



## تحلیل ابعاد رهبری تجاری‌سازی دانش در ارتقاء بهره‌وری کارکنان

نبی مصطفی زاده

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران  
Nabi.mostafazad45@Gmail.com

جوادکیهان

استاد یار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران. (نویسنده مسئول)  
J.keyhan97@gmail.com

محمد حسنی

دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.  
mhs\_105@Yahoo.com

مریم سامری

دانشیار گروه علوم تربیتی واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.  
m.sameri@urmia.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۹

### چکیده

در سازمان‌ها عوامل متعددی زمینه‌ساز تحقق بهره‌وری منابع انسانی بوده که یکی از آن‌ها مهارت‌ها و سبک‌های رهبری تجاری‌سازی دانش می‌باشد. شناسایی ابعاد این نوع از رهبری و تحلیل تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان می‌تواند برای مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی راهگشا باشد. هدف این پژوهش شناسایی ابعاد رهبری تجاری‌سازی دانش و بررسی تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز بود و روش این پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی و کمی) می‌باشد. در مرحله کیفی ۲۱ نفر از خبرگان تجاری‌سازی دانش به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و پس از مصاحبه نیمه ساختارمند، مدل پژوهش طراحی گردید. در بخش کمی ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد، روایی پرسشنامه توسط اساتید راهنما و متخصصان تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق آزمون الفای کرونباخ تعیین شد که در همه متغیرها بالای ۰/۷ به دست آمد. بر اساس یافته‌های این پژوهش رهبری تجاری‌سازی دانش در دانشگاه آزاد تبریز شامل پنج بعد؛ مدیریت کوانتومی، ظرفیت آموزش و پژوهش، یادگیری سازمانی، مزیت رقابتی و هوش سازمانی می‌باشد. با توجه به مدل به دست آمده در این پژوهش، به‌طور کلی رهبری تجاری‌سازی دانش، در مجموع ۰/۵۳ از واریانس بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز را پیش‌بینی می‌کند.

واژه‌های کلیدی: رهبری، تجاری‌سازی، دانش، بهره‌وری.

## ۱- مقدمه

امروزه همه کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، به اهمیت بهره‌وری به‌عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی در سطح بین‌المللی تأکید دارند به طوری که شاید بتوان گفت که پایه توسعه اقتصادی و تکنولوژیکی آن‌ها بر اساس توجه به مقوله بهره‌وری و اشاعه آن در کلیه سطوح و طبقات جامعه است. از این رو اغلب کشورها به منظور اشاعه نگرش به مقوله بهره‌وری و تصمیم در جهت به‌کارگیری فنون و روش‌های بهبود آن، سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی را در این زمینه انجام داده و یا در حال انجامند. بهره‌وری از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پررقابت فعلی تضمین می‌کند. حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان می‌شود، توانایی‌ها، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان‌ها شکوفا می‌شود (انصاری و سبزی علی ۱۳۸۸). بهره‌وری منابع انسانی برای سازمان‌ها که دانشگاه‌ها نیز از آن مستثنا نیستند، از اهمیت بالایی برخوردار بوده و مدیران برای بهبود این عامل، باید متغیرهایی همچون محیط کار، تیپ شخصیتی و افراد آگاه از شغلشان را همواره در نظر داشته باشند. امروز اکثر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از شرح شغل خود فعالیت می‌کنند. آن‌ها به دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند و به میل و خواست خود، به رفتارهایی دست می‌زنند که جزو وظایف شغلی‌شان نیست (زارع، ۱۳۸۳). در این زمینه سازمان‌های علمی و آموزشی از جمله دانشگاه‌ها، به‌عنوان نظام تأثیرگذار بر جوامع و صنایع مختلف از این امر مستثنا نبوده و برای ادامه حیات و تداوم فعالیت‌ها و دستیابی به موفقیت‌ها، با توجه به چالش‌های پیش روی جوامع و سازمان‌های مربوطه نیاز به آمادگی‌های دائمی داشته که لازمه آن افزایش بهره‌وری بوده و حتی می‌توان بیان نمود که اهمیت و ضرورت بهره‌وری در دانشگاه‌ها بیشتر از سازمان‌های دیگر است چراکه دانشگاه‌ها به تربیت نیروی انسانی کارآمد در مقاطع مختلف، برای سازمان‌های دیگر مشغول بوده و اگر خود را با تغییرات محیطی هماهنگ نسازد و نیروی انسانی خود را از لحاظ کیفی ارتقاء ندهند نمی‌تواند نیروی انسانی کارا و مؤثر برای سازمان‌ها و جامعه تربیت نماید. بر این اساس دانشگاه‌ها زمانی می‌توانند در عرصه‌های تولید دانش و فن‌آوری و تجاری‌سازی محصول موفق شوند که رهبری و توجه به نیروی انسانی را در اولویت قرار دهند. رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است. سازمان‌های موفق مشخصه عمده‌ای دارند که به‌وسیله‌ی آن از

سازمان‌های ناموفق متمایز می‌شوند این مشخصه رهبری پویا و اثربخش است (خیر جو، شکوهی و ساکتی، ۱۳۹۳). مطالعات مختلف رهبری تعدادی از نظریه‌هایی را که رهبران می‌توانند پیروان را بانفوذ خود تحت تأثیر قرار دهند و در نتیجه باعث تحقق اهداف گسترده سازمان شوند بیان کرده‌اند (عارفی، رشید خواجه لو، ۱۳۹۲). از طرف دیگر یکی از موضوعات جدی که موجبات نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها را در پی دارد، شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و دارایی‌های سازمان است که تحصیل آن‌ها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد (صمدی، میر کمالی و آقاجانی، ۱۳۸۹). بررسی ادبیات و دلایل ضرورت تجاری‌سازی دانش مار ۱ به این نکته می‌رساند که این عقیده که دانش و تحقیقات دانشگاهی باید تجاری‌سازی شوند جدید نیست. به طوری که اولین دیدگاه در این موضوع توسط کارل مارکس در اوایل قرن هجدهم بیان شده است. رویکرد مرتبط می‌تواند به کارل کامپتون رئیس دانشگاه ام‌ای تی در دهه ۱۹۳۰ برگردد. او این عقیده را مطرح کرد که همکاری بین دولت، دانشگاه و صنعت می‌تواند موجب رشد اقتصادی شود.

لاندول<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) بیان می‌کند ارزش دانش براه استفاده کم نمی‌شود برعکس استفاده از دانش ارزش آن را افزایش می‌دهد (لاندول، ۱۹۹۲ به نقل از حافظی، ۱۳۹۴) تجاری‌سازی دانش برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ در بریتانیا آغاز شد و سپس در هلند و پس از آن به سایر کشورهای اروپای شمالی و کشورهای جنوب اروپا گسترش یافت (مشبو و جیونا، ۲۰۰۸). موضوع بهره‌وری نیز از ابتدای تاریخ بشر همواره به‌عنوان مبحثی پررنگ در دنیای اقتصاد و سیاست مطرح بوده است، اما از حدود ۲۳۰ سال پیش این موضوع به‌صورت علمی و سیستماتیک در مباحث علمی و تحلیلی جای گرفته است، فرانسوا کنه در قرن هیجده میلادی اولین بار واژه بهره‌وری را در زمینه‌ی طرح اقتدار وابسته دولت به بخش کشاورزی بکار برد این واژه در قرن بیستم جنبه عمومی و کلی‌تری به خود گرفت به گونه‌ای که سازمان همکاری اروپا در سال ۱۹۵۰ بهره‌وری را حاصل کسری که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار ارزش که یکی از عوامل تولید است، به دست می‌آید تعریف کرد که بهره‌وری سرمایه، مواد اولیه، نیروی کار را در برمی‌گیرد (طاهری و شهنام، ۱۳۸۹). در بررسی سابقه پژوهشی موضوع نیز، هرچند مشخص شد که تحقیقی که رهبری تجاری‌سازی دانش را در دانشگاه‌ها، پیامدها و بهره‌وری آن را به‌طور مستقیم مورد مطالعه قرار دهد وجود ندارد؛ و تحقیقاتی که هم صورت گرفته، یا بر محور شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مدل‌های تجاری‌سازی دانش و موضوع

<sup>۱</sup> Landol

<sup>۲</sup> meshbow & Jiyona

کند ولی بین نگرش سرپرستان و توصیف رفتار رهبری توسط زیردستان رابطه معناداری مشاهده نشد (رضایی، ۱۳۸۷).

لین (۲۰۰۶) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی» با استفاده از روش تحلیل عاملی تعیین کرد عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی عبارتند از: سبک‌های رهبری، سازمان‌دهی، برقراری اصول انسانی، استفاده از نیروهای متخصص و مهارت‌های مدیران. حسینی (۱۳۹۰) در تحقیق خود، عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی را شناسایی و با بکارگیری تکنیک تاپسیس فازی رتبه‌بندی کرد. نتایج حاصل از تحقیق او بیانگر تأثیر مثبت و معنادار متغیرهای انگیزش، خلاقیت و نوآوری، رهبری، رقابت‌پذیری و آموزش با بهره‌وری نیروی انسانی بود. از این‌رو بررسی عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری در دانشگاه‌ها امری مهم و ضروری بوده که در این پژوهش به بررسی یکی از این عوامل یعنی رهبری تجاری سازی دانش پرداخته می‌شود.

بر پایه آنچه گفته شد، مسئله‌ی مورد بحث در این پژوهش چگونگی تحلیل ابعاد رهبری تجاری سازی دانش و تبیین ارتباط آن با بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد اهمیت این مسئله بیشتر از آنجا ناشی می‌شود که مطرح کنندگان این مفهوم، آن را با سبک‌ها و مدل‌های رهبری مرتبط می‌دانند و معتقدند که الگو قرار دادن سبک‌ها و مدل‌های متنوع مدیریت و رهبری می‌تواند سازمان‌ها را به رشد همه‌جانبه و کسب رضایتمندی همه ذینفعان برساند با در نظر گرفتن نقش و اهمیت نوع و سبک‌رفتارهای مدیران، توجه به سبک‌ها و رویکردهای رهبری و میزان تعهد کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است چراکه این عامل می‌تواند به‌عنوان یکی از پیش‌زمینه‌های بهبود عملکرد سازمان‌ها از طریق ایجاد شرایط مناسب در سازمان، بهبود کارایی و رضایت کارکنان و... باشد. (چانگ‌اوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

بنابراین، هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تجاری سازی دانش و بررسی رابطه آن با بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه می‌باشد. بر این اساس سؤالات پژوهش عبارتند از:

۱) رهبری تجاری سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی چیست و از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی برخوردار است؟

بهره‌وری منابع انسانی و سازمانی به‌طور مجزا متمرکز هستند و یا در مواردی تأثیر بعضی از سبک‌های رهبری از جمله؛ رهبری اخلاقی، معنوی و رهبری اصیل را بر بهره‌وری کارکنان مورد مطالعه قرار داده‌اند. برای مثال می‌توان به چند مورد مشابه اشاره کرد که رویکرد آن‌ها در این زمینه بوده است؛ کرابل و اسکا<sup>۱</sup> در تحقیقی با عنوان: «تقویت رهبری دانشمندان دانشگاهی با رویکرد تجاری سازی یافته‌های تحقیقاتی» در موسسه ماکس پلانک<sup>۲</sup> به دو نتیجه مهم دست یافتند: اول اینکه رفتار رهبر بر رفتار فرد تأثیر دارد. رهبرانی که در فعالیت‌های افشاسازی درگیر هستند به‌طور مثبت در زمینه‌ی افشاسازی متوالی فعالیت‌ها در طول سال، ارتباط‌های لازم را برقرار می‌کنند. هنگامی که رهبران در افشاسازی نوآوری‌ها درگیر هستند دانشمندان دانشگاهی فعالیت‌های افشاسازی را در عملیات اجرایی افزایش می‌دهند؛ اما تأثیر درازمدت در این زمینه یافت نشد. دوم اینکه؛ فعالیت‌های تجاری سازی دانشمندان به‌طور مشخص با فعالیت‌های تجار سازی پیشین آن‌ها و ارزیابی میزان موفقیت در دستیابی به‌حق امتیاز و هزینه ثابت نوآوری در مؤسسات ویژه ارتباط پیدا کرد؛ و در تحقیقی دیگر که توسط احد دشتکی و محمود اکرامی، با عنوان طراحی الگوی رهبری آموزش عالی از راه دور بر پایه تجاری سازی دانش، نظام ارزش‌ها و ادراک فرهنگ سازمانی در دانشگاه پیام نور تهران در سال ۱۳۹۵ انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین تجاری سازی دانش و رهبری آموزش عالی از راه دور رابطه معنی‌دار وجود دارد. (کریمی دشتکی، ۱۳۹۵).

کارگر، غلامرضا، فرح پور و بتول (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «چگونه بهره‌وری را در یک سازمان افزایش دهیم؟» به بررسی راهکارهایی جهت بهبود بهره‌وری در سازمان پرداخته و به این نتیجه دست‌یافته است که منابع انسانی یکی از پایه‌های اصلی بهره‌وری را در حد سازمانی تشکیل داده و یا خوشنودی و رضایتمندی که توسط مدیران در آن‌ها ایجاد می‌شود می‌تواند با روحیه‌ای بالا و احساس امنیت در شغل خود به فکر تلاش در انجام هرچه بهتر وظایف بپردازد و نتایج ارزنده‌ای را نصیب سازمان بکند. در پژوهشی دیگر که به‌منظور بررسی رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران صورت گرفت. نتایج نشان داد بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ممکن است نگرش سرپرستان سبک رهبری آن‌ها را پیش‌بینی

<sup>3</sup> Changavii

<sup>1</sup> Krael I & Schacht

<sup>2</sup> Maxplank

۲) آیا بین رهبری تجاری‌سازی دانش و بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش این تحقیق به صورت آمیخته (کیفی و کمی) و از نوع اکتشافی است در این تحقیق، محقق به دلیل نداشتن اطلاعات جامع در مورد مؤلفه‌های رهبری تجاری‌سازی دانش، ابتدا به طریق کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان تجاری‌سازی دانش در ۱۲ روز ۲۱ جلسه‌ای با زمان هر جلسه یک ساعت، از طریق یادداشت‌برداری و استفاده از ضبط صدا، نظر خبرگان را در مورد ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تجاری‌سازی دانش جویا شد؛ در این موضوع تعداد ۲۱ نفر از مدیران و معاونین دانشگاه، اساتید و اعضای هیئت علمی و نیز متخصصان و کارشناسان و مسئولان مرکز رشد و مراکز تحقیقاتی دانشگاه و نیز دفتر ارتباط دانشگاه با صنعت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب و سپس مورد مصاحبه قرار گرفتند و در نهایت اطلاعات لازم جمع‌آوری گردید. در مرحله دوم تحقیق (کمی)، ابتدا تعداد افراد جامعه آماری تحقیق که در ۱۱ دانشکده موجود دانشگاه آزاد اسلامی تبریز در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ (در زمان انجام پژوهش حاضر) مشغول خدمت بودند، تعداد ۹۱۹ نفر که شامل مدیران و معاونین، اساتید و اعضای هیئت علمی و کارشناسان دانشگاه و نیز مدیران و معاونان و کارشناسان و متخصصان مرکز رشد و مراکز تحقیقاتی دانشگاه و نیز دفتر ارتباط دانشگاه با صنعت بودند به عنوان جامعه افراد پژوهش مشخص گردید با توجه به وجود طبقات مختلف در ترکیب افراد جامعه آماری این پژوهش، برای اینکه محقق اطمینان داشته باشد زیرگروه‌ها با همان نسبت جامعه در نمونه‌ی منتخب نیز حضور دارند از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی<sup>۱</sup> استفاده کرد. بر این اساس تعداد ۱۸۰ نفر از آن‌ها، جهت تکمیل پرسشنامه، به عنوان افراد نمونه آماری انتخاب شدند.

روایی پرسشنامه، در ابتدا توسط متخصصان و اساتید راهنما مورد تأیید قرار گرفتند؛ سپس روایی سازه از طریق نرم‌افزار و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفتند که ضرایب همه بارهای عاملی بالای ۰.۷، بودند و هیچ آیمتی از پرسشنامه حذف نگردید برای بررسی پایایی نیز، پرسشنامه به صورت آزمایشی بین ۳۶ نفر از خبرگان که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده بودند جهت تکمیل، توزیع شد بعد از تکمیل

پرسشنامه از طریق نرم‌افزار spss۲۰، پایایی آن توسط آزمون ضریب الفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت؛ که پایایی در بعد رهبری تجاری‌سازی دانش ۰.۸۱، و در بعد بهره‌وری کارکنان ۰.۷۳، برآورد شد که از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردار هستند. به‌طور کلی پرسشنامه اجرایی دارای ۶۲ سؤال می‌باشد که ۵۰ سؤال را، سوالات رهبری تجاری‌سازی دانش از نوع محقق ساخته تشکیل می‌دهد و بهره‌وری کارکنان نیز از ۱۲ سؤال تشکیل شده است که باز محقق ساخته می‌باشد. پرسشنامه با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از یک تا پنج) ساخته شده است. همان‌طور که قبلاً هم ذکر شد برای تعیین پایایی پرسشنامه در این پژوهش از آزمون ضریب الفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج به شرح جدول زیر می‌باشد

جدول (۱) ضریب الفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه

مقدار آلفا	تعداد سؤال	متغیر	
۰.۷۳۳	۱۳	مدیریت کوانتومی	رهبری تجاری‌سازی دانش
۰.۸۱۸	۱۶	ظرفیت یادگیری سازمانی	
۰.۷۹۳	۷	مزیت رقابتی	
۰.۷۴۳	۷	ظرفیت آموزش و پژوهش	
۷۷۲.۰	۷	هوش تجاری	
۸۱۹.۰	۵۰	ابعاد رهبری تجاری‌سازی دانش (کل)	
۰.۷۰۳	۱۲	بهره‌وری کارکنان	

با توجه به اطلاعات جدول (۱)، مقادیر آلفا در همه‌ی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها بالاتر از ۰.۷۰۰ است می‌توان گفت پایایی پرسشنامه مورد استفاده از نظر آماری (آزمون آلفای کرونباخ) مورد تأیید بوده و همبستگی درونی بین گویه‌ها برقرار است و در نتیجه هیچ آیمتی از پرسشنامه اجرایی حذف نشد.

### یافته‌های پژوهش

**الف: تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای (راهبرد داده بنیاد)**

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، بر اساس روش نظریه زمینه‌ای می‌باشد. این استراتژی پژوهش بر سه عنصر مفاهیم، طبقه‌ها، قضیه‌ها با آنچه فرضیه نامیده می‌شود، استوار است. این روش از مجموعه منظم و درعین حال منعطف تشکیل شده است. بر اساس رویکرد کیفی، اطلاعات حاصل در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی

<sup>۱</sup> -PrOportional Stratified Sampling

در قالب مفاهیم گسترده‌تر به‌عنوان مقوله سازمان‌دهی شدند؛ و همین‌طور مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه مستمر، برحسب قرابت مفهومی، در سطحی انتزاعی‌تر در قالب طبقات یا مقولات کلی با یکدیگر تلفیق شدند. با جمع‌بندی و سازمان‌دهی کدهای اولیه و مفاهیم در مجموع ۲۵ کد اولیه شناسایی گردید که در ۱۸ مفهوم و ۵ مقوله مرحله کدگذاری محوری ابتدا، پدیده محوری (رهبری تجاری سازی دانش) پژوهش، بر اساس تأکید مصاحبه‌شوندگان و مبانی نظری تحقیق، تعیین شد سپس سایر ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی شدند. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده طی دو فرایند کدگذاری مطابق جدول زیر می‌باشند.

تحلیل شد و با استفاده از الگوی پارادایمی مدل رهبری تجاری سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی طراحی شد.

**(۱) کدگذاری باز و محوری:** در کدگذاری باز ابتدا متن حاصل از مطالعه اسناد و مدارک و ادبیات نظری موضوع و همچنین متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان به‌دقت جمله به جمله مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا اینکه کدهای اولیه استخراج گردید کدهای اولیه نیز با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف‌شده زیر مفهوم کلانتری قرار گرفته و این فرایند بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هریک بر اساس تجانس مفهومی،

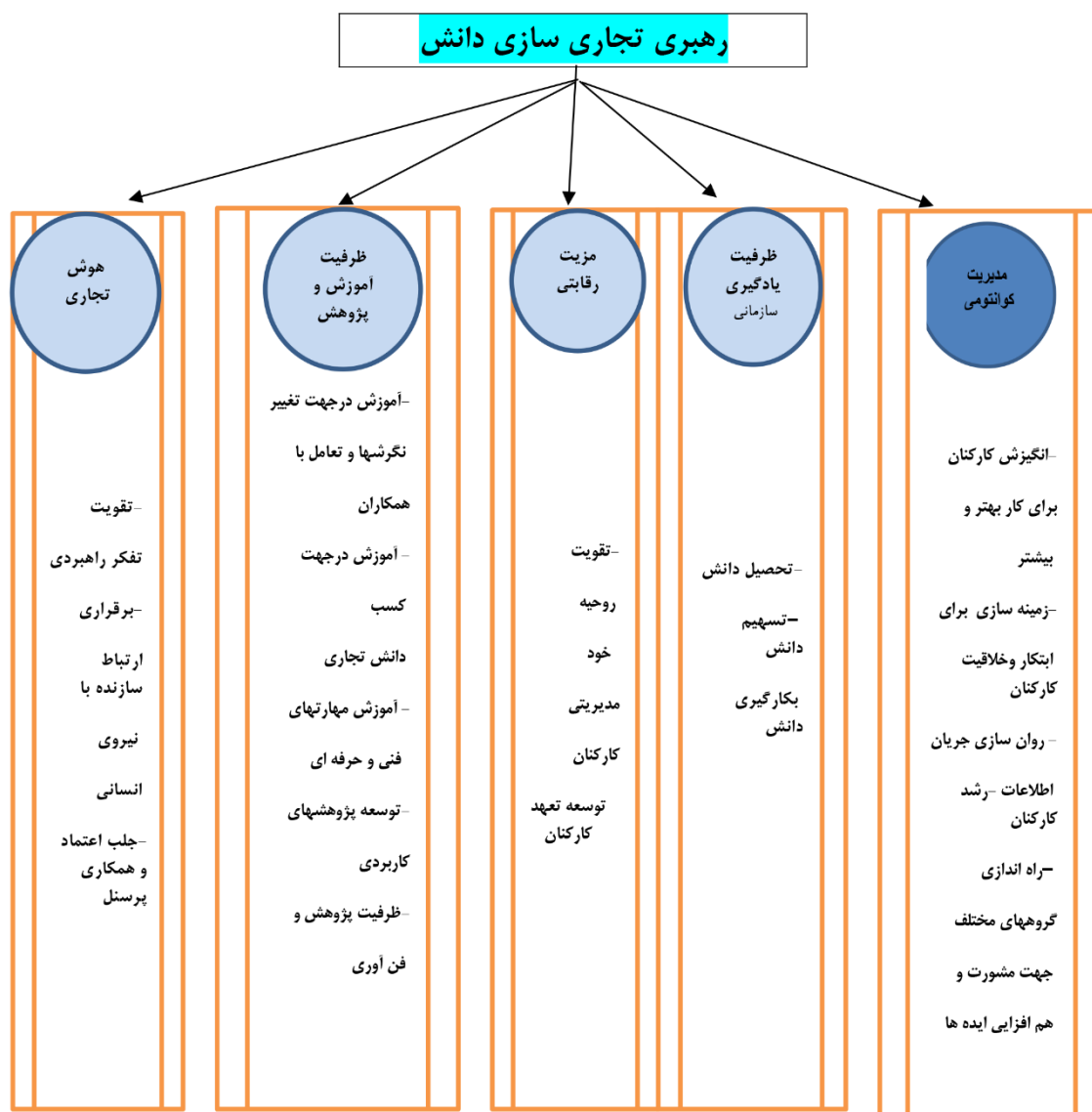
جدول (۲) شکل‌گیری مفاهیم، مقولات و طبقات در مراحل کدگذاری باز و محوری

کدگذاری محوری		
طبقه	کدگذاری باز	
	مقوله‌ها	مفاهیم
رهبری تجاری سازی دانش	مدیریت کوانتومی	انگیزش کارکنان برای کار بهتر و بیشتر - زمینه‌سازی برای ابتکار و خلاقیت کارکنان -بستر سازی و روان‌سازی جریان اطلاعات - رشد و بالندگی کارکنان -راه‌اندازی گروه‌های مختلف جهت مشورت و هم‌افزایی ایده‌ها
	ظرفیت یادگیری سازمانی	تحصیل دانش - تسهیم دانش - به‌کارگیری دانش
	مزیت رقابتی	۱- تقویت روحیه خود مدیریتی کارکنان ۲- توسعه تعهد کارکنان
	ظرفیت آموزش و پژوهش	آموزش در جهت تغییر نگرش‌ها و تعامل با همکاران آموزش در جهت کسب دانش تجاری سازی - آموزش مهارت‌های فنی و حرفه‌ای - توسعه پژوهش‌های کاربردی - ظرفیت پژوهش و فن‌آوری با رویکرد تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی خیره و متخصص
	هوش تجاری	تقویت تفکر راهبردی - برقراری ارتباط سازنده با نیروی انسانی - جلب اعتماد و همکاری کارکنان

در مراحل فوق و نیز یافته‌های به‌دست آمده، مدل نظری رهبری تجاری سازی دانش همراه با ابعاد پارادایمی آن به شرح شکل زیر می‌باشد.

### (۳) کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به‌کاربرده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی را که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). به‌طور کلی با توجه به روند تحلیل



شکل (۱) مدل رهبری تجاری سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی

**ب) پاسخ به سؤالات پژوهش**

**پاسخ به سؤال اول:** رهبری تجاری سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی چیست و از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی برخوردار است؟ در این بخش برای پاسخ به این سؤال و در مرحله کمی پژوهش برای سنجش روایی سازه مدل طراحی شده برای ابعاد رهبری تجاری سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول با نرم‌افزار AMOS استفاده شد. ابتدا پیش‌فرض‌های معادلات ساختاری شامل: غربال کردن داده‌ها، نبود هم خطی چندگانه، نرمال بودن داده‌ها، استقلال خطاها، مناسب بودن معیارهای روان‌سنجی پرسشنامه‌ها به‌طور کامل

پس از انجام فرایند تحلیل، طی مراحل سه‌گانه کدگذاری، محققان به پنج بعد از رهبری تجاری سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی دست یافتند با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل بخش کیفی پژوهش، ابعاد شناسایی شده شامل پنج بعد؛ مدیریت کوانتومی، ظرفیت یادگیری سازمانی، مزیت رقابتی، ظرفیت آموزش و پژوهش و هوش تجاری می‌باشند.

حکایت از مناسب بودن مدل دارند. به عبارت دیگر با مناسب بودن شاخص‌های برازندگی می‌توان از این مدل برای تعیین ابعاد رهبری تجاری سازی دانش در دانشگاه آزاد استفاده کرد. جدول زیر شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد.

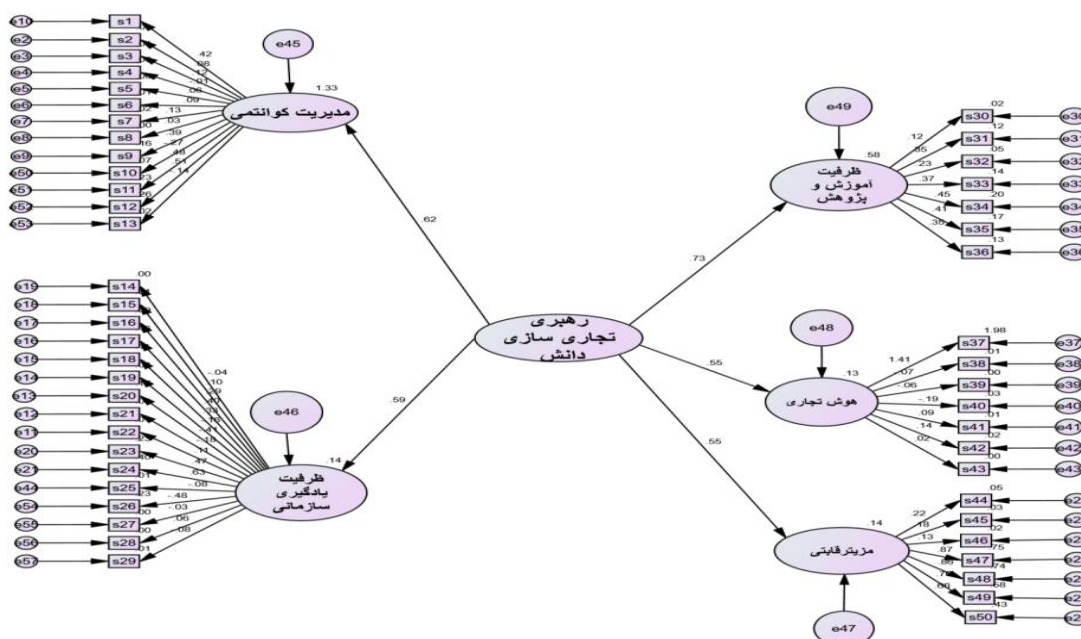
همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر به دست آمده بالاتر از حد قابل قبول در شاخص برازش هستند. لذا مدل فوق را می‌تواند دارای برازش مناسب و قابل قبول دانست. همچنین سایر مقادیر مدل به شرح زیر است:

خی دو =  $3.043$ ، درجه آزادی =  $35$ ، سطح معناداری =  $0.000$  و  $RMSEA = 0.057$

مورد بررسی و تأیید قرار گرفت؛ و مفروضه‌ها فوق برای تمامی مؤلفه‌های رهبری تجاری سازی دانش برقرار بود؛ به همین جهت از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به متغیرهای مشاهده بررسی شد نتایج نشان می‌دهد، بارهای عاملی همگی بیشتر از  $50\%$  و مقدار P جزئی کمتر از  $0.05$  است و می‌توان گفت متغیرهای مشاهده به خوبی متغیر پنهان را می‌سنجند. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل برازش مدل و با عنایت به شاخص‌های برازش، می‌توان گفت که شاخص‌های برازش مدل

شاخص	CMIN/DF	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مقدار برازش	۲.۳۹۵	۰.۹۲۶	۰.۹۷۴	۰.۹۲۱	۰.۹۸۴	۰.۹۶۴	۰.۹۴۳	۰.۰۵۷



شکل (۲) نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد رهبری تجاری سازی دانش (بار عاملی استاندارد شده)

با توجه به شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری، می‌توان گفت روابط ساختاری به دست آمده در مدل تحلیل از برازش خوبی برخوردار است. به عبارت دیگر ابعاد رهبری تجاری سازی دانش پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار، بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز می‌باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود همه شاخص‌های برازش دارای وضعیت و مقدار متناسبی هستند. جدول زیر این مقادیر را نشان می‌دهد.

**سؤال دوم:** آیا ابعاد رهبری تجاری سازی دانش بر بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد تأثیر دارد؟

به منظور تعیین میزان رابطه بین ابعاد رهبری تجاری سازی دانش و بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی و برازش آن از نرم افزار آموس استفاده و مقادیر برازش محاسبه شد.

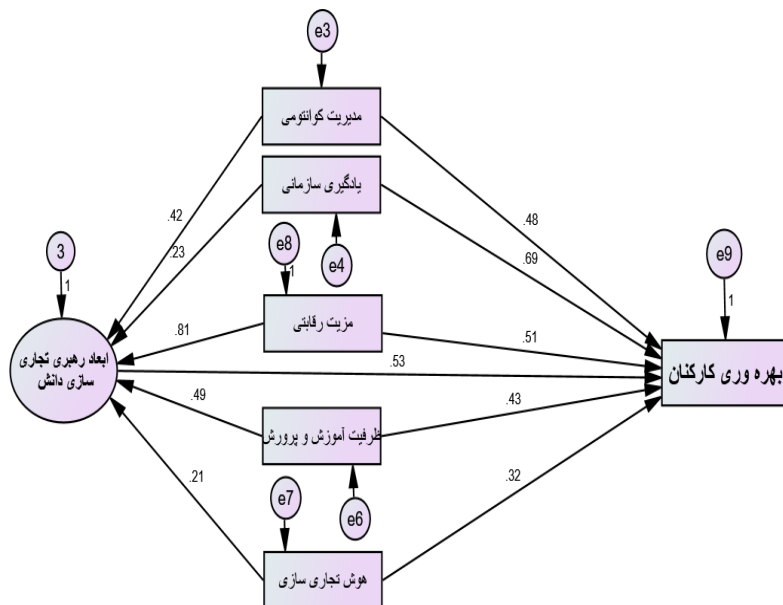
با توجه به مدل به دست آمده، به طور کلی رهبری تجاری سازی دانش در این پژوهش در مجموع  $0.53$  از واریانس بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی را پیش‌بینی می‌کند.



در بررسی رابطه ابعاد فرعی رهبری تجاری سازی دانش با بهره‌وری کارکنان نیز مقادیر برآورد شده در مدل نشان داده شده است. ضرایب هر کدام از ابعاد در جدول زیر نشان داده شده است. مقدار تی و نتایج روابط بین متغیرها مشخص شده است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر به دست آمده بالاتر از حد قابل قبول در شاخص برازش هستند. لذا مدل فوق را می‌تواند دارای برازش مناسب و قابل قبول دانست. همچنین سایر مقادیر مدل به شرح زیر است:

خی دو = ۳.۴۷۹، درجه آزادی = ۳۸، سطح معناداری = ۰.۰۰۰ و RMSEA ۰.۰۲۷



شکل (۳) نتایج معادلات ساختاری برای الگوی پیشنهادی پژوهش

شاخص	CMIN/DF	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مقدار برازش	۳.۴۷۹	۰.۹۹۳	۰.۹۱۸	۰.۹۶۴	۰.۹۲۷	۰.۹۵۴	۰.۹۸۳	۰.۰۲۷

جدول (۳) نتایج تحلیل معناداری و ضرایب مسیر ارتباط بین رهبری تجاری سازی دانش با بهره‌وری کارکنان

شاخص	ضریب مسیر	مقدار t	معناداری	نتیجه	نوع رابطه
رهبری تجاری سازی دانش ← بهره‌وری کارکنان	۰.۵۳	۱۲.۰۹۴	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه	افزایشی
مدیریت کوانتومی ← بهره‌وری کارکنان	۰.۴۸	۱۵.۸۲۶	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه	افزایشی
یادگیری سازمانی ← بهره‌وری کارکنان	۰.۶۹	۱۳.۲۷۸	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه	افزایشی
مزیت رقابتی ← بهره‌وری کارکنان	۰.۵۱	۱۱.۹۵۸	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه	افزایشی
ظرفیت آموزش و پرورش ← بهره‌وری کارکنان	۰.۴۳	۱۲.۷۲۳	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه	افزایشی
هوش تجاری سازی ← بهره‌وری کارکنان	۰.۳۲	۱۱.۱۸۶	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه	افزایشی

### بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه‌ها زمانی می‌توانند در عرصه‌های تولید دانش و فن‌آوری و تجاری‌سازی محصول موفق شوند که رهبری و توجه به نیروی انسانی را در اولویت قرار دهند. مطالعات مختلف رهبری تعدادی از نظریه‌هایی را که رهبران می‌توانند پیروان را بانفوذ خود تحت

تأثیر قرار دهند و در نتیجه باعث تحقق اهداف گسترده سازمان شوند بیان کرده‌اند (عارفی، رشید خواجه لو، ۱۳۹۲). از طرف دیگر یکی از موضوعات جدی که موجبات نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها را در پی دارد. شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و



دارایی‌های سازمان است که تحصیل آن‌ها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد (صمدی، میر کمالی و آقاجانی، ۱۳۸۹).

در همین راستا هدف اصلی از این پژوهش در مرحله اول، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تجاری‌سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و طراحی و ارائه مدل با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای یا همان داده بنیاد می‌باشد؛ و در گام دوم پژوهشگر تأثیر رهبری تجاری‌سازی دانش را بر اساس ابعاد شناسایی شده، بر روی بهره‌وری کارکنان، مورد بررسی و آزمون قرار داده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که؛ رهبری تجاری‌سازی دانش در دانشگاه آزاد اسلامی دارای پنج بعد اصلی و هجده بعد فرعی یا مؤلفه می‌باشد. اولین مؤلفه اصلی شناسایی شده، مدیریت کوانتومی می‌باشد. هدف از مدیریت کوانتومی افزایش میزان اثربخشی و توان مدیران و کارکنان سازمان است. مدیریت کوانتومی خدمتی برای بالا بردن توان و اثربخشی مدیران و کارکنان است که رویکردی باز و خلاق ارائه می‌دهد (غلام زاده، حاجت، ۱۳۹۳، ص ۱). رهبران تجاری‌سازی دانش با الگو قرار دادن خطمشی مدیریت کوانتومی و اهدا آزادی علمی و استقلال فکری به کارکنان، برای درگیری در برنامه‌های تجاری‌سازی دانش، انگیزه و تحرک علمی لازم را ایجاد می‌کنند و در جهت توانمندسازی و جلب همکاری کارکنان و خیرگان تجاری‌سازی دانش به موفقیت‌های لازم دست‌یافته و سطح عملکرد و مهارت کارکنان را ارتقاء می‌دهند. مدیران و رهبران دانشگاه این فرایند را با پنج مکانیسم: ۱- انگیزش کارکنان برای کار بهتر و بیشتر ۲- زمینه‌سازی برای ابتکار و خلاقیت کارکنان ۳- بسترسازی و روان‌سازی جریان اطلاعات ۴- رشد و بالندگی کارکنان ۵- راه‌اندازی گروه‌های مختلف جهت مشورت و هم‌افزایی ایده‌ها، عملیاتی می‌سازند. تأثیر مدیریت کوانتومی بر بهره‌وری طی فرایند تحلیل کمی این پژوهش نیز تأیید شد همچنان که اطلاعات جدول (۳) نشان می‌دهد با توجه به رابطه معنادار بین مدیریت کوانتومی با بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، می‌توان گفت مدیریت کوانتومی به مقدار ۴۸ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان را تبیین می‌کند. تأثیر مدیریت کوانتومی بر بهره‌وری کارکنان در تحقیقات مشابه دیگر هم مورد تأیید قرار گرفته است. در این رابطه می‌توان به تحقیق رضانیان و والا (۱۳۹۵)؛ با عنوان بررسی مهارت‌های کوانتومی مدیران برافزایش بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه گیلان)، اشاره کرد که از بین مهارت‌های هفت‌گانه مدیریت کوانتومی رابطه سه مؤلفه احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی و زیست کوانتومی را بر بهره‌وری کارکنان مورد بررسی قرار دادند

نتایج حاصل مبین اثر معناداری این مؤلفه‌ها بر بهره‌وری کارکنان است.

بهره‌گیری از ظرفیت یادگیری سازمانی دومین بعد از رهبری تجاری‌سازی دانش است بر اساس نظر جاکوب، یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد. (جاکوب، ۲۰۰۵: ۱۱۵-۱۳۸). بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت که رهبران تجاری‌سازی دانش، یادگیری سازمانی را در دانشگاه آزاد با سه راهکار تحصیل دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش عملیاتی می‌سازند. همچنان که اطلاعات جدول (۳) نشان می‌دهد با توجه به رابطه معنادار بین یادگیری سازمانی با بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان گفت یادگیری سازمانی، ۶۹ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان را تبیین می‌کند. مقایسه نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیق ابراهیم‌زاده و جواهری (۱۳۹۵)؛ که با موضوع بررسی ظرفیت یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی بانک انصار استان آذربایجان غربی انجام شده است هم‌راستا می‌باشد

مزیت رقابتی سومین بعد رهبری تجاری‌سازی دانش می‌باشد که در این بررسی پژوهشی شناسایی و معرفی شده است. مزیت یا استراتژی رقابتی عبارت است از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضدونقیض هستند به‌منظور تأمین هدف‌های سازمان، به نظر رام (۲۰۱۴)؛ مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد ساختار سازمانی یا شیوه بهره‌گیری از منابع یک سازمان از جمله منابع انسانی می‌باشد که آن دانشگاه یا شرکت را نسبت به رقبای خود متمایز می‌کند. رهبران تجاری‌سازی دانش این سیاست و خطمشی را با تمرکز بر بهره‌وری منابع انسانی و استفاده حداکثری از آن عملیاتی می‌سازند؛ که بر اساس یافته‌های این پژوهش دو مؤلفه در این زمینه شناسایی و مورد تأکید قرار گرفتند که عبارت‌اند از: ۱- تقویت روحیه خود مدیریتی کارکنان ۲- توسعه تعهد کارکنان، نتایج تحلیل کمی این پژوهش نیز نشان می‌دهد که بین مزیت رقابتی و بهره‌وری کارکنان، ارتباط معنی‌دار و مثبت وجود دارد. همان‌طور که اطلاعات جدول (۳) نشان می‌دهد مزیت رقابتی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری تجاری‌سازی دانش ۵۱ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز را تبیین می‌کند. مقایسه نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیق کافمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)؛ که با موضوع «رقابت بازا، مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت: انتقاد و اصلاح پارادایم متعارف» انجام داد، سازگار است.

<sup>۱</sup> . Kaufman

چهارمین راهکار شناسایی‌شده، بهره‌گیری از ظرفیت آموزش و پژوهش می‌باشد. به نظر گاتر، آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است آموزش مجموعه روش‌هایی است که به‌وسیله‌ی آن مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها به کارکنان متناسب با نیازهایشان یاد داده می‌شود (رابینز، ۱۳۹۳). تحقیق و توسعه نیز کار خلاق است که به‌طور منظم برای افزایش ذخیره علمی و دانش اعمال می‌نمایند چراکه لازمه درگیر شدن کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در برنامه‌های تجاری‌سازی دانش و نیز استفاده از این دانش در اختراع و طرح کاربردهای جدید، روی آوردن به عملیات تحقیق و توسعه می‌باشد. در حوزه بهره‌گیری از ظرفیت آموزش و پژوهش که از ابعاد مهم رهبری تجاری‌سازی دانش است. طی فرایند این بررسی پژوهشی پنج مؤلفه برای آن شناسایی و معرفی گردیده است که عبارت‌اند از؛ آموزش در جهت تغییر نگرش‌ها و تعامل با همکاران، آموزش در جهت کسب دانش تجاری‌سازی، آموزش مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، توسعه پژوهش‌های کاربردی و ظرفیت پژوهش و فن‌آوری با رویکرد تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی خیره و متخصص نتایج تحلیل کمی این پژوهش نیز، نشانگر این است که بهره‌گیری از ظرفیت آموزش و پژوهش بر بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز تأثیر مثبت و معنا دارد همچنان که اطلاعات جدول (۳) نشان می‌دهد ظرفیت آموزش و پژوهش ۴۳ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان را تبیین می‌کند. از تحقیقات مشابه و سازگار با این نتیجه می‌توان به نتایج تحقیق آوان و طاهر (۱۳۹۴). با موضوع «تأثیر محیط کاربر بهره‌وری کارکنان: مطالعه موردی بانک‌ها و شرکت‌های بیمه در پاکستان» اشاره کرد نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عواملی همچون حمایت سرپرست، ارتباط با همکاران، آموزش و توسعه تحقیق، انگیزه‌های جذاب و سریع و برنامه‌های شناختی، کیفیت کار مناسب در محل کار، در ایجاد یک محیط کاری که تأثیر مثبت بر سطح کارایی کارکنان دارد، کمک می‌کند.

آخرین بعد شناسایی‌شده برای رهبری تجاری‌سازی دانش، هوش تجاری می‌باشد، فن‌آوری‌های هوش تجاری این قابلیت را دارند که مقدار زیادی از داده‌های ساختار نیافته را بررسی کنند. هدف هوش تجاری این است که به تفسیر این داده‌ها کمک کند؛ و در اینجا نقش نیروی انسانی خود را بیشتر و آشکارتر جلوه‌گر می‌سازد چراکه این نیروی انسانی سازمان یا شرکت است که به تفسیر این داده‌ها می‌پردازد و به دنبال آن در پی شناخت فرصت‌های جدید و استقرار استراتژی مؤثر مبتنی بر این تفسیر خواهد بود. هوش تجاری موجب تسریع در

روند تصمیم‌گیری‌های تجاری در رابطه با کیفیت داده‌ها می‌شود (آیداهابول، ۲۰۱۰: ۲۴).

نتایج تحلیل کمی این پژوهش نیز نشان می‌دهد که بین هوش تجاری و بهره‌وری کارکنان ارتباط معنی‌دار و مثبت وجود دارد. همچنان که اطلاعات جدول (۳) نشان می‌دهد هوش تجاری ۳۲ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز را تبیین می‌کند. این نتیجه، هم‌راستا با نتایج به‌دست‌آمده از بهمنی و حسینی (۱۳۹۸)، نصرتی (۱۳۹۴)، ابراهیمیان و همکاران (۱۳۹۲) می‌باشد نتایج تحقیقات محققان فوق، بیانگر این هستند که توجه به محرک‌های هوش تجاری توسط مدیران، از جمله متغیرهایی است که در بهبود بهره‌وری تأثیر بسزایی دارد، چراکه هوش تجاری می‌تواند تأثیر بیشتری را در موقعیت‌های مکانی مختلف داشته باشند.

در کل با توجه به تحلیل نتایج، می‌توان گفت که رهبری تجاری‌سازی دانش بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار، دارد با توجه به مدل به‌دست‌آمده در این پژوهش، به‌طور کلی رهبری تجاری‌سازی دانش، در مجموع ۰.۵۳ از واریانس بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز را پیش‌بینی می‌کند. مثبت و معنادار بودن ارتباط بین رهبری تجاری‌سازی دانش و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی مبین این است که با دستیابی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز به مدل یادشده و نیز بهبود و تقویت آن، بهره‌وری کارکنان نیز بهبود و تقویت خواهد شد. در پایان به مدیران و رهبران دانشگاه آزاد و سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی، فنی و تحقیقاتی که به نحوی با فرایند تولید دانش کاربردی و تجاری‌سازی آن سروکار دارند پیشنهاد می‌گردد که حتماً مدل رهبری تجاری‌سازی دانش (ارائه‌شده در این پژوهش) را در فعالیتهای تجاری‌سازی دانشگاه موردتوجه قرار دهند در کنار رویکرد و خط‌مشی فوق، توجه به منابع انسانی و توانمندسازی آن را نیز جزو سیاست‌ها و اولویت‌های کاری خود قرار دهند تا به‌واسطه‌ی آن دست‌یابی به بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد محقق شود. در این راستا توصیه می‌گردد که موارد زیر حتماً موردتوجه قرار گیرد:

- ۱) بر اساس نتیجه فرضیه اول که نشان می‌دهد بین مدیریت کوانتومی با بهره‌وری کارکنان ارتباط معنادار وجود دارد پیشنهاد می‌گردد مدیران و رهبران دانشگاه، با تفویض اختیار و محور قرار دادن اصل آزادی علمی دانشجویان، اساتید، اعضای هیئت‌علمی و پژوهشگران و با پرهیز از نظارت‌ها و کنترل‌های بی‌حدوحصر، عملاً

- (۷) شمسایی، فرشید داوود آبادی، زکیه و صادقی، امیر، "بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران با سبک رهبری آنها" فصلنامه مدیریت پرستاری، شماره ۴، ۱۳۹۴، ص ۱۷-۸
- (۸) رضایی، لیلا، رابطه نگرش به عوامل انسانی موثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرو دشت، ۱۳۸۷
- (۹) طاهری، شهنام، "بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها" تهران: نشر آرامش، ۱۳۸۹.
- (۱۰) عبدالهی، بیژن - حیدری، سرپه (۱۳۸۸)، عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم شماره ۱
- (۱۱) غفاری رحمان، نظری، محسن؛ افضل، شیمیا؛ عمرانی فر، میثم (۱۳۹۲)، هوشمندی رقابتی، براساسه نوین در توسعه تفکر استراتژیک، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال یازدهم، شماره ۲۹، صص ۱۹۳-۱۸۵
- (۱۲) فرهنگی، علی اکبر و میرا، ابوالقاسم (۱۳۹۰). ارائه الگوی مفهومی فرایند کسب بازخورد مشتریان در رویکرد مدیریت دانش مشتری، مدیریت فن آوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۹، صص ۱۰۷-۱۳۸
- (۱۳) کسکه، شهاب؛ پرداختچی، محمدحسن، صباغیان، زهرا؛ توفیقی، جعفر؛ وایرمنش مهدی (۱۳۹۲) «تدوین الگوی برای راهبری دانشگاه‌ها با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد» رساله دکتری، تهران دانشگاه شهید بهشتی.
- (۱۴) مقیمی، ابراهیم «و» سلطانی (۱۳۹۷) «تبیین رابطه شغلی و مزیت‌های رقابتی با بهره‌وری کارکنان زن شاغل در شرکت هواپیمایی آسمان» فصلنامه علمی و پژوهشی زن و جامعه، سال دهم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۸
- (۱۵) میر کمالی، سید محمد، و ظهور پرونده، و جیهه (۱۳۸۷). مدیریت سرمایه فکری ضرورتی برای سازمان‌های عصر دانایی محور. چشم انداز مدیریت (پیام مدیریت)، ۷۹،
- (۱۶) نیازی، محسن؛ کارکنان نصر آبادی، محمد (۱۳۸۷). توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه انسانی، مجله تدبیر، شماره ۲۰۳
- (۱۷) نوبخت، محمد باقر؛ و صادقی علی اصغر (۱۳۸۷). «بررسی نقش دانشگاه آزاد اسلامی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور، تهران، انتشارات دفتر گسترش تولید علم (وابسته به معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی)

- زمینه‌های ایده‌پردازی، ابتکار و خلاقیت را برای کارکنان دانشگاه فراهم سازند.
- (۲) نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که برنامه‌ها و عملیات تجاری‌سازی دانش بر محور نیروی انسانی دانشگاه می‌چرخد از این رو پیشنهاد می‌گردد که مدیران و رهبران دانشگاه برنامه‌های تقویت و توانمندسازی منابع انسانی را در اولویت سیاست‌ها و برنامه‌های کاری خود قرار دهند.
- (۳) محدودیت این پژوهش این است که داده‌ها محدود به یک جامعه آماری است که تعمیم‌پذیری یافته‌های آن را کاهش می‌دهد، ولی می‌توان با کاربرد آن در جوامع دیگر، قابلیت تعمیم آن را افزایش داد. همچنین پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی جهت دستیابی به جزئیات بیشتر این پژوهش در سایر دانشگاه‌ها، مؤسسات علمی، تحقیقاتی و صنعتی دیگر مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان به نتایج معتبرتری دست یافت.

#### فهرست منابع

- (۱) استراوس، آنسلم، «و» جولیت، کوربین (۱۳۸۷). «اصول روش تحقیق کیفی، نظریه‌مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- (۲) استاد زاده، مریم، "عوامل موثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی" راهکار مدیریت، ۱۳۸۷
- (۳) ارجمندی نژاد، آفاق، دعایی، یعقوبی، حبیب‌اله؛ نورمحمد و روشن سید علیقلی (۱۳۹۵). «مطالعه اکتشافی مولفه‌های اثر گذار بر بهره‌وری منابع انسانی در بستر اسلامی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد» فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره سی و نه، زمستان ۱۳۹۵
- (۴) اللهوردی، مصطفی، فرح آبادی، سید محمد احسان، سجادی، هانیه السادات (۱۳۸۹)، اولویت بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه بیمارستان، ۳۵ (۴-۳)، از صفحه ۷۷ تا صفحه ۸۵
- (۵) پور عزت، علی اصغر «و» حیدری، الهام (۱۳۹۰) «شناسایی و دسته‌بندی چالش‌ها و موانع تجاری‌سازی دانش با استفاده از روش کیو، فصلنامه سیاست علم و فن آوری، سال چهارم، شماره ۱.
- (۶) پدرام، محسن، "ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی"، ماهنامه آموزشی بانک ملی ایران، شماره ۱۳۹۰، ۱۸۰، صص ۲۳-۱۹

- ۱۸) نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۷۲) «کارگاه‌های آموزشی روشی برای توسعه منابع انسانی، تحلیل موردی» فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، سال اول، شماره ۳، صص ۸۷-۱۱
- ۱۹) واله‌ی زاده، سعید (۱۳۸۹). «بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با بهره‌وری نیروی انسانی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان
- 20) Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- 21) Buenstorf, G. (2006). Commercializing basic Science as a Competitor or Complement of Academic Accomplishment? The Case of Max Planck Directors, available at: [www://cemi.epfl.ch/webdav/site/cemi/shard/workshop](http://www://cemi.epfl.ch/webdav/site/cemi/shard/workshop).
- 22) Bologna Razvan and Lupu Ana Ramona (2014), Organizational learning networks that can increase the productivity of IT, *Expert Systems with Applications*, Vol. 41, pp.126-136
- 23) Canback, S. (1998). Transaction cost theory and management consultation: why do management consultants exit? (logic of management consulting) *journal of management consulting*, vol10, 3-11.
- 24) Cockburn, I. & Henderson, R. (1998). Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior and the organization of research in drug discovery, *Journal of Industrial Economics*, XLVI(2), 157-182.
- 25) Crossman, J. (2010). "Leadership in secular organizational contexts and its relation to Denise Keltner, B. (2000). "An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment". *Management Psychology Sociology*,
- 26) Jaafari E. (2012). The relationship among organizational climate, organizational Learning and teacher's self efficacy. *Social and Behavioral Sciences*. No. 47. pp 2212 - 2218.
- 27) Paydarfard. D. Abbaszadeh. Y. Fani. M. Hamdi. (2015) The Relationship between the Quality of Work Life of Employees with Human Resource Productivity in Islamic Azad University of Salmas, Khoy and Urmia Branches. *Journal Productivity Management*. N, 32
- 28) International conference on business and economic research (4TH ICBER 2919) proceeding. Golden flower hotel, Bandung, Indonesia . pp. 410-422.
- 29) Yaakub, N.I., Zainol, Z.A., Rahman, M.N.A., & Wan Hussain, W.M.H. (2019). "University research as entrepreneur: Problem and obstacles for commercialization university research".



## **Analysis of the Aspects of Knowledge Commercialization Leadership in Improving Employee Productivity**

### **Abstract**

In organizations, there are many factors that contribute to the realization of human resource productivity, one of which is the skills and leadership styles of knowledge commercialization. Identifying the dimensions of this type of leadership and analyzing its impact on employee productivity can be helpful for university administrators and policy makers. The purpose of this research was to identify the leadership dimensions of knowledge commercialization and to investigate its impact on employee productivity in Islamic Azad University of Tabriz. The method of this research is mixed (qualitative and quality). In the qualitative phase, 21 experts of knowledge commercialization were selected by purposeful sampling, and after semi-structured interviews, the research model was designed. In the quantitative part, the data collection tool is a researcher-made questionnaire, the validity of the questionnaire was confirmed by the supervisors and experts. The reliability of the questionnaire was also determined through Cronbach's alpha test, which was above 0.7 in all variables. Based on the findings of this research, the leadership of knowledge commercialization in Tabriz Azad University includes five dimensions; Quantum management is the capacity of education and research, organizational learning, competitive advantage and organizational intelligence. According to the model obtained in this research, in general, knowledge commercialization leadership predicts a total of 0.53 of the variance of employee productivity in Islamic Azad University of Tabriz.

**Keywords:** leadership, commercialization, knowledge, productivity

