

## رابطه توسعه رهبری و یکپارچگی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی: نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی (اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران)

احسان نامدار جویمی<sup>۱</sup> | سید علیقلی روشن<sup>۲</sup> | نور محمد یعقوبی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

تاریخ دریافت: ۹۹/۶/۲۱ تاریخ پذیرش: ۹۹/۷/۲۹

### چکیده

**هدف:** این پژوهش به دنبال بررسی رابطه توسعه رهبری و یکپارچه سازی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی با توجه به نقش سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر به صورت کمی و از نظر هدف، از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران برابر با ۲۱۱۶ نفر است که نمونه مورد بررسی بر اساس فرمول کوکران برابر با ۳۸۴ نفر است. روش نمونه گیری خوشه ای و تصادفی ساده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و فرمول کوکران با خطای ۰/۰۵ برابر با ۳۲۵ نفر است. در این پژوهش، برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استاندارد و غیربومی استفاده شده است. لذا برای بومی سازی پرسش نامه های مورد استفاده روایی و پایایی آن ها مجدداً بازمایی شده است و تأیید شده است. برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورتی منسجم از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS Smart استفاده شده است.

**یافته ها:** در این راستا چهار فرضیه شکل گرفته است که به بررسی توسعه رهبری و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۳۷، یکپارچگی مدیریت و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۴۱، بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در توسعه رهبری و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۴۴، بررسی نقش میانجی سرمایه انسانی در توسعه رهبری و عملکرد دانش با میزان رابطه ۰/۴۸ پرداخته شد و تمامی فرضیات تأیید شده است.

**نتیجه گیری:** سرمایه گذاری های سازمانی در توسعه رهبران از طریق روش های توسعه رهبری می تواند مهارت های رهبری مورد نیاز را برای افزایش سطح کل سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان افزایش دهد که می تواند در نهایت منجر به افزایش عملکرد دانش سازمانی شود.

**واژه های کلیدی:** توسعه رهبری، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، عملکرد دانش سازمانی، اعضای هیئت علمی

## مقدمه

در رویارویی با تغییر و تحولات کم نظیر و آشفته جدید در محیط سازمانی، به نظریات، کاربردها و رویکردهای جدیدی درباره رهبری نیاز است (اکبری، نیکوکار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۵، ۲)؛ به این خاطر که هنگامی که سازمان‌ها پیوسته توسط رقبای خود به چالش کشیده می‌شوند، نقش رهبری مهم‌تر می‌شود (سنجقی، فرهی، امیراحمدی و دلیری، ۱۳۹۶، ۱۸۲). امروزه، سازمان‌ها پی به این مسئله برده‌اند که رهبری وسیع‌تر از امور اجرایی است؛ به همین سبب، به افرادی با قابلیت‌های رهبری بالا نیاز دارند تا افزون بر الهام‌بخشی بر افراد در گروه‌های کوچک، بر تمامی افراد و در تمامی گروه‌های کاری و واحدهای سازمانی، نفوذ کنند (دوبرین، ۲۰۱۳)؛ به نقل از یعقوبی، شکوهی، رئیسی شهرویی و سیدی، ۱۳۹۴، ۳۵). این به این دلیل است که رهبران ماهر، ضرورتی هستند برای طراحی مؤثر و اجرای استراتژیک کسب و کار، مدیریت نگرش و رفتار پیروان، تنظیم فرایندها و نتایج تیم و عملکرد دانش کلی سازمان. عملکرد دانش کلی سازمان، در کل با نوآوری، اثربخشی و کارایی، رضایت کارکنان و مشتریان و نظایر آن سنجیده می‌شود (نورال افسار و همکاران، ۲۰۱۰)؛ به نقل از حسینی، تبسمی و دادفر، ۱۳۹۶، ۱۶۱). با توجه به درک گسترده اهمیت توسعه رهبری، تعجب‌آور نیست که مطالعات مختلف، سعی در ارزیابی اثربخشی انواع مختلف برنامه‌های توسعه و تجارت داشته‌اند. این نتایج حاکی از آن است که مدیران فردی وظایف توسعه را تجربه می‌کنند و در برنامه‌های گوناگون توسعه از قبیل آموزش رسمی، نظارت و یادگیری عمل، مهارت‌های مدیریتی مختلفی را به دست می‌آورند (پاول و یالکین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)؛ به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد که روش‌های توسعه رهبری (ال دی پی ها) به مدیران فردی کمک می‌کند تا رهبران بهتری شوند و اثربخشی نسبی روش‌های توسعه رهبری مختلف در این زمینه، همچنان مورد بررسی قرار می‌گیرد (دی و دراگونی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

به عبارت دیگر، درحالی که شواهد خوبی وجود دارد که روش‌های توسعه رهبری می‌تواند مدیران فردی را به رهبران بهتری تبدیل کند، پژوهش کمتری در مورد این که چگونه این روش‌ها به عملکرد دانش در سطح سازمان کمک می‌کنند، صورت گرفته است (ریچارد، هولتون و کاتسیودیسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). به عنوان مثال، جستجو برای عبارت «توسعه رهبری» در هفت مجله که در طول یک دهه اخیر منتشر شده (سال ۲۰۱۶) و مقالات مرتبط با رهبری را منتشر می‌کنند (آکادمی مدیریت، مدیریت منابع انسانی، مجله مدیریت منابع انسانی، مجله مدیریت منابع انسانی، فصلنامه رهبری و روان‌شناسی فردی)، ۱۲ مقاله کمی را به استثنای فراهلیل نشان می‌دهد. علاوه بر این، کمبود مطالعات در زمینه برآورد اثرات مالی روش‌های توسعه رهبری وجود دارد (ریچارد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). این به این دلیل است که توسعه رهبران می‌تواند بر چگونگی بسیج منابع انسانی و منابع دیگر و بر نتایج مهم سازمانی تأثیر بگذارد.

رهبران سازمانی، پیوسته در اندیشه ارتقاء و بهبود عملکرد دانش سازمان هستند (چین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳)؛ به نقل از جعفری هرنندی و نجفی، ۱۳۹۶، ۶۲). درحالی که شواهد خوبی وجود دارد که روش‌های توسعه رهبری می‌تواند مدیران فردی را به رهبران بهتری تبدیل کند، تحقیقات کمتری در مورد این که چرا و چگونه روش‌های توسعه رهبری به عملکرد دانش سطح سازمانی کمک می‌کنند، وجود دارد. ما این شکاف را در ادبیات تحقیق حاضر هدف قرار می‌دهیم. با توجه به روش‌های توسعه رهبری متعدد که در ادبیات توسعه رهبری در سطح فردی به کار گرفته می‌شوند، ما بررسی می‌کنیم که چگونه پیاده‌سازی دسته‌های سازمان‌ها توسط سازمان‌ها بر ساختارهای سطح سازمانی مثل سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و در نهایت عملکرد دانش سازمانی تأثیر می‌گذارد. مفهوم سرمایه انسانی، شامل هر نوع یادگیری آگاهانه است که باعث شکوفایی فکر و ذهن فرد می‌شود (نادری، ۱۳۹۰)؛ به نقل از نادری، حیدری کبریتی و امیری، ۱۳۹۴، ۵). سرمایه اجتماعی، برخلاف سرمای‌هایه

<sup>3</sup> Richard, Holton and Catsiudis

<sup>44</sup> Richard et al

<sup>5</sup> Chin et al

<sup>1</sup> Powell & Yalcin

<sup>2</sup> Day & Dragoni

بین فردی و مدیریت ارتباطات است (تی بوم<sup>۴</sup>، بیرس ما<sup>۵</sup> و ون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). رویدادهای شبکه و سایت‌های خارج از شبکه که در آن‌ها اطلاعاتی در مورد محصولات جدید مبادله می‌شود، می‌تواند به ایجاد سرمایه اجتماعی کمک کند (گالی<sup>۷</sup> و میول ل<sup>۸</sup> استیونز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). از آنجا که سرمایه اجتماعی طیف وسیعی را در برمی‌گیرد، متناسب با عملکرد دانش و هدف بررسی آن، نقش مشخصی در ارائه‌ی معیارها و پارامترها دارد (سوری، ۱۳۹۳، ۵۱). در حالی که تحقیقات موجود، بینشی در رابطه با اثرات روش‌های توسعه رهبری بر مهارت‌ها و رفتار رهبران فردی ارائه کرده است، به نظر می‌رسد که کمبود کار نظری و تجربی و تجزیه و تحلیل در پیوند روش‌های توسعه رهبری و عملکرد دانش سطح سازمانی، وجود دارد. ما مدلی را پیشنهاد می‌کنیم که در آن، سرمایه اجتماعی رابطه بین سبک رهبری و یکپارچگی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. در این بخش، با بحث درباره سطح تجزیه و تحلیل سازمان و چگونگی مفهوم‌سازی در این سطح، اگرچه متکی به فرآیندهای روانشناسی و اجتماعی سطح فردی است.

ما بیان می‌کنیم که سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی منابع استراتژیک هستند که تا حدی انباشته و از طریق اقدامات رهبران توسعه یافته‌اند. بر این اساس، سرمایه‌گذاری‌های سازمانی در توسعه رهبران از طریق روش‌های توسعه رهبری می‌تواند مهارت‌های رهبری مورد نیاز را برای افزایش سطح کل سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان افزایش دهد که می‌تواند در نهایت منجر به افزایش عملکرد دانش سازمانی شود. سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی دو نوع از منابع ناملموس هستند که بر عملکرد دانش شرکت تأثیر می‌گذارند. توسعه‌های اخیر نظریه مبتنی بر منابع، بر نقش مدیران و رهبران در ارتباط دادن منابع استراتژیک مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی با عملکرد دانش سازمانی تمرکز کرده‌اند. رهبران، این کار را با سازمان‌دهی (به‌عنوان مثال به دست آوردن، جمع‌آوری و منابع محروم)، همراه کردن یا

فیزیکی و سرمایه‌های انسانی، ورای دارایی‌های در دسترس است (لینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ به نقل از غیائی ندوشن و امین‌الرعیاء، ۱۳۹۵، ۱۸۴) و به‌مثابه هماهنگی کارکنان و تعیین روش‌هایی است که موجب ارتقاء سطح همکاری و هماهنگی در سازمان می‌شود (موسوی خامنه، کمالی و عزیز، ۱۳۹۵، ۲۳۳). هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه توسعه رهبری و یکپارچه‌سازی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی با توجه به نقش سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است.

توسعه رهبری، یک زیرمجموعه گسترده از ادبیات رهبری است که مدیریت، روانشناسی و رشته‌های تحصیلی را در برمی‌گیرد. اگرچه عموماً پذیرفته شده است که توسعه رهبری، اثربخشی ایجاد می‌کند، اما ادبیات موجود در زمینه رهبری دارای قدمت زیادی است که بیانگر تعدد روش‌های توسعه رهبری است (لینگ، ۲۰۱۳؛ به نقل از غیائی ندوشن و امین‌الرعیاء، ۱۳۹۵، ۱۸۴).

مسائل مربوط به توسعه میان فردی مربوط به ظرفیت افراد برای ایجاد روابط با دیگران اعم از دانشجویان و سایر اعضای هیئت‌علمی است، مانند افزایش سرمایه اجتماعی و درگیر شدن در رهبری معتبر با پیروان (گالی<sup>۲</sup>، میول ل<sup>۲</sup> استیونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). پژوهشگران معتقدند که سرمایه اجتماعی به‌مثابه یک اصل کلیدی، جهت حصول به توسعه پایدار (نوری پور و نوری، ۱۳۹۱) و راهی برای کسب موفقیت و بهبود عملکرد دانش سازمان است (احمدی و فیض‌آبادی، ۱۳۹۰؛ به نقل از رضایی، شعبانعلی فمی و صلاحی مقدم، ۱۳۹۴، ۱۲۲).

در واقع، مطالعات تجربی قبلی نشان می‌دهند که روش‌های توسعه رهبری مختلف می‌توانند تأثیر مثبتی بر توسعه هر دو بعد بین فردی و فردی رهبری اعمال کنند. به‌عنوان مثال، گزارش شده است که برنامه‌های یادگیری خدمات، منجر به رشد فرد، تفکر مسئولانه، سواد اخلاقی، هوش فرهنگی و مهارت‌های ساخت اجتماعی میان فردی می‌شود که شامل تعامل ذینفعان، مهارت‌های

4-Theeboom

5-Beersman

6-van Vianen

7-Galli

8-MüllerStewens

1 Ling

2-Galli

3-MüllerStewens

۲۰۱۳) با توجه به مطالب بیان شده فرضیات زیر را خواهیم داشت:

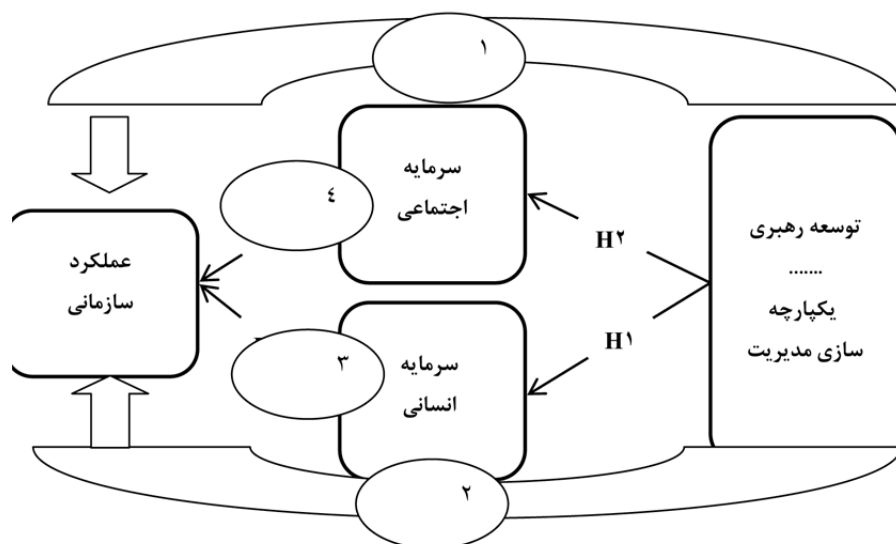
**فرضیه ۱.** توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه ۲.** یکپارچگی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه ۳.** سرمایه انسانی در رابطه توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمانی نقش میانجی دارد.

**فرضیه ۴.** سرمایه اجتماعی در رابطه توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمان نقش میانجی دارد.

یکپارچه سازی و استفاده از منابع برای به دست آوردن مزایای اقتصادی نسبت به رقبای انجام می دهند. به طور مشابه، تحقیقات در مورد رهبری تیم نشان می دهد که رهبران مسئول حصول اطمینان از این موضوع هستند که هر عضو تیم، دانش و مهارت لازم را برای انجام مؤثر نقش خود (به عنوان مثال توسعه سرمایه انسانی) و توسعه تیم در ارتباط با فرایندهای میان فردی مرتبط با کار تیمی مؤثر، مانند توسعه اعتماد و انسجام در تیم، ارتباطات، توسعه مدل های ذهنی مشترک و حافظه اشتراکی در تیم (به عنوان مثال، مشارکت در ایجاد سرمایه اجتماعی) دارد (تی بوم، بیرس ما و ون،



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

و اطمینان در یافته های پژوهش تعداد نمونه را به تعداد ۳۸۴ نفر افزایش داده شد.

در این پژوهش، برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استاندارد و غیربومی استفاده شده است. لذا برای بومی سازی پرسش نامه های مورد استفاده روایی و پایایی آن ها مجدداً بازمایی شد و اصلاحاتی در آن انجام شد. نتایج آن در ادامه پژوهش قابل مشاهده است. لازم به توضیح است که روایی صوری پرسش نامه ها توسط خبرگان دانشگاهی و استادان دانشگاه تهران مورد تأیید قرار گرفت.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به صورت کمی و از نظر هدف، از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی-پیمایشی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران است که جامعه مورد بررسی در این پژوهش به طور کلی برابر با ۲۱۱۶ نفر است. روش نمونه گیری خوشه ای و تصادفی ساده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و فرمول کوکران با خطای ۰.۰۵ برابر با ۳۲۵ نفر است. برای افزایش اعتبار

جدول ۱. متغیرها و ابعاد و پرسش‌نامه مورد استفاده در فرایند پژوهش

متغیر	سؤالات (تعداد گویه)	منبع پرسش‌نامه
توسعه رهبری	۵	کاپلی، سینگ، سینگ و اوسم، ۲۰۱۵
یکپارچه‌سازی مدیریت	۵	شیامساندر و همکاران، ۲۰۱۱
سرمایه اجتماعی	۶	دوشی، سینها، مودا و ناها، ۲۰۱۳
سرمایه انسانی	۷	دوشی، سینها، مودا و ناها، ۲۰۱۳
عملکرد دانش سازمان	۶	اوهانر، استل، دوپلات و زوها، ۲۰۱۳

جامعه مورد بررسی از این رو کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران انتخاب شد که این افراد نقش به‌سزایی در تولید و بازتولید دانش دارند و می‌توانند آن را در بین دانشجویان نهادینه کنند و از طرق دانشجویان و خود کارمندان و اعضای هیئت علمی به سایر محیط دانشگاهی و غیردانشگاهی اشاعه یابد و در نهایت مکانیزم مدیریت دانش را به همراه داشته باشد.

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورتی منسجم از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS Smart استفاده شد. این تکنیک امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و

سنجه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) را به صورت همزمان فراهم می‌کند. همچنین این تکنیک دارای قدرت پیش‌بینی مناسب است و زمانی که در مدل تعداد زیادی از سازه‌ها یا شاخص‌ها وجود داشته باشند، می‌توانند به خوبی مدل برازش کند. لذا قبل از بررسی فرضیات پژوهش پایایی و روایی ابزار پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است و سپس به آزمون فرضیات پژوهش اقدام شده است. جدول (۲) نتایج خروجی نرم‌افزار در خصوص شاخص‌های پایایی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پایایی متغیرهای پژوهش (آلفای کرون باخ، پایایی مرکب)

متغیر	آلفای کرون باخ	پایایی مرکب	نتیجه آزمون
توسعه رهبری	۰/۷۳	۰/۷۶	قابل قبول
یکپارچه‌سازی مدیریت	۰/۸۶	۰/۸۸	قابل قبول
سرمایه اجتماعی	۰/۷۸	۰/۷۹	قابل قبول
سرمایه انسانی	۰/۸۱	۰/۸۴	قابل قبول
عملکرد دانش سازمانی	۰/۷۴	۰/۸۶	قابل قبول

نتایج بررسی آلفای کرون باخ که برای بررسی پایایی سازگاری درونی بین متغیرهای مشاهده‌پذیر در یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی است؛ مقدار پیشنهادی و قابل قبول آلفای کرون باخ<sup>۱</sup> بیشتر از ۰,۷ است که قابل قبول بودن این شاخص را نشان می‌دهد. شاخص آلفای کرون باخ فرض بر این دارد که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند و درواقع اهمیت نسبی آن‌ها را باهم برابر می‌گیرد. برای رفع این مشکل از شاخص پیشنهادی ورتس و همکاران

(۱۹۷۴) با عنوان پایایی مرکب کمک گرفته می‌شود. مقادیر پیشنهادی و قابل قبول پایایی مرکب نیز بیشتر از ۰,۷ است (هنسلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

در این پژوهش همان‌طور که در جدول بالا قابل مشاهده است تمامی شاخص‌های به دست آمده برای آلفای کرون باخ و پایایی مرکب بالای ۰,۷ می‌باشند، لذا میزان پایایی پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش تأیید می‌شود.

<sup>۱</sup>. Cronbach

<sup>۲</sup>. Henceler et al.

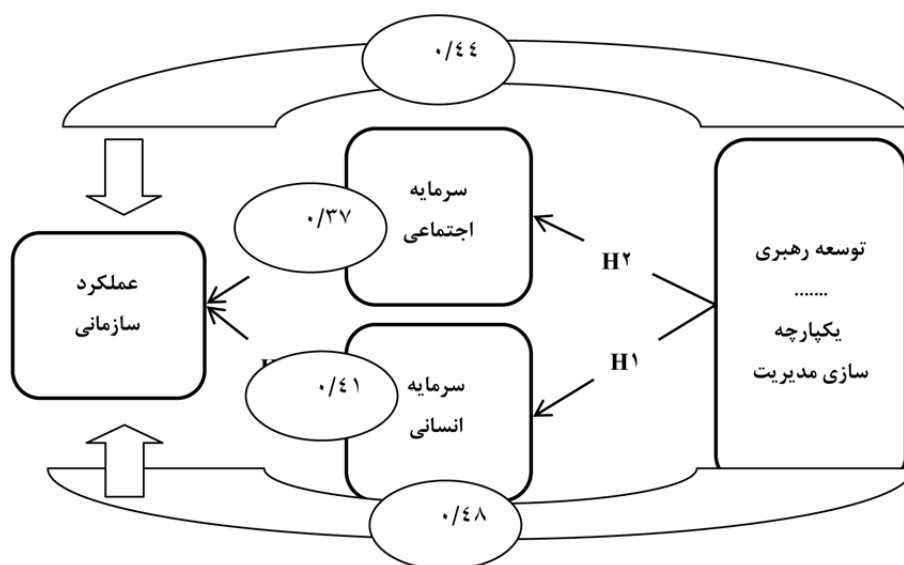
آزمون کیفیت مدل اندازه گیری: این آزمون توسط شاخص اشتراک یا روایی مقاطع محاسبه می شود. این شاخص در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش بینی متغیرهای مشاهده پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می سنجد. بر اساس نتایج این آزمون، مقادیر به دست آمده، مثبت بوده و نشان از کیفیت مدل اندازه گیری پژوهش دارد.

جدول ۳. شاخص اشتراک با روایی مقاطع

متغیر	SSE/SSO
توسعه رهبری	۰/۷۶
یکپارچه سازی مدیریت	۰/۸۱
سرمایه اجتماعی	۰/۵۸
سرمایه انسانی	۰/۶۴
عملکرد دانش سازمانی	۰/۶۸

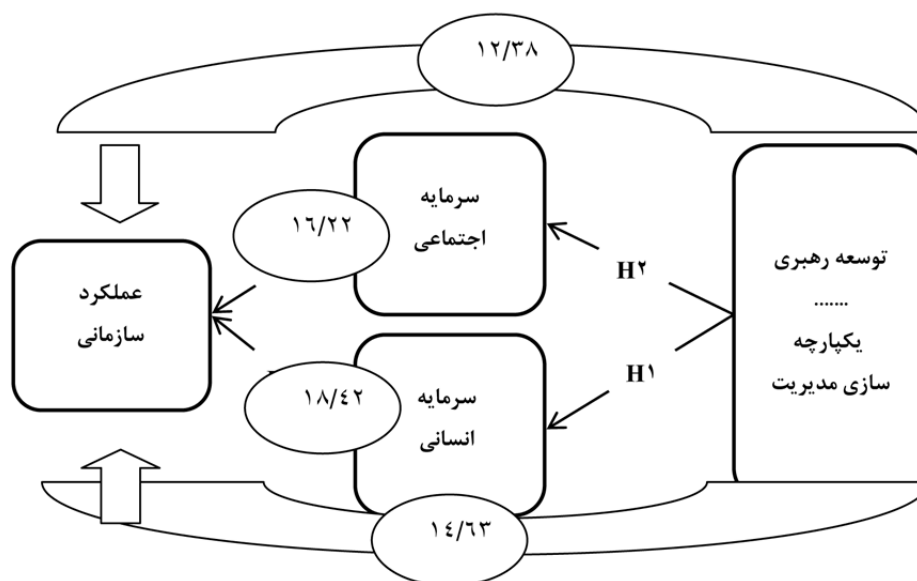
### یافته ها

در پژوهش حاضر، از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات ساختاری به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر)

مدل در حالت تخمین استاندارد، نشان دهنده ضرایب مسیر و نشان دهنده شدت و میزان اثر است. مدل در حالت ضرایب معناداری



شکل ۳. مدل در حالت ضرایب معناداری (اماره تی)

مدلهایی که با رویکرد واریانس محور از طریق نرم افزارهای واریانس محور مانند Smart PLS مورد بررسی قرار می گیرند، فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به صورت یکجا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کوواریانس محور (مانند رویکرد نرم افزار لیزرل) وجود ندارد؛ اما در تحقیقات مختلف توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در این حوزه پیشنهاد شد که از شاخصی به نام GOF که می توان به جای شاخص های برازشی که در رویکردهای کوواریانس محور وجود دارد، استفاده کرد. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه گیری را به صورت یکجا در نظر گرفته و کیفیت آن ها را مورد آزمون قرار می دهد. این شاخص به صورت مجذور حاصل ضرب میانگین ضریب تعیین و میانگین مقادیر اشتراکی است و به صورت دستی محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

از آنجا که این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و تزلزل و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰,۰۱؛ ۰,۲۵ و ۰,۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف؛ متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند.

مدل در حالت ضرایب معناداری با توجه به ضریب خطای آزمون (۰,۰۵) در این پژوهش) نشان دهنده معناداری مسیر است و چنانچه بالای ۱,۹۶ باشد نشان دهنده معنادار بودن مسیر است. همان طور که در شکل بالا قابل مشاهده است تمامی مسیرهای آزمون معنادار می باشند.

برازش مدل اندازه گیری: معیار توان دوم همبستگی<sup>۱</sup> که ضریب تعیین نیز نامیده می شود، نشان دهنده قدرت پیش بینی متغیر وابسته از روی متغیرهای مستقل و ... است. بر اساس نتایج این آزمون سایر متغیرهای پژوهش قادر به تبیین ۷۴ درصد از تغییرات عملکرد دانش سازمانی هستند.

جدول ۴. مقدار ضریب تعیین (R<sup>2</sup>)

متغیر	ضریب تعیین
توسعه رهبری	-
یکپارچه سازی مدیریت	-
سرمایه اجتماعی	-
سرمایه انسانی	-
عملکرد دانش سازمانی	۰,۷۴

کنند، به احتمال زیاد به عنوان رابط عمل می کنند، زیردستان خود را با افراد در بخش های دیگر ارتباط داده و همچنین به آنها، ایجاد روابط اجتماعی را آموزش می دهند.

در حالی که بررسی های مستقیم رابطه بین سرمایه انسانی و تحلیل روش های توسعه رهبری در سطح سازمانی بسیار کم است، بررسی های غیرمستقیم نشان می دهند که رفتارهای رهبری با توسعه و حفظ کارکنان مرتبط است. به عنوان مثال، مطالعات، نقش رفتارهای رهبری را در کاهش جابجایی کارکنان (تسی<sup>۲</sup>، هوانگ<sup>۳</sup> و لم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)، کاهش قصد گردش کار (چانگ<sup>۵</sup>، وانگ<sup>۶</sup> و هانگ<sup>۷</sup>: ۲۰۱۳، داوولی<sup>۸</sup>، هوقتون<sup>۹</sup> و بیوک لی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰)، افزایش تعهد سازمانی (کید<sup>۱۱</sup> و اسمی وینگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱) و پشتیبانی ناظر مرتبط با توسعه کارمند (میورر<sup>۱۳</sup>، ویس<sup>۱۴</sup>، باربیست<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۳) بررسی کرده اند؛ بنابراین می توان این گونه استدلال کرد که رهبرانی که در فعالیت های توسعه ای شرکت می کنند، با هدف افزایش مهارت های رهبری فردی و میان فردی، در حفظ و توسعه کارکنان مؤثر خواهند بود؛ در نتیجه به سرمایه های فراتر از سرمایه انسانی کمک می کنند. به طور مشابه، شواهد غیرمستقیمی وجود دارد که مهارت ها و رفتارهای رهبری سطح واحد را با سرمایه اجتماعی پیوند می دهد. به عنوان مثال، رهبری تحول آمیز گروهی، روابط متقابل با کیفیت بالای بین اعضای تیم را پشتیبانی می کند (وینگ<sup>۱۶</sup>، چو<sup>۱۷</sup> و سوسیک<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶)، رفتارهای قدرتمند توسط رهبران، مربوط به همکاری بین اعضای پراکنده گروه (از

### جدول ۵. نتایج برازش مدل کلی

GOF
۰/۶۴

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۶۴ بوده که بالاتر از مقدار پیشنهادی وتزلز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) یعنی ۰/۳۶ است که قوی بودن مدل را نشان می دهد و بنابراین نشان دهنده، برازش مناسب و قابل قبول مدل کلی پژوهش است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه توسعه رهبری و یکپارچه سازی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی با توجه به نقش سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است. در این راستا چهار فرضیه شکل گرفته است که در ادامه به بحث درباره آنها خواهیم پرداخت. سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی منابع استراتژیک هستند که تا حدی انباشته و از طریق اقدامات رهبران توسعه یافته اند.

سرمایه گذاری های سازمانی در توسعه رهبران از طریق روش های توسعه رهبری می تواند مهارت های رهبری مورد نیاز را برای افزایش سطح کل سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان افزایش دهد که می تواند در نهایت منجر به افزایش عملکرد دانش سازمانی شود. ادغام روش های توسعه رهبری بر شایستگی های میان فردی تا حدی احتمال تأثیرگذاری بر ایجاد سرمایه اجتماعی را دارد. این پیشنهادها بر اساس این فرض بنا شده اند که فعالیت های توسعه ای که توسط رهبران تجربه می شوند، به مهارت های خاص تبدیل شده که سپس به نفع تیم خود استفاده می شوند؛ بنابراین، اگر رهبران نحوه تشخیص یا نفوذ قدرت فردی و ضعف های فردی را از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه ای و مربیگری یاد بگیرند، احتمال بیشتری وجود دارد که از این مهارت ها در انگیزه دادن کارکنان خود به سمت دستیابی به اهداف کاری و توسعه و در نتیجه ارتقای سرمایه انسانی استفاده کنند. در مقابل، اگر رهبران، مهارت های مربوط به شبکه سازی و ایجاد روابط (از طریق یادگیری عمل یا چرخش شغلی) را کسب

2-Tse

3- Huang

4-Lam

5-Chang

6-Wang

7-Huang

8-Dawley

9- Houghton

10- Buckle

11-Kidd

12- Smewing

13-(Maurer

14-Weiss

15- Barbeite

16-(Chun

17-Cho

18-Sosik

1. Wetzels



توسعه رهبری و عملکرد دانش سازمانی رابطه مثبت و معناداری به میزان ۰/۳۷ واحد وجود دارد.

فرضیه ۲. یکپارچگی مدیریت با عملکرد دانش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد.

این فرضیه تأیید شده است و نشان‌دهنده آن است که رابطه مثبت و معناداری به میزان ۰/۴۱ میان یکپارچگی مدیریت و عملکرد دانش سازمانی وجود دارد. باید این گونه اظهار کرد که چنانچه یکپارچه‌ی مدیریت و یکپارچه‌سازی مدیریت در بین اعضای هیئت‌علمی به میزان یک واحد افزایش باید در نهایت میزان عملکرد دانش سازمانی اعضای هیئت‌علمی به میزان ۰/۴۱ واحد افزایش پیدا خواهد کرد.

سرمایه اجتماعی و انسانی، دو نوع دارایی ناملموس هستند که مسیرهای مکمل متفاوتی را دنبال می‌کنند تا بر رشد فروش تأثیر بگذارند. شواهد فراتحلیلی اخیر جمع‌آوری شده از ۶۸ مطالعه، بیانگر رابطه مثبت کلی بین سرمایه انسانی در سطح سازمان و عملکرد دانش سازمانی مانند رشد فروش (کروک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) است. سرمایه انسانی، به‌عنوان یک منبع حیاتی برای سازمان‌ها عمل می‌کند، زیرا منبعی است که به قابلیت‌های سازمانی می‌پردازد (چادویک، ۲۰۱۷). سرمایه انسانی، به‌خصوص زمانی که خاص سازمان است متمایز است که به احتمال زیاد در سطح سازمان بیشتر از آن است که برای کارگران فردی وجود دارد (فلوی هارت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)، زیرا سرمایه انسانی جمعی، روابط اجتماعی پیچیده و وابستگی‌های متقابل بین کارگران را در برمی‌گیرد (لیب لین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). درحالی‌که بیشتر منابع ملموس را می‌توان توسط سازمان از بازارهای عامل استراتژیک به دست آورد (ماری تین<sup>۷</sup> و پت راف<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱)، سهام سرمایه انسانی که عملکرد دانش استثنایی را ایجاد می‌کنند، باید در طول زمان ساخته شوند تا سازمان مزیت رقابتی کسب کند (چادویک، ۲۰۱۷؛ دیر ریکس<sup>۹</sup> و کوول<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹). علاوه بر این،

لحاظ جغرافیایی) است (هیل<sup>۱</sup>، بارتول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) و هدایت رفتارهای رهبری تیم محور، با همکاری بین اعضای پراکنده تیم (از لحاظ جغرافیایی) و تعامل با دیگران در محیط خارجی مرتبط هستند (مار رون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

علاوه بر این، ما اثرات افتراقی دو مجموعه از روش‌های توسعه رهبری را بر روی دو نوع از دارایی‌های نامشهود بررسی می‌کنیم. به‌طور خاص، بیشتر احتمال دارد تا روش‌های توسعه رهبری متفاوت که تأکید کمی بر توسعه مهارت‌های رهبری فردی (در مقایسه با شایستگی‌های بین فردی) دارند، بر ایجاد سرمایه انسانی تأثیر بگذارند، درحالی‌که ادغام روش‌های توسعه رهبری بر شایستگی‌های میان فردی تا حدی احتمال تأثیرگذاری بر ایجاد سرمایه اجتماعی را دارد. این پیشنهادها بر اساس این فرض بنا شده‌اند که فعالیت‌های توسعه‌ای که توسط رهبران تجربه می‌شوند، به مهارت‌های خاص تبدیل شده که سپس به نفع تیم خود استفاده می‌شوند؛ بنابراین، اگر رهبران نحوه تشخیص یا نفوذ قدرت فردی و ضعف‌های فردی را از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و مربیگری یاد بگیرند، احتمال بیشتری وجود دارد که از این مهارت‌ها در انگیزه دادن کارکنان خود به سمت دستیابی به اهداف کاری و توسعه و در نتیجه ارتقای سرمایه انسانی استفاده کنند. در مقابل، اگر رهبران، مهارت‌های مربوط به شبکه‌سازی و ایجاد روابط (از طریق یادگیری عمل یا چرخش شغلی) را کسب کنند، به احتمال زیاد به‌عنوان رابط عمل می‌کنند، زیردستان خود را با افراد در بخش‌های دیگر ارتباط داده و همچنین به آن‌ها، ایجاد روابط اجتماعی را آموزش می‌دهند.

فرضیه ۱. توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد.

این فرضیه تأیید شده است و میزان آن برابر با ۰/۳۷ است. این بدان معناست که با افزایش یک واحدی توسعه رهبری در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه میزان عملکرد دانش سازمانی در اعضای هیئت‌علمی به میزان ۰/۳۷ واحد افزایش است. به عبارتی دیگر بین

<sup>4</sup>-Crook et al

<sup>5</sup>-Ployhart et al

<sup>6</sup>-Leiblein

<sup>7</sup>-Maritan

<sup>8</sup>Peteraf

<sup>9</sup>-Dierickx

<sup>1</sup>-Hill

<sup>2</sup>- Bartol

<sup>3</sup>-Marrone

سازمانی داشته باشد، به خصوص در شاخص‌های مجاور کارایی جمعی کارکنان، مانند رشد تولید دانش و آموزش و بهره‌وری و همچنین عملکرد دانش نوآوری سازمان‌ها. برای مثال، شواهدی وجود دارد که سرمایه اجتماعی می‌تواند جریان دانش و انتقال درون سازمان را افزایش دهد که ارتباط مثبتی با نوآوری و رشد سازمانی دارد (میورر<sup>۶</sup>، بارتسچ<sup>۷</sup>، ابرز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱).

**فرضیه ۴.** سرمایه اجتماعی در رابطه توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمانی نقش میانجی دارد. این فرضیه تأیید شده است و نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی در رابطه توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمانی نقش میانجی دارد. به عبارتی دیگر توسعه رهبری موجب افزایش سرمایه اجتماعی می‌شود و این افزایش در سرمایه اجتماعی موجب افزایش عملکرد دانش سازمانی می‌شود. مهارت‌ها و رفتارهای رهبری سطح واحد را با سرمایه اجتماعی پیوند می‌دهد.

در این راستا پیشنهاد می‌شود: اعضای هیئت‌علمی به اعمال شیوه‌های اهتمام ورزند که پیش‌تاز و بانی اشاعه و ترویج روابط انسانی و اجتماعی در دانشگاه باشد. به همین جهت به نظر می‌رسد با تشریک مساعی و همکاری و همفکری به استفاده از نظرها و نظریات مختلف اهمیت دهند. از این طریق، با آماده کردن زمینه‌های فعالیت‌های گروهی و محیط علمی پویا، سایر اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان را به سوی تحقق اهداف عالی سازمان هدایت کنند. مهم‌تر از آن محیطی زنده، شکوفا و با طراوت ایجاد کنند که در آن به طرح‌ها، نظرها، پیشنهادها، ایده‌ها و طرز فکر مفید و سازنده ارجح نهاده شود. این عوامل توسعه رهبری و مدیریت می‌شود.

پیشنهاد می‌گردد سبک‌های رهبری و توسعه رهبری فراگیر شود. به طوری که اعتماد بین اعضای هیئت‌علمی را افزایش دهد و مدیران و کارکنان در محیطی صمیمانه و محبت‌آمیز باهم تعامل هدفمند و اثربخشی داشته باشند تا از این طریق عملکرد دانش کارکنان را بهبود بخشند.

دانش ضمنی مربوط به فرآیندهای سازمانی و سیستم‌های اجتماعی را نمی‌توان به راحتی توسط رقبا، طی یک دوره زمانی فشرده توسعه داد (هاتچ<sup>۲</sup> و دایر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)؛ بنابراین، سهام سرمایه انسانی، ارتباط مثبتی با عملکرد دانش سازمانی مالی دارند و متمایل به نفوذ رهبران کلیدی سازمانی هستند. همان‌طور که در بخش قبل بحث کردیم، قابلیت رهبری سازمان از طریق روش‌های توسعه رهبری، احتمالاً منجر به سطح بالاتری از سرمایه انسانی در سازمان می‌شود.

**فرضیه ۳.** سرمایه انسانی در رابطه توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمانی نقش میانجی دارد. این فرضیه تأیید شده است و نشان می‌دهد که سرمایه انسانی در رابطه توسعه رهبری با عملکرد دانش سازمانی نقش میانجی دارد. به عبارتی دیگر توسعه رهبری موجب افزایش سرمایه انسانی می‌شود و این افزایش در سرمایه انسانی موجب افزایش عملکرد دانش سازمانی می‌شود.

رهبرانی که در فعالیت‌های توسعه‌ای شرکت می‌کنند، باهدف افزایش مهارت‌های رهبری فردی و میان فردی، در حفظ و توسعه کارکنان مؤثر خواهند بود؛ در نتیجه به سرمایه‌هایی فراتر از سرمایه انسانی کمک می‌کنند.

علاوه بر سرمایه انسانی، ما سرمایه اجتماعی را به عنوان میانجی رابطه شیوه‌های توسعه رهبری و عملکرد سازمانی پیشنهاد می‌کنیم. این مفهوم، روابط را به عنوان یک نوع مبادله منابع مورد بحث قرار می‌دهد (روسو<sup>۴</sup> و لینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به این دیدگاه، روابط مثبت بین اعضای دانشگاه (استاد و شاگردی) می‌تواند: الف) کارایی در استفاده از منابع را با تسهیل هماهنگی ایجاد کند؛ ب) توسعه منابع اساسی واحدهای کاری با تشویق اعضا، برای دسترسی به اطلاعات و مهارت‌های این منابع که به آن‌ها نیاز دارند (به عنوان مثال، کمک بیشتر به اعضای ضعیف‌تر)؛ و پ) به واحدهای کاری اجازه می‌دهد تا به سرعت با آشفتگی‌ها سازگار شوند (به عنوان مثال، افزایش نیاز شغلی، تغییر سازمانی)؛ بنابراین، سرمایه اجتماعی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد دانش

1-Cool

2-Hatch

3-Dyer

4-Rousseau

5-Ling

6-Maurer

7-Bartsch

8-Ebers

سوری، ع. (۱۳۹۳). سرمایه اجتماعی و رشد در ایران. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۲۲(۶۹)، ۴۹-۶۴.

غیاثی ندوشن، س.؛ امین‌الرعایا، ا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری بر میزان بهره‌وری منابع انسانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۰)، ۱۸۳-۲۰۹.

موسوی خامنه، م.؛ کمالی، ا.؛ عزیزی، س. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان سازمان مخابرات شهر تهران). مجله مطالعات اجتماعی ایران، ۱۱(۳ و ۲)، ۲۳۲-۲۶۰.

نادری، ا.؛ حیدری کبریتی، ط.؛ امیری، ع. (۱۳۹۴). ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی: مورد پژوهی شعب شرکت بیمه آسیا. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(۵)، ۱-۳۰.

یعقوبی، ن.؛ شکوهی، ج.؛ رئیسی شهروی، ح. و دیگران (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی گره‌های یادگیری و نوآوری سازمانی. فصلنامه پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۷(۱۴)، ۳۲-۵۶.

Campbell, B. A.; Coff, R., & Kruscynski, D. (2012). Rethinking competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.

Cappelli, P.; Singh, H.; Singh, J., & Useem, M. (2015). Indian business leadership: Broad mission and creative value. *The Leadership Quarterly*, 26, 7-12.

Chadwick, C. (2017). Towards a more comprehensive model of firms' human capital rents. *Academy of Management Review*, 42(3), 499-519.

Chadwick, C.; Way, S. A.; Kerr, G., & et al. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems—Small firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311-343.

Chang, W. A.; Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.

Chun, J. U.; Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374-396.

ضمن برگزاری آموزش‌های لازم برای مدیران و دانشجویان، این مدیران را با نقش و اهمیت روابط انسانی و رفتار سازمانی آشنا شوند. از این طریق، با تغییر نگرش آنان گامی در راستای بسترسازی برای بهبود عملکرد دانش سازمان ایجاد کنند.

توجه به این نکته ضروری است که هر یک از اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه اهمیت ویژه دارند. از این رو پیشنهاد می‌گردد مدیران، با اهمیت دادن به تک‌تک کارکنان و اعضای هیئت‌علمی، نیازهای شخصی آنان را مدنظر قرار دهند و در مسیر ارتقا و توسعه آن‌ها گام بردارند. از این رو توسعه اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان رهبران سازمانی و دانشگاهی ضروری است.

در نهایت به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که این عنوان را در سازمان‌های دیگر بررسی کرده و نتایج آن را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند و پیشنهاد می‌شود که ارتباط متغیرهای به کار بسته‌شده در این پژوهش را با سایر متغیرهای سازمانی بررسی کنند.

## منابع

اکبری، م.؛ نیکوکار، ه.؛ اسماعیل‌زاده، م. (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری مزیت رقابتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۳)، ۱-۱۷.

جعفری هرندی، .؛ نجفی، ح. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۵)، ۵۷-۸۵.

حسینی، ا.؛ تبسمی، ا.؛ دادفر، ز. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۹(۲)، ۱۵۵-۱۷۱.

رضایی، ر.؛ شعبانعلی فمی، ح.؛ صلاحی مقدم، ن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز. فصلنامه علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۱(۲)، ۱۲۱-۱۳۳.

سنجقی، م.؛ فرهی، ع.؛ امیراحمدی، ف. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر نوآوری با تأکید بر رویکرد ارتباطات شبکه‌ای. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام

حسین (ع)، ۹(۴)، ۱۸۱-۲۰۵.

- mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Jones, K., O'Leonard, K., & Bersin, J. (2012). *Global leadership: Developing tomorrow's leaders around the world*. Oakland, CA: Bersin & Associates.
- Nair, A.; Guldiken, O.; Fainshmidt, S., & et. al. (2015). Innovation in India: A review of past research and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 925–958.
- O'Leonard, K., & Loew, L. (2012). *Leadership development factbook: Benchmarks and trends in U.S. Oakland*. CA: Bersin & Associates.
- Palrecha, R.; Spangler, W. D. & Yammarino, F. J. (2012). A comparative study of three leadership approaches in India. *The Leadership Quarterly*, 23, 146–162..
- Ployhart, R. E.; Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; Long live human capital resources!. *Journal of Management*, 40(2), 371–398.
- Richard, B. W.; Holton, E. F. & Katsioloudes, V. (2014). The use of discrete computer simulation modeling to estimate return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 25, 1054–1068.
- Theeboom, T.; Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2013). Does coaching work? A metaanalysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1–18.
- Tse, H. H., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776.
- Uhlaner, L.; Stel, A.; Duplat, V., & et. al. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics*, 41, 581607.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63–82.
- Day, D., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
- Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W. L. and et. al.. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36–62.
- Doshi, V.; Sinha, J.; Moda, G., & Nahar, A. (2013). Taking the leadership leap: Developing an executive pipeline for India's future. *Ivey Business Journal*, 77, 1–4.
- Galli, B. E., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23, 176–201.
- Gentry, W. A.; Eckert, R. H.; Munuswamy, V. P. and et. al. (2014) The needs of participants in leadership development programs: A qualitative and quantitative cross-county investigation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 83–101.
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25, 26137.
- Jiang, K.; Lepak, D. P.; Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating

## The Relationship between Leadership Development and Management Integration with Organizational Knowledge Performance: The Mediating Role of Human Capital and Social Capital (Faculty Members, University of Tehran)

---

Ehsan Namdar Joyami<sup>1</sup> | Seyed Aligholi Rowshan<sup>2</sup> | Noor Mohammad Yaghoubi<sup>3</sup>

1. PhD student in Human Resource Management, Sistan and Baluchestan University (Corresponding author)

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Sistan and Baluchestan University

3. Full Professor, Department of Public Administration, Sistan and Baluchestan University

### Abstract

---

**Objective:** This study seeks to investigate the relationship between leadership development and management integration with organizational knowledge performance with respect to the role of human capital and social capital.

**Methods:** The present study is quantitative and applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of this research includes the members of the faculty of the University of Tehran equal to 2116 people, which is 384 people based on the Cochran's formula. The method of cluster and random sampling is simple. The sample size according to Morgan table and Cochran's formula with an error of 0.05 is equal to 325 people. In this study, a standard and non-native questionnaire was used to collect data. Therefore, in order to localize the questionnaires used, their validity and reliability have been re-tested and confirmed. Structural equation modeling technique and PLS Smart software have been used to investigate the causal relationships between variables.

**Results:** In this regard, four hypotheses have been formed that examine the development of knowledge leadership and performance with a relationship of 0.37, integration of management and knowledge performance with a relationship of 0.41, the mediating role of social capital in leadership development and knowledge performance The relationship between 0.44 and the mediating role of human capital in the development of leadership and knowledge performance with the relationship between 0.48 and all hypotheses have been confirmed.

**Conclusion:** Organizational investments in leadership development through leadership development methods can increase the leadership skills needed to increase the total level of human and social capital in the organization, which can ultimately lead to increased organizational knowledge performance.

**Keywords:** Leadership Development, Social Capital, Human Capital, Organizational Knowledge Performance, Faculty Members

---