

# تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

نازنین صادق‌زاده<sup>۱</sup>، علیرضا ابراهیم‌پور<sup>۲\*</sup>، مهناز ربیعی<sup>۳</sup>، فائزه درمان<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۷

## چکیده

هدف از این پژوهش تعیین میزان تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است. روش پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی - همبستگی مبتنی بر تجزیه و تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب به تعداد ۴۰۰ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد رهبری استراتژیک سرات و همکاران (۲۰۱۱)، پرسش‌نامه استاندارد تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها بارت (۲۰۱۳)، پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاسون (۲۰۰۳) و پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی کاپلان و نورتون (۱۹۹۵) بود که روایی و پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مشتمل بر روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و از طریق نرم‌افزارهای SPSS و PLS اجرا شد. نتایج نشان داد که تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها از طریق رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۷۷ می‌باشد و از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۷ می‌باشد و همچنین تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی نیز معنادار و مثبت می‌باشد. که ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است. هر چه میزان تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها تقویت شود، عملکرد سازمانی نیز تقویت می‌شود و این امر توسط رهبری استراتژیک و مدیریت دانش افزایش می‌یابد.

## کلید واژه‌ها: تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها، رهبری استراتژیک، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: a\_brahimpour@azad.ac.ir

## مقدمه

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را به وجود آورده است که در آن رویدادها به طور مداوم و پیش بینی نشده تغییر می کنند. تغییرات شتابان در محیط بیرونی باعث افزایش نیاز به نگرستن به استراتژی و رهبری به عنوان دو روی یک سکه شده است. الزامات محیطی، نیاز به رهبری استراتژیک را، به منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می کند (کراسن و همکاران، ۲۰۰۸). در شرایط محیطی پویا و بی ثبات، توانایی رهبری استراتژیک به یک ضرورت تبدیل شده است. به عبارت دیگر، رهبری در دوره هایی که در آن، تغییرات سریع و رقابت شدید در حال تجربه شدن است، باید به صورت رهبری استراتژیک باشد (توتار و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهشگران اذعان می کنند رهبری استراتژیک یک شایستگی پیچیده و چندبعدی است که ریزه کاری های فراوانی دارد و به همین دلیل مدون کردن آن دشوار است. دلیل ایه دشواری تا اندازه زیادی به حوزه گسترده رهبری استراتژیک، که ساختار سازمان و متغیرهای محیطی را دربرمی گیرد، مربوط می شود. این امر به دیدگاهی همه جانبه تر و کامل تری در مقایسه با آنچه معمولاً در نظریه های رهبر - پیرو یا سرپرستی حوزه رهبری (مثل مسیر - هدف، اقتضایی) یافت می شود، نیازمند است (لیر، ۲۰۱۲). در اکثر مواقع سازمان های امروز با دو شکاف عمده روبه رو هستند. شکاف استراتژی و شکاف دانش. این دو شکاف رابطه متقابل با هم داشته و کارکرد یکی بر دیگری اثر می گذارد. روابط متقابل دو شکاف استراتژی و دانش را در سازمان نشان می دهد. از سوی دیگر پژوهش های قبلی نشان داده است که در مواقعی که در یک سازمان، مدیریت دانش به نحوی شایسته انجام نشود و استفاده از دانش تصریح شده در هر زمان، به صورت مناسبی انجام پذیر نباشد (شکاف دانش)، این سازمان در تحقق اهداف بلند مدت خود که در تحول فرهنگ سازمانی آنها را تدوین کرده است، به مشکل بر خواهد خورد (شکاف استراتژیک). بدین معنی که کارکردهای سازمان به تحقق اهداف سازمان منجر نخواهد شد. زیرا محیط ایده آل برنامه ریزی استراتژیک نیز، یک محیط پایدار، در تعادل و قابل فهم است به گونه ای که بدون پیاده سازی مدیریت دانش سازمانی، تفکر استراتژیک ابزار لازم برای پیاده سازی برنامه های کلان سازمان را نخواهد داشت. ارزیابی سازمان های زیادی (اعم از عمومی و خصوصی) نشان داده است که منشاء اصلی عدم موفقیت اهداف استراتژیک سازمانی، فقدان دانش کافی مدیران و کارکنان، در مورد مدیریت دانش است. زیرا مدیریت دانش باعث اولویت بندی موضوعاتی می گردد که برنامه می بایست به نوعی راه حلی برای آن بیابد (آهارونی، ۲۰۱۱).

تعدادی از پژوهشگران یا سازمان ها و موسسات مشاوره ای مدیریت کوشیده اند تا چارچوب های مفهومی، مدل ها یا ابزارهای اندازه گیری خاصی را برای شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه کنند. این گروه از نویسندگان و مشاوران کوشیده اند تا بر محتوای فرهنگ تمرکز کنند و مصادیق ارزش های موجود در فرهنگ یک سازمان را شناسایی نمایند. برخی از این مطالعات فاقد چارچوب های نظری منسجم و یا تئوری مشخصی است ولی برخی دیگر پشتوانه نظری مستحکمی داشته و بر مبنای تئوریهای موجود سازمان و مدیریت طراحی شده اند. هر سازمانی دارای فرهنگ خاصی است که ویژگی ها و مشخصه های متمایزی داشته و این مشخصه ها آن سازمان را از سایرین متمایز می سازد. مدل پیشنهادی که با مرور مجموعه گسترده ای از متون فرهنگ سازمانی تنظیم شده، فرهنگ را مجموعه ای از مفروضه ها، ارزش ها، هنجارها، الگوها و انتظارات رفتاری حاکم بر یک سازمان می داند که هدایت گر فعالیت های افراد و سازمان است. مدل پیشنهادی با نگاه کارکردی به فرهنگ، این ایده را دنبال می کند که "مدیریت فرهنگ سازمانی" یکی از ضرورت های مدیریت در عصر کنونی و از شرایط لازم برای موفقیت است و یکی از نقش های برجسته مدیران سازمان ها، ایجاد فرهنگ و شکل دهی به آن است. یک مدل جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید به طور همزمان به چند حوزه مشخص توجه کافی داشته باشد. ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهم ترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی است ولی لازم است علاوه بر این ویژگی ها، از یک سو عوامل شکل دهنده و اثرگذار بر فرهنگ و از سوی دیگر نتایج و پیامدهای فرهنگ نیز مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، ضروری است تا علاوه بر شناخت فرهنگ موجود بتوان تغییرات مورد نیاز را در مولفه های فرهنگی حاکم بر سازمان بوجود آورد تا ضمن استقرار ارزش ها، هنجارها و الگوهای مطلوب، پیشرفت های مثبتی در شاخص های عملکردی سازمان بوجود آید و اثربخشی پایدار سازمان در بلندمدت تضمین شود (آرجونز، ۱۳۹۰).

با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مطلوب کارمندان تمایل کمتری به ترک کار خواهند داشت و در نتیجه هزینه های سازمان کمتر خواهد شد، القای فرهنگ سازمانی مثبت نیز میتواند بسیار وقت گیر باشد و منابع سازمان را اتلاف می کند اما با تحول فرهنگی می توان دستاوردهای خوبی برای سازمان به ارمغان آورد که رضایت و شادمانی کارکنان را به همراه خواهد داشت که تاثیر مثبتی نیز بر ایجاد سود و درآمد دارد. در نتیجه به جای تمرکز بر بایدها و نبایدها، افزایش بهره وری خواهیم داشت. دانش و تخصص در میان کارکنان به اشتراک گذاشته می شود و در نهایت موجب بهبود عملکرد و بهره وری خواهد شد (یانکی و گاتفرد، ۲۰۱۵).

<sup>1</sup> - Crossan et al

<sup>2</sup> - Tutar et al

<sup>3</sup> - Lear

<sup>4</sup> - Aharony

<sup>5</sup> - Yanki, & Gottfried

قبل از شروع تحول در فرهنگ سازمانی، باید به جوانب مثبت و منفی تغییرات فرهنگی توجه کنیم. جوانب مثبت تغییر فرهنگ می تواند شامل موارد زیر باشد: ۱- یک محیط کار بهتر: فرهنگ مناسب می تواند تعاملات روزمره کارمندان را بهبود بخشد و به ایجاد یک محل کار موثرتر کمک کند. ۲- افزایش بهره وری و عملکرد کارکنان. برخی از ویژگی های فرهنگی می تواند بهره وری و عملکرد را افزایش دهد، مانند تمرکز بر یادگیری یا مهارت دیجیتال. ۳- افزایش کارایی فرآیندهای کسب و کار- از آنجا که فرهنگ کل سازمان را تقویت می کند، سود فردی در عملکرد به سود کل کسب و کار تبدیل می شود. ۴- چابکی سازمانی بهبود یافته- وقتی کارمندان برای سازگاری ارزش فائل هستند (کالینز و وورلی، ۲۰۰۸). با این وجود، تغییر فرهنگی می تواند نکات منفی داشته باشد که باید برای جلوگیری از بروز مشکلات، در اوایل بررسی شود. ۱- مقاومت کارکنان. فرهنگ ها به باورها و ارزش های عمیق وابسته هستند - تغییر آنها می تواند اصطکاک ایجاد کند و باعث مقاومت کارمندان در برابر تغییر شود. ۲- شکست. در بدترین حالت، تلاش برای وارد کردن ارزش های جدید به نیروی کار می تواند منجر به شکست شود. ۳- تغییرات فرهنگی که هدف خود را از دست می دهند. تغییرات فرهنگی باید با هدف های خاصی مانند افزایش عملکرد انجام شود. با این حال، ممکن است در نتیجه محاسبات غلط هیچ تأثیری نداشته باشد یا حتی برعکس اثر مورد نظر باشد. ۴- تمرکز بر فرهنگ سازمانی به جای عملکرد. تغییرات فرهنگی به طور معمول به منظور ارتقاء عملکرد سازمان، تحول سازمانی یا اهداف دیگر طراحی شده است. با این وجود، تأکید بیش از حد بر فرهنگ می تواند از این اهداف منحرف شود (کامینگز و وورلی، ۲۰۰۸).

رهبران یک سازمان باید انعطاف پذیر و سازگار باشند. برای داشتن عملکرد بالا، سازمانها به رهبرانی نیاز دارند که به نیازهای در حال تغییر مشتریان، ذینفعان و عوامل محیطی که در آن فعالیت دارند، پاسخ دهند. رهبران نیاز دارند تا از این، عوامل آگاهی پیدا کنند و برای به کارگیری مؤثر آنها تلاش کنند. رهبری استراتژیک شامل به کارگیری استراتژیها است. رهبران استراتژیک می توانند پیامدهای سازمانی را از طریق انتخابهای شخصی خود تحت تأثیر قرار دهند. بسیاری از موارد، عملکرد به عنوان رسیدن به هدف تعریف شده است. که این تعریف به استراتژی های رهبری مربوط می شود که رفتارهای تعیین شده برای کمک به کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی است. رهبری استراتژیک اثربخش می تواند به سازمان ها برای ارتقای عملکرد در راستای رقابت با محیط غیرقابل پیش بینی یاری رساند (وندی لیر، ۲۰۱۲).

وجود تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها و ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و منسجم و وجود خلاقیت افراد، ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی های سازمان، نسبت به ارزش ها و هنجارها احساس مسئولیت، تعهد و رضایت می کنند که این امر در کنار مدیریت قوی، موجب بهبود روحیه، انگیزش، افزایش عملکرد سازمان و بهره وری کارکنان می گردد. با گسترش نقش رهبران استراتژیک نیاز به فهم این موضوع وجود دارد که چگونه رهبران بیشترین تأثیر مثبت را روی مدیریت دانش دارند. با توجه به توضیحات بالا و از آن جا که مدیران در هر سازمان به عنوان یک عنصر اصلی در هدایت امور به شمار می روند و اگر رهبرانی موفق برای پیروان خود در سازمان باشند بدون شک آن سازمان به نتایج مورد قبولی دست پیدا خواهد کرد و همانطور که می دانیم اگر کارکنانی که در این سازمان می باشند به رهبران خود اعتماد کافی را داشته باشند، نتیجه مورد نظر بهتر از پیش خواهد شد. مدیران با مشکلات بسیار زیادی مواجه هستند و اگر نتوانند از رهبری استراتژیک مناسبی برای برخورد در شرایط مختلف استفاده نمایند ضربات جبران ناپذیری را متحمل خواهند شد. بنابراین اگر رهبری استراتژیک که مدیران برای هدایت کارکنان در سازمان به کار گیرند مناسب باشد و کارکنان نیز این موضوع را بپذیرند که رهبران آن ها بهترین تصمیم ها را در مورد سازمان و آن ها اتخاذ می کنند قطعاً باعث ایجاد پیاده سازی مدیریت دانش بالا در سازمان خواهد شد. اما در این بین داشتن یک تفکر استراتژیک سازنده توسط کارکنان می تواند ضمن اثر پذیری از سبک رهبری استراتژیک مدیران بر مدیریت دانش سازمان های آموزشی نیز اثر بگذارد و بدین شکل نتیجه مثبت رابه دنبال داشته باشد. داشتن نگاهی راهبردی در هر سازمانی می تواند نتایج خوبی را به دنبال داشته باشد و از هرج و مرج در تصمیم گیری و شکست در رسیدن به اهداف جلوگیری نماید و اگر کارکنان در یک سازمان دارای دیدی راهبردی باشند می توانند بر بسیاری از مشکلات فائق آیند و بدین شکل این طرز فکر را به عنوان عملکرد مثبت در سازمان خود نهادینه کنند.

بنابراین با توجه به مطالب یاد شده اهمیت تحول فرهنگی به روشنی اثبات شده است، اما ارتباط آن با عملکرد سازمانی با نقش میانجی رهبری استراتژیک و مدیریت دانش کمتر تشریح شده اند و پژوهش های گوناگون داخلی و خارجی اندکی به بررسی تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی پرداخته اند. در چندین مورد از پژوهش های خارجی که به بررسی این رابطه پرداخته اند، رهبری استراتژیک از عوامل مهم و مؤثر در ارتقای عملکرد سازمانی بوده است. با توجه به تغییرات شتابان عصر حاضر، نقش رهبری استراتژیک در عملکرد سازمانی جلوه بیشتری پیدا می کند. عصر حاضر به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند نیازهای کارکنان خود را به خوبی تشخیص دهند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف راهبردی هدایت کنند و بتوانند با سازمانهای دیگر وارد رقابت سالم شوند. که این امر نیازمند کسب مزیت رقابتی از طریق به کارگیری رهبری استراتژیک در سازمان است. بنابراین دنیای تکنولوژی محور امروزی، راه هایی کاملاً جدید را برای مدیران ارشد جهت تدوین استراتژی، تسهیل کار و روابط کاری و بهبود عملکرد به وجود آورده است.

1- Cummings & Worley

2- Cummings and Worley

3 - Wendy Lear

از آنجاییکه دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی هر جامعه نماد بالاترین سطح علم و فرهنگ آن جامعه محسوب می شوند، بنابراین آموزش عالی کشور بایستی، مبدأ تحولات علم و فرهنگ باشد. احیای هویت تمدنی و پیشرفت جمهوری اسلامی، مستلزم رشد متوازن و همه جانبه ابعاد علمی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور است که در مسیر تعالی آن، آموزش عالی کشور نقش پیشران و موتور محرکه را بر عهده خواهد داشت. عواملی همچون مدیریت دانش و رهبری استراتژیک می توانند موجب بهبود نتایج و عملکرد سازمان در بخش ها و زمینه های مختلف شوند. لذا پژوهشگران توجه خود را بر اینکه چه عواملی پیاده سازی مدیریت دانش را میسر می سازند، معطوف ساخته اند و مدیریت دانش را به عنوان اهرم کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی مورد تأکید قرار داده اند. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در مسیر پیشرفت و تحول قرار دارد و این پیشرفت با توجه به مدیریت دانش و رهبری استراتژیک میسر خواهد شد. دانشگاه آزاد اسلامی با برنامه های تحولی خود می خواهد با حرکت در این مسیر و با تجدیدنظر به نگاه گذشته، با حفظ اصول و با تغییرات در این مسیر نقش آفرین باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بود و داده ها بر مبنای منابع دست اول از افرادی به دست آمده که خود ایشان در طی سالیان گذشته به عنوان مدیران و مسئولان حوزه فرهنگی در دانشگاه بوده اند. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش تعیین میزان تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی است.

## چارچوب نظری پژوهش

### رهبری استراتژیک

تعریف رهبری استراتژیک به دلیل گسترده و پیچیده بودن حوزه آن باعث ایجاد چالش شده است. در اینجا برخی تعاریف های بیان شده برای رهبری استراتژیک مرور شده است. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیم های روزانه ای که دوام بلندمدت سازمان ها را افزایش می دهد، در حالی که همزمان موفقیت مالی کوتاه مدت آن ها را نیز حفظ می کند. رهبری استراتژیک به معنی توانایی پیش بینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و پی ریزی تغییراتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد (لیو، ۲۰۱۲). رهبری استراتژیک عبارت است از خلق استراتژی از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی سازمان، پیاده سازی استراتژی مناسب در زمان مناسب، ارزیابی و اتخاذ رفتار مناسبی که مقتضای محیط فعلی است (توتار و همکاران، ۲۰۱۱). رهبری استراتژیک را توانایی رهبران در بیان دلیل و برهان برای تدوین وجود سازمان تعریف می کند. رهبری استراتژیک را توانایی شخصی جهت پیش بینی کردن، تجسم کردن، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک، و کار کردن با دیگران به منظور ایجاد تغییراتی که آینده نویدبخشی را برای سازمان رقم می زند. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی درک کلیت سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند و به کارگیری این شناخت و درک به منظور ایجاد تغییر استراتژیک از طریق سایر افراد سازمان برای تثبیت جایگاه آن در محیط در کوتاه مدت و بلندمدت (شاو، ۲۰۱۹).

### تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها

سنجش و اندازه گیری مواردی غیر ملموس و غیر علنی مانند فرهنگ، کار بسیار دشواری است، در سال ۲۰۰۶ ریچارد بارت ابزاری به نام ابزارهای تحول فرهنگی طراحی نمود که نقشه کلی ارزش های فردی و سازمانی را ترسیم می نماید. در این ابزار ۷ سطح برای خود آگاهی های شخصی و ۷ سطح برای خود آگاهی های سازمانی، در نظر گرفته شده است. مدل خود آگاهی ۷ سطحی مذکور در واقع بسط و توسعه مدل انگیزشی و سلسله مراتب نیازهای ابراهام مازلو است. مبنای اصلی ۷ سطح خود آگاهی سازمانی این است که سازمان ها و گروه ها از افراد تشکیل شده اند و همانند موجودات زنده ای عمل می کنند که انگیزه ها و نیاز های مشابه با آن افراد دارند. این مدل سطوحی از خود آگاهی را جایگزین سلسله مراتب نیازهای مازلو نموده و تعریف دقیق تر و عمیق تری را برای آن دسته از انگیزه های روانی که مازلو با عنوان خود شکوفایی از آن ها یاد کرده، ارائه می دهد. هر سطح از خود آگاهی بر زمینه های معینی از زندگی تمرکز می کند. رفتارهای بالقوه محدود کننده، مانند: کنترل، دیگران را مقصر دانستن و احتکار اطلاعات، در ۳ سطح پایین خود آگاهی قرار گرفته اند. این سطح جایی است که ترس های ناشی از ابعاد ناشناخته شخصیتی بر رفتار فرد غلبه دارد و حوزه منافع شخصی است. ۳ سطح بالای خود آگاهی نیز نشان دهنده انگیزش های روحی است که در حوزه منافع عمومی محسوب می شود (رضایی و شادالویی، ۱۳۹۲).

سطوح هفت گانه خود آگاهی شخصی ۱- سطح بقا: این سطح بر موضوعات مرتبط با بقای فیزیکی، تمرکز دارد. این سطح ارزش هایی نظیر ثبات مالی، ثروت، ایمنی، تغذیه، سلامتی و خود تنظیمی را در بر می گیرد. جنبه های بالقوه محدود کننده این سطح ناشی از نگرانی درباره بقا و امنیت فیزیکی است. ارزش های محدود کننده عبارت اند از: حرص و طمع، کنترل، احتیاط و محافظه کاری. ۲- سطح روابط: این سطح به کیفیت روابط بین شخصی در زندگی یک فرد، توجه دارد. در این سطح ارزش هایی نظیر: ارتباطات، باز، خانواده، روابط دوستانه، رفع تضاد و احترام، حاکم است. جنبه های بالقوه محدود کننده این سطح عمدتاً ناشی از ترس از مورد علاقه و تعلق قرار نگرفتن، ترس از مورد دوست داشتن دیگران قرار نگرفتن و امنیت

شخصی می‌باشند. ارزش‌های محدود کننده نیز عبارت‌اند از: رقابت و هم‌چشمی، عدم تحمل و محبوبیت. ۳- سطح عزت نفس: این سطح نیازهای فرد به بازشناسی و مورد تقدیر واقع شدن را در بر می‌گیرد و شامل ارزش‌هایی نظیر بهترین بودن، جاه‌طلبی، رشد حرفه‌ای و نتیجه‌گرایی می‌شود. جنبه‌های بالقوه محدود کننده این سطح ناشی از اعتماد به نفس پایین است. ارزش‌های محدود کننده در این سطح نیز عبارت‌اند از: ارزش مقام، تکبر و خودبینی، گستاخی. ۴- سطح استحاله و تغییر شکل: این سطح بر روی خود شکوفایی و رشد شخصی تمرکز دارد. ارزش‌های این سطح عبارت‌اند از: شجاعت، مسئولیت، دانش و آگاهی و استقلال. در این سطح افراد تلاش می‌کنند تا بر نگرانی و ترس خود غلبه پیدا کنند و این امر مستلزم آن است که عقاید و مفروضات خود را مورد بازنگری قرار داده و تلاش می‌کنند تا در زندگی خود نوعی توازن برقرار نمایند. لازم به توضیح است که در سطوح ۴ تا ۷ ارزش بالقوه محدود کننده‌ای وجود ندارد. ۵- سطح انسجام درونی: افرادی که در این سطح قرار دارند به مواردی چون شغل، کار، راه و ... نمی‌اندیشند بلکه فراتر از آن رفته و به مأموریت می‌اندیشند. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: تعهد، خلاقیت، اشتیاق، خوش‌حالی، کمال‌جویی، سخاوت و صداقت. ۶- سطح ایجاد تمایز: این سطح بر روی ایجاد تمایز در دنیای فرد، تمرکز دارد. فرد در این سطح به دنبال مشارکت فعال در جامعه محلی خود است. افراد در این سطح به ابتکار و همکاری و مشارکت افتخار می‌کنند. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: مشورت دادن، حضور در فعالیت‌های اجتماعی، ابراز هم‌دردی و ملاحظت با دیگران، آگاهی و حساسیت نسبت به محیط. ۷- سطح خدمت: این سطح بالاترین مرتبه پیوند درونی و بیرونی را منعکس نموده و بر ارایه خدمت به دیگران، تمرکز دارد. افرادی که در این سطح قرار دارند با عدم اطمینان، برخوردی راحت و آسان دارند. چنین افرادی از خود خردورزی، دل‌سوزی و بخشش نشان داده و دیدگاهی وسیع و جهان‌شمول دارند. آن‌ها نگران مسائل و موضوعاتی از قبیل: عدالت اجتماعی، حقوق بشر و نسل‌های آینده هستند.

سطوح هفت‌گانه خود آگاهی سازمانی: ۱- سطح بقا: سطح یک بر مسایل مالی و رشد سازمانی تأکید دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارتند از: سودآوری، ایجاد ارزش برای سهام‌داران، ثبات مالی و سلامت و ایمنی کارکنان. جنبه‌های بالقوه محدود کننده این سطح ناشی از نگرانی درباره بقا و امنیت فیزیکی است. این نگرانی‌ها باعث پیدایش ارزش‌هایی نظیر کنترل، جهت‌گیری‌های کوتاه مدت، احتیاط و بهره‌کشی می‌شوند. ۲- سطح روابط: این سطح بر کیفیت روابط بین شخصی در سازمان، روابط بین کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان، تمرکز دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارتند از: ارتباطات باز، برعکس تضاد، رضایت مشتری، تواضع و احترام. جنبه‌های بالقوه محدود کننده این سطح از فقدان دارایی، فقدان روابط دوستانه و فقدان امنیت شخصی، ناشی شده و این امر منجر به عیب‌جویی کردن و دیگران را مقصر دانستن و رقابت‌های درونی می‌شود. ۳- سطح عزت نفس: این سطح بر عملکرد، سنجش و اندازه‌گیری بهینه‌کاو و سیستم‌ها و فرایندهایی که متدهای کاری و ارایه کالاها و خدمات را بهبود می‌بخشد، تمرکز دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: بهره‌روی، کارایی، رشد حرفه‌ای، توسعه مهارت‌ها و کیفیت. جنبه‌های بالقوه محدود کننده این سطح ناشی از اعتماد به نفس پایین و بی‌توجهی به نظم و اندازه‌گیری است. این جنبه‌ها باعث بروز ارزش‌های بالقوه محدود کننده‌ای از قبیل: مقام‌طلبی، گستاخی، دیوان‌سالاری و بی‌خیالی و رضایت از وضع موجود می‌شوند. ۴- سطح استحاله و تغییر شکل: این سطح بر روی تجدید حیات و بازآفرینی مستمر، یادگیری مستمر و توسعه کالاها و خدمات جدید، تمرکز دارد و ارزش‌هایی بر این سطح حاکم است که به دنبال غلبه بر ابعاد بالقوه محدود کننده سطوح ۱ تا ۳ می‌باشد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: پاسخ‌گویی، مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری، کار گروهی، توسعه فردی و انتشار و تسهیم دانش. لازم به ذکر است که در سطوح ۴ تا ۷ ارزش بالقوه محدود کننده‌ای وجود ندارد. سطوح ۵، ۶ و ۷ میزان افزایش درجه ارتباط، پیوند و هم‌بستگی در درون سازمان و نیز بین سازمان و شرکاء خارجی را نشان می‌دهد. ۵- سطح انسجام درونی: این سطح بر ایجاد انسجام درونی و همچنین حس روحیه جمعی در سازمان از طریق ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک، تمرکز دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: اعتماد و اطمینان، یکپارچگی، صداقت، همکاری، تعهد و انصاف. این ارزش‌ها منجر به ایجاد لذت، شور و شوق و اشتیاق، همدردی، فداکاری و خلاقیت در میان کارکنان می‌گردد. لازم به توضیح است که سطوح ۶ و ۷ علاوه بر ایجاد همبستگی درون سازمانی، بر روابط و پیوند‌های برون سازمانی نیز تأکید دارند. ۶- سطح ایجاد تمایز: این سطح بر تقویت و تحکیم روابط و پیوند‌های درون سازمانی و برون سازمانی، تمرکز دارد. در درون سازمان این سطح حاوی ارزش‌هایی نظیر: توسعه رهبری، هدایت، مربی‌گری و توفیق‌طلبی کارکنان می‌باشند. در مورد روابط و پیوند‌های برون سازمانی نیز ارزش‌های حاکم عبارتند از: مشتری‌گرایی و تشریک‌مساعی با تأمین‌کنندگان منابع مورد نیاز سازمان، مشارکت، ائتلاف‌های استراتژیک، مشارکت اجتماعی و حساسیت و آگاهی محیطی و ایجاد تمایز. ۷- سطح خدمت: در موضوعات درون سازمانی بر ارزش‌هایی نظیر: دل‌سوزی، بخشش و فروتنی تأکید می‌شود. در مورد روابط برون سازمانی نیز بر ارزش‌هایی نظیر: حقوق بشر، مسئولیت اجتماعی، نوع‌دوستی، عدالت، صلح، منافع عمومی اجتماعی و توجه به نسل‌های آتی تمرکز دارد (بارت، ۲۰۱۳).

## مدیریت دانش

مدیریت دانش به این شرح تعریف می‌شود: «مدیریت فرایندهای سازمانی است که دانش سازمانی را خلق، انتقال، ذخیره و تکرار می‌کند (خلیل، ۲۰۰۶) لی و چیو<sup>۱</sup> مدیریت دانش را پدیده‌ای چندوجهی و میان‌عملکردی معرفی می‌کنند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند در مدیریت

<sup>1</sup> - Khalil

<sup>2</sup> - Lee & Chio

دانش مؤثر عمل کنند که نگرش آنها به دانش سازمانی، نگرشی فرایندی باشد (بونتیس و فیتزینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) فرایند مدیریت دانش سازمانی شامل کسب، ایجاد، مستندسازی، انتقال و کاربرد دانش است که در حال تبدیل شدن به یک وظیفه کاملاً تجاری است اولین مرحله از مدیریت دانش، کسب دانش است. دانش می‌تواند از طریق خلق دانش در داخل محدوده سازمان تولید شود، یا از طریق یک منبع خارجی بدست آید و به داخل سازمان آورده شود (فورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). خلق دانش بعد دوم مدیریت دانش است، که به این مفهوم اشاره دارد که چگونه دانش توسط افراد در داخل سازمان ایجاد می‌شود. نوناکا و تاکشی عقیده دارند افراد از اجزای مهم خلق دانش در داخل سازمان اند (فرانکلین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). طبق نظر نوناکو دانش از طریق یک سری تغییرات مداوم بین دانش ضمنی و صریح از طریق اجتماعی سازی، ترکیب، درون سازی و برون سازی، ایجاد می‌شود انتقال دانش به فعالیت‌هایی اشاره می‌کند که دانش را به بیرون انتشار می‌دهند (هوانگا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

الیور معتقد است رویکرد بهبود مداوم فعالیت‌های تجاری، سازمان را قادر می‌کند تا موقعیت رقابتی خود را از طریق افزایش درآمدهای مالی، از راه روابط بهبودیافته با مشتریان، یا از طریق بهبود هزینه‌ها از راه بهبود فرایندها توسعه بخشد. این بدان معنا است که سازمان باید فرهنگ یادگیری داشته باشد که در آن کارمندان برای کسب، مستند کردن، ایجاد، انتقال و کاربرد اطلاعات جدید برای کمک به فعالیت‌های سازمانی تشویق شوند. یک برنامه مدیریت دانش قوی به کارکنان اجازه خواهد داد تا یاد بگیرند و رشد کنند و به دارایی‌های قوی شرکت‌ها تبدیل شوند (الیور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). تدوین راهبردهای مدیریت دانش مناسب برای بسیاری از سازمان‌ها با توجه به اهمیت آن برای رسیدن به نتایج سازمانی ضروری است (سوسا و روچا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

در این پژوهش فرایندهای مدیریت دانش دارای پنج مولفه خلق دانش، اکتساب دانش، سازمان دهی دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش است که از مدل مدیریت دانش لاسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) اقتباس شده است. ۱- خلق دانش: خلق دانش، اولین مرحله از مراحل وسیع فرایند دانش است؛ دانش در سازمان در دو چرخه متمایز شخصی و گروهی خلق می‌شود. دانش شخصی وقتی در بافت سازمانی به کار می‌رود دانش جدیدی خلق شده که می‌توان آن را دانش سازمانی نامید. دانش از تجربیات و مهارت‌های کارکنان ناشی می‌شود. دانش توسط افراد با مشخص کردن شیوه‌های جدید انجام کارها یا توسعه علم، خلق می‌شود. گاهی اوقات چنانچه دانش در سازمانی وجود نداشته باشد دانش بیرونی وارد سازمان می‌شود. همه سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در بسط ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد. هر سازمانی با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و فعلی با روش‌های مختلف به خلق واقعیت و معناهای جدید می‌پردازد (بوس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). ۲- اکتساب دانش: کسب دانش برای پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی و قابل پیش‌بینی آینده و تحقق اثر بخش اهداف ضروری است. دانش را می‌توان از مکانیزم‌های مختلفی کسب کرد. به منظور شناسایی مکانیزم اکتساب دانش می‌توان آن را در دو طبقه قرار داد: منبع درون سازمان و منبع بیرون سازمان. منبع درونی اکتساب دانش، ذهن کارکنان (دانش تلویحی و مستتر) یا پایگاه داده سازمان که به شکل اطلاعات کد گذاری شده است. منبع بیرونی اکتساب دانش الگوبرداری و همکاری بین سازمانی است. اکتساب دانش شامل به دست آوردن دانش برای استفاده داخل سازمان، از طریق دانش برون سازمانی است که در دسترس دیگران قرار دارد (گابریل و ناوارو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). به عقیده یانگ<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، کسب دانش به معنای به دست آوردن دانش جدید از منابع مختلف به ویژه شرکای خارجی بوده و در بسیاری از سازمان‌ها به مثابه یک اهرم رقابتی به شمار می‌رود. کسب دانش عبارت است از فرایند بازسازی دانش صریح<sup>۱۱</sup> و هم دانش نهان<sup>۱۲</sup> است (فدیا و کمل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴). ۳- سازمان دهی دانش: دانشی که ایجاد شده باید به شکل اولیه اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع، جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند (بوس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). در این فرایند، سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود به پایگاه دانش، برای کاربرد باید ذخیره و سازماندهی کند. هدف نهایی این مرحله، کمک به اعضای سازمان جهت دسترسی به دانش لازم در فرایندهای اخذ تصمیم است. فرایند سازماندهی در هر کجای سازمان ممکن است صورت گیرد مانند: الف- حافظه سازمانی و حافظه افراد، ب- فرهنگ سازمانی، ج- روش‌های یادگیری، درک، تفکر، احساس، سهیم سازی و انتقال بین اعضای سازمان، د- فرایند و رویه‌ها، محل‌های فیزیکی، ز- بایگانی (دیجیتالی و کاغذی) زید<sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲). ۴- انتشار دانش: دانش باید در دسترس هر کسی در سازمان قرار گیرد تا در هر زمان و مکانی که نیاز است آن را مورد استفاده قرار دهد. فناوری‌های جدید مانند کارهای گروهی، اینترنت و دیگر فناوری‌ها به انتشار دانش کمک می‌کند. انتشار دانش، مستلزم برداشتن

<sup>1</sup> - Bontis&fitzenz

<sup>2</sup> - Ford

<sup>3</sup> - Franklin

<sup>4</sup> - Hwanga & et al

<sup>5</sup> - oliver

<sup>6</sup> - Sousa & Rocha

<sup>7</sup> - Lawson

<sup>8</sup> - Bose

<sup>9</sup> - Gabriel & Navarro

<sup>10</sup> - Yang

<sup>۱۱</sup> - دانشی که از طریق کتاب‌ها، اسناد مشابه و فایل‌ها که افراد ممکن است از آن آگاه باشند، قابل دستیابی است.

<sup>۱۲</sup> - دانشی که از طریق افراد، محصولات و اشخاص سازمان قابل دستیابی است.

<sup>13</sup> - Fadia & Kamel

<sup>14</sup> - Zaid

دو گام است: ارسال، فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده ای بالقوه و جذب آن توسط شخص. منظور از انتشار دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بردن ارزش آن هاست. فقط ایجاد تغییر در رفتار می تواند گویای انتقال موثر دانش باشد. صرف در دسترس بودن دانش به معنای انتشار آن نیست (لوپز-نیکولاس و مر نو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۵). کاربرد دانش: از دیدگاه اکثر پژوهشگران مهمترین فرآیند مدیریت دانش است. آن ها بیان می کنند، مزیت رقابتی متعلق به سازمان هایی که بهترین دارایی های دانش را دارند نیست، بلکه متعلق به سازمان هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می نمایند. اگر دانش تبدیل به عمل نشود و فعالیت های سازمانی بر اساس دانش سازمان نباشد همه فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت دانش، عقیم بی اثر است. به کارگیری دانش شامل فعالیت هایی است که از دانش در فرآیندهای کسب و کار استفاده می کنند. به منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه های دولتی می توان در ساختار سازمانی رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصی، فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه های فکری افراد را در زمینه اصلاح کرد (بوس، ۲۰۰۴). کاربرد دانش فرآیندی است که تضمین می کند، سازمان دانش به دست آمده را به درستی استفاده می کند. از منظر دیگر کاربرد دانش بیانگر جمع آوری دستورالعمل ها و فرآیند های حل مسئله است که در تصمیم گیری ها به کار می رود (گابریل و ناوارو، ۲۰۱۵). کاربرد دانش عبارت است از فرآیند استفاده از دانش برای حل مسائل کسب و کار و اخذ تصمیمات کاری که شامل بازایی و به کارگیری دانش است (فدیا و کمل، ۲۰۱۴).

### عملکرد سازمانی

عملکرد، به فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته گفته می شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود. ۱. کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید پروندهای معین؛ و غیره ۲. اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است، به عبارتی عملکرد سازمانی می تواند به این موضوع مربوط شود که یک سازمان تا چه اندازه به اهداف خود رسیده است (روس و همکاران، ۲۰۱۲). عملکرد سازمانی یکی از مهمترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری به حساب می آید. (ابزاری و همکاران، ۲۰۰۹). اندازه گیری عملکرد مجموعه ای از اندازه گیری مالی و غیرمالی را در برمی گیرد. مشاوران و دانشگاهیان معتقدند که عملکرد غیرمالی تمرکز بر عوامل کسب و کار طولانی مدت مانند رضایت مشتری، فرآیند کسب و کار داخلی، نوآوری و یادگیری است که حمایت از این عوامل می تواند به عملکرد سازمانی بهتر منجر شود (الینیووی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). متغیرهای مالی عملکرد سازمانی شامل طیف گستردهای از اندازه گیری ها شامل: رشد و تنوع در سود (به طور معمول به داراییها، سرمایه گذاری و یا حقوق صاحبان سهام)، بازگشت سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام، فروش و ارزش بازار است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۴).

### پیشینه پژوهش

در زیر خلاصه نتایج برخی پژوهش های انجام گرفته درباره رابطه رهبری استراتژیک، تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی بیان شده است. عسگرانی و اصغری (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک های رهبری و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴ که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۲۸۵ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سبک های رهبری و مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبت داشت. کریمی و عباسی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۱۹۶ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک رابطه معناداری وجود داشت. کریمی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات و تفکر استراتژیک بر پیاده سازی مدیریت دانش در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۱۷۵ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات و پیاده سازی مدیریت دانش برابر با ۰/۵۲ بود. و بین دو متغیر تفکر استراتژیک و پیاده سازی مدیریت دانش برابر ۰/۳۷ بود پس می توان نتیجه گرفت که فناوری اطلاعات و ارتباطات و تفکر استراتژیک بر پیاده سازی مدیریت دانش تاثیر داشت. فیض و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش و شکل گیری تفکر استراتژیک با تبیین نقش میانجی سرمایه فکری در شرکت های دانش بنیان که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۷۳ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و شکل گیری تفکر استراتژیک رابطه معناداری برقرار بود. بدین معنا که مدیریت دانش در شرکت های دانش بنیان مستقر در پارک فناوری پردیس منجر به شکل گیری تفکر استراتژیک شد. نتایج همچنین نشان داد که سرمایه فکری در رابطه میان مدیریت دانش و تفکر استراتژیک نقش میانجی داشت. رشیدعلیپور و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه) که در میان ۳۵۰ نفر از کارکنان شیر پگاه انجام گرفت. از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش انجام، توصیفی بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان

<sup>1</sup> - Lope z& mer no

<sup>2</sup> - Rus& et al

<sup>3</sup> - Abazari& et al

<sup>4</sup> - Elnihewi& et al

می دهد که هم مؤلفه کلی مدیریت دانش و هم ۴ مؤلفه مدیریت دانش سهم معناداری در تبیین واریانس متغیر وابسته عملکرد سازمانی داشتند و از بین این مؤلفه ها استراتژی مدیریت دانش بالاترین ضریب رگرسیونی را گرفت. قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران که در میان ۳۳۲ نفر از مدیران، مشاوران و کارشناسان متخصص و فنی شهرداری تهران انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش انجام، توصیفی-پیمایشی بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها تأثیر مؤلفه های ارزیابی خودآموزی، مدیریت یادگیری خویشتن، سواد اطلاعاتی، هوشیاری دانشی، مهارت های خلاقانه، مهارت های مشارکتی و شبکه همیاری بر عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار داد. واعظ قاسمی و همکار (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان اثر متقابل رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی در هماهنگی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و کسب و کار و ادغام سیستم های سازمانی که در میان ۱۴۸ نفر از مدیران ارشد در شهرک های صنعتی رشت انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر موضوع پژوهش، تحقیقی توصیفی - همبستگی بود. در این تحقیق چهار فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی مورد سنجش قرار گرفتند که تمامی فرضیات در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شدند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژیهای کسب و کار (مطالعه موردی شرکت بهسازان کاوش) که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۱۲۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش (مؤلفه های کسب، انتقال، بکارگیری و ثبت و ضبط دانش) با استراتژیهای کسب و کار (مؤلفه های رهبری هزینه و تمایز) ارتباط معناداری وجود داشت. قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی در شرکت ساپکو که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۱۶۸ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و این تأثیر معنادار بوده و میزان تأثیر کل آن برابر ۰/۲۵ بود. قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر مدیریت دانش در شرکت ساپکو که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۱۶۸ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری استراتژیک دارای ضریب تأثیر ۰/۷۲ بر مدیریت دانش بود و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تأثیر معنادار بود. از سوی دیگر مقدار اثر تعدیلی تفکر استراتژیک ۰/۵۵ بوده و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تأثیر معنادار بود. سنقانی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان به کارگیری مدیریت دانش بر اساس چهارچوب استراتژیک در هند به این نتیجه رسیدند که روش پیاده سازی مدیریت دانش را در ساختار سیستمی لازم بود و بر ضرورت مبادله پیوسته دانش بر تفکر مدیریت های کلان تأکید می ورزد. او مدل عملی و کاربردی مدیریت دانش را بر پایه تفکر استراتژیک عمده سازمان های کشورهای جهان سوم (با الگو برداری از کشور هند) توضیح داد. جیوتی و رانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش مدیریت دانش که در میان ۵۸ نفر از مدیران و ۲۴۶ نفر از کارمندان شاغل در سازمان های مخابراتی در جامو و کشمیر (هند شمالی) انجام گرفت. نتایج نشان داد که سیستم کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می گذارد. بعلاوه، مدیریت دانش به عنوان واسطه ای بین سیستم کار با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی عمل می کرد. نوهو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر سیستم های کنترل مدیریت بر تغییر و عملکرد سازمانی در بخش دولتی: نقش قابلیت های پویای سازمانی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که انعطاف پذیری استراتژیک و توانمند سازی کارکنان ارتباط بین رویکرد تعاملی سیستم های کنترل مدیریت با عملکرد سازمانی را واسطه می کنند و انعطاف پذیری استراتژیک واسطه رابطه بین رویکرد تعاملی سیستم های کنترل مدیریت با تغییر سازمانی بود. اَبسو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی: نقش واسطه ای یادگیری سازمانی در میان ۴۰۰ نفر از مدیران شرکت اسپانیایی انجام گرفت. نتایج نشان داد که تولید دانش و جریان دانش عملکرد شرکت را ارتقا می دهد، در حالی که ارتباط مستقیمی بین ذخیره دانش و عملکرد وجود نداشت. گورلک و چمبرچی<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان درک روابط بین رهبری دانش گرا، ظرفیت مدیریت دانش، عملکرد نوآوری و عملکرد سازمانی که در میان ۵۰۲ نفر فعالان در مناطق توسعه فناوری در ترکیه انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش انجام، توصیفی-پیمایشی بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که شرکت های ترک تحت رهبری رهبران دانش گرا از توانایی مدیریت دانش، عملکرد نوآوری و عملکرد شرکت بالایی برخوردار بودند. بهارداوج<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تحلیل رهبری استراتژیک برای تحول سازمانی و تعهد شغلی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مبنی بر این که تحول فرهنگ سازمانی و رهبری استراتژیک و تحول سازمانی بر عملکرد سازمانی و مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنا داری داشت. همانطور که مطالعات پیشین نشان می دهد در زمینه ارتباط بین سه متغیر رهبری استراتژیک، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی و تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها خلا نظری و پژوهشی هست که این پژوهش به دنبال رفع آن است و پژوهش های مختلف روابط و جوانب متفاوتی را در نظر گرفته است. این خلا در ایران و بویژه در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب پررنگ تر است و پژوهش های بسیار محدودی به روابط

1- Sanghani

2 - Jyoti and Rani

3 - Nuhu

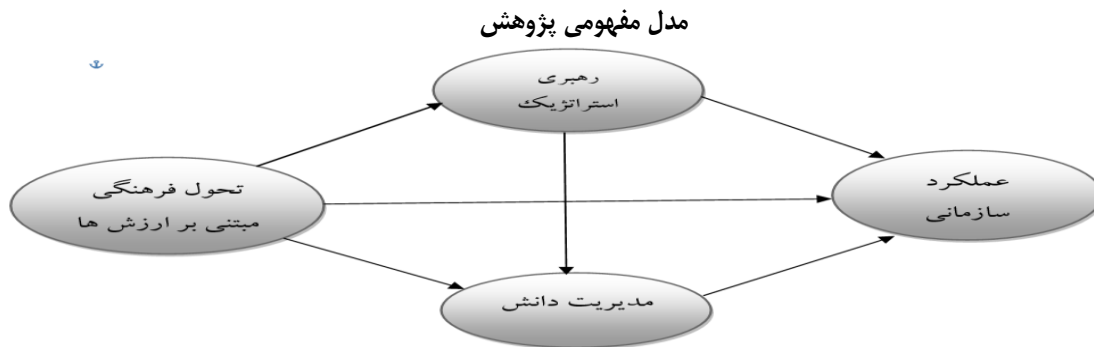
4 - Obeso

5 - Gürlek and Çemberci

6 - Bhardwaj



متغیرهای مورد نظر در این پژوهش پرداخته است؛ لذا این پژوهش هم به لحاظ قلمرو موضوعی و هم به لحاظ قلمرو زمانی و مکانی از جنبه نوآوری و جدید بودن برخوردار است .



### فرضیه اصلی

تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد .

### فرضیه ها فرعی

- ۱- تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد .
- ۲- تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد .
- ۳- تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر رهبری استراتژیک تاثیر دارد .
- ۴- تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر مدیریت دانش تاثیر دارد .
- ۵- تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد .
- ۶- رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.
- ۷- مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.
- ۸- رهبری استراتژیک بر مدیریت دانش تاثیر دارد.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به افزایش عملکرد سازمانی می پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گرد آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی می پردازد و روابط میان متغیر های مذکور را در قالب مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می دهد. جامعه ی آماری این پژوهش اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب به تعداد ۴۰۰ نفر می باشد که نمونه گیری از بین این افراد صورت خواهد گرفت. این آمار مستخرج از داده های مدیریت منابع انسانی دانشگاه می باشد. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۶ نفر خواهد بود. در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم استفاده شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده های مورد نیاز تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیاز دهی به صورت زیر می باشد: ترکیب سوالات پرسشنامه به ترتیب زیر می باشد:

جدول شماره ۲. ترکیب سوالات پرسشنامه ها

متغیرهای مورد بررسی	مؤلفه ها	شماره سوالات در پرسشنامه	جمع سوالات	نگارنده پرسشنامه
تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها		۱-۴۲	۴۲	بارت(۲۰۱۳)
رهبری استراتژیک		۴۳-۶۵	۲۳	سرات و همکاران(۲۰۱۱)
مدیریت دانش		۶۶-۸۵	۲۰	لاوسون (۲۰۰۳)
عملکرد سازمانی		۸۶-۱۰۲	۱۷	کاپلان و نورتون(۱۹۹۵)

روایی پرسش نامه ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه گیری محقق برمی گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ی ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سوالات، پرسشنامه

تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب  
صادق زاده و همکاران

نهایی و توزیع گردید. ج. نوایی سازه اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش نامه ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می باشد.

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق

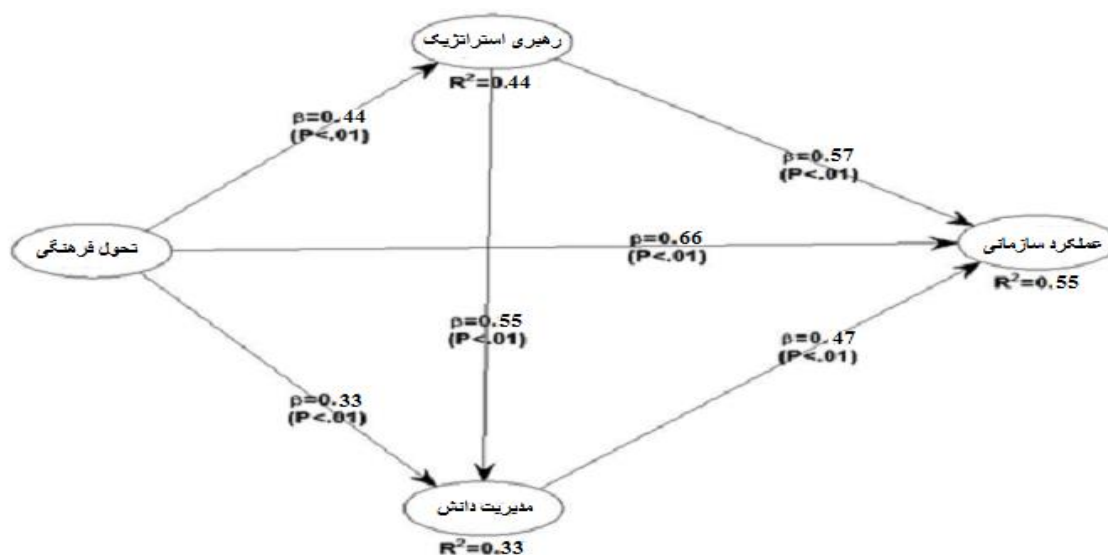
مؤلفه ها	شماره سوالات در پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها	۱-۴۲	۰/۷۷
رهبری استراتژیک	۴۳-۶۵	۰/۸۰
مدیریت دانش	۶۶-۸۵	۰/۸۵
عملکرد سازمانی	۶۶-۸۵	۰/۸۸
کل	۱-۱۰۲	۰/۹۰

## یافته های پژوهش

تحلیل استنباطی

تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد .

بررسی مدل اصلی



شکل ۲. مدل اصلی تحقیق

جدول ۴. برازش مدل

شاخص های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۱/۲۲	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۳۳	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

با توجه به جدول ۵ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است.

با توجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۶. ضرایب تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی	مدیریت دانش	رهبری استراتژیک	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها
			تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها
			رهبری استراتژیک
		۰/۳۳	۰/۴۴
		۰/۵۵	۰/۳۳
	۰/۴۷	۰/۵۷	۰/۶۶

جدول ۷. بررسی معنی داری ضرایب مدل

عملکرد سازمانی	مدیریت دانش	رهبری استراتژیک	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها
			تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها
			رهبری استراتژیک
			مدیریت دانش
			عملکرد سازمانی
	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱

جدول ۸. بررسی معنی داری روابط مدل

معناداری	میزان اثر	رابطه
<۰/۰۰۱	۰/۶۶	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها - عملکرد سازمانی
<۰/۰۰۱	۰/۷۷	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها - رهبری استراتژیک - عملکرد سازمانی
<۰/۰۰۱	۰/۵۷	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها - مدیریت دانش - عملکرد سازمانی

با توجه به جدول ۸ تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۷۷ می باشد و از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۷ می باشد و همچنین تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی نیز معنادار و مثبت می باشد. که ضریب این تأثیر ۰/۶۶ می باشد.

جدول ۹. همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

عملکرد سازمانی	مدیریت دانش	رهبری استراتژیک	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها
۰/۶۶	۰/۶۵	۰/۶۱	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها (۰/۸۰)
۰/۵۷	۰/۶۶	(۰/۷۹)	رهبری استراتژیک
۰/۵۹	(۰/۸۸)	۰/۶۶	مدیریت دانش
(۰/۸۰)	۰/۵۵	۰/۵۵	عملکرد سازمانی

فرضیه های فرعی پژوهش

جدول ۱۰. آزمون فرضیه های فرعی مدل پژوهش

نتیجه فرضیه	خطای معیار	مقدار معناداری	میزان اثر	فرضیه ها
تأیید	۰/۰۳۶	<۰/۰۰۱	۰/۶۶	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد
تأیید	۰/۰۳۵	<۰/۰۰۱	۰/۷۷	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
تأیید	۰/۰۳۸	<۰/۰۰۱	۰/۴۴	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر رهبری استراتژیک تأثیر دارد.
تأیید	۰/۰۳۸	<۰/۰۰۱	۰/۳۳	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر مدیریت دانش تأثیر دارد.
تأیید	۰/۰۳۵	<۰/۰۰۱	۰/۵۷	تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر

پنجم	دارد .			
فرضیه ششم	رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.	۰/۴۷	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴
فرضیه هفتم	رهبری استراتژیک بر مدیریت دانش تاثیر دارد.	۰/۵۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴

با توجه به جدول (۱۰)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده و کلیه روابط معنادار است و نتایج بالا نشان داد که تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری منفی دارد ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است، می توان گفت با تقویت تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها میزان عملکرد سازمانی افزایش می یابد و تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۷۷ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با تقویت تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها و با میانجی گری رهبری استراتژیک میزان عملکرد سازمانی افزایش می یابد و تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر رهبری استراتژیک تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با تقویت تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها میزان رهبری استراتژیک افزایش می یابد و تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها بر مدیریت دانش تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۳۳ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با تقویت تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها میزان مدیریت دانش افزایش می یابد و تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۷ است و با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با تقویت تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها و با میانجی گری مدیریت دانش میزان عملکرد سازمانی افزایش می یابد و رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۷ می باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با افزایش رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۵ می باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با افزایش رهبری استراتژیک میزان عملکرد سازمانی افزایش می یابد.

## بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی پژوهش مبتنی بر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد، تایید شد و نتایج این فرضیه با پژوهش های عسگرانی و اصغری (۱۳۹۶) مبنی بر این که سبک های رهبری و مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت داشت و رشیدعلیپور و همکاران (۱۳۹۸) مبنی بر این که هم مؤلفه کلی مدیریت دانش و هم مؤلفه مدیریت دانش سهم معناداری در تبیین واریانس متغیر وابسته عملکرد سازمانی داشتند و از بین این مؤلفه ها استراتژی مدیریت دانش بالاترین ضریب رگرسیونی را گرفت. قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸) واعظ قاسمی و همکاران (۱۳۹۸) مبنی بر این که رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی در هماهنگی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و کسب و کار و ادغام سیستم های سازمانی تأثیر داشت و قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) مبنی بر این که رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر داشت و این تأثیر معنادار بوده و میزان تأثیر کل آن برابر ۰/۲۵ بود. قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۹) مبنی بر این که رهبری استراتژیک دارای ضریب تأثیر ۰/۷۲ بر مدیریت دانش بود و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تأثیر معنادار بود. از سوی دیگر مقدار اثر تعدیلی تفکر استراتژیک ۰/۵۵ بوده و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تأثیر معنادار بود. جیوتی و رانی (۲۰۱۷) مبنی بر این که سیستم کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می گذاشت. بعلاوه، مدیریت دانش به عنوان واسطه ای بین سیستم کار با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی عمل می کرد. نوهو و همکاران (۲۰۱۹) مبنی بر این که انعطاف پذیری استراتژیک و توانمند سازی کارکنان ارتباط بین رویکرد تعاملی سیستم های کنترل مدیریت با عملکرد سازمانی را واسطه می کنند و انعطاف پذیری استراتژیک واسطه رابطه بین رویکرد تعاملی سیستم های کنترل مدیریت با تغییر سازمانی بود. ايسو و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر این که تولید دانش و جریان دانش عملکرد شرکت را ارتقا می دهد، در حالی که ارتباط مستقیمی بین ذخیره دانش و عملکرد وجود نداشت. گورلک و چمبرچی (۲۰۲۰) مبنی بر این که شرکت های ترک تحت رهبری رهبران دانش گرا از توانایی مدیریت دانش، عملکرد نوآوری و عملکرد شرکت بالایی برخوردار بودند. هم راستایی مسقیم دارد. بهارداوج و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر این که تحول فرهنگ سازمانی و رهبری استراتژیک و تحول سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنا داری داشت.

در تفسیر این فرضیه باید گفت که به نظر می رسد یکی از سازوکارهایی که می تواند به بهبود عملکرد سازمان ها منجر شود، مدیریت مؤثر دانش باشد. زیرا دانش سازمانی به منزله یک دارایی استراتژیک ارزشمند است و به کارگیری آن دستیابی به اهداف را تسهیل می کند. مدیریت مؤثر دانش افراد درون سازمان را قادر می کند از همه منابعی که در دسترس، استفاده مفیدتری کنند و از آنجا که باعث توسعه سایر توانمندی ها می شود، برای بقای بلندمدت سازمان نیز ضروری اند. در حقیقت، یک مدیریت دانش موفق می تواند ظرفیت لازم را برای بالابردن مزیت رقابتی سازمان، تمرکز بر ارباب رجوع، بهبود روابط کارکنان، نوآوری و هزینه های کمتر به وجود آورد. همچنین، مدیریت دانش جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی است، برای

بنیان نهادن تغییر فرهنگی به وسیله چابکی سازمانی، نیاز به ابتکار در مدیریت دانش است. از طرفی، چابکی با تأکید بر دانش محوری می تواند جهش بزرگی را در چابک سازی و عملکرد بالا سازمان ها ایجاد کند.

تغییر موفقیت آمیز در تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها ممکن است مستلزم تغییر در ساختار، نمادها (نقش هایی که فرهنگ را تقویت می کنند)، نظامها (مانند نظام تولید، ارزیابی، انتخاب، کیفیت)، کارکنان (انتخاب و توسعه منابع انسانی)، استراتژی (نمود رفتاری دیدگاه سازمان)، سبک رهبران (طرز تلقیها و مثال هایی که رهبران عالی می زنند) و مهارتهای مدیران (شایستگی های افرادی که باید فرایند تغییر را اجرا کنند) باشد. همسویی این عوامل می تواند بخش مهمی از این تغییر باشد. همچنین، استقرار سیستم ارتباطات مؤثر برای تبیین ارزش های فرهنگی ضرورت دارد. سازوکارهایی برای افزایش تعهد اعضای سازمان به فرهنگ تازه مطلوب باید طراحی شود. قدمهای نخستینی که برای تغییر فرهنگ برداشته می شود، باید باهم هماهنگ باشند. در این زمینه به این پرسشها باید پاسخ داده شود: از چه راههایی کارکنان می توانند در اجرای استراتژیهای تغییر درگیر شوند؟ چگونه می توان از برقراری ارتباط مستمر درباره ارزش های فرهنگی جدید اطمینان حاصل کرد؟ چه اطلاعاتی باید به چه کسانی توزیع گردد؟ چگونه می توان از پیشرفت در کوشش های تغییر آگاه شد؟ نشانگرهای اصلی تغییر موفقیت آمیز کدامند؟ چه نظام های اندازه گیری مورد نیاز است؟ تغییر فرهنگی جز از طریق درگیر شدن، تعهد و حمایت فعالانه همه اعضای سازمان محقق نخواهد شد.

اصلاح فرایندها، تفویض اختیار به کارکنان و همکاران، ترویج کارگروهی، تشویق افرادی که باورهای آنها با باورهای استراتژیک همسو تر است، تدوین الگوی مستندسازی تجربه های اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب و مدیران، به کارگیری روش های نوین تجزیه و تحلیل داده ها نظیر داده کاوی، افزایش تعلق سازمانی اعضای هیات علمی دانش محور و اصلی از جمله توصیه های کاربردی به مدیران برای ارتقای فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابک سازی دانشگاه با توجه به یافته های پژوهش به منظور بهبود عملکرد سازمانی است.

دانشگاه آزاد اسلامی نیز از جمله سازمان هایی است که با توجه به ماهیت و گستردگی وظایف، نیازمند به کارگیری رهبری استراتژیک توسط مدیران است. با توجه به اهمیت هر سه مقوله رهبری، تحول فرهنگی و عملکرد در دانشگاه و تاثیر مستقیم و تنگاتنگ آنها مورد توجه است. رهبری استراتژیک را، توانایی شخص برای پیش بینی، انعطاف پذیری پایدار، تحول فرهنگی و کار با دیگران برای شروع تغییرات که آینده مطمئنی را برای سازمان ایجاد خواهد کرد، تعریف کرده اند رهبری استراتژیک توانایی تأثیرگذاری داوطلبانه بر دیگران با تصمیم گیری روزانه است که موجب بقای سازمان و بهبود مدیریت دانش در دراز مدت می شود. زمینه رهبری استراتژیک به طور فزاینده با تأثیر مدیران سطح بالا در تدوین استراتژی و مدیریت دانش سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و سازمان های رهبری شده به وسیله رهبران استراتژیک در یادگیری در هر دو سطح فردی و گروهی موفق تر هستند. مطالعات نشان داده اند هر دو جنبه رهبری و تفکر استراتژیک مدیر برای موفقیت گسترده سازمان در بهبود مدیریت دانش ضروری هستند. همانگونه که بیان شد یک رهبری استراتژیک به تحول سازمانی یک سازمان کمک می کند، و همین رویکرد مدیریتی رهبر نیز در گسترش و تقویت مدیریت دانش مؤثر است.

## منابع

- آرجونز، گراد (۱۳۹۰) تئوری، طراحی و تغییر سازمانی. ترجمه صفر زاده، حسین، دارائی، محمدرضا، موسسه کتاب مهربان نشر. چاپ اول.  
رشید علی پور، زهرا، انصاری، منوچهر، سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۲(۷)، ۱۱۳-۱۵۱.  
رضایی، علی اکبر. شادالویی، نوری (۱۳۹۲). بررسی تحول فرهنگی در سازمانها و نهادهای فرهنگی کشور. مجله مدیریت فرهنگی، سال ۷، شماره ۲۱، ص ۱-۲۳.  
سفیدگری، عذر (۱۳۹۴). بررسی تطبیقی اجرای خط مشی تحول فرهنگی در دانشگاه با فرامین و راهبردهای ابلاغی مقام معظم رهبری. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.  
سلیمی، غلامرضا، طهماسبی آقبلاغی، داریوش، شعبانی، مسعود (۱۳۹۸) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژیهای کسب و کار (مطالعه موردی شرکت بهسازان کاوش). فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴۴، ص ۲۵۷-۲۸۱.  
عسگرانی، مرتضی، اصغری، مرتضی (۱۳۹۶) بررسی رابطه بین سبک های رهبری و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴، پنجمین کنفرانس بین المللی رویکرد های پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.  
فیض، داود، زارعی، عظیم، محسن زاده، یگانه (۱۳۹۷) بررسی رابطه مدیریت دانش و شکل گیری تفکر استراتژیک با تبیین نقش میانجی سرمایه فکری در شرکت های دانش بنیان. پژوهش های مدیریت راهبردی، سال ۲۴، شماره ۷۰، ص ۱۵-۴۴.  
قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) تاثیر رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی در شرکت ساپکو، فصل نامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، دروه ۱۰، شماره ۳۴، ص ۱-۱۴.  
قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۹) تاثیر رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر مدیریت دانش در شرکت ساپکو، فصل نامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، دروه ۱۱، شماره ۳۹، ص ۱-۲۰.

قربانی زاده وجه الله، رودساز حبیب، شریف زاده فتاح، صادقی محمد. تأثیر مدیریت دانش فردی بر عملکرد سازمانی شهرداری تهران. فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری. ۱۳۹۸؛ ۷ (۲۶): ۴۵-۵۸

کریمی، جواد. زردشتیان، شیرین. حسینی، مریم (۱۳۹۷) تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات و تفکر استراتژیک بر پیاده سازی مدیریت دانش در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران. مدیریت ارتباطات در رسانه ورزشی، دوره ۶، شماره ۲۱، ص: ۴۳-۵۲.

کریمی، جواد. عباسی، همایون (۱۳۹۶) تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۴، شماره ۱۴، ص: ۲۱-۲۸.

واعظ قاسمی م. & زاد شفق م. (۱۳۹۸). اثر متقابل رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی در هماهنگی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و کسب و کار و ادغام سیستم های سازمانی. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳ (۱۷).

Retrieved ۸۹-۱۱۶

یعقوبی، نورمحمد. شکوهی، جواد. رئیس شهریوی، حفصه. سیدی، فرزانه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبکهای رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگری یادگیری و نوآوری سازمانی. فصل نامه پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۷، شماره ۱۴. ص ۳۲-۵۶.

Abzari, M., Ranjbarian, B.; Fathi, S., & Ghorbani, H. (2009). The effect of internal marketing on market organizational and organizational performance in hotel industry. *Journal of Business Management Perspective*, 8(31), 25-42.

Aharony, N., 2011, 'Librarians' attitudes towards knowledge management', *College & Research Libraries* 72(2), 111-126.

Barrett, R. (2013). *Liberating the corporate soul*. Routledge.

Bhardwaj, Atishree. Swati Mishra. Trilok Kumar Jain (2020) Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. All rights reserved. Selection and peer-review under responsibility of the scientific committee of the International Conference on Newer Trends and Innovation in Mechanical Engineering: Materials Science.

Bontis, N.; Fitz-enz, J. (2002). "Intellectual capital ROI: A current map of human capital antecedents and consequent". *Journal of Intellectual Capital*, 223-247.

Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Journal leadership organization*; 22 (9): 225-238.

Crossan, Mary; Vera, Dusya; Nanjad, Len (2008). "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments". *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change*. Ohio: South-Western Cengage Learning. Dackert, I., Jackson, P., Brenner, S., & Johansson, C. (2003). Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56(6), 705-725.

Elmihewi, I.; Fadzil, F. H., & Mohamed, R. (2014). The effect of institutional factors on the organizational performance through performance measures of commercial banks in Libya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Conference on Accounting Studies*, 164, 635-640.

Fadia M. Hegazy, Kamel E. Ghorab. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*. 5 (1): 148-172

Ford, D. (2003). *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*. Heidelberg, Germany, Springer-Verlag.

Franklin, J. (2006). Successful implementation of technology projects in the steel industry: the effect of technology acceptance, organizational culture and leadership.

Doctoral Dissertation. St. Ambrose University.

Gabriel, J & Navarro, C. (2015). *Structured knowledge processes and firm*

- performance: The role of organizational agility of Business Research, retrieved from. Volume 69, Issue 5, Pages 1544-1549
- Gürlek, M. and Çemberci, M. (2020), "Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis", *Kybernetes*, Vol. 49 No. 11, pp. 2819-2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Hwanga, Yujong, Hui, Lin, Donghee, Shin (2019). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *Journal: International Journal of Information Management*, Volume 39, April 2018, Pages 220-227.
- Jyoti, J. and Rani, A. (2017), "High performance work system and organisational performance: role of knowledge management", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 8, pp. 1770-1795. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262>
- Khalil, O.; Claudio, A.; Selim, A. (2006). "Knowledge Management: The case of the Acushnet company". *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 34-44.
- Lawson, S. (2003). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Lear, Lorraine Wendy (2012). The relationship between strategic Leadership and strategic alignment in light-performing companies in south Africa". Ph. D thesis, Graduate school of business leadership, University of south Africa.
- Lopez-Nicolas, C., & Merono Cerdan, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502–509.
- Nuhu, N.A., Baird, K. and Appuhami, R. (2019), "The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector: The role of organisational dynamic capabilities", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 15 No. 3, pp. 473-495. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0084>.
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M.C. and Serrano-Bedia, A.M. (2020), "Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Oliver, J. (2008). "Knowledge management practices to support continuous improvement". *Journal of Knowledge Management Practice*, 9(4).55-87.
- Rus, C. L; Ranas, G., & Baban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral*, 33, 727-731.
- Sanghani P (2009). Knowledge management implementation: holistic framework based on Indian study. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Shao, Zhen (2019) Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*. Volume 44, Pages 96-108.
- Tutar, Hasan; Altinoz, Mehmet; Cakiroglo, Demet (2011). "Is ethical Leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey". 7th international strategic management conference. *Procedia social and Behavioral Sciences*, 24, 1378–1388.
- Wendy Lear, L., (2012), The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Leadership at the University of South Africa Graduate School of Business Leadership, pp. 1-250.
- Yanki, Hartijasti.Gottfried HotmaToar (2015) Assessing Cultural Transformation from Local to Global Company: Evidence from Indonesian PR Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.Volume 172, 27 January 2015, Pages 177-183.

Zaied, A., Soliman Hussein, G&. Hassan, M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. of Information Engineering and Electronic Business, 4 (5), 27-35.

**نحوه استناد به مقاله:**

صادق زاده؛ نازنین، ابراهیم پور؛ علیرضا، ربیعی؛ مهناز، درمان؛ فاتره. (۱۴۰۰). تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۴ (۱)، ۱۳-۲۸.

[http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_683233.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_683233.html)