

تاریخ دریافت: ۹۵/۴/۴

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۱

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال هشتم/ شماره بیست و ششم/ تابستان ۱۳۹۶

## بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری

اعظم طاهری<sup>۱</sup> - ایرج سلطانی<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: سازمانها در پی روشهای جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می باشند. یکی از روش های دستیابی به بقا و رقابت اثربخش، کشف و توسعه دانش است که برای سازمانها از کارایی بسیار بالایی برخوردار می باشد و این مهم نیازمند رهبران تحول آفرین است.

هدف: تعیین رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری  
روش: روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش را کارکنان سازمان مذکور به تعداد ۳۵۰ نفر تشکیل داده اند. ۱۸۵ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی پرسشنامه با استناد به مولفه های علمی و متون معتبر و اخذ نظر استاد راهنما و صاحب نظران به صورت محتوایی تایید گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای کل پرسشنامه ۰/۸۷، پرسشنامه رهبری تحول آفرین ۰/۸۵ و پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۲ برآورد گردید. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از دو آزمون کولموگروف-اسمیرنف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

یافته ها: بیانگر رابطه بین ابعاد رهبری تحول آفرین، نفوذآرمانی ضریب (۰/۳۰۱)، انگیزش الهام بخش (۰/۴۴۱)، ترغیب ذهنی (۰/۵۲۵) و ملاحظات فردی (۰/۴۶۱) با مدیریت دانش می باشد.

نتیجه گیری: لازمه ایجاد تحول در نظام اداری برخورداری از رهبران تحول آفرین است. که با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، مدیریت دانش، نفوذآرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) - اصفهان، کارمند اداره تامین اجتماعی. [taheriazam33@gmail.com](mailto:taheriazam33@gmail.com) (مسئول مکاتبات)

۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان، ایران.

آفرین و مدیریت دانش را مشخص کرده و سپس رابطه موجود را مورد بررسی قرار دهد.

رهبران برای موفقیت، نیاز به توانایی رفتاری برای انتخاب نقش درست و مناسب برای موقعیت دارند. برای انجام این مورد، رهبران نیاز به انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری دارند. یک رهبر، نیازمند توانایی شناخت نیازها و اهداف افراد و توانایی تطبیق دیدگاه فردی خود مطابق با فعالیت‌های گروه است. آیزن باجنتال<sup>۳</sup> پیشنهاد می‌کند که روابط رهبری برای تغییر ارزشها، باورها و نگرش‌های پیروان، مهم و حیاتی است. به ویژه اینکه تحقیق آنها بر اهمیت رهبری تحول‌گرا در محیط‌های تغییر شدید به دلیل تاثیرات روان‌شناختی بلندمدت، بر رفتار و نگرش‌های پیروان که موجب ایجاد فرهنگی می‌شود که تغییر را می‌پذیرد، تاکید دارد (مومنی و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۸).

رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این عوامل عبارت از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی (میدز و دیگران، ۲۰۱۱: ۵۳). مدیران تحول‌آفرین با بررسی و تحلیل مزیت رقابتی در حیطه عملکرد سازمان‌ها دریافته‌اند که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد و مدیریت دانش سازمانی، برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است.

تئوری تحول‌گرا چشم‌انداز مفیدی برای درک چگونگی تأثیر رهبران بر مدیریت دانش سازمانی فراهم می‌کند. رهبری تحول‌گرا یکی از مناسب‌ترین سبک‌های رهبری برای سازمان‌های دانشی است. مؤلفه‌های تئوری رهبری تحول‌گرا تناسب خوبی با فرآیند مدیریت دانش دارد. کارکنان در زمانی که دارای آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای برای ایجاد ایده‌های جدید، تسهیم آنها با همکاران‌شان و آزمون ایده‌های

یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع اصلی‌ترین رکن رهبری، نفوذ قابل توجه و توانایی اعمال قدرت است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد (یوکل، ۱۳۸۸: ۴۹).

امروزه مدیران با چالش‌های متعدد و گوناگونی مواجه‌اند، بنابراین سازمان‌های موفق، به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری و نگرش سیستمی جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. بدیهی است که این سازمانها نیازمند رهبرانی تحول‌آفرین<sup>۲</sup> خواهند بود. اقدامات رهبری تحول‌آفرین این امکان را به سازمان می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند (فرج پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۷). بنابراین سازمانها در پی روش‌های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می‌باشند. یکی از روش‌های دستیابی به اثربخشی، کشف و توسعه دانش است که برای سازمان‌ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. مدیریت دانش، آگاهی از دانش موجود سازمانی، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن می‌باشد که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی‌های سازمان‌ها صورت می‌گیرد.

این مطالعه با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری انجام شده است. بنابراین همواره این سوال مطرح می‌شود که آیا بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش رابطه وجود دارد؟ برای پاسخگویی به این سوال باید مولفه‌های رهبری تحول

جدیدشان هستند، بهره ورترنند (سوسیک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷: ۴۶۵).

از نظر برنز رهبری تحول آفرین انگیزه دهنده متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی هر دو رهبران و پیروان بالا می رود. برنارد باس<sup>۵</sup>، براساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول آفرین، نظریه جدیدی ارائه داد. او رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آن‌ها جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان و پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری انگیزه می دهد تعریف می نماید (کارک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴: ۱۶۱).

پاوار و ایستمن<sup>۷</sup> پذیرش رهبری تحول آفرین را به عنوان یک عامل مهم تسهیل کننده ظهور رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار داده اند. آنها پذیرش سازمانی رهبری تحول آفرین را حدی تعریف کرده اند که یک سازمان به وظایف رهبری تحول آفرین نظیر بیان چشم انداز، تزیق ارزش‌ها و ایدئولوژی جدید و پیوند دادن علاقت فردی و جمعی پاسخ می دهد یا به آنها کمک می کند. بنابراین ناپایداری محیط خارجی ممکن است به پذیرش رهبری تحول آفرین از طرف اعضای سازمان تاثیر بگذارد. زمانی که محیط خارجی ناپایدار و آینده سازمان در خطر است، اعضای سازمان ممکن است به آسانی تلاش یک رهبر تحول آفرین را از طریق معرفی تغییرات عمده برای انسجام مجدد شرکت قبول کنند. یک رهبر تحول گرای مؤثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است (یزدان شناس و جمشیدیان، ۱۳۸۷: ۳).

رهبری تحول آفرین در چهار حوزه مهم با رهبری تبدالی تفاوت دارد:

رهبری تحول آفرین پیروان را توسعه داده و به آن‌ها آزادی بیشتری جهت کنترل رفتارهای خودشان می دهد.

رهبران تحول آفرین توجه پیروان را از سطح نیازهای روان شناختی (مانند احترام به خود و خود شکوفایی) ارتقا می دهند.

رهبران تحول آفرین پیروان را تشویق به فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه می کنند.

رهبران تحول آفرین چشم انداز وضع آینده مطلوب را تصویر می کنند و افراد را جهت تحقق این چشم انداز تشویق می کنند (دفت و نئو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱: ۴۰۳).

سازمانهای موفق و شکوفا در سده حاضر سازمان‌هایی هستند که توانایی انطباق با ویژگی‌های عصر حاضر را داشته باشند. مهمترین منابع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در عصر حاضر، عبارتند از: مسئولیت پذیری اجتماعی و اخلاقی، مشارکت، روابط، خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری و انطباق، تفکر سیستمی و مدیریت پیچیدگی و آشوب است. دانش و مدیریت بر آن، از مهمترین توانمندسازهای مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود و موسسات پیشرو در دنیا، تجربه‌های موفق را از مدیریت دانش، کسب کرده اند. از نظر داوونپورت مدیریت دانش یک فرایند کسب و کار و مجموعه ای از فعالیت‌های منظم که دارای یک آغاز و پایان و ورودی‌ها و خروجی‌های مشخص هستند، تعریف شده است (دانپورت و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸: ۴۴).

مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می باشد. در سازمان‌ها این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیا قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است.

بنابراین مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است، و تضمین کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است.

ندارند اما می‌توانند به رهبری اتکا کنند که چشم انداز وی موقع اجرا، بقای سازمان را تضمین کند. بدون شک در محیط‌های پیچیده امروزی، که دائم در حال تغییر کردن است؛ سازمان‌ها اگر بخواهند در محیط پر تلاطم و رقابتی دوام بیاورند باید به مقوله رهبری تحول‌آفرین به طور ویژه نگاه کنند تا بتوانند در نهایت در کورس رقابت بمانند و به موفقیت سازمانی دست یابند برای ایجاد یک رهبری تحولی، سازمان دانش‌مدار و کارکنان دانشی می‌توانند نقش مهم و برجسته‌ای ایفا کنند. به طوری که با توجه به دانش، آموزش و مهارت‌هایی که کسب نموده‌اند می‌توانند در اجرای برنامه‌های تحولی سازمان و توجه به رهبری تحول‌آفرین در جهت موفقیت سازمان نقش مهمی ایفا کنند.

مطالعه‌های انجام‌شده رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش را نشان می‌دهد که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

سانگ<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی تحت عنوان سیستم به اشتراک‌گذاری دانش مدیریت به بررسی پرداخته است. نتایج نشان داده است که با مدیریت دانش مناسب سازمان‌ها می‌توانند کارایی را بهبود بخشیده، هزینه‌های آموزشی را کاهش داده و ریسک عدم اطمینان در سازمان را کمتر نمایند. همچنین مدیریت دانش به عنوان تسهیم ایده‌ها، پیشنهادات و تخصص‌های سازمانی توسط افراد با یکدیگر بکار گرفته می‌شود.

آلاریفی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری و عملکرد سازمانی به بررسی پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داده است که رابطه‌ای مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی، بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی و بین نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی دارد، وجود دارد.

شائو و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری تحول‌گرا به طور مستقیم با

مدیریت دانش، نگرشی است که می‌تواند از سوی مدیریت سازمانها با کمی انعطاف پیاده‌سازی شود و رقابت‌پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه‌های دانشی را به ارمغان بیاورد (حمزه ای، ۱۳۹۱: ۱).

با توجه به نقش و اهمیت استقرار سیستم مدیریت دانش و اجرای آن در سازمان‌های پیشرو گام‌های اجرای استراتژی مدیریت دانش مستلزم مهارت‌ها و نقش‌های گوناگونی از قبیل هماهنگی، گزارشگری، تشخیص نیازها، گردآوری دانش، شناسایی دانشگران و ایجاد تشکلهای حرفه‌ای است. در یک سازمان دانش محور تنها تأکید بر این جنبه‌ها به تنهایی کافی نیست، بلکه اطلاعات باید بر طبق نیازهای واقعی کسب و کار، از نظر کیفی کنترل شود و به فرآیندهای کاری مرتبط بپیوندد. بنابراین فرایندهای اشاعه دانش عبارتند از: دانش‌آفرینی<sup>۱۷</sup>، ذخیره‌سازی دانش<sup>۱۸</sup>، توزیع دانش<sup>۱۹</sup> و بکارگیری دانش<sup>۲۰</sup> (حسینی کرمانی و ضیاءالدینی، ۱۳۹۳: ۸۷).

بسیاری از متخصصان اطلاع‌رسانی با ذخیره و نظام مند کردن اطلاعات برای بازیابی و استفاده مجدد از آن اقدام می‌کنند، لیکن در یک سازمان دانش‌محور تنها تأکید بر این جنبه‌ها به تنهایی کافی نیست، بلکه اطلاعات باید بر طبق نیازهای واقعی کسب و کار، از نظر کیفی کنترل شود و به فرآیندهای کاری مرتبط بپیوندد. از طریق مناسبات مشترک میان اطلاعات و فرایندهای ذهنی و تجاری انسان است که، سرانجام دانش و درک جدید ایجاد می‌شود. در حقیقت می‌توان گفت در فضای ایجادشده در زمینه دانش و عقاید جدید است که اساس توسعه و تغییرات بیشتر، جهت سودآوری بیشتر کسب و کار بنا گذاشته می‌شود (زعفریان و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۹).

از آنجا که سازمان ممکن است با یک وضعیت نامطمئن روبرو باشد، اعضای سازمان هیچ حق انتخابی

است که شرکت‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که آنها را برای ادامه حیات، رشد داده و متحول سازند. درحقیقت بدون وجود رهبران تحول‌گرا پدید آوردن تحولات در شرکت‌ها به طور قطع مشکل خواهد بود. جزینی و نوائی (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا به بررسی پرداخته‌اند. نتایج نشان دادند در سازمان پیشگیری ناجا به غیر از تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان سایر موارد در سطح اطمینان مورد تأیید قرار گرفتند و نتیجه اصلی به دست آمده از تحقیق نشان‌دهنده تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا می‌باشد.

#### فرضیات پژوهش

بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

بین نفوذآرمانی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

بین انگیزش الهام‌بخش و مدیریت دانش وجود دارد.

بین ترغیب ذهنی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

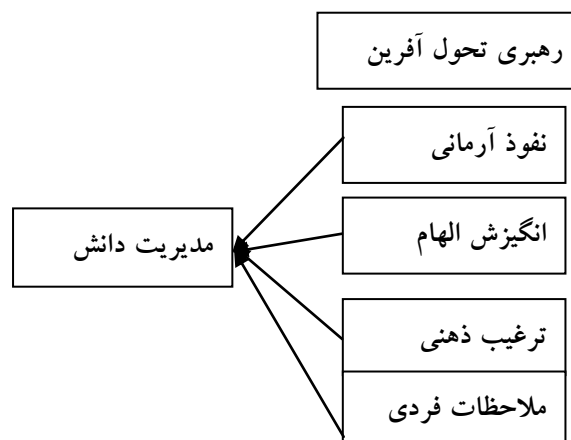
بین ملاحظات فردی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

تمام چهار نوع فرهنگ سازمانی، فرهنگ توسعه، فرهنگ گروه، فرهنگ سلسله‌مراتبی و عقلایی فرهنگ مرتبط، و به طور غیر مستقیم با به اشتراک گذاری دانش و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمانی مربوط می‌شود.

دوکت و مک فارلن<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی تحت عنوان رهبران تحول‌گرا به عنوان رهبرانی موثرتر و ارضاکنده‌تر به بررسی پرداخته‌اند. نتایج نشان داده است که رهبران تحول‌گرا نسبت به رهبران تعامل‌گرا، روابط بهتری با سرپرستان و پیروان خود برقرار کرده، کمک بیشتری به سازمان می‌کنند. تمرکز بر ملاحظات فردی به این معنی است که رهبری تحول‌گرا منجر به اتخاذ ریسک بیشتر و سطوح بالای فعالیت کارآفرینانه می‌شود.

نتایج نشان داده است که رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا در توانمندسازی روسای موسسات بانکی استان تهران معنادار است. همچنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیانگر این است که از میان مولفه‌های رهبری تحول‌گرا ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش بیشترین تأثیر را در توانمندسازی روسا دارند.

حسینی کرمانی و ضیاءالدینی (۱۳۹۳)، در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش به بررسی پرداخته‌اند. نتایج نشان داده



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

منبع: (حسینی کرمانی و ضیاءالدینی، ۱۳۹۳: ۳)

### روش پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش می باشد براین اساس پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. برای ساخت مدل این پژوهش، ابتدا ادبیات موضوع جهت تعیین مدل و مولفه های رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. ابزار جمع آوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه می باشد که به زیر ارائه شده است.

۱- پرسشنامه رهبری تحول آفرین: این آزمون براساس پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) ابعاد رهبری تحول آفرین تنظیم کرده است، دارای ۴ گویه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی می باشد و حاوی ۲۰ سوال بوده و مبتنی بر مقیاس لیکرت است، که هر کدام از ابعاد رهبری تحول آفرین با ۵ سوال سنجیده می شود.

۲- پرسش نامه مدیریت دانش: این آزمون براساس پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش رمضان (۱۳۹۰) با مولفه های مربوط به مدیریت دانش تهیه شده است. و شامل ۲۴ سوال می باشد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری که شامل ۳۵۰ نفر می باشند. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه لازم که ۱۸۵ نفر می باشد، بدست آمد. در مرحله بعد به صورت تصادفی تعداد ۱۹۰ پرسشنامه توزیع و ۱۸۵ پرسشنامه قابل قبول مبنای پژوهش قرار گرفت. در تدوین پرسشنامه از متون معتبر و مرتبط با موضوع تحقیق استفاده و برای تأیید روایی صوری و محتوایی در اختیار ۳ نفر از صاحب نظران (اساتید گروه مدیریت) قرار گرفت تا نظرات تخصصی خود را در مورد مولفه ها، تعداد سؤالات، محتوای پرسشنامه، ارتباط سؤالات با گزینه ها و هماهنگی سؤالات با

اهداف تحقیق اعلام نمایند. پس از بررسی و لحاظ کردن نظرات و پیشنهادها، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید، بنابراین روایی پرسشنامه بصورت محتوایی تایید گردید. به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که به ترتیب برای؛ کل پرسشنامه ۰/۸۷، پرسشنامه رهبری تحول آفرین ۰/۸۵ و پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۲ برآورد گردید.

در این پژوهش پس از استخراج داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل داده ها انجام شده است.

### آزمون نرمال بودن

به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شده است، فرض  $H_0$  و فرض  $H_1$  در آزمون کولموگروف-اسمیرنف به شرح زیر می باشد.

$H_0$ : داده ها از توزیع نرمال برخوردار است.

$H_1$ : داده ها از توزیع نرمال برخوردار نیست.

آزمون کولموگروف-اسمیرنف را برای متغیرهای تحقیق انجام داده و نتایج در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱: مقایسه توزیع متغیرهای تحقیق با توزیع نرمال

متغیرها	آماره	سطح معناداری
نفوذ آرمانی	۱/۵۳	۰/۰۵۲
انگیزش الهام بخش	۱/۶	۰/۰۵۳
ترغیب ذهنی	۱/۹۶	۰/۰۶۱
ملاحظات فردی	۱/۸۶	۰/۰۵۹
دانش آفرینی	۱/۰۶	۰/۰۷۲
ذخیره سازی دانش	۱/۹۲	۰/۰۸۱
توزیع دانش	۱/۹۱	۰/۰۷۲
بکارگیری دانش	۱/۲۶	۰/۰۵۶

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف در جدول شماره ۱ نشان می دهد که سطح معناداری برای متغیرهای این تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین آماره اسمیرنف در خصوص متغیرها در سطح ۰/۰۵

جدول شماره ۳: ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و مدیریت دانش

مدیریت دانش		
نفوذ آرمانی	ضریب همبستگی	۰/۳۰۱
سطح معناداری		۰/۰۰۱
تعداد		۱۸۵

نتایج جدول شماره ۳ نشان می دهد که مقدار ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و مدیریت دانش ۰/۳۰۱ است، که یک همبستگی مثبت است و هرچه نفوذ آرمانی بیشتر باشد، مدیریت دانش بیشتر است. ضریب تعیین ۰/۰۹۱ به دست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۹/۱ درصد تغییرات مدیریت دانش مربوط به نفوذ آرمانی می شود. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است. در نتیجه نفوذ آرمانی با مدیریت دانش رابطه دارد. فرضیه فرعی دوم:

$H_0$ : بین انگیزش الهام بخش و مدیریت دانش رابطه وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین انگیزش الهام بخش و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۴: ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و مدیریت دانش

مدیریت دانش		
انگیزش الهام بخش	ضریب همبستگی	۰/۴۴۱
سطح معناداری		۰/۰۰۱
تعداد		۱۸۵

نتایج جدول شماره ۴ نشان می دهد که مقدار ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و مدیریت دانش ۰/۴۴۱ است، که یک همبستگی مثبت است و هرچه انگیزش الهام بخش بیشتر باشد، مدیریت دانش بیشتر است. ضریب تعیین ۰/۱۹۴ به دست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۱۹/۴ درصد تغییرات مدیریت

خطا معنی دار نبوده و بر این اساس فرض مقابل رد می شود. بنابراین توزیع متغیرها نرمال می باشد.

#### یافته ها

فرضیه های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. آزمون فرضیه ها با استفاده از ضریب همبستگی به شرح زیر می باشد:

فرضیه اصلی:

$H_0$ : بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۲: ضریب همبستگی بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش

مدیریت دانش		
رهبری تحول آفرین	ضریب همبستگی	۰/۵۵۸
سطح معناداری		۰/۰۰۱
تعداد		۱۸۵

نتایج جدول شماره ۲ نشان می دهد که مقدار ضریب همبستگی بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش ۰/۵۵۸۳ است، که یک همبستگی مثبت است و هرچه رهبری تحول آفرین بیشتر باشد، مدیریت دانش بیشتر است. ضریب تعیین ۰/۳۱۱ به دست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۳۱/۱ درصد تغییرات مدیریت دانش مربوط به رهبری تحول آفرین می شود. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است. در نتیجه رهبری تحول آفرین با مدیریت دانش رابطه دارد. فرضیه فرعی اول:

$H_0$ : بین نفوذ آرمانی و مدیریت دانش رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین نفوذ آرمانی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم:

$H_0$ : بین ملاحظات فردی و مدیریت دانش رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین ملاحظات فردی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۶: ضریب همبستگی بین ملاحظات فردی و مدیریت دانش

مدیریت دانش	
ملاحظات فردی	ضریب همبستگی ۰/۴۶۱
	سطح معناداری ۰/۰۰۱
	تعداد ۱۸۵

نتایج جدول شماره ۶ نشان می دهد که مقدار ضریب همبستگی بین ملاحظات فردی و مدیریت دانش ۰/۴۶۱ است، که یک همبستگی مثبت است و هرچه ملاحظات فردی بیشتر باشد، مدیریت دانش بیشتر است. ضریب تعیین ۰/۲۱۲ به دست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۱۲/۲ درصد تغییرات مدیریت دانش مربوط به ملاحظات فردی می شود. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است. در نتیجه ملاحظات فردی با مدیریت دانش رابطه دارد.

دانش مربوط به انگیزش الهام بخش می شود. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است. در نتیجه انگیزش الهام بخش با مدیریت دانش رابطه دارد. فرضیه فرعی سوم:

$H_0$ : بین ترغیب ذهنی و مدیریت دانش رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین ترغیب ذهنی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۵: ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و مدیریت دانش

مدیریت دانش	
ترغیب ذهنی	ضریب همبستگی ۰/۵۲۵
	سطح معناداری ۰/۰۰۱
	تعداد ۱۸۵

نتایج جدول شماره ۵ نشان می دهد که مقدار ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و مدیریت دانش ۰/۵۲۵ است، که یک همبستگی مثبت است و هرچه ترغیب ذهنی بیشتر باشد، مدیریت دانش بیشتر است. ضریب تعیین ۰/۲۷۶ به دست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۲۷/۶ درصد تغییرات مدیریت دانش مربوط به ترغیب ذهنی می شود. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است. در نتیجه ترغیب ذهنی با مدیریت دانش رابطه دارد.

جدول شماره ۷: ضریب همبستگی رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش

فرضیه	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه
نفوذ آرمانی ← مدیریت دانش	۰/۳۰۱	۰/۰۰۱	تایید
انگیزش الهام بخش ← مدیریت دانش	۰/۴۴۱	۰/۰۰۱	تایید
ترغیب ذهنی ← مدیریت دانش	۰/۵۲۵	۰/۰۰۱	تایید
ملاحظات فردی ← مدیریت دانش	۰/۴۶۱	۰/۰۰۱	تایید



خود باشد. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم‌گیری‌های منطقی تر می باشد. نتیجه فرضیه فرعی اول تحقیق نشان داده است که بین نفوذآرمانی و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد.

این نتیجه با نتایج مطالعات جزینی و نوائی (۱۳۹۲)، همخوانی دارد. این یافته‌ها را چنین می‌توان توصیف کرد که یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش کوتاه‌مدت و مقطعی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان پردازند و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیتهای موجود و شرایط، ماهیت کار و شرح وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. رهبرانی که مورد اعتماد و تحسین زیردستان می‌باشند، به طوری که زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند رهبر خود رفتار کنند. در نتیجه با تسهیم ایده‌ها، پیشنهادات و تخصص‌های سازمانی توسط افراد با یکدیگر، مجموعه ای از نتایج مثبت در سازمان ایجاد می شود.

نتیجه فرضیه فرعی دوم تحقیق نشان داده است که، بین انگیزش الهام بخش و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد.

این نتیجه با نتایج مطالعات حسینی کرمانی و ضیاءالدینی (۱۳۹۳)، همخوانی دارد. این یافته‌ها را چنین می‌توان توصیف کرد که رهبران برای موفقیت، نیاز به توانایی رفتاری برای انتخاب نقش درست و مناسب برای موقعیت دارند. برای انجام این مورد، رهبران نیاز به انعطاف پذیری شناختی و رفتاری دارند.

نتایج جدول بالا نشان می دهد که مولفه‌های رهبری تحول آفرین با مدیریت دانش رابطه ی مستقیم و معناداری دارند و به ترتیب ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظیات فردی با مدیریت دانش برابر ۰/۳۰۱، ۰/۴۴۱، ۰/۵۲۵ و ۰/۴۶۱ می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

نتیجه فرضیه اصلی تحقیق نشان داده است که، بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد.

این نتیجه با نتایج مطالعات آلاریفی (۲۰۱۱)، شائو و همکاران (۲۰۱۲)، همخوانی دارد. این یافته‌ها را چنین می‌توان توصیف کرد که سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که آنها را برای ادامه حیات، رشد داده و متحول سازند. درحقیقت بدون وجود رهبران تحول‌گرا پدید آوردن تحولات در سازمان‌ها به طور قطع مشکل خواهد بود. رهبری تحول‌گرا، مرتبط با عملکرد سازمان است. با توجه به سودمندی رهبری تحول‌گرا، توجهات به مسائل دیگری، مثل چگونگی ایجاد و توسعه دانش و عوامل مرتبط که ممکن است زمینه را برای استفاده افراد از رهبری تحول‌گرا فراهم سازد، معطوف شده است. رهبران تحول‌آفرین خوش‌بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند. بنابراین رهبران تحول‌گرا باید یاد بگیرند که باورها، ارزشها، رفتارها و دانش کارکنان را شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند. در نتیجه سازمان‌های با رهبری تحول‌گرا با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می‌تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین

را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. رهبران تحولگرا زمینه‌ها و موقعیت‌های مناسب برای تولید دانش براساس اهداف سازمانی را فراهم کرده در نتیجه با یکپارچه سازی و ترکیب مجدد دانش براساس تغییرات محیطی ترغیب می شوند و توانایی لازم در جهت ایده‌ها و راه حل‌های جدید و سودمند را کسب می کنند.

نتیجه فرضیه فرعی چهارم تحقیق نشان داده است که، بین ملاحظات فردی و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد.

این نتیجه با نتایج مطالعات دوکت و مک فارل (۲۰۱۳)، کشاورزی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. این یافته‌ها را چنین می‌توان توصیف کرد که ملاحظات فردی مرتبط با رفتارهای رهبری تحول گرا، در رابطه به رفتار با افراد، به عنوان مشارکت کنندگان مهم به محیط کار است. رهبرانی که از این شیوه رهبری استفاده می‌کنند، ملاحظاتی برای نیازهای کارکنانشان نشان می دهند و آماده‌اند تا توسعه رفتار محیط کار مناسب را تشویق و مربیگری کنند. رهبران تحول‌گرا روابط بهتری با سرپرستان و پیروان خود برقرار کرده، کمک بیشتری به سازمان می‌کنند. به علاوه اینکه کارکنان تمایل بیشتری برای اعمال تلاش بیشتر و افزایش استانداردها برای رهبران تحول‌گرا دارند. تمرکز بر ملاحظات فردی به این معنی است که رهبری تحول‌گرا منجر به اتخاذ ریسک بیشتر و سطوح بالای فعالیت کارآفرینانه می شود. 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. در نتیجه با آموزش و پرورش کارکنان، آنان توانایی تبدیل داده به دانش را کسب کرده و از آن در جهت منفعت سازمان استفاده می‌کنند.

رهبران با ویژگی انگیزش الهام بخش استانداردهای سطح بالایی را تدوین نموده، ایده‌ها و چشم اندازشان را به روشنی برای کارکنان شان بیان نموده و آنان را به انجام کارها فراتر از هنجارها تشویق می‌کنند. انگیزش الهام بخش توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت پیروان در ترسیم چشم اندازها، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند. سازمان از طریق مجموعه‌های مختلفی از تعاملات و بوسیله تجدید ساختار و ترکیب مجدد دانش پیش‌زمینه‌ای و پس زمینه‌ای می‌تواند مفاهیم و واقعیت‌های جدیدی را خلق نماید. در نتیجه کارکنان با الهام و تجربه می‌توانند نقش مهمی در ایجاد دانش داشته باشند. رهبران تحول گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روان‌شناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم انداز، تشویق و به چالش کشیدن، می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند.

نتیجه فرضیه فرعی سوم تحقیق نشان داده است که، بین ترغیب ذهنی و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد.

این نتیجه با نتایج مطالعات سانگ (۲۰۱۰)، همخوانی دارد. این یافته‌ها را چنین می‌توان توصیف کرد که رهبر تحول‌گرا از رسالت یا بینش سازمان آگاهی ایجاد می‌کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل، توسعه می‌دهد. رهبرانی که از نظر عقلانی کارکنان را تحریک می‌کنند خلاقیت و پذیرش چالشها را به عنوان بخشی از کارشان تشویق می‌کنند. آنها شیوه‌های رفتار با مسائل و مشکلات، را در یک رفتار عقلایی به کار می‌برند. 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

- ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروه‌های برتر

- تفویض وظایف و امور به کارکنان و بررسی آن از دیدگاه‌های مختلف سبب گشایش افق‌های جدید در نحوه نگرش به مسائل و چگونگی انجام کار

- کمک به کارکنان جهت توسعه و گسترش توانایی‌های آنان.

- آخرین نکته که می‌تواند موضوع تحقیقاتی در سطح کلان و ملی باشد این است که با توجه به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری کشور، شناسایی و پرورش مدیران تحول آفرین گام اساسی در این راستاست بنابراین لازمه ایجاد تحول در نظام اداری برخورداری از رهبران تحول آفرین است.

#### منابع

جزینی، علیرضا، و مجید نوائی، (۱۳۹۲)، تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا، دوره ۵، شماره ۳.

حسینی کرمانی، سیدمحسن، و محمد ضیاءالدینی، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش، همایش بین المللی مدیریت.

حمزه ای، بهاره، (۱۳۹۱)، ارائه چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم‌های مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی، پایگاه مقالات علمی مدیریت.

زعفریان، علی، اسماعیل زاده، بهرام، و نوید شاهی، (۱۳۸۷)، ارائه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسطه، توسعه کارآفرینی، شماره دوم.

فرج پور، قاسم، سید داود حسینی، بهزاد کیوانلو و علی مظلوم علی آبادی، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و استراتژیهای سازمان، نشریه سازماندهی و رهبری.

بنابراین در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که رهبر تحول آفرین با توجه به آمادگی تغییر و تحول سازمانی در کارکنان سازمان خود از سبکها یا راهبرد مناسب برای ایجاد تحول در سازمان استفاده می‌کند تا بدین وسیله به سازمان، پویایی ببخشد و آن را در برابر تغییرات محیطی حفظ کند. و مدیران با قابلیت‌های تحول‌گرا قادر خواهند بود با آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن سعی در ایجاد فرآیند یادگیری سازمانی با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمانها بپردازند.

#### پیشنهادها

پیشنهادهای ارائه شده در این بخش مبتنی بر نتایج پژوهش بوده و به منظور ارتقای مدیریت دانش از سوی رهبران تحول‌گرا مطرح می‌گردد.

- ایجاد اعتماد میان کارکنان از طریق برگزاری جلسات بحث و گفتگو و تعاملات زمان استراحت.

- برگزاری دوره‌های آموزشی، دوره‌های فرصت مطالعاتی، سمینارهای ملی و بین المللی.

- مدیران سازمان از نظرات و عقاید جدید استقبال کرده و نظرات مفید که نوید بخش آینده ای درخشان برای سازمان می‌باشد را به اجرا در آورند.

- ارائه دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌هایی جهت تشکیل جلسات و نشست‌های کارکنان به منظور مشارکت و تبادل دانش میان آنها.

- ترویج و فرهنگ سازی در خصوص مدیریت دانش از طریق نشریات سازمان و نیز ابزار اطلاع رسانی.

- برقراری ارتباط با کارکنان از طریق صحبت کردن درباره باورها و ارزش‌های اساسی سازمان.

- تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر کارکنان با مدیران از طریق ایجاد یک چشم انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف

Sosik, J. J. (1997), Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups, *Group and Organizational Management*, Vol. 22, pp. 460-479.

Shao, Z, Yuqiang, F, Luning, L, (2012), The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China Original Research Article, *Computers in Human Behavior*, Volume 28, Issue 6, November 2012, Pages 2400-2413.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup>Leadership

<sup>2</sup>Transformational Leadership

<sup>3</sup>Eisen Bachtal

<sup>4</sup>Sosik, J J

<sup>5</sup>Bass, B

<sup>6</sup>Kark, R

<sup>7</sup>Pawra and Eastman

<sup>8</sup>Daft, R L, Noe, R A

<sup>9</sup>Davenport et al

<sup>10</sup>Knowledge Creation

<sup>11</sup>Storage of knowledge

<sup>12</sup>Distribution of knowledge

<sup>13</sup>Application of knowledge

<sup>14</sup>Song

<sup>15</sup>Alarifi, S

<sup>16</sup>Shao, Zhen, Yuqiang Feng, Luning Liu

<sup>17</sup>Duckett, H, and Macfarlane, E

کشاوری، شهرام، نادرخانی، خلیل، داریوش حسن پورگل افشانی، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه ابعاد سبک رهبری تحول گرا در توانمندسازی رؤسای موسسات بانکی استان تهران، نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین.

مؤمنی، منصور، حسینی، علی، محمدی، مصطفی، (۱۳۸۵)، رهبری تحول آفرین و سازه‌های شخصیتی اثرگذار بر آن در فضای فرهنگی ایران، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۸۰.

یزدان شناس، جمشیدیان، (۱۳۸۷)، نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت.

یوکل، گری، (۱۳۸۸)، مدیریت و رهبری در سازمانها، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

Alarifi, S. (2011). the effects of transformational leadership on followers creativity and organizational innovation in public sector. Brunel University west London: brunel business school- doctoral symposium. Pp231-258.

Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C. (1998), Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, 39 (2), 41-56.

Daft, R. L., Noe, R. A. (2001), *Organizational behavior*, Fort work : Harcourt college.

Duckett, H, and Macfarlane, E. (2013). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317.

Kark, R. (2004), "The transformational leader. Who is (s)he? A feminist perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol 17, iss 2, pp 160 – 176.

Midts, A., Pruyn, A. and Van Riel, C. (2011) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 44 (5): 51-63.

Song, S. (2010), An Internet Knowledge Sharing System, *The Journal of Computer Information System*, Vol.42.No.3, pp 25-30.