

## بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش

عباسعلی رستگار\* - طاهره مقصودی\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۵/۱/۲۴ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۲/۱۸)

### چکیده

در عصر حاضر، سازمان‌ها به‌طور فزاینده با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند که شرط بقا در این شرایط متلاطم انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری و کارآفرینی و نوآوری بیشتری می‌باشد. داشتن یک سازمان نوآور نیازمند پیش شرط‌هایی می‌باشد که از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین لازمه‌های آن حضور رهبرانی تحول آفرین و تسهیم دانش می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش صورت گرفته، از لحاظ هدف کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی می‌باشد. حجم نمونه تعداد ۱۶۰ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های مهندسی فعال در حوزه رباتیک در شهر تهران می‌باشند که بصورت تصادفی انتخاب شده‌اند. ابزارهای استفاده شده در این پژوهش، پرسشنامه ترکیبی رهبری تحول آفرین، پرسشنامه ترکیبی نوآوری سازمانی و پرسشنامه استاندارد تسهیم دانش می‌باشد، که پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۹۳ و ۰/۹۱ به دست آمده و روش تحلیل عاملی برای بررسی روابط مورد استفاده قرار گرفته است. داده‌ها نیز با بهره‌مندی از همبستگی پیرسون، مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> تحلیل شدند.

نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. از اینرو پیشنهاد می‌شود با بکارگیری و ایجاد ساختارهای مناسب حمایت‌کننده از سبک رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش فضا و شرایط مناسبی برای نوآوری سازمانی فراهم شود.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی، تسهیم دانش

\* دانشیار گروه، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

\*\* کارشناسی ارشد MBA، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)  
th\_maghsoodi@semnan.ac.ir

### مقدمه و بیان مسئله

دنیای امروز از هر زمان دیگری رقابتی تر است به گونه‌ای که در همه‌ی لایه‌های زندگی به چشم می‌خورد. لذا شرط بقا در دنیای متلاطم کنونی و جلوگیری از رکود و نابودی، نوآوری و درک ابعاد گوناگون ایجاد آن در کسب و کار می‌باشد. از افراد گرفته تا سازمان‌های بزرگ، همه و همه باید بر سر منابع محدود در راه دستیابی به موفقیت و کسب اهداف خود به رقابت پردازند. آنچه به دشواری این امر می‌افزاید، وجود محیطی نامطمئن و بی‌ثبات است که تغییرات آن می‌تواند هرگونه توان و اختیار را از سازمان بگیرد. سازمان‌های امروزی همواره به دنبال فرصت‌هایی تازه می‌باشند که از دید دیگر رقبا پوشاننده مانده است. طبعاً آنچه می‌تواند یک سازمان را به این فرصت‌ها رهنمون نماید، پدیده‌ای جز نوآوری در تمام سطوح آن نمی‌باشد. سازمانی که توان ارائه افکار نو و به‌کارگیری مناسب آن را در خود داشته باشد، به هیچ‌وجه از تغییر و تحول روی‌گردان نبوده، بلکه حتی می‌تواند به عنوان عاملی در جهت ایجاد تغییر در محیط خویش عمل کند (فخریان، ۱۳۸۱). در زمانی که سازمان‌ها به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می‌شوند، تمرکز بر رهبری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. سیستم‌ها می‌توانند برای ایجاد کارآیی عملیاتی طراحی شوند اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می‌کند (شیروانی و معمار منتظرین، ۱۳۸۹). تحقیقات بسیاری حول متغیرهای پیش‌بین نوآوری سازمانی صورت گرفته است، در همین زمینه رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از پیش شرط‌ها و عوامل موثر بر نوآوری سازمانی می‌باشد (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰)، اصطلاح رهبری تحول‌آفرین ابتدا توسط برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) - دانشمند علوم سیاسی - به طور وسیع به کار رفت سپس باس و اولیو ایده‌های او را بسط داده و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت نمودند (تقوی قره‌بلاغ، ۱۳۸۸). از طرفی دانش به عنوان منبع عمده برای نوآوری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. یکی از اهداف سازمانی ایجاد محیطی است که در آن کارکنان دانش خود را توسعه داده و به تبادل آن پردازند. مدیریت دانش تسهیل‌کننده ارتباطات و مراودات مورد نیاز در فرآیندهای نوآورانه است. ظرفیت‌های نوآوری سازمانی تحت تاثیر توانمندی سازمان‌ها در انتقال دانش و مهارت‌های مبتنی بر فناوری و کسب تجربیات برتر می‌باشند و دانش اساس نوآوری به شمار می‌آید. از این رو تسهیم دانش به عنوان یکی از مراحل مدیریت دانش از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در سازمان محسوب می‌شود. تسهیم دانش را می‌توان شامل مجموعه‌ای از عقاید یا رفتارهایی دانست که منجر به گسترش یادگیری در میان افراد مختلف و یا در یک سازمان واحد می‌شود (میر و

مورمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). با توجه به اهمیت ویژه‌ای که دانش در دنیای کنونی و دستیابی به نوآوری سازمانی دارد؛ افراد می‌توانند از طریق تسهیم دانش به نتایج فراتر از نتایج انفرادی خود دست یابند. تسهیم دانش به اندازه‌ای اهمیت یافته است که برخی معتقدند موفقیت مدیریت دانش به تسهیم دانش بستگی دارد (رینزلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین رهبران تحول آفرین شرایطی را فراهم می‌کنند که کارکنان به تسهیم دانش و تجربیات خود می‌پردازند و از این طریق بر نوآوری سازمانی نیز تأثیرگذار می‌باشند. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که آیا رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیرگذار است؟

### ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

#### نوآوری سازمانی<sup>۳</sup>

نوآور بودن به سازمان در برخورد با محیط متلاطم خارجی کمک می‌کند که با پیچیدگی و تغییری که به سرعت در حال افزایش است مقابله کند. در چنین شرایطی، شرکت‌هایی که ظرفیت نوآوری دارند، قادرند که به چالش‌ها سریع‌تر پاسخ دهند، محصولات جدیدی را استخراج کنند و فرصت‌های بازار بهتری نسبت به شرکت‌های فاقد نوآوری بدست آورند (جیمینز و رکویل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مطابق نظر جانگک، وو و چاو<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) این مفهوم را اولین بار شومپتر<sup>۶</sup> در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده است. که به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان‌ها پرداخته‌اند و نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (خن، رحمان و فاطیما<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). از نظر استیفن پی رابینز<sup>۸</sup>، نوآوری، فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است (جوآنرمد و سخایی، ۱۳۸۸). از این رو می‌توان نتیجه گرفت؛ نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آن‌ها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است (گوموسلاگلو و ایلسر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). شرکت‌ها از نوآوری به عنوان یک وسیله

1. Miner , Moorman
2. Renzle
3. Organizational Innovation
4. Jiménez, Raquel
5. Jung, Wu, Chow
6. Schumpeter
7. Khan ,Rehman , Fatima
8. Stephen P. Robbins
9. Gumusluoglu, Ilser

برای ایجاد انطباق سازمانی، مقابله با فشارهای رقابتی شدید و تغییر تقاضاهای مشتری نام می‌برند. به واسطه نوآوری شرکت‌ها به هدف پاسخگویی موثر به تقاضاهای محیطی و در نتیجه به حفظ و بهبود عملکرد سازمانی دست می‌یابند (کستپولس، پاپلگندریز، پاپکرونی و اوانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) در پژوهشی، پس از مطالعه پژوهش‌ها و کارهای علمی انجام شده، در زمینه نوآوری سازمانی و مدل‌های ذکر شده در این خصوص، مؤلفه‌هایی که در بین محققین و صاحب‌نظران<sup>۲</sup> نقطه اشتراک بیشتری داشته‌اند را به عنوان مؤلفه‌های پژوهش خود برگزیده و انتخاب کرده‌اند. لذا بر اساس پژوهش آن‌ها، نوآوری اداری، تولیدی، فرآیندی به عنوان مؤلفه‌های اصلی نوآوری سازمانی در نظر گرفته شده است (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰):

- نوآوری تولید<sup>۳</sup>: نوآوری تولیدی فراهم‌کننده ابزاری برای تولید است (اجسلو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). که است (اجسلو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). که به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد
- نوآوری فرآیندی<sup>۵</sup>: نوآوری فرآیندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند (جیمینز، رکویل، ساناز-والی و میگیل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸) و در برگیرنده‌ی اتخاذ روش‌های جدید یا بهبود یافته‌ی تولید، توزیع یا تحویل خدمت است
- نوآوری اداری<sup>۷</sup>: نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (جیمینز و همکاران، ۲۰۰۸).

### رهبری تحول‌آفرین<sup>۸</sup>

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت در چنین شرایطی، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمان‌هاست. بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم اندازه‌های جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی خواهند داد (یزدان‌شناس و جمشیدیان، ۱۳۸۷).

1. Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, Ioannou
2. Yu Yuan et al, 2010; Prajogo, Sohal, 2006; Skerlavaj et al, 2010
3. Product innovation
4. Ojasalo
5. Process innovation
6. Jimenez, Raque, Sanaz-Valle, Miguel
7. Administrative innovation
8. Transformational Leadership

رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق العاده دارند. آن‌ها کسانی هستند که از طریق تعیین نقش، الزامات و وظایف محول شده، پیروان خود را در جهت اهداف معین، هدایت می‌کنند و برمی‌انگیزانند. رهبران تحول آفرین به واسطه تأکیدی که بر الهام بخشی دارند منجر به عملکرد بالای کارکنان می‌شوند (فرنچ و بل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). ترغیب کارکنان به اتخاذ شیوه‌های نوین و حل خلاقانه مسائل و معضلات سازمانی یکی از ویژگی‌های بارز رهبران تحول آفرین است. درحقیقت با توجه به ترغیب‌ها و تشویق‌ها و تحریکات ذهنی که توسط رهبران تحول آفرین بر روی پیروان صورت می‌گیرد، آنان وضع موجود را به چالش کشیده و برای برآورده ساختن اهداف و بهبود و بازسازی سازمان، روش‌های نو و پیشرفته را جایگزین روش‌های سنتی حل مسئله می‌نمایند (سپریتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مفهوم رهبری تحول آفرین ابتدا ابتدا توسط برنز ۱۹۷۸ به طور وسیع به کار برده شد و به عنوان یکی از غالب ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح گردید (تقوی غرابلق، ۱۳۸۸). به نظر برنز، رهبری تحول آفرین به ایجاد تحول و تحول‌زدایی می‌پردازد، ارزش‌هایی که رهبری تحول آفرین دنبال می‌کند، ارزش‌های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است (نورشاهی، ۱۳۸۸). پس از آن باس و اولیو<sup>۳</sup> ایده‌های برنز را بسط دادند و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت کردند. باس و اولیو (۱۹۹۴) رهبری تحول آفرین را سبکی از رهبری می‌دانند که در آن رهبر تلاش می‌کند تا الهام بخش دیگران باشد و انگیزه‌های درونی بر روی نیازها و تمایلات شخصی را به سمت توجه خارجی به نیازهای سازمانی و کاری تغییر می‌دهد. رهبری تحول آفرین براساس مدل باس و اولیو، برای عملی شدن به ۴ مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده‌ی این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

- نفوذ آرمانی<sup>۴</sup>: نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها، چشم اندازهای الهام بخش، خطرات و سختی‌های سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیر دستان می‌باشد (جنسن، ولیرت و وست<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).
- انگیزش الهام بخش<sup>۶</sup>: انگیزش الهام بخشی از توانایی‌های رهبری تحول آفرین است که رهبر را به عنوان شخصیتی مطرح می‌کند که پیروان را با الهام بخشی به رفتار مناسب، برمی‌انگیزاند (موغلی، ۱۳۸۲).
- ترغیب ذهنی<sup>۷</sup>: باس و اولیو بیان می‌دارد که ترغیب ذهنی رهبران را راغب و توانا

1. French , Bell  
 2. Spreitzer  
 3. Bass , Avolio  
 4. Idealized Influence  
 5. Janssen , Vliert, West  
 6. Motivation Inspirational  
 7. Intellectual Stimulation

می‌کند تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنان نشان دهند و آن‌ها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسأله حل شده ببینند و بر راه حل‌های منطقی تأکید کنند (کیر کبری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

• ملاحظه فردی<sup>۲</sup>: رهبران تحول‌آفرین ملاحظه فردی را برای پیروانشان فراهم می‌کنند که عزت و احترام و خدمت کردن را به عنوان یک مربی نشان دهند (یوگر، آکر و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

#### تسهیم دانش<sup>۴</sup>

امروزه دانش با ویژگی‌های بدیع و پویایی خود، به سرعت و سهولت جامعه‌ی اطلاعاتی را کنار زده و جامعه دانش را جایگزین نموده است. نوناکا<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) معتقد است سازمان‌های موفق قرن بیست و یکم آن‌هایی هستند که به طور مداوم دانش جدید تولید می‌کنند و به صورت گسترده آن را در کل سازمان منتشر کرده و به صورت محصولات و فناوری‌های جدید در می‌آورند. یکی از بحث‌های اساسی مدیریت دانش، مفهوم اساسی بحث تسهیم دانش می‌باشد. زمانی که افراد اطلاعات، فعالیت‌های مؤثر، دیدگاه‌ها، تجربیات، مزیت‌ها، درس‌های آموخته شده عملی یا غیر عملی خود را با سایر افراد به اشتراک می‌گذارند، بهره‌وری در قسمت‌های مختلف سازمان ارتقا پیدا می‌کند (نوناکا، ۱۹۹۱). تسهیم دانش موفقیت‌آمیز منجر به تسهیم سرمایه‌های فکری، افزایش منابع مهم سازمان می‌شود و تنها زمانی که دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود، سازمان قادر به مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است (هووف و وین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت دانش‌محور، اساسی‌ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان می‌توانند دانش خود را به صورت دو جانبه مبادله کنند و در کسب مزیت رقابتی سازمان سهیم شوند (ونگ و نوی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). لذا تسهیم دانش عبارت است از فعالیت انتقال و توزیع دانش از یک شخص، گروه یا سازمان به شخص، گروه یا سازمان دیگر (هسیو و جن-چیا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). اشتراک دانش فرآیندی است که از طریق آن افراد به تبادل دو جانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود و به طور بالقوه به وسیله این فرآیند فرصت برای یادگیری تجربه‌های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراهم می‌گردد (یو، لو و لیو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). دانش را می‌توان به دو دسته‌ی صریح

1. Kirkbride
2. Individualized Consideration
3. Beugre , Acar, Braun
4. Knowledge Shairing
5. Nonaka
6. Hooff, Weenen
7. Wang , Noe
8. Hsiao, Jen-Chia
9. Yu., Lu, Liu

و ضمنی دسته بندی کرد؛ از یک سو، دانش صریح را می توان به راحتی ضبط طبقه بندی و ذخیره کرد و انتقال آن در یک زبان رسمی، ساده و آسان است. از سوی دیگر، دانش ضمنی به صورت پنهان در اقدامات روزمره، مدل های ذهنی افراد ریشه دارد (سرلک و اسلامی، ۱۳۹۰). بسیاری از محققین خاطر نشان می کنند که تسهیم دانش میان کارکنان به وسیله پاسخگویی سریع تر به درخواست های مشتری، سرانجام به کاهش هزینه عملیات منجر می شود. علاوه بر این تسهیم دانش، طیف گسترده ای از تغییرات نوآورانه در سازمان را تسهیل می کند. بنابراین هر دو جز تسهیم دانش ضمنی و صریح در سازمان، نقش مهمی در نوآوری ها ایفا می کند (خو، حوسین، کایلود و گردونی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). اجرای تسهیم دانش تحت تأثیر دو دسته عوامل سازمانی و فردی قرار می گیرد (یانگ و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ هووف و هیوسمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ یونگلیستا و هن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). با توجه به این موضوع علیزاده، پزشکی راد و صدیقی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی مؤلفه های تسهیم دانش پرداخته و آن ها را در بخش سازمانی و فردی به صورت زیر بیان می کنند:

• نگرش<sup>۵</sup>: گویای نگرشی است که کارکنان نسبت به تسهیم دانش در محیط کاری خود دارند. بیش تر افراد، دانش شخصی خود را به عنوان منبعی قدرتمند، اهرمی با نفوذ و به عنوان ضمانتی جهت استمرار خود می پندارند و همین نگرش آنان مانع از انتقال دانش در میان افراد می گردد (گه<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

• فرهنگ سازمانی<sup>۷</sup>: بیان کننده مجموع عقاید، ارزش ها، برداشت های مشترک افراد نسبت به تسهیم دانش می باشد. وجود فرهنگ مشوق و قوی در یک سازمان منجر به افزایش تمایل افراد به تسهیم دانش و موفقیت هر چه بیشتر آنها در انجام این مهم با همکاران می شود (علیزاده، پزشکی راد و صدیقی، ۱۳۸۹).

• ساختار سازمانی<sup>۸</sup>: میزان رسمیت امور و میزان تمرکز قدرت و تصمیم گیری می باشد. وجود ساختار منعطف و غیر سلسله مراتبی که مشوق ایجاد تشکلهای غیر رسمی در فضای سازمانی می گردد می تواند فضای مناسبی را جهت تسهیم دانش فراهم سازد (علیزاده، پزشکی راد و صدیقی، ۱۳۸۹).

• فناوری اطلاعات<sup>۹</sup>: گسترش استفاده از فناوری اطلاعات میان اعضاء، دسترسی سریع تر و

1. Xu, Houssin, Caillaud, Gardoni
2. Yang, chen
3. Hoof f, Huyseman
4. Evangelista, Han
5. Attitude
6. Goh
7. Organizational Culture
8. Organizational Structure
9. Technology Information

آسان تر را در زمینه‌ی دانش مورد نظر برای آن‌ها فراهم می‌سازد و این امر منجر به افزایش تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌گردد (علیزاده، پزشکی راد و صدیقی، ۱۳۸۹).

• اعتماد اجتماعی<sup>۱</sup>: میزان اعتماد و اطمینان همکاری، دانش و تخصص همکاران می‌باشد. اعتماد پیش‌نیازی برای تسهیم دانش می‌باشد (نلسن و کوپریدر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶؛ داوونپورت و پروسک<sup>۳</sup>، پروسک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). اعتماد موجب می‌شود افراد تمایل بیشتری برای دادن دانش مفید به دیگران داشته باشند (زند<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲).

• روابط اجتماعی و فردی<sup>۵</sup>: بیان‌کننده میزان ارتباط افراد با وظایف و اطلاعات دیگران است (علیزاده، پزشکی راد و صدیقی، ۱۳۸۹).

• کار گروهی<sup>۶</sup>: میزان تمایل فرد به انجام کارهای گروهی می‌باشد. انجام فعالیت در قالب یک گروه نیازمند انتقال دانش افراد به یکدیگر می‌باشد که منجر به افزایش تسهیم دانش می‌گردد (علیزاده، پزشکی راد و صدیقی، ۱۳۸۹).

#### پیشینه پژوهش

جانگک، چاو و وو<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی خود نشان دادند که در میان فاکتورهای تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی، سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از مهم‌ترین عواملی است که بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. عموزاد خلیلی و اسکندری (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ارزیابی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تسهیم دانش (مطالعه موردی شرکت گاز استان مازندران)، نشان دادند که بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین با تسهیم دانش کارکنان همبستگی وجود دارد.

مشبکی و پویا (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان، رهبری و خروجی تولیدی نوآوری تمرکز روی اجزای زنجیره عرضه: موردی از قطعه‌سازان اتومبیل در ایران، نشان دادند که ابعاد ارتباط الهام‌بخش، رهبری پشتیبانی و ملاحظه فردی از رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری روی نوآوری به عنوان یکی از خروجی‌های تولیدی شرکت و زنجیره عرضه دارد، ولی رهبری تعادلی تأثیر معناداری ندارد.

آرگون، گارسیا و کوردون<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان نقش رهبری و یادگیری سازمان در نوآوری و عملکرد، به این نتیجه دست یافتند که یادگیری سازمانی تأثیر قوی تری

1. Social Trust
2. Nelson , Coopriider
3. Davenport TH , Prusak L
4. Zand
5. Personal and social relationships
6. Teamwork
7. Jung, Chow, Wu
8. Aragon, Garcia, Cordon



نسبت به رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی دارد. هم چنین نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و قوی بر یادگیری سازمانی دارد و هم چنین به طور غیر مستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

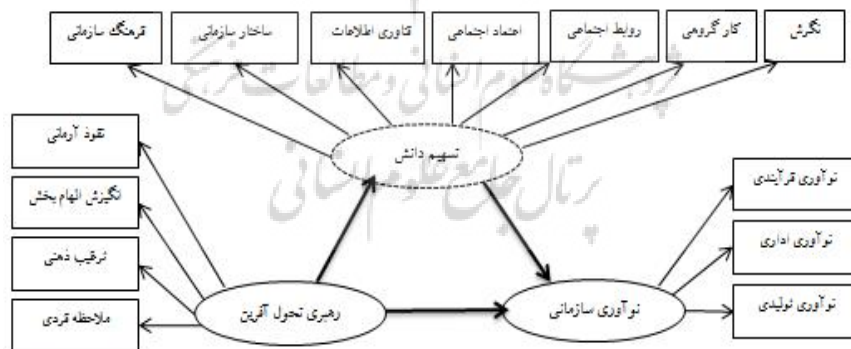
گارسیا مورالیس، لیورنز و وردو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان پیش آینده و پیامدهای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در کارآفرینی، به این نتایج دست یافتند که متغیرهای راهبردی (تسلط شخصی، رهبری تحول آفرین، چشم انداز مشترک، محیط و اندازه سازمان) بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. هم چنان نتایج تحقیق نشان داد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد.

خان<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) در پژوهش خود تحت عنوان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی: با نقض واسطه اندازه‌ی سازمان، به این نتایج دست یافتند: اندازه سازمان به طور معناداری نقش واسطه‌ای در رابطه بین همه جنبه‌های رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی به جز بعد نفوذ آرمانی ایفا می کند. نتایج تحقیق آن‌ها هم چنین نشان داد رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.

## فرضیات و مدل مفهومی پژوهش

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه ارائه شده در این فصل از تحقیق و به منظور بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش در جامعه آماری مورد مطالعه، مدل ارائه شده ذیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت (شکل ۱).



شکل ۱) چارچوب مفهومی پژوهش

1. Garcia-Morales, Lloréns, Verdú
2. Khan

در مدل مذکور، ابعاد نوآوری سازمانی، براساس مؤلفه‌هایی است که در بین محققین و صاحب نظران<sup>۱</sup> نقطه اشتراک بیشتری داشته، مفهوم سازی شده است. هم‌چنین در ارتباط با رهبری تحول‌آفرین از مدل باس و اولیو (۱۹۹۰)، که شامل چهار بعد اصلی یعنی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است، مفهوم سازی شده است. در ارتباط با ابعاد تسهیم دانش براساس مؤلفه‌هایی که توسط عزیزاده و پزشکی‌راد و صدیقی (۱۳۸۹)، که در پژوهشی تحت عنوان بررسی نگرش اعضای هیئت علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزش عالی: دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران (مقاله پایان نامه)، با بررسی و جمع بندی نظرات محقق و صاحب نظران ارائه شده، مفهوم سازی شده است.

### فرضیات پژوهش

#### فرضیه اصلی:

رهبری تحول‌آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

#### فرضیه های فرعی:

- فرضیه ۱: رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.  
 فرضیه ۲: رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر تسهیم دانش دارد.  
 فرضیه ۳: تسهیم دانش تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو از نگاه هدف کاربردی است. زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهش توصیفی-همبستگی به شمار می‌رود و بصورت پیمایشی انجام شده است؛ زیرا اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه‌ی آماری با استفاده از پرسشنامه به دست آمده است. نمونه آماری مورد استفاده در این پژوهش مدیران ارشد شرکت‌های مهندسی فعال در حوزه رباتیک در شهر تهران به تعداد ۱۶۰ نفر می‌باشد که بصورت تصادفی انتخاب شده‌اند. هم‌چنین از جنبه‌ی زمانی، مقطعی به شمار می‌رود. برای بررسی صحت پایایی ابزار، ابتدا آلفای کرونباخ محاسبه شده است. سپس شاخص

1. Ojalsalo,2008;Jimenez-Jimenez,Sanz-Valle,2010;YuYuan et al,2010;Prajogo,Sohal,2006; Skerlavaj et al,2010

کفایت نمونه گیری و تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته تا مشخص شود کدام یک از سوالات باید حذف شوند و به نوعی تأییدکننده روایی می باشد. در نهایت با استفاده از همبستگی و معادلات ساختاری بارویکرد حداقل مربعات جزئی فرضیات پژوهش بررسی شده است. تحلیل های آماری به کمک نرم افزار PLS-SEM, SPSS18 انجام شده است. با توجه به نظرات خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران حوزه مدیریت و هم چنین با استفاده از بکارگیری پرسشنامه های استاندارد در پژوهش، لذا روایی آن قابل تأیید است.

### ابزار پژوهش

#### پرسشنامه نوآوری سازمانی

پرسشنامه نوآوری سازمانی با توجه به سه بعد؛ تولیدی و فرآیندی و اداری در قالب مقیاس ۵ گویه ای لیکرت طراحی شده است و دارای ۱۷ سؤال و ترکیبی از پرسشنامه جیمز-جیمز و همکاران (۲۰۰۸) و پندیز (۲۰۰۶)<sup>۱</sup> و پراجگو و سوهل<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) است که به وسیله میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه ی بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی"، مورد استفاده قرار گرفته است و پایایی و روایی آن تأیید شده است.

#### پرسشنامه رهبری تحول آفرین

پرسشنامه رهبری تحول آفرین با توجه به ۴ بعد؛ انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظه فردی و نفوذ آرمانی در قالب مقیاس ۵ گویه ای لیکرت طراحی شده دارای ۱۰ سؤال و ترکیبی از پرسشنامه مظلومی و همکاران (۱۳۹۲)، باس (۱۹۸۵) و تیموسی، هینکین و ترسی<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، با مطالعات کتابخانه ای و با صلاح دید نظرات خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران حوزه مدیریت، توسط محقق تدوین شده است. در اجرای مقدماتی این پرسشنامه بر روی نمونه ۳۰ نفری از افراد جامعه آماری، آلفای کرونباخ ترغیب ذهنی ۰/۸۰، انگیزش الهام بخش ۰/۷۸، ملاحظه فردی ۰/۷۳ و نفوذ آرمانی ۰/۸۴ به دست آمد، بیانگر اعتبار قابل قبول این پرسشنامه می باشد.

#### پرسشنامه تسهیم دانش

پرسشنامه تسهیم دانش با توجه به ۷ بعد؛ نگرش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، اعتماد اجتماعی، روابط اجتماعی فردی و کار گروهی در قالب مقیاس ۵ گویه ای و

1. Panayides  
2. Prajogo, Sohal  
3. Timothy, Hinkin., Tracey

۲۱ سؤال لیکرت طراحی شده است که برگرفته از پایان نامه علیزاده (۱۳۸۸) می باشد. که در پژوهشی تحت عنوان "بررسی نگرش اعضای هیئت علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزش عالی: دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران"، روایی و پایایی آن تأیید شده است.

### یافته ها و نتایج پژوهش

از میان ۱۶۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۴۲ پرسشنامه مناسب بودند. در نتیجه نرخ پاسخ برابر ۸۸٫۷۵٪ می باشد.

### بررسی شاخص های پایایی، کفایت نمونه گیری و تحلیل عاملی تأییدی

ضریب آلفای کرونباخ، شاخص کفایت نمونه گیری و درصد واریانس تبیین شده برای سه متغیر اصلی در جدول (۱) آمده است. همگی مقادیر قابل قبولی را نشان می دهند که بیان کننده ی برازش قابل قبول مدل های اندازه گیری می باشد.

جدول (۱) آلفای کرونباخ، شاخص کفایت نمونه گیری و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

متغیر اصلی	آلفای کرونباخ	شاخص کفایت نمونه گیری (KMO)	درصد واریانس تبیین شده
رهبری تحول آفرین	۰/۸۹	۰/۸۴۰	۷۳/۷۸۶
نوآوری سازمانی	۰/۹۳	۰/۶۳۷	۷۹/۸۱۲
تسهیم دانش	۰/۹۱	۰/۹۱۳	۶۷/۰۲۳

تحلیل عاملی به منظور سنجش روایی مقیاس های اندازه گیری مورد استفاده قرار می گیرد (کارمینس و زلر، ۱۹۷۹؛ نقل از کلاتری، ۱۳۸۸). با توجه به بار عاملی هر یک از گویه های متغیرهای پژوهش که در جدول زیر آمده است هیچ کدام قابل حذف نیستند و این موضوع تأیید کننده روایی پرسشنامه های مورد استفاده می باشد (جدول ۲)

جدول ۲) بارعاملی متغیرهای پژوهش

رهبری تحول آفرین		نوآوری سازمانی		تسهیم دانش	
بار عاملی	گویه‌ها	بار عاملی	گویه‌ها	بار عاملی	گویه‌ها
۰/۹۳۵	۱	۰/۹۸۲	۱	۰/۹۶۵	۱
۰/۹۳۹	۲	۰/۸۹۰	۲	۰/۹۵۶	۲
۰/۹۳۶	۳	۰/۹۸۳	۳	۰/۹۶۴	۳
۰/۹۳۲	۴	۰/۹۷۰	۴	۰/۹۰۵	۴
۰/۹۲۰	۵	۰/۹۶۴	۵	۰/۹۸۸	۵
۰/۸۸۸	۶	۰/۹۸۹	۶	۰/۹۰۴	۶
۰/۸۰۷	۷	۰/۹۷۶	۷	۰/۹۵۶	۷
۰/۸۳۱	۸	۰/۹۰۶	۸	۰/۹۱۳	۸
۰/۷۹۲	۹	۰/۹۹۵	۹	۰/۷۱۷	۹
۰/۸۷۵	۱۰	۰/۹۰۵	۱۰	۰/۹۱۷	۱۰
		۰/۹۶۵	۱۱	۰/۹۳۳	۱۱
		۰/۹۸۵	۱۲	۰/۹۹۰	۱۲
		۰/۹۵۶	۱۳	۰/۹۶۳	۱۳
		۰/۹۷۱	۱۴	۰/۹۷۸	۱۴
		۰/۹۴۷	۱۵	۰/۹۵۳	۱۵
		۰/۹۳۱	۱۶	۰/۹۴۰	۱۶
		۰/۹۵۶	۱۷	۰/۹۹۱	۱۷
				۰/۹۳۸	۱۸
				۰/۹۹۷	۱۹
				۰/۹۸۰	۲۰
				۰/۹۸۵	۲۱

### آزمون همبستگی

با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون روابط ساده بین شاخص‌های تشکیل دهنده متغیرهای پژوهش بررسی می‌شود. همانطور که در جدول (۳) نشان می‌دهد کلیه همبستگی‌های موجود معنادار است ( $P < 0/01$ )، این بدین معناست که این متغیرها همگی دو به دو باهم رابطه دارند.

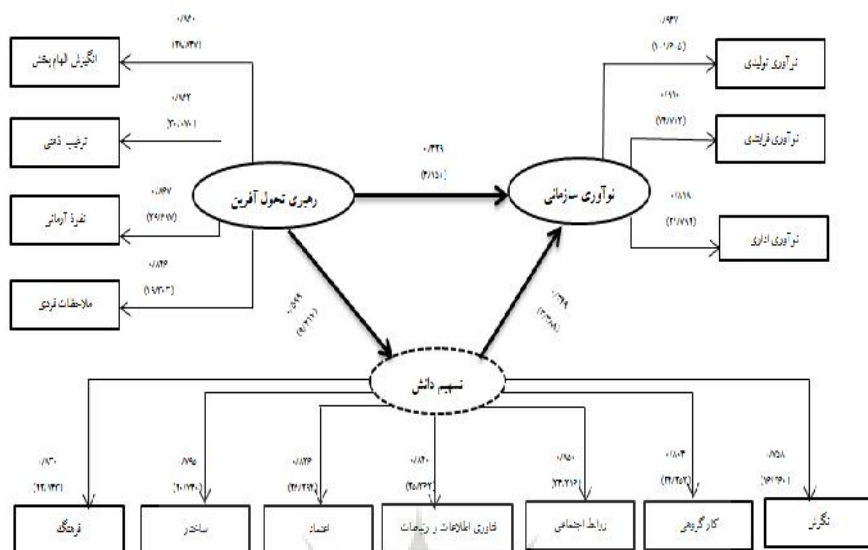
جدول ۳) همبستگی مشاهده شده بین شاخص های الگو

همبستگی														شاخص های اصلی		
														متورها		
۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تغییرات ساختاری	تغییرات رفتاری	
														۱- انگیزش ایجاب بخش	۰.۵۸	۰.۶۳۹
														۲- تعقیب ذهنی	۰.۶۳۳	۰.۶۸۴
														۳- ملاحظات فردی	۰.۶۰۷	۰.۶۴۳
														۴- شهود آرایشی	۰.۵۸۸	۰.۶۳۱
														۵- ترویج نوپسندی	۰.۵۸۱	۰.۶۳۳
														۶- ترویج فرآیندی	۰.۵۵۴	۰.۶۱۶
														۷- ترویج آثاری	۰.۶۹۵	۰.۶۰۶
														۸- خردنگ	۰.۶۱۴	۰.۶۸۸
														۹- سلسله	۰.۶۰	۰.۶۳۷
														۱۰- آغازی اطلاعات	۰.۶۰۸	۰.۶۳۳
														۱۱- اعتماد	۰.۶۹۷	۰.۶۱۳
														۱۲- روابط اجتماعی	۰.۶۲۶	۰.۶۶۳
														۱۳- سکار گروهی	۰.۶۰۵	۰.۶۳۱
														۱۴- انگیزش	۰.۶۱۳	۰.۶۵۴

\* معنادر سطح ۰,۰۱

### مدل یابی معادلات ساختاری

شکل (۲) مدل مورد نظر را در حالت استاندارد به کمک نرم افزار PLS-SEM را نشان می دهد. برای آزمون فرضیه ها و مدل پیشنهادی، یعنی بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری فرسودگی شغلی، داده های جمع آوری شده از طریق الگوی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل شد. نتایج بدست آمده در شکل (۲) مشاهده می شود



شکل ۲) آزمون الگوی رابطه‌ی بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیر میانجی فرسودگی شغلی، ضرایب مسیر و شاخص معناداری T (مقادیر داخل پرانتز)

در قسمت برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ضرایب پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) متغیرها در جدول (۴) بیان شده است. بر اساس ضرایب جدول (۴)، همگی ضرایب بالای ۰/۷ می‌باشد و این پایایی قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. روایی همگرا معیار دیگری برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE<sup>۱</sup> میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است (برکلی، تامپسون و هیگینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). معیار قابل قبول برای روایی همگرا عدد ۰/۵ می‌باشد و با توجه به جدول (۴) که ضرایب روایی همگرا متغیرهای پژوهش بیان شده است مقدار قابل قبولی را نشان می‌دهد که بیان‌کننده‌ی برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۴) ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
رهبری تحول آفرین	۰/۸۸۲	۰/۹۱۸	۰/۷۳۸
نوآوری سازمانی	۰/۸۷۱	۰/۹۲۲	۰/۷۹۹
تسهیم دانش	۰/۹۱۷	۰/۹۳۳	۰/۶۶۷

1. Average Variance Extracted  
2. Barclay, Thompson, Higgins

در بررسی روایی واگرای مدل‌های اندازه‌گیری روش PLS که از طریق همبستگی بین مؤلفه‌های یک متغیر با خود آن متغیر و میزان همبستگی بین مؤلفه‌های یک متغیر با متغیرهای دیگر مقایسه می‌گردد. با توجه به جدول (۵)، روایی واگرای مناسب مدل پژوهش تأیید می‌گردد.

جدول (۵) همبستگی بین مولفه‌ها با متغیرها

تسهیم دانش	نوآوری سازمانی	رهبری تحول‌آفرین	انگیزش الهام بخش
۰/۵۳۸	۰/۵۵۳	۰/۸۶۰	انگیزش الهام بخش
۰/۵۱۲	۰/۴۹۹	۰/۸۶۳	ترغیب ذهنی
۰/۵۱۲	۰/۵۸۷	۰/۸۶۷	نفوذ آرمانی
۰/۴۹۴	۰/۵۳۷	۰/۸۴۶	ملاحظات فردی
۰/۴۷۵	۰/۹۴۷	۰/۵۸۲	نوآوری تولیدی
۰/۵۹۸	۰/۹۱۰	۰/۵۹۹	نوآوری فرآیندی
۰/۵۳۷	۰/۸۱۸	۰/۵۱۳	نوآوری اداری
۰/۸۳۰	۰/۴۷۹	۰/۴۶۷	فرهنگ
۰/۷۹۵	۰/۳۸۷	۰/۳۶۸	ساختار
۰/۸۳۶	۰/۵۲۶	۰/۴۶۰	اعتماد
۰/۸۴۰	۰/۵۲۷	۰/۴۳۷	فناوری اطلاعات
۰/۸۵۰	۰/۴۶۳	۰/۵۲۰	روابط اجتماعی
۰/۸۰۴	۰/۳۳۹	۰/۳۸۱	کار گروهی
۰/۷۵۸	۰/۶۱۸	۰/۶۶۸	نگرش

با توجه به شکل (۲)، تمامی مقادیر معناداری که در داخل پرانتز بیان شده است بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان از برازش مناسب مدل ساختاری می‌باشد. معیار  $R^2$ ، بیان‌کننده میزان تأثیر متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است و هر چه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول (۶)، مقدار ضریب تعیین متغیر درون‌زای تسهیم دانش از مقدار متوسطی (۰/۳۵۸) برخوردار است و مقدار ضریب تعیین متغیر درون‌زای نوآوری سازمانی از مقدار متوسط رو به بالایی (۰/۴۸۱) برخوردار است که نشان از برازش مناسب مدل ساختاری می‌باشد.



جدول ۶) مقادیر ضریب تعیین یا  $S$  سازه‌ها

R Square	سازه‌ها
————	رهبری تحول آفرین
۰/۴۸۱	نوآوری سازمانی
۰/۳۵۸	تسهیم دانش

معیار اندازه تأثیر  $R^2$  که برای تحلیل رابطه بین سازه‌ها از شاخص  $R^2$  کمک می‌گیرد. در این پژوهش یک متغیر درون‌زا (نوآوری سازمانی) وجود دارد که از بیش از یک متغیر برون‌زا (رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش) تأثیر می‌پذیرد. بنابراین معیار اندازه تأثیر تنها در مورد متغیر نوآوری سازمانی محاسبه می‌شود. از این رو دو مقدار اندازه تأثیر که اولی از رهبری تحول آفرین به سمت نوآوری سازمانی و دومی از تسهیم دانش به سمت نوآوری سازمانی محاسبه شد و به ترتیب برای هر کدام ۰/۶۳۵ و ۰/۳۴۹ بدست آمده است که نشان از برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش است.

#### معیار برازش مدل کلی یا GOF

این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. این معیار توسط تننهاوس، آمتو و اسپزتوونیز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

فرمول ۱. آزمون برازش کلی (تننهاوس و همکاران، ۲۰۰۴)

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

وتزلس، رایجکمرز، جاکب و وگنمکرز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. با توجه به مقادیر ضرایب تعیین (جدول ۶) و میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه (جدول ۷)؛ مقدار برازش کلی یا معیار GOF برابر با ۰/۵۵۴۹ می‌باشد که نشان از برازش کلی قوی پژوهش دارد.

1. Tenenhaus, Amato, Esposito Vinzi  
2. Wetzels, Raaijmakers, Jakab, Wagenmakers

جدول (۷) مقادیر اشتراکی هر سازه

میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities)	مقدار اشتراک (Communality)	سازه‌ها
۰/۷۳۴۲	۰/۷۳۷۸	رهبری تحول آفرین
	۰/۷۹۷۹	نوآوری سازمانی
	۰/۶۶۶۹	تسهیم دانش

### آزمون سوبل<sup>۱</sup>

این آزمون یکی از آزمون‌های پرکاربرد برای آزمودن تأثیر یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر به کار می‌رود. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. فرمول آزمون سوبل در زیر ارائه شده است (مکینون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

فرمول (۲) آزمون سوبل

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}}$$

جدول (۸) مفروضات فرمول سوبل

مقدار بدست آمده	مفهوم شاخص‌ها	شاخص‌ها
۰/۵۹۹	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و	A
۰/۳۴۹	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و	B
۰/۰۶۴	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان	S <sub>a</sub>
۰/۰۹۷	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان	S <sub>b</sub>

با جای گذاری مقادیر بدست آمده مطابق جدول (۸) در فرمول آزمون سوبل، مقدار Z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۳/۳۳۸ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی تسهیم دانش در رابطه میان

1. Sobel Test
2. Mackinnon

رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی معنادار است.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. این بخش شامل دو قسمت می‌شود: ۱) بررسی ضرایب معناداری (۲) بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها. با توجه به ضرایب استاندارد مسیر (۰/۵۹۹ و ۰/۳۴۹) و ضرایب معناداری (۹/۲۱۷ و ۳/۳۸۸)، فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت؛ رهبری تحول آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش بر رفتار نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و ضریب مسیر برابر (۰/۲۰۹) می‌باشد. جدول (۹) نیز نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۹) نتایج بررسی فرضیات فرعی پژوهش

فرضیات فرعی	ضریب معناداری	ضریب استاندارد شده	نتایج فرضیات
فرضیه ۱	۴/۱۵۱	۰/۴۲۹	رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.
فرضیه ۲	۹/۲۱۷	۰/۵۹۹	رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر تسهیم دانش دارد.
فرضیه ۳	۳/۳۸۸	۰/۳۴۹	تسهیم دانش تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.

### نتیجه‌گیری

همان گونه که بیان شد، سبک رهبری تحول آفرین با استفاده از ویژگی‌هایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی قادر خواهد بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و هم‌چنین فرآیند تسهیم دانش و نوآوری سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهد. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش انجام شد. یافته‌های فرضیه اول پژوهش نشان داد، رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد؛ این یافته‌ها با پژوهش‌های خان و همکارانش (۲۰۰۹)، جانگ و همکارانش (۲۰۰۸)، گوموسلاگلو و والسو (۲۰۰۹)، مشبکی و پویا (۱۳۸۷)، گارسیا مورالیس و همکاران (۲۰۰۶)، آرگوان و همکارانش (۲۰۰۷)، کامپس و رودریگز (۲۰۱۱)

مطابقت و همخوانی دارد. براین اساس رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از پیش شرطها و عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت، از این رو پیشنهاد می شود؛ از اینرو در سازمانها با در نظر گرفتن برنامه‌هایی هم‌چون؛ توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت‌هایی برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی، ایجاد جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی، ایجاد جو اعتماد نسبت به مدیران و اهداف سازمانی در کارکنان و اینکه چشم انداز روشن و شفاف بوده و حتی الامکان با مشارکت و تعامل بین مدیران و کارکنان و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود، زمینه مناسبی برای نوآوری سازمانی فراهم می‌کنند. یافته‌های فرضیه دوم پژوهش نشان داد رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش دارد؛ این یافته‌ها با پژوهش‌های عموزاد خلیلی و اسکندری (۱۳۹۱)، رستمی و سعدی (۱۳۹۱)، بریانت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، پلیتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) مطابقت دارد. با توجه به اینکه رهبری تحول آفرین به افزایش تسهیم دانش منجر می‌شود، پیشنهاد می‌شود؛ سازمانها با بکارگیری سبک رهبری تحول آفرین، ایجاد اعتماد به اهداف سازمانی، ترسیم اهداف سازمانی روشن، فراهم آوردن رضایت و امنیت شغلی، توجه به نیازهای کارکنان، فراهم کردن پیشرفت شغلی و در نظر گرفتن آموزش‌های لازم در خصوص فرآیند تسهیم دانش زمینه ساز تسهیم هرچه بهتر و بیشتر دانش در سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردند. یافته‌های فرضیه سوم پژوهش نشان داد تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد؛ این یافته‌ها با پژوهش‌های کامسک و بولوتلار<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، داروچ و مک‌نافتون<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، ونگ و ونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، خو و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت و همخوانی دارد. با توجه به اینکه تسهیم دانش به افزایش نوآوری سازمانی منجر می‌شود، بنابراین با توجه به شدت رقابت و نیاز شرکت‌ها به نوآوری، این موضوع می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر مدنظر قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود؛ در این زمینه با بهره‌گیری از برنامه‌هایی همچون؛ آموزش مدیران ارشد، مدیران پروژه و کارشناسان سازمان نسبت به مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد تسهیم دانش، طراحی و اجرای سازوکارهای مستندسازی از یافته‌ها و تجربه‌های اعضای شرکت در طول انجام فعالیت‌ها و استفاده از ابزارهای انگیزشی مناسب جهت تسهیم دانش کارکنان به همراه استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جهت ثبت، نگهداری و بازیابی آنها و تعهد سازمان به ارزیابی دوره‌ای از میزان دانش سازمانی و ارائه گزارش‌های مکتوب و ایجاد فضایی آرام، سالم،

1. Bryant
2. Politis
3. Kamasak, Bulutlar
4. Daroch, McNaughton
5. Wang Z., Wang N.

پویا و ایمن و نهادینه سازی تسهیم دانش می تواند زمینه مناسبی را برای تسهیم هر چه بیشتر دانش در سازمان فراهم کند. بر اساس یافته اصلی پژوهش، تأثیر غیر مستقیم، مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش تأیید شده است. بر این اساس با اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین می توان با استفاده از حداکثر ظرفیت دانشی نیروی انسانی موجود و تسهیم آن در سازمان در جهت بهبود و نوآوری سازمانی و کسب مزیت رقابتی بهره گرفت. به طور کلی بر اساس نتایج این پژوهش و هم چنین براساس یافته های تحقیقات پیشین می توان گفت اگر در هر سازمانی رهبری تحول آفرین وجود داشته باشد، آن سازمان تمایل بیشتری به ارائه ایده های جدید خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- تقوی قره بلاغ، حسین، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین شخصیت و رهبری تحول آفرین در بین مدیران مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- جوانمرد، ح.، سخایی، ف.، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط، فصلنامه بصیرت، ۱۶(۴۴): ۸۱-۹۵
- رستمی، ساسان، سعدی، مریم، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش کارکنان-ان اداره کل تعاون و کارورفاه اجتماعی استان گلستان. نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین. گرگان.
- سرلک، محمدعلی، اسلامی، طاهره، (۱۳۹۰)، تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی، نشریه مدیریت دولتی، ۳(۸): ۱-۱۸.
- شیروانی، ع.، معمارمنتظرین، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان: مطالعه موردی). ارائه شده در همایش ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی، اصفهان.
- علیزاده، ندا، پزشکی راد، غلامرضا، صدیقی، حسن، (۱۳۸۹)، بررسی نگرش اعضا هیئت علمی پیرامون تسهیم دانش در موسسات آموزشی عالی (مطالعه موردی: دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران)، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۳(۲).
- علیزاده، ندا، (۱۳۸۸)، بررسی نگرش اعضای هیأت علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزش عالی: مطالعه موردی دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- عموزاد خلیلی، مجید، اسکندری، راضیه، (۱۳۹۱)، ارزیابی رابطه رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش کارکنان (مطالعه موردی: شرکت گاز استان مازندران)، سومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- فخریان، سارا، (۱۳۸۱)، بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- کلاتتری، خلیل، (۱۳۸۸)، مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی، اقتصادی (با برنامه لیزرل و سیمپلیس)، انتشارات فرهنگ صبا، چاپ اول.
- مشکی، اصغر، پویا، (۱۳۸۷)، رهبری و خروجی تولیدی نوآوری (تمرکز روی اجزا

زنجیره عرضه: موردی از قطعه سازان اتومبیل در ایران)، پژوهش های مدیریت، ۱۱(۱).  
- مظلومی، نادر، ناصحی فر، وحید، احسان فر، گلشن، (۱۳۹۲)، رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه ایران، پژوهشنامه بیمه، ۲۸(۱۰۹): ۳۳-۵۶.

- موغلی، علیرضا، (۱۳۸۲)، طرح الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، دانش مدیریت، ۶۲: ۷۷-۱۰۰.

- میر کمالی، سید محمد، چوپانی، حیدر، (۱۳۹۰)، رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی. پژوهشنامه بیمه، ۲۶(۳): ۱۵۵-۱۸۱.

- نورشاهی، نسرين، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحولگرا در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران، فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۳.

- یزدان شناس، م، جمشیدیان، م، (۱۳۸۷)، نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، مرجع دانش.

-Aragon-Correa, J., Garcia, Morales V., Cordon, Pozo E., (2007), leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management* 36:349-359.

-Beugre, Constant. D., Acar, William., Braun, William., (2006), Transformational leadership in organizations: an environment induced model. *International Journal of Manpower* 27(1): 52-62.

-Barclay, D., Thompson, R., and Higgins, C., (1995), The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration, *Technology Studies*, 2(2):285-309.

- Bryant, Scott 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.

-Bass, (1985), *model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66-82), Westport, CT: Greenwood, 1998

-Bass, B. M., Avolio, B. J., (1990), *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 4: 231-272. Greenwich, GT: JAI Press.

-Bass, B. M., Avolio, B. J., (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.  
Bass, B. M. (1998a). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169-192). Westport, CT: Praeger.

Camps, Joaquín, Rodríguez, Hannia, (2011), Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members, *Personnel Review*, 40(4):423 - 442.

- Davenport, T. H., Prusak, L., (1998), Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*. Boston.
- Darroch, Jenny, McNaughton, Rod.(2002),Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*,3(3):210 – 222.
- Evangelista, Felicitas, Han, L. N.,(2009), Organizational context and knowledge acquisition in IJVS: An empirical Study,*Journal of Word Business*,44: 63-73.
- French, W. L., Bell, C. H.,(2003),*Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. London: Prentic Hall.
- Hooff, V. D., Huysman, M.,(2009),Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches, *Journal of Information and management*,46:1-8.
- Hooff, Bart van den, Weenen, Femke de Leeuw van,(2004), Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*,11(1):13–24.
- Huang, C.,(2009),Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical Study of technology R&D teams in Taiwan, *Journal of Technovation*, 20: 786-797.
- Hsiao, H.C , Jen-Chia .C.,(2011),The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation,*Asia Pacific Education Review*,12:621-631.
- Goh, G. G.,(2002),Managing effective knowledge transfer, an integrative frame work and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*,6(1):23-30.
- Gumusluoglu, L., Ilser ,A.,(2009),Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*,62:461-473.
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A., (2009), Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 264-274.
- García Morales,V.J., Lloréns, Montes F.J.,Verdú, Jover A.J.,(2006), Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship, *Industrial Management & Data Systems*,106(1–2):21–42.
- Janssen, O., Vliert, E. Van de, West,M.,(2004),The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction, *Journal of Organizational Behavior*,25(2):129-145.
- Jimenez-Jimenez, Daniel., Raquel. Sanz-valle, Miguel. Hernandez-Espallardo,(2008), Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning, *European Journal of Innovation Management*,11(3): 389-412.
- Jimenez-Jimenez, Daniel., Raquel., Sanz-Valle,(2011),Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64: 408-417.
- Jung, D.I., Wu, A., Chow., C., (2008), Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation, *The leadership Quarterly*,14:582-594.
- Jung, D., Chow, C., Wu, A. ,(2003), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary



findings, *The Leadership Quarterly*, 14:525–554.

-Khan, R., Rehman,, Au., Fatima, A.(2009), Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size, *African Journal of Business Management*,3(11): 84-678.

-Kirkbride, Paul,(2006),Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1): 23-32.

- Kama ak,Rifat, Bulutlar,Fusun,(2010).The influence of knowledge sharing on innovation,*European Business Review*, 22(3):306 – 317.

-Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., and Ioannou, G., (2011), Absorptive capacity, innovation, and financial performance, *Journal of Business Research*, 64(12):1335-1343.

-Moorman,C.,Miner,AS.,(1998),Organizational improvisation and organizational memory, *Acad Manage Rev*, 23(4):698-723.

Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. and Sheets, V. (2002), A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects, *Psychological Methods*, 7(1): 83-104.

-Nonaka, I.,(1991),The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*,96-104.

-Nelson, K.M., Coopriider, J.G.,(1996), The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*, 20(4):409–432.

-Ojasalo, J.,(2008),Management of innovation networks: a case study of different approaches, *European Journal of Innovation Management*, 11(1): 51-86.

- Prajogo, D., Sohal ,A.S.,(2006),The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research*,168: 35–50.

Politis, John D., (2001), The relationship of various leadership styles to knowledge management, *Leadership & Organization Development Journal*,22(8):354 – 364.

Panayides, Ph. M. ,(2006), Maritime policy, management and research: Role and potential, *Maritime Policy & Management*, 33(2):95-105.

-Renzle, B.,(2012),Trust in Management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega* 36: 206-220.

-Spreitzer, G. M.,(2009),Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan, *Journal of Organizational Behavior*, 26:205-225.

- Skerlavaj, M, Song ,JH , Lee, Y, (2010),Organizational learning culture, innovative culture and innovations in south korean firms, *Expert Systems with Applications*,37: 6390–403.

-Timothy, R. Hinkin., J. Tracey, Bruce,(1999),The relevance of charisma for transformational leadership, *Journal of Organizational Change Management* 12(2): 105-119.

Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V. ,(2004), *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling*, Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, pp. 739–742.

-Wang, S., Noe, R. A.,(2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20:115-131.

-Wang, Z., Wang, N.,(2012),Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications* 39: 8899–8908.

- Wetzels, R., Raaijmakers, J. G. W., Jakab, E., & Wagenmakers, E.-J.,(2009), How to quantify support for and against the null hypothesis: A flexible WinBUGS implementation of a default Bayesian t-test, *Psychonomic Bulletin & Review*, 16: 752-760.
- Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E., Gardoni, M.,(2010), Macro process of knowledge management for continuous innovation, *Journal of Knowledge Management*, 14: 573-591.
- Yang, C., Chen, L. C.,(2008),Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior, *Journal of Information Science*, 33(1): 95-109.
- Yu Yuan, H, Bella, R, Lien, Y, Yang, B, Wud, C & Kuo, Y.,(2010),Impact of TQM and organizational learning on innovation Performance in the light-tech industry, *International Business Review*,13:786.
- Yu, T., Lu, L., Liu, T.,(2009),Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs, *Journal of Computers in Human Behavior*, 8(1): 32-41.
- Zand, D. E.,(1972),Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17: 229 –239.

