فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی
Human Sciences Research Journal
دوره جدید، شماره هفدهم، بهار ۱۳۹۸، صص ۳۴۲-۳۲۳ New Period, No 17, 2019, P 323-342
شماره شاپا (۲۴۷۶-۷۰۱۸) ISSN (2476-7018)

نقش رهبری تحول گرا و تعاملی با استفاده از مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

حامد شاکریان[۱]. امامعلی ساعتی قره موسی[۲]. محمدمهدی جرینی[۳]
۱ و ۲ و ۳. دانشجوی دکتری تخصصی، رشته مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، آذربایجان شرقی، ایران
نویسنده مسئول: Mmjarini2020@gmail.com

چکیده
این مطالعه به بررسی یک مدل جامع متشکل از روابط مختلف بین رهبری تحول گرا و تعاملی، روند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی می پردازد. اطلاعات از مدیران منابع انسانی و مدیران عمومی مشغول به کار در ۱۱۹ شرکت خدماتی جمع آوری شده است. تحلیل عاملی اکتشافی و تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای تحلیل فرضیه های ارائه شده استفاده می‌شوند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول گرا از اثرات قوی و مثبتی بر فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پس از کنترل اثر رهبری تعاملی برخوردار است. علاوه بر این، فرایند مدیریت دانش ارتباط بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را پس از کنترل اثر رهبری تعاملی تا حدی تعدیل می‌کند. مفاهیم کاربردی و دستوراتی برای تحقیقات آتی نیز بحث شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول گرا، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، رهبری تعاملی

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

۱. مقدمه

محققان همواره بر اهمیت توسعه دانش منحصر به فرد در شرکت به منظور ارائه محصولات و خدمات جدید و تشخیص آن از رقبای برای دستیابی به مزیت رقابتی تاکید کرده‌اند. ارائه محصولات و خدمات منحصر به فرد به مشتریان به بهبود رضایت مشتری و حجم فروش و غیره کمک کرده و سبب تاثیر توسعه دانش بر عملکرد مشاهده شده می‌گردد. منزلگه دانش مغز کارکنان و استراتژی‌های مختلف برای ایجاد دانش سازمانی از طریق اعمال نفوذ بر دانش کارکنان است. مدیران منابع انسانی که در فعالیت‌های مختلفی درگیر هستند، سبک رهبری مناسب را برای پشتیبانی از اجرای برنامه های مدیریت دانش به منظور افزایش عملکرد سازمانی انجام می‌دهند. شناسایی سبک رهبری مناسب در این محیط متلاطم ضروری است و محققان گزارش داده‌اند که سبک رهبری متفاوتی اثرات قابل توجهی در اجرای فرآیند مدیریت دانش دارد. نظریه رهبری تحول گرا ادعا می‌کند که رهبران رفتارهای خاصی دارند که سبب سرعت بخشیدن به سطح تفکرات از نوآورانه کارکنان شده و لذا عملکرد فردی، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی بهبود پیدا می‌کند. از آنجا که رهبران تحول گرا تا حد زیادی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند برای اجرای فرایند مدیریت دانش مورد نیاز هستند و نقش رهبری تحولی با تمرکز بر پیاده سازی فرایند مدیریت دانش به منظور بهبود عملکرد سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است. تا به امروز، دانشمندان به لحاظ تجربی به بررسی تاثیرات مثبت رهبری تحول گرا بر عملکرد فردی و همچنین بر عملکرد سازمانی پرداخته اند. به طور مشابه، ارتباط مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی توسط بسیاری از دانشمندان به نمایش گذاشته شده است. اگرچه این مطالعات تاثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی را توضیح داده اند، اما سوالات زیر هنوز بدون پاسخ باقی مانده است:

(۱) آیا رهبری تحولی بر عملکرد شرکت‌های خدماتی پس از کنترل رهبری تعاملی تاثیر می گذارد؟، (۲) آیا رفتارهای رهبری تحولی برای کمک به پیاده سازی فرایند مدیریت دانش در شرکت‌های خدماتی پس از کنترل رفتارهای رهبری تعاملی مفید است؟ و (۳) آیا روند مدیریت دانش رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را در شرکت‌های خدماتی پس از کنترل رهبری تعاملی تعدیل می‌کند؟ به منظور پاسخ به این پرسش ها، این مطالعه به بررسی ماهیت روابط بین رهبری تحولی، رهبری تعاملی، فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداخته است. به طور خاص، اهداف این مطالعه عبارتند از: بررسی اثرات مستقیم رهبری تحولی بر فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پس از کنترل اثر رفتارهای تعاملی و بررسی نقش واسطه ای روند مدیریت دانش در رابطه بین رهبری تحولی و عملکرد سازمانی در میان شرکت‌های خدماتی که در پادشاهی بحرین واقع شده اند. این اهداف به ادغام دو نظریه مهم مانند نظریه رهبری تحول گرا و دانش شرکت می پردازند. به طور خاص، استفاده از نظریه رهبری تحولی در دیدگاه مبتنی بر دانش شرکت به خصوص در این مطالعه مورد تاکید قرار گرفته است (آولیو، شامیر، وانگ و لاو ۲۰۰۵). در این راستا، پژوهش حاضر از دو طریق به ادبیات موضوعی کمک می‌کند. نخست دانشمندان همواره بر دیدگاه

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

رهبری تحول گرا در واکنش کارکنان به رهبران و احساس خود از نظر اقدامات رهبران متمرکز بوده اند. محققان با تمرکز بر رویکرد سابق عمدتا به بررسی نقش واسطه ای اعتماد و خودکارآمدی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد پیروان پرداخته اند. رویکرد دوم عمدتا ارتباط رهبری تحولی با عملکرد سازمانی را از طریق اجرای شیوه های مدیریت سرمایه نیروی انسانی، بهبود یادگیری سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مطالعه می کنند. مطالعه دوم برای پیش بینی عملکرد سازمانی با کمک ارتباط بین رهبری تحول گرا و اجرای روندهای مدیریت دانش ارتباط دارد. دوم، این مطالعه به بررسی رهبری تحولی به عنوان سابقه ای برای اجرای فرایند مدیریت دانش به منظور ایجاد مزیت رقابتی می پردازد. به گفته گرانت (۱۹۹۶)، مشخصات شرکت مبتنی بر دانش اظهار می‌کند که سازمان به عنوان مخازن دانش و شایستگی های کارکنان بوده و ارزش شرکت در حال حاضر توسط این مخازن از شرکت‌های دیگر جدا می‌شود. در این نوع سیستم سازمانی دانش کارکنان به دانش سازمانی تبدیل شده و پس از آن به عنوان سرمایه‌های فکری محافظت می‌شود. نظرسنجی سیستماتیک در میان مدیران سطح بالای شرکت‌های خدماتی به پشتیبانی از این مطالعه به منظور درک روابط میان رهبری، فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداخته است (آراکون، زنوکیا و سیموسی، ۲۰۰۶، چو و اسپانگلر ۲۰۰۵). این مقاله به شرح زیر سازماندهی شده است: نخست به بررسی مفصل مفاهیم رهبری تحول گرا و اجرای فرایند مدیریت دانش و لیست کردن فرضیه‌های مربوطه پرداخته می‌شود. دوم، این روش شناسی اتخاذ شده در این مطالعه و روش جمع آوری پاسخ ها از شرکت کنندگان و اقدامات اندازه‌گیری مورد استفاده در پرسشنامه شرح داده می‌شود. سوم، آن روش مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های توضیح داده خواهند شد. در نهایت، مفاهیم کاربردی و دستورالعمل هایی برای تحقیقات آینده ارائه می‌شوند.

۲. چارچوب نظری

۲. ۱. رهبری تعاملی و رهبری تحول گرا

برنز (۱۹۷۸) اهمیت در حال توسعه آغاز رهبری تحول گرا و سبک رهبری تعاملی در سازمان را مورد بحث قرار داده است. پس از آن، باس (۱۹۸۵) به بررسی ابعاد سبک‌های رهبری پرداخته و چهار جزء سبک تحول گرا یعنی نفوذ آرمانی، تحریک فکری، الهام بخشی انگیزه و سه مولفه سبک تعاملی یعنی پاداش مشروط، مدیریت فعال استثناء و مدیریت منفعل شده توسط استثناء را شناسایی کرده است. به گفته باس و ریجیو (۲۰۰۶) رفتار رهبری مشروط به کسب کارمندان مورد نیاز و تبادل پاداش برای ارائه عملکرد شغلی در یک محدودیت زمانی است. یک رهبر با سبک فعال به مدیریت رفتار استثنائات و نظارت شدید بر کارکنان، شناسایی خطاها و یا اشتباهات و اجرای اقدامات اصلاحی می‌پردازد. یک رهبر با مدیریت منفعل توسط مداخلات رفتار استثنائی تحت تاثیر قرار گرفته و تنها زمانی که اشتباهات و یا خطاهایی رخ دهد شخصا عمل خواهد کرد. از سوی دیگر، رفتار نفوذ آرمانی سبب تبدیل شدن رهبران به مدل‌های نقش

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

برای کارمندان شده و به رهبران در راستای توسعه چشم انداز برای سازمان‌ها و به دنبال آن اصول اخلاقی کمک می‌کند و نیز ریسک پذیری و پشتیبانی از کارکنان در محیط نامطمئن را تشویق می‌نماید. الهام بخشی شامل ایجاد انگیزه ای برای رهبران به منظور استفاده از استراتژی برای پشتیبانی از ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به کارکنان برای دستیابی به اهداف کلی سازمان است. تحریک رفتار شامل تحریک فکری اطلاعات کارکنان برای حل مشکلات کار با تجزیه و تحلیل مشکلات کار در تمام ابعاد و ممانعت کاربرد روش های سنتی برای حل مشکلات است. دانشمندان، غالبا متخصصان رهبری کاریزماتیک را به دلیل برخورداری از نفوذ آرمانی و ترکیب رفتارهای انگیزشی و الهام بخش بسیار موثر دانسته و جذابیت رهبری بالایی را برای سبک رهبری آنها مد نظر قرار می دهند. رهبران تحول گرا اغلب نشان دهنده نوعی رفتار معامله ای نسبت به کارکنان است. رهبری تعاملی در سازمان بر اساس یک سری از مبادلات در حال وقوع بین یک رهبر و پیروان به نمایش گذاشته می‌شود. هاول و آولیو (۱۹۹۳) در حمایت از این مفهوم، اظهار داشته اند که یک رهبر می‌تواند هر دو رفتار تحول گرا و تعاملی را با شدت‌های مختلف در فعالیت های مدیریتی مورد نیاز مانند کسب منابع برای به انجام رساندن چشم اندازهای خود به کار گیرد (هاول، آوولیو، باس و جانگ ۱۹۹۹).

۲. ۲. فرایند مدیریت دانش

جدای از اجرای مدیریت منابع انسانی و شیوه های یادگیری سازمانی، رهبران تحول گرا بر ایجاد فرهنگ دانش سازمانی تاکید می‌کند. دانش به دو دسته تقسیم می‌شود: (۱) دانش ضمنی یعنی دانشی که منحصر به فرد و با ارزش بوده و قابل تقلید نیست و در مغز کارمندان قرار دارد، (۲) دانش صریح یعنی دانشی که قابل توزیع، اداره شدن، مستند شدن و انبار شدنی است. دانش سازمانی توسط تبدیل این نوع دانش به شکل دیگری از دانش که با ارزش، منحصر به فرد و غیر قابل انتقال است ایجاد می‌شود. بنابراین، دانش سازمانی یک منبع پایدار مزیت رقابتی است. ابداع استراتژی صحیح مدیریت دانش برای بسیاری از سازمان ها با توجه به اهمیت آن برای رسیدن به نتایج سازمانی ضروری است. مایر (۲۰۰۵) مدیریت دانش را به صورت "مدیریت توابع عملکردی که به طور منظم مسئول انتخاب، اجرا و ارزیابی استراتژی دانش در ایجاد محیطی برای پشتیبانی از هدف کار با دانش داخلی و خارجی به منظور بهبود عملکرد سازمانی هستند" تعریف کرده است. مدیریت دانش شامل معماری فرایند مدیریت دانش و زیرساخت های مدیریت دانش و تعامل بین این دو جزء با پشتیبانی سازمان به منظور ایجاد دانش و نوآوری سازمانی بوده و در نتیجه به حمایت از دستیابی به عملکرد کلی می پردازد. پژوهشگران غالبا دو نوع فرایند مدیریت دانش را شناسایی کرده اند. مورد اول روند مدیریت دانش تاکتیکی است که از طریق آن کارکنان به جمع آوری اطلاعات برای حل مشکلات، استخراج ارزش از اطلاعات جمع آوری شده، یادگیری ارزش و به روز رسانی دانش موجود در سیستم می پردازند. نوع دوم روند مدیریت دانش استراتژیک است که توسط آن سازمان به

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

تدوین و فرموله کردن استراتژی مدیریت دانش در ارزیابی، ایجاد و حفظ دارایی‌های نامشهود و همسوسازی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار خود می پردازد (فیلیوس، ژانگ و روئلوف، ۲۰۰۰). به گفته فیلیوس و همکاران (۲۰۰۰)، روند مدیریت دانش تاکتیکی شامل فعالیت کسب دانش، مستندسازی، انتقال، ایجاد و کاربرد است. کسب دانش نوعی فعالیت جذب شده دانش صریح و ضمنی از دست رفته از محیط خارجی است. مستند سازی دانش مربوط به ذخیره و بازیابی دانش از سیستم‌های سازمانی به عنوان مثال، پایگاه داده و اسناد و مدارک می باشد. انتقال دانش به جامعه اجازه می‌دهد تا کارکنان دانش صریح و ضمنی خود را با کارکنان دیگر در داخل و خارج از سازمان به اشتراک گذارند. خلق دانش شامل فرآیند ایجاد دانش به صورت صریح و ضمنی از طریق فرآیند تبدیل دانش در مراحل جامعه پذیری، بیرونی سازی، ترکیب و درونی سازی است (نوناکا، ۱۹۹۴). کاربرد اجازه می‌دهد تا دانش کارکنان به دانش داخلی تبدیل شده و یا دانش لازم از خارج از سازمان به دست آید. پیاده سازی روند مدیریت دانش در هر نوع سازمانی ضرورت دارد و سبب افزایش توانایی یادگیری پرسنل و همچنین گروه کارکنان می‌شود. به گفته کروسلین، لین و وایت (۱۹۹۹)، آموزش ظاهری در سطح کارکنان، سطح گروه و سطح نهادی صورت می‌گیرد و توسط فرایندهای یکپارچه نهادینه می‌شود. این فرایند توضیح می‌دهد که تحول نظام مند یادگیری در فرد رخ داده و یکی از شیوه‌های سازمانی است. رهبران سطح بالا باید رهبری راهبردی را که ترکیبی از رهبری تحول گرا و رهبری تعاملی است برای ترویج یادگیری سازمانی اجرا کنند. سبک رهبری به عنوان یک سابقه یادگیری سازمانی مورد ملاحظه قرار گرفته و ارتباط بین رهبری تحول گرا و آموزش سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. با این حال، دانشمندان به لحاظ تجربی اثر ارتباط بین رهبری تحول گرا و فرایند مدیریت دانش بر عملکرد سازمان را بررسی نکرده اند. سازمان‌ها باید درک کنند که چگونه رهبران تحولی به پیاده سازی فرایند مدیریت دانش به منظور افزایش توانایی یادگیری در تمام سطوح و نهایتا بهبود عملکرد سازمانی می پردازند (کروسان، لان و وایت، ۱۹۹۹).

۳. فرضیه‌های پژوهش

۳. ۱. رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی فراتر از اثرات رهبری تعاملی

در آغاز دهه ۸۰ محققان به بررسی تاثیر رهبری بر عملکرد سازمانی پرداخته و به طور خاص، طوسی (۱۹۸۲) انتظار داشت که رهبری تعاملی بر اجرای استراتژی، بهبود ساختار سلسله مراتبی و عملکرد کارکنان و اصلاح اشتباهات تاکید داشته و به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند. علاوه بر این، والدمن، رامیرز و پورامن بر اساس تئوری رده بالا پیشنهاد کردند که رهبری تعاملی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد. یک پژوهش فراتحلیلی نیز توسط لاو و کروک (۱۹۹۶) انجام شد و از این نظریه حمایت کرد. به غیر از رهبری تعاملی، به شدت پیش بینی شده که رهبران تحول گرا سهم قابل توجهی در بهبود عملکرد سازمانی دارند. آنها کارمندان را تشویق به ریسک پذیری کرده و اثرات مثبت بازده ریسک

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

پذیری بر عملکرد تحت شرایط نامشخص محیطی را مورد تاکید قرار می‌دهند (والدمن و همکاران، ۲۰۰۱). آنها الهام بخشی و انگیزه کارکنان برای نوآوری و دستیابی به اهداف را دشوار دانسته و اصرار دارند که کارکنان با استفاده از روش های سنتی برای استنتاج راه حل مشکلات دلسرد خواهند شد. بنابراین پیش بینی شده است که رهبری تحولی از اثرات قوی و مثبتی بر عملکرد سازمانی برخوردارند (والدمن و همکاران، ۲۰۰۱). از این رو، فرضیه زیر ذکر می‌شود:

فرضیه ۱. رهبری تحولی فراتر از اثرات رهبری تعاملی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت دارد.

۳. ۲. رهبری تحول گرا و فرایند مدیریت دانش فراتر از اثرات رهبری تعاملی

از آنجا که رهبران تحول گرا کارکنان را تشویق می‌کنند تا به دنبال راه حل های سنتی برای حل مسایل باشند، آنها را دلسرد می‌کنند. ایجاد راه حل‌های نوآورانه از طریق تلاش‌های ریسک پذیری سبب می‌شود کارکنان از انگیزه بالایی برای جمع آوری اطلاعات مربوطه از داخل و خارج سازمان و شرکت در شبکه‌های حرفه ای خارجی برخوردار شوند. در نتیجه، دانشمندان دریافتند که رفتارهای تحولی مربوط به کسب اطلاعات هنگامی که شامل فعالیت های خطر پذیری اند مثبت هستند. از آنجا که رهبران در واقع مربی و راهنمای فردی کارکنان هستند، رهبران تحول گرا اصرار به مستندسازی این نتایج و برجسته کردن نتایج تعامل با دیگران دارند. در این راستا، رهبران تحول گرا کارکنان را تشویق به درگیری در مستندسازی دانش می کنند. نمانیچ و ورا (۲۰۰۹) نشان دادند که رهبری تحول گرا با حفظ و مستند سازی اطلاعات و دانش همبسته است. رهبران تحول گرا به غیر از ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش برای حمایت از کارکنان برای مستندسازی و انتقال دانش، به الهام بخشی کارمندان برای قبول فن آوری‌های جدید و درک هدف اجرای فن آوری جدید می‌پردازند. هنگامی که کارکنان شرایط اجرای فن آوری های جدید را درک می کنند و آن را برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی حمایت می‌نمایند، به طور داوطلبانه درگیر انتقال دانش به دیگران شده اند. علاوه بر این پس از اطمینان یافتن از انتقال دانش در میان تمام کارکنان، رهبران تحول گرا به تحریک سطح تفکر و تبدیل دانش فردی و جمعی کارکنان به منظور خلق دانش سازمانی در راستای فرآیند تبدیل دانش نوناکا می پردازند. جدا از ایجاد دانش، رهبری تحول گرا همچنین از کارکنان تقاضا می‌کند که از دانش موجود و یا جدید برای حل مشکلات مربوط به شغل و برای ایجاد محصولات و فرایندهای جدید استفاده کنند. در این راستا، این رهبران فرهنگ نوآوری حمایتی را ایجاد کرده و یادگیری سازمانی را برای بهبود نوآوری سازمانی تشویق می‌کنند. بدون انگیزه و یا ارائه پاداش، انتقال دانش و فرآیندهای ایجاد دانش در سازمان اجرا نمی‌شود. بنابراین رهبران تحول گرا و تعاملی هر دو به ارائه پاداش های پولی و غیر پولی به کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش خود با دیگران و ایجاد دانش جدید می پردازند. علاوه بر این، برایانت (۲۰۰۳) پیشنهاد کرد که رهبری تعاملی برای بهره برداری از دانش، حفظ زیر ساخت و ارائه ساختار مناسب در سازمان بسیار سازگار است. هر چند

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

رهبری تعاملی سهم خود را برای اجرای فرایند مدیریت دانش ایفا کرده، اما انتظار می‌رود که اثرات رهبری تحولی در فرایند مدیریت دانش قوی تر از رهبری تعاملی باشد (باس و ریجیو، ۲۰۰۶). از این رو، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۲. رفتارهای رهبری تحول گرا بر فرایند مدیریت دانش فراتر از اثرات رهبری تعاملی، تاثیر مثبت دارد.

۳. ۳. نقش واسطه ای فرایند مدیریت دانش فراتر از اثرات رهبری تعاملی

رهبران تحول گرا کسب دانش را به دلایل مختلفی تشویق می کنند و معتقدند که کسب دانش سبب پیش بینی تغییرات مثبت در سطح سود سازمان‌ها و حصول اطمینان از تحویل محصول و فرآیندهای با کیفیت می‌شود. استفاده از دانش و به اشتراک گذاری دانش سبب ایجاد محصولات و فرآیندهای جدید شده و این فرآیندها به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کنند. علاوه بر این، بیراسناو و همکاران (۲۰۱۱) پیشنهاد کرده اند که روند مدیریت دانش دارای نقش میانجی‌گری در رابطه بین رهبری تحول گرا و مزایای سرمایه انسانی است. این نشان می‌دهد که رهبران تحول گرا به توسعه سرمایه انسانی با اجرای فرایند مدیریت دانش در سازمان برای تحقق اهداف سازمانی می پردازند. در این راستا، محققان گزارش داده اند که توسعه سرمایه انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، برایانت (۲۰۰۳) پیشنهاد کرد که رهبران تعاملی به بهبود عملکرد فردی و سازمانی از طریق بهره برداری از دانش سازمان کمک می‌کنند. از آنجا که این رهبران اغلب به ارائه پاداش به کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش می پردازند، انتظار می رود که چنین رهبرانی سبب افزایش عملکرد از طریق اجرای بخشی از فرایند مدیریت دانش شوند. با این حال، چنین سهمی در مقایسه با سهم رهبران تحول گرا در اجرای فرایند مدیریت دانش حداقل است. لذا فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه سوم: فرایند مدیریت دانش رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را بعد از کنترل اثرات رهبری تعاملی تعدیل می‌کند.

٤. روش شناسی پژوهش

٤. ١. نمونه

یک تیم به خوبی آموزش دیده از سه دانشجوی فارغ التحصیل برای فرآیند جمع آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. از روش نمونه برداری تصادفی برای شناسایی ۵۰۰ شرکت خدماتی واقع در بحرین استفاده شد. این شرکت‌ها به ۳ دسته شرکت‌های خدمات عمومی، توزیع و خرده فروشی خصوصی و سایر شرکت‌های خصوصی تقسیم بندی شدند. هر دانشجو بر اساس دانش و تجربه خود به یکی از این شرکت‌های خدماتی تخصیص داده شد. مدیران منابع انسانی این شرکت‌ها برای پاسخ به پرسشنامه نظر

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

سنجی مورد بررسی قرار گرفتند. سه بخش رهبری، فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مورد سوال قرار گرفت. این مدیران در مورد رفتار رهبری خود و شیوع فرایند مدیریت دانش تاکتیکی در شرکت‌های خود مورد سوال واقع شدند. همچنین از مدیران کل و یا صاحبان شرکت‌های کوچک برای پاسخ به پرسشنامه عملکرد سازمانی تقاضا صورت گرفت. جمع آوری پاسخ از منابع مختلف سبب به حداقل رساندن تعصب واریانس ریج شده است. در مجموع ۱۱۹ پاسخ جمع آوری شد که شامل بخش های مراقبت‌های بهداشتی، حسابداری، حمل و نقل، خرده فروشی و توزیع، هتلداری، موسسات آموزشی، خدمات مشاوره ای و غیره بود. جدول ۱ ویژگی های شرکت کنندگان را به تصویر می کشد.

متغیرها	فراوانی	متغیرها	فراوانی
سن و سال		اندازه تعداد کارکنان	
≤5	34	≤24	31
6–10	26	25–49	23
11–15	11	50–99	17
16–20	6	100–199	14
≥21	42	≥200	34
نوع		Capital, *BHD*	
خصوصی	75	≤500,000	27
دولتی	44	500,001–1,000,000	15
		1,000,001–1,500,000	25
		≥1,500,001	52

جدول ۱. خصوصیات نمونه مورد بررسی

٤. ۲. اقدامات اندازه گیری

٤. ۲. ۱. رهبری تحولی و تبادلی (تعاملی)

برای اندازه گیری رهبری تحول گرا و رهبری تعاملی از سی و دو آیتم پرسشنامه رهبری استفاده شده است (پرسشنامه آولیو و همکاران، ۱۹۹۵). مدیران منابع انسانی از مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت برای امتیاز دهی به هر یک از اقلام استفاده کرده اند. تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی (مولفه های اصلی با چرخش واریماکس) برای شناسایی عوامل سازه های اندازه گیری انجام شد و هشت عامل با مقادیر ویژه را به همراه داشت. عواملی با بار عاملی بیش از ۰. ۳ به عنوان یک معیار برای حفظ اقلام اندازه گیری در نظر گرفته شدند و هفت قلم برای تجزیه و تحلیل بیشتر برداشته شد. پنج عامل رهبری تحول گرا به شرح زیر بودند: نفوذ آرمانی (ویژگی)، نفوذ آرمانی (رفتار)، تحریک فکری، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی و سه عامل رهبری تعاملی عبارت اند از: پاداش مشروط، مدیریت فعال استثنا و مدیریت غیر فعال استثناء. نفوذ آرمانی (ویژگی) دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰. ۶۷، نفوذ آرمانی (رفتار) دارای ضریب ۰. ۸۳، تحریک فکری دارای ضریب ۰. ۶۳، انگیزش الهام بخش دارای ضریب ۰. ۷۳، ملاحظات فردی دارای ضریب ۰. ۷۵، پاداش مشروط دارای ضریب ۰. ۶۸، مدیریت فعال استثنا دارای ضریب ۰. ۷۳ و بالاخره مدیریت منفعل

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

استثنا دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰. ۸ بودند. ضرایب پایایی مرکب رهبری تحول گرا و اقدامات رهبری تعاملی ۰. ۹۰ و ۰. ۷۴ بود.

٤. ۲. ۲. فرایند مدیریت دانش تاکتیکی

مطابق یافته‌های چن و هوانگ (۲۰۰۹) و لین و لی (۲۰۰۵)، کسب، انتقال و برنامه ریزی دانش به عنوان جنبه‌های فرآیند مدیریت دانش تاکتیکی در نظر گرفته شده اند. به منظور اندازه گیری فرایند مدیریت دانش، این مطالعه از ۲۱ قلم مورد استفاده توسط فولیوس شامل کسب دانش، انتقال دانش و عوامل برنامه ریزی دانش استفاده کرده است. مدیران منابع انسانی فعالیت‌های فرایند مدیریت دانش را در مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت امتیازدهی کرده اند. تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی (تجزیه و تحلیل مولفه‌های اصلی با چرخش واریماکس) برای شناسایی ابعاد این اندازه‌گیری انجام شد. عواملی با بار عاملی ۰. ۳ یا بیشتر به عنوان یک معیار برای حفظ موارد در این اندازه گیری در نظر گرفته شدند. این تجزیه و تحلیل در پنج عامل با مقادیر ویژه بیش از یک صورت گرفته است (جدول ۲). ارزش آلفای دو عامل کمتر از ۰. ۶۰ بود و به همین ترتیب آنها از تجزیه و تحلیل حذف شدند. این سه عامل شامل کسب دانش، انتقال دانش و کاربرد علم هستند. بار عاملی مربوط به کسب دانش برابر ۰. ۷۵ بود و سازمانی را نشان میداد که به طور فعال به جمع آوری اطلاعات در مورد نیازها و خواسته‌های مشتریان می پرداخت. بار عاملی انتقال دانش نیز برابر ۰۷۵ و بار عاملی برنامه ریزی دانش برابر ۰. ۸۵ بود که نشان دهنده استفاده از تجارب مشتریان به منظور بهبود محصولات و خدمات می‌باشد.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

اقلام مورد بررسی توسط فیلوس و همکاران در سال 2000	بار های عاملی		
	KA	KAP	KT
این سازمان اطلاعات مربوط به نیاز ها وخواسته های مشتریان را به صورت فعال جمع آوری می کند	0.48		
سازمان ما برای کشف فرصت ها تحقیقات زیادی می کند	0.64		
اعضای سازمان به پیگیری دوره های آموزشی و سمینارها برای افزایش میزان آگاهی خود می پردازند	0.76		
ما رقبای خود را به عنوان یک منبع الهام بخشی در حوزه توسعه محصولات جدید مورد ملاحظه قرار می دهیم	0.57		
فروش دانش، خدمات و یا محصولات توجه صریحی را به خود جلب می کند			
افراد دانش موجود در بازار خارجی را تشخصا ارتقاء می دهند		0.70	
از تجربیات مشتریان برای ارتقای محصولات و یا خدمات استفاده می شود		0.58	
ما از روشهای خلاقانه برای تولید محصولات خود استفاده می کنیم		0.60	
اعضا به ارتقای دانش داخلی خود می پردازند		0.40	
یکی از نقاط قوت ما اقتداری است که در میان اعضای تیم ایجاد شده است		0.42	
ما سعی میکنیم تا باورها و اعتقادات مخرب در سازمان را شناسایی و ریشه کن کنیم		0.46	
اعضای جدید در سازمان سرپرستی دارند که به آنها در راستای کشف مسئولیت های جدید کمک می کند		0.61	
بیشتر دانش از طریق روش های غیر رسمی توزیع می شود		0.46	
ملاقات های حرفه ای متعددی وجود دارند که در آن افراد به بحث کردن با یکدیگر می پردازند			0.34
ما از فرم هایی استفاده می کنیم که در آن افراد روش های کاری مورد استفاده خود را دقیقا شرح می دهند			0.83
افراد مشاغل و دانش خود را تغییر و ارتقاء می دهند			0.41
تصادم			0.41
متوسط واریانس استخراج شده	7.69	1.58	0.74
ضریب آلفای کرونباخ	36.6	7.51	1.33
	0.75	0.85	6.32
			0.75

جدول ۲. یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

٤. ۲. ۳. عملکرد سازمانی

اندازه گیری ۷ قلم توسعه یافته توسط دلانی و هوسلید (۱۹۹۶) در این مطالعه برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی استفاده شد. از مدیران عمومی یا صاحبان شرکت‌های خدماتی کوچک تقاضا شد تا سطح عملکرد سازمان خود را در طول ۳ سال گذشته در مقایسه با سازمان‌های مشابه در مقیاس ۴ نقطه ای لیکرت نشان دهند. در این زمینه فقط یکی از اقلام حذف شد چرا که بار عاملی آن کمتر از ۰. ۳۳ بود. قلم دوم دارای بار عاملی ۰. ۷۶ بود و توسعه محصولات، خدمات و یا برنامه های جدید را نشان می‌داد.

٤. ۲. ٤. متغیرهای کنترلی

سن، نوع، اندازه و سرمایه شرکت به عنوان متغیرهای کنترلی در این مطالعه در نظر گرفته شدند. شرکتهای بزرگتر و همچنین شرکت‌هایی با سرمایه بالاتر تمایل به سرمایه گذاری بیشتر برای پیاده سازی روش‌های

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

مدیریت دانش به منظور ارتقای عملکرد سازمانی دارند. محققان گزارش داده اند که اندازه سازمان تاثیر قابل توجهی بر توانایی یادگیری سازمانی دارد و ارتباط روشنی با اجرای فرایند مدیریت دانش را نشان می‌دهد. علاوه بر این، سرعت اجرای جو مشترک در پیگیری دستیابی به مدیریت دانش در شرکت‌های خصوصی بالاتر از شرکت‌های عمومی است. سن شرکت‌ها با مقیاس های مختلف از ۱ (≤۵ سال) تا ۵ (≤۲۱ سال) اندازه گیری شد. یک سوال قطعی (۱ = خصوصی و ۲ = عمومی) برای ارزیابی نوع شرکت مورد استفاده قرار گرفت. اندازه شرکت‌ها نیز با یک مقیاس ۵ نقطه ای از ۱ (≤۲۴ کارمند) تا ۵ (≤۲۰۰ کارمند) اندازه گیری شد و سرمایه شرکت توسط مقیاس ۴ نقطه ای ۱ (≤۵۰۰، ۰۰۰ **BHD**) تا ۴ (≤۱، ۵۰۰، ۰۰۱ **BHD**) مورد بررسی قرار گرفت.

متغیرها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
میانگین	2.96	1.37	2.97	2.86	3.64	3.24	3.68	3.58	3.74	3.75	3.54	3.62	3.67	3.46	3.59	3.30
انحراف استاندارد	1.69	0.48	1.59	1.21	0.84	0.88	0.75	0.88	0.75	0.74	0.83	0.65	0.70	0.69	0.66	0.50
1. سن	00															
2. نوع	31*	00														
3. اندازه	66*	61*	00													
4. سرمایه	39*	51*	72*	00												
5. یادگیری شرطی	12	01	09	07	00											
6. MBE مجهول	10	21**	13	10	14	00										
7. MBE فعال	03	−02	15	05	37*	29*	00									
8. نفوذ آرمانی (B)	02	−04	01	01	54*	09	35*	00								
9. نفوذ آرمانی (A)	−12	−10	−04	04	46*	03	24*	51*	00							
10. انگیزش الهام بخش	−03	−13	−02	−07	34*	−07	38*	51*	39*	00						
11. ملاحظات فردی	−01	06	08	02	52*	23**	45*	62*	52*	46*	00					
12. تحریک ذهنی	06	−18**	−02	02	47*	13	46*	52*	37*	55*	44*	00				
13. اکتساب دانش	−04	−05	−01	01	40*	06	45*	48*	43*	56*	59*	44*	00			
14. انتقال دانش	−02	−00	00	00	42*	31*	43*	48*	31*	40*	47*	43*	52*	00		
15. کاربرد دانش	00	01	−01	−02	50*	10	46*	54*	46*	54*	56*	47*	65*	70*	00	
16. عملکرد سازمانی	−06	−20**	−14	−09	55*	07	33*	52*	40*	41*	44*	57*	47*	48*	61*	00

جدول ۳. آماره های توصیفی و ضرایب همبستگی غیر صفر

۵. نتایج

جدول ۳ میانگین، انحراف معیار و همبستگی ضرایب تمام متغیرهای مطالعه را نشان می‌دهد. اجرای رهبری تحول گرا و رهبری تعاملی با عوامل فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت داشته است. علاوه بر این، عوامل فرایند مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارند. مشاهده شده است که روابط متقابل میان اجزای رهبری تحول گرا قابل توجه است. مقدار ضریب همبستگی عوامل رهبری تحول گرا با روند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نزدیک به یکدیگر می باشد. لذا نتایج حاصل با مطالعات قبلی (زو و همکاران، ۲۰۰۵) سازگار است. برای آزمون فرضیات پیشنهاد شده، داده ها با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مورد بررسی قرار گرفتند. برای آزمون نقش واسطه ای فرایند مدیریت

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

دانش بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی، چهار مرحله توسط بارون و کنی (۱۹۸۶) پیشنهاد شده بود. اول، متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) و متغیر مستقل (رهبری تحول) دارای همبستگی بوده و نشان دهنده رابطه احتمالی تعدیل شده است. دوم، تاثیر متغیر واسطه ای بر مستقل نشان می‌دهد که هر دو متغیر دارای معنی داری هستند. سوم، متغیر وابسته و واسطه و تاثیر آنها بر متغیر مستقل نشان دهنده یک رابطه معنی دار است. تنها زمانی که ارزش بتای متغیر مستقل در متغیر وابسته صفر باشد و اگر این مقدار به طور قابل توجهی کاهش یابد، میانجیگری جزئی غالب است. جدول ۴ نتایج حاصل از این مراحل را نشان می‌دهد.

پیش بینی کننده ها	Model 1	Model 2			Model 3	Model 4
	OP	KA	KT	KAPP	OP	OP
متغیر های کنترلی						
سن	0.06	0.01	−0.02	0.02	0.04	0.05**
نوع	−0.10	−0.00	0.05	0.14	−0.18	−0.14
اندازه	−0.14	0.00	−0.00	−0.03	−0.09	−0.13
سرمایه	0.03	0.04	−0.04	−0.06	0.06	0.05
عوامل رهبری						
رهبری تحول گرا	0.22*	0.05	0.30*	0.07		0.19†
رهبری تراکنشی	0.48*	0.65*	0.42*	0.71*		0.29*
عوامل KM						
اکتساب دانش					0.10	−0.04
انتقال دانش					0.14	0.03
کاربرد دانش					0.44*	0.29*
F	12.88*	15.01*	12.29*	22.06*	9.51*	9.75*
ΔF	36.34*	44.11*	36.43*	65.10*	20.76*	2.40†
R^2	0.43	0.47	0.42	0.57	0.40	0.47
ΔR^2	0.41	0.46	0.42	0.56	0.37	0.04

جدول ٤. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی
در مورد روندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

مدل ۱ نشان می‌دهد که رهبری تعاملی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد و پس از کنترل اثر رهبری تعاملی، رهبری تحولی نیز در ارتباط مثبت با عملکرد سازمانی است. بنابراین، فرضیه ۱ تایید می‌شود. مدل ۲ نشان می‌دهد که رهبری تحول گرا و رهبری تعاملی بر عوامل فرایند مدیریت دانش تاثیر دارند. پس از کنترل اثر رهبری تعاملی، واریانس رهبری تحول گرا دارای مقادیر قابل توجه و مثبت است که توضیح

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

می‌دهد این واریانس در کسب دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش بسیار تاثیرگذار است. بنابراین فرضیه ۲ نیز به طور کامل تایید می‌شود. مدل ۳ نشان می‌دهد که تنها یک متغیر فرایند مدیریت دانش یعنی برنامه ریزی دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد. بنابراین، برنامه دانش دارای پتانسیل میانجی گری در رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی می باشد. مدل ۴ مقادیر بتا را برای هر دو رهبری تحول گرا و متغیرهای روند مدیریت دانش و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. پس از ورود عوامل فرایند مدیریت دانش به معادله رگرسیون که در آن تاثیر عملکرد سازمانی در رهبری تحول گرا بررسی شده، ارزش بتای رهبری تحولی بر عملکرد سازمانی از ۰. ۴۸ به ۰. ۲۹ کاهش می یابد. این نتایج نشان می‌دهد که برنامه دانش، نقش میانجی گری جزئی در رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. بنابراین، فرضیه ۳ نشان می‌دهد که فرایند مدیریت دانش به شدت رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را تعدیل کرده و این امر کاملا مورد تایید است.

٦. بحث و نتیجه گیری

به منظور ادامه حیات در محیط آشفته بازار، تعداد زیادی از شرکت‌ها درصدد پیاده سازی شیوه‌های مدیریت دانش و ایجاد دانش سازمانی هستند تا بدین شکل نوآوری آنها برای ارائه محصولات جدید ارتقاء پیدا کند. این مطالعه تحقیقات رهبری را که به بررسی ارتباط بین رهبری تحول گرا و تعاملی می‌پردازند بررسی کرده و به ادبیات موضوعی مدیریت دانش با بررسی اجرای فرایند مدیریت دانش کمک می‌کند. رهبران تحول گرا برای بهبود عملکرد سازمانی استخدام می‌شوند. اطلاعات از مدیران منابع انسانی و مدیران کل شرکت‌های خدماتی بحرین برای بررسی نقش میانجی گری نقش روند مدیریت دانش در رابطه بین رهبری تحولی و عملکرد سازمانی جمع آوری شد. نتایج رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که رهبران تحول گرا کمک زیادی به بهبود عملکرد شرکت می کنند. رهبران تحول گرا به اهمیت پیاده سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان خود، اشکال کسب دانش از دست رفته از محیط خارجی، انتقال دانش بین کارکنان و تشویق کاربرد علم اهمیت می دهند. با این حال، نتایج نشان می‌دهد که روند مدیریت دانش رابطه رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را به صورت جزئی تعدیل می‌کند. پیاده سازی فرایند مدیریت دانش یک فعالیت ضروری است و برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق تشویق کارکنان جهت توسعه دانش سازمانی به کار می رود. در این راستا رهبران تحول گرا که به توسعه سرمایه انسانی (ترکیبی از دانش، مهارت، تعهد و قابلیت کارکنان) از طریق تشویق کارکنان برای انتقال دانش خود به دیگر کارکنان و استفاده از دانش خود برای تکمیل پروژه و انجام مشاغل مختلف می‌پردازند، حیاتی است. پژوهشگران معتقدند که رهبری تحول گرا در روند استخدام و انتخاب نیز بسیار اهمیت دارد (زو و همکاران، ۲۰۰۵). به طور مشابه، این رهبران به حمایت از کارکنان به منظور انتقال دانش بین کارکنان برای بهبود عملکرد سازمانی می پردازند. برنامه دانش به طور قابل توجهی به منظور افزایش عملکرد سازمانی

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

مورد استفاده قرار می گیرد. این موضوع در میان شرکت‌های خدماتی که رهبران کارکنان خود را تشویق به شرکت در کنفرانس، کارگاههای آموزشی و سمینارهایی برای به دست آوردن دانش جدید می‌کنند، صادق است. با تاسیس زیرساخت های فن آوری کافی در سازمان، دانش به دست آمده فورا برای حل مشکلات کاری استفاده می‌شود. برخی محققان (به عنوان مثال ادمونسون، ۱۹۹۶) ادعا می‌کنند که رهبری یک منبع مزیت رقابتی پایدار است و مطالعه حاضر نشان می‌دهد که رهبری تحول گرا یک منبع برای بهبود عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق کاربرد دانش به حساب می آید.

٦. ١. محدودیت‌ها

محدودیت‌های مشخصی در این پژوهش وجود دارد. نخست از آنجایی که این مطالعه یک مطالعه در سطح سازمانی است، مدیران انتخاب شده برای شرکت در این مطالعه محدود بوده اند. مدیران با مسائل مربوط به این مطالعه آشنا بوده و تجزیه و تحلیل‌ها مربوط به مجموعه ای همگن از پاسخ‌های سازمانی بود. در آینده، این تجزیه و تحلیل همراه با متغیرهای دیگری مانند یادگیری سازمانی انجام خواهد شد. دوم، این مطالعه پاسخ های مربوط به رهبری تحول گرا و فرایند مدیریت دانش مدیران منابع انسانی را جمع آوری کرده است. بنابراین، تعصب واریانس رایج نمی تواند حذف شود. مطالعات حاضر را می توان در میان مدیران صنایع تولیدی و تعدادی از منابع برای افزایش جمع آوری پاسخ ها نیز اجرا کرد. سوم، تعداد شرکت‌های خدماتی شرکت کننده در این مطالعه بسیار محدود بوده اند. با این حال، نرخ پاسخ کم در میان شرکت‌های خدماتی اجتناب ناپذیر بوده و زمانی که یکی از شرکت کنندگان قادر به ارائه پاسخ نبود، پاسخ ها حذف می شدند.

٦. ٢. مفاهیم نظری

این مطالعه در حوزه ادبیات موضوعی رهبری و مدیریت دانش به ارائه مفاهیم نظری بسیار مهمی می‌پردازد. نخست از طریق توسعه یک مدل مفهومی به ادغام مفاهیم رهبری تحول گرا، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی می پردازد. اگر چه تعدادی از مطالعات به بررسی اثرات مثبت رهبری تحولی بر عملکرد سازمانی پرداخته اند (آراگون کوریا و همکاران ۲۰۰۷، پترسون و همکاران، ۲۰۰۹)، اما مدل مفهومی ارائه شده نشان دهنده نقش میانجی گری روند مدیریت دانش تاکتیکی بوده و لذا سه فرضیه بر اساس آن ارائه شده است. این مطالعه مدل مفهومی را به شکل تجربی مورد بررسی قرار داد و ثابت کرد که رهبری تحول گرا عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارد از طریق اجرای فرآیند مدیریت دانش تاکتیکی نیز به اعمال اثرات غیر مستقیم بر آن می پردازد. سوم، با وجود شیوع روابط بین رهبری تحول گرا و فرایند مدیریت دانش و رهبری تعاملی و عملکرد سازمانی، اثرات رهبری تبادلی بر فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در این مطالعه کنترل شد. بنابراین، این مطالعه شواهد قوی را در مورد روابط متقابل بین رهبری تحول گرا و فرایند

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

مدیریت دانش و بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی نشان می‌دهد. این مطالعه سهم قابل توجهی در پاسخ به سوالات پژوهش در رابطه با بررسی اثرات رهبری تحول گرا بر عملکرد و فرایند مدیریت دانش تاکتیکی فراتر از اثرات رهبری تعاملی داشته و به بررسی نقش واسطه ای روند مدیریت دانش تاکتیکی در رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد می پردازد. پژوهش قبلی نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری تحول گرا را می توان در میان مدیران از طریق جلسات آموزشی توسعه داد. به عنوان مثال، بارلینگ (آرکانزاس)، وبر و کلووی (۱۹۹۶) به صورت تجربی نشان دادند که آموزش ارائه شده به مدیران بانک سبب توسعه رفتارهای رهبری تحول گرا شده و سهم قابل توجهی در بهبود عملکرد مالی دارد. لذا مطالعه حاضر بر اهمیت توسعه رهبری تحول گرا برای بهبود عملکرد سازمانی از طریق اجرای فرایند مدیریت دانش تاکید می کند.

٦. ۳. مفاهیم عملی

این مطالعه دارای مفاهیم عملی خاصی برای مدیران است. نخست مدیران مسئول مدیریت منابع انسانی باید آموزش های لازم را به کارکنان مدیریتی برای جداسازی رفتارهای تحول گرا از رفتارهای تعاملی ارائه دهند. رفتارهای تحول گرا در محیط نامطمئن موثرتر هستند و لذا مدیران منابع انسانی باید بر محیط خارجی و شرایط اقتصادی نظارت داشته و به ارائه این شرایط به کارآموزان بپردازند به طوری که آنها قادر به درک مولفه‌های رفتارهای تحول گرا در محیط نامشخص خاص باشند. دوم، مدیران منابع انسانی باید در راستای ایجاد مدیریت دانش که ممکن است مدیریت منابع انسانی و یا مدیریت عملیات را تحت تاثیر قرار دهند، تلاش کرده و ارتباط معنی دار آن با عملکرد سازمانی را مورد ملاحظه قرار دهند. مدیریت دانش باید مسئولیت کسب دانش از دست رفته به بخش منابع انسانی، ارائه لیست کارگاه های آموزشی یا همایش مربوطه، شناسایی کارکنان به منظور شرکت در این کارگاه های آموزشی، اجرای تکنیک ها و امکانات لازم برای انتقال دانش را به عهده گرفته و از همه مهمتر نظارت بر روند استفاده از دانش در بخش های دیگر را برای به اشتراک گذاشتن مشکلات کاری مورد ملاحظه قرار دهند. سوم، مدیران کل می توانند سطح عملکرد سازمان خود را با جداسازی رفتارهای رهبری تحول گرا از سبک رهبری سنتی ارتقاء دهند و به همین ترتیب در توسعه اهداف، استفاده از تکنیک های مختلف برای بهبود دانش کارکنان و ایجاد اعتماد میان کارکنان مشارکت جویند. مطالب مربوط به کسب دانش، انتقال و برنامه های آن باید در فرایند ارزیابی عملکرد سالانه توسط مدیران منابع انسانی گنجانیده شده و در فرایند مدیریت دانش توسط سازمان مورد تاکید واقع شود.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

٦. ٤. دستورالعمل هایی برای تحقیقات آتی

در آینده جدا از پرداختن به محدودیت های ذکر شده، مدل مفهومی با تعداد سازه های بیشتری مورد بررسی قرار خواهد گرفت. به عنوان مثال، نقش واسطه ای عدم اطمینان محیطی در رابطه بین رهبری تحول گرا و فرایند مدیریت دانش و نیز رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی گنجانیده خواهد شد. مفاهیم فرایند مدیریت دانش از جمله کاوش و خلق دانش نیز بیشتر مستند سازی خواهند شد. علاوه بر این، نقش یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا، فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

٦. ٥. نتیجه گیری

مطالعه حاضر: (۱) اثر مستقیم رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی و اثر غیر مستقیم رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی را از طریق فرایند مدیریت دانش فراتر از اثرات رهبری تعاملی مورد بررسی قرار داد، (۲) ثابت کرد که پس از کنترل اثرات رهبری تعاملی، رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی به شدت تاثیر می گذارد، (۳) نشان داد که رهبران تحول گرا به انتقال و استفاده از دانش در سازمان پرداخته و در این زمینه سهمی فراتر از رهبری تبادلی در اجرای فرایند مدیریت دانش دارند و (۴) به شکل تجربی نشان داد که اجرای فرایند مدیریت دانش رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را پس از کنترل اثرات رهبری تعاملی تعدیل می‌کند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

فهرست منابع و مآخذ

1. aragon-correa, j. a. , garcia-morales, v. j. , & cordon-pozo, e. (2007). leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from spain. Industrial marketing management, 36, 349–359.
2. avolio, b. j. , bass, b. m. , & jung, d. i. (1999). re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multi-factor leadership questionnaire. journal of occupational and organizational psychology, 72, 441–462.
3. barling, j. ,weber, t. , & kelloway, e. k. (1996). effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. journal of applied psychology, 81, 827–832.
4. baron, r. m. , & kenny, d. a. (1986). themoderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. journal of personality & social psychology, 51, 1173–1182.
5. bass, b. m. (1985). leadership and performance beyond expectations. newyork: the free press.
6. bass, b. m. , & avolio, b. j. (1995). the multifactor leadership questionnaire — 5x short form. redwood city, ca: mind garden.
7. bass, b. m. , & riggio, r. e. (2006). transformational leadership. new jersey: Lawrence Erlbaum associates.
8. birasnav, m. , rangnekar, s. , & dalpati, a. (2011). transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. leadership & organization development journal, 32, 106–126.
9. bogner,w. c. , & bansal, p. (2007). knowledgemanagement as the basis of sustained high performance. journal of management studies, 44, 165–188.
10. bryant, s. e. (2003). the role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. leadership & organizational studies, 9, 32–44.
11. burns, j. m. (1978). leadership. new york: harper & row. chen, c. , & huang, j. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — the mediating role of knowledge management capacity. journal of business research, 62, 104–114.
12. colbert, a. , kristof-brown, a. , bradley, b. , & barrick,m. (2008). ceo transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams. Academy of management journal, 51, 81–96.
13. crawford, c. b. (2005). effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. journal of knowledge management, 9, 6–16.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

14. crossan, m. m. , lane, h. w. , &white, r. e. (1999). an organizational learning framework: from intuition to institution. academy of management review, 24, 522–537.
15. delaney, j. t. , & huselid, m. a. (1996). the impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. academy of management journal, 39, 949–969.
16. dess, g. g. , & beard, d. w. (1984). dimensions of organizational task environments. administrative science quarterly, 29, 52–73.
17. dirks, k. t. , & ferrin, d. l. (2002). trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. journal of applied psychology, 87, 611–628.
18. droge, c. , claycomb, c. , & germain, r. (2003). does knowledge mediate the effect of context on performance? — some initial evidence. decision sciences, 34, 541–568.
19. dubinsky, a. j. , yammarino, f. j. , & jolson, m. a. (1995). an examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. journal of business and psychology, 9, 315–335.
20. dvir, t. , eden, d. , avolio, b. j. , & shamir, b. (2002). impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. academy of management journal, 45, 735–744.
21. edmondson, a. (1996). three faces of eden. human relations, 49, 571–595.
22. filius, r. , de jong, j. a. , & roelofs, e. c. (2000). knowledge management in the hrd office: a comparison of three cases. journal of workplace learning, 12, 286–295.
23. garcia-morales, v. j. , llorens-montes, f. j. , & verdu-jover, a. j. (2008). the effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. british journal of management, 19, 299–319.
24. gong, y. , huang, j. c. , & farh, j. l. (2009). employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self efficacy. academy of management journal, 52, 765–778.
25. grant, r. m. (1996). toward a knowledge-based theory of the firm. strategic management journal, 17, 109–121.
26. howell, j. m. , & avolio, b. j. (1993). transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidatedbusiness- unit performance. journal of applied psychology, 78, 891–902.
27. inkpen, a. c. (1998). learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. academy of management executive, 12, 69–80.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

28. jansen, j. , vera, d. , & crossan, m. (2009). strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. the leadership quarterly, 20, 5–18.
29. jimes, c. , & lucardie, l. (2003). reconsidering the tacit–explicit distinction — a move toward functional (tacit) knowledge management. electronic journal of knowledge management, 1, 23–32.
30. jung, d. i. , chow, c. , &wu, a. (2003). the role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. the leadership quarterly, 14, 525–544.
31. lee, h. , & choi, b. (2003). knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. journal of management information systems, 20, 179–228.
32. liao, s. h. , & wu, c. c. (2010). system perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. expert systems with applications, 37, 1096–1103.
33. lin, h. f. , & lee, g. g. (2005). impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. management decision, 43, 171–188.
34. lowe, k. b. , kroeck, k. g. , & sivasubramaniam, n. (1996). effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature. the leadership quarterly, 7, 385–425.
35. maier, r. (2005). modeling knowledge work for the design of knowledge infrastructures. journal of universal computer science, 11, 429–451.
36. menguc, b. , auh, s. , & shih, e. (2007). transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. journal of business research, 60, 314–321.
37. nemanich, l. a. , & keller, r. t. (2007). transformational leadership in an acquisition: a field study of employees. the leadership quarterly, 18, 49–68.
38. nemanich, l. a. , & vera, d. (2009). transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. the leadership quarterly, 20, 19–33.
39. nonaka, i. (1994). a dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization science, 5, 14–37.
40. peterson, s. j. , walumbwa, f. o. , byron, k. , & myrowitz, j. (2009). ceo positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. journal of management, 35, 348–368.
41. piccolo, r. f. , & colquitt, j. a. (2006). transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. academy of management journal, 49, 327–340.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]

42. pillai, r. , schriesheim, c. , & williams, e. (1999). fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. Journal of management, 6, 897–933.
43. politis, j. d. (2002). transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences of performance. leadership & organization development journal, 23, 186–197.
44. schepers, j. ,wetzels, m. , & de ruyter, k. (2005). leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? managing service quality, 15, 496–508.
45. singh, s. k. (2008). role of leadership in knowledge management: a study. journal of knowledge management, 12, 3–15.
46. sveiby, k. , & simons, r. (2002). collaborative climate and effectiveness of knowledge work — an empirical study. journal of knowledge management, 6, 420–433.
47. tanriverdi, h. (2005). information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. mis quarterly, 29, 311–334.
48. tosi, h. j. (1982). toward a paradigmshift in the study of leadership. in j. g. hunt, u. sekaran, & c. a. schriescheim (eds.), leadership: beyond establishment views (pp. 222 233). carbondale, il: southern illinois university press.
49. tsai, w. (2001). knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. Academy of management journal, 44, 996–1004.
50. vera, d. , & crossan, m. (2004). strategic leadership and organizational learning. Academy of management review, 29, 222–240.
51. waldman, d. a. , ramirez, g. g. , house, r. j. , & puraman, p. (2001). does leadership matter? ceo leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. academy of management journal, 44, 134–143.
52. wang, h. , law, k. s. , hackett, r. d. , wang, d. , & chen, z. x. (2005). leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. academy of management journal, 48, 420–432.
53. xenikou, a. , & simosi, m. (2006). organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. journal of managerial psychology, 21, 566 579.
54. zhu,w. , chew, i. k. h. , & spangler, w. d. (2005). ceo transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human–capital-enhancing human resource management. the leadership quarterly, 16, 39–52.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-06]