

## بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران در نهادهای سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های گرگان

معصومه خسروی نیا<sup>۱</sup>

دکتر محمود قربانی<sup>۲</sup>

دکتر فریبا عدلی<sup>۳</sup>

### چکیده:

هدف از این تحقیق بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران در نهادهای سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های گرگان با تاکید بر دیدگاه اعضای هیات علمی صورت پذیرفته است.

جامعه آماری کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه‌های گرگان (علوم کشاورزی و منابع طبیعی، علوم پزشکی، آزاد اسلامی، غیرانتفاعی گلستان، غیرانتفاعی لامعی و پیام نور) جمعاً چهارصد و چهل نفر و نمونه آماری دویست نفر، که بر اساس فرمول بدون جایگزینی برآورد حجم نمونه و از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است. ابزار پژوهش از دو پرسشنامه، LPC مبنی بر نظریه اقتضایی فیدلر برای شناسایی سبک رهبری مدیران و پرسشنامه محقق ساخته برای مدیریت دانش استفاده شده است. پرسشنامه ابتدا به صورت آزمایشی اجرا گردیده و ضریب اعتبار پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۰/۸۷ درصد محاسبه شده است. روایی پرسشنامه نیز توسط اساتید و کارشناسان رشته مدیریت تایید

---

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

<sup>۳</sup> استاد یار دانشگاه الزهرا تهران

**بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران در ..**  
شده است. سطح اعتبار انتخاب شده در این تحقیق نود و پنج درصد و بالاتر می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها عبارتند از آمار توصیفی و ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون.

نتایج نشان دادند که بین سبک رهبری مدیران و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج به دست آمده از فرضیه‌های فرعی پژوهش نشان دادند که بین سبک‌های رهبری وظیفه مدار، رابطه مدار و تیمی بر اساس نظریه فیدلر با نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود ندارد. پیشنهاد می‌شود مدیران در جستجوی سبک جدید رهبری باشند که فراتر از آن چه فیدلر گفت.

### **کلید واژه‌ها:**

سبک رهبری، نهادینه سازی، مدیریت دانش، فرایند مدیریت دانش.

### **مقدمه:**

در هزاره سوم سازمان‌ها شاهد تغییرات اساسی در زمینه‌های ساختار، کارکرد و سبک‌های مدیریتی به منظور به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد می‌باشند. دانشگاه همانند سازمان است و هر سازمانی دارای ساختار و فرهنگ خاصی است. در عین حال سیستمی است که با پیرامون خود ارتباط دارد. این سازمان ماهیتی پویا داشته و با دانش و تولید آن سر و کار دارد. (یمنی، ۱۳۸۲) به منظور ایجاد هماهنگی تغییرات پویا در سازمان و رشد و توسعه نظام‌هایی جهت تسریع انطباق‌پذیری سیستم با تغییرات محیط پیرامون، اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها ضروری احساس می‌شود. مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهایی اطلاق می‌شود که در نتیجه آن دانش، خلق، برداشت، سازماندهی، پالایش، اشاعه و استفاده می‌شود و هدف از آن بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد انرژی‌های جدید و بالابردن قابلیت رقابت‌پذیری است. مدیران ارشد در سازمان‌های امروزی

دریافته‌اند که سرمایه‌های دانشی در سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده و می‌بایست توان زیادی را برای مدیریت سرمایه‌های دانشی و دانش نهفته در فرآیندهای سازمان خود صرف کنند. (عباسی، ۱۳۸۶)

فرایند نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها نیازمند رهبری توانمند است تا از طریق معرفی مزایای مدیریت دانش و برانگیختن کارکنان، بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را از میان بردارد. باید متذکر شد رهبران نقش کلیدی در تغییر نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت‌آمیز فرهنگ اشتراک دانش، پیاده‌سازی دانش و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان دارند. (یونگ، ۱۳۸۴)

رهبری دانشگاه به عنوان سازمانی که محل تولید انواع دانش و بستری توسعه و تکامل انواع رشته‌های علمی است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

کهن و مارچ (۱۹۷۴) ریاست دانشگاه را یک امر مرهوم تلقی کرده و به این نظریه رسیدند که کالج‌ها و دانشگاه‌ها غیرقابل اداره کردن یا اداره نشدنی هستند و به نظر آنها در موسسات آموزش عالی به وجود اهداف مسئله‌دار، مبهم، رفتارهای مبهم، مشارکت متغیر اساتید و کارکنان، نقش رئیس دانشگاه، یک نقش نمادین، منفعل واکنشی و تشریفاتی است. کنترلی به آنچه که در سطوح سازمان اتفاق می‌افتد ندارد. بر این اساس کهن و مارچ تلویحاً با فرض یکی بودن دو مفهوم مدیریت و رهبری در واقع کاربرد نظریه‌های سنتی یا کلاسیک رهبری که بیشتر به کارکردهای مدیریتی (شامل سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت) می‌پردازد، را برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی غیر ممکن تصور کرده‌اند.

بنا بر اظهارات بیرن بائوم سازمان‌های پیچیده اجتماعی نظیر دانشگاه‌ها نمی‌توانند به طور موثری در دراز مدت بدون وجود رهبرانی برای انجام

هماهنگی لازم به فعالیت‌های خود بپردازند و به شرح فعالیت‌های خود اقدام کنند. (اخوان، ۱۳۸۵)

بیرن بائوم (۱۹۸۹) با توجه به نقش روسای دانشگاه‌ها در دوران‌های مختلف تاریخی به تاکید بر اهمیت نقش محیط بر فعالیت مدیران پرداخته، و معتقد است، مولفه‌های اولیه که رهبری را تحت تاثیر قرار می‌دهد ممکن است در موانعی که در محیط فعالیت مدیران، چشم می‌خورد، پیدا شود.

نظریه رهبری معاصر که بعنوان رهیافت اقتضایی نام گرفته است مناسب‌ترین سبک رهبری را به وضعی که رهبر در آن کار می‌کند وابسته می‌داند. به بیان دیگر بهترین سبک رهبری بستگی به آن دارد که آیا وضعیت سازمان برای رهبر مطلوب، نامطلوب یا در گستره‌ای میان این دو قرار دارد. در حالی که وضعیت تفاوت یابد، ضرورت رهبری نیز دگرگون می‌شود (نیواستروم، ۱۳۷۵).

نظریه اقتضایی بیان می‌کند که موفقیت سازمان به همان اندازه که ناشی از سبک یا شخصیت مدیر است، ناشی از شرایط محیط کار هم می‌باشد. شناخت موقعیت‌ها و وضعیت‌ها و انتخاب روش مناسب رهبری کمک موثری در رسیدن به اهداف سازمان می‌نماید و این مساله در نظریه فیدلر که به همین موضوع اشاره دارد بیشتر روشن می‌گردد. زیرا فیدلر هم، موفقیت مدیر را وابسته به دو عامل می‌داند: (۱) شیوه مدیریتی (۲) میزان کنترلی که مدیر به اوضاع و احوال کاری خویش دارد، که دومی را «کنترل کاری» نامیده و از آن به عنوان وضعیت سازمان یاد می‌کند. شک نیست که تغییر شخصیت یا تغییر رفتارهای عادت شده بسیار مشکل است ولی تغییر جنبه‌های مهم و خطیر اوضاع کاری مدیریت، راه آسانتری می‌باشد. (فیدلر، ۱۳۷۳)

بسیاری از کشورها و مجامع علمی، دانش را عامل مهم توسعه می‌دانند و بر آن تاکید دارند. در تحولات چند دهه اخیر، به ویژه در کشورهایی که

توانسته‌اند از حلقه کشورهای در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته وارد شوند یا در مرحله انتقال قرار دارند توجه به تولید دانش و گردش آن و بهره‌برداری از آن به صورت جدی در خدمت اهداف توسعه در نظر گرفته شده است. دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده و توجه به آن نقش فزاینده‌ای در رشد جوامع خواهد داشت. قرن بیست و یکم را قرن بهره‌برداری مدیریت دانش در خدمت توسعه نیز نامیده‌اند. کشورهای که خود را برای قرن بیست و یکم آماده می‌کنند باید به عنصر دانش و نحوه گردش آن و بهره‌برداری از آن در جامعه توجه جدی داشته باشند. و با سنجش‌های دقیق، رشد آن را تضمین نمایند. و با پایش مستمر به شتاب آن بیفزایند. (جعفری، ۱۳۸۵)

دانش و سرمایه فکری به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی‌های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر مطرح می‌شوند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند.

در واقع دانش را می‌توان آمیخته‌ای از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود، نگرش‌های کارشناسی سیستماتیک دانست که چهارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید ارائه می‌کند. مدیریت دانش، مفهومی میان رشته‌ای است و تاکید آن بر دانش، آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می‌کند. دانش هویت و ماهیت مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. (عدلی، ۱۳۸۵) مدیریت دانش نیازمند رهبری مدرن، آگاه و تاثیرگذار در سازمان است. در چنین سازمان‌هایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می‌شود.

مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع سازمان‌ها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارآیی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه مدیریت دانش به فرآیند چگونگی خلق، سازماندهی، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل سهم‌سازی دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می‌باشد. حوزه مدیریت دانش شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی بکارگیری و اشتراک دانش در سازمان را ارتقاء بخشیده (نظیر تخصصها، مهارتها و تجربیات کارکنان) و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سوددهی سازمان ایفا می‌نماید. (جفری، ۲۰۰۵).

سازمان‌ها به منظور به کارگیری مطلوب دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرایندی تحت عنوان نهادینه سازی مدیریت دانش درک نمایند. اهمیت نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان از مدیریت دانش را تصحیح نموده و ثانیاً آنها را در درک مزایای اشتراک دانش جهت افرادی که به آن نیاز دارند بحث نماید. (حسن‌زاده، ۱۳۸۵)

اهمیت انجام این پژوهش با توجه به مواردی که به آن اشاره شد می‌توان بیان نمود اهمیت دانش (سرمایه فکری) فرصت‌های بهتری را برای موفقیت سازمان در آینده فراهم می‌کند. در نهاد دانشگاه و موسسات آموزش عالی در واقع تمام توانایی‌ها، مهارت‌ها و تجربیات فردی و گروهی افراد سازمان در زمره سرمایه فکری قرار می‌گیرند. و دانشگاه‌ها باید بتوانند اهداف و استراتژی‌های خود را به نحو شفاف‌تری تبیین و تعریف نمایند. در واقع مدیریت دانش استراتژیک نه تنها به دنبال آن است که موجودی و ذخیره دانایی سازمانی را تعریف کرده و به شیوه مناسبی اندازه‌گیری نماید؛ بلکه موضوع

کنترل و هدایت جریان دانایی در سطوح مختلف سازمان به منظور بهبود ارتقای عملکرد را نیز پیگیری کند.

نهایتاً فرآیند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها نیازمند رهبری توانمند است تا از طریق معرفی مزایای مدیریت دانش و برانگیختن کارکنان، بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را از میان بردارد.

شرایط متحول درون سازمانی و ملی در کشورهای مختلف و تغییر در ساختارها و محتواهای دانشگاه‌ها به تبعیت از آن‌ها، گسترش رسانه‌های جدید (اینترنت)، تاثیر دسترسی به حجم زیاد اطلاعات در زمان کوتاه و... حکم می‌کند که دانشگاه‌ها در فعالیتهای خود به صورتی مستمر تغییراتی را به وجود آورند تا بتوانند، در عین نوآوری، سازگاری سطح بالاتری با محیط بیرون از دانشگاه داشته باشند.

هر چند که پژوهش در زمینه مدیریت دانش و رابطه آن با متغیرهای مربوط به سازمان از جمله جو سازمانی، فرهنگ، اثربخشی و سبک رهبری نوپاست. اما این امر از اهمیت مساله نمی‌کاهد بلکه تحقیقات پی‌گیر و گسترده‌تری را طلب می‌کند. تا این موضوعات را علاوه بر سازمانی بزرگ، در موسسات کوچک و آموزشی و سازمان‌های جانبی نیز مورد بررسی قرار دهند.

در این پژوهش با توجه به برتری نسبی و شخصی نظریه اقتضایی رهبری «الگوی فیدلر» به دنبال بررسی و ارائه اثربخش‌ترین راهکارها با مفهوم مدیریت دانش (فرایند مدیریت دانش: خلاقیت، برداشت، پالایش، سازماندهی، اشاعه و کاربست) بوده تا از آن طریق بتوان به بهترین شکل آن را در انواع سازمان‌ها (به ویژه دانشگاه‌ها و آموزش عالی) به کار گرفت. در تمامی این فرآیند مراحل نهادینه نمودن این مفهوم در سازمان اجرا می‌گردد. و رابطه مراحل نهادینه سازی مفهوم مدیریت دانش از طریق رهبری سازمانی که از

بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران در ..

دانش و نفوذپذیری بیشتری به منظور تغییر ادراک و رفتار افراد برخوردارند؛ صورت پذیرد. سوال اصلی این تحقیق آیا بین سبک رهبری مدیران و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد؟

فرضیه‌های فرعی پژوهش را می‌توان به صورت زیر عنوان نمود:

- بین سبک رهبری رابطه مدار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

- بین سبک رهبری وظیفه مدار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

- بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار قوی و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

- بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

## روش:

روش تحقیق در این پژوهش زمینه یابی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه‌های گرگان تشکیل می‌دهد. در هر دانشگاه دو صفت سبک رهبری مدیران و مدیریت دانش از نظر هیات علمی مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این تحقیق ۴۴۰ نفر می‌باشد که در دانشگاه‌های گرگان (علوم کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه آزاد، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه گلستان و دانشگاه لامعی) فعالیت دارند. در این راستا بر اساس فرمول بدون جایگزینی برای تعیین حجم نمونه با توجه به جامعه ۲۰۰ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه آماری پژوهش حاضر انتخاب گردیده‌اند.



جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه LPC فیدلر استاندارد برای سبک رهبری و پرسشنامه مدیریت دانش که محقق ساخته است و هر دو پرسشنامه توسط اعضای هیات علمی پاسخ داده شده است. ضریب اعتبار پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ  $0/87$  بدست آمده است که نشانگر همسویی و هماهنگی درونی سوالات می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز توسط متخصصان و اساتید مدیریت تایید شده است.

### یافته‌ها:

فرضیه اصلی تحقیق به صورت زیر مطرح گردیده است: «بین سبک رهبری مدیران و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد.»

جدول ۱ نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای سبک های رهبری و مدیریت دانش.

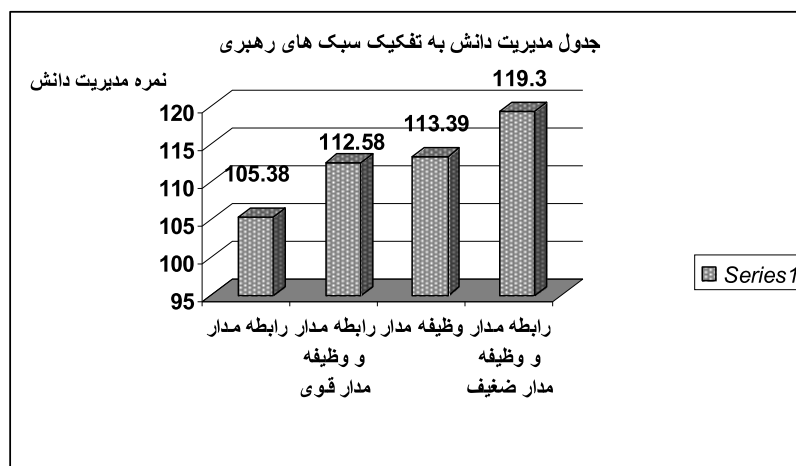
سبک رهبری	آماره های آزمون	
	ضریب همبستگی	مدیریت دانش
0/149	سطح معنی داری	
0/035	تعداد	
199		

با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده ( $\text{sig} = 0/035$ ) که در این حالت کوچکتر از  $0/05$  است. معنی داری آن مورد تایید قرار می‌گیرد؛ یعنی فرضیه اصلی پژوهش با ضریب اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. و می‌توان به جامعه مورد مطالعه تعمیم داد.

جدول ۲ آماره های توصیفی مدیریت دانش به تفکیک سبکهای رهبری

سبک رهبری	حداکثر	حداقل	واریانس	انحراف معیار	میانگین
رابطه مدار	۱۳۴	۶۴	۳۶۳/۷۵	۱۹/۰۷	۱۰۵/۳۸
رابطه مدار و وظیفه مدار قوی	۱۶۰	۶۳	۲۹۸/۵۱	۱۷/۲۷	۱۱۲/۵۸
وظیفه مدار	۱۵۲	۷۱	۲۵۳/۳۶	۱۵/۹۱	۱۱۳/۳۹
رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف	۱۵۴	۷۲	۲۸۰/۳۲	۱۶/۷۴	۱۱۹/۳۰
جمع	۱۶۰	۶۳	۲۸۷/۰۴	۱۶/۹۴	۱۱۳/۱۰

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که، میانگین نمره مدیریت دانش برای سبک رابطه مدار ۱۰۵/۳۸، برای سبک تیمی ۱۱۲/۵۸ و برای سبک وظیفه مدار ۱۱۳/۳۹ و برای سبک رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف ۱۱۹/۳۰ عنوان شده است. نمودار ستونی جدول ۲ که مطلب فوق را به وضوح نمایانگر می‌کند در زیر ارائه شده است.



نمودار مدیریت دانش به تفکیک سبک های رهبری

فرضیه فرعی اول بدین صورت مطرح گردیده است.

«بین سبک رهبری رابطه مدار و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه

وجود دارد.»

جدول ۳ نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین سبک

رهبری رابطه مدار و مدیریت دانش

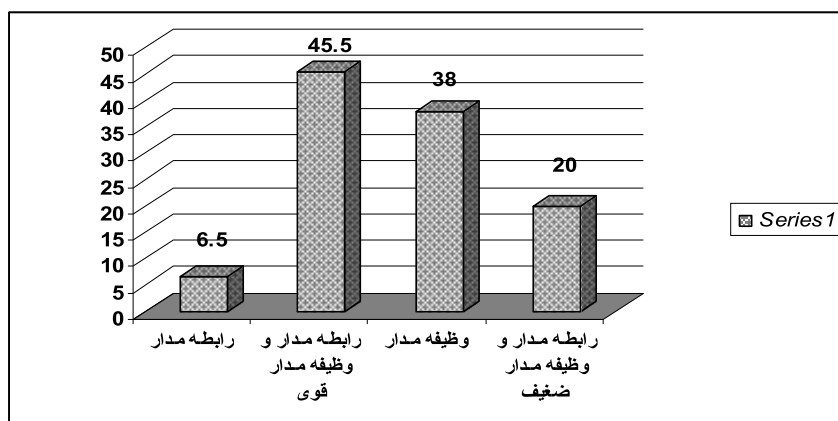
مقدار	آماره های آزمون
۰/۱۵۶	ضریب همبستگی
۰/۶۱	سطح معنی داری
۱۳	تعداد

با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده ( $\text{sig} = ۰/۶۱$ )، که در این حالت بزرگتر از  $۰/۰۵$  است. فرض تحقیق رد و فرض صفر تایید می‌گردد. در این پژوهش براساس یافته‌ها می‌توان ادعا نمود که بین سبک رهبری رابطه مدار و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود ندارد.

جدول ۴ فراوانی وضعیت سبک رهبری دانشگاه‌های گرگان

درصد تجمعی	درصد موثر	درصد	فراوانی	رابطه مدار
۶/۵	۶/۵	۶/۵	۱۳	

جدول ۴ نشان می‌دهد که از بین اعضای هیات علمی  $6/5$  درصد سبک رهبری مدیران را رابطه مدار دانسته‌اند. نمودار ستونی جدول ۴ که مطلب فوق را به وضوح نمایانگر می‌کند در زیر ارائه شده است.



نمودار ۲ وضعیت سبک رهبری دانشگاه های گرگان

فرضیه فرعی دوم بدین صورت مطرح گردید:

«بین سبک رهبری و وظیفه مدار و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه

وجود دارد»

#### جدول ۵ ضریب آزمون همبستگی پیرسون بین سبک

رهبری و وظیفه مدار و مدیریت دانش.

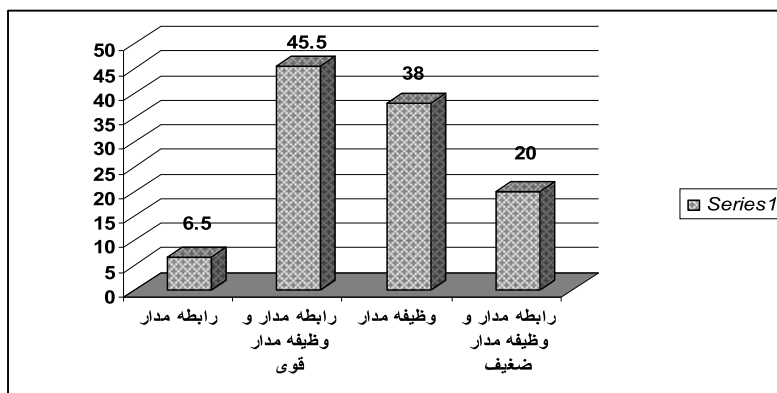
آماره های آزمون	مقدار
ضریب همبستگی	۰/۰۳۶
سطح معنی داری	۰/۷۵۹
تعداد	۷۶

با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده ( $\text{sig} = ۰/۷۵۹$ )، که در این حالت بزرگتر از  $۰/۰۵$  است. فرض تحقیق رد و فرض صفر تایید می‌گردد. در این پژوهش بر اساس یافته‌ها می‌توان ادعا نمود که بین سبک رهبری و وظیفه مدار و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود ندارد

#### جدول ۵ فراوانی وضعیت سبک رهبری دانشگاه‌های گرگان

فراوانی	درصد	درصد موثر	درصد تجمعی
۷۶	۳۸	۳۸	۹۰
وظیفه مدار			

طبق جدول ۵ نشان می‌دهد که از بین اعضای هیات علمی ۳۸ درصد سبک رهبری مدیران را وظیفه مدار دانسته‌اند. نمودار زیر وضعیت را به خوبی نشان می‌دهد.



نمودار ۳ وضعیت سبک رهبری دانشگاه های گرگان

فرضیه فرعی سوم به صورت زیر مطرح گردیده است:  
 «بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار قوی و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد.»

جدول ۶ ضریب آزمون همبستگی پیرسون بین دو سبک رهبری (رابطه مدار و وظیفه مدار قوی ( تیمی ) و مدیریت دانش.

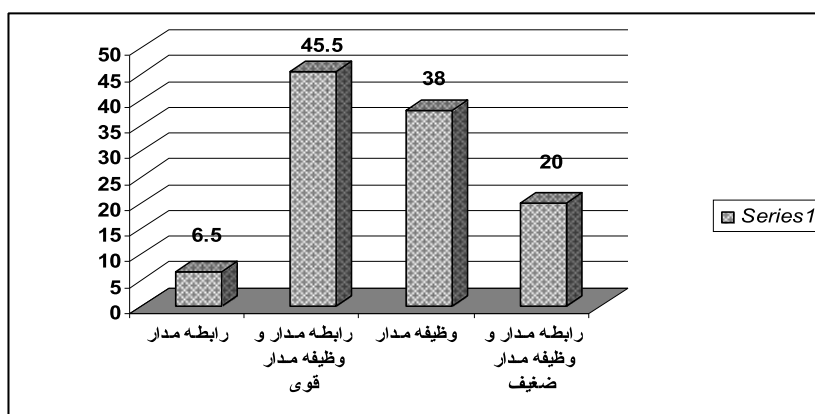
مقدار	آماره های آزمون
۰/۰۵۷	ضریب همبستگی
۰/۵۹۶	سطح معنی داری
۹۰	تعداد

با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده ( $\text{sig} = ۰/۵۹۶$ )، که در این حالت بزرگتر از  $۰/۰۵$  است. فرض تحقیق رد و فرض صفر تایید می گردد. براساس نتایج به دست آمده می توان ادعا نمود که بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار قوی (تیمی) و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود ندارد.

جدول ۷ فراوانی وضعیت سبک رهبری دانشگاه‌های گرگان

درصد تجمعی	درصد موثر	درصد	فراوانی	
۵۲	۴۵/۵	۴۵/۵	۹۱	رابطه مدار و وظیفه مدار قوی

طبق جدول ۷ نشان می‌دهد که از بین اعضای هیات علمی ۴۵/۵ درصد سبک رهبری مدیران را رابطه مدار و وظیفه مدار قوی (تیمی) دانسته‌اند. نمودار زیر وضعیت را به خوبی نشان می‌دهد.



نمودار ۴ وضعیت سبک رهبری دانشگاه‌های گرگان

فرضیه فرعی چهارم به صورت زیر مطرح گردیده است:  
 «بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد.»

جدول ۸ ضریب آزمون همبستگی پیرسون بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف و مدیریت دانش.

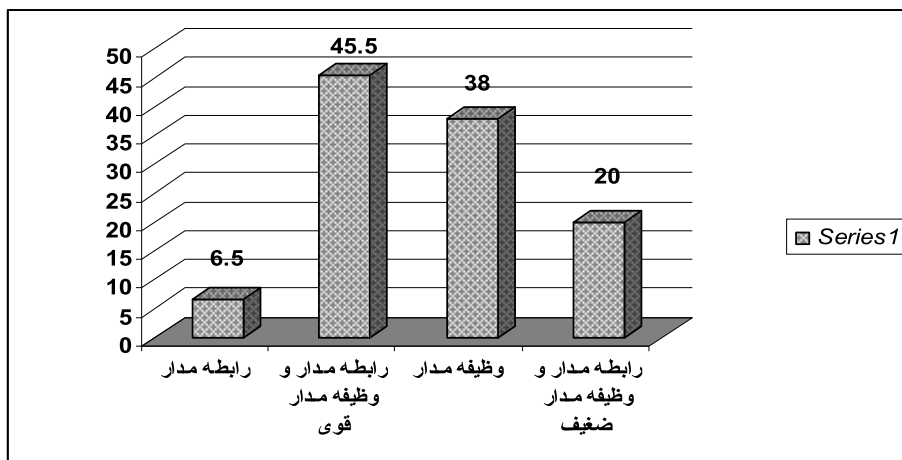
مقدار	آماره های آزمون
/۰۱۹	ضریب همبستگی
۰/۹۳۶	سطح معنی داری
۲۰	تعداد

با توجه به سطح معنی‌داری محاسبه شده ( $\text{sig} = 0/936$ )، که در این حالت بزرگتر از  $0/05$  است. فرض تحقیق رد و فرض صفر تایید می‌گردد. می‌توان گفت بین سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۹ فراوانی وضعیت سبک رهبری دانشگاه‌های گرگان

فراوانی	درصد	درصد موثر	درصد تجمعی
رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف	۲۰	۱۰	۱۰۰

جدول ۹ نشان می‌دهد که از بین اعضای هیات علمی ۱۰ درصد سبک رهبری مدیران را رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف دانسته‌اند. نمودار زیر وضعیت را به خوبی نشان می‌دهد.



نمودار ۵ وضعیت سبک رهبری دانشگاه‌های گرگان

## بحث و نتیجه گیری:

با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده از رابطه سبک رهبری و نهادینه سازی مدیریت دانش، نتایج حاکی از آن است که بین سبک رهبری و نهادینه سازی مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما سبک‌های رهبری (رابطه‌مدار، وظیفه مدار، تیمی و رابطه مدار و وظیفه مدار ضعیف) رابطه معنی‌داری ندارد. به نظر می‌رسد سبک‌های رهبری مدیران در دانشگاه‌های گرگان در وضعیت موجود برای نهادینه سازی مدیریت دانش مناسب نیست. پیشنهاد می‌گردد مدیران به نقش سبک رهبری خود در نهادینه سازی مدیریت دانش توجه نمایند. و با شناسایی ابعاد سبک رهبری زمینه نهادینه سازی مدیریت دانش را در دانشگاه‌ها فراهم نمایند.



کتابنامه:

- اخوان، پیمان. (۱۳۸۵)، سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی، تدبیر شماره ۱۶۹
- بیرن بائوم، رابرت. (۱۳۸۲)، دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند، ترجمه حمیدرضا آراسته، موسسه پژوهشی و برنامه ریزی آموزش عالی.
- حسن زاده، محمد. (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در بخش دولتی، روزنامه ایران سال سیزدهم شماره ۳۵۶۱.
- جعفری، مصطفی. (۱۳۸۵)، اولویت انتخاب بین مدیریت دانش و مهندسی مجدد در سازمان، تدبیر شماره ۱۶۷.
- سکاران، اوما. (۱۳۸۴)، روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه محمدصائبی و محمود شیرازی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
- عباسی، حسین. (۱۳۸۶) چارچوبی برای پشتیبانی مدیریت دانش فنی، تدبیر شماره ۱۷۸.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴)، مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۵)، «بررسی زمینه‌های فرایند دانش آفرینی در نظام آموزش عالی به منظور ارائه مدل مناسب» پایان نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- فیدلر، فرد. (۱۳۷۲)، رهبری اثربخش، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات جهاد دانشگاهی
- یمینی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۲)، برنامه ریزی توسعه دانشگاهی نظریه‌ها و تجربه‌ها، مرکز انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

- یو، چینگ مینگ. (۱۳۸۴)، نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی، ترجمه، محمدعلی نعمتی، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران دوره بنجم، شماره اول.
- Jeffry, S. Martin & Russel. Marion, (2005), "Higher education leadership roles in knowledge processing", The learning organization vol, 12 No 2.
- McInerney, Claire, (2002), "knowledge management & dynamic nature of knowledge. *Jasist*, 53(2).
- McCarthy, A. F, (2006), " Knowledge management evaluating strategies & processes used in higher education", thesis of Ph. D, the Nova Southeastern university.
- North D. C. (1991), " Institutions, institutional change & economic performance", Cambridge university press.
- Vincent, Carolyn. (2006), " Leadership in a knowledge society: an examination of the relationship & between perceptions of leadership & knowledge management actions using a social action theory " ,thesis of EdD, the George Washington university.
- Peachey, Todd Allen, (2006), " An examination of the effects of culture, climatic, structural & technological factors on knowledge management effectiveness", thesis of Ph. D, the Auburn university.
- Politis, John D, (2001), "The leadership of various leadership styles to knowledge management", *Leadership & Organization development journal* , 22/8 [2001] 354-364.