

Identifying the Structural Model of the Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles with Knowledge Management among the Faculty Members of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan)

**Abbas Ghaedamini
Harouni** 

Ph.D. Student in Cultural Management, Faculty Management. South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran. Iran

**Reza Ebrahimzadeh
Dastjerdi** *

Assistant Professor, Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Mehrdad Sadeghi De
Cheshmeh** 

Assistant Professor, Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Majed Maharani
Barzani** 

Ph.D. Student in Cultural Management, Faculty Management. Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Abstract

۱. Introduction

One of the main challenges facing today's management is the development of organizational culture and leadership styles in which knowledge management is valued. Therefore, it is important to know the factors affecting knowledge management. Undoubtedly, knowledge management will have a great impact on the organization and employees. Knowledge management tries to introduce or strengthen knowledge as a high value in organizational culture, and knowledge management tries to introduce and strengthen knowledge in management styles, and the knowledge of

* Corresponding Author: abbasgheadamini۲۰۲۰@gmail.com

How to Cite: Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi De Cheshmeh, M., Maharani Barzani, M. (۲۰۲۳). Identifying the Structural Model of the Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles with Knowledge Management among the Faculty Members of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, ۱۰(۳۴), ۵۹-۹۷.

managers and employees creates efficiency, effectiveness and productivity in On the other hand, the cultural dimensions of Hofstede's model have been used in various researches in the field of management and culture, and considering the role that cultural differences at the national and organizational level have on the capacity to absorb knowledge, the importance of Cultural factors affect the processes of knowledge absorption and transfer, and despite the research done, two theoretical deficiencies can be seen in this section, firstly, the role of organizational culture and leadership styles on knowledge management in Iran has not been thoroughly investigated, and secondly, in Most of the conducted researches, the organizational culture factor of Hofstede's model has not been investigated in detail, and thirdly, the subject of this research has not been done in cultural organizations, therefore, the main goal of this research is to investigate the effect of leadership style (Hersey and Blanchard's model) and organizational culture. Hofstede's model) is based on knowledge management. As the statistics show, ۵۰٪ of the problems of implementing knowledge management are related to culture and human resources (Jalali et al., ۲۰۱۴) and in order to change and share knowledge among their members, organizations must have a capable leader to change the culture. (Heidari et al., ۲۰۱۳). Many researchers have examined knowledge management in organizations from different perspectives. For example, the influence of organizational culture (Park et al., ۲۰۱۰. Kumar, ۲۰۱۱. Voivora, ۲۰۱۳) and leadership style (Birouznoff, ۲۰۱۳, Bryant, ۲۰۰۳. Crawford, ۲۰۰۵) (knowledge management) has been investigated, but little research on organizational culture (Hofstede's model) and leadership style (Hersey and Blanchard model) has been conducted on knowledge management and in addition, most of the researches have been conducted in western countries and none of them have been conducted among the faculty members of universities, which doubles the necessity of conducting this research. Therefore, this research is conducted with the aim of determining the relationship between organizational culture (Hofstede's model) and leadership styles (Hersey and Blanchard's model) with knowledge management among the faculty members of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan).

۲. Literature Review

Torabi and Alden (۲۰۱۷) in a research called the effect of knowledge management on the productivity of the organization: a case study they conducted in Kausar Bank of Iran concluded that the willingness of employees to share knowledge and, accordingly, the sharing of implicit knowledge had a direct effect on productivity. Shujahat et al. (۲۰۱۶) in a research entitled the effect of knowledge management on innovation with the mediating role of knowledge workers' productivity reached the

conclusion that knowledge management had a positive effect on innovation with the mediating role of knowledge workers' productivity. Mohammad Zaki et al. (۲۰۱۶) in a research entitled The relationship between the leadership style of managers and the level of organizational learning among the employees of the National Accounts Court and with a descriptive method of correlation, they concluded that there was a significant relationship between the leadership style of managers and the level of organizational learning among the employees of the National Accounts Court and also The results showed that the amount of organizational learning of employees increases the closer they get from the authoritarian-exploitative leadership style to the collaborative style. The study conducted in America concluded that the leadership style and knowledge management had an effect on the acceptance of technology. Qurbani Azar et al. They made a correlation and concluded that there was a significant relationship between organizational culture and knowledge management. And among the components of organizational culture, individual creativity was more related to knowledge management. Crawford (۲۰۱۰) in a research entitled the relationship between knowledge management and transformational leadership, which he conducted with a correlational descriptive method, concluded that in this research, there was a meaningful relationship between transformational leadership, functional leadership, and freedom leadership with knowledge management.

۳. Methodology

The current research is practical in terms of its purpose, because it deals with the application of the proposed variables to help knowledge management. On the other hand, the mentioned research is descriptive in terms of the method of collecting information, because it examines the effects of organizational culture and leadership styles on deals with knowledge management and examines the relationships between the mentioned variables in the form of structural equation modeling. The statistical population in the present study includes all the employees working in the faculty members of Islamic Azad University, Isfahan branch (Khorasgan) numbering ۳۸۰ people. Including the sample size from Cochran's formula, ۱۸۰ people have been estimated. In this research, a stratified sampling method proportional to the volume has been used.

۴. Results

That the research hypothesis is confirmed at ۹۰% confidence level. In the explanation of the hypothesis test, it should be said that according to the critical value of CR, which is more than ۱,۹۶ for the hypothesis, and the P value, which is less than the error level of ۰,۰۵, the research hypothesis is confirmed at the ۹۰% confidence level. Therefore, organizational culture has

a positive and significant effect on leadership styles, and organizational culture has a positive and significant effect on knowledge management, and leadership styles have a positive and significant effect on knowledge management.

۵. Discussion





This research, which was conducted with the aim of investigating the relationship between organizational culture (Hofstede's model) and leadership styles (Hersey and Blanchard's model) with knowledge management among the academic staff members of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), provides evidence of the role of organizational culture (model Hofstede's) and leadership styles (Hersey and Blanchard's model) were obtained by knowledge management among the academic staff members of Islamic Azad University, Isfahan branch (Khorasgan). Hersi and Blanchard) it was confirmed that there is a relationship with knowledge management among the academic staff members of Isfahan branch of Islamic Azad University (Khorasgan).

۶. Conclusion

Findings from the present study are aligned with Hoshangi et al.'s research (۲۰۱۴) that organizational culture and leadership styles had an effect on knowledge management, and also with Mashbaki et al.'s research (۲۰۱۵) that leadership styles had an effect on knowledge management. It is direct and also with the research of Crawford (۲۰۱۰) that there was a meaningful relationship between transformational leadership, functional leadership and freedom leadership with knowledge management, and Boersox (۲۰۱۲) that leadership style and knowledge management had an impact on technology acceptance, and Mohammad Zaki et al. (۲۰۱۶) stating that there is an indirect alignment between the leadership style of managers and the level of organizational learning among the employees of the National Audit Office, and to explain this finding, it can be said that by strengthening and strengthening the organizational culture On the one hand, employees accept knowledge management more easily, and on the other hand, knowledge creation, knowledge sharing, knowledge application and knowledge storage are done more effectively in organizations. And on the other hand, they expressed leadership styles as agents of change. Because the organization must have a capable leader to change the culture in order to be able to change and to be able to accept and share knowledge in the organization among the members.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Styles, Knowledge Management, Faculty Members, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan)

شناسایی الگوی ساختاری رابطه فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

- عباس قاندامینی هارونی *  *
 دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- رضا ابراهیم زاده دستجردی 
 استادیار، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
- مهرداد صادقی ده چشمه 
 استادیار، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
- مجید ماهرانی برزانی 
 دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی الگوی ساختاری رابطه بین فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) بود. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد نفر ۳۸۰ تشکیل دادند که از طریق فرمول کوکران تعداد ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه از طریق روش طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند و ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد فرهنگ‌سازمانی هافستد (۲۰۰۱)، پرسشنامه استاندارد سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) (۱۹۸۶) و پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) بود. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب‌نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای فرهنگ‌سازمانی ۰/۸۹ و سبک‌های رهبری ۰/۸۸ و پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۰ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مشتمل بر ضریب

* نویسنده مسئول: abbasgheadamini۲۰۲۰@gmail.com

همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری (SEM) انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) رابطه معنی‌دار دارد ($p < 0/05$) نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری (SEM) نشان داد که فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ‌سازمانی، سبک‌های رهبری، مدیریت دانش، اعضای هیئت‌علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).

مقدمه

در بین رشته‌های علمی مختلف بر روی مفهوم فرهنگ توافق نظری وجود ندارد؛ باوجوداین، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به‌عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (کورتند چرماک^۱، ۲۰۰۷) نزدیک به دو دهه است که نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران عرصه سازمان و مدیریت، به‌ویژه صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند که چندان ملموس و محسوس نیست. این موضوع توسط صاحب‌نظران معروفی نظیر بنیس^۲، شاین^۳، هافستد^۴، اوشی^۵ موردنقد و طرح قرار گرفته لذا این موضوع مهم فرهنگ‌سازمانی نام گرفت و بیشتر با جنبه غیرمادی و غیرملموس در سازمان شناخته شد و در مقاطع مختلف زمانی موردبررسی و مطالعه قرار گرفت (فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱).

موضوع رهبری موردتوجه بسیاری از پژوهش‌گران واقع شده است. نتایج این پژوهش‌ها منجر به ارائه و توسعه تئوری‌های مختلفی در زمینه سبک‌های رهبری مدیران شده است. بررسی این تئوری‌ها طیف وسیعی از سبک‌های رهبری از سبک‌های آمرانه و استبدادی تا سبک‌های مشارکتی و تحول‌گرا را نشان می‌دهد. سبک‌های مختلف رهبری عبارت‌اند از: سبک‌های آمرانه، هرج‌ومرج طلب، بروکراتیک، دموکراتیک، مشورتی، مشارکتی، تحول‌گرا، عمل‌گرا و غیره باید خاطر نشان نمود که یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نمی‌باشد. از این رو یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوت را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان برگزیند امروزه کارکنان از تحصیلات بالایی برخوردار هستند و کارها بیشتر تخصصی شده است، بنابراین نمی‌توان مثل گذشته آن‌ها را وادار به انجام کار کرد. در سازمان‌های امروزی نیاز بیشتری به مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان

۱. Korteand Chermack

۲. Bennis

۳. Shin

۴. Hofstede

۵. Oshi

می‌باشد. در حقیقت تغییر سبک مدیریت از حالت مدیریت استبدادی به سمت مدیریت مشارکتی منجر به موفقیت هر چه بیشتر سازمان می‌گردد. سبک رهبری که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد علاوه بر این، به کارگیری سبک رهبری حمایتی و مشارکتی منجر به افزایش لذت انجام کار در کارکنان می‌گردد (مصدق راد، ۱۳۸۴). از آنجا که برنامه‌های موفق مدیریت دانش، به کسب مزیت رقابتی و موفقیت‌های درازمدت سازمانی منجر می‌شوند (فرانکلین^۱، ۲۰۰۶) اجرای فرایند مدیریت دانش در هر نوع سازمانی برای افزایش یادگیری کارکنان و گروه‌های کاری و بالابردن توانایی‌های آن‌ها ضروری است (لیاو و وو^۲، ۲۰۱۰) شناسایی سبک رهبری مناسب در محیط پرتلاطم کسب‌وکار امروزی امری ضروری است، زیرا طبق نظر و تحقیقات محققان، سبک‌های رهبری مختلف آثاری متفاوت در اجرای فرایند مدیریت دانش دارند (بریانت^۳، ۲۰۰۳) البته شایان‌ذکر است که اجرای سبک رهبری مناسب در سازمان نیز نیازمند فرهنگ‌سازمانی قوی است که پذیرای رهبری باشید و فرهنگ‌سازمانی از عوامل اثرگذار بر کارایی و خروجی سازمان‌ها و مدیریت به حساب می‌آید (هوشنگی و همکاران، ۱۳۹۴). اهمیت فرهنگ‌سازمانی در مدیریت دانش بارها تأیید شده است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۶) فرهنگ‌سازمانی را یکی از الزامات مدیریت دانش می‌دانند و پلانی^۴ (۲۰۰۶) هم فرهنگ‌سازمانی نامناسب را یکی از عوامل پنهان و پشت پرده شکست طرح‌های مدیریت دانش در نظر می‌گیرند و وجود فرهنگ‌سازمانی مناسب را برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها ضروری می‌داند. تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد (چیک فونگ^۵، ۲۰۰۱). علاوه بر این بین سبک رهبری مدیران و مدیریت برداشت رابطه تنگاتنگی وجود دارد. متغیرهای

۱. Franklin

۲. Liao & Wu

۳. Bryant

۴. Plana

۵. Choik Foong

سازمان از محیطی نشات می‌گیرند که فرد در آن فعالیت می‌کند و شامل سبک رهبری (سالی و گیلسون^۱، ۲۰۰۴) ساختار سازمان، فرهنگ‌سازمانی (و منابع سازمان (شین^۲، ۲۰۰۹) می‌باشد. یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت امروزی، توسعه فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری می‌باشد که در آن برای مدیریت دانش ارزش قائل شود. لذا شناخت عوامل مؤثر بر مدیریت دانش حائز اهمیت است. بدون تردید مدیریت دانش تأثیر بسزایی بر سازمان و کارکنان خواهد داشت. مدیریت دانش سعی می‌کند دانش را به‌صورت یک ارزش والا در فرهنگ‌سازمانی وارد کرده یا تقویت نماید و مدیریت دانش سعی می‌کند دانش در سبک‌های مدیریت وارده و تقویت کند و دانش مدیر و کارکنان باعث ایجاد کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در سازمان می‌شود. از سوی دیگر بهره‌گیری از ابعاد فرهنگی مدل هافستد در پژوهش‌های مختلفی در حوزه مدیریت و فرهنگ صورت گرفته است و با توجه به نقشی که تفاوت‌های فرهنگی در سطح ملی و سازمانی بر ظرفیت جذب دانش دارد، می‌توان به اهمیت عوامل فرهنگی بر فرایندهای جذب و انتقال دانش پی برد و باوجود تحقیقات صورت گرفته، دو کمبود نظری در این بخش مشاهده می‌شود اول اینکه نقش فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش در ایران موردبررسی دقیق قرار نگرفته است و دوم اینکه در عمده تحقیقات انجام‌شده، عامل فرهنگ‌سازمانی مدل هافستد موردبررسی دقیق قرار نگرفته است و سوم اینکه موضوع این پژوهش در سازمان‌های فرهنگی صورت نگرفته است براین اساس در این پژوهش هدف اصلی بررسی تأثیر سبک رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) و فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) بر مدیریت دانش است. همان‌طور که آمارها نشان می‌دهند ۵۰ درصد مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش مربوط به عامل فرهنگ و نیروی انسانی بوده است (جلالی و همکاران، ۱۳۸۴) و سازمان‌ها به‌منظور تغییر و تسهیم دانش بین اعضای خود، باید رهبری توانمندی برای تغییر فرهنگ داشته باشند. (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲). محققان زیادی مدیریت دانش در سازمان‌ها را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کرده‌اند. برای مثال تأثیر فرهنگ‌سازمانی

۱. Salley & Gilson

۲. Shin

(پارک و همکاران^۱، ۲۰۱۰. کومار^۲، ۲۰۱۱. وویورا^۳، ۲۰۱۳) و سبک رهبری (بیروزناف^۴، ۲۰۱۳. بریانت، ۲۰۰۳. کرافورد^۵، ۲۰۰۵) مدیریت دانش بررسی شده است، اما تحقیق کمی درباره فرهنگ سازمانی (مدل هافستد) و سبک رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) بر مدیریت دانش انجام گرفته است و علاوه بر این، اکثر تحقیقات انجام گرفته در کشورهای غربی بوده و هیچ‌کدام در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها انجام نشده است که ضرورت انجام دادن این تحقیق را دوجندان می‌کند. لذا این تحقیق باهدف تعیین رابطه فرهنگ سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام می‌شود.

مبنای نظری تحقیق

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان بخشی از کارکردهای اقتصادی عبارت است از پیش‌فرض‌هایی اساسی که گروه برای مواجهه با مشکلاتش جهت انطباق با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی؛ خلق، کشف یا توسعه داده است. الگویی که کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده و می‌توان آن را به‌عنوان راهی درست به اعضای جدید سازمان آموخت تا از همان زاویه و در همان قالب در رابطه با مشکلات بیندیشد و احساس و عمل نمایند (مارتینز^۶ و همکاران، ۲۰۱۵). فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیه‌ها و انتظارات مشترکی را دربرمی‌گیرد که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند؛ فرهنگی که می‌تواند منع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد که در بیشتر سازمان‌ها و غالب موقعیت‌های مدیریتی این چنین

۱. Park et al

۲. Kumar

۳. Wiewiora

۴. Birasnav

۵. Crawford

۶. Martinez

است (شاین، ۱۳۸۳) تحقیقات در حوزه‌های مختلف نشان می‌دهد که یکی از پرتکرارترین عوامل شکست در سازمان‌ها و محیط‌های کاری، غفلت و بی‌توجهی به عوامل فرهنگی است (والمحمدی و روشن‌ضمیر^۱، ۲۰۱۵: ۷۰) بر طبق نظر استیفن رابینز، هفت ویژگی اصلی، در مجموع فرهنگ‌سازمانی را تشکیل می‌دهند که عبارت‌اند از: خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، توجه به افراد، تشکیل تیم، تحول و ثبات یا پایداری. تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات موردنظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ‌سازمانی، به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد دانش در صورتی می‌تواند به‌طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که موردحمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹).

تئوری ابعاد فرهنگ هافستد

تفاوت‌های فرهنگی بین ملت‌ها را تا حدی می‌توان به‌وسیله ۵ بعد دوقطبی توصیف کرد. اولین بعد فاصله قدرت^۲ نام دارد و عبارت است از درجه نابرابری میان مردم یک کشور: از تقریباً برابر (فاصله قدرت کم) تا کاملاً نابرابر (فاصله قدرت زیاد). همه جوامع نابرابرند اما در برخی نابرابری بیش از دیگران است. (افراد کم قدرت نهادها و سازمان‌ها تا چه مقدار نابرابری توزیع قدرت را انتظار و قبول دارند. در فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت کم مثل استرالیا، اتریش، دانمارک، ایرلند و نیوزیلند مردم روابط و مناسبات قدرت دموکراتیک و مشورتی یا شورایی را انتظار و قبول دارند. مردم بدون توجه به موقعیت‌های رسمی به شکل برابر بایکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. افراد فرمانبر و زیردست در طرح درخواست و یا انتقاد از تصمیمات افراد قدرتمند به مقدار زیادی احساس راحتی می‌کنند. در فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت زیاد، مانند مالزی، افراد کم قدرت، به‌آسانی از مناسبات قدرت

۱. Valmohammadi & Roshanzamir

۲. power distance

اقتدارگرایانه و پدرسالارانه تبعیت می‌کنند. افراد زیردست قدرت افراد دیگر را که بر موقعیت‌های رسمی و سلسله مراتبی استوار شده است، می‌پذیرند؛ بنابراین، معیار فاصله قدرت کم در برابر زیاد نمی‌تواند واقع‌نمایی فرهنگ یا توزیع «واقعی» قدرت را مشخص کند، بلکه شیوه و حالتی که مردم تفاوت‌های قدرت رامی فهمند، تعیین‌کننده است (گان لی^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). بُعد بعدی فردگرایی^۲ نام دارد و عبارت است از درجه‌ای که مردم یک کشور ترجیح می‌دهند به صورت افرادی اقدام کنند تا اینکه به عنوان عضوی از گروه. متضاد فردگرایی را می‌توان جمع‌گرایی نامید که به معنی فردگرایی اندک است. کاربرد این کلمه در اینجا، معنی سیاسی ندارد. در جوامع جمع‌گرا کودک می‌آموزد به گروهی که به آن تعلق دارد احترام بگذارد و زمانی که بزرگ می‌شوند عضوی از آن گروه باقی می‌مانند و انتظار دارند زمانی که با حادثه‌ای مواجه می‌شوند گروه از آن‌ها حمایت کند. در مقابل آن‌ها باید در طول عمر خود به گروه وفادار بمانند. در جوامع فردگرا، کودک خیلی زود می‌آموزد که به خود به عنوان من فکر کند بجای اینکه به عنوان بخشی از ما بیاندیشد. آن انتظار دارد روزی روی دو پای خود بایستد و هیچ حمایتی را از سایر گروه‌ها دریافت نکند و بنابراین نیازی به داشتن وفاداری قوی احساس نمی‌کند. بعد سوم مردانگی^۳ است که متضاد زنانگی^۴ است. این درجه‌ای است که ارزش‌های سختی مانند ابراز وجود، عملکرد، موفقیت و رقابت که تقریباً همه جوامع با نقش مردان مرتبط است که غالب است بر ارزش‌های نحیف و لطیف مانند کیفیت زندگی، حفظ روابط فردی گرم، خدمت، مراقبت از ضعیف و همبستگی که تقریباً در جوامعی بروز دارد که بیشتر با نقش‌های زنانه مرتبط‌اند. در تمام جوامع نقش‌های زنانه متفاوت از نقش‌های مردانه است اما در جوامع سخت تفاوت‌ها بیشتر از جوامع نرم و لطیف است. بعد چهارم اجتناب از عدم قطعیت^۵ است که عبارت است از درجه‌ای که افراد یک کشور موقعیت‌های ساختاریافته را بر

۱. Gun- Lee
 ۲. individualism
 ۳. masculinity
 ۴. femininity
 ۵. uncertainty avoidance

ساختار نیافته ترجیح می‌دهند. موقعیت‌های ساختاریافته آن‌هایی هستند که دارای مقررات شفاف در این خصوص که یک نفر چگونه باید رفتار کند، دارند. این مقررات هم می‌توانند مکتوب باشند و هم تحمیلی از سوی آداب و سنن باشند. در کشورهایی که درجه اجتناب از عدم قطعیت بالا است، مردم تمایل دارند انرژی عصبی بیشتری نشان دهند در حالی که در کشورهایی که امتیاز پایین است مردم راحت‌تر و ریلکس‌تر هستند. یک جامعه با سطح اجتناب از قطعیت بالا را می‌توان سخت و بی‌انعطاف نامید و آن‌هایی که سطح پایینی دارند انعطاف‌پذیر هستند. در جوامعی که این سطح بالاست این احساس غالب است که هر چه متفاوت است خطرناک است در جوامع با سطح پایین این احساس جافتاده است که هر چه متفاوت است، نادر و کمیاب است (گان لی و دیگران، ۲۰۱۴).

سبک‌های رهبری

رهبری برای سازمان‌هایی که به تکامل فرهنگ‌سازمانی خود به یک فرهنگ حمایت‌کننده تمایل دارند، بسیار مهم است. این عقیده سپس توسط یوکی تأیید شد (یوکی^۱، ۲۰۰۸) وی یکی از عملکردهای اصلی رهبری را عمل کردن به‌عنوان نماینده تغییر بیان کرد؛ زیرا سازمان برای تغییر و اینکه قابلیت پذیرش داشته باشد و دانش در سازمان بین اعضا تسهیم شود، باید رهبری توانمندی برای تغییر فرهنگ داشته باشد (ریبیر و سیتار^۲، ۲۰۰۳).

مدل چرخه عمر رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد

تئوری موقعیتی مبتنی بر این فرض است که سبک‌های مؤثر رهبری وابسته به دو عامل یعنی سطح آمادگی یا بلوغ پیروان و الزامات موقعیتی می‌باشد. یک رهبر باید قادر به انطباق سبک رهبری‌اش برای ارضای این اقتضائات باشد. آمادگی پیرو، حدی را نشان می‌دهد که زیردستان، توانایی و تمایل را برای انجام کار دارند. سبک‌های رهبری موقعیتی، حول رفتارهای کاری و رابطه‌ای متمرکز است. در مطالعات دانشگاه‌های میشیگان و اوهایو،

۱. yukl

۲. Ribiere & sitar

رفتار کاری، دستورالعمل را ارائه کرده و رفتار رابطه‌ای، به معنی حمایت عاطفی و انسانی از پیرو است. رهبر، نوع رفتاری را ارائه می‌کند که با آمادگی پیروان برای انجام کارها مناسب باشد. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲). آمرانه: این سبک، دستورالعمل‌های خاص را ارائه و عملکرد را از نزدیک سرپرستی می‌کند

اقتناعی: این سبک، فرصتی برای توضیح تصمیمات فراهم می‌کند. مشارکتی: این سبک، ایده‌ها را می‌گیرد و تصمیم‌گیری می‌کند. تفویضی: این سبک، مسئولیت را برای تصمیم‌گیری و اجرای تفویض می‌کند. هر کدام از این سبک‌ها بر ترکیب متفاوتی از رفتارهای کاری و رابطه‌ای رهبر تأکید می‌کند. یک رهبر باید سبک آمرانه را زمانی استفاده کند که پیروان، ناتوان و بی‌میل به انجام کار هستند. رهبر باید سبک اقتناعی را زمانی استفاده کند که پیروان، توانایی کمی داشته و تمایل متوسطی به انجام کار دارند. سبک مشارکتی باید زمانی استفاده شود که پیروان توانایی و تمایل متوسط تا بالایی را دارند. سبک تفویضی باید زمانی استفاده شود که پیروان، توانایی و تمایل بالایی را به انجام کار نشان می‌دهند. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲).

مدیریت دانش

مدیریت دانش به این شرح تعریف می‌شود: «مدیریت فرایندهای سازمانی است که دانش سازمانی را خلق، انتقال، ذخیره و تکرار می‌کند (خلیل^۱، ۲۰۰۶) لی و چو^۲ مدیریت دانش را پدیده‌ای چندوجهی و میان عملکردی معرفی می‌کنند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند در مدیریت دانش مؤثر عمل کنند که نگرش آن‌ها به دانش سازمانی، نگرشی فرایندی باشد (بونتیس و فیتزینز^۳، ۲۰۰۲) (فرایند مدیریت دانش سازمانی شامل کسب، ایجاد، مستندسازی، انتقال و کاربرد دانش است که در حال تبدیل شدن به یک وظیفه کاملاً تجاری است (خلیل، ۲۰۰۶) اولین مرحله از مدیریت دانش، کسب دانش است. دانش

۱. Khalil

۲. Lee & Chio

۳. Bontis&fitzenz

می‌تواند از طریق خلق دانش در داخل محدوده سازمان تولید شود، یا از طریق یک منبع خارجی به دست آید و به داخل سازمان آورده شود (فورد^۱، ۲۰۰۳). خلق دانش بعد دوم مدیریت دانش است که به این مفهوم اشاره دارد که چگونه دانش توسط افراد در داخل سازمان ایجاد می‌شود. نوناکا و تاکشی عقیده دارند افراد از اجزای مهم خلق دانش در داخل سازمان‌اند (فرانکلین^۲، ۲۰۰۶). طبق نظر نوناکو دانش از طریق یک سری تغییرات مداوم بین دانش ضمنی و صریح از طریق اجتماعی سازی، ترکیب، درون سازی و برون سازی، ایجاد می‌شود (نوناکا^۳، ۱۹۹۴). انتقال دانش به فعالیت‌هایی اشاره می‌کند که دانش را به بیرون انتشار می‌دهند (خلیل^۴، ۲۰۰۶: ۳۵). الیور معتقد است رویکرد بهبود مداوم فعالیت‌های تجاری، سازمان را قادر می‌کند تا موقعیت رقابتی خود را از طریق افزایش درآمدهای مالی، از راه روابط بهبودیافته با مشتریان، یا از طریق بهبود هزینه‌ها از راه بهبود فرایندها توسعه بخشد. این بدان معنا است که سازمان باید فرهنگ یادگیری داشته باشد که در آن کارمندان برای کسب، مستند کردن، ایجاد، انتقال و کاربرد اطلاعات جدید برای کمک به فعالیت‌های سازمانی تشویق شوند. یک برنامه مدیریت دانش قوی به کارکنان اجازه خواهد داد تا یاد بگیرند و رشد کنند و به دارایی‌های قوی شرکت‌ها تبدیل شوند (الیور^۴، ۲۰۰۸). تدوین راهبردهای مدیریت دانش مناسب برای بسیاری از سازمان‌ها با توجه به اهمیت آن برای رسیدن به نتایج سازمانی ضروری است (بیروزناف، ۲۰۱۳)

بررسی پیشینه تحقیقات

مروری بر سابقه‌ی تحقیق‌های انجام‌شده در موضوع فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش نشان می‌دهد که بیشتر تحقیقات در این حوزه، به بررسی فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری با دیگر موضوعات پرداخته‌اند و رابطه این متغیرها مورد بررسی قرار نگرفته است. در زیر بخشی از این

۱. Ford
۲. Franklin
۳. Nonaka
۴. oliver

تحقیقات ارائه می‌گردد. در تحقیقات داخلی جانعلی زاده لامشکن و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان رابطه سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در کارکنان بیمارستان‌های غرب استان مازندران رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بین مؤلفه‌های سبک رهبری (سبک رهبری عمل‌گرا، سبک رهبری تحول‌گرا) و استراتژی مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. همچنین بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت) و استراتژی مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. ستون ضرایب بتای استاندارد شده نشان داد متغیر سبک رهبری عمل‌گرا دارای بیشترین اثر بود. فدایی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در دانشگاه تهران با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و عوامل آن تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری، مأموریت با مدیریت دانش در سطح ۰/۰۵ وجود داشت. صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی که در اداره آموزش و پرورش استان مازندران با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنادار نسبتاً قوی وجود داشت و همچنین، همه ابعاد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنادار داشت. هوشنگی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر پذیرش تکنولوژی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی استان قزوین) که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌گرا بر پذیرش تکنولوژی و مدیریت دانش بود. مشبکی و همکاران در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکرد نوین در مدیریت دانش که در بیمارستان‌های خصوصی و دولتی تهران و با روش توصیفی از نوع

همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند علیرغم تأثیر بیشتر سبک رهبری تحول‌گرا، هر دو نوع سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر داشتند. . ترابی و الدن^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی باعنوان تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری سازمان: مطالعه موردی که در بانک کوثر ایران انجام دادند به این نتیجه رسیدند تمایل کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش و به تبع آن اشتراک دانش ضمنی تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری داشت. شوجاهت^۲ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی باعنوان تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی بهره‌وری کارکنان دانشی به این نتیجه رسیدند مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی بهره‌وری کارکنان دانشی تأثیر مثبت داشت. محمد زکی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و میزان یادگیری سازمانی در کارکنان دیوان محاسبات کل کشور و با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری مدیران و میزان یادگیری سازمانی که در کارکنان دیوان محاسبات کل کشور ارتباط معنادار وجود داشت و همچنین نتایج نشان داد که میزان یادگیری سازمانی کارکنان هر چه از سبک رهبری استبدادی - استثماری به سبک مشارکتی نزدیک‌تر شود، بیشتر می‌شود. و در تحقیقات خارجی بویرسوکس^۳ (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان تأثیر پذیرش فناوری به عنوان یک متغیر واسطه بین سبک رهبری و مدیریت دانش که در امریکا انجام گرفت به این نتیجه رسید که سبک رهبری و مدیریت دانش بر روی پذیرش فناوری تأثیر داشت. قربانی آذر و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان نقش و موقعیت فرهنگ‌سازمانی در مدیریت دانش در بانک‌های دولتی استان گیلان که روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش ارتباط معنی‌داری وجود داشت؛ و بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی خلاقیت فردی بیشتر مرتبط با مدیریت دانش بود. کرافورد^۴ (۲۰۱۰) در

۱. Torabi & El-Den

۲. Shujahat

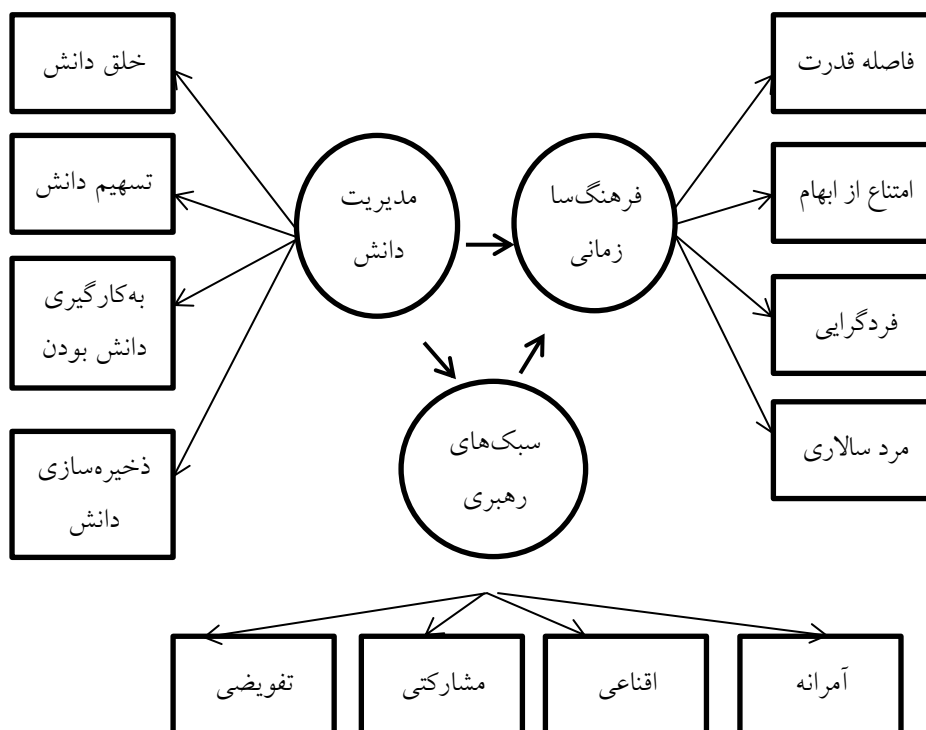
۳. Bowersox

۴. Crawford

تحقیقی با عنوان رابطه بین مدیریت دانش با رهبری تحول‌گرا که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داد به این نتیجه رسید که در این تحقیق بین رهبری تحول‌گرا، عملکردی و رهبری آزادی با مدیریت دانش رابطه معنادار وجود داشت.

مدل مفهومی تحقیق

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



فرضیه اصلی

بین فرهنگ‌سازمانی و شبکه‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیات فرعی

- ۱- بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی (فاصله قدرت، امتناع از ابهام، فردگرایی و جمع‌گرایی و مردسالاری و زن‌سالاری) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) ارتباط معنادار وجود دارد.
- ۲- بین سبک‌های رهبری (آمرانه، اقناعی، مشارکتی و تفویضی) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) ارتباط معنادار وجود دارد.
- ۳- فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری در قالب مدل معادلات ساختاری بر مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) تأثیر می‌گذارد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح‌شده برای کمک به مدیریت دانش می‌پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا به بررسی اثرات فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری موردبررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شاغل در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۳۸۰ نفر می‌باشد که با احتساب حجم نمونه از فرمول کوکران، ۱۸۰ نفر برآورد شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است؛ و پرسش‌نامه‌ها به ترتیب جدول زیر توزیع و جمع‌آوری شد.

جدول ۱. جامعه هدف

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد نمونه
پرستاری و مامایی	پرستاری	۱۴	۴
	مامایی	۵	۳
تربیت بدنی و علوم ورزشی	تربیت بدنی	۱۰	۵
زبان خارجه	زبان انگلیسی	۱۶	۱۲
	فرانسه	۷	۳
علوم تربیتی و روان‌شناسی	برنامه‌ریزی درسی	۶	۳
	مدیریت آموزشی	۶	۳
	روان‌شناسی	۱۶	۸
مدیریت	مدیریت	۱۵	۵
فنی و مهندسی	برق و الکترونیک	۸	۵
	کامپیوتر	۸	۵
	عمران	۱۴	۱۰
علوم انسانی	حقوق	۲۲	۱۲
	اقتصاد	۷	۳
	حسابداری	۱۳	۶
	الهیات و فقه اسلامی	۶	۲
	معارف اسلامی	۴	۲
	ادبیات فارسی	۳	۲
کشاورزی و منابع طبیعی	زراعت و اصلاح نباتات	۱۲	۸
	باغبانی	۷	۴
	خاکشناسی	۷	۴
	صنایع غذایی	۷	۴
	طراحی فضای سبز	۲	۲
	علوم دامی	۹	۵
	گیاه‌پزشکی	۶	۵
	محیط‌زیست	۶	۵
	مهندسی آب	۵	۳
دندانپزشکی	دندانپزشکی	۵۶	۲۵
	علوم پایه پزشکی	۷	۳

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد نمونه
علوم پایه	شیمی	۷	۳
	فیزیک	۲	۲
	ریاضی	۱۳	۱۰
	زمین‌شناسی	۶	۴
جمع		۳۸۰	۱۸۰

جهت گردآوری داده‌ها در این تحقیق برای سنجش از پرسشنامه ۲۲ سؤالی استاندارد فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) (۲۰۰۱) که مبتنی بر ابعاد (فاصله قدرت، امتناع از ابهام، فردگرایی و جمع‌گرایی و مردسالاری و زن‌سالاری) می‌باشد، استفاده شد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد = ۵ تا خیلی کم = ۱) بود و از پرسشنامه سبک‌های رهبری هرسی و بلانچارد (۱۹۸۶)، این پرسش‌نامه شامل ۱۲ سؤال می‌باشد که مبتنی بر ابعاد (آمرانه، اقناعی، مشارکتی و تفویضی) می‌باشد، استفاده شد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش چهار سبک‌های رهبری (آمرانه، اقناعی، مشارکتی و تفویضی) بود؛ و از پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش **لاوسون (۲۰۰۳)**، این پرسش‌نامه شامل ۲۴ سؤال می‌باشد که مبتنی بر ابعاد (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) می‌باشد، استفاده شد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد = ۵ تا خیلی کم = ۱) بود. روایی پرسشنامه‌ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تأیید قرار گرفت. ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سؤالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سؤالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار عملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عملی

پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) (۲۰۰۱) بر اساس (KMO بالاتر از ۰/۸ بارهای عاملی سؤال‌های ۰/۵ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های بیست‌و‌دو گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی ۰/۵ تا ۰/۸ بر چهار عامل به نام‌های فاصله قدرت (پنج سؤال)، امتناع از ابهام (پنج سؤال)، فردگرایی و جمع‌گرایی (چهار سؤال) و مردسالاری و زنسالاری (هشت سؤال) بخش قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) با چهار عامل از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک‌تر از ۱ و غیرمعنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک‌تر از ۱، GFI برابر با ۰/۹۷، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۰/۹۸ و RMR برابر با ۰/۰۰۰). در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه استاندارد سبک‌های رهبری هرسی و بلانچارد (۱۹۸۶) بر اساس (KMO بالاتر از ۰/۸ بارهای عاملی سؤال‌های ۰/۵ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های دوازده‌گانه این پرسشنامه بر چهار سبک به نام‌های (آمرانه، اقتناعی، مشارکتی و تفویضی) را با بارهای عاملی ۰/۵ تا ۰/۸ قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه سبک‌های رهبری هرسی و بلانچارد (۱۹۸۶) از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک‌تر از ۱ و غیرمعنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک‌تر از ۱، GFI برابر با ۰/۹۷، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۰/۹۵ و RMR برابر با ۰/۰۰۱). در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه مدیریت دانش محقق ساخته بر اساس (KMO بالاتر از ۰/۸ بارهای عاملی سؤال‌های ۰/۵ و بالاتر) ساخته شد و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های بیست‌و‌پنج گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی ۰/۵ تا ۰/۸ بر چهار عامل به نام‌های (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش)، قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه مدیریت دانش با چهار عامل از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک‌تر از ۱ و غیرمعنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک‌تر از

۱، GFI برابر با ۰/۹۵، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۰/۹۵ و RMR برابر با ۰/۰۰۶). پایایی پرسش‌نامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS ۲۲ میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به‌دست آمده برای هر ابزار بدین شرح می‌باشد. برای پرسش‌نامه فرهنگ‌سازمانی بدین ترتیب کل پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی ۰/۸۹ و (فاصله قدرت، امتناع از ابهام، فردگرایی و جمع‌گرایی و مردسالاری و زن‌سالاری) در پژوهش حاضر به ترتیب برابر با ۰/۷۷، ۰/۷۱/۷۶، ۰/۷۵ و ۰/۷۵ به دست آمد و برای پرسش‌نامه سبک‌های رهبری ۰/۷۹ به دست آمد برای پرسش‌نامه مدیریت دانش بدین ترتیب کل پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۱ و (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش در پژوهش حاضر به ترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۸۱/۸۶ و ۰/۸۵ به دست آمد.

یافته‌ها پژوهش

آمار توصیفی پژوهش

جدول ۲. آماره‌های توصیفی فرهنگ‌سازمانی

آماره	فاصله قدرت	امتناع از ابهام	فردگرایی و جمع‌گرایی	مردسالاری و زن‌سالاری
میانگین	۲/۹۵۸۳	۴/۱۲۹۴	۳/۸۲۶۵	۳/۱۵۶۹
انحراف معیار	۰/۵۵۹۳۹	۰/۴۴۰۸۵	۰/۵۳۴۱۰	۰/۶۷۴۷۰
تعداد نمونه	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰

جدول ۳. آماره‌های توصیفی سبک‌های رهبری

آماره	آمرانه	اقتناعی	مشارکتی	تفویضی
میانگین	۲/۹۳۹۴	۲/۱۶۳۶	۳/۵۰۹۱	۳/۳۰۳۰
انحراف معیار	۰/۷۱۲۰۹	۰/۴۷۱۷۵	۰/۶۱۵۵۶	۰/۴۸۷۰۹
تعداد نمونه	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰

جدول ۴. آماره‌های توصیفی مدیریت دانش

آماره	خلق دانش	تسهیم دانش	به‌کارگیری دانش	ذخیره‌سازی دانش
میانگین	۴/۴۵۵۵	۲/۸۲۵۸	۳/۱۳۲۵	۳/۷۱۲۳
انحراف معیار	۰/۵۰۲۲۲	۰/۸۷۷۵	۰/۶۳۸۵	۰/۵۲۲۸
تعداد نمونه	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰

آمار استنباطی پژوهش

فرضیه اصلی

بین فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش در کارکنان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون همبستگی

متغیرها	فرهنگ‌سازمانی	سبک‌های رهبری	مدیریت دانش
فرهنگ‌سازمانی	۱		
سبک‌های رهبری	۰/۷۱۱**	۱	
مدیریت دانش	۰/۳۱۱	۰/۶۳۳**	۱

$p < 0.05$

با توجه به خروجی نرم‌افزار spss مقدار معناداری به‌منظور بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش و رابطه سبک‌های رهبری با مدیریت دانش کمتر از ۰/۰۵ و برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد. لذا فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش رابطه معنادار مثبت داشته و لذا فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد

فرضیات فرعی

۱- بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی (فاصله قدرت، امتناع از ابهام، فردگرایی و جمع‌گرایی و مردسالاری و زن‌سالاری) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

(خوراسگان) ارتباط معنادار وجود دارد.

جدول ۶. نتایج آزمون همبستگی

ردیف	متغیرهای پژوهش	تعداد	خلق دانش	تسهیم دانش	به‌کارگیری دانش	ذخیره‌سازی دانش
۱	فاصله قدرت	۱۸۰	۰/۴۸۳	۰/۴۰۵	۰/۵۷۸	۰/۶۶۸
۲	امتناع از ابهام	۱۸۰	۰/۵۹۸	۰/۶۶۶	۰/۵۰۹	۰/۶۵۸
۳	فردگرایی و جمع‌گرایی	۱۸۰	۰/۴۵۵	۰/۵۷۵	۰/۵۲۶	۰/۵۸۹
۴	مردسالاری و زن‌سالاری	۱۸۰	۰/۵۲۵	۰/۴۸۷	۰/۵۲۸	۰/۴۵۸

$p < 0.05$

بین نمره ابعاد فرهنگ‌سازمانی (فاصله قدرت، امتناع از ابهام، فردگرایی و مردسالاری) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد ($P \leq 0.05$). لذا فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد.

۲- بین سبک‌های رهبری (آمرانه، اقتاعی، مشارکتی و تفویضی) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) ارتباط معنادار وجود دارد.

جدول ۷. نتایج آزمون همبستگی

ردیف	متغیرهای پژوهش	تعداد	خلق دانش	تسهیم دانش	به‌کارگیری دانش	ذخیره‌سازی دانش
۱	آمرانه	۱۸۰	-۰/۱۸۳	-۰/۲۰۵	-۰/۱۷۸	-۰/۱۶۸
۲	اقتاعی	۱۸۰	-۰/۲۲۷	-۰/۲۵۵	-۰/۲۱۱	-۰/۲۰۱
۳	مشارکتی	۱۸۰	۰/۵۵۵	۰/۵۶۵	۰/۵۹۷	۰/۵۷۸
۴	تفویضی	۱۸۰	۰/۵۲۲	۰/۴۹۳	۰/۵۱۱	۰/۴۲۹

$p < 0.05$

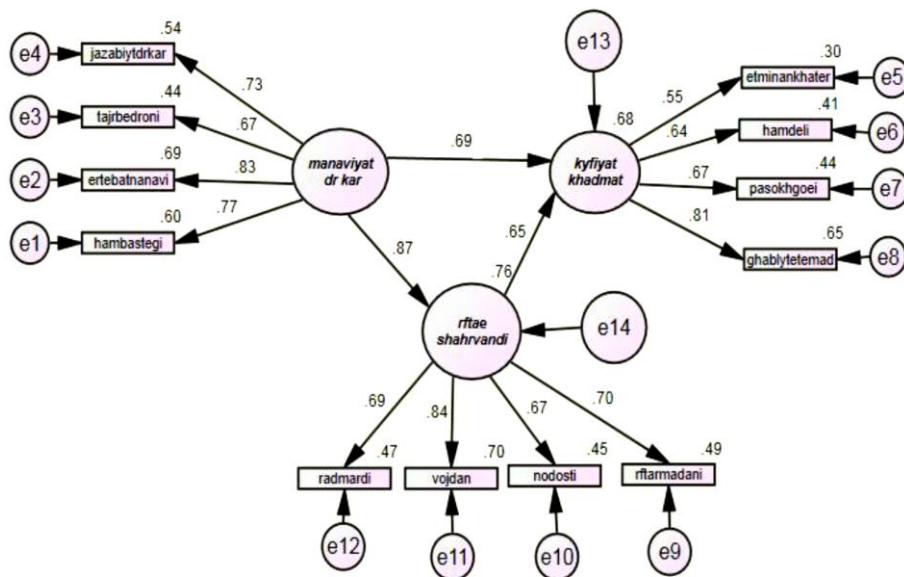
بین نمره سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) (مشارکتی و تفویضی) با ابعاد

مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد ($P \leq 0/05$) و بین نمره سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) (آمرانه و اقناعی) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) رابطه منفی و معنادار آماری وجود دارد ($P \leq 0/05$). لذا فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد.

۳- فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری در قالب مدل معادلات ساختاری بر مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) تأثیر می‌گذارد.

به‌منظور بررسی اثرات فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ۱۸ AMOS استفاده گردید نتایج مدل خروجی بر اساس نرم‌افزار در شکل ۲ نشان داده شده است.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شده است که مدل خروجی نرم‌افزار ۱۸ AMOS در شکل ۲ نشان داده شده است.



برای برازش مدل فوق از نرم‌افزار AMOS ۱۸ استفاده شده است که خروجی نرم‌افزار به صورت جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۸. برازش مدل

درجه آزادی	آماره خی‌دو	مقدار معناداری	برازش صرف جو	برازش مقایسه‌ای	برازش مطلق	جذر برآورد واریانس خطای تقریب
۵۱	۱۸۴/۴۲	۰/۰۰۰	۳/۶۱	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۰۹

با توجه به اطلاعات جدول (۴) می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است، بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود، هم‌چنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۰۵ دارد. فرضیه‌ها به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر فرضیه در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۹. فرضیه‌ها تحقیق به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی

فرضیات	ضریب رگرسیونی	مقدار بحرانی	مقدار معناداری	نتیجه
فرهنگ‌سازمانی بر سبک‌های رهبری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد	۰/۶۹	۲/۸۳	۰/۰۰۳	تأیید
فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد	۰/۸۷	۷/۱۳	۰/۰۰۰	تأیید
سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد	۰/۶۵	۲/۷۷	۰/۰۰۵	تأیید

با توجه به جدول شماره (۹) و آزمون فرضیه پژوهش، مشاهده می‌شود که فرضیه پژوهش

در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردند. در توضیح آزمون فرضیه باید گفت که با توجه به مقدار بحرانی CR که برای فرضیه دارای مقدار بیش از ۱/۹۶ است و مقدار P که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه پژوهش تأیید می‌گردد. لذا با توجه به جدول شماره (۹) فرهنگ‌سازمانی بر سبک‌های رهبری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و همچنین سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش که باهدف بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) اجرا شد، شواهدی از نقش فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به دست آمد فرضیه اصلی پژوهش مبتنی بر اینکه بین فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) رابطه وجود دارد مورد تأیید قرار گرفت. این یافته از پژوهش حاضر با پژوهش‌های هوشنگی و همکاران (۱۳۹۴) مبنی بر این که فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش تأثیر داشت و همچنین با پژوهش مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر اینکه سبک‌های رهبری بر مدیریت دانش تأثیر داشته همسویی مستقیم دارد و همچنین با پژوهش کرافورد (۲۰۱۰) مبنی بر اینکه بین رهبری تحول‌گرا، عملکردی و رهبری آزادی با مدیریت دانش رابطه معنادار وجود داشت و بویروسوکس (۲۰۱۲) مبنی بر اینکه سبک رهبری و مدیریت دانش بر روی پذیرش فناوری تأثیر داشت و محمد زکی و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر اینکه بین سبک رهبری مدیران و میزان یادگیری سازمانی که در کارکنان دیوان محاسبات کل کشور ارتباط معنادار وجود داشت همسویی غیرمستقیم دارد و در تبیین این یافته می‌توان این چنین بیان داشت که با تقویت و استحکام بخشیدن به

فرهنگ‌سازمانی از یک سو کارکنان راحت‌تر مدیریت دانش را می‌پذیرند و از سوی دیگر، خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش در سازمان‌ها به‌طور مؤثرتری انجام می‌گیرد؛ و از سوی دیگر سبک‌های رهبری را عمل کردن به‌عنوان نماینده تغییر بیان کردند؛ زیرا سازمان برای تغییر و اینکه قابلیت پذیرش داشته باشد و دانش در سازمان بین اعضا تسهیم شود، باید رهبری توانمندی برای تغییر فرهنگ داشته باشد.

فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) (فاصله قدرت، امتناع از ابهام، فردگرایی و جمع‌گرایی و مردسالاری و زن‌سالاری) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) ارتباط معنادار وجود دارد. مورد تأیید قرار گرفت در این زمینه تحقیقی که به‌صورت مستقیم با یافته‌ها این فرضیه این تحقیق همسویی داشته باشد توسط محققین یافت نشد. در تبیین این یافته می‌توان این‌چنین بیان داشت که رابطه بعد فاصله قدرت کم با مدیریت دانش می‌توان گفت، وقتی فرهنگ‌سازمانی حاکم در سازمان از نظر بعد فاصله قدرت در درجه پایین قرار دارد، ساختار سازمان غیرمتمرکز می‌باشد، سلسله‌مراتب به معنای نابرابری نقش‌هاست و برای راحتی ایجاد شده است، افراد مافوق زبردستان را به‌عنوان افرادی همانند خود می‌پندارند. به همین علت بالادستان در کارهای سازمانی با افراد زبردست خود مشورت کرده و به‌صورت بی‌مورد در کار آن‌ها دخالت و امر و نهی نمی‌کنند و به آن‌ها دستور نمی‌دهند، از طرفی زمانی که هیئت‌علمی دارای چنین سرپرستان و مدیرانی هستند، این‌گونه درک می‌کنند که سرپرستان، آن‌ها را از نظر قدرت مانند خود می‌دانند کارکنان نیز داده‌های مهم خود مانند تجربه‌ها و دانسته‌هایشان را با رضایت خاطر بیشتری در اختیار سازمان قرار داده و در نتیجه دانش می‌تواند از طریق خلق دانش در داخل محدوده سازمان تولید شود، یا از طریق یک منبع خارجی به دست آید و به داخل سازمان آورده شود که فاصله قدرت کم در سازمان می‌تواند این امر را راحت‌تر کند. در مورد بعد جمع‌گرایی و مدیریت دانش این‌چنین می‌توان تحلیل کرد که در یک سازمان دارای فرهنگ جمع‌گرا وفاداری از هر

چیزی مهم‌تر است و بر سایر قواعد و قوانین سازمانی مستولی است. فرهنگ روابط قوی را ترویج می‌کند که هرکسی در برابر اعضای گروهش مسئولیت‌پذیر باشد. در فرهنگ جمع‌گرا سرپیچی منجر به خجالت و از دست رفتن وجهه و آبرو می‌شود. روابط کارمند و کارفرما به صورت اخلاقی در نظر گرفته می‌شود (همانند رابطه فامیلی). در تصمیم‌گیری درباره به‌کارگیری یا ارتقاء (هیئت‌علمی)، هیئت‌علمی در یک گروه را مورد توجه قرار می‌دهند. در نتیجه در چنین سازمانی که دارای فرهنگ جمع‌گرا است کارکنان نسبت به سازمان دارای خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش بیشتری می‌باشند. در مورد بُعد مرد گرایی معیاری است که میزان گرایش افراد سازمان به داشتن رفتاری جسورانه در مقابل برخوردی متواضعانه را نشان می‌دهد. افراد در چنین فرهنگی دوست دارند مورد تقدیر قرار گیرند و پیشرفت کنند. همچنین دوست دارند زندگی کاریشان چالشی باشد؛ به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی مردگرا به معنای گرایش افراد سازمان به برتری‌طلبی، قهرمان‌پروری و دلاوری است. فرهنگ سازمانی مردگرا بیشتر بر موفقیت شغلی تأکید دارد و افراد در چنین فرهنگی از اعتماد به نفس بالاتری برخوردارند، همچنین افراد در چنین فرهنگی دارای انگیزش بیشتری در محل کار خود هستند، برآیند تمام خصوصیات فرهنگ مردگرا باعث ایجاد خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش در بیشتر کارکنان سازمان می‌شود. در مورد بُعد امتناع از ابهام و مدیریت دانش این چنین می‌توان تحلیل کرد که افراد یک سازمان موقعیت‌های ساختاریافته را بر ساختار نیافته ترجیح می‌دهند. موقعیت‌های ساختاریافته آن‌هایی هستند که دارای مقررات شفاف در این خصوص که یک نفر چگونه باید رفتار کند، دارند. این مقررات هم می‌توانند مکتوب باشند و هم تحمیلی از سوی آداب و سنن باشند. در سازمان‌هایی که درجه اجتناب از عدم قطعیت بالا است، کارکنان تمایل دارند انرژی عصبی بیشتری نشان دهند در حالی که در سازمان‌هایی که امتیاز پایین است کارکنان راحت‌تر و ریلکس‌تر هستند. یک سازمان با سطح اجتناب از قطعیت بالا را می‌توان سخت و بی‌انعطاف نامید و کارکنانی که سطح پایینی دارند انعطاف‌پذیر هستند. در دانشگاه که این سطح بالاست این

احساس غالب است که هر چه متفاوت است خطرناک است در سازمان‌هایی با سطح پایین این احساس جاف‌فاده است که هر چه متفاوت است، نادر و کمیاب است و همین امر باعث می‌شود در دانشگاه‌ها، هیئت‌علمی در موقعیت‌های ساختار نیافته آزادی عمل بیشتری داشته باشند و باعث ایجاد خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش در بیشتر هیئت‌علمی دانشگاه‌ها می‌شود.

فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه بین سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) (آمرانه، اقناعی، مشارکتی و تفویضی) با ابعاد مدیریت دانش (خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش) در □□□ اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) ارتباط معنادار وجود دارد. مورد تأیید قرار گرفت در این زمینه تحقیقی که به‌صورت مستقیم با یافته‌های این فرضیه از تحقیق همسویی داشته باشد توسط محققین یافت نشد. در تبیین این یافته می‌توان این‌چنین بیان داشت که در مورد سبک آمرانه باید گفت که سبکی است که در آن رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است؛ یعنی رهبر بیشتر تأکید بر تحقق اهداف دارد. رهبر آموزش‌های لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدف‌ها محقق گردند، به زیردستان ارائه می‌دهد و بر چگونگی انجام دستورات توسط زیردستان نظارت دقیق می‌کند و این امر سبب می‌شود تا هیئت‌علمی در دانشگاه مؤلفه‌های مدیریت دانش تأثیر منفی داشته باشد زیرا خلاقیت را از هیئت‌علمی سلب می‌کند و در مورد سبک اقناعی باید گفت در این سبک رفتارهای هدایتی و حمایتی هر دو زیاد است، یعنی رهبری هم به تحقق اهداف و هم به تأمین نیازهای زیردستان تأکید دارد. رهبر باید برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، خود را درگیر وظایف آنان کند و برای افزایش کارایی با آن‌ها رابطه مناسبی برقرار سازد. در این سبک رهبر تصمیمات را برای زیردستان توضیح می‌دهد و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا آن‌ها را بپذیرند ولی درنهایت تصمیم را رهبر می‌گیرد؛ و این امر سبب می‌شود تا در میان کارکنان سازمان فرهنگی بر مؤلفه‌های مدیریت دانش تأثیر منفی داشته باشد زیرا این سبک رهبری درگیر وظایف خود می‌کند و از ایجاد مؤلفه مدیریت دانش جلوگیری می‌کند و

در مورد سبک مشارکتی باید گفت که رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به‌عنوان حلال و تسهیل‌کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می‌دهد که برای بعضی مسائل تصمیم‌گیری کنند و آن‌ها را کنترل نیز می‌کند. همیشه برای حل مسائل پیش‌بینی‌نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار قدردانی و حمایت اجتماعی از زیردستان را دارد و این امر سبب می‌شود تا کارکنان در سازمان فرهنگی مؤلفه‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت داشته باشد زیرا این سبک رهبری باعث می‌شود هیئت‌علمی در دانشگاه احساس حمایت از جانب سرپرستان خود را داشته باشند و باعث ایجاد خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش سازمان می‌شود و در مورد سبک تفویضی باید گفت که رفتار هدایتی و حمایتی در این سبک هر دو پایین است. سبک تفویضی برای بسیاری از رهبران ایدئال می‌باشد؛ زیرا رهبر دخالت خود را در برنامه‌ریزی کنترل، جزئیات و تصریح هدف‌ها به حداقل می‌رساند و بعدازاینکه با زیردستان در مورد آنچه باید انجام شود، به توافق رسید، اجازه می‌دهد تا آن‌ها مسئولیت کارها را به عهده گرفته و راه‌های رسیدن به اهداف را خود تعیین کنند. رهبر بیشتر سعی می‌کند اعتماد را بین کارکنان گسترش داده و در آن‌ها برای انجام وظایف محوله انگیزه ایجاد نماید و این امر سبب می‌شود تا در میان کارکنان سازمان فرهنگی بر مؤلفه‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت داشته باشد زیرا این سبک رهبری باعث می‌شود کارکنان در سازمان فرهنگی احساس اعتماد، استقلال و تعهد بیشتری کنند و باعث ایجاد خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش دانشگاه می‌شود

فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) در قالب مدل معادلات ساختاری بر مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) تأثیر می‌گذارد. نیز مورد تأیید قرار گرفت و در تفسیر این فرضیه باید گفت از این‌رو در درجه اول لازم است پژوهشگران علاقه‌مند در آینده علاوه بر بررسی نهایی الگوی مطرح‌شده در این پژوهش در سازمان‌های دیگر و متغیرهای متعدد دیگری نیز می‌تواند در رابطه با فرهنگ سازمانی و

سبک‌های رهبری به کار روند متغیرهای رفتاری دیگری را نیز، به‌عنوان متغیر پیامد و واسطه‌ای در این مدل موردبررسی قرار دهند. باور دیگری که به نظر پژوهشگران پژوهش، ارزش‌پیگیری را دارد این است که با توجه به اینکه موضوع فرهنگ‌سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) و مدیریت دانش در ایران، کمتر مورد توجه قرار گرفته شده است به نظر می‌رسد لازم است در دانشگاه‌ها و شهرهای دیگری تحقیقات متعدد و در حجم بزرگ‌تری موردپژوهش قرار گیرد و نتایج تحقیقات متعدد با هم مقایسه گردد تا بتوان به دانش وسیع‌تر و عملی‌تری در جهت بهبود رفتار پذیرش مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، دست یافت.

لذا با توجه به نتایج رگرسیون و همبستگی نسبتاً زیاد میان فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود موارد ذیل جهت بهبود مدیریت دانش و تسهیم دانش در سازمان صورت پذیرد.

۱- با توجه به پتانسیل‌های فرهنگی موجود در فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه که مشوق فعلیت‌گروهی و تیمی است و تناسب ویژگی‌های فرهنگ (جمع‌گرا) با تقویت مدیریت دانش پیشنهاد می‌گردد با شکل‌دهی گروه‌ها و تیم‌های کاری به خلق، انتشار، ذخیره و به‌کارگیری دانش پردازند.

۲- شکل‌گیری مدیریت دانش مستلزم وجود شرایط و زمینه‌های لازم فرهنگی در دانشگاه است * لذا پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌های کلان فرهنگی دانشگاه، برنامه‌ریزی‌های لازم به‌منظور ارتقاء شاخص‌های فرهنگی لازم جهت تقویت مدیریت دانش به عمل آید.

۳- تدوین قوانین و مقررات حمایت‌کننده از مدیران در دانشگاه در مورد ریسک‌پذیری می‌تواند مشوق فرهنگ عدم اجتناب از پدیده عدم اطمینان و فراهم نمودن زمینه مدیریت دانش در تصمیمات در دانشگاه شود.

۴- با شکل‌دهی همکاری بین اعضای هیئت عملی دانشگاه از ظرفیت این اعضای در زمینه آموزش گروه‌های خاص که داری استعداد ولی فاقد دسترسی به آموزش‌های

مورد نیاز در زمینه مدیریت هستند استفاده گردد.

لذا با توجه به نتایج رگرسیون و همبستگی نسبتاً زیاد میان سبک‌های رهبری و مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود موارد ذیل جهت بهبود مدیریت دانش و تسهیم دانش در سازمان صورت پذیرد.

۱- با اعضای هیئت‌علمی با احترام برخورد کنند و حس فرهمندی، احترام و وفاداری را انتقال دهند

۲- باید با تک‌تک پیروان رابطه مجزا برقرار نموده تا نیازهای متفاوت آن‌ها را درک کنند

۳- برای پیروان فرصت یادگیری فراهم کنند و روی پیشرفت و رشد آن‌ها تمرکز کنند

۴- رهبران به نحوی عمل کنند که سبب احساس غرور و افتخار اعضای هیئت‌علمی شوند

۵- تصویری خوش‌بینانه درباره آینده ارائه نمایند.

۶- در هنگام حل مشکل، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را در نظر بگیرند

۷- از اعضای هیئت‌علمی بخواهند تا مشکل‌ها را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند

۸- به اعضای هیئت‌علمی خود راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را نشان دهند

۹- باید به اعضای هیئت‌علمی خود اطمینان دهند اگر تلاش کنند، اهداف دست‌یافتنی

هستند

۱۰- اظهار اعتماد نسبت به دستیابی به اهداف در آینده را توسعه دهند

۱۱- توجه و عنایت کافی در خصوص آموزش کارکنان داشته باشند

۱۲- مدنظر قرار دادن اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان افرادی که دارای نیازها، توانایی‌ها و

خلاقیت‌های متفاوت از هم هستند.

ORCID

Abbas Ghaedamini

Harouni

Reza Ebrahimzadeh

Dastjerdi

Mehrdad Sadeghi De

Cheshmeh

Majed Maharani Barzani



<https://orcid.org/0000-0003-4004-3569>



<https://orcid.org/0000-0002-2345-9047>



<https://orcid.org/0000-0002-7712-1463>



<https://orcid.org/0000-0002-3799->

منابع

- الوانی، سید مهدی. ناطق، ته‌مینه. فراچی، محمد مهدی (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۵)، ۷۰-۳۵.
- جانعلی زاده لامشکن، امیر. مریم مظفری بایعکلایی و محمدرسول عسکرنیا (۱۳۹۸) رابطه سبک رهبری و فرهنگ‌سازمانی با استراتژی مدیریت دانش، کنفرانس ملی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه پایدار، تهران،
- حقیقت منفرد، جلال، هوشیار، آیلر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۵)، ۸۷-۶۵.
- شاین، ادگار. (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ‌سازمانی و رهبری. ترجمه‌ی برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، چاپ اول، انتشارات سیمای جوان.
- صمدی میارکلانی، حسین. صمدی میارکلانی، حمزه. آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۵). نقش سبک رهبری تحول آفرین در فرهنگ‌سازمانی. مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۴(۲)، ۴۹۹-۵۱۹.
- فانی، علی اصغر؛ و حسین نژاد، حمید (۱۳۸۱). فرهنگ‌سازمانی وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی، مجله تدبیر، ۱۵(۱۳۰)، ۳۸-۴۲.
- فدایی، غلامرضا. نقشینه، نادر. اندایش، سیف اله (۱۳۹۷) بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در دانشگاه تهران. فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات (علوم تربیتی و روان‌شناسی). ۲۵(۲۵)، ۱۰۳-۱۲۸.
- فرهنگی، علی اکبر. شاه میرزایی، علی. حسین زاده، علی (۱۳۹۲). نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت. کتاب مهربان نشر. تهران.
- محمد زکی، زهرا. متین راد، مهرداد. فیض بخش، علیرضا (۲۰۱۶) بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و میزان یادگیری سازمانی. دومین کنفرانس بین المللی تحقیقات جدید در مدیریت، اقتصاد و حسابداری مالزی.
- مشبکی، اصغر. عندلیب اردکانی، نادر. عندلیب اردکانی، داود (۱۳۹۰). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکرد نوین در مدیریت دانش. فصل نامه مدیریت سلامت، ۱۴(۴۴)، ۴۱-۵۵.

مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۱). کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، انتشارات دیباگران تهران.

مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۴). رابطه بین سبک مدیریت مدیران با کارایی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، ۷(۲)، ۲۳-۳۷.

هوشنگی، محسن. الهی، سید مجید. امین افشار، زهرا. صدوق، سید محمود (۱۳۹۴). فرهنگ‌سازمانی و سبک رهبری بر پذیرش تکنولوژی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی استان قزوین)، فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۳(۳)، ۷۳۹-۷۶۲.

References

- Birasnav, M. (۲۰۱۳). "The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership". *Journal of Business Research. Knowledge management and organizational performance in the service industry*, In Press.
- Bontis, N.; Fitz-enz, J. (۲۰۰۲). "Intellectual capital ROI: A current map of human capital antecedents and consequent". *Journal of Intellectual Capital*, ۲۲۳-۲۴۷.
- Bowersox, N. (۲۰۱۲). *The effects of technology acceptance as a mediating variable between leadership style and knowledge management*. Trident University, Cypress publication, California, USA.
- Chiok Foong Loke J. (۲۰۰۱). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *J Nurs Manag*, ۹(۴): ۱۹۱-۲۰۴.
- Crawford, C. B. (۲۰۱۰). EXploring the relationship between knowledge management and transformational leadership. *journal of management development* 16(۴):۲۶۲-۲۷۳.
- Ford, D. (۲۰۰۳). *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*. Heidelberg, Germany, Springer-Verlag.
- Franklin, J. (۲۰۰۶). *Successful implementation of technology projects in the steel industry: the effect of technology acceptance, organizational culture and leadership*. Doctoral Dissertation. St. Ambrose University
- Ghorbani Azar, Mohammad. Karimi, Sajjad. Mohammadi, Saeid (۲۰۱۳). The role and position of organizational culture in knowledge management in government-owned banks of Gilan Province. *Journal of Natural and Social*, ۲, (۳), ۸۳۹-۸۴۶.
- Gun- Sang Lee, Trimi -Silvana, Changsoo Kim (۲۰۱۴), " The impact of cultural differences on technology adoption", *journal of word*

business10(۴۸), ۲۰-۲۹.

- Khalil, O.; Claudio, A.; Selim, A. (۲۰۰۶). "Knowledge Management: The case of the Acushnet company". *SAM Advanced Management Journal*, 71(۳), ۳۴-۴۴.
- Korte, R. and Chermack, T. (۲۰۰۷). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39, ۶۴۵- ۶۵۶.
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (۲۰۱۵). Organizational Culture and Performance. *The American Economic Review*, 105(۵), ۳۳۱-۳۳۵.
- Nazarpoori, Amirhoshang. fahimzadeh, hadi. Chakoshian, mohammad (۲۰۱۴),"updating the ۰۲ dimensions of Iran according to hofsted model", *international journal of management and humanity sciences*,3(۸), ۲۸۹۵-۲۹۰۰.
- Nonaka, I. (۱۹۹۴). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, ۱۴-۳۷.
- Oliver, J. (۲۰۰۸). "Knowledge management practices to support continuous improvement". *Journal of Knowledge Management Practice*, 9(۴).۵۵-۸۷.
- Pandey,Sharadindu. Sharma, RRK (۲۰۰۹). Organizational Factors for Exploration and Exploitation, *J. Technol. Manag. Innov, Volume 4*.
- Ribiere, V. M.; Sitar, A. S. (۲۰۰۳). "Critical role of leadership in nurturing a knowledge supporting culture". *Knowledge Management Research & Practice*, ۳۹-۴۸.
- Shalley, G.E. & Gilson L.L. (۲۰۰۴). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or creativity. *The Leadership Quarterly*, 15,۳۳-۵۳.
- Shin, Angela -Yih Chen(۲۰۰۹), *The effect of organizational change on Team creativity, job satisfaction, organizational commitment, and work performance*, National Chung-Hsing University, Taiwan, ROC.
- Shujahat, M. and Sousa, M. J. and hussain, S. and Nawaz, F. and Wang, M. and Umer, M. (۲۰۱۶). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity, *Journal of Business Research*.
- Torabi, Fatemeh. El-Den, Jamal (۲۰۱۷). The impact of Knowledge Management on Organizational Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran. ۴th Information Systems International Conference, Bali, Indonesia
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (۲۰۱۵). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, ۱۶۷-۱۷۸.

Yukl, G. (۲۰۰۸). "How leaders influence organizational effectiveness". *The Leadership Quarterly*, ۷۰۸-۷۲۲.

References [in Persian]

- Alvani, Seyyed Mahdi. Nateq, Tahmineh. Farahi, Mohammad Mahdi (۲۰۰۶). The role of social capital in the development of organizational knowledge management. *Iranian Journal of Management Sciences*, 2(۵), ۳۵-۷۰. [in Persian]
- Fani, Ali Asghar; and Hossein Nejad, Hamid (۲۰۱۲). Organizational Culture of the Ministry of Jihad Construction and Agriculture, *Tadbir Magazine*, 15(۱۳۰), ۳۸-۴۲. [in Persian]
- Fadaei, Gholamreza. Naqshineh, Nader. Andaiyesh, Seifollah (۲۰۱۷). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management in Tehran University. *Journal of library studies and information science (educational sciences and psychology)*. 25(۲۵), ۱۰۳-۱۲۸. [in Persian]
- Farhangi, Ali Akbar. Shah Mirzaei, Ali. Hosseinzadeh, Ali (۲۰۱۲). *Management theorists and celebrities*. Mehraban Book Publications in Tehran. [in Persian]
- Haghighat Monfared, Jalal, Houshiar, Ayler. (۲۰۱۰). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management. *Quarterly Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 2(۵), ۶۵-۸۷. [in Persian]
- Houshangi, Mohsen. Elahi, Seyed Majid. Amin Afshar, Zahra. Sadouq, Seyed Mahmoud (۲۰۱۴). Organizational culture and leadership style on technology acceptance and knowledge management (case study: production companies of Qazvin province). *Organizational Culture Management Quarterly*, 13(۳), ۷۳۹-۷۶۲. [in Persian]
- Janalizadeh Lameshkan, Amir. Maryam Mozafari Baiekalaei and Mohammad Rasoul Askarnia (۲۰۱۹) *The relationship between leadership style and organizational culture with knowledge management strategy, National Conference on Future Studies, Management and Sustainable Development, Tehran*. [in Persian]
- Mohammad Zaki, Zahra. Matin Rad, Mehrdad. Feiz Bakhsh, Alireza (۲۰۱۶) *Investigating the relationship between the leadership style of managers and the level of organizational learning*. The second international conference on new research in management, economics and accounting in Malaysia. [in Persian]
- Moshabaki, Asghar. Andalib Ardakani, Nader. Andalib Ardakani, Davoud (۲۰۱۰). Investigating the impact of leadership styles on purposeful organizational forgetfulness: a new approach in knowledge management. *Health Management Chapter*, 14(۴۴), ۴۱-۵۵. [in Persian]

Persian]

Mossadegh Rad, Ali Mohammad (۲۰۰۲). *Faculty of Health and Medical Services Management*, Dibagaran Publications, Tehran. [in Persian]

Mossadegh Rad, Ali Mohammad (۲۰۰۵). The relationship between managers' management style and the efficiency of university hospitals in Isfahan City, *Isfahan University School of Administrative Sciences and Economics Journal*, 7(۲), ۲۳-۳۷. [in Persian]

Schein, Edgar. (۲۰۰۴) *Management of organizational culture and leadership*. Translated by Borzou Farahi Bozanjani and Shamsuddin Nouri Najafi, first edition, Simaye Javan Publications. [in Persian]

Samadi Miarkolaei, Hossein. Samadi Miarkolaei, Hamzeh. Aghajani, Hassan Ali (۲۰۱۵). The role of transformational leadership style in organizational culture. *Organizational Culture Management*, 14(۲), ۴۹۹-۵۱۹. [in Persian]

استناد به این مقاله: قائد‌امینی هارونی، عباس، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، صادقی ده چشمه، مهرداد، ماهرانی برزانی، مجید. (۱۴۰۱). شناسایی الگوی ساختاری رابطه فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، فصلنامه علمی بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۰(۳۴)، ۵۹-۹۷.

DOI: ۱۰.۲۲۰۵۴/jks.۲۰۲۰.۵۱۷۵۷.۱۳۲۰



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial ۴,۰ International License.

