

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 1, Issue 3 Fall 2022 P.P. 115-132		
Research Paper			
Presenting a Knowledge Management Model Based on a Pragmatic and Transformational Leadership Style Abou Taleb Motalebi¹ 1. Associate Prof. of Educational Management, Imam Khomeini University of Marine Sciences, Nowshahr, Iran. E-mail: Abu.motalebi.56@gmail.com			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2022/05/22 Accepted: 2022/09/19	Background & Purpose: In today's complex and competitive organizational environments, knowledge management is recognized as one of the key factors in maintaining and enhancing the competitive advantage of organizations. In the meantime, the role of leadership in the formation, sharing, and effective utilization of organizational knowledge has become doubly important. Leadership styles, especially pragmatic and transformational leadership, each with their own characteristics and approaches can have diverse effects on knowledge management processes. The purpose of this study is to present a structural model of knowledge management based on transformational and pragmatic leadership styles in maritime organizations in Mazandaran province. Methodology: The research method was correlational and with an applied purpose. The statistical population included 1788 people from all official employees working in maritime organizations of Mazandaran province in 1402 and 1403. Sampling was done by simple relative random method and the sample size was determined as 314 people using Krejci and Morgan table. To collect data, two standard questionnaires of knowledge management and leadership style were used. The validity of the tools was confirmed through content validity and the reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficient; so that the reliability of the knowledge management questionnaire was 0.94 and the transformational leadership style was 0.91. Findings: The results of the path analysis showed that the pragmatic leadership style had the greatest impact and the transformational leadership style had the least impact on knowledge management. Also, among the components of the transformational leadership style, the components of "perfectionist behavior" and "encouragement of intellectual effort" had the greatest impact and the component of "ideal influence" had the least impact on knowledge management. Also, among the components of the pragmatic leadership style, the component of "active leadership by exception" had the greatest impact and the component of "passive leadership by exception" had the least impact on knowledge management. Conclusion: The results indicate that in the organization under study, supervisory and performance-based approaches are more conducive to strengthening knowledge management processes than inspirational and transformational approaches. Therefore, designing a knowledge management model that is appropriate to the dominant leadership styles, especially by strengthening the pragmatic aspects of leadership, can lead to improving knowledge effectiveness in maritime organizations.		
Keywords: Knowledge Management, transformational Leadership Style, Pragmatic Leadership Style.			
Corresponding Author: Abou Taleb Motalebi Email: Abu.motalebi.56@gmail.com			
Citation: Motalebi, Abo Taleb.(2022). Presenting a Knowledge Management Model Based on a Pragmatic and Transformational Leadership Style. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 1(3), 115-132.			

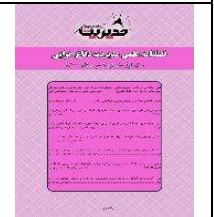


فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۱، شماره ۳

پاییز ۱۴۰۱

صص ۱۱۵-۱۳۲



مقاله پژوهشی

ارایه الگوی مدیریت دانش بر اساس سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا

ابوطالب مطلبی^۱

۱. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، نوشهر، ایران. رایانامه: Abu.motalebi.56@gmail.com

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۶/۲۸

کلیدواژه‌ها:

مدیریت دانش،
سبک رهبری
تحول گرا،
سبک رهبری
عمل گرا.

نویسنده مسئول:

ابوطالب مطلبی

ایمیل:

Abu.motalebi.56@
gmail.com

زمینه و هدف: در محیط‌های سازمانی پیچیده و رقابتی امروز، مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل کلیدی در حفظ و ارتقای مزیت رقابتی سازمان‌ها شناخته می‌شود. در این میان، نقش رهبری در شکل‌گیری، تسهیم و بهره‌برداری مؤثر از دانش سازمانی، اهمیتی دوچندان یافته است. سبک‌های رهبری به ویژه رهبری عمل گرا و تحول گرا، هر یک با ویژگی‌ها و رویکردهای متفاوت خود می‌توانند تأثیرات متنوعی بر فرایندهای مدیریت دانش داشته باشند. هدف این پژوهش ارایه الگوی ساختاری مدیریت دانش بر اساس سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا در سازمان‌های دریایی استان مازندران است.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع همبستگی و با هدف کاربردی بود. جامعه آماری شامل ۱۷۸ نفر از کلیه کارکنان رسمی شاغل در سازمان‌های دریایی استان مازندران در سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ بود. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده نسبی انجام شد و حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۳۱۴ نفر تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها، از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش و سبک رهبری استفاده شد. روایی ابزارها از طریق روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد؛ به گونه‌ای که پایایی پرسشنامه مدیریت دانش ۰.۹۴ و سبک رهبری تحول گرا ۰.۹۱ به دست آمد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که سبک رهبری عمل گرا بیشترین تأثیر و سبک رهبری تحول گرا کمترین تأثیر را بر مدیریت دانش دارند. همچنین، در میان مؤلفه‌های سبک رهبری تحول گرا، مؤلفه‌های «رفتار کمال‌گرایانه» و «ترغیب به تلاش فکری» بیشترین تأثیر و مؤلفه «نفوذ آرمانی» کمترین تأثیر را بر مدیریت دانش داشته‌اند. در میان مؤلفه‌های سبک رهبری عمل گرا نیز، مؤلفه «رهبری فعال مبتنی بر استثنا» بیشترین و مؤلفه «رهبری منفعل مبتنی بر استثنا» کمترین تأثیر را بر مدیریت دانش نشان دادند.

نتیجه‌گیری: نتایج بیانگر آن است که در سازمان مورد مطالعه، رویکردهای نظارتی و مبتنی بر عملکرد ملموس، بیش از رویکردهای الهام‌بخش و تحولی، زمینه‌ساز تقویت فرایندهای مدیریت دانش هستند. بنابراین، طراحی الگوی مدیریت دانش متناسب با سبک‌های رهبری غالب، به ویژه با تقویت جنبه‌های عمل‌گرایانه رهبری، می‌تواند به ارتقاء اثربخشی دانش در سازمان‌های دریایی منجر شود.

استناد: مطلبی، ابوطالب. (۱۴۰۱). ارایه الگوی مدیریت دانش بر اساس سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی،

(۳) ۱، ۱۱۵-۱۳۲.

مقدمه

در عصر اقتصاد دانشی، سازمان‌ها برای بقا، رشد و رقابت در محیط‌های پویای کنونی، ناگزیرند دارایی‌های دانشی خود را به صورت اثربخش مدیریت کنند. مدیریت دانش به عنوان فرآیندی نظام‌مند برای ایجاد، سازماندهی، تسهیم و بهره‌برداری از دانش، نقشی محوری در توانمندسازی منابع انسانی، بهبود تصمیم‌گیری، نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند (نوناکو تاکشی، ۱۹۹۵ و داوونپورتو پروساک، ۱۹۹۸). با این حال، موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش تا حد زیادی به عوامل زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمانی، ساختار و به‌ویژه سبک رهبری بستگی دارد؛ چرا که رهبران در مقام جهت‌دهنده اصلی رفتارهای دانشی کارکنان، تعیین‌کننده‌ای مهم در فرایند نهادینه‌سازی مدیریت دانش هستند (بریانت، ۲۰۰۳ و دونیت و دی‌پابلو، ۲۰۱۵).

در این میان، دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا (تعامل‌گرا) بیش از دیگر سبک‌ها مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. رهبری تحول‌گرا، با تأکید بر انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و تحریک ذهنی، زمینه‌ساز خلق و تسهیم دانش نوآورانه در سازمان است (یاس و الیو، ۱۹۹۴). در مقابل، رهبری عمل‌گرا، با تمرکز بر پاداش‌های مشروط، نظارت فعال و مدیریت استثنائات، می‌تواند انسجام و کارایی فرآیندهای دانشی موجود را تقویت کند (آنتوناکیس و همکاران، ۲۰۰۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این سبک‌های رهبری، هر یک می‌توانند در شرایط خاص، نقش مکمل در موفقیت مدیریت دانش ایفا کنند (نگویان و محمد، ۲۰۱۱).

با وجود این، شکاف‌های نظری و کاربردی قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. نخست آن که بسیاری از مطالعات به بررسی جداگانه سبک‌های رهبری پرداخته و تعامل و ترکیب آن‌ها را در زمینه مدیریت دانش نادیده گرفته‌اند (پولیتیس، ۲۰۰۱). دوم آن که، طراحی الگوی بومی مدیریت دانش بر پایه ترکیب سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با رویکردی سیستمی، در بستر سازمان‌های ایرانی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است؛ الگویی که بتواند به گونه‌ای عملیاتی و اقتضایی، رهنمودی برای ارتقای سطح بلوغ دانش سازمانی فراهم آورد. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که: الگوی مناسب مدیریت دانش، بر اساس تعامل میان سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، در سازمان‌های ایرانی چه مؤلفه‌هایی دارد و چگونه می‌توان آن را تبیین و پیاده‌سازی کرد؟

در این تحقیق، با توجه به اهمیت مدیریت دانش، نگاه پژوهشگران از میان سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، به سوی سازمان‌های دریایی استان مازندران معطوف شده است.

چرا که شواهد علمی و تجربی نشان می‌دهد مدیریت دانش در این سازمان‌ها - که می‌توان آن‌ها را نوعی سازمان دانش‌بنیان نیز دانست - نه تنها در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بلکه به‌عنوان حلقه‌ای مفقوده تلقی می‌شود. فقدان الگوی مناسب برای مدیریت دانش سبب شده است که دانش موجود در این سازمان‌ها از انسجام و کارایی لازم برخوردار نباشد و با خروج نیروهای انسانی (اعم از بازنشستگی، جدایی به دلایل پزشکی و...) این دانش نیز به‌راحتی از چرخه نظام آموزشی خارج شود. در این میان، یکی از متغیرهای اثرگذار بر مدیریت دانش، سبک رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) است.

پیشینه پژوهش

یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های هوشمند در قرن بیست‌ویکم، تأکید بر دانش و اطلاعات است. دانش ابزاری توانمند است که می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات گسترده در جهان شده و نوآوری‌ها را امکان‌پذیر سازد. در دوران کنونی که با شتاب فزاینده در توسعه دانش و فناوری همراه است و ساختار سازمان‌های دریایی به‌طور چشمگیری دستخوش تحول شده، برخورداری مدیران و کارکنان از دانش، اطلاعات، فنون، اصول و راهبردهای آموزشی به‌تنهایی کافی نیست؛ بلکه سازماندهی، به‌کارگیری و استفاده به‌موقع و مناسب از اطلاعات در محیط‌های آموزشی، ضرورتی انکارناپذیر است. به‌عبارت دقیق‌تر، مدیریت دانش را می‌توان یکی از مبانی رشد جنبش نرم‌افزاری و تولید دانش در سازمان‌های دریایی و نظام آموزشی در عصر اطلاعات دانست. این نوع مدیریت، با سازماندهی، بازیابی، انتقال و اشاعه دانش، از بستر اداره‌ی سازمان‌های دریایی و مدارس آغاز شده و سرمایه عقلانی کارکنان و دانش‌آموزان را از طریق ایجاد انگیزه‌های راهبردی به کار می‌گیرد؛ در نتیجه، موجب تسریع در چرخه حیات دانش و تقویت یادگیری سازمانی در سطح جامعه می‌شود (بیدختی، ۱۳۹۰: ۳).

افزون بر این، در عصر کنونی که به «عصر دانش» شهرت یافته، دانش به‌عنوان سرمایه‌ای ناملموس، جایگاهی بسیار مهم در سازمان‌ها پیدا کرده است. مدیریت دانش هم‌زمان یک هدف و یک فرایند محسوب می‌شود که به‌منظور تسهیل به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (کلارک و لورو، ۲۰۱۳). به‌عبارت دیگر، دانش یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و توسعه همه‌جانبه سازمان‌ها به شمار می‌رود و نقش کلیدی در ارتقای اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند (سعید و همکاران، ۲۰۲۴). از همین رو، سازمان‌ها می‌کوشند به‌سرعت و به‌طور مؤثر از دارایی‌ها و منابع دانشی خود بهره‌برداری کنند. این رویکرد، به مفهومی نوآورانه با عنوان «مدیریت دانش» تبدیل شده است (فاروق،

(۲۰۲۴).

مالهوترا (به نقل از طاهری لاری، ۱۳۸۹: ۶) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که از طریق آن، سازمان‌ها در زمینه‌هایی مانند یادگیری (درونی‌سازی دانش)، کدگذاری (بیرونی‌سازی دانش)، و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. از دیدگاه دارنپورت و پروساک، مدیریت دانش اهداف زیر را دنبال می‌کند (خیراندیش، ۱۳۸۸: ۵۹):

- تدوین راهبردهای مشخص برای تحقق مبادلات آنی دانش، از جمله مشارکت دانشی و ایجاد روابط استاد-شاگردی؛
- تسریع روند انتقال دانش؛
- تبدیل مدیریت دانش به بخشی از وظایف کارکنان، به‌ویژه از طریق بهره‌گیری از نیروهای ستادی متخصص در حوزه دانش؛
- ایجاد فرهنگی سازمانی که در آن دانش به‌صورت آزادانه و مؤثر در سطح سازمان جریان یابد؛
- تمرکز بر فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه در حوزه دانش؛
- سازمان‌دهی اشکال مختلف دانش و بهبود فعالیت‌های خاص سازمان؛
- تسلط بر مدیریت پروژه، مدیریت تغییر و مدیریت فناوری در چارچوب مدیریت دانش.

در واقع، مدیریت دانش کارآمد می‌تواند منجر به کاهش خطاها و دوباره‌کاری‌ها شود، سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش دهد، موجب کاهش هزینه‌ها گردد، تفویض اختیار بیشتری به کارکنان بدهد و روابط اثربخش‌تر و خدمات مطلوب‌تری را برای مشتریان به‌همراه داشته باشد. همچنین نگرانی‌های مدیران منابع انسانی در خصوص بازنشستگی کارکنان و کمبود نیروهای متخصص را برطرف ساخته و از میزان تخلفات و فساد در سازمان می‌کاهد (افضلیان، ۱۴۰۱: ۳۴).

ابزارهای مدیریت دانش نقش مهمی در پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش ایفا می‌کنند. این نقش‌ها شامل کشف، تولید، گردآوری و به‌کارگیری دانش است. یکی از ابزارهای کلیدی در این زمینه، سبک رهبری به شمار می‌رود. در دنیای سازمانی نوین، مدیریت به‌ویژه در شکل همراه با رهبری، از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر جوامع محسوب می‌شود. رهبری مفهومی بنیادین در اداره سازمان و جامعه است که همواره با تحولات اجتماعی همراه بوده است، چراکه نظم و اداره هر جامعه بر پایه آن بنا می‌شود. بدون وجود رهبری مؤثر، پیشبرد اهداف اجتماعی و دستیابی به نتایج مطلوب یا ممکن نیست یا بسیار دشوار خواهد بود.

اتخاذ سبک رهبری مناسب و ایجاد روابط سازنده با کارکنان موجب می‌شود افراد سازمان، رؤیاهای رهبران را باور کرده و با آن همسو شوند. رهبران موفق با بهره‌گیری از چنین رویکردی، حتی می‌توانند بر تحقق رؤیایی همچون مدیریت دانش در سازمان تأثیرگذار باشند.

کوانگ‌چی (۲۰۱۲: ۲) رهبری در یک سازمان را فرآیند تأثیرگذاری بر نگرش‌ها، رفتارها و ارزش‌های دیگران در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف می‌کند. در این پژوهش، برای ارائه مدل مدیریت دانش، از دو سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا بهره گرفته شده است. رهبری عمل‌گرا سبکی است که در آن رهبر با پیروان خود رابطه‌ای مبتنی بر مبادله برقرار می‌کند و در ازای انجام وظایف و وفاداری، پاداش‌های مادی یا نمادین به آنان اعطا می‌شود (باس و اوولینو، ۱۹۹۰: ۳۹۳). رهبری عمل‌گرا براساس مدل «باس» از طریق سه رفتار اصلی قابل تبیین است:

○ مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی: در این شیوه، رهبر و پیرو در مورد وظایف مورد انتظار، کیفیت عملکرد و میزان پاداش توافق می‌کنند. به عبارتی، پاداش‌ها در قبال تحقق اهداف مشخص و عملکرد مطلوب ارائه می‌شود.

○ مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات: در این سبک، رهبر به صورت فعال بر عملکرد نظارت دارد و در صورت مشاهده خطا یا انحراف از استانداردها، سریعاً برای اصلاح آن‌ها اقدام می‌کند.

○ مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات: در این رویکرد، رهبر نقش منفعل‌تری ایفا می‌کند و تنها زمانی وارد عمل می‌شود که خطا یا انحرافی از استانداردها رخ داده باشد.

در کنار این سه سبک، رهبری عدم مداخله نیز قرار دارد. این نوع رهبری به معنای نبود هرگونه حضور مؤثر یا پرهیز کامل از ایفای نقش رهبری است (والریزو، ۲۰۱۲: ۳).

در نقطه مقابل رهبری عمل‌گرا، رهبری تحول‌گرا قرار دارد. رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که با الهام‌بخشی، تقویت روحیه و هدایت اثربخش، پیروان خود را در راستای تحقق اهداف سازمانی بسیج می‌کنند. این نوع رهبری را می‌توان توانایی فردی در پیش‌بینی و ساخت آینده، برخورداری از انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و توانایی کار با دیگران برای شناسایی فرصت‌های در حال تغییر و خلق آینده‌ای دست‌یافتنی برای سازمان تعریف کرد (ساعتچی، ۱۳۸۴). براساس مدل باس، مؤلفه‌های اصلی رهبری تحول‌گرا عبارتند از؛

○ نفوذ کمال‌گرایانه (کاریزما): رهبران تحول‌گرا دارای ویژگی‌هایی هستند که از سوی پیروان ادراک و به آن‌ها نسبت داده می‌شود؛ ویژگی‌هایی نظیر توانمندی‌های فوق‌العاده، ثبات در تصمیم‌گیری و قاطعیت.

- رفتار کمال‌گرایانه: این رهبران با رفتار خود به الگوی رفتاری برای پیروان تبدیل می‌شوند و مورد تحسین، احترام و اعتماد قرار می‌گیرند.
- ایجاد انگیزش روحی: آن‌ها از طریق معنا بخشیدن به تلاش‌ها و درگیر کردن افراد با اهداف کاری، انگیزه ایجاد کرده و انرژی تازه‌ای به گروه می‌بخشند.
- ترغیب به تلاش فکری: رهبران تحول‌گرا با طرح پرسش، زیر سؤال بردن مفروضات و دعوت به نوآوری، زیردستان خود را به خلاقیت و یافتن روش‌های جدید برای انجام امور تشویق می‌کنند.
- توجه به تفاوت‌های فردی: این رهبران نیازهای هر یک از پیروان را به‌صورت فردی مورد توجه قرار داده و از طریق نقش‌آفرینی به‌عنوان مربی یا پیشکسوت، زمینه رشد و موفقیت آن‌ها را فراهم می‌سازند (والریزو، ۲۰۱۲: ۳).
- آنچه سازمان‌های هزاره سوم را از سازمان‌های گذشته متمایز می‌سازد، شیوه‌ای است که مدیران مسئولیت‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را برای تحقق مدیریت دانش بر عهده می‌گیرند. مدیران ارشد باید بتوانند بر رفتار ذی‌نفعان سازمان، به‌ویژه کارکنان داخلی، تأثیرگذار باشند و نقش یک مربی دلسوز و هدایت‌گر را ایفا کنند. رهبر مؤثر در رویکرد تحول‌گرا و عمل‌گرا باید آگاه باشد که دستیابی به موفقیت در حوزه مدیریت دانش، تنها از مسیر همکاری و مشارکت اعضای تیم می‌گذرد.

پیشینه تجربی

بیجن دیوید انولوی و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان "رهبری و مدیریت دانش در سازمان‌های انگلستان" انجام داده‌اند. یافته‌های کلیدی این تحقیق نشان می‌دهد که وقتی مدیران دانش در سازمان‌ها سبک رهبری تحول‌گرا را اتخاذ و به کار می‌گیرند، افزایش قابل توجهی در فعالیت‌های مدیریت دانش مشاهده می‌شود.

سین کوانگ چی (۲۰۱۲) در دانشگاه نانوها پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی" بر روی ۷۵۰ نفر از اعضای مؤسسات تحقیقاتی و آکادمیک انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که بالاترین سطح اثربخشی سازمانی زمانی حاصل می‌شود که رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش در سازمان در سطح بالایی قرار داشته باشند.

یافته‌های پژوهش مرات و دامینو در سال ۲۰۱۳ تحت عنوان "رهبری و مدیریت دانش" نشان داد که سبک رهبری تأثیر مستقیمی بر مدیریت دانش در شرکت‌های مورد مطالعه دارد. بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، تأثیر سبک رهبری عمل‌گرا در مدیریت

دانش بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا بوده است.

یافته‌های پژوهش سین کوانگ چی در سال ۲۰۱۲ در دانشگاه نانو‌ها نشان داد که بالاترین سطح اثربخشی سازمانی زمانی حاصل می‌شود که رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش در سازمان در سطح بالایی قرار داشته باشند. همچنین، یافته‌های پژوهش شری ریان و زیا اونی زنگ در سال ۲۰۱۲ در جنوب غرب ایالت متحده آمریکا تحت عنوان "بررسی رابطه سبک رهبری، مشتری و استراتژی با مدیریت دانش در دولت الکترونیک" نشان داد که مؤلفه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بیشترین ارتباط را با تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش دارد و مؤلفه‌های استراتژی و مشتری در رده‌های بعدی قرار دارند. پژوهش کرافورد در سال ۲۰۱۲ نشان داد که رفتارهای مدیریت دانش ممکن است سطح کلی از رهبری تحول را تحت تاثیر قرار دهد و در مجموع این دو مؤلفه به یکدیگر وابسته می‌باشند.

یافته‌های پژوهش پایلیتس در سال ۲۰۱۰ نشان داد که بین شاخص‌های سبک رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی و ترغیب عقلانی) و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد، اما بین شاخص‌های سبک رهبری عمل‌گرا (پاداش احتمالی، مدیریت مبتنی بر استثناء) و مدیریت دانش رابطه معناداری مشاهده نشد.

پژوهش کرافورد در سال ۲۰۰۸ در زمینه بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری و مدیریت دانش منجر به ارائه مدلی شد که نشان داد بین مؤلفه نفوذ آرمانی رهبری تحول‌گرا و چرخه اکتساب دانش رابطه قوی وجود دارد و همچنین بین ترغیب عقلانی و ملاحظات فردی با درخواست دانش نیز رابطه بالایی برقرار است.

یافته‌های پژوهش بریانت در سال ۲۰۰۸ نشان داد که رابطه معناداری بین رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش وجود دارد و رهبری تحول‌گرا در ایجاد و انتشار مدیریت دانش در سطح فردی و گروهی مؤثرتر است.

یافته‌های پژوهش کرافورد در سال ۲۰۰۵ در دانشگاه کانزاس ایالات متحده آمریکا نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش رابطه‌ای وجود دارد، اما رابطه‌ای بین سبک رهبری تعاملی و مدیریت دانش مشاهده نشد.

یافته‌های پژوهش جان پایلیتس در سال ۲۰۰۱ نشان داد که سبک‌های رهبری که شامل تعامل انسانی و تشویق فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی هستند، به‌طور مثبت با مهارت‌ها و ویژگی‌هایی که برای مدیریت دانش ضروری هستند، ارتباط دارند.

عموزاد خلیلی (۱۴۰۲) پژوهشی تحت عنوان ارزیابی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تسهیم دانش کارکنان انجام داده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان مستقر در شرکت گاز استان مازندران واقع در شهرستان ساری بود. نتایج نشان داد که بین چهار مؤلفه

رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب عقلانی و ملاحظه فردی) با تسهیم دانش کارکنان همبستگی وجود دارد، که این نشان دهنده ارتباط مثبت سبک رهبری تحول آفرین مدیران با تسهیم دانش کارکنان است. بنابراین، اگر مدیران سبک رهبری تحول آفرین را در سازمان خود اعمال کنند، می توانند تسهیم دانش را در کارکنان تقویت نمایند.

مشبکی و عندلیب اردکانی (۱۳۹۰) پژوهشی در رابطه با بررسی تأثیر سبک های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند در مدیریت دانش در بین مدیران و معاونان بیمارستان های خصوصی شهر تهران انجام دادند. یافته های این پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول گرا نسبت به سبک رهبری عمل گرا بیشترین تأثیر را بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد و در بین مؤلفه های رهبری تحول گرا، ترغیب به تلاش عقلانی بیشترین تأثیر را بر تحول گرایی یک رهبر دارد.

خلیفه سلطانی و حسینی (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان سبک های رهبری توانمندساز مدیریت دانش انجام دادند و رابطه بین پنج سبک رهبری اصلی (تحول آفرین، عمل گرا، خودمدیریتی، ملاحظه مدار و ساختارگرا) با مدیریت دانش را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که سبک های رهبری تحول گرا که با رفتارهای مشارکتی، احترام دوجانبه و احترام به ایده ها و احساسات زیر دستان همراه است، رابطه قابل توجهی با خلق و تسهیم دانش دارند. در حالی که در مورد سبک رهبری وظیفه مدار و آمرانه، این رابطه معکوس است.

نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه مدیریت دانش با سبک های رهبری مدیران آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش و سبک رهبری تحول گرا رابطه معناداری وجود دارد، اما بین مدیریت دانش و سبک رهبری تعاملی رابطه معناداری مشاهده نشد.

رضایی و قربانی (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا بر مدیریت دانش بانک های استان گیلان انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش و سبک رهبری تحول گرا رابطه معناداری وجود دارد، اما بین مدیریت دانش و سبک رهبری تعاملی رابطه معناداری مشاهده نشد.

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان سازمان های دریایی شهرستان های استان مازندران است که در سال ۱۴۰۲ به طور رسمی در این ادارات مشغول به خدمت بوده اند و تعداد آنها

برابر با ۱۷۸۸ نفر است. روش نمونه‌گیری با توجه به اندازه جامعه ادارات سازمان‌های دریایی استان مازندران، تصادفی نسبی ساده بوده است و حجم نمونه با استفاده از جدول حجم نمونه کرجسی و مورگان برابر با ۳۱۴ نفر تعیین گردید.

ابزار سنجش در این پژوهش بر اساس مبانی نظری و تئوریک، پرسشنامه استاندارد شده بوده که برای پاسخگویی کارکنان ادارات سازمان‌های دریایی طراحی شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش است: پرسشنامه شماره یک مربوط به سبک رهبری باس و اولیو است که دارای ۴۱ سوال و هشت مقیاس فرعی است. این مقیاس‌ها عبارتند از: رفتار کمال‌گرایانه (سوالات ۱ تا ۵)، نفوذ کمال‌گرایانه (سوالات ۶ تا ۹)، روحیه ایجاد انگیزش (سوالات ۱۰ تا ۱۱)، ترغیب به تلاش فکری (سوالات ۱۲ تا ۱۵)، توجه به تفاوت‌های فردی (سوالات ۱۶ تا ۱۹)، مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات (سوالات ۲۵ تا ۳۰)، مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات (سوالات ۳۱ تا ۳۶) و رهبری عدم مداخله (سوالات ۳۷ تا ۴۱). پرسشنامه شماره دو مربوط به مدیریت دانش شرون لاوسون است که شامل ۲۴ سوال و شش مقیاس فرعی است. این مقیاس‌ها عبارتند از: دانش‌آفرینی (سوالات ۱ تا ۴)، جذب دانش (سوالات ۵ تا ۸)، سازماندهی دانش (سوالات ۹ تا ۱۲)، ذخیره دانش (سوالات ۱۳ تا ۱۶)، انتشار دانش (سوالات ۱۷ تا ۲۰) و کاربرد دانش (سوالات ۲۱ تا ۲۴).

با وجود اینکه پرسشنامه‌های استفاده‌شده در این پژوهش توسط محققان مختلفی (آزادمنش، ۱۳۹۱؛ حسینی، ۱۳۹۱؛ عرفانی، ۱۳۹۱؛ حمیدی، ۱۳۹۰؛ چالشتی، ۱۳۸۹؛ ناظم، ۱۳۸۸؛ حدادپور، ۱۳۸۹؛ نصیری، ۱۳۹۱؛ موسی‌خانی، ۱۳۸۶؛ دیوید، ۲۰۱۳؛ کانگ‌چی، ۲۰۱۲؛ باس، ۲۰۰۳؛ جان، ۲۰۰۱؛ زنگ، ۲۰۱۰؛ جنز، ۲۰۰۹) به کار رفته است، و پایایی آنها بیش از ۸۸٪ به دست آمده است. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظرات متخصصان تأیید شده و پایایی آنها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای ابزار مدیریت دانش ۰.۶۴ و برای پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا ۰.۹۱ به دست آمده که نشان‌دهنده پایایی مناسب است.

برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و جداول یک‌بعدی (فراوانی و درصد برای مقیاس‌های رتبه‌ای و اسمی، و میانگین، میانه، انحراف استاندارد، کشیدگی و کجی، کمترین و بیشترین، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی برای مقیاس‌های فاصله‌ای و نمودارها برای شفافیت داده‌ها) استفاده شده است. برای پاسخ به سوالات تحقیق از آمار استنباطی بهره‌گیری شده است. برای سنجش تعداد عوامل هر یک از متغیرها از تحلیل عاملی با روش واریماکس استفاده شده است. همچنین، برای بررسی مدل نظری پژوهش از نرم‌افزار لیزرل استفاده گردیده و از شاخص‌های ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMFE) و

شاخص نیکویی برآزش (GFI) بهره گرفته شده است. تمامی جداول و نمودارهای توصیفی با استفاده از نرم افزارهای SPSS و لیزرل به دست آمده است.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا به توصیف توزیع شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیر پرسش نامه مدیریت دانش و ابعاد آن پرداخته می‌شود.

جدول ۱. توزیع شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیر پرسش نامه مدیریت دانش و ابعاد آن

شاخص‌ها گزینه‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	واریانس	دامنه تغییرات	کمترین	بیشترین
مدیریت دانش	۶۲/۰۰	۱/۲۹	۰/۲۴	-۰/۴۳	۱۶۶/۷۱	۶۷/۰۰	۲۹/۰۰	۹۶/۰۰
دانش آفرینی	۱۰/۷۷	۲/۷۱	-۰/۰۰۳	-۰/۳۲	۷/۳۵	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۱۶/۰۰
جذب دانش	۱۰/۶۹	۲/۵۰	۰/۳۱	-۰/۹۲	۶/۲۵	۱۰/۰۰	۶/۰۰	۱۶/۰۰
سازماندهی دانش	۱۰/۵۴	۲/۶۴	۰/۱۷	-۰/۲۷	۶/۹۷	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۱۶/۰۰
ذخیره دانش	۹/۹۶	۲/۵۲	۰/۱۲	-۰/۲۱	۶/۳۸	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۱۶/۰۰
انتشار دانش	۱۰/۰۶	۲/۶۱	-۰/۷۷	-۰/۵۹	۶/۸۲	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۱۶/۰۰
کاربرد دانش	۹/۹۵	۲/۶۴	۰/۲۰	-۰/۴۳	۶/۹۷	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۱۶/۰۰

بر اساس اطلاعات جدول ۱، میانگین نمره مدیریت دانش برابر با ۶۲ و انحراف معیار آن ۱.۲۹ است. کمترین نمره «مدیریت دانش» ۲۹ و بیشترین نمره ۹۶ می‌باشد. بنابراین، دامنه توزیع نمرات برابر با ۱۲ نمره است. نمره مدیریت دانش اکثریت افراد برابر با ۶۵ است. نیمی از پاسخ‌گویان نمره مدیریت دانش برابر یا کمتر از ۶۲ دارند و نیمه دیگر نمره‌ای بالاتر از آن را کسب کرده‌اند. متوسط نمره «مدیریت دانش» در نمونه آماری برابر با ۶۲ می‌باشد. در ارزیابی کلی از متغیر مدیریت دانش و ابعاد آن باید ذکر کرد که به دلیل نزدیک بودن این متغیر و ابعاد آن به توزیع نرمال، وضعیت این متغیر در نمونه مورد مطالعه مطلوب ارزیابی می‌شود.

جدول ۲. توزیع شاخص‌های مرکزی و پراکندگی سبک رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن

شاخص‌ها گزینه‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	واریانس	دامنه تغییرات	کمترین	بیشترین
رهبری تحول‌گرا	۵۳/۱۵	۹/۵۶	-۰/۵۱	۰/۳۴	۹۱/۴۸	۵۲/۰۰	۲۱/۰۰	۷۳/۰۰
رفتار کمال‌گرایانه	۱۴/۱۰	۲/۸۳	-۰/۴۳	-۰/۱۲	۸/۰۲	۱۵/۰۰	۵/۰۰	۲۰/۰۰
نفوذ کمال‌گرایانه	۱۲/۳۹	۲/۴۸	-۰/۷۳	۰/۶۰	۶/۱۵	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۱۶/۰۰
روحیه ایجاد انگیزش	۵/۱۳	۱/۴۱	-۰/۰۲	-۰/۵۲	۲/۰۱	۶/۰۰	۲/۰۰	۸/۰۰
ترغیب به تلاش فکری	۱۰/۶۴	۲/۱۰	-۰/۱۲	۰/۶۵	۴/۴۱	۱۲/۰۰	۰۰/۴	۱۶/۰۰
توجه به تفاوت‌های فردی	۱۰/۸۷	۲/۶۰	-۰/۱۲	-۰/۳۲	۶/۷	۱۲/۰۰	۴/۰۰	۱۶/۰۰

بر اساس اطلاعات جدول ۲، میانگین به‌دست‌آمده از رهبری تحول‌گرا برابر با ۵۳.۱۵ و انحراف معیار آن ۹.۵۶ است. پایین‌ترین نمره در «سبک رهبری تحول‌گرا» متعلق به افرادی است که نمره ۲۱ را کسب کرده‌اند و بالاترین نمره متعلق به کسانی است که نمره ۷۳ را به‌دست آورده‌اند. نمره کل در این ارزیابی ۱۶۶۹۱ است. بنابراین، دامنه توزیع نمرات برابر با ۵۲ است. نمره «سبک رهبری تحول‌گرا» برای بیشتر افراد برابر با ۵۹ است. نمره این سبک برای نیمی از پاسخ‌گویان برابر با یا کمتر از ۵۴ و برای نیمی دیگر بیشتر از آن است. متوسط نمره «سبک رهبری تحول‌گرا» در نمونه آماری ۵۳ است. در ارزیابی کلی از متغیر «سبک رهبری تحول‌گرا» و ابعاد آن باید اشاره کرد که به‌دلیل نزدیکی این متغیر و ابعاد آن به توزیع نرمال، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت این متغیر در نمونه مورد مطالعه مطلوب است.

جدول ۳. توزیع شاخص‌های مرکزی و پراکندگی سبک رهبری عمل‌گرا و ابعاد آن

شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	واریانس	دامنه تغییرات	کمترین	بیشترین
رهبری عمل‌گرا	۵۲/۱۵	۸/۱۴	۰/۱۶	۱/۴۲	۶۶/۴۰	۵۲/۰۰	۲۸/۰۰	۸۰/۰۰
مدیریت مبتنی بر یادداشت اقتضایی	۱۲/۴۰	۳/۳۱	۱/۷۰	۱/۱۳	۱۱/۰۰	۳۵/۰۰	۵/۰۰	۴۰/۰۰
مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	۱۶/۵۲	۳/۵۴	-۰/۳۹	-۰/۰۳	۱۲/۰۵	۱۸/۰۰	۶/۰۰	۲۴/۰۰
مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات	۱۳/۶۸	۳/۷۸	-۰/۲۳	-۰/۱۹	۱۴/۳۰	۱۸/۰۰	۶/۰۰	۲۴/۰۰
رهبری عدم مداخله	۹/۵۴	۳/۴۳	۰/۴۷	۰/۳۲	۱۱/۸	۱۵/۰۰	۵/۰۰	۲۰/۰۰

بر اساس اطلاعات جدول ۳، میانگین نمره سبک رهبری عمل‌گرا برابر با ۱۵/۵۲ و انحراف معیار آن ۱۴/۸ است. پایین‌ترین نمره در «سبک رهبری عمل‌گرا» مربوط به افرادی است که نمره ۲۸ را کسب کرده‌اند، در حالی که بالاترین نمره به کسانی تعلق دارد که نمره ۸۰ را کسب کرده‌اند. مجموع نمرات کل برابر با ۱۶۳۷۷ می‌باشد. بنابراین، دامنه توزیع نمرات ۵۲ است. نمره سبک رهبری عمل‌گرا برای بیشتر افراد برابر با ۵۳ است. نمره سبک رهبری عمل‌گرا برای نیمی از پاسخ‌دهندگان برابر با ۵۲ یا کمتر و برای نیمی دیگر بیشتر از آن است. متوسط نمره «سبک رهبری عمل‌گرا» در نمونه آماری برابر با ۵۲ است. با ارزیابی کلی متغیر سبک رهبری عمل‌گرا و ابعاد آن، باید اذعان داشت که به دلیل نزدیک بودن این متغیر و ابعاد آن به توزیع نرمال، وضعیت این متغیر در نمونه مورد مطالعه مطلوب ارزیابی می‌شود.

پرسش پژوهش: مدل ساختاری مدیریت دانش بر اساس سبک رهبری تحول‌گرا و

عمل‌گرا در سازمان‌های دریایی استان مازندران کدام است؟

تحلیل عاملی مدیریت دانش، سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا

جدول ۴. آزمون مقدار بارتلت و شاخص کیسر

معیار کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-اولکین		۰.۸۸۵
معیار کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-اولکین		۰.۸۱۶
معیار کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-اولکین		۰.۹۱۱
آزمون کرویت بارتلت	تقریب کای اسکوئر	۵۲۳۷.۲۴۴
	درجه آزادی	۲۷۶
	معنی داری	۰.۰۰۰

در این پژوهش میزان KMO برای مدیریت دانش برابر ۰/۹۱۱ سبک رهبری عمل‌گرا ۰/۸۸ و سبک رهبری تحول گرا ۰/۸۱ بدست آمده است فرآیند تحلیل عامل هم نشان داد که حجم نمونه کفایت دارد.

جدول ۵. مقدار مجذور خی برای آزمون بارتلت و شاخص کیسر

آزمون کرویت بارتلت	تقریب مجذور خی	درجه آزادی	معنی داری	تفسیر
مدیریت دانش	۵۲۳۷/۲۴	۲۷۶	۰/۰۰۰	کرویت کامل (توزیع نرمال)
رهبری تحول گرا	۳۰۲۳/۵۹۴	۱۷۱	۰/۰۰۰	کرویت کامل (توزیع نرمال)
رهبری عمل گرا	۳۳۲۱/۳۴	۲۳۱	۰/۰۰۰	کرویت کامل (توزیع نرمال)

با توجه به فرآیند آزمون بارتلت که به بررسی کرویت داده‌ها می‌پردازد، می‌توان به جدول ۵ اشاره کرد که نتیجه آزمون بارتلت را نشان می‌دهد. این آزمون از طریق تقریب مجذور کای ارائه شده است. بر اساس این تقریب، با درجه آزادی ۲۷۶، مقدار مجذور کای برای مدیریت دانش برابر با ۵۱۳۷/۲۴۴، برای رهبری تحول گرا ۳۰۲۳/۵۹۴ و برای رهبری عمل گرا ۳۳۲۱/۳۴ به دست آمده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مقدار تقریب مجذور کای از لحاظ آماری در سطح اطمینان ۰/۹۹ (۰/۰۰۱) معنادار است. این آزمون نشان می‌دهد که داده‌های تجربی از نظر کرویت مناسب بوده و این امر تاییدی بر نرمال بودن توزیع چندمتغیری داده‌ها است، که شامل متغیرهای سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا نیز می‌شود.

پس از بررسی دقیق جدول ماتریس مؤلفه‌ها، از روش چرخش استفاده شد تا بار عاملی هر سوال مشخص گردد و تأکید شود که هر سوال در کدام یک از عوامل قرار می‌گیرد. در این تحقیق، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده و روش مؤلفه‌های اصلی (PC) برای استخراج عوامل به کار رفته است. همچنین، برای چرخش مؤلفه‌ها از روش حداکثر پراکندگی استفاده شد. بر اساس ماتریس مؤلفه‌ای چرخش یافته، مشخص شد که هر متغیر از چند عامل استخراج شده تشکیل شده است که نتایج آن در ادامه آورده شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل عامل مدیریت دانش

عوامل	شاخص	عوامل	شاخص	عوامل	شاخص
عامل اول	جذب دانش	عامل دوم	کاربرد دانش	عامل سوم	دانش آفرینی
عامل چهارم	ذخیره دانش	عامل پنجم	سازماندهی دانش	عامل ششم	انتشار دانش

جدول ۷. نتایج حاصل از تحلیل عامل سبک رهبری تحول گرا

عوامل	شاخص	عوامل	شاخص
عامل اول	روحیه ایجاد انگیزش و توجه به تفاوت‌های فردی	عامل دوم	نفوذ کمال گرایانه
عامل سوم	رفتار کمال گرایانه	عامل پنجم	ترغیب به تلاش فکری

جدول ۸. نتایج تحلیل عامل سبک رهبری عمل گرا

عوامل	شاخص	عوامل	شاخص
عامل ۱	رهبری عدم مداخله	عامل ۳	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات
عامل ۲	مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی	عامل ۴	مدیریت مبتنی بر استثنائات

مدل رابطه سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا با مدیریت دانش

الگوی بدست آمده در این تحقیق، ارتباط سبک‌های رهبری با مدیریت دانش را نشان می‌دهد. این الگو شامل سبک رهبری تحول گرا و سبک رهبری عمل گرا است. در سبک رهبری تحول گرا، ابعاد مختلفی همچون «رفتار کمال گرایانه»، «نفوذ کمال گرایانه»، «روحیه ایجاد انگیزش»، «ترغیب به تلاش فکری»، و «توجه به تفاوت‌های فردی» مشاهده می‌شود، در حالی که سبک رهبری عمل گرا شامل «رهبری مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی»، «رهبری فعال مبتنی بر استثنائات»، «رهبری منفعل مبتنی بر استثنائات» و «رهبری عدم مداخله» است. این ابعاد به عنوان متغیرهای مستقل در کنار ابعاد مدیریت دانش شامل «دانش آفرینی»، «جذب دانش»، «سازماندهی دانش»، «ذخیره دانش»، «انتشار دانش» و «کاربرد دانش» که به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند، مورد اندازه‌گیری قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهند که الگوی واقعی داده‌ها تفاوت قابل توجهی با این الگو ندارد.

نتایج اثر متغیر پنهان بیرونی سبک رهبری تحول گرا نشان داد که ۱۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مدیریت دانش) توسط مجموعه‌ای از شاخص‌های سبک رهبری تحول گرا پیش‌بینی می‌شود و باقی تغییرات توسط سایر متغیرها پیش‌بینی شده است. در میان مؤلفه‌های سبک رهبری تحول گرا، مؤلفه‌های «رفتار کمال گرایانه» و «ترغیب به تلاش فکری» بالاترین میزان انسجام درونی را در متغیر پنهان بیرونی نشان دادند و به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌ها در این سبک رهبری شناخته شدند.

نتایج اثر متغیر پنهان بیرونی سبک رهبری عمل گرا نشان داد که این سبک با ضریب تاثیر مستقیم ۰/۸۵، تأثیر مثبت و مستقیمی بر متغیر مدیریت دانش دارد. به عبارت دقیق‌تر،

۸۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مدیریت دانش) توسط مجموعه‌ای از شاخص‌های سبک رهبری عمل‌گرا پیش‌بینی شده است و باقی تغییرات نیز توسط سایر متغیرها پیش‌بینی شده‌اند. همچنین، مؤلفه «رهبری فعال مبتنی بر استثنائات» بالاترین میزان انسجام درونی در متغیر پنهان بیرونی سبک رهبری عمل‌گرا را نشان داد.

میزان تاثیر متغیر پنهان درونی ابعاد مختلف مدیریت دانش به شرح زیر بدست آمد: «دانش‌آفرینی» با ضریب ۰/۸۲، «جذب دانش» با ضریب ۰/۸۳، «سازماندهی دانش» با ضریب ۰/۸۱، «ذخیره دانش» با ضریب ۰/۷۶، «انتشار دانش» با ضریب ۰/۷۳ و «کاربرد دانش» با ضریب ۰/۷۵. از ترکیب این شاخص‌ها، متغیر مدیریت دانش شکل گرفت. در میان این شاخص‌ها، «جذب دانش» بالاترین و «انتشار دانش» کمترین میزان انسجام درونی را در متغیر پنهان درونی نشان داد.

با توجه به اینکه ریشه خطای میانگین مجذورات تقریباً برابر ۰/۳۶ و مقدار «شاخص نیکویی برازش» این مدل برابر ۰/۹۲ است، می‌توان بیان کرد که این مدل برازش قابل قبولی با واقعیت دارد. در نهایت، نتایج تحقیق نشان می‌دهند که میان سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، سبک رهبری عمل‌گرا بیشترین ارتباط و تاثیر را بر مدیریت دانش سازمان‌های دریایی استان مازندران دارد. بنابراین، به نظر می‌رسد که به کارگیری مدیرانی که از سبک رهبری عمل‌گرا پیروی می‌کنند، می‌تواند به طور قابل توجهی به بهبود و افزایش مدیریت دانش در این سازمان‌ها کمک کند.

جدول ۹. برازش مدل پژوهش

ردیف	شاخص	میزان	ملاک تفسیر
۱	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSE)	۰/۳۳	برازش عالی (کمتر یا مساوی ۰/۵۰)
۲	شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲	برازش عالی (بیشتر از ۰/۹۰)
۳	تاکر لویی	۰/۹۱	برازش عالی (ملاک بیشتر از ۰/۹۰)
۴	بنتلر	۰/۹۱	برازش عالی (ملاک بیشتر از ۰/۹۰)
۵	هلتز	۰/۷۳	برازش عالی (ملاک بیشتر از ۰/۷۰)

با توجه به اینکه ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSE) برابر با ۰/۳۳ و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) این مدل برابر با ۰/۹۲ است، می‌توان نتیجه گرفت که این مدل برازش قابل قبولی با واقعیت دارد. ضریب به دست آمده نشان‌دهنده تاثیر مستقیم متغیرهای سبک رهبری عمل‌گرا و جو سازمانی و تاثیر معکوس متغیر سبک رهبری تحول‌گرا بر متغیر مدیریت دانش به طور معنادار است.

$$Y = (-0/30) + (0/64) \text{ سبک رهبری عمل‌گرا} + (0/30) \text{ سبک رهبری تحول‌گرا} \quad (Y = (-0/30) \text{ مدیریت دانش})$$

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ۳۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته مدیریت دانش توسط مجموعه‌ای از متغیرهای سبک رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) تبیین می‌شود. میزان بتای متغیر رهبری تحول‌گرا در پیش‌بینی مدیریت دانش برابر با ۰.۵۴ و میزان بتای رهبری عمل‌گرا ۰.۱۰ به دست آمد. این موضوع نشان می‌دهد که با افزایش متغیرهای سبک رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)، مدیریت دانش نیز افزایش می‌یابد.

یافته‌های پژوهش بیجن دیوید انولوی و همکاران (۲۰۲۴)، مرات و دامینبو (۲۰۱۳)، سین کوانگ چی (۲۰۱۲)، شری راین و زیا اونی زنگ (۲۰۱۲)، کرافورد (۲۰۱۲)، پایتلیس (۲۰۱۰)، کرافورد (۲۰۰۸)، سوری بابو (۲۰۰۸)، سنجی کومار (۲۰۰۸)، بریانت (۲۰۰۸)، کرافورد (۲۰۰۵)، جان پایتلیس (۲۰۰۱)، عموزاد خلیلی (۱۳۹۱)، مشبکی و عندلیب اردکانی (۱۳۹۰)، خلیفه سلطانی و حسینی (۱۳۸۹)، نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹)، رضایی و قربانی (۱۳۸۹)، و زاهدی (۱۳۸۹) با یافته‌های این پژوهش همسو است. این مطالعات نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا تأثیر مستقیم بر مدیریت دانش دارند و در میان این دو، تأثیر سبک رهبری عمل‌گرا در مدیریت دانش بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا بوده است.

با توجه به این که یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دریایی، عدم دسترسی به اطلاعات کافی در مورد میزان دانش موجود در سازمان است، و از آن‌جا که استقرار سیستم مدیریت دانش با تمرکز بر راه‌حل‌هایی که کل سیستم را در بر می‌گیرد، یکی از مهم‌ترین ابزارها برای حل این مشکل به‌شمار می‌رود، ضرورت انجام این پژوهش بیش از پیش آشکار می‌شود. چرا که در صورت استقرار و تقویت مدیریت دانش در سازمان‌های دریایی، مزایای ملموس و ناملموسی برای سازمان به همراه خواهد داشت که عبارتند از: ۱- افزایش پایگاه دانش سازمان، ۲- تسهیم تخصص بین افراد، ۳- جلوگیری از خروج دانش همراه با خروج افراد از سازمان‌های دریایی، ۴- عدم اتکا به افراد در سازمان، ۵- افزایش بهره‌وری کارکنان، ۶- کاهش هزینه‌ها در جمع‌آوری و به‌کارگیری مجدد دانش، ۷- جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی سازمان‌های دریایی، ۸- افزایش اثربخشی شغل.

علاوه بر این، در صورتی که مدیریت دانش در سازمان مستقر و تقویت شود، به حفظ و هدایت دانش سازمانی و افزایش اثربخشی کلی سازمان کمک خواهد کرد. سازمان‌های دریایی، به‌ویژه سازمان‌های دریایی استان مازندران که در این پژوهش به‌عنوان جامعه هدف در نظر گرفته شده‌اند، در پی اجرای مدیریت دانش به‌منظور ارتقاء سازمان خود هستند. به‌ویژه در عصر پیشرفت سریع دانش، تغییرات گسترده‌ای در ساختار و عملکرد سازمان‌های

دریایی در حال وقوع است. در این راستا، برخورداری مدیران و کارکنان سازمان‌های دریایی از دانش، اطلاعات، فنون، اصول و راهبردهای آموزشی به‌تنهایی کافی نیست؛ بلکه لازم است دانش به‌طور صحیح و به‌موقع در محیط‌های آموزشی سازمان‌ها به‌کار گرفته شود. به عبارت دیگر، مدیریت دانش را می‌توان از ارکان رشد جنبش نرم‌افزاری و تولید دانش در سازمان‌های دریایی و مدارس در قرن اطلاعات دانست. مدیریتی که سازماندهی، بازیابی، انتقال و نشر دانش را از مدیریت سازمان‌های دریایی آغاز می‌کند و سرمایه عقلانی کارکنان و دانش‌آموزان را با ایجاد انگیزه‌های راهبردی به‌کار می‌گیرد و به چرخه حیات دانش که بنیان‌گذار یادگیری سازمانی است، سرعت می‌بخشد.

نتایج این پژوهش نشان داد که دو عاملی که می‌توان به‌عنوان کلید اصلی مدیریت دانش در سازمان‌های دریایی معرفی کرد، عبارتند از: سبک رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری عمل‌گرا که سیستم مدیریتی سازمان باید توجه ویژه‌ای به آن‌ها داشته باشد. نتایج تحقیق در مورد سبک رهبری مدیران نشان داد که هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در مدیریت دانش سازمان‌های دریایی موثر و کارا بوده و استفاده از این دو سبک به‌عنوان دو سبک مدرن رهبری می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف خود در زمینه مدیریت دانش یاری دهد. به‌ویژه نتایج این پژوهش نشان داده است که استفاده سازمان‌های دریایی از مدیرانی با سبک رهبری عمل‌گرا، بیشتر می‌تواند در زمینه مدیریت دانش موفق باشد؛ چرا که سبک رهبری مدیران به‌طور مستقیم بر جو سازمانی اثر می‌گذارد و سازمان را به‌سمت اهداف خود هدایت خواهد کرد.

بنابراین، در عصر انفجار دانش و در دنیایی که انتشار دانش به‌عنوان قدرت محسوب می‌شود، به‌منظور تقویت مدیریت دانش در سازمان‌های دریایی، ضروری است که سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با یکدیگر ترکیب شوند و مدلی مناسب برای مدیریت دانش ارائه گردد. محقق در این پژوهش به مدل مناسبی دست یافته است که امیدوار است مورد استفاده در آموزش و پرورش، به‌ویژه آموزش و پرورش استان مازندران قرار گیرد تا شاهد تحولی شگرف در سیستم مدیریت دانش این سازمان کلیدی کشور باشیم.

بر اساس سوال اصلی این پژوهش که به بررسی الگوی ساختاری مدیریت دانش بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) در سازمان‌های دریایی استان مازندران پرداخته است، الگوی ارائه شده در این تحقیق به‌عنوان الگوی مناسب مدیریت دانش برای سازمان‌های دریایی استان مازندران پیشنهاد می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای مسئولان سازمان‌های دریایی در زمینه سبک‌های رهبری، به‌ویژه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، و بررسی تأثیر آنها بر مدیریت دانش، مدل

پیشنهادی را اجرایی کرده و نسبت به تقویت مدیریت دانش در این سازمان‌ها اقدام شود. با توجه به نتایج این پژوهش، پژوهشگر بر این باور است که استفاده از یافته‌های این تحقیق می‌تواند به شتاب‌دهی به پیشرفت سازمان‌های دریایی در زمینه مدیریت دانش کمک کند.

منابع

- افضلیان، میترا. (۱۴۰۱). بررسی وضعیت مدیریت دانش در سیستم سازمان‌های دریایی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تنکابن.
- بخشی حاجی خواجه لو، شهرام؛ نامور، یوسف و پوراصغر، نصیبه. (۱۴۰۲). طراحی الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی سازمان تأمین اجتماعی: رویکرد نظریات داده بنیاد. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت. ۲؛ ۱۳.
- بیدختی، علیرضا. (۱۳۹۰). بررسی و ارزیابی وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها فصلنامه توسعه انسانی پلیس، ۳۹. ۱۲-۲۵.
- ساعتچی، محمود و عزیز پور، علی اکبر. (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثر بخش دانشگاهی. دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشور رفتار، ۱۲، ۱۱۴.
- خلیفه سلطانی، حشمت، (۱۳۸۹)، سبک‌های رهبری توانمند ساز مدیریت دانش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین، ۴، ۱۲-۱۹.
- خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۸). الگوی ساختاری، فرهنگی و تکنولوژیکی متناسب با رویکرد مدیریت دانش، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- رضایی دولت آبادی، حسن، خزایی پول، جواد، (۱۳۹۲)، طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بحران، ۳، ۱۵.
- عموزاد خلیلی، مجید و اسکندری، راضیه. (۱۴۰۲). پژوهشی تحت عنوان ارزیابی رابطه رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش، سومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- مشبکی، اصغر؛ عندلیب اردکانی، نادر. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی، رویکردی نوین در مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۴، ۱۶.
- نیکبخت، اکرم. (۱۴۰۲). رابطه بین مدیریت دانش با سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly, 14(3), 261–295.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). Form Transformational Leadership: Learning to share The vision organizational Dynamics. vol.18, no.3, pp,19-31.
- Bejan David Analoui, Clair Hannah Doloriert, Sally Sambrook .(2024). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations, *Journal of Management Development*, 32(1),4-17.
- Bryant, S. E. (2003). *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(4), 32–44.
- C. B. Crawford, (2008). Transformational Leadership, Innovation And Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management and Leadership*, 2, 16.
- C. B. Crawford.(2012). Exploring The Relationship Between Knowledge Management And Transformational Leadership. *Journal of Knowledge Management and Leadership*,
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). *The role of leadership in the management of knowledge: A study of the Spanish ICT sector*. International Journal of Human Resource Management, 26(1), 1–25.
- Farooq, R. (2024). A review of knowledge management research in the past three decades: a bibliometric analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 339-378.
- Hsin-Kuang. C. and Chun.(2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Journal of Social Behavior And Personality*, 40(6),1015-1024.
- John D. Politis. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354 – 364.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). *Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation*. Journal of Management Development, 30(2), 206–221.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Politis, J. D. (2001). *The relationship of various leadership styles to knowledge management*. Leadership & Organization Development Journal, 22(8), 354–364.
- Politis, J.D. (2012). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership and Organisation Development Journal*, 22(8), 354–364.
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M. and Zada, S. (2024). Employee sense making in organizational change via knowledge management: leadership role as a moderator. *Current Psychology*, 43(7), 6657-6671.
- Valerie (C. Y.) Zhu and Linyan Sun.(2012). The Interactive Relationship between Corporate Cultures, *Leadership Style and Knowledge Management*, 1(3), 1-15.