

بررسی اثر رهبری و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در مراکز تحقیق و توسعه‌ای

دکتر پیمان اخوان
دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

دکتر محمدابراهیم سنجقی
دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

ایمان ظهوریان نادعلی
کارشناس ارشد دانشگاه صنعتی مالک اشتر

چکیده

مدیریت دانش در مراکز تحقیق و توسعه‌ای و پژوهشگاه‌ها از جایگاه غیرقابل انکاری برخوردار بوده و بعنوان دغدغه‌ی محوری بسیاری از مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان مطرح می‌باشد. در این پژوهش به بررسی یکی از ریشه‌ای‌ترین پیشران¹‌های مدیریت دانش از یک سو و یکی از مهم‌ترین و راهبردی‌ترین خروجی²‌های آن پرداخته شده است. رهبری از یک سو می‌تواند در مدیریت دانش و تکمیل چرخه‌ی تبدیل دانش نقش بسزایی داشته و مدیریت دانش نیز می‌تواند موجب افزایش عملکرد سازمانی گردد. بمنظور بررسی مدل مفهومی تحقیق از مدیران، پژوهشگران و کارمندان چهار پژوهشگاه مختلف خواسته شد تا به سوالات پرسشنامه‌ای که بهمین منظور تنظیم شده بود پاسخ دهند. نتایج نشان‌دهنده‌ی تفاوت معناداری در میان پژوهشگاه‌های مورد مطالعه بود که می‌بایست واکاوی دقیق شود. اما بطور کلی فرضیه‌های تحقیق پیرامون رهبری حمایتی تا حدودی تأیید شدند. در واقع رهبری حمایتی بر عملکرد سازمانی از طریق مدیریت دانش می‌تواند تأثیری معنادار داشته باشد.

کلید واژه:

رهبری، رهبری حمایتی، رهبری دستوری، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی

مقدمه

اطلاعات در دنیای امروز با چنان سرعتی منتقل شده و تغییر شکل می‌یابد که تا چندی پیش چنین سرعت چشم‌گیری حتی قابل تصور نیز نبود (کرافورد³، 2005). این تغییرات بسیار شدید باعث شده‌اند دنیای امروز عصر دیجیتال لقب بگیرد. در عصر تبادل اطلاعات و یا به زبان دیگر عصر دیجیتال، اطلاعات نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند (ویتالا⁴، 2004). لذا از نقطه نظر راهبردی اگر سازمان‌ها نقش حیاتی و اثرگذار اطلاعات را مدنظر قرار ندهند، رقابت‌پذیری و مزیت‌های استراتژیک خود را نسبت به رقبای از دست خواهند داد.

به علاوه اینکه، دانش که به عنوان برترین و والاترین شکل اطلاعات شناخته می‌شود (کبده⁵، 2010)، می‌بایست به شیوه‌ای مناسب مدیریت شده تا سازمان بتواند برای خود مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (پالیتیس⁶، 2001؛ لاکشمن، 2009؛ بیراسناو و همکاران⁷، 2011). به این دلیل است که مدیریت دانش به زمینه‌ای بسیار کلیدی در عرصه‌ی مدیریت در یک دهه‌ی اخیر تبدیل شده است. بنابراین سازمان‌ها به طور کلی و سازمان‌های پژوهشی به گونه‌ای ویژه در

اقتصاد جهانی قرن حاضر بدون مدیریت صحیح دانش هرگز نخواهند توانست آینده خود را تضمین کنند.

از سوی دیگر و در کنار نقش کلیدی مدیریت دانش، رهبری سازمانی از نقش بسیار مهمی در ایجاد فرهنگ بالنده و در نتیجه تسهیل فرآیند انتقال دانش برخوردار است. با این وجود تا کنون مطالعات بسیار کمی به بررسی نقش رهبری در اثربخشی فرآیند مدیریت دانش پرداخته‌اند (به عنوان مثال: ویتاللا، 2004؛ لاکشمن، 2007؛ 2009).

1. بیان مسئله

مطالعه تأثیر سبک‌های رهبری بر موفقیت مدیریت دانش می‌تواند از این منظر اهمیت داشته باشد که بدینوسیله می‌توان بهترین سبک(های) رهبری را با در نظر گرفتن موفقیت فرآیند مدیریت دانش تعیین کرد. این امر از جهت اثرگذاری بر عملکرد سازمانی نیز به عنوان مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران ارشد سازمانی اهمیت می‌یابد. لذا این پژوهش به بررسی رهبری، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی خواهد پرداخت. در این پژوهش پس از تبیین مبانی نظری در زمینه متغیرهای تحقیق، میزان و نحوه ارتباط میان این متغیرها بر مبنای فرضیه‌های تعریف شده در سازمان‌های تحقیق و توسعه مورد مطالعه، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

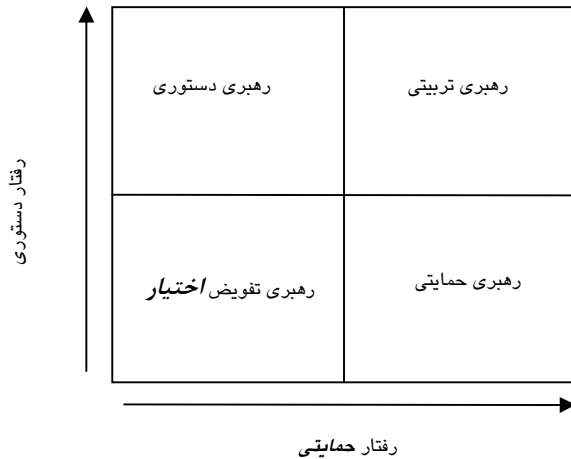
2. مرور ادبیات تحقیق

1.2. رهبری

در یک تعریف ساده از رهبری می‌توان بیان کرد که رهبری فرآیند جهت‌دهی و تأثیرگذاری بر پیروان می‌باشد (بانای و ریسل⁸، 2007). نظریه رهبری موقعیتی⁹ که بوسیله هرسی و بلانچارد¹⁰ ارائه شده است، یکی از شناخته شده‌ترین رویکردها نسبت به رهبری می‌باشد. این نظریه دارای سه بُعد بوده که دو بعد از این ابعاد به رفتارهای رهبران در قبال پیروانشان اشاره دارند (پاپورث و همکاران¹¹، 2009) که شامل رفتارهای دستوری و رفتارهای حمایتی می‌باشند. این دو گونه رفتار رهبری چهار سبک رهبری را به شرح زیر بوجود می‌آورند:

- رهبری دستوری¹²
- رهبری تربیتی¹³
- رهبری حمایتی¹⁴
- رهبری تفویض اختیار¹⁵

که در شکل 1 قابل مشاهده هستند. این سبک‌های رهبری طبق نظریه هرسی و بلانچارد به میزان آمادگی و تعهد پیروان در انجام وظایف برمی‌گردد.



شکل ۱: مدل رفتارهای رهبری

1.1.2. رهبری دستوری

در این سبک رهبری محوریت وظایف نمایان بوده و رهبران دستوری تمایل دارند رفتارهای پیروان خود را بشدت کنترل کنند. وندت و همکاران¹⁶ (2009) رهبری دستوری را اینگونه تعریف می‌کنند: "رفتارهای وظیفه-محور، به‌مراه تمرکزی فراوان بر روی اهداف، نظارت شدید و کنترل سخت رفتارهای پیروان." رهبران دستوری عموماً از جایگاه سازمانی خود به منظور فشار بر زیردستان از طریق ترس از عاقبت سرپیچی از دستورات استفاده می‌کنند سیمس و همکاران¹⁷ (2009). آنها معتقدند رهبری دستوری در مقابل رهبری توانمندساز¹⁸ قرار می‌گیرد. بورک و همکاران¹⁹ (2006) نیز بطوری کامل رهبری دستوری را اینگونه تعریف کرده‌اند: "تنظیم و سازماندهی فعالیت‌های گروه‌های کاری، تعیین وظایف، تبیین چگونگی انجام کارها، تأکید بر تحقق اهداف و برقراری کانال‌های مشخص و محدود ارتباطی."

2.1.2. رهبری حمایتی

در مقابل رهبری دستوری، این سبک رهبری رابطه-محور بوده و توجه عمیق به پیروان در دستور کار آن قرار دارد. اینگونه رهبران به نیازهای پیروان خود حساسیت نشان داده، تنش‌های بوجود آمده در گروه‌های کاری را حل می‌کنند و محیطی دوستانه در فضای کار ایجاد می‌کنند (وندت و همکاران، 2009). مطالعات رهبری حمایتی عموماً متفق‌اند که رهبری حمایتی از طریق اثرگذاری بر خودکارآمدی²⁰ بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (بانای و ورسیل، 2007). بعلاوه شاینس و همکاران²¹ (2009) در این رابطه بیان می‌کنند:

"رهبران حمایتی به رفاه و نیازهای پیروان و ایجاد محیطی مطلوب برای ارتباط میان رهبران و پیروان می‌اندیشند. محیط و جو مرتب با رهبری حمایتی بالاخص توسعه‌ی توانمندی را در یک سازمان ترغیب می‌کند."

تمایز میان رهبری دستوری و حمایتی در میان تمامی فرهنگ‌ها پذیرفته شده و جواب داده است و تنها مرتبط با فرهنگ غربی و آمریکایی نمی‌باشد (وندت و همکاران، 2009). به این دلیل در این تحقیق از این دوگانه²² به منظور بررسی وضعیت رهبری در پژوهشکده‌های مورد مطالعه استفاده شد تا بطور همزمان تأثیر رهبری بر مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مشخص گردد. برای این منظور از پرسشنامه وندت و همکاران (2009) که در موسسه هی‌گروپ²³ و در میان بیش از 80 کشور بکار گرفته شده است، استفاده شد.

2.2. مدیریت دانش

کرافورد (2005) مدیریت دانش را به دو گونه تعریف می‌کند: مدیریت دانش بعنوان هدف و مدیریت دانش بعنوان یک فرآیند. او معتقد است که مدیریت دانش بعنوان هدف بیشتر بر تبادل دانش²⁴ تأکید داشته درحالی که در مدیریت دانش به منزله‌ی فرآیند تلاش براین است تا دانش ضمنی²⁵ قابل دسترسی شود. به بیان دیگر از مدیریت دانش در فرآیند به تبدیل دانش²⁶ تعبیر می‌شود. در چرخه تبدیل دانش، دانش ضمنی و صریح²⁷ به یکدیگر تبدیل می‌شوند. تبدیل این دو نوع دانش فرآیندی چهاربعدی ایجاد می‌کند متشکل از: اجتماعی سازی²⁸، بیرونی سازی²⁹، ترکیب³⁰ و درونی سازی³¹ (تی‌سنگ³²، 2011).

2.1.2. دانش ضمنی

نوعی از دانش است که به شدت شخصی است و به دشواری شکل می‌گیرد و به راحتی نمی‌توان آن را در قالب‌های خاص عرضه کرد (سانچز و پالیسیوس³³، 2008). دانش ضمنی ماهیتی نامحسوس داشته و شامل مدل‌های ذهنی، عقاید و دانش چگونگی انجام کار³⁴ می‌باشد (ینگ³⁵، 2007). دانش ضمنی به سادگی در قالب کلمات نمی‌گنجد.

1.2.2. دانش صریح

می‌تواند در قالب زبان گفتاری و یا نوشتاری بیان شده و در نتیجه براحتی قابل انتقال است. به سادگی کسب شده، منتقل شده و تبادل می‌شود (ینگ، 2007).

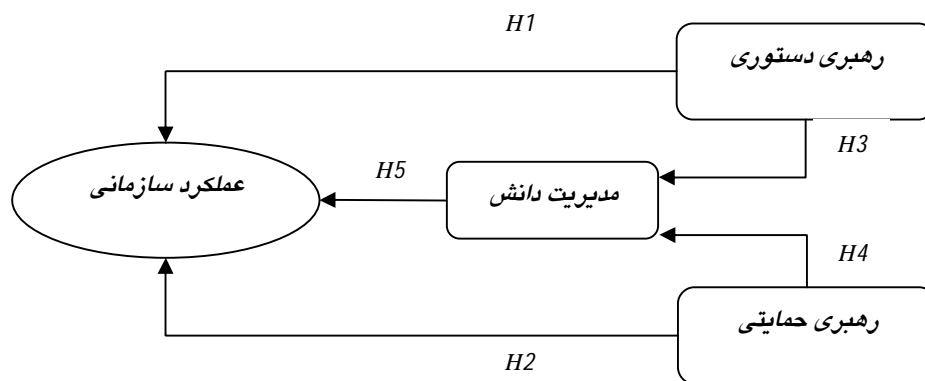
دانش ضمنی و دانش صریح دو روی یک سکه هستند (سارابیا³⁶، 2007) و می‌توانند به یکدیگر تبدیل شوند. چهار بعد تبدیل دانش به این ترتیب تعریف می‌شوند:

- اجتماعی سازی: تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید
- بیرونی سازی: تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح
- ترکیب: تبدیل دانش صریح به دانش صریح جدید از طریق ترکیب دانش
- درونی سازی: تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی



3.2. عملکرد سازمانی

امروزه در فضای رقابتی کسب و کارها در تلاشند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقاء عملکرد سازمانی رونق یابند و خود را با تغییرات انطباق دهند. بیشتر مطالعات گذشته در زمینه‌ی عملکرد سازمانی بر مبنای عملکرد مالی بوده‌اند، اگرچه شاخص‌های مالی چندان با اهداف راهبردی و بلندمدت یک کسب و کار هم‌بستگی ندارند و نمی‌توانند در شرایط حاد رقابتی مزیت برای سازمان‌ها ایجاد کنند (وو و لیو³⁷، 2010) همچنین اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی غیر ممکن است (اسکرلاواج و همکاران³⁸، 2007). بنابراین در سال 1994 ای.آی.سی.پی.ای³⁹ پیشنهاد کرد که شاخص‌های عملکردی، شامل اطلاعات غیر مالی نیز باشند، این اطلاعات می‌توانند منعکس‌کننده‌ی سرمایه‌ی فکری و پاسخگویی اجتماعی باشد (وو و لیو، 2010). به منظور شناخت کامل جنبه‌های گوناگون اندازه‌گیری عملکرد سازمانی می‌بایست به تحلیل شیوه‌های مختلف عملکرد پرداخت. شاخص‌های سنتی عملکرد شاخص‌های مالی بوده‌اند - نسبت‌هایی مانند آ.و.آی⁴⁰ و گردش مالی (پارکر⁴¹، 2000). هارپر⁴² (1984) هفت بعد برای عملکرد بیان کرده است: 1- بهره‌وری⁴³، 2- هزینه‌ی واحد⁴⁴، 3- قیمت⁴⁵، 4- نسبت عوامل⁴⁶، 5- نسبت هزینه⁴⁷، 6- سبب محصول⁴⁸ و 7- تخصیص ورودی‌ها⁴⁹. نورتون و کاپلان⁵⁰ (1997) با ارائه‌ی کارت‌های امتیازی متوازن⁵¹ برای تبیین استراتژی از پنج شاخص زیر استفاده کردند: 1- منظر مالی، 2- منظر مشتری، 3- منظر فرآیندهای داخلی، 4- نوآوری و 5- کارکنان. به علاوه ویراکون⁵² (1996) نیز چارچوبی برای اندازه‌گیری عملکرد ارائه می‌دهد که شامل: انگیزش کارکنان، عملکرد بازار، بهره‌وری و تاثیر اجتماعی می‌باشد. اما یوکل (2008) عملکرد را با 3 بعد تبیین کرده است که این ابعاد عبارتند از: بازدهی، انطباق‌پذیری و منابع انسانی. در این تحقیق مدل یوکل به منظور ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیق و توسعه مورد استفاده قرار گرفت. نهایتاً با توجه به آنچه تاکنون ذکر شد، مدل مفهومی این پژوهش به نحوی که در شکل 2 به نمایش درآمده است، ارائه می‌شود. در این مدل تأثیر رهبری دستوری و رهبری حمایتی هم از طریق مدیریت دانش و هم بصورت مستقیم بر عملکرد سازمانی مورد واکاوی قرار خواهد گرفت.



شکل 2: مدل مفهومی تحقیق

3. فرضیه‌های تحقیق

بمنظور بررسی مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های زیر ارائه شدند:

- فرضیه 1: رابطه میان رهبری دستوری و عملکرد سازمانی در مراکز پژوهشی مورد مطالعه، مثبت و معنادار است.
- فرضیه 2: رابطه میان رهبری حمایتی و عملکرد سازمانی در مراکز پژوهشی مورد مطالعه، مثبت و معنادار است.
- فرضیه 3: رابطه میان رهبری دستوری و مدیریت دانش در مراکز پژوهشی مورد مطالعه، مثبت و معنادار است.
- فرضیه 4: رابطه میان رهبری حمایتی و مدیریت دانش در مراکز پژوهشی مورد مطالعه، مثبت و معنادار است.
- فرضیه 5: رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در مراکز پژوهشی مورد مطالعه، مثبت و معنادار است.

4. روش‌شناسی

1.4. روش جمع‌آوری داده‌ها

روش تحقیق در این مطالعه از نوع توصیفی و همبستگی می‌باشد. به منظور تحلیل کمی اطلاعات و نیز استفاده از دیدگاه‌ها و نگرش کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت از طریق پرسشنامه اقدام گردید. در این پرسشنامه برای رتبه‌بندی داده‌ها از مقیاس رتبه‌ای استفاده شد که از پاسخگو به سوالات می‌خواهد که میزان موافقت و مخالفت خود را با هر گویه بر مبنای طیف لیکرت⁵³ هفت‌تایی بیان کنند.

2.4. روایی و پایایی پرسشنامه

به منظور ارزیابی روایی پرسشنامه نظر صاحب‌نظران را اخذ کردیم که نهایتاً و پس از تحلیل‌های مربوطه میزان روایی پرسشنامه قابل قبول ارزیابی شد.

پایایی ابزار که از آن به اعتبار، دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود عبارت است از این که اگر یک وسیله‌ی اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگری مورد استفاده قرار گیرد نتایج مشابهی حاصل شود. در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ⁵⁴ با استفاده از نرم‌افزار SPSS.19 میزان پایایی پرسشنامه در یک تست مقدماتی⁵⁵ با 35 عدد پرسشنامه در سازمان‌های مورد مطالعه محاسبه گردید که نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول 1: پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	
0/79	رهبری دستوری
0/91	رهبری حمایتی
0/84	مدیریت دانش
0/71	عملکرد سازمانی
0/89	کل پرسشنامه



میزان پایایی پرسشنامه بر مبنای آنچه در جدول 1 قابل مشاهده است قابل قبول می‌باشد لذا ابزار این پژوهش از اعتبار کافی بمنظور انجام تحلیل‌ها آماری برخوردار می‌باشد.

جامعه و نمونه آماری - در این پژوهش جامعه‌ی آماری تمام کارکنان بخش‌های تحقیق و توسعه‌ای مورد نظر بود که در چهار گروه شیمیایی، خودرویی، الکترونیک و مکانیک دسته بندی شدند تا از نمونه آماری جامعیت کافی برخوردار باشد. از طرفی با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود در واحدهای تحقیق و توسعه و پژوهشکده‌های مذکور پس از جلسات متعدد با پژوهشگران، مدیران، سرپرستان و معاونان این سازمان‌ها تعداد 108 پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری شد که نشان دهنده نمونه آماری پژوهش حاضر می‌باشد.

3.4. روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع تصادفی ساده بوده است. در نمونه‌گیری تصادفی ساده هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن شانس مساوی دارند. در این روش افراد به صورت تصادفی انتخاب شدند. اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان به پرسشنامه در جدول 2 آورده شده است:

جدول 2: اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان

پژوهشکده *P	پژوهشکده *K	پژوهشکده *M	پژوهشکده *S		
4	5	5	15	کارشناس	عنوان شغلی
1	6	5	1	سرپرست	
20	18	8	6	مدیر	
2	3	1	0	معاون	
2	3	2	1	کاردانی	تحصیلات
18	26	10	18	کارشناسی	
6	5	6	5	کارشناسی ارشد	
0	1	0	0	دکتری	
0	0	2	0	زیر 5 سال	سابقه کار
1	0	2	0	5 تا 10 سال	
11	9	7	11	10 تا 15 سال	
14	25	9	11	بالای 15 سال	
0	0	1	0	زیر 30 سال	سن
5	2	8	3	بین 30 تا 35	
10	16	6	11	بین 35 تا 40	
11	14	5	8	بالای 40 سال	

* بدلیل برخی ملاحظات از حروف اختصاری بجای نام کامل پژوهشکده‌ها استفاده شده است.



5. تجزیه و تحلیل داده ها

در تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسشنامه ها در این تحقیق ابتدا نتایج آزمون پیرسون⁵⁶ با استفاده از نرم افزار SPSS.19 مورد بررسی قرار گرفت. این نتایج در جداول 2 و 3 به همراه پایایی ابزار آورده شده است. جدول 3: نتایج پیرسون و پایایی سازه

رهبری دستوری	رهبری حمایتی	اجتماعی سازی	بیرونی سازی	ترکیب	درونی سازی	بازده ی	انطباق پذیری	نیروی انسانی
0/79								
-0/09	0/91							
0/13	-0/03	0/69						
*0/18	0/11	**0/49	0/72					
0/06	0/13	**0/39	0/83					
0/08	**0/29	**0/37	*0/55	0/62				
0/05	0/13	*0/17	**0/30	*0/20	**0/31	0/79		
0/03	**0/28	**0/25	**0/25	*0/35	**0/35	*0/48	0/81	
0/02	**0/34	*0/20	**0/25	*0/33	**0/36	*0/38	**0/54	0/88

جدول 4: نتایج پیرسون و پایایی متغیرهای پرسشنامه

رهبری دستوری	رهبری حمایتی	مدیریت دانش	عملکرد سازمانی
0/79			
-0/09	0/91		
0/14	*0/16	0/84	
0/04	**0/31	**0/44	0/71

** معنی دار در سطح 0/01؛ * معنی دار در سطح 0/05



در ادامه به منظور بررسی دقیق فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای مدل‌های معادلات ساختاری، آزمون‌های برازندگی متعددی ارائه شده است. با آن‌که انواع گوناگون آزمون‌ها که به‌طور کلی شاخص‌های برازندگی نامیده می‌شوند، پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکاملند اما هنوز درباره حتی یک آزمون بهینه توافق همگانی وجود ندارد. نتیجه آن است که مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی ارائه کرده و حتی نگارش‌های مختلف نرم‌افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری مانند لیزرل نیز تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی به دست می‌دهند. اما از بین شاخص‌های گوناگون موارد زیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند و برای برازش مدل‌های این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

جدول 5: وضعیت مدل‌های بررسی شده با توجه به شاخص‌های برازش

شاخص برازش	مقدار بهینه	نتایج مدل	نتیجه‌گیری
X^2	هر چه کوچک‌تر باشد، بهتر است	31/52	مناسب
df	بزرگ‌تر از 0	25	مناسب
X^2/df	زیر 4 باشد	1/26	مناسب
NFi	بالای 0/90	0/91	مناسب
NNFi	برابر با 1 یا بزرگ‌تر از 1	0/97	مناسب
CFi	برابر با 1 یا بزرگ‌تر از 1	0/98	مناسب
RMSEA	کم‌تر از 0/05 یا بین 0/05 و 0/08	0/48	مناسب
GFI	بالای 0/90	0/94	مناسب
AGFI	بالای 0/90	0/89	مناسب
RMR	نزدیک به صفر	0/042	مناسب
IFI	بالای 0/90	0/98	مناسب

6. مدل پیشنهادی

همانگونه که در جدول 5 قابل مشاهده است مدل ارائه شده (شکل 3) از برازش خوبی برخوردار بوده است. در این مدل فرضیه‌های H_0 و H_1 بصورت زیر تعریف شده بودند:

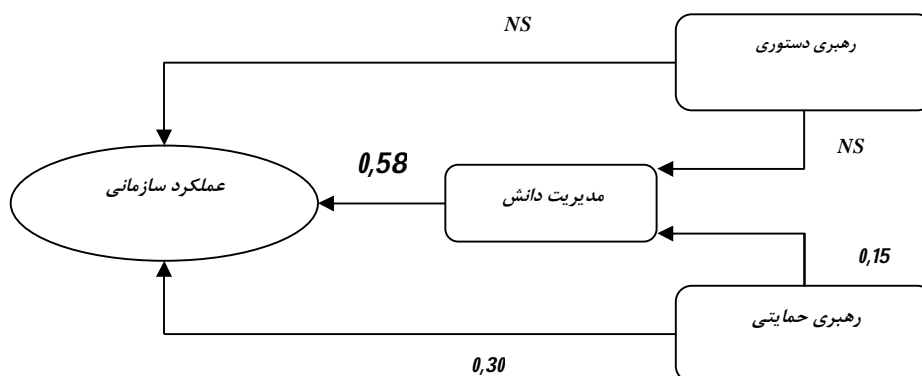
H_0 : بین متغیرهای مذکور رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود ندارد

H_1 : بین متغیرهای مذکور رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد



جدول 6: معنی داری فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	فرضیه H_0	فرضیه H_1
1	تأیید	رد
2	رد	تأیید
3	تأیید	رد
4	تأیید	رد
5	رد	تأیید



شکل 3: نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری

نتیجه‌گیری

در این بخش به بحث و بررسی پیرامون تفاوت احتمالی موجود در میان پژوهشکده‌های مورد آزمون پرداخته خواهد شد. به این منظور از تحلیل واریانس یک طرفه یا همان One Way ANOVA در بسته نرم‌افزاری SPSS.19 استفاده شد. در این روش آماری واریانس عوامل و متغیرهای گوناگون با توجه به عضویت داده‌ها در هر دسته یا گروه مشخص شده تحلیل می‌شود و چنانچه تفاوتی معنادار در میان گروه‌های گوناگون وجود داشته باشد مقدار P کمتر از 0/05 خواهد بود. نتایج این تحلیل همانگونه که در جدول 7 نیز دیده می‌شود نشان دهنده‌ی آن است که پارامترهای رهبری دستوری، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در میان دسته‌جات اصلی (همان چهار پژوهشکده) دارای توزیع نرمال بوده و تفاوت معناداری در میان آنها وجود ندارد.

مشخصاً در میان متغیرهای مورد بررسی واریانس رهبری حمایتی در میان این پژوهشکده‌ها دارای تفاوت معناداری بوده ($P\text{-value} = 0,027 < 0,05$) و این امر نشان می‌دهد که داده‌های مربوط به رهبری حمایتی در میان پژوهشکده‌ها متفاوت بوده و این تفاوت می‌بایست تعیین شود که مربوط به کدام پژوهشکده می‌باشد تا بتوان تحلیل جامع و مفید فایده



ارائه کرد. به این منظور از روش آماری آزمون مقایسه چندگانه⁵⁷ استفاده شد. آزمون مقایسه در مورد متغیر رهبری حمایتی در پژوهشکده‌ها در جدول 8 نشان داده شده است. در نتیجه داده‌های مربوط به پژوهشکده S با دیگر پژوهشکده‌ها متفاوت بوده و ریشه‌ی تفاوت در داده‌ها مربوط به این پژوهشکده می‌باشد. لذا به منظور بررسی دقیق و یکدست داده‌های پرسشنامه، نتایج این پژوهشکده را حذف کرده و بدون آن دوباره به بررسی آزمون پیرسون پرداخته شد. نتایج این ضریب نیز در جدول 9 نشان داده است.

جدول 7 نتایج تحلیل واریانس یک طرفه (One Way ANOVA)

معناداری (P)	F	مربع میانگین	df	مجموع مربعات	
0/7	0/475	0/227	3	0/681	بین گروهی
		0/478	104	49/684	درون گروهی
			50	0/366	کل
					رهبری دستوری
0/027	0/180	0/373	3	7/119	بین گروهی
		0/746	104	77/610	درون گروهی
			107	84/729	کل
					رهبری حمایتی
0/353	1/099	0/499	3	1/497	بین گروهی
		0/454	104	47/248	درون گروهی
			107	48/745	کل
					مدیریت دانش
0/058	2/571	0/900	3	2/701	بین گروهی
		0/350	104	36/423	درون گروهی
			107	39/124	کل
					عملکرد سازمانی

جدول 8 نتایج آزمون مقایسه چندگانه (روش GLM)

معناداری	پژوهشکده (j)	پژوهشکده (i)	متغیر وابسته
0/059	P	M	رهبری حمایتی
*0/007	S		
0/561	K		

جدول 9: ضرایب پیرسون بدون در نظر گرفتن نتایج پژوهشکده S

رهبری حمایتی	
0/046	اجتماعی سازی
*0/196	بیرونی سازی
*0/214	ترکیب
*0/394	درونی سازی
**0/31	عملکرد سازمانی

حال با بررسی ضرایب پیرسون بدون در نظر گرفتن پژوهشکده‌ی S می‌توان مشاهده کرد که رهبری حمایتی به تنهایی می‌تواند بر سه گام مهم در چرخه تبدیل دانش تأثیر داشته و این امر نشان دهنده‌ی اثربخشی بیشتر رهبری حمایتی در رابطه با مدیریت دانش خواهد بود. تنها این اجتماعی‌سازی است که در میان مراحل تبدیل دانش متأثر از رهبری حمایتی نیست که می‌بایست در این رابطه بهترین سبک رهبری تعیین گردد.

این تحقیق در چهار بخش متفاوت از پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیق و توسعه‌ی صنعتی انجام گرفته است. در واقع بخش‌های مورد مطالعه در دسته‌های علمی الکترونیک، مکانیک، خودرویی و شیمیایی بوده‌اند که همگی در صنایع کشور از نقش مهم و غیرقابل انکاری برخوردار هستند. لذا از مهم‌ترین مشخصه‌های تحقیق جامعیت آن می‌باشد.

نتایج تحلیل فرضیه‌های تحقیق (جدول‌های 3 و 4 و شکل 3) همانگونه که پیش‌بینی نیز می‌شد، نشان می‌دهد مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی اثری مثبت و معنی‌دار در مراکز تحقیقاتی مدنظر داشته است. این یافته‌ی تحقیق نشان دهنده اهمیت فوق العاده مدیریت دانش (صریح و ضمنی) در مراکز تحقیقاتی و تسهیل فرآیند تبدیل این دو گونه دانش به یکدیگر می‌باشد. اهمیت مدیریت دانش در رویکرد چرخه‌ای تبدیل دانش، زمانی روشن‌تر می‌شود که دریابیم هرکدام از مراحل تبدیل دانش اعم از اجتماعی‌سازی، درونی‌سازی، ترکیب و بیرونی‌سازی به میزان قابل توجهی بر عملکرد سازمانی مراکز تحقیقاتی داشته و به تنهایی می‌توانند در راستای ارتقاء عملکرد اثربخش باشند. به بیان دیگر، اگر دانش‌های صریح و ضمنی موجود در سازمان به هر نحوی به یکدیگر تبدیل شده و یا دانشی جدید را در حافظه‌ی سازمانی خلق کنند می‌توانند موجب عملکردی مطلوب در سازمان تحقیق و توسعه‌ای بشوند. حال تعیین ساز و کاری مدون و تأیید شده برای اثرگذاری بر چرخه‌ی تبدیل دانش بطور غیرمستقیم می‌تواند موجب عملکردی اثربخش خواهد شد. در این پژوهش متغیر مستقل موثر بر مدیریت دانش دو نوع سبک رهبری در نظر گرفته شده بود. همانگونه که نتایج تحقیق نشان می‌دهد، رهبری حمایتی تنها بر درونی‌سازی و رهبری دستوری تنها بر بیرونی‌سازی اثر مثبت می‌گذارد. به بیان دیگر، رهبری حمایتی می‌تواند در سازمان موجب تبدیل دانش صریح به ضمنی شده درحالی که رهبری دستوری می‌تواند موجب تبدیل دانش ضمنی به صریح بشود. حال با این شرایط می‌توان نتیجه گرفت که بهره‌گیری توأمان از رهبری دستوری و رهبری حمایتی در سبک رهبری مدیریت نیمه از چرخه‌ی تبدیل دانش را تسهیل کرده و موجب تبدیل دو نوع دانش به یکدیگر می‌شود. قبلاً نیز ذکر شد که به این سبک رهبری، تربیتی می‌گویند که در آن رهبر به میزان زیادی رفتارهای حمایتی و دستوری از خود به نمایش می‌گذارد. اما با بررسی تحلیل واریانس مشاهده شد که نتایج مربوط به رهبری حمایتی در میان پژوهشکده‌های مورد مطالعه یکسان نبوده (جدول 7) و می‌بایست دلیل این تفاوت را یافت. لذا با بهره‌گیری از روش مقایسه چندگانه مشخص گردید که داده‌های مربوط به رهبری حمایتی در پژوهشکده S با دیگر پژوهشکده‌ها دارای تفاوت معناداری بوده (جدول 8) و این امر می‌تواند نشان‌گر تفاوت‌هایی پنهان در این پژوهشکده نسبت به دیگر پژوهشکده‌ها باشد. در ادامه‌ی تحلیل‌ها با حذف داده‌های مربوط به این پژوهشکده دوباره به بررسی فرضیه‌های اصلی تحقیق پیرامون رهبری حمایتی و دیگر متغیرهای مدل مفهومی پژوهش پرداخته شد. نتایج اینگونه داده‌ها همانگونه که در جدول 9 قابل مشاهده است نشان می‌دهد که رهبری حمایتی به میزان کاملاً متفاوتی بر ابعاد مدیریت دانش اثر معنادار می‌گذارد. در این سه پژوهشکده رهبری حمایتی بر درونی‌سازی، بیرونی‌سازی و ترکیب دانش تأثیر دارد. لذا در این سه پژوهشکده بهره‌گیری از رهبری حمایتی بسیار اثربخش‌تر از رهبری دستوری بوده



است. اما ترکیب نتایج مربوط به پژوهشکده S نشان‌دهنده‌ی شرایط دیگری است. لذا حتماً می‌بایست بطور دقیق به بررسی شرایط موجود در پژوهشکده S پرداخت تا دلیل عدم تأثیرگذاری حداکثری رهبری حمایتی بر مدیریت دانش در دیگر پژوهشکده‌ها روشن گردد.

از نتایج قابل توجه این تحقیق می‌توان به تأثیر مستقیم سبک رهبری بطور مستقیم بر عملکرد سازمانی اشاره کرد. اگرچه رهبری دستوری تأثیری بر عملکرد بطور مستقیم نداشته و تنها از طریق بیرونی‌سازی دارای چنین اثری است، اما رهبری حمایتی بطور مستقیم نیز بر عملکرد اثر گذاشته و این نشان‌دهنده‌ی اثربخشی بیشتر رهبری حمایتی در مراکز تحقیق و توسعه‌ای مورد مطالعه است.

منابع

- Banai, M., & Reisel, W. D. (۲۰۰۷). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, ۴۲, ۴۶۳-۴۷۶.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (۲۰۱۱). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *The Leadership & Organization Development Journal*, ۳۲(۲), ۱۰۶-۱۲۶.
- Blanchard, K., Blanchard, M., Carew, D., Parisi-carew, E., Finch, F., Hawkins, L., et al. (۲۰۱۰). Situational Leadership® II: The integrating concept. In *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations / the founding associates and consulting partners of The Ken Blanchard Companies*. — Updated ed. (pp. ۷۵-۹۰). New Jersey: FT Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (۲۰۰۶). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, ۱۷, ۲۸۸-۳۰۷.
- Burke, M. E. (۲۰۱۱). Knowledge sharing in emerging economies. *Library Review*, ۶۰(۱), ۵-۱۴.
- Chen, D. N., & Liang, T. P. (۲۰۱۱). Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, ۱۰, ۷۵-۸۴.
- Crawford, C. B. (۲۰۰۵). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, ۹(۶), ۶-۱۶.
- Kebede, G. (۲۰۱۰). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, ۳۰, ۴۱۶-۴۲۴.
- Lakshman, C. (۲۰۰۷). Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. *The Leadership & Organization Development Journal*, ۲۸(۱), ۵۱-۷۵.
- Lakshman, C. (۲۰۰۹). Organizational knowledge leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, ۳۰(۴), ۳۳۸-۳۶۴.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (۲۰۱۱). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, ۱۵(۱), ۱۵۶-۱۷۱.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (۱۹۹۵). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Papworth, M. A., Milne, D., & Boak, G. (۲۰۰۹). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*, ۲۸(۷), ۵۹۳-۶۰۶.



- Parker, C. (۲۰۰۰). Performance Measurement. *Work Study* , ۴۹ (۲), ۶۳-۶۶.
- Politis, J. D. (۲۰۰۱). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *The Leadership & Organization Development Journal* , ۲۲ (۸), ۳۵۴-۳۶۴.
- Sarabia, M. (۲۰۰۷). Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management* , ۱۱ (۳), ۶-۱۵.
- Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (۲۰۰۹). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *The Leadership & Organization Development Journal* , ۳۰ (۷), pp. ۶۴۹-۶۶۳.
- Sims Jr., H. P., Faraj, S., & Yun, S. (۲۰۰۹). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons* , ۵۲, ۱۴۹-۱۵۸.
- Tseng, S. M. (۲۰۱۰). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management* , ۱۴ (۲), ۲۶۹-۲۸۴.
- Tseng, S. M. (۲۰۱۱). The effects of hierarchical culture on knowledge management processes. *Management Research Review* , ۳۴ (۵), ۵۹۵-۶۰۸.
- Viitala, R. (۲۰۰۴). Towards knowledge leadership. *The Leadership & Organization Development Journal* , ۲۵ (۶), ۵۲۸-۵۴۴.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & Hetty van Emmerik, I. J. (۲۰۰۹). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly* , ۲۰, ۳۵۸-۳۷۰.
- Wu, S. I., & Liu, S. Y. (۲۰۱۰). The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies A case of opto-electronic industry. *International Journal of Quality & Reliability Management* , ۲۷ (۱), ۲۷-۴۷.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (۲۰۱۱). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* , ۱۵ (۲), ۲۹۹-۳۱۲.
- Yang, J. T. (۲۰۰۷). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management* , ۲۸, ۵۳۰-۵۴۳.



- ^۱ Driver
- ^۲ Outcome
- ^۳ Crawford
- ^۴ Viitala
- ^۵ Kebede
- ^۶ Politis
- ^۷ Birasnav et al
- ^۸ Banai and Reisel
- ^۹ Situational Leadership Theory
- ^{۱۰} Hersey and Blanchard
- ^{۱۱} Papworth et al
- ^{۱۲} Directing Leadership
- ^{۱۳} Coaching Leadership
- ^{۱۴} Supporting Leadership
- ^{۱۵} Delegating Leadership
- ^{۱۶} Wendt et al
- ^{۱۷} Sims et al
- ^{۱۸} Empowering Leadership
- ^{۱۹} Burke et al
- ^{۲۰} Self-efficacy
- ^{۲۱} Schyns et al
- ^{۲۲} Dichotomy
- ^{۲۳} Hay Group
- ^{۲۴} Knowledge Sharing
- ^{۲۵} Tacit Knowledge
- ^{۲۶} Knowledge management
- ^{۲۷} Explicit
- ^{۲۸} Socialization
- ^{۲۹} Externalization



-
- ^{۳۰} Combination
- ^{۳۱} Internalization
- ^{۳۲} Tseng
- ^{۳۳} Sánchez and Palacios
- ^{۳۴} Know-how
- ^{۳۵} Yang
- ^{۳۶} Sarabia
- ^{۳۷} Wu & Liu
- ^{۳۸} Skerlavaj et al
- ^{۳۹} American Institute of Certified Public Accountants
- ^{۴۰} Return on Investment (ROI)
- ^{۴۱} Parker C.
- ^{۴۲} Harper J.
- ^{۴۳} Productivity
- ^{۴۴} Unit Cost
- ^{۴۵} Price
- ^{۴۶} Factor Proportion
- ^{۴۷} Cost Proportion
- ^{۴۸} Product Mix
- ^{۴۹} Input Allocation
- ^{۵۰} Kaplan & Norton
- ^{۵۱} BSC
- ^{۵۲} Weerakoon T.S.
- ^{۵۳} Likert
- ^{۵۴} Cronbach's alpha
- ^{۵۵} Pre-test
- ^{۵۶} Pearson
- ^{۵۷} Multiple Comparison Test (Generalized Linear Models)