



## تاثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران

مریم تقوایی یزدی<sup>۱</sup>

ناهید آلبویه<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی<sup>۳</sup> مهارت های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۲۲۰ نفر بود. طبق جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۳۶ نفر با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شد. ابزار اندازه گیری داده ها شامل پرسشنامه های استاندارد رهبری دانش محور ویتالا (۲۰۰۴)، شفافیت سازمانی مدیر (۱۳۸۶) و مهارت های فراشناخت شاطریان محمدی (۱۳۸۶) بود. روایی پرسشنامه توسط متخصصان این امر تأیید شد و با محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه های رهبری دانش محور برابر ۰/۸۹، شفافیت سازمانی برابر ۰/۸۱ و مهارت های فراشناخت برابر ۰/۸۵ محاسبه گردید که نشان داد پرسشنامه ها از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار هستند. روش تجزیه و تحلیل داده ها استفاده از روش های آمار توصیفی (محاسبه فراوانی و درصدها، میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف اسمیرنوف، t و ANOVA از طریق برنامه نرم افزاری SPSS 22 بود. یافته ها نشان داد که رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری تاثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبری دانش محور، ارزش آفرینی، شفافیت سازمانی، مهارت های فراشناخت مدیران.

۱. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران (نویسنده مسئول)

[m\\_taghvaeeyazdi@yahoo.com](mailto:m_taghvaeeyazdi@yahoo.com)

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران

[nahidalebuyeh@gmail.com](mailto:nahidalebuyeh@gmail.com)

## مقدمه

مدیریت سازمان‌ها با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را فراهم می‌آورند. از این‌رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود و سازمان‌ها در پی‌آند تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن کنند. مدیران موفق در ایجاد محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد که اعضای حاضر به تسهیم دانش با یکدیگر باشند، محیطی که زایش دانش را به حداکثر می‌رساند و دانش را به نوآوری سوق می‌دهد، در کسب اثربخشی از دیگران پیشی می‌گیرند (محمودی و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها، به دلیل ماهیت فناورانه، رقابتی و ارتباطی عصر حاضر، تفاوت‌های بسیار زیادی در اهمیت دادن به مقوله‌ی دانش و اطلاعات با سازمان‌ها در گذشته دارند. تئوری‌ها و تحقیقات رهبری به‌علت اهمیت روز افزون برای سازمان‌ها، گذشته‌ی طولانی دارند. اگر تا چندی پیش، مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانش به میان آمده است. رهبری دانش حاکی از تغییر چشم‌گیر چالش‌های فراروی مدیران در راستای ارزش آفرینی برای سازمان طی سال‌های اخیر می‌باشد (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۵).

اکنون سخن از رهبری دانش که در سطح بالاتری از مقوله‌ی مدیریت دانش است به میان آمده و توجه اندیشمندان فعال در قلمرو مدیریت و اطلاع‌رسانی را به خود جلب نموده است. رهبری دانش حاکی از تغییر چشم‌گیر چالش‌های فراروی مدیران در راستای ارزش آفرینی برای سازمان طی سال‌های اخیر می‌باشد (زآپ، ۲۰۲۰). در گذشته، رهبران عالی سازمان‌ها چشم‌انداز بلندمدت و تصمیم‌گیری‌های کلان را مورد توجه خود قرار می‌دادند، حال آن‌که روز به روز دانش تأثیرگذار توسط سیستم دانشی موجود در سازمان که متشکل از کارکنان دانشی آن سازمان است تولید و منتشر می‌شود، در نتیجه چالش اصلی فراروی مدیران امروزی، افزایش دانایی و ارتقای کارایی اعضای است که دانشی را تولید می‌کنند که سبب افزایش ارزش بازاری سازمان می‌گردد. بدین ترتیب شاهد پدید آمدن نسل جدیدی از سازمان‌های دانش‌محور هستیم که ارتقای عملکرد و بهره‌وری، افزایش ظرفیت تولید و رضایت کارکنان و مشتریان، همگی اهداف دیگری هستند که آنها دنبال می‌کنند (حق‌شناس قاضی محله، ۱۳۹۹).

«رهبری دانش‌محور»<sup>۱</sup> یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های آموزشی در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات می‌باشد. این موضوع امروزه شماری از سازمان‌های آموزشی دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به‌منزله‌ی سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی سازمان‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. مدیران امروزی به ویژه در حوزه آموزش و پرورش با ایفای نقش رهبری دانشی باید محیطی را به‌وجود آورند که موجبات رشد سازمان آموزشی را در زمینه‌های مختلف فراهم آورند. در جهان امروز رهبری به عنوان یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین ویژگی‌های نهادهای آموزشی که نقش بی‌بدیلی در تعیین و تکوین شخصیت دانش-آموزان، افزایش سطح دانش و مهارت‌آموزی دارد معرفی شده است (قلیچ‌لی و همکاران، ۱۴۰۰). رهبری دانش‌محور، از مجرای چشم‌انداز رهبری تعاملی، تمایل به بهره‌برداری دانش موجود از طریق توسعه‌ی تکنیک‌ها و اقدامات ذخیره‌سازی دانش (سازمان در حال حاضر چه اطلاعاتی دارد)، انتقال دانش کاربرد دانش (یکپارچه‌سازی بخش‌های دانش) تشدید می‌کند (موغلی و سپندآسا، ۱۳۹۴).

هر روز که می‌گذرد، سازمان‌ها با چالش‌های تازه‌ای روبه‌رو می‌شوند و برای بقاء در عرصه رقابت‌ها و دگرگونی‌ها نیازمند ابداع ساختارهای تازه و طراحی استراتژی‌های جدید و ابزاری نوین می‌باشند. یکی از ابزارهایی که سازمان‌ها را در تأمین اهداف یاری می‌کند، «شفافیت سازمانی»<sup>۲</sup> است که می‌تواند در محیط پرتلاطم امروزی در بهبود و توسعه امور سازمان‌ها نقش مؤثری داشته باشد و سازمان‌ها را در رسیدن به مزیت رقابتی پایدار و حفظ آن یاری کند (درویش و عظیمی، ۱۳۹۵). شفافیت سازمانی که متضاد

1 . Zapp

2 . Knowledge-based leadership

3 . Organizational transparency

اختفا و پنهان‌کاری در سازمان است، یکی از موضوعات اخلاقی هزاره سوم محسوب می‌شود و وجود مطالعات بسیار در زمینه شفافیت سازمانی حاکی از توجه روزافزون به این مفهوم سازمانی است (واکارو، ۲۰۲۰). شفافیت سازمانی آشکار بودن مبنای تصمیم‌های حکومتی و سازوکارهای حاکم بر توزیع قدرت و درآمد است که به‌عنوان مؤثرترین ابزار مبارز با فساد اداری برای استقرار دولتی کارا و ایجاد جامعه‌ای پایدار به‌کار می‌رود؛ یعنی آزاد گذاشتن جریان اطلاعات و قابل دسترس بودن آن برای همه کسانی که با تصمیم‌ها در ارتباط هستند. شفافیت سازمانی نقش مهمی در توسعه سرمایه اجتماعی دارد (دیهیم‌پور و میان‌داری، ۱۳۹۶). شفافیت سازمانی، فرایندی است که اطلاعات مربوط به شرایط موجود، تصمیمات و اقدامات را قابل دسترسی، رویت و فهم می‌کند (درخشان و همکاران، ۱۳۹۶).

یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌های نیمه دوم قرن بیستم، پیدایش نظریه‌هایی بود که بر نقش فرایندهای عالی مؤثر بر مهار و هدایت فرایندهای شناختی تأکید می‌کنند. این فرایندهای عالی‌تر «فراشناخت»<sup>۲</sup> نام دارد که نخستین بار به‌وسیله فلاول<sup>۳</sup> مطرح شد. فراشناخت، برآمده از بنیان‌های نظری و تجربی مستحکم و قانع‌کننده‌ای است که برخی از مبانی آن را می‌توان در آثار مربوط به روان‌شناسی تحولی- شناختی جستجو کرد. بر پایه دیدگاه پیازه، فراگیران، بین هدف‌ها، وسیله‌ها، تجربه‌های فراشناختی و بازده-های تکلیف مورد یادگیری، رابطه‌هایی می‌یابند و سپس مشاهدات خود را با مشاهدات به عمل آمده انطباق می‌دهند (کیوانی و جعفری، ۱۳۹۴). مهارت‌های فراشناخت، فراشناخت به شناختن شناخت یا دانستن درباره دانستن گفته می‌شود. به‌طور دقیق‌تر، فراشناخت، دانش فرد درباره چگونگی یادگیری خود است (جوانمرد و همکاران، ۱۳۹۳). فراشناخت با آگاهی از فرایندهای شناختی انسان و نیز یافتن روش‌هایی به‌منظور تقویت و بهبود این توانایی‌ها همواره مورد توجه متخصصان تعلیم و تربیت است. بسیاری از محققین معتقدند که مهارت‌های فراشناختی نقش مهمی در انواع فعالیت‌های شناختی از جمله تبادل کلامی اطلاعات، درک مطلوب خواندن، انگیزش پیشرفت، درک کلامی، نوشتن، زبان‌آموزی، ادراک، توجه، حافظه، حل مسئله، شناخت اجتماعی و غیره بازی می‌کند (غضنفری و همکاران، ۱۳۹۹). آموزش راهبردهای فراشناخت باعث بهبود عملکرد درک مطلب و سایر کنش‌های شناختی فرد می‌شود. آموزش این راهبردها باعث می‌شود که فرد بتواند تمام کنش‌های درگیر در یک عمل شناختی از ابتدا تا انتها را تحت نظر بگیرد و جریان یادگیری خود را به‌گونه‌ای هدایت کند که بهره‌وری فرایندهای ذهنی‌اش نسبت به زمان و مکان در دسترس افزایش یابد. این‌گونه آموزش‌ها، ابزارهای مفیدی برای تعمیم یادگیری به موقعیت‌های مکانی و زمانی دیگر هستند (دیسوت و ازسوی، ۲۰۱۹).

در این راستا تحقیقاتی به شرح زیر انجام شده است: محمودی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی تحت عنوان «رهبری دانش‌محور و مرجعیت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی» به نتایجی به شرح زیر دست یافتند: که رهبری دانش‌محور یک سبک رهبری در سازمان است سبکی که نقطه اتصال ارتباط سازمان می‌باشد. رهبری بر مبنای دانش‌محور و با برخورداری از توانمندی عمومی و تخصصی و مدیریت بهینه سازمانی (که خود یک مبنای مرجعیت علمی است) یک سرمایه ارزشمند سازمانی است به‌طوری که می‌تواند اهداف رهبری را به شکل مطلوب و بالاترین میزان بازدهی در سازمان جاری کند. بنابراین با بهره‌گیری از رویکرد رهبری متناسب می‌توان بهره‌برداری بهینه‌ای از منابع سازمانی با رویکرد مرجعیت علمی نمود. نتایج این پژوهش به مسئولان و مدیران و دست‌اندرکاران دانشگاه‌های علوم پزشکی پیشنهاد می‌کند که از رهبران دانش‌محور و اثربخش در سازمان استفاده نمایند تا بتوانند موجب ارتقاء مرجعیت علمی و جهت‌مندی سازمانی شوند. حق‌شناس قاضی‌محله (۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور و شایستگی‌های رهبر بر وفاداری کارکنان (مطالعه موردی بیمه‌گزاران شرکت بیمه ایران استان گیلان)» به

1. Vccaro  
2. Metacognition  
3. Flawel  
4. soete & Osoy

نتایجی به شرح زیر دست یافتند: که شایستگی رهبر در سازمان تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش داشته، رهبری دانش محور تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی بیمه گزاران دارد. شایستگی در شخص رهبر بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی بر وفاداری بیمه گزاران تأثیر مثبتی دارد. همچنین اشتراک دانش نقش واسطه-ای بین روابط شایستگی رهبر در سازمان و عملکرد شغلی کارکنان، عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای بین روابط رهبری دانش محور و وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای بین روابط شایستگی در شخص رهبر و وفاداری بیمه گزاران شرکت بیمه ایران استان گیلان دارند. قلیچلی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان «رهبری دانش محور و تسهیم دانش» به نتایجی به شرح زیر دست یافتند: که فرهنگ دانش بنیان رابطه‌ی رهبری دانش محور و تسهیم دانش در این شرکت‌ها را تعدیل می‌کند. بر این اساس، فرایندهای مدیریت دانش از طریق فرهنگ سازمانی دانش بنیان تسهیل شده اند و مدیران شرکت‌های مورد مطالعه از این نوع فرهنگ به منظور بهبود تسهیم دانش سود می‌برند. بنابراین، حمایت رهبران شرکت‌های دانش بنیان از ایجاد و حفظ فرهنگ مثبت و مؤثر در تسهیم دانش مورد تأکید است. در بخش پایانی، پیشنهادهایی جهت استفاده محققان آتی و مدیران شرکت‌ها به-منظور ارتقاء رفتارهای رهبری دانش محور، قابلیت فرهنگ دانش بنیان و تسهیم دانش بیشتر ارائه شده است. روزی طلب و تدبیری (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی نقش رهبری دانش محور و فرایند مدیریت دانش و نوآوری در شرکت فرآورده‌های لبنی کاله تهران» به نتایجی به شرح زیر دست یافتند: این تحقیق شامل ده فرضیه بوده است که با تأیید کلیه فرضیات مبتنی بر رابطه معنادار میان مولفه‌های رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه با میانجیگری مولفه‌های مدیریت دانش، ترتیب مولفه‌های مدیریت دانش در تأثیرگذاری بر عملکرد نوآورانه و تأثیرپذیری از رهبری دانش محور بدین گونه بوده است که مولفه‌های انتقال دانش بیشترین تأثیرپذیری را از مولفه رهبری دانش محور در شرکت کاله تهران داشته است و نیز ذخیره‌سازی دانش نیز دارای کمترین سطح تأثیرپذیری بوده است. در تأثیرگذاری مولفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه، انتقال دانش بیشترین تأثیرگذاری و خلق دانش نیز کمترین میزان تأثیرگذاری بر سطح عملکرد نوآورانه در شرکت کاله تهران را داشته است. جعفری و علی پور (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان « بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی از طریق شیوه‌های مدیریت دانش مطالعه موردی در سازمان مدیریت منابع آب کشور» به نتایجی به شرح زیر دست یافتند: با تأیید آزمون فرضیه‌ها، ارتباط مثبت و معنادار رهبری دانش محور بر شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی را به اثبات می‌رساند و مدیریت دانش و نوآوری رابطه مستقیمی با یکدیگر دارند که مدل‌های مختلفی در ادبیات موضوع شاهد بر روابط عوامل نامبرده شده و نشان‌دهنده تأثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی از طریق شیوه‌های مدیریت دانش است. دیهیم پور و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان تأثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت ترومای سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان‌های چالوس و نوشهر انجام دادند. نتایج نشان داد که همه مسیرها از شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی، همچنین از مسیر شفافیت سازمانی از طریق متغیر میانجی سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی معنادار است و روابط بین آن‌ها تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت توجه به سرمایه اجتماعی در کنار شفافیت سازمانی می‌تواند به مدیریت ترومای سازمانی کمک کند. رحمتی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان اثربخشی مهارت‌های فراشناختی بر توانایی‌های شناختی و سبک‌های یادگیری دانش‌آموزان نارساخوان انجام داد. نتایج نشان داد که مهارت‌های فراشناختی بر توانایی‌های شناختی و سبک‌های یادگیری مؤثر بوده است. در نتیجه مهارت‌های فراشناختی به‌عنوان یک روش موثر، مفید و زود بازده در توانایی‌های شناختی و سبک‌های یادگیری دانش‌آموزان نارساخوان است. دیهیم پور و میان‌داری (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان بررسی نقش شفافیت سازمانی در توسعه سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: شهرداری‌های غرب مازندران) انجام دادند. نتایج نشان داد که مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد، شفافیت سازمانی و ابعاد آن تأثیر معناداری بر توسعه سرمایه اجتماعی می‌گذارد. غلامپور و علیخان گرگانی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری دانش محور و ابعاد مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی رشت انجام دادند. نتایج نشان داد که محوریت سازمان‌ها از

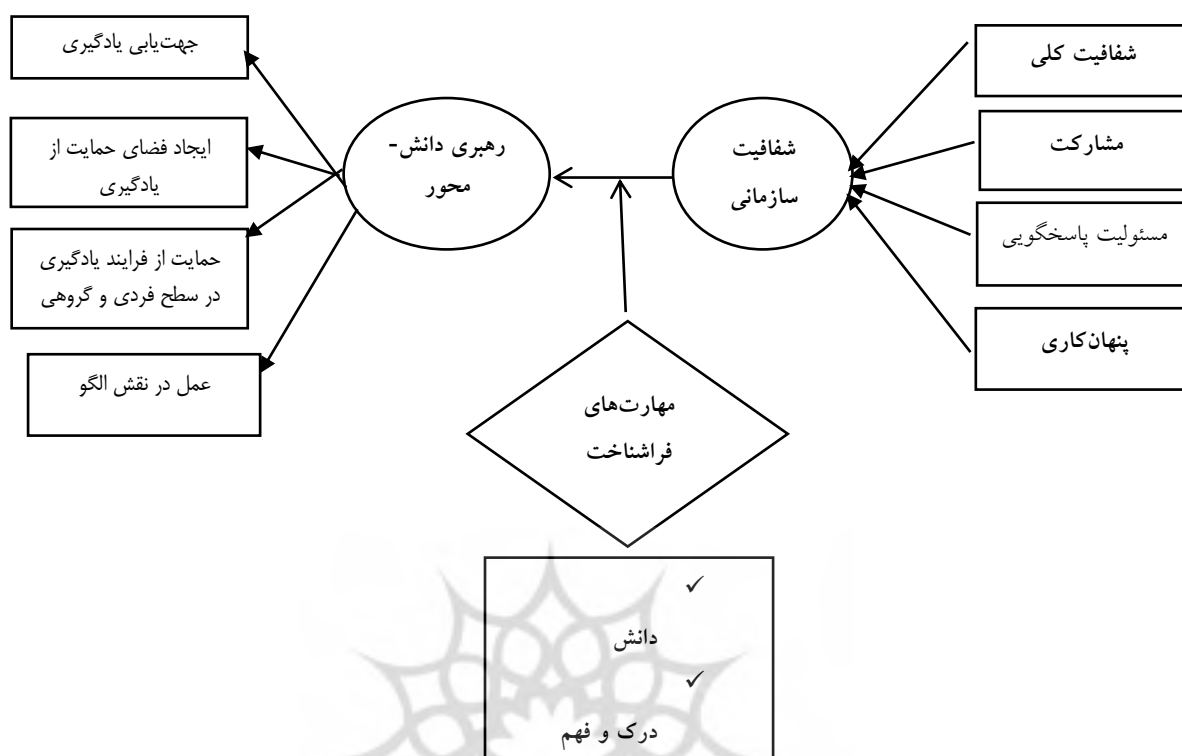
رویکرد سنتی به سمت نگرش‌های دانش‌بنیان تغییر پیدا کرده است. بسیاری از آنها هویت یافته و برخی به نابودی کشیده شده‌اند؛ اما آنچه مانده است و روز به روز گسترش می‌یابد دانش بشری است. سازمان‌های پیشرو به اهمیت و نقش دانش به‌عنوان یک نیاز راهبردی پی برده‌اند. عوامل مختلفی وجود دارد که بر عملکرد نوآوری یک سازمان تاثیرگذار است؛ اما در این تحقیق از ابعاد مدیریت دانش و رهبری دانش به‌عنوان عوامل موثر عملکرد نوآوری نام برده شده است. جانگ و ریتامن (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان ایجاد نیروی کار مشارکت: تاثیر رهبری معتبر، ارتباطات شفافیت سازمانی و غنی‌سازی کار ایالات متحده انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری معتبر، سازمانی شفاف ارتباطات و غنی‌سازی کار در زندگی، به عنوان سه عامل تاثیرگذار در ارتباط با مشارکت کارکنان، و نیز ارتباطات بین این سه عامل بود. برتولدی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان نقش رهبری دانش در یک محیط در حال تغییر سازمانی و تجزیه و تحلیل چارچوب مفهومی چهار شرکت بزرگ انجام دادند. نتایج نشان داد که مدل مفهومی حمایت از درک و واکنش سازمان به تغییرات خارجی و نقش آمادگی رهبری دانش در مدیریت این تغییرات و تنظیم مدیریت دانش بر اساس آن است. از تجزیه و تحلیل، ظهور کرد که آمادگی رهبر دانش، به دلیل توانایی او در دستیابی، به‌کارگیری و انتشار دانش در شرکت، نقش قابل توجهی در محیط زیست سازمانی دارد. شونویسکی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان یک مدل یکپارچه-ساز برای هدایت رهبری دانش، فرهنگ و موفقیت نوآوری انجام دادند. نتایج نشان داد که فرهنگ به‌طور کلی ارتباط رهبری مدیریت دانش با موفقیت نوآوری را متمایز می‌کند. رابطه بین رهبری، فرهنگ و موفقیت مبتنی بر نوآوری شرکت را ثابت می‌کند. تجزیه و تحلیل مدل مفهومی تأیید می‌کند که فرهنگ، رابطه رهبری با موفقیت نوآوری را میانجی می‌کند. این امر به شدت به درک این پدیده‌ها در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط که خدمات تجاری را با خدمات دانش فشرده ارائه می‌دهند، این مطالعه هم‌چنین نشان می‌دهد که رهبری مدیریت دانش، یک عامل بسیار مهمی است که در دستیابی به موفقیت‌های نوآوری شرکت‌ها کمک می‌کند. آرگون کوورا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان شفافیت سازمانی: مفهوم‌سازی، شرایط و پیامدهای آن در بلژیک انجام دادند. نتایج نشان داد که شفافیت یک محدوده به‌طور فزاینده‌ای برجسته از تحقیقات است که بینش ارزشمندی برای مطالعات سازمانی ارائه می‌دهد. در اغلب موارد، شفافیت با به اشتراک‌گذاری اطلاعات و کیفیت درک شده اطلاعات به اشتراک گذاشته شده مرتبط است. با این حال، این محدودیت تمرکز بر اطلاعات و کیفیت، از پویایی شفافیت سازمانی چشم‌پوشی می‌کند. ماریو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان نقش رهبری دانش‌محور در شیوه‌های مدیریت دانش در ایتالیا انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری دانش‌گرا بر نوآوری و مدیریت دانش در سازمان تاثیر مستقیم دارد. این محققان در ادامه عنوان می‌دارند اگرچه دانش برای ایجاد و خلق نوآوری مهم است ولی جود یک رهبر دانش‌گرا می‌تواند در سازمان باعث ایجاد نوآوری و پیاده‌سازی مدیریت دانش شود، که این به نوبه خود می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان در نوآوری شود. والومبا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان رهبری دانش‌محور و اقتصاد دانش: حفظ انگیزه و اعتماد در میان کارکنان دانش انجام دادند. نتایج نشان داد که یک سبک رهبری در حال ظهور که کاملاً با کارکنان دانش سازگار است، رهبری دانش‌محور است که به‌عنوان رهبران واقعی شناخته شده است که به‌عنوان مثال در پرورش اصول اخلاقی سالم و توسعه مثبت خود و پیروانش با پردازش متعادل اطلاعات، خودآگاهی، ارتباطی شفافیت، اعتماد، صداقت و استانداردهای اخلاقی بالا اقدام نماید. نتایج نشان داد که کارگران دانش نیاز به یک

1. Jiang & Ra Men
2. Bertoldi et al
3. Schivinski et al
4. Aragon-Correa et al
5. Mario et al
6. Walumbwa

رهبر دانش محور دارند که ارزش ها را با مأموریت شرکت و هماهنگی با شفافیت و اعتماد همراه سازد. ژانگ (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان اثر رهبری دانش بر تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در تیم های مهندسی طراحی در آمریکا انجام داد. نتایج نشان داد که رهبری دانش اثر مستقیمی بر به اشتراک گذاشتن دانش مهندسان از طریق نقش واسطه ای سرمایه اجتماعی دارد. این محقق نتیجه می گیرد که به اشتراک گذاشتن دانش موثر بستگی به وجود رهبری دانش و ترویج یک محیط قابل اعتماد و همکاری دارد. دونات و پابلو (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری دانش گرا بر کاربردهای مدیریت دانش شامل ایجاد، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش در شرکت های صنعتی اسپانیا انجام دادند. نتایج نشان داد که مدل معادلات ساختاری حاکی از مثبت و معنادار بودن این روابط بود یعنی رهبری دانش گرا بر کاربردهای مدیریت دانش شامل ایجاد، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش تأثیر دارد. نظر به اهمیت تأثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری و با توجه به این که تاکنون پژوهشی در این خصوص انجام نشده است؛ لزوم انجام این پژوهش ضروری می نمود، از نتایج آتی پژوهش، شناسایی تأثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری بوده است. از نتایج آتی پژوهش، ارایه راهکارها و رهنمودها به مسئولان و دست اندرکاران، جهت تقویت و توسعه رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران مدارس و پوشش نقاط ضعف آنها می توان نام برد. از این رو، نتایج پژوهش می تواند به صورت کاربردی مورد استفاده تمام مدیران مدارس و سایر علاقمندان به این حوزه پژوهشی قرار گیرد. با توجه به موارد ذکر شده، پژوهش حاضر در پی پاسخ گویی به این سؤال است که آیا رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری تأثیر دارد؟

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### مدل مفهومی پژوهش



### روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، ماهیت توصیفی و از نوع پیمایشی است؛ چراکه این پژوهش به تاثیر رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری می‌پردازد. جامعه آماری کلیه مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۲۲۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش جهت انتخاب حجم نمونه به جدول کرجسی و مورگان مراجعه و بر این اساس حجم نمونه برابر ۱۳۶ نفر محاسبه شد. هم‌چنین، جهت مراجعه به واحدهای نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (برحسب جنسیت) استفاده شد. بنابراین هر دوره را به عنوان یک طبقه در نظر گرفته و متناسب با حجم جامعه هر دوره، حجم هر طبقه برآورد گردید. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از دو روش روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در روش میدانی پرسشنامه‌های پژوهش به تعداد مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل آماری به تفکیک جنسیت، توزیع و جمع‌آوری گردید. پس از اجرای پرسشنامه‌ها در بین افراد منتخب جامعه آماری، مجموع داده‌های خام جمع‌آوری شده به کامپیوتر وارد و از طریق نرم‌افزار آماری SPSS 22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها به شرح زیر می‌باشد:

**پرسشنامه رهبری دانش‌محور:** این پرسشنامه توسط ویتالالا<sup>۱</sup> در سال (۲۰۰۴) ساخته شد که دارای ۳۰ سوال است و مشتمل بر چهار بعد جهت‌یابی یادگیری، ایجاد فضای حمایت از یادگیری، حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی و عمل در

نقش الگو (الگو بودن) می باشد که از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شد و پایایی توسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد.

**پرسشنامه شفافیت سازمانی:** این پرسشنامه توسط مدیر در سال (۱۳۸۶) ساخته شد که دارای ۲۴ سوال بوده و شامل ۴ خرده مقیاس شفافیت کلی، مشارکت، مسئولیت پاسخگویی و پنهان کاری است. و از طریف طیف پنج گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شد و پایایی توسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۹ محاسبه شد.

**پرسشنامه مهارت‌های فراشناخت:** توسط شاطریان محمدی در سال (۱۳۸۶) ساخته شد که دارای ۴۵ سوال بوده و شامل ۹ خرده مقیاس شامل دانش، درک و فهم، کاربرد، تحلیل، ارزشیابی، دریافت کردن، پاسخ دادن، ارزش گذاردن، سازماندهی ارزش‌ها است و از طریف طیف پنج گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شد و پایایی توسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ محاسبه شد.

با توجه به این که پرسشنامه‌ها استاندارد بودند و بارها در مطالعات متعدد داخلی و خارجی استفاده شد مورد تأیید می باشد؛ اما برای اطمینان بیشتر چند نسخه از آن در اختیار چند تن از کارشناسان و متخصصان این حوزه قرار گرفت که پس از دریافت نظرات و انجام اصلاحات لازم، روایی صوری و محتوایی آن تأیید شد. با توجه به این که پرسشنامه‌ها استاندارد هستند، اعتبار آنها در مطالعات متعدد داخلی و خارجی تأیید شده است؛ ولی به منظور اطمینان از پایا بودن پرسشنامه‌ها تعداد ۲۰ پرسشنامه در اختیار مدیران قرار گرفت که پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، به روش همسانی درونی و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه‌های رهبری دانش محور برابر ۰/۸۹، شفافیت سازمانی برابر ۰/۸۱ و مهارت‌های فراشناخت برابر ۰/۸۵ محاسبه شد که نشان داد پرسشنامه‌ها از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها، متغیرهای پژوهش، فراوانی، درصد فراوانی، انحراف استاندارد و نمودار ستونی) و آمار استنباطی جهت تعمیم اطلاعات حاصل از نمونه به جامعه آماری از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، T و ANOVA از طریق برنامه نرم‌افزاری SPSS22 استفاده شد.

### یافته‌ها

در بخش توصیفی داده‌ها، بر اساس یافته‌های پژوهش، ۳۴٫۶ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۶۵٫۴ درصد دیگر آنها زن می باشند. بنابراین، جنسیت اکثریت آزمودنی‌های مورد مطالعه در این پژوهش زن (۸۹ نفر معادل ۶۵٫۴ درصد) می باشد. ۱۴ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۳٫۳ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۲٫۸ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۹٫۹ درصد ۵۰ و بالاتر از آن سن دارند. بنابراین، سن اکثریت آزمودنی‌های مورد مطالعه در این پژوهش ۳۰ تا ۴۰ سال (۵۹ نفر معادل ۴۳٫۳ درصد) است. ۱۱ درصد کاردانی، ۵۳ درصد کارشناسی، ۲۸ درصد کارشناسی ارشد و ۸ درصد دکتری دارند. بنابراین، سطح تحصیلات اکثریت آزمودنی‌های مورد مطالعه در این پژوهش کارشناسی (۷۲ نفر معادل ۵۳ درصد) می باشد. ۱۸ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۴۰ درصد ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۲ درصد ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه دارند. بنابراین، سابقه کار اکثریت آزمودنی‌های مورد مطالعه در این پژوهش بیشتر از ۲۰ سال (۵۷ نفر معادل ۴۲ درصد) می باشد.



در تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها، با استفاده از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف (KS)، وجود توزیع‌های نرمال آزمون گردیده است.

**جدول ۱: آزمون کولموگوروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش**

متغیرها	آماره کولموگوروف	سطح معنی‌داری
رهبری دانش‌محور	۰,۰۹۴	۰,۱۲۵
شفافیت سازمانی	۰,۰۴۶	۰,۱۶۱
مهارت فراشناخت	۰,۰۸۴	۰,۱۲۰
شفافیت کلی	۰,۰۶۲	۰,۰۹۹
مشارکت	۰,۰۸۲	۰,۱۰۶
مسئولیت پاسخگویی	۰,۰۶۶	۰,۰۶۳
پنهان‌کاری	۰,۰۸۵	۰,۱۰۴

در جدول ۱، چون در رهبری دانش‌محور، شفافیت سازمانی، مهارت فراشناخت، شفافیت کلی، مشارکت، مسئولیت پاسخگویی و پنهان‌کاری سطح معنی‌داری از  $\alpha=0,05$  بزرگتر می‌باشد؛ پس  $H_0$  (نرمال بودن متغیرهای پژوهش) رد نمی‌شود.

**فرضیه اصلی:** رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه ۲ شهرستان ساری تاثیر دارد.

**جدول ۲: نتایج مدل**

مدل	مقدار R	مقدار R Square	R Square تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۱	۰,۴۵۴	۰,۲۰۶	۰,۲۰۰	۷,۶۸۵

جدول ۲ شدت رابطه بین مدل و متغیر وابسته را گزارش می‌نماید. R، یعنی ضریب همبستگی، همبستگی خطی بین مقادیر مشاهده شده و مقادیر مدل پیشگوی متغیر وابسته (شفافیت سازمانی) می‌باشد که مقدار آن برابر ۰,۴۵۴ می‌باشد و مقدار بالای آن یک رابطه قوی را نشان می‌دهد. R'square، یعنی ضریب تعیین، مقدار مربع ضریب همبستگی است که برابر ۰,۲۰۶ می‌باشد. سایر ستون‌ها به ترتیب ضریب تعیین تعدیل شده و خطای معیار تخمین را ارائه می‌کند.

**جدول ۳: ANOVA**

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	سطح معناداری
۲۰۵۵,۴۵۴	۱	۲۰۵۵,۴۵۹	۳۴,۸۰۲	۰,۰۰۰
۷۹۱۴,۱۸۱	۱۳۴	۵۹,۰۶۱	-	-
۹۹۶۹,۶۴۰	۱۳۵	-	-	-

جدول ۳ تحلیل واریانس رگرسیون می‌باشد که به منظور بررسی رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد. با توجه به این که سطح معنی‌داری آماره F کوچک می‌باشد؛ یعنی برابر ۰,۰۰۰ بوده و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. بنابراین متغیرهای مستقل به خوبی تغییر در متغیر وابسته را تبیین می‌کنند.

جدول ۴: جدول ضرایب رگرسیون (متغیر وابسته: شفافیت سازمانی)

سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد		ضرایب غیراستاندارد	
		ضریب $\beta$	خطای استاندارد	ضریب b	خطای استاندارد
-	-	-	۱,۷۶۳	۲۶,۵۴۹	عرض از مبدا
۰,۰۰۰	۵,۸۹۹	۰,۴۵۴	۰,۰۱۵	۰,۰۹۱	رهبری دانش محور

تحلیل آزمون: با توجه به نتایج حاصل، می توان معادلات رگرسیونی خط رگرسیون را چنین نوشت:

$$Y = B + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots + B_k X_k = ZY$$

$$Y = ۲۶,۵۴۹ + ۰,۰۹۱ X_1$$

$$Y = ۰,۴۵۴ X_1$$

با توجه به مقدار سطح معناداری برای مولفه رهبری دانش محور ( $\alpha = ۰,۰۵$ ) است، در سطح معنی داری  $۰,۰۵$  و  $۹۵\%$  از درجه اطمینان رابطه خطی معنی داری برقرار می باشد و با تغییر در متغیر مستقل، مقادیر متغیر وابسته تغییر می یابد. ضریب بتا (مقدار استاندارد شده ضرایب) که نشان دهنده میزان تغییر در متغیر وابسته به ازای تغییر به اندازه یک انحراف معیار در متغیر مستقل رهبری دانش محور برابر  $۰,۴۵۴$  می باشد.

**فرضیه اول: رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت کلی تاثیر دارد.**

جدول ۵: آزمون T در خصوص تاثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت کلی

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	T محاسباتی	درجه آزادی	Sig.
شفافیت کلی	۱۳۶	۲۷,۷۴۲	۱۰,۴۹۵	۳۰,۳۷۰	۱۳۵	۰,۰۰۰

نتایج بررسی داده ها در جدول ۵ نشان داد در سطح اطمینان  $۹۵\%$  ( $\alpha = ۰,۰۵$ )، داده ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می نمایند؛ چراکه ( $\alpha = ۰,۰۵ < \text{Sig.} = ۰,۰۰۰$ )، یعنی می توان ادعا نمود رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت کلی تاثیر دارد.

**فرضیه دوم: رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی مشارکت تاثیر دارد.**

جدول ۶: آزمون T در خصوص تاثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی مشارکت

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	T محاسباتی	درجه آزادی	Sig.
مشارکت	۱۳۶	۲۱,۱۶۲	۳,۰۶۵	۸۰,۱۵۱	۱۳۵	۰,۰۰۰

نتایج بررسی داده ها در جدول ۶ نشان داد در سطح اطمینان  $۹۵\%$  ( $\alpha = ۰,۰۵$ )، داده ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می نمایند؛ چراکه ( $\alpha = ۰,۰۵ < \text{Sig.} = ۰,۰۰۰$ )، یعنی می توان ادعا نمود رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی مشارکت تاثیر دارد.

**فرضیه سوم: رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی مسئولیت پاسخگویی تاثیر دارد.**

جدول ۷: آزمون T در خصوص تاثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی مسئولیت پاسخگویی

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	T محاسباتی	درجه آزادی	Sig.
مسئولیت پاسخگویی	۱۳۶	۱۹,۴۸۵	۳,۹۴۰	۵۷,۶۷۰	۱۳۵	۰,۰۰۰

نتایج بررسی داده ها در جدول ۷ نشان داد در سطح اطمینان  $۹۵\%$  ( $\alpha = ۰,۰۵$ )، داده ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می نمایند؛ چراکه ( $\alpha = ۰,۰۵ < \text{Sig.} = ۰,۰۰۰$ )، یعنی می توان ادعا نمود رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی مسئولیت پاسخگویی تاثیر دارد.

فرضیه چهارم: رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی پنهان‌کاری تاثیر دارد.

جدول ۸: آزمون T در خصوص تاثیر رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی پنهان‌کاری

Sig.	درجه آزادی	T محاسباتی	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نمونه	پنهان‌کاری
.۰۰۰۰	۱۳۵	۴۵,۸۸۰	۴,۷۰۶	۱۸,۵۱۵	۱۳۶	

نتایج بررسی داده‌ها در جدول ۸ نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=۰,۰۵$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند؛ چراکه ( $\alpha=۰,۰۵ < \text{Sig.} =۰,۰۰۰$ )؛ یعنی می‌توان ادعا نمود رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی پنهان‌کاری تاثیر دارد.

فرضیه پنجم: رهبری دانش‌محور بر مهارت‌های فراشناخت تاثیر دارد.

جدول ۹: آزمون T در خصوص تاثیر رهبری دانش‌محور بر مهارت‌های فراشناخت

Sig.	درجه آزادی	T محاسباتی	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نمونه	متغیر پنهان‌کاری
.۰۰۰۰	۱۳۵	۴۵,۸۸۰	۴,۷۰۶	۱۸,۵۱۵	۱۳۶	

نتایج بررسی داده‌ها در جدول ۹ نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=۰,۰۵$ )، داده‌ها فرضیه صفر ( $H_0$ ) را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) را تایید می‌نمایند؛ چراکه ( $\alpha=۰,۰۵ < \text{Sig.} =۰,۰۰۰$ )؛ یعنی می‌توان ادعا نمود رهبری دانش‌محور بر مهارت‌های فراشناخت تاثیر دارد.

فرضیه ششم: رهبری دانش‌محور بر مولفه‌های شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های فراشناخت تاثیر دارد.

جدول ۱۰: نتایج مدل

مدل	مقدار R	مقدار R Square	R Square تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۱	۰,۴۹۵	۰,۲۴۵	۰,۲۲۲	۳۷,۸۷۷

جدول ۱۰ شدت رابطه بین مدل و متغیر وابسته را گزارش می‌نماید. R، یعنی ضریب همبستگی، همبستگی خطی بین مقادیر مشاهده شده و مقادیر مدل پیشگوی متغیر وابسته (مولفه‌های شفافیت سازمانی) می‌باشد که مقدار آن برابر ۰,۴۹۵ می‌باشد و مقدار بالای آن یک رابطه قوی را نشان می‌دهد. R Square، یعنی ضریب تعیین، مقدار مربع ضریب همبستگی است که برابر ۰,۲۰۶ می‌باشد. سایر ستون‌ها به ترتیب ضریب تعیین تعدیل شده و خطای معیار تخمین را ارائه می‌کند.

جدول ۱۱: ANOVA

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	سطح معناداری
۶۱۰۴۷,۷۱۵	۴	۱۵۲۶۱,۹۲۹	۱۰,۶۳۸	.۰۰۰۰
۱۸۷۹۳۹,۹۲۵	۱۳۴	۱۴۳۴,۶۵۶	-	-
۲۴۸۹۸۷,۶۴۰	۱۳۵	-	-	-

جدول ۱۱ تحلیل واریانس رگرسیون می‌باشد که به منظور بررسی رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد. با توجه به این که سطح معنی‌داری آماره F کوچک می‌باشد؛ یعنی برابر ۰,۰۰۰ بوده و کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. بنابراین متغیرهای مستقل به خوبی تغییر در متغیر وابسته را تبیین می‌کنند.

جدول ۱۲: جدول ضرایب رگرسیون

سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد	عرض از مبدا
		ضریب $\beta$	خطای استاندارد		
-	-	-	۲۳,۴۸۹	۱۲۴,۴۱۳	عرض از مبدا
۰,۰۰۲	۳,۰۹۴	۰,۲۳۸	۰,۳۱۵	۰,۹۷۵	شفافیت کلی
۰,۰۰۵	۲,۸۶۴	۰,۲۲۰	۰,۵۰۶	۱,۴۴۸	مشارکت
۰,۰۱۳	۲,۵۱۵	۰,۲۰۹	۰,۹۰۶	۲,۲۷۸	مسئولیت
۰,۰۱۹	-۲,۳۶۹	-۰,۱۹۶	۰,۷۵۴	-۱,۷۸۵	پنهانکاری

تحلیل آزمون: با توجه به نتایج حاصل، می توان معادلات رگرسیونی خط رگرسیون را چنین نوشت:

$$B + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots + B_k X_k = Y$$

$$Y = 124.413 + 0.978X_1 + 1.448X_2 + 2.278X_3 - 1.785X_4$$

و معادله استاندارد آن برابر است با:

$$Y = 0.238X_1 + 0.220X_2 + 0.209X_3 - 0.196X_4$$

با توجه به مقدار سطح معناداری برای مولفه های شفافیت سازمانی ( $\alpha = 0.05 < \text{Sig.} = 0.000$ ) است، در سطح معنی داری ۰,۰۵ و ۹۵٪ از درجه اطمینان رابطه خطی معنی داری برقرار می باشد و با تغییر در متغیر مستقل، مقادیر متغیر وابسته تغییر می یابد. ضریب بتا (مقدار استاندارد شده ضرایب) که نشان دهنده میزان تغییر در متغیر وابسته به ازای تغییر به اندازه یک انحراف معیار در متغیرهای شفافیت کلی، مشارکت، مسئولیت پاسخگویی و پنهان کاری به ترتیب برابر ۰,۲۳۸، ۰,۲۲۰، ۰,۲۰۹ و -۰,۱۹۶ می باشد (جدول ۱۲).

### بحث و نتیجه گیری

امروزه، سازمان ها به خصوص نهادهای آموزشی با محیط رقابت جهانی مواجه هستند؛ لذا برای این که از قافله رقابت عقب نیافتند، احتیاج به رهبرانی دارند که دارای دانش و توانا بالا، چشم اندازی را برای سازمان خود ایجاد کنند و بتوانند کارکنان را برانگیزند و تلاش های آنها را در جهت تحقق اهداف و تعالی سازمان همسو و منسجم کنند. بنابراین در این پژوهش تاثیر رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران مدارس شهرستان ساری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این پژوهش به مسئولان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان ساری و استان مازندران پیشنهاد می شود که از رهبران دانش محور و اثربخش در سازمان استفاده نمایند تا بتوانند تا موجب ارتقاء مرجعیت علمی شوند.

در فرضیه اصلی و ششم یافته ها نشان داد رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران مدارس ناحیه دو شهرستان ساری تاثیر دارد. از تحلیل های صورت پذیرفته می توان نتیجه گرفت تمامی مولفه های رهبری دانش محور در برابر ارزش آفرینی شفافیت سازمانی با نقش میانجی مهارت های فراشناخت مدیران معنادار بودند. بسیاری از کشورها و مجامع علمی و سازمان ها، دانش را عامل مهم توسعه می دانند و بر آن تاکید می کنند. دانش، موتور محرکه ی توسعه ی دانایی محور بوده، توجه به آن نقش فزایندهای در رشد جوامع خواهد داشت؛ این یافته با نتایج محققان در پژوهش های محمودی و همکاران (۱۴۰۰)، حق شناس قاضی محله (۱۳۹۹)، قلیچ لی و همکاران (۱۳۹۹)، روزی طلب و تدبیری (۱۳۹۶)، آرگون کوورا و همکاران (۲۰۱۹)، ماریو و همکاران (۲۰۱۸) و والومبا و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در بررسی فرضیه اول، یافته ها نشان داد رهبری دانش محور بر ارزش آفرینی شفافیت کلی تاثیر دارد. امروزه مسئولیت پذیری اجتماعی و پاسخگویی سازمان آموزش و پرورش در قبال ذینفعان مختلف، به یکی از الزامات اساسی هزاره سوم تبدیل شده است و به منزله معیاری برای قضاوت

درخصوص عملکرد سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. در چنین شرایطی سازمان‌هایی می‌توانند در مسیر سرآمدی گام بردارند که بتوانند اعتماد ذینفعان مختلف درونی و بیرونی را جلب کنند و این مهم میسر نمی‌شود مگر آن‌که سازمان‌ها از شفافیت بیشتری برخوردار شوند. در این زمینه یکی از کنشگران درونی سازمان‌ها که ماهیت شفافیت سازمانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در اعتماد آن‌ها داشته باشد، کارکنان هستند. اعتقاد بر این است که چنان‌چه اطلاعات به‌صورت صحیح، دقیق، مرتبط، ایمن، قابل فهم و به-موقع با کارکنان تسهیم شوند، می‌توانند پیامدهای فردی و سازمانی مثبتی را همراه داشته باشند. در جستجوی شناسایی پیشایندهای شفافیت سازمانی، پژوهش حاضر به بررسی رابطه رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی شفافیت کلی سازمان پرداخت. این یافته با نتایج محققان در پژوهش‌های جعفری و علی‌پور (۱۳۹۶)، دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، رحمتی (۱۳۹۷)، غلامپور و علیخان گرگانی (۱۳۹۶)، جانگ و ریتامن (۲۰۲۱)، برتولد و همکاران (۲۰۲۰)، شوینویسکی و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در بررسی فرضیه دوم، یافته‌ها نشان داد رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی مشارکت تأثیر دارد. رهبری دانش‌محور حاکی از تغییر چشمگیر چالش‌های فراروی مدیران آموزشی طی سال‌های اخیر بوده است. امروزه کاملاً محتمل است که هیچ عاملی به اندازه «ارزش‌آفرینی» نمی‌تواند منشأ تغییرات و تحولات بنیادین در یک سازمان گردد. شاهد و مبنای چنین ادعایی علاقه و تمایل روز-افزون سازمان‌ها به یافتن راه‌های جدیدی است که می‌توانند به‌وسیله آنها ارزش بیشتری را عاید سازمان خودشان نمایند. دیگر دانش به منبع اقتصادی کلیدی سازمان‌ها تبدیل شده است و این در حالی است که سرمایه‌های مادی، نیروی انسانی و منابع طبیعی به‌عنوان منابع ثانوی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند. این رویکرد نوین در «سازمان‌های دانش‌محور» به روشنی قابل تشخیص است. این یافته با نتایج محققان در پژوهش‌های قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۹)، روزی‌طلب و تدبیری (۱۳۹۶)، دیهیم‌پور و میاندراری (۱۳۹۶)، والومبا و همکاران (۲۰۱۸)، ژانگ (۲۰۱۵) و دونات و پابلو (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در بررسی فرضیه سوم، یافته‌ها نشان داد رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی مسئولیت‌پاسخگویی تأثیر دارد. سازمان‌های آموزشی به‌مثابه یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی دوران کنونی، در قبال جامعه مسئول هستند و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی آن‌ها در گرو شناسایی عوامل موثر بر رهبری دانش‌محور سازمان‌ها است. مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها همان تعهد مدیریت به انجام کارهایی است که موجب ارتقای رفاه سلامت جامعه می‌شود. در حال حاضر ارتباط مثبتی میان رهبری دانش‌محور و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها به‌عنوان یک بخش مهم مطرح شده است. این یافته با نتایج محققان در پژوهش‌های حق‌شناس قاضی‌محله (۱۳۹۹)، روزی‌طلب و تدبیری (۱۳۹۶)، دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، آرگون کوورا و همکاران (۲۰۱۹) و ماریو و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در بررسی فرضیه چهارم، یافته‌ها نشان داد رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی پنهان‌کاری تأثیر دارد. پنهان‌کاری و محرمانگی، اساس فعالیت اطلاعاتی هر سازمانی قلمداد می‌شود و جوهر این کار به‌شمار می‌رود. طی سال‌های اخیر و با گسترش ارزش‌های مردم‌سالارانه، بسیاری از نخبگان دانشگاهی و به‌طور کلی جامعه مدنی، خواستار کاهش پنهان‌کاری سازمان‌ها در ابعاد مختلف به‌ویژه درباره عملکرد و اقدامات اداری، مالی و آموزش بوده‌اند. این شفافیت‌طلبی به‌طور خاص اطلاعات را در معرض نوعی تناقض نما قرار داده است: از یک طرف، اگر پنهان‌کاری جوهر اطلاعات باشد، هر نوع شفاف‌سازی تهدیدی وجودی علیه آن خواهد بود؛ اما از طرف دیگر، اگر آن را ابزاری برای کار اطلاعاتی بپنداریم، دخل و تصرف در آن امری قابل پذیرش خواهد بود. رهبری دانش‌محور بر ارزش‌آفرینی پنهان‌کاری در سازمان‌های آموزشی تأثیرگذار است و مؤلفه‌هایی چون؛ فقدان اعتماد بین‌فردی، منحصر به‌فرد بودن دانش، فقدان مشارکت سازمانی، روشن نبودن وظایف، نبود مشوق‌های سازمانی، پیچیدگی دانش، قدرت شخص درخواست‌کننده دانش، میزان فرهنگ دانشی سازمانی، سطح مبادلات اطلاعاتی در بین کارکنان، سطح محیط کار رقابتی برای کسب دانش جدید، سطح عدم امنیت شغلی درک شده و تأثیر ارزش‌های شخص را دربردارد. این یافته با نتایج محققان در پژوهش‌های محمودی و همکاران (۱۴۰۰)، قلیچ‌لی و همکاران (۱۳۹۹)، دیهیم‌پور و میاندراری (۱۳۹۶)، آرگون کوورا و همکاران (۲۰۱۹)، ماریو و

همکاران (۲۰۱۸) و والومبا و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در بررسی فرضیه پنجم، یافته‌ها نشان داد رهبری دانش‌محور بر مهارت‌های فراشناخت تأثیر دارد. در راستای اهداف خطیر آموزش و پرورش، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طُرق ممکن به کار گیرند. همچنین ایجاد یک محیط کاری آرام و بدون استرس و افزایش بهبود مهارت‌های فراشناختی دانش‌آموزان تأثیر به‌سزایی در ارتقاء عملکرد دانش‌آموزان خواهد داشت. از آنجایی که رهبری دانش-محور یکی از پارادایم‌های مهم رهبری در حوزه سازمانی است و مهارت‌های فراشناخت نیز متغیری ویژه برای مدیران سازمان‌ها است و اهمیت شناخت آن برای مدیران آموزش و پرورش بسیار جدی است؛ لذا در پژوهش حاضر بدان پرداخته شده است. این یافته با نتایج محققان در پژوهش‌های دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، رحمتی (۱۳۹۷)، غلامپور و علیخان گرگانی (۱۳۹۶)، جانگ و ریتامن (۲۰۲۱)، برتولدی و همکاران (۲۰۲۰)، شوینویسکی و همکاران (۲۰۱۹)، زانگ (۲۰۱۵) و دونات و پابلو (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

به استناد نتایج حاصل از این پژوهش و تجربیاتی که محقق در حین انجام پژوهش به آن دست یافت؛ پیشنهاداتی به دست-اندرکاران امر آموزش و در رأس آن مدیران و مسئولان آموزش و پرورش استان مازندران و شهرستان ساری به شرح زیر ارائه می‌گردد: پیشنهاد می‌شود، مسئولان با دوره‌های آموزشی برای مدیران برای آشنایی با اهمیت مفاهیم رهبری دانش‌محور و شفافیت سازمانی و به‌کارگیری مهارت‌های فراشناخت در سیستم ارزیابی عملکرد مدیران برگزار کنند و مدیرانی که این شاخص‌ها در مجموع تحت مدیریت ایشان از سطح بالاتری برخوردار است، تشویق کنند. پیشنهاد می‌شود، مسئولین آموزش و پرورش برای ارتقای ابعاد رهبری دانش‌محور بر مدیران کلاس‌های آموزشی و کارگاهی به‌صورت اینترنتی و آنلاین برگزار کنند و برای افزایش ارزش‌آفرینی شفافیت سازمانی مدیران طراحی یک نظام آموزشی منطبق با شرایط را مهیا سازند. پیشنهاد می‌شود، مسئولین آموزش و پرورش بیش از پیش، دانش خود را در راستای شفافیت سازمانی مربوط به مدیران و مدیران دبیرستان‌ها افزایش دهند و مدیران دانش‌محور دارای تخصص حرفه‌ای باشند و به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران این نوع تخصص تعهدزاست. پیشنهاد می‌شود، مسئولین آموزش و پرورش به مدیران در مورد ابعاد رهبری دانش‌محور که باید در آموزش و پرورش رعایت شود، آگاهی دهند و به ایجاد رهبری دانش‌محور در آموزش و پرورش با تأکید بر ابعاد آن در هر سطح از سازمان کمک کنند.

پیشنهاد می‌شود، مدیران از طریق نظارت‌های مبتنی بر دانش با استفاده از قرار دادن سرپرست‌ها در واحدهای مختلف بر روی اهداف مورد نظر در انتقال دانش و بالا بردن شفافیت سازمانی کمک کنند. پیشنهاد می‌شود، مسئولین آموزش و پرورش دانش و مهارت مدیران را افزایش دهند و از توسعه عملکرد فردی و گروهی حمایت کنند و درخصوص کسب روش‌های شفافیت سازمانی و مهارت‌های فراشناخت با کارکنان در میان بگذارند و اطلاعات بازخورد به‌صورت برنامه‌ریزی شده باشد. پیشنهاد می‌شود، مسئولین آموزش و پرورش دانش خود را اختیار مدیران قرار دهند تا شفافیت سازمانی و مهارت‌های فراشناخت مدیران افزایش یابد و به تبع آن، مدیرانی را برای شفافیت اجرای برنامه‌های سازمانی با رویکرد رهبری دانش‌محور قرار دهند.

## منابع

- جعفری، مریم؛ علی‌پور، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر نوآوری سازمانی از طریق شیوه‌های مدیریت دانش مطالعه موردی در سازمان مدیریت منابع آب کشور، کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت، حسابداری، حقوق و علوم اجتماعی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرقان، دانشگاه جامع علمی کاربردی آذین شوشتر.
- جوانمرد، غلامحسین؛ رضایی، اکبر؛ حبیبی‌زاده ملکی، رسول. (۱۳۹۳). تأثیر آموزش مهارت‌های فراشناختی بر جنبه‌های حافظه آشکار در دانش‌آموزان متوسطه. فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، دوره ۱، شماره ۱، صص: ۷۰-۶۰.
- حق‌شناس قاضی محله، لیلا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور و شایستگی‌های رهبر بر وفاداری کارکنان (مطالعه موردی بیمه‌گزاران شرکت بیمه ایران استان گیلان)، فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۴، شماره ۴۴، صفحه ۱۲۲-۱۴۱.
- درخشان، مژگان؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ سیف‌پناهی، حامد. (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان)، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۴، زمستان، صص ۷۸۸-۷۶۷.
- درویش، حسن؛ عظیمی، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی. مجله مدیریت دولتی، شماره ۱، صص: ۱۶۶-۱۵۳.
- دیپهیم‌پور، مهدی؛ میاندراری، کمال. (۱۳۹۶). بررسی نقش شفافیت سازمانی در توسعه سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: شهرداری‌های غرب مازندران). فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۴، شماره ۲، صص: ۳۰۷-۲۸۳.
- دیپهیم‌پور، مهدی؛ میاندراری، کمال؛ نجاری، رضا؛ عابدی جعفری، حسن. (۱۳۹۷). تأثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت ترومای سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان‌های چالوس و نوشهر. فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۵، شماره ۳، صص: ۳۶۳-۳۳۷.
- رحمتی، ندا. (۱۳۹۷). اثربخشی مهارت‌های فراشناختی بر توانایی‌های شناختی و سبک‌های یادگیری دانش‌آموزان نارساخوان. فصلنامه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، شماره ۶، صص: ۸۶-۷۹.
- روزی‌طلب، آروین؛ تدبیری، سیروس. (۱۳۹۶). بررسی نقش رهبری دانش‌محور و فرایند مدیریت دانش و نوآوری در شرکت فرآورده‌های لبنی کاله تهران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- صنوبر، ناصر؛ صبوری‌فرد، محمد؛ شعاران، افرا؛ امینی، جعفر. (۱۳۹۵). تأثیر مولفه‌های رهبری دانش بر بهبود عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری دانشگاه آزاد اسلامی زنجان. فصلنامه علوم رفتاری، شماره ۲۸، صص: ۱۲۰-۱۰۱.
- غضنفری، احمد؛ شریفی، طیبه؛ چرامی، مریم؛ نخستین گلدوست، اصغر. (۱۳۹۹). اثربخشی آموزش مهارت‌های فراشناختی بر مهارت‌های مطالعه و هیجانات تحصیلی دانش‌آموزان پسر پایه دهم مدارس شهرستان اردبیل، مجله راهبردهای شناختی در یادگیری، بهار و تابستان، شماره ۱۴، صص ۱۶۲-۱۳۹.
- غلامپور، عباس؛ علیخان گرگانی، روح‌اله. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری دانش‌محور و ابعاد مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری سازمانی. دهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت، رشت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- قلیچ لی، بهروز؛ عزتی، نوید؛ رحمتی، حسین. (۱۳۹۹). رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۱، شماره ۴۳، پاییز ۱۳۹۹، صص ۷۹-۶۳.
- کیوانی، مهسا؛ جعفری، اصغر. (۱۳۹۴). تأثیر آموزش راهبردهای فراشناختی در افزایش خلاقیت و بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در شهر تبریز. نشریه آموزش و ارزیابی، دوره ۸، شماره ۳۰، صص: ۱۱۶-۹۹.

محمودی، محمدکاظم؛ صالحی، محمد؛ تقوایی یزدی، مریم. (۱۴۰۰). رهبری دانش محور و مرجعیت علمی در دانشگاه های علوم پزشکی؛ یک مطالعه مروری، فصلنامه تعالی بالینی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۵۳-۴۳.  
موغلی، علیرضا؛ سپندآسا، معصومه. (۱۳۹۴). نقش رهبری دانش محور در اقدامات مدیریت دانش. اولین همایش بین المللی حسابداری، حسابرسی، مدیریت و اقتصاد، هتل بین المللی اصفهان.

Aragon-Correa, JA; Garcia-Morales, VJ; Cordon-Pozo, E. (2007) Organizational Transparency: Conceptualization, Conditions and Consequences in Belgium. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 349 – 359.

Bertoldi, D. Ahmad, Hayat Cheema, Amjad Khawar, (2020), The role of knowledge leadership in a changing organizational environment and the analysis of the conceptual framework of four large companies, *International Bulletin of Business Administration*, Issue 11, available: <http://www.eurojournals.com>.

Desoete, A.; Ozsoy, G. (2019). Introduction: Meta cognition, more than the long monster? *International Electronic Journal of Elementary Education*, 2(1): 1-6.

Donate M.J.; Sanchez de Pablo, J.D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 18(9): 1158-1169.

Jiang D.R & Rita Men, A. (2021), Creating a Participatory Workforce: The Impact of Credible Leadership, Organizational Transparency Communication, and Enriching US Labor, *International Journal of Educational Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 94-104.

Mario, K. Bartol, K.M. and Srivastava, A. (2018), The role of knowledge-based leadership in knowledge management practices in Italy, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 64-76.

Schivinski, S. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2019), An integration model to guide knowledge leadership, culture and innovation success, *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36.

Vaccaro, A.; Madsen, P. (2020). Corporate Dynamic Transparency: The New ICT- driven Ethics? *Ethics Inf Technol*, 11, 113-122.

Walumbwa, F .O.; Amanda, L.; Christensen, F. (2018). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. Article (PDF Available) in *Organizational Dynamics* 40(2):110–118.

Zapp M. (2020). The authority of science and the legitimacy of international organizations: OECD, UNESCO and World Bank in global education governance. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*. 2020; 8:1-20.

Zhang, L. (2015). Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams. *Project Management Journal*; 46 (5):111–124.