

# مقالات وارده

مقاله این بخش:  
رهبری و فرهنگ

زیرساخت‌های مدیریت دانش



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

# رهبری و فرهنگ

## زیرساخت‌های مدیریت دانش

نویسنده: مهندس بحر العلوم

خلاصه:

زیرفرهنگ‌های موجود در سازمانها را مدیریت و آنها را با اهداف مدیریت دانش سازگار کنند. بدیهی است که نقش رهبری و تناسب آن با فرهنگ سازمانی، موجب افزایش اثربخشی رهبری، کاربری مؤثر فرآیند مدیریت دانش و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. جوامع همواره در جستجوی رهبرانی سرآمد بوده و آنان را به دلیل اهمیت داشتن در فرآیند بهبود اثربخشی سازمانهای شان ارج می‌نهند.. (hennessy, 1998) در حالیکه رهبران، فرهنگ سازمانی را در بدو تأسیس سازمان شکل میدهند و ممکن است آن را در طول زمان تغییر دهند، اما در کوتاه مدت، این فرهنگ است که رهبران و محیطی را که در آن ایفای نقش می‌کنند تحت تأثیر قرار میدهد.

هدف از این مقاله، بررسی پاره فرهنگ‌های سازگار با فرآیند مدیریت دانش و استنتاج مناسبترین سبک رهبری برای هدایت بهینه این فرآیندها در سازمان است. عبارت دیگر فرهنگ رهبری در قالب زیرساخت‌های مدیریت دانش مورد تحلیل قرار میگیرند.

افزایش روزافزون اهمیت سرمایه‌های دانشی و تبدیل آنها به منبعی از مزیت رقابتی سازمانها، لزوم مطالعه هرچه بیشتر عوامل مؤثر بر فرآیندهای مدیریت دانش را بیش از پیش نمایان میسازد. در این مقاله ابتدا رهبری و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و سپس از منظری جدید منابعی که تسهیل کننده چهار فعالیت کلیدی مدیریت دانش هستند، مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

در مقاله پیش رو، مجموعه‌ای از فرضیات تحقیق به عنوان بخشی از فرآیند یادشده برای مشخص کردن رابطه میان فرهنگ، سبک رهبری سازگار با آن و عملکرد مؤثر مدیریت دانش در هر یک از چهار حوزه تولید، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش ارائه و سپس زمینه‌های مناسب برای تحقیقات آتی نیز بررسی شده است.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، فرآیندهای مدیریت دانش

مقدمه

در این تحقیق سعی بر آن است تا چارچوبهای جامع ارائه شده پیرامون فرهنگ سازمانی را بررسی و از منظری جدید، فرهنگ، بعنوان یک منبع دانش که مدیریت سرمایه‌های دانشی سازمانها را تسهیل می‌کند، معرفی شود. در سایه این دیدگاه، سازمانهایی که بتوانند منابع دانشی خود را بکار گیرند، میتوانند مزایای زیادی را در رابطه با: بهبود خدمات به مشتری، کاهش هزینه‌های زیرساختها و کارمندان، نوآوری، بهبود، چابکی سازمانی، توسعه پرشتاب خطوط تولید، تجزیه و تحلیل کارآمد مسائل و انتقال کارآمد بهترین روشها بدست آورند.<sup>۱</sup>

فرهنگ سازمانی بعنوان یک منبع مهم دانش و فرهنگی که در تسهیل خلق، ذخیره سازی، انتقال و استفاده از دانش توانایی دارد مورد مطالعه قرار میگیرد. بنابراین بعنوان بخشی از فرآیند مدیریت و رهبری، رهبران و مدیران ارشد باید قادر باشند تا

بررسی فرهنگ سازمانی:

فرهنگ دارای ابعاد مختلفی است که عبارتند از: مصنوعات، رفتارها، ارزشها، احساسات و ریشه‌های انگیزشی<sup>۲</sup>. فرهنگ ممکن است در تشریفات، کارهای تکراری و روتین، داستانها و افسانه‌ها، علائم، ساختار قدرت، ساختار سازمانی و سیستم‌های کنترل انعکاس یابد.<sup>۳</sup>

یک تعریف جامع و پذیرفته شده از فرهنگ توسط Shein- ۱۹۸۵ ارائه شده است: 'فرهنگ مجموعه‌ای از تصورات مشترک و پذیرفته شده توسط یک گروه است که نمایانگر چگونگی درک، تفکر و عکس‌العمل آنان در برابر محیط پیرامون خود است'.

در ادبیات فرهنگ سازمانی، فرهنگ بعنوان مجموعه‌ای از

1.Davenport, Klahr, 1998; Hanson, Ortinger, 2001

2.Hawkins, 1997

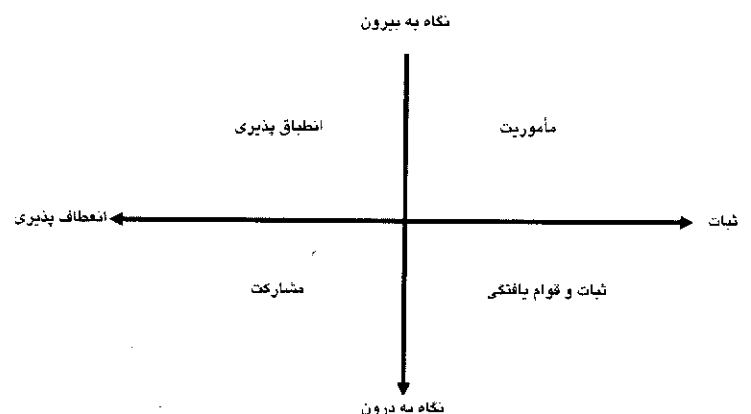
3.Bloor, Dawson, 1994

فرضیات و تصورات یا بعنوان مجموعه ای از رفتارها، مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

### دیدگاه ارزشی فرهنگ سازمانی

در مطالعه تحلیلی و تفسیری پنج سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی: مشارکتی، ثبات و قوام یافتگی، انطباق پذیری و مأموریت توسط Denison-1995 و Mishra معرفی شد. فرهنگ مشارکتی: در این فرهنگ، احساس بالای تعلق، مالکیت و مشارکت داوطلبانه نسبت به اهداف سازمان توسعه داده میشود. مسئولیت پذیری در میان افراد سازمان ارتقاء یافته و تعهد نسبت به سازمان نهادینه می‌شود. شاخص‌های این فرهنگ عبارتند از: ۱- تفویض اختیار ۲- تیم‌گرایی ۳- توسعه ظرفیت. فرهنگ ثبات و قوام یافتگی: این فرهنگ، یکپارچگی، هماهنگی و کنترل را توسعه داده و رفتارها، نظامها و مفاهیمی که هماهنگی و کنترل درونی را ایجاد می‌کنند مورد توجه قرار میدهد. این فرهنگ، فرهنگی "قوی" مبتنی بر باورهای مشترک را که بطور گسترده توسط افراد سازمان پذیرفته شده است، ایجاد می‌کند. سیستم‌های کنترل مبتنی بر ارزشهای نهادینه شده، اثربخش‌ترین ابزار برای دستیابی به یکپارچگی و هماهنگی است. این فرهنگ جزو طبقه بندی مقاومترین فرهنگها در مقابل تغییر است. شاخص‌های این فرهنگ عبارتند از: ۱- هماهنگی و یکپارچگی ۲- توافق ۳- ارزشهای بنیادین فرهنگ انطباق پذیری: این فرهنگ‌ها دارای ظرفیت بالا برای تغییر بصورت درونی در پاسخ به عوامل و شرایط بیرونی هستند. شاخص‌های این فرهنگ عبارتند از: ۱- ایجاد تغییر ۲- مشتری‌مداری ۳- یادگیری سازمانی.

فرهنگ مأموریت: این فرهنگ مسیر و رسالت را از طریق مشخص کردن یک نقش اجتماعی و اهداف بیرونی برای سازمان بیان می‌کند. این چنین فرهنگی به سازمان این امکان را میدهد تا رفتار فعلی را از طریق متصور کردن موقعیت مطلوب در آینده شکل دهد. موفقیت، زمانی حاصل میشود که افراد و سازمان، هدف محور باشند. شاخص‌های این



فرهنگ عبارتند از: ۱- قصد و مسیر استراتژیک ۲- اهداف مشخص و معین ۳- چشم‌انداز و آرمان.

نمودار ۱- مدل Denison, Mishra در تقسیم بندی زیر فرهنگهای سازمانی

### چهارچوب ارزشی فرهنگ، مدل Quinn

مدل ارائه شده توسط Quinn, Cameron، فرهنگ را به چهار گروه: خانوادگی یا قبیله‌ای، ویژه و موقت، سلسله‌مراتبی و بازار، دسته بندی می‌کند.

فرهنگ قبیله‌ای یا خانوادگی: همبستگی و ارزشهای مشترک بارزترین مشخصه این فرهنگ است. ۴ در این فرهنگ رقابت درونی و تلاش فردی مورد پذیرش نیست. روحیه افراد مناسب و محیط کار بعنوان مکانی دوستانه تلقی میشود. وفاداری برای سازمان و همکاری و اجماع برای افراد حائز اهمیت است. فرض میشود که رهبران در این فرهنگ از طریق کار گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی، بیشترین اثربخشی را داشته باشند.

جوامع همواره در جستجوی رهبرانی سرآمد بوده‌اند و آنان را به دلیل اهمیت داشتن در فرآیند بهبود اثربخشی سازمانهایشان ارجح می‌نهند. در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی، نظریه رهبری تحول‌آفرین بعنوان سرآمد تمامی نظریه‌ها در مقام توصیف فرآیندهای اثربخشی رهبری، شهرت یافته است.

سرپرستان اغلب مربی و مرشد تا رئیس هستند. ویژگی این فرهنگ، جو غیررسمی، وجود تیمهای کار و حل مشارکتی مسائل در آن است.

فرهنگ ویژه و موقت: این فرهنگ، فرهنگ رایج در کسب و کار دارای مشخصه پویایی، کارآفرینی و خلاقیت (Quinn, 1999) (Cameron) است. همچنین این فرهنگ ماهیتاً موقت و تیمها در آن به سرعت تشکیل و منحل میشوند. سازمانها با چنین فرهنگی، بسیار انعطاف پذیر هستند و نسبت به بازارهای در حال تغییر واکنش نشان میدهند. قدرت، در این فرهنگ غیر متمرکز است تا فرآیند تصمیم‌گیری تسهیل شود. رهبران اثربخش در چنین محیطی، چشم‌انداز آن را به آهستگی القا کرده، ریسک میکنند و مبتکر هستند.

فرهنگ سلسله‌مراتبی: این فرهنگ، سازمانهای بروکراتیک را که بر ساختار و قوانین، سیاستها و رویه‌ها و سطوح چندگانه قدرت تأکید میکنند، توصیف مینماید. (Cameron).

(Quinn, 1999) در این فرهنگ تمرکز سازمان بر ثبات و کنترل و نقشهای کارکنان از طریق سیاستها و رویه ها تعریف شده است. ۵. فرهنگهای سلسله مراتبی بر کارایی تأکید داشته و ویژگی برجسته رهبران آنها، در سازماندهی و ایجاد هماهنگی است. فرهنگ بازار: تمرکز این فرهنگ بر رقبا و سهم بازار است. (Cameron, Quinn, 1999) عمده عملکرد این سازمانها بر مبنای مبادلات و تعامل با طرفهای ثالث چون تأمین کنندگان، مشتریان، پیمانکاران و... است. ۶. افزایش بهره وری و فروش بجای رویکرد بازار محور نسبت به مشتریان، هدف اصلی سازمانهای بازار است. (Goodman, Zammuto, Gifford, 2001) فرهنگهای بازار بر شاخصهای رقابتی چون جایگاه بیرونی و تمایز بجای انعطاف پذیری و توانایی تصمیم گیری تمرکز می کنند. ۷.

روزانه، هسته اصلی فرهنگ زیربخشهای سازمانی را شکل میدهند. ۸. ابعاد رفتاری ارائه شده توسط محققان بشرح زیر است:

- ۱- فرآیند محوری در برابر نتیجه گرایی: افراد در زیر فرهنگهای فرآیندی ریسک گریز هستند، در حالیکه در فرهنگهای نتیجه گرا، سازگار با محیطهای ناآشنا بوده و نسبت به موقعیتهای چالشی مشتاق هستند.
- ۲- کارمندگرایی در برابر شغل محوری: کانون توجه در کارمندگرایی، تمرکز بر افراد است؛ در حالیکه شغل محوری اشاره به توجه بر اجرای اثربخش کارها می کند.
- ۳- محدودگرایی (Parochial) در برابر حرفه مداری: بر مبنای رویکرد محدودگرایی، افراد به سازمان خود وفادار بوده و هویت خود را از سازمانی که برای آن کار میکنند بدست می آورند. حرفه مداری، نظر به وفاداری افراد به تخصص و



#### نمودار ۲- چارچوب ارزشی فرهنگ، مدل Quinn

فرضیه ۱- باتوجه به شباهت دو مدل Denison و Quinn به لحاظ محتوی، میتوان سبکهای رهبری و فرآیندهای مدیریت دانش سازگار با یک مدل را به فرهنگهای نظیر آن در مدل دیگر تعمیم داد.

#### دیدگاه رفتاری فرهنگ سازمانی

این رویکرد، فرهنگ را بر مبنای فعالیتها و عملکردهای کاری حقیقی مورد مطالعه قرار داده و مدعی است که فعالیتهای

حرفه خود داشته و هویت افراد را مبتنی بر نوع کاری که در آن مشارکت دارند میداند.

۴- سیستمهای باز در برابر بسته: این بُعد، وضعیت ارتباطات در زیر بخشهای سازمانی را توصیف می کند. در فرهنگ های باز، کارمندان جدید به زمان کمی برای جا افتادن و وفق دادن خود نیاز دارند؛ در حالیکه در فرهنگ های بسته، تنها عده محدودی از افراد منتخب ممکن است بخشی از "چرخه درونی" را تشکیل دهند و کارمندان جدید نیز به زمان زیادی (تا یکسال) برای وفق دادن خود نیاز خواهند داشت.

۵- کنترل محدود در برابر کنترل شدید: بُعد کنترلی، منعکس کننده میزان ساختاردهی درونی است. سازمانهای با کنترل

5. Goodman, Zammuto, Gifford, 2001

6. Leon Schimoeller, 2007

7. Desh Pande, Farley, Webster, 1993

8. Hofstede et al, 1990

9. Normative vs. Pragmatic

10. Yukl, 1989

11. Hennessy, 1998

محدود، مقدار کمتری نظامنامه رفتاری مکتوب یا غیرمستند دارند، در حالیکه سازمانهای با کنترل شدید دارای سیاستهای صریح مستند یا غیرمستند هستند.

۶- رویکرد معیاری در برابر عملگرایی: ۹. واحدهای عملگرا، مبتنی بر بازار و مشتری مدار هستند؛ در حالیکه واحدهای معیاری محصول محور هستند. بنابراین در فرهنگ های معیاری، تأکید بر پیروی از رویه ها، بجای دستیابی به نتایج است. در واحدهای عملگرا، تأکید بر رفع نیاز مشتریان با حداقل توجه بر چگونگی دستیابی به نتایج است.

بررسی ماهیت رهبری و سبکهای آن:

رهبران و چگونگی تأثیر و نفوذ آنان بر افراد، برای دستیابی به درک بهتر از جامعه، حائز اهمیت هستند. مطالعه رهبری همراه با مطالعه تمدن ها و فرهنگ ها است؛ از جمله اینکه چگونه رهبران، ملتی را به حرکت واداشته و چگونه جامعه، رهبران جدید را متولد ساخته است. ۱۰. جوامع همواره در جستجوی رهبرانی سرآمد بوده اند و آنان را به دلیل اهمیت داشتن در فرآیند بهبود اثربخشی سازمانهایشان ارج می نهند. ۱۱. در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی، نظریه رهبری تحول آفرین بعنوان سرآمد تمامی نظریه ها در مقام توصیف فرآیندهای اثربخشی رهبری، شهرت یافته است. بدین منظور از میان مدلها و نظریه های رهبری، نظریه Bass, 1985-۱۹۹۹ را مورد بررسی قرار میدهیم.

نظریه رهبری (Bass, 1985-۱۹۹۹):

Bass با استناد به یافته های Bernz، مفهوم توسعه یافته تری را از رهبری ارائه کرد. وی در مدل خود سه نوع رهبری "تبادلی"، "تحول آفرین" و "انزواگرا" را تشریح می کند.

رهبران تبادلی: رهبران تبادلی، آنهایی هستند که پیروان خود را از طریق پاداش و دریک رابطه تبادلی بر می انگیزانند. پاداشها بر مبنای عملکرد و مطابق با شرایط و بندهای قید شده در یک قرارداد رسمی داده میشود. رابطه میان رهبران و پیروان، مطابق با شرایط مندرج در قرارداد به اتمام میرسد و یا به دلیل تأخیر یا پرداخت نشدن پاداش از بین میرود. پاداشها میتوانند مثبت، منفی و حتی غیر پولی باشند.

رهبران تحول آفرین: این رهبران، چشم اندازی را خلق میکنند که الهام بخش و انگیزاننده است. آنان همواره در تلاش هستند تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را بسوی فعلیت بخشیدن به استعدادهای خویش سوق داده و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد از عملکرد مناسب پیروان، رفتار و عملکرد خود را نیز تعدیل می کنند. این رهبران عاملان تغییر بوده و چشم انداز خود برای سازمان را به اعضای سازمان

12. Howell, Avolio, 1993

آلفا میکنند. ۱۲.

رهبران انزواگرا: این نوع رهبری، سبکی از رهبری است که غیرفعال بوده و اغلب بعنوان فقدان رهبری از آن یاد میشود (Avolio)، (Bass, 1995). این رهبران ممکن است کارها را تخصیص دهند، اما حمایت یا مدیریت اشتباهات را برعهده نمیگیرند و تصمیمات بعهده افراد دیگر در سازمان گذاشته میشود، این رهبران منفعل بزودی قدرت خود را بدلیل نداشتن فعالیت از دست میدهند. این سبک دارای کمترین اثربخشی است.

اثر فرهنگ و رهبری بر فرآیندهای مدیریت دانش

باتوجه به رابطه تعاملی فرهنگ و رهبری در افزایش اثربخشی فرآیندها و عملکردهای سازمان، در این بخش سبکهای رهبری و زیر فرهنگهای سازگار با آن را در راستای توسعه فرآیندهای خلق، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش، مورد تجزیه و تحلیل قرار میدهیم.

سبک رهبری تحول آفرین در تلاش است که با انگیزش پیروان به مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی، افزایش توانایی، توسعه ظرفیت و عبارتی تحول را در آنان ایجاد کند که این خصیصه سازگار با فرهنگ ها مشخصه تغییر و انعطاف پذیری خواهد بود.

سبکهای رهبری و زیر فرهنگهایی که خلق دانش را توسعه می بخشند:

خلق دانش سازمانی شامل توسعه مفاهیم جدید و یا عبارتی جایگزین کردن محتوی و مضمون دانش نهان و آشکار سازمان است. ۱۳.

در حالیکه حجم وسیعی از دانش آشکار، از طریق مکانیزمهای رسمی (تحقیقات و D, R) خلق میشوند، برخی معتقدند که دانش صنعتی، متشکل از تجربه ها، ایده ها و بینش نهفته "مبنای خلق دانش است". بنابراین میتوان استدلال کرد که خلق دانش جدید، یک فرآیند رسمی نبوده؛ بلکه یک فرآیند ساختار یافته اجتماعی است که در طول زمان و از طریق شبکه های انسانی غیررسمی ایجاد میشود. بسیاری از محققان، رسمیت را مانعی در برابر فعالیتهای خلق دانش تصور میکنند. زیرا در شرایط غیر ثابت و غیر تکراری، فعالیتهای خلق دانش نیازمند ابتکار، نوآوری و انعطاف پذیری است که کترلهای رسمی مانع از توسعه این فرآیندها میشود.

13. Pentland, 1995

14. Keyworth, Leidner, 2003

15. Quinn, 1999, Schmoeller, 2007

سازمانها با قابلیت انعطاف پذیری و تغییر، به سرعت قادر به مطرح کردن استراتژیهای خلق دانش بوده و به سازمانهای یادگیرنده تبدیل میشوند. ۱۴

سبک رهبری تحول آفرین در تلاش است که با انگیزش پیروان به مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی، افزایش توانایی، توسعه ظرفیت و بعبارتی تحول را در آنان ایجاد کند که این خصیصه سازگار با فرهنگها مشخصه تغییر و انعطاف پذیری خواهد بود. ۱۵

علیرغم پیش بینی Quinn مبنی بر ارتباط نداشتن سبک تبادلی با این فرهنگها به دلیل در تقابل قرار گرفتن رفتار غیررسمی و انعطاف پذیر افراد با رفتار پاداش دهی اقتضایی سبک تبادلی، یافته های تحقیق رابطه ای مثبت را پیش بینی می کنند. (Schimmoeller, 2007)

باتوجه به نظریه Den Hartog, Van Muijen, 1997, Koopman, مبنی بر اینکه رفتارهای تحول آفرین و تبادلی بسیار شبیه بوده و اغلب غیرقابل تمیز هستند، تأثیر این دو سبک رهبری بر این فرهنگها قابل استنتاج خواهد بود. بدیهی

یک فرآیند مهم مدیریت دانش، انتقال دانش به مکانهایی در سازمان است که دانش، مورد نیاز و همچنین قابل استفاده است. ارزشها و هنجارهای سازمانی بر اینکه آیا افراد دانش خود را بعنوان یک دارایی و مالکیت فردی تصور می کنند یا بعنوان یک دارایی سازمانی اثر گذاشته و از اینرو، بر کیفیت دانش که به حافظه سازمانی ارسال می شود اثر می گذارد.

است که سبک انزواگرایانه رهبری ناسازگار با خصیصه تغییر و انعطاف پذیری تصور میشود.

فرضیه ۲- فرهنگها با مشخصه انعطاف پذیری و تغییر و از طرفی سبکهای رهبری تبادلی و تحول آفرین، دارای بیشترین تأثیر بر فرآیند خلق دانش خواهند بود.

سبکهای رهبری و زیرفرهنگهایی که ذخیره سازی دانش را توسعه میدهند.

حافظه سازمانی، ابزاری است که بوسیله آن، دانش بمنظور استفاده آینده، ذخیره سازی و نگهداری میشود. سازماندهی به منظور گسترش شبکه های اجتماعی سازمان (شخصی سازی) یا نظام مندسازی و ذخیره سازی (کدنویسی)، دانش را در رفتارها و رویه های استاندارد عملکرد وارد نمیکند. فعالیتهای اثربخش ذخیره سازی نبایستی تنها منوط به نظام مند کردن و گسترش شبکه های انسانی شود؛ بلکه بایستی



تلاش شود تا دانش را در قوانین رسمی شده، رویه های استاندارد عملکرد و فعالیتهای منظم سازمانی که بخشی از فرهنگ را تشکیل میدهند وارد کنند. ۱۶

بنابراین وارد کردن دانش جدید در رویه های ثابت و تکراری سازمانهایی که دارای فرهنگ با مشخصه تغییر و انعطاف پذیری هستند دشوار خواهد بود، زیرا این فرهنگها و رویه هایی که بطور مستمر در حال انطباق هستند را توسعه میدهند. (Keyworth, Leidner, 2003)

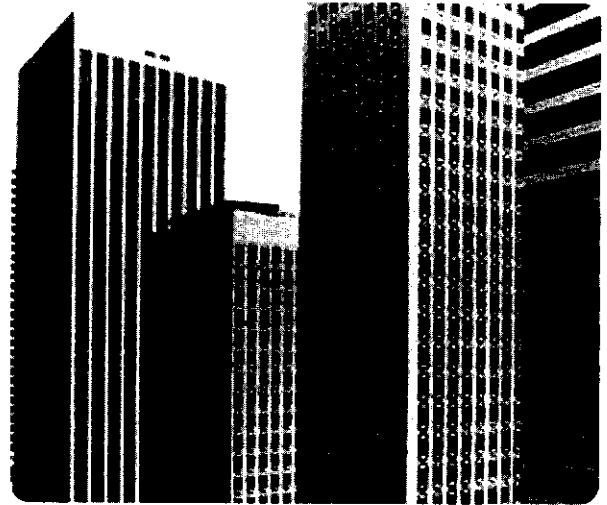
در مقابل اگرچه سازمانها با خصیصه ثبات و کنترل در یادگیری کندتر عمل می کنند، اما در وارد کردن دانش جدید در رویه های ثابت، سریع بوده و بدین ترتیب سازمان به حالتی از ثبات بعد از تغییر باز خواهد گشت.

سبک رهبری تحول آفرین، الهام بخش و انگیزاننده بوده و رهبران آن، عاملان تغییر و تحول بشمار میروند؛ در حالیکه این خصیصه در تضاد با ماهیت فرهنگ های ثبات و کنترل است. (Schimmoeller, 2007)

علیرغم پیش بینی Quinn در تناسب میان سبکهای رهبری تبادلی و فرهنگهای ثبات و کنترل، تحقیقات میدانی Schimmoeller عدم وجود رابطه میان این دو را اثبات و نتیجه را غیر قابل توجیه توصیف می کند. همچنین مدیران منفعل قادر نخواهند بود تا وظیفه نظارت مورد نیاز در این فرهنگ برای حصول اطمینان به منظور پیروی از رویه های استاندارد و ثابت را به انجام برسانند.

فرضیه ۳- فرهنگها با مشخصه ثبات و کنترل، بیشترین تأثیر را بر فرآیند ذخیره سازی دانش خواهند داشت، در حالیکه تحقیقات در مورد سبکهای رهبری سازگار با این فرآیند، نیاز به مطالعات وسیعتری دارد.

سبکهای رهبری و زیرفرهنگهایی که انتقال دانش را توسعه میدهند.



و این تفکر را در آنها القاء کند که هر آنچه برای کل سازمان سودمند واقع شود، نهایتاً برای آنها نیز سودمند خواهد بود. این امر در فرهنگهای محدودگرا میسر خواهد شد، زیرا افراد تمایل به شناخته شدن از طریق سازمان دارند و دارای میزان بالایی از وفاداری نسبت به سازمان هستند.. (Hofstede, 1990) طبق نظریه Bass، رهبران در سبک تحول آفرین، پیروان را وادار میسازند تا منافع سازمان را از منافع شخصی خویش فراتر قرار دهند. بدین ترتیب بگونه ای برانگیخته میشوند که بتوانند کارکردی بمراتب بالاتر از حد متعارف و مورد انتظار ارائه دهند. از اینرو میتوان استدلال کرد که سبک رهبری تحول آفرین، سازگار با فرهنگ محدودگرا خواهد بود.

**فرضیه ۴-ب- فرهنگ با مشخصه محدودگرا و سبک رهبری تحول آفرین، تأثیر مثبت بر فرآیند انتقال (تسهیم) دانش خواهد داشت.**

یک مسأله رایج در ادبیات تسهیم دانش نیاز به ایجاد یک زمینه مشترک میان منابع و دریافت کنندگان دانش است. ایده

**تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت های فردی و جمعی پیروان می انجامد. بنابراین، خصیصه این سبک رهبری در توسعه ظرفیت پیروان سازگار با ویژگی فرهنگ باز، مبتنی بر فراهم آوردن امکان ارتقاء برای کلیه پیروان است؛**

اصلی و زیربنایی این زمینه مشترک، وجود رابطه ای نزدیک میان منابع و دریافت کنندگان دانش است که منجر به جریان روان آن در میان افراد و گروهها خواهد شد. بنابراین زیرفرهنگهایی که رابطه نزدیک، توجه و نگرانی نسبت به یکدیگر را میان کارکنان توسعه میدهند (فرهنگهای کارمندگرا)، عموماً توان بالاتری در تسهیم دانش و اطلاعات را تجربه خواهند کرد. یکی دیگر از بنیان های نظریه رهبری تحول آفرین، حمایت های توسعه گرا است. حمایت های توسعه گرا در بردارنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به قاطبه پیروان و تلاش بمنظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است. بدین ترتیب سازگاری سبک رهبری تحول آفرین و فرهنگ کارمندگرایی قابل استنتاج خواهد بود.

**فرضیه ۴-ج- فرهنگ های سازمانی با مشخصه "کارمندگرایی" و سبک رهبری تحول آفرین، تأثیری مثبت بر**

یک فرآیند مهم مدیریت دانش، انتقال دانش به مکانهایی در سازمان است که دانش، مورد نیاز و همچنین قابل استفاده است. ارزشها و هنجارهای سازمانی بر اینکه آیا افراد دانش خود را بعنوان یک دارایی و مالکیت فردی تصور میکنند یا بعنوان یک دارایی سازمانی اثر گذاشته و از اینرو، بر کیفیت دانش که به حافظه سازمانی ارسال میشود اثر میگذارد. بنابراین، فرهنگ، یک منبع مهم در تشویق افراد به تسهیم دانش است. بیشترین فرآیند تسهیم دانش، ماهیتاً از نوع پنهان بوده و به بهترین وجه بر خلاف سیستم های رسمی کنترل از طریق محیط های غیررسمی "باز" منتقل میشود. در چنین فرهنگهای باز، جو ارتباطات بشکلی است که جریان روان اطلاعات را توسعه میدهد. فرهنگهای بسته، جریان اطلاعات را مابین تعداد معدودی که "متخصص" قلمداد میشوند، محدود می کند. ۱۷

تحریک فرهیختگی یکی از بنیانهای نظریه رهبری تحول آفرین است که توسط Bass در سال ۱۹۹۹ ارائه شد. تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت های فردی و جمعی پیروان میانجامد. بنابراین، خصیصه این سبک رهبری در توسعه ظرفیت پیروان سازگار با ویژگی فرهنگ باز، مبتنی بر فراهم آوردن امکان ارتقاء برای کلیه پیروان است؛ در حالیکه فرهنگ های بسته، تعداد معدودی که متخصص خوانده میشوند را مورد توجه قرار میدهد.

**فرضیه ۴-الف- فرهنگ سازمانی با مشخصه باز به همراه سبک رهبری تحول آفرین، تأثیر مثبت بر فرآیند تسهیم دانش خواهند داشت.**

یکی از موانع اصلی تسهیم دانش، فقدان انگیزه کارکنان و نداشتن بیش لازم راجع به فواید بلندمدتی است که از تسهیم دانش حاصل می شود. از اینرو یک فرآیند مهم مدیریتی در تلاش بمنظور تسهیم دانش آن است که کارکنان را متقاعد کرده

فرآیند انتقال (تسهیم) دانش خواهند داشت.

سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که کاربرد و استفاده از دانش را توسعه می‌بخشند

کاربرد و استفاده از دانش را، جستجوی دانش موجود توسط افراد تعبیر کرده‌اند. عدم اطلاع از وجود افرادی که دانش لازم را در اختیار دارند و همچنین فقدان رغبت کافی برای استفاده از دانش موجود، از مهمترین مسائل در کاربرد و استفاده از دانش قلمداد می‌شود. بطور کلی فرهنگ از طریق هنجارها و فعالیتهای رایج محدوده جستجوی کارکنان برای دانش سازمانی را تحت تأثیر قرار میدهد، بطوریکه در فقدان جو فرهنگی مناسب که کاربرد دانش را ارزشمند شمرده و پاداش می‌دهد، فعالیت‌های صورت گرفته بدین منظور با شکست مواجه خواهند شد. کاربرد دانش ارتباط تنگاتنگی با تسهیم دانش دارد. اعضای سازمان با دیگران ارتباط برقرار میکنند تا آنچه را که میدانند به اشتراک گذارند (تسهیم دانش) و یا آنچه را که نمیدانند اخذ کنند (کاربرد دانش) و بنابراین میتوان استدلال کرد که جوهای سازمانی مشابه که تسهیم دانش را توسعه می‌بخشند، برای فرآیند کاربرد و استفاده از دانش نیز سازگار خواهند بود.

فرضیه ۵-الف- فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه "باز" و سبک رهبری تحول آفرین تأثیری مثبت بر فرآیند کاربرد (جستجو) دانش خواهند داشت.

فرضیه ۵-ب- فرهنگ با مشخصه محدودگرا و سبک رهبری تحول آفرین، رابطه ای مثبت با فرآیند کاربرد (جستجو) دانش خواهد داشت.

فرضیه ۵-ج- فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه "کارمندگرایی" و سبک رهبری تحول آفرین تأثیری مثبت بر فرآیند کاربرد (جستجو) دانش خواهند داشت.

یکی از ابعاد مهم کاربرد دانش، تعبیر و تفسیر آن است که Weick, Daft آن را بعنوان "فرآیندی که اطلاعات از آن طریق معنا دار میشوند" تعریف می‌کند. افراد در جامعه ای که به آن تعلق دارند، بدلیل ساختارهای ذهنی مشابه، با سرعت بیشتری نسبت به جامعه بیرونی قادر به بکارگیری دانش خواهند بود. در شبکه‌های بهم پیوسته و متمرکز، باورهای مشترک بیشتر و در نتیجه توانایی بیشتری برای تعبیر و تفسیر دانش وجود خواهد داشت. ۱۸.

بنابراین میتوان استدلال کرد که فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه ثبات و کنترل (مثال: فرهنگ‌های قوی)، توانایی بالاتری در ایجاد مفاهیم مشترک، تعبیر و تفسیر بهتر دانش و نهایتاً کاربرد اثربخش‌تر آن خواهند داشت.

(Keyworth, Leidner, 2003)

• برای مطالعه و بررسی سبک رهبری مناسب، به فرضیه ۳ و توضیحات آن مراجعه شود.

فرضیه ۵-د- فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه ثبات و کنترل، منجر به کاربرد اثربخش‌تر دانش خواهند شد، در حالیکه تحقیقات راجع به سبک رهبری سازگار با این فرآیند نیاز به مطالعات وسیعتری دارد.

نتیجه‌گیری:

در تجزیه و تحلیل ارائه شده، فرهنگ سازمانی و رهبری بعنوان منابع دانشی مورد مطالعه قرار گرفتند. این دیدگاه نسبت به فرهنگ سازمانی و رهبری مضامینی را بدنبال خواهد داشت. اول آنکه سازمانها باید فرهنگ و رهبری را بعنوان منابعی که مزیت‌های بلندمدت را بهمراه خواهند داشت مد نظر قرار دهند. دوم آنکه نقش رهبران در شکل دهی فرهنگ بعنوان امری مهم تلقی شده، بطوریکه موجب ارتقاء جایگاه رقابتی سازمانها خواهد شد و در نهایت، یکی از ابعاد کلیدی نقش رهبری، مدیریت زیرفرهنگ‌های چندگانه (مختلف) در سازمان که هر یک دارای اهداف متفاوتی هستند، تصور می‌شود.

بنابراین با درک رابطه فرهنگ با رهبری و متعاقب آن، بکارگیری سبک رهبری مناسب و انتخاب زیرفرهنگ‌های سازگار با فرآیندهای مدیریت دانش، حافظه سازمانی ارتقاء یافته و بهره‌وری کارکنان و بالطبع عملکرد سازمانی بهبود خواهد یافت. زمینه مناسب برای تحقیقات آتی، بررسی سبک‌های رهبری سازگار با فرهنگ‌های ثبات و کنترل است که همچنان نیاز به مطالعات وسیعتری دارد.

منابع

محمد ابراهیم، سنجقی: تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین - فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)، سال یازدهم، شماره‌های ۳۷ و ۳۸، بهار و تابستان ۱۳۸۰

Resource" # (2003) Leidner, D. & Keyworth, T., "Organizational Culture as a Knowledge And Leadership style" # (2007) Schimoeller, Lean J. of The Relationship Between Organizational Culture "An Empirical Investigation and Leadership to the Bottom Line" # (1995) Denison, & "Bringing Organizational Culture

//www.denisonconsulting.com//http: 2000 766" # (2000) Harris, Liloyd C. & Ogbanna, E., Human Resource Management 11:4 August performance: empirical evidence from UK companies, #788-Leadership Style, Organizational Culture and