت دانش و نوآوری نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد [۴۶].

در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول آفرین؛ عاملی در موفقیت پروژه های مدیریت دانش» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین بر ابعاد مختلف مدیریت دانش تأثیر می گذارد [۴۷].

پژوهشی را تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر اعمال مدیریت دانش در سازمانهای کوچک و متوسط»، انجام دادند. در این پژوهش برای اندازه گیری سبک رهبری، از پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ) استفاده شد که سبک رهبری تحول آفرین و تبدالی را اندازه گیری می کند؛ برای سنجش

¹ . Berns

² . Bassi

³ . Anoooshiravan Merat and Damien Bo

فرهنگ سازمانی از فرهنگ سازمانی مدل دنیسون (DOCS) که توسط فی و دنیسون (DOCS) تنظیم شده بود، استفاده شد و همچنین برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه ۱۷ سوالی ارائه شده توسط بکر-فاندر و سابروال (2001) بهره گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که: سبک رهبری اثربخش به نوع فرهنگ سازمانی بستگی دارد؛ همچنین شواهد نشان می دهد که سبک رهبری مناسب (تحول آفرین یا تبدالی) بیشترین سهم را در فرهنگ سازمانی دارد و رهبران می توانند اعمال مدیریت دانش را مستقیم یا به طور غیر مستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار دهند. البته باید توجه داشت درک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی ممکن است مشروط به سایر شرایط زمینه ای از قبیل فرهنگ ملی، تاریخچه سازمانی و عملکرد باشد [۴۸].

در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری، فرهنگ سازمانی و شیوه های مدیریت دانش تحقیقات تجربی» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد [۴۹].

در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش و اثربخشی سازمان» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین به طور هم زمان هم بر مدیریت دانش و هم بر اثربخشی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد [۵۰].

در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبری، فرهنگ سازمانی و شیوه های مدیریت دانش تحقیقات تجربی» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد [۵۱].

۴. خلاصه نتایج پژوهش

بر اساس فرضیه "سبک رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد." پژوهش صورت گرفته با عنوان «نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش سازمانی» و بر اساس داده های گردآوری ۳۲۰ نفر از کارکنان سازمان و با استناد بر نتایج آماری حاصل از روش معادلات ساختاری در نتیجه می توان گفت رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی، می توان گفت که نوع تأثیر مستقیم است. بنابراین هرچقدر سبک رهبری تحول آفرین باشد، مدیریت دانش در راستای مثبت افزایش خواهد یافت. نتایج این فرضیه نتایج تحقیقات خیراندیش و کاملی (۱۳۹۰)، نایبی و محمد (۲۰۱۰)، حسین کوانگ و همکاران (۲۰۱۲) و های نام شریف (۲۰۱۱) را تأیید می کند.

منابع

- [۱] آشوقی، ب.، & مرتضوی، س. م. (۱۳۹۱). *خلاقیت فردی و سازمانی*. تهران: انتشارات راز پنهان.
- [۲] حیدری، س. (۱۳۹۴). مدیریت دانش و تلفیق آن با یادگیری سازمانی در عصر جدید. *مشمعل*، ۳۸-۴۵.
- [۳] ابزری، م.، & کرمانی القریشی، م. ر. (۱۳۸۴). امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان). *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، ۳، ۱۲۱-۱۳۹.
- [۴] انبازآزادی، ک.، & عمویی، ف. (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران. *مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی*، ۱۴، ۹۳-۱۰۶.
- [5] Erickson, G., & Rothberg, H. (2015). Knowledge assets in services across industries and across time. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 58-64.
- [۶] انظری، ن.، ریاحی، ل.، & بیگلریان، ا. (۱۳۹۴). همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران. *مدیریت ارتقای سلامت*، ۳، ۴۳-۵۰.
- [7] Sing, k. (2008). Relationship between learning organization and Business and Management Science. *International Journal of*, 1, 97-111.
- [۸] گل محمدی، ع.، & محمدی، ن. (۱۳۹۱). کر استراتژیک مبنای تحول سازمانی در ایران، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت. قم: نوآوری و تولید ملی.
- [9] Arayesh, B., & golmohammadi, E. (2011). Strategic thinking, the necessity of present managers of Iran. *International Conference on Financial Management and*.
- [۱۰] احسینی سرخوش، س. م. (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبر تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ۷، شماره ۳۰، ۵۹-۷۲.
- [۱۱] نادری، م. ص.، & محمدی، م. (۱۳۹۳). بررسی استراتژی های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن. *کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع*.
- [۱۲] آقنبری، س.، اردلان، ر.، نصیری ولیک بینی، ف.، & بهشتی راد، ر. (۱۳۹۳). ارزیابی اثر فرآیندی و زیر ساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۷ (۲۳)، ۲۷-۵۲.
- [13] Meiham, B., & Meiham, H. (2014). Knowledge Management a Way to Knowledge Flow at Different Knowledge Management Maturity Stages. *Information and Management*, 49, 10-23.
- [14] Tian, J., Nakamon, Y., & Wierzbicky, A. (2009). Knowledge management and knowledge creation in a academia: A study based on surveys in a japanes research university. *journal of knowledge management*, 13(2), 76-92.
- [15] Bass, B., & Avolio, B. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* (88), 207-218.
- [۱۶] یوسفی فرد، م.، پرویز، م.، حسینی، م.، عبادیانی، م.، & کشاورز، م. (۱۳۹۱). مزاج: گذشته، حال، آینده. *فیزیولوژی و فارماکولوژی*، ۱۶ (۴)، ۳۲۸-۳۳۹.
- [17] Nemanich, A., & Keller, T. (2007). *Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees*. The Leadership Quarterly.
- [۱۸] اعلامه، س. م.، & شیخ ابومسعودی، ع. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه فکری با نقش میانجی مدیریت دانش و سرمایه فرهنگی بر عملکرد سازمان از منظر مدل BSC (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان). *حسابداری مدیریت*، ۲۴، ۷۳-۸۷.
- [19] Holman, D., Wall, T., Clegg, C., Sparrow, P., & Howard, A. (2005). The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices.

- [20]Rastogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital — the new virtuous reality. *Human System Management* , 19(1), 39-49.
- [21]Koenig Michael, E., & Srikantaiah, T. (2007). *KM: lesson learned*. American Society for Information Science and Technology. USA.
- [۲۲]رضائی ملک، ن. & روح الله، ر. (۱۳۹۲). الگوی برای اولویت دهی عوامل مدیریت دانش در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه موردی: بانک سپه مدیریت فناوری اطلاعات، ۳، ۶۳-۸۲.
- [۲۳]هاشمی، ص. س. (۱۳۸۹). ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۵(۲)، ۱۸۳-۲۱۴.
- [۲۴]انوری، ر. ا. (۱۳۸۷). تبیین شاخص های شناسایی و موانع ایجاد دانش در سازمان های پژوهشی فرهنگ مدیریت، ۱۷، ۱۳۱-۱۵۶.
- [25]Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review* , 16(5-6), 244-456.
- [26]O'Dell, C., & Grayson, J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *Management Review* , 40(3), 74-154.
- [27]Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* , 18, 19-31.
- [۲۸]رایبیز، ا. (۱۳۹۰). *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها و کاربردها)*. (ع. پارسائیان، & س. م. اعرابی، مترجم) تهران: انتشارات دفتر پژوهش فرهنگ.
- [29]cho, s., & tseng, p. (2009). *Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions*. M.A thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School.
- [30]Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review* , 14(1), 38-63.
- [۳۱]جاسبی، ع. (۱۳۷۸). *اصول و مبانی مدیریت*. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- [۳۲]تسلیمی، م. س.، بازرگان، ع.، موسی خانی، م. & الوداری، ح. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغل. *مدیریت دولتی*، ۳(۸)، ۱۹-۳۸.
- [33]Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* , 2(18).
- [34]Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21 st century? *Leadership & Organization Development Journal* , 273-284.
- [۳۵]انیستانی، م. ر.، چوپانی، ح.، غلامزاده، ح. & زارع خلیلی، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان کویر تا بیرجند. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد سنندج*، ۷(۲۰)، ۴۹-۶۴.
- [36]Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York.
- [37]Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* , 24, 147-139.
- [38]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.
- [39]Simola, S., Barling, J., & 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.
- [40]Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* , 62, 461-473.
- [41]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.
- [۴۲]طاهری، ا. & سلطانی، ا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان چهار محال و بختیاری. *رسالت مدیریت دولتی*، ۸(۲۶)، ۹۱-۱۰۲.
- [۴۳]رایبیز، ا. پ. (۱۳۷۸). *رفتار سازمانی*. (ع. پارسائیان، & س. م. اعرابی، مترجم) تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [44]Haman, J., & Taylor, S. (2011). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* , 56 (3), 55-68.
- [45]Merat, A., & Bo, D. (2013). Strategic analysis of knowledge firms: the links between knowledge management and leadership. *journal of knowledge management* , 17, 3-15.
- [۴۶]افزانه، م.، روح بخش، ه. & بدر افشان، م. (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی. *رسالت مدیریت دولتی*، ۷(۲۳)، ۵۱-۶۷.
- [۴۷]اخیراندیش، م. & کاملی، م. ج. (۱۳۹۰). رهبری تحول آفرین؛ عاملی در موفقیت پروژه های مدیریت دانش. *منابع انسانی ناجا*، ۶(۲۳)، ۱۶۱-۱۷۱.
- [48]Nguyen, H. (2010). *the Impact of Leadership Behaviours and Organizational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises*. Doctoral Thesis, Griffith School of Engineering Science, Environment, Engineering and Technology Griffith University.
- [49]Nguyen, H., & Mohamed, S. (2010). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices An empirical investigation. *Journal of Management Development* , 30(2), 206-221.
- [50]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.
- [51]Hai Nam, N., & Sherif, M. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices An empirical investigation. *Journal of Management Development* , 30(2), 206-221.