

## مدیریت دانش: حلقه ارتباطی میان رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

صاحب ایمانی<sup>۱</sup>، مهدی بصیرت<sup>۲\*</sup>، حسین آلبوعباد<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس مدیریت تدارکات و امور کالا، شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، اهواز، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه اقتصاد، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران (عهده دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> کارشناس مدیریت تدارکات و امور کالا، شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، اهواز، ایران

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۹۴، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۳۹۵، پذیرش: مرداد ۱۳۹۵

### چکیده:

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش است. روش پژوهش حاضر از نظر جمع آوری داده‌ها از نوع کمی و از نظر روند انجام تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان شاغل در نمایندگی‌های یک شرکت بیمه در استان خوزستان می‌باشد که با توجه به کم بودن حجم جامعه، از روش سرشماری استفاده شد که در نهایت با جمع آوری پرسشنامه‌های نهایی، تعداد ۱۰۲ پرسشنامه جمع آوری گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزار اسمارت پی. ال. اس (Smart-PLS) صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول گرا بر مدیریت دانش و رفتار شهروندی سازمانی از یکسو و از سوی دیگر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین، نقش میانجی مدیریت دانش بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

واژه‌های اصلی: رهبری تحول آفرین، مدیریت دانش، رفتار شهروندی سازمانی، شرکت‌های بیمه، میانجی‌گری جزئی.

### ۱- مقدمه

در اقتصاد دانش بنیان امروزی، دانش به عنوان سرمایه سازمانی شناخته می‌شود که باعث افزایش مزیت رقابتی پایدار و همچنین افزایش قابلیت‌های سازمانی می‌شود [۵۶]. تأثیر مدیریت دانش بر موفقیت کلی سازمان به طور گسترده‌ای تأیید شده است. سازمان‌ها با کمک مدیریتی جامع و سیستماتیک، دانش و تجربیاتی به دست خواهند آورد که موفقیت، رقابت پذیری و بقای بلندمدتشان را فراهم می‌سازند [۴۷]. از سوی دیگر، اهمیت رهبری در این است که رهبران افرادی هستند که از راه نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست پیدا می‌کنند و به همین دلیل کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان حایز اهمیت هستند [۶]. ضمن اینکه در ادبیات آکادمیک و حرفه‌ای مدیریت، برای فهم تأثیر نقش‌های فرا وظیفه‌ای کارکنان بر مشارکت آنان به صورت مثبت در عملکرد سازمان‌ها توجه قابل ملاحظه‌ای صورت گرفته است. در میان نقش‌های مختلف فرا وظیفه‌ای، اهمیت حیاتی رفتار شهروندی در اثربخشی سازمانی، برای مدیران عملگرا به اثبات رسیده است. «کوهن و ویگودا» بر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در تمام شکل‌های سازمانی تأکید کرده و متذکر شده‌اند که رفتار شهروندی

سازمانی اثربخشی سازمانی را به طرق مختلف بهبود می‌بخشد. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان الگوی نوین رفتار کارکنان در سازمان، امروزه به عنوان رویکرد مدرن مدیریت نوین نیروی انسانی در بسیاری از سازمان‌ها از جمله بیمه مورد استفاده قرار گرفته است [۱]. به طور کلی، رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند. به این ترتیب، مطالعه و بررسی این گونه رفتار افراد در سازمان بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد [۲].

### ۲- بیان مسئله

شرکت‌های خدماتی از جمله شرکت‌های بیمه‌ای، امروزه به عنوان یکی از خرده سیستم‌های جامعه نقش مهمی را در فرآیند توسعه به عهده دارند. اگر مؤلفه‌های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و آموزشی در نظر بگیریم به ناچار نقش این شرکت‌ها را نمی‌توان نادیده انگاشت. از این رو، توجه به مسائل کارکنان سازمان‌ها که جزو سرمایه‌های اصلی سازمان محسوب می‌شوند و نقش بسزایی در تحقق اهداف سازمانی دارند، امری مهم جلوه می‌کند. نتایج تحقیقات اخیر نشان

\* mehdi.basirat@yahoo.com

می‌دهد کارمندی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند [۲۵]. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود، همبستگی، انسجام و بهره‌وری در محیط کاری که ورای الزامات سازمانی است، تعریف می‌شود [۵۲].

در بررسی‌های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثر گذار بر آن، این واقعیت به دست آمد که ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای رهبری از جمله سبک رهبری تحول آفرین از جمله عواملی هستند که بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار هستند [۴۸]. رهبران تحول آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند و این گونه است که رفتار شهروندی سازمانی در سطوح بالا به نمایش گذاشته می‌شود [۱۹]. اینگونه رهبران، افراد جذابی هستند که زبردستان خود را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می‌کنند و کارکنان زمانی به افزایش تلاش‌ها و کوشش‌های فوق‌العاده (اضافی) مبادرت خواهند کرد که آن‌ها با رهبران حمایتی و تحول آفرین کار بکنند.

از سویی دیگر، در پژوهش‌های مختلفی نیز نشان داده شده است که عامل مدیریت دانش نیز بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. در سال‌های اخیر سازمان‌ها پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند. دانش به عنوان منبع کلیدی برای خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شود که باید مدیریت شود [۴۱].

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است. مدیریت دانش به خلق، اشتراک‌گذاری و نفوذ دانش در فکر، ذهن و تخیل افراد می‌پردازد و تلاش می‌کند تا دانش‌های پراکنده شده در افراد سازمان را به گونه‌ای جمع-آوری و مدیریت کند تا به خلق دانشی جدید منجر شود [۶۶]. در واقع، مدیریت دانش تلاش‌های استراتژیک ارزش‌افزا برای بهبود اثربخشی سازمان در تغییرات محیط کسب و کار و محیط اجتماعی است [۳۵]. در چنین شرایطی سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانششان به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار بهره‌گیرند. از این رو، مدیریت دانش نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که می‌تواند به پرسنل جدید برای هماهنگ شدن با شغل جدید و محیط جدید سازمانی به صورت مؤثر در راستای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی یاری برساند [۷].

ضمن اینکه در محیط رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به دارایی‌های دانشی نسبت به گذشته شدت چشمگیری یافته است. غیرقابل تقلید

بودن، کمیاب بودن، ارزشمندبودن و غیر قابل جایگزین بودن از ویژگی‌های این دارایی‌های دانشی همراه با ظهور رویکردها و مفاهیمی چون مدیریت دانش، سرمایه فکری، دارایی‌های نامشهود، دیدگاه دانش‌گرا به سازمان و نیز کثرت تحقیقات دانشگاهیان و دست‌اندرکاران اجرایی، همگی گویای اهمیت فزاینده منابع دانشی در سازمان‌ها می‌باشد [۵]. به طوری که مدیریت دانش، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمان‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، مدیریت دانش خود را اندازه‌گیری نموده و عوامل مؤثر تأثیرگذار بر آن و همچنین پیامدهای حاصل از آن را شناسایی نموده تا بتوانند از این عامل مزیت رقابتی در جهت بهبود توانمندی‌های سازمانی‌شان استفاده مفید نمایند. در نهایت، می‌توان این گونه بیان کرد که برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، علاوه بر اینکه می‌بایست به مباحث مربوط به کارکنان علی‌الخصوص مباحث رفتار شهروندی سازمانی توجه داشت، می‌بایست جریان دانش، نوجویی و نوآوری را در سازمان نیز تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود و برای رسیدن به این مهم نیازمند رهبرانی تحول آفرین هستیم که محرک این جریان بوده و کارکنان را به سمت یادگیری تشویق نمایند [۴۰].

از این رو، با توجه به تحولات گریزناپذیر جهانی، شرکت‌های بیمه می‌بایست این جریان را جدی گرفته و به شناسایی و بکارگیری رهبران تحول آفرین در نظام بیمه بپردازند تا کارکنان به منظور تحقق اهداف به سطح بالایی از برانگیختگی برسند. به همین منظور برای دستیابی به اهداف سازمان لازم است کارکنان از حداکثر توان، مهارت، دانش و ظرفیت یادگیری خود بهره بگیرند و احساس خشنودی و رضایت خاطر کرده تا تحقق اهداف سازمانی میسر باشد. لذا، با توجه به ضرورت و اهمیت بحث رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش، به دنبال بسترهای مناسب برای حصول به این مهم هستیم که چگونه رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش، رفتار شهروندی سازمانی را در یکی از نمایندگی‌های بیمه استان خوزستان تحت تأثیر قرار می‌دهد و چه ارتباطی میان آن‌ها وجود دارد؟

### ۳- پیشینه نظری پژوهش

#### ۳-۱- رهبری تحول آفرین<sup>۲</sup>

رهبری تحول آفرین ابتدا توسط برنز (۱۹۷۸)، بطور گسترده‌ای به کار برده شد و به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زبردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد. پس از آن بس و اولیو ایده‌های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت کردند [۲۲].

<sup>2</sup> Transformational Leadership

<sup>1</sup> Organizational Citizenship Behavior

عملکرد سازمانی را با قادر ساختن سازمان به "عملکرد هوشمندانه تر" بهبود بخشد. گلویت و ترزیوسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، مدیریت دانش را رسمیت دسترسی به تجربه، دانش و تخصص که قابلیت‌ها و توانایی‌های جدیدی را ایجاد می‌کند، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد، تعریف کرده‌اند. به طور کلی مدیریت دانش تلاش‌های استراتژیک ارزش افزا برای بهبود اثربخشی سازمان در تغییرات محیط کسب و کار و محیط اجتماعی است [۴۳].

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این خصوص سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به عنوان یک دارایی می‌نگرند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود را توسعه می‌دهند. مدیریت دانش به عنوان یک چرخه حیات تشبیه شده که شامل چهار مرحله ایجاد و کسب دانش (فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است)؛ ذخیره و نگهداری دانش (فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند)؛ توزیع و انتقال دانش (فعالیت‌هایی که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفری دیگر است)؛ بکارگیری دانش (فعالیت‌هایی که در ارتباط با اجرای دانش در فرآیندهای سازمانی هستند)، است [۳۸].

### ۳-۳- رفتار شهروندی سازمانی<sup>۴</sup>

هر چند مفهوم رفتار شهروندی سازمانی ابتدا در مقالات و تحقیقاتی از بارنارد (۱۹۳۸) و کاتز (۱۹۶۴) ارائه گردید ولی برای اولین بار باتمن و ارگان (۱۹۸۳)، بودند که در خلال بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد، آن را بررسی نموده و از اصطلاح «رفتار شهروندی سازمانی» استفاده نمودند [۳۶].

رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه ارگان<sup>۵</sup> (۱۹۹۴)، رفتاری خودجوش<sup>۶</sup> و آگاهانه<sup>۷</sup> است که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی تقویت نشده، اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن در آن است که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده بلکه رفتاری عمدتاً مبتنی بر انتخاب شخصی است و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود [۴۵].

اسپکتور<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری فردی تلقی می‌کند که داوطلبانه است، به طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی

رهبری تحول‌آفرین یک فرآیند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می‌کند [۴]. رهبری تحول‌آفرین فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می‌باشد [۴۶]. آن‌ها موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌سازند و کارکنان را در راه رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نمایند [۳۱].

رهبری تحول‌آفرین بر انتقال سازمان و اعضای آن از وضعیت جاری به یک وضعیت بهتر که هم‌تراز با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان است تمرکز دارد [۶۱]. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود کمک می‌کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آن‌ها را برای تلاش فراتر از حد معمول بر می‌انگیزانند. آن‌ها به پیروان خود چنین القا می‌کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیاندیشند و بر اهداف بزرگتر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ارائه چشم‌انداز آینده، چنان تأثیری بر پیروان خود می‌گذارند که آن‌ها چشم‌انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش وافر برای رسیدن به آن نشان می‌دهند [۱۵].

در واقع، رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ابزارهایی همچون ۱. نفوذ آرمانی که به معنای الگوی واقعی عمل کرده و این عمل منجر به نمایش رفتارهای مطلوب کارکنان می‌شود؛ ۲. انگیزش الهام‌بخش که به معنای مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده و ایجاد انگیزه در آنان می‌باشد؛ ۳. ترغیب ذهنی، به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان [۳۹] و ۴. ملاحظات فردی، در راستای رسیدن به نیازهای مطلوب و در جهت توسعه توان بالقوه افراد سازمان؛ به دنبال ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان هستند تا جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند [۲۹].

### ۳-۲- مدیریت دانش<sup>۱</sup>

مدیریت دانش، یکی از موضوعات مهم در مدیریت نوین امروزه محسوب می‌شود. پژوهشگران بسیاری اهمیت دانش را در نائل شدن به مزیت رقابتی و حفظ آن درک کرده‌اند و اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن بیست و یکم را تأکید بر دانش و اطلاعات می‌دانند [۲۶]. مدیریت دانش به معنای بهبود فرآیندهای کار دانش است [۲۳] و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و نتیجه‌گیری ضروری است [۳۴].

به عبارت ساده‌تر می‌شرا و بهانکار<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، مدیریت دانش را مجموعه‌ای از فنون و رویه‌ها تعریف می‌کنند که به جریان دانش در داخل سازمان کمک می‌کند [۱۷]. مدیریت دانش می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های

<sup>3</sup> Gloet & Terziowski

<sup>4</sup> Organizational Citizenship Behavior

<sup>5</sup> Organ

<sup>6</sup> Spontaneous

<sup>7</sup> Discretionary

<sup>8</sup> Spector

<sup>1</sup> Knowledge Management

<sup>2</sup> Mishra & Bhaskar

پاداش برانگیخته نشده است و کارایی سازمان را افزایش خواهد داد. همچنین تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی که فراتر از الزامات رسمی نقش و جایگاهشان می‌باشد نیز به عنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده رفتار شهروندی سازمانی از نظر او شناخته شده است [۵۸].

در واقع، رفتار شهروندی سازمانی، سازمان را به منافع بیشتر مجهز می‌کند و نیاز به مکانیزم‌های رسمی پر خرج را در سازمان کاهش می‌دهد [۳۳]. در نهایت، می‌توان بیان کرد که رفتارهای شهروندی سازمانی مجموع رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط کار محسوب می‌شود، ولی در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری بازی می‌کنند و حداقل طی ۲۵ سال گذشته به حوزه گسترده در تحقیقات مدیریتی و سازمانی تبدیل شده‌اند [۸].

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی بین پژوهشگران وجود ندارد. ابعادی نظیر رفتارهای کمک‌دهنده، رادمردی و گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات و غیره در پژوهش‌های گوناگون به عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند [۱۶]. در پژوهش حاضر، بر اساس تعریف آرگان (۱۹۹۴)، مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی که در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط نیز مورد استفاده قرار گرفته، بررسی شده است: ۱. نوع دوستی<sup>۱</sup>، رفتاری داوطلبانه است که هدف اصلی آن کمک به افراد دیگر سازمان با در نظر گرفتن وظایف یا روابط سازمانی است؛ ۲. وظیفه‌شناسی (وجدان کاری)<sup>۲</sup>، حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند و فراتر از حداقل سطح وظیفه مورد نیاز برای انجام آن کار فعالیت می‌نمایند؛ ۳. جوانمردی<sup>۳</sup>، به معنای تحمل عوارض و مشکلات اجتناب‌ناپذیر کاری بدون اعتراض است؛ ۴. تواضع و تکریم<sup>۴</sup>، اشاره به نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان دارد. افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند؛ ۵. فضیلت شهروندی<sup>۵</sup>، تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان است.

ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش و بسیاری از متغیرهای سازمانی دیگر همچون ساختار سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، تعهد سازمانی و غیره کانون توجه تحقیقات بسیاری قرار گرفته است. در ادامه به طور خلاصه به بررسی پژوهش‌هایی که سازه‌های تحقیق حاضر را مورد بررسی قرار داده‌اند، پرداخته می‌شود.

#### ۴- پیشینه تجربی و بیان فرضیه‌های تحقیق

تحقیق‌هایی که به بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: پژوهش‌های [۲۷، ۳۲، ۴۴، ۶۲] به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است و نتیجه پژوهش آن‌ها حاکی از این است که سبک رهبری تحول آفرین باعث ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالایی در اعضای سازمان می‌شود. همچنین از پژوهش‌های داخلی نیز می‌توان به دو پژوهش یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) که نتیجه گرفتند تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند [۲۵] و مرادی و همکاران (۱۳۹۰) که نتیجه گرفتند رهبری تحول آفرین نسبت به رهبری تبدالی، پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای رفتار شهروندی سازمانی است، اشاره داشت [۱۸].

از پژوهش‌هایی که ارتباط بین مدیریت دانش و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرده‌اند نیز می‌توان به پژوهش تیه و سان<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) اشاره داشت که نتیجه گرفتند درگیری شغلی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط با رفتارهای تسهیم دانش در سازمان هستند [۶۰]. همچنین، در پژوهش سان و همکاران (۲۰۰۷)، نیز اشاره شده است که عملکرد بالای منابع انسانی که اشاره به دانش ضمنی و آشکار دارد بر رفتار شهروندی سازمانی و افزایش عملکرد سازمانی تأثیر دارد [۵۹].

در ارتباط با پژوهش‌های داخلی در رابطه با بررسی این دو سازه نیز می‌توان به پژوهش‌های حسینی و دانایی‌فرد (۱۳۹۱) و دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰) اشاره داشت که نتیجه گرفته‌اند تسهیم دانش در پرتوی رفتار شهروندی سازمانی ارتقا می‌یابد [۷، ۱۱].

همچنین، در پژوهش سلاسل و همکاران (۱۳۸۸)، نشان داده شد که دانش کاربردی به عنوان یکی از مؤلفه‌های هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار ندارد [۱۴].

همچنین، پژوهش‌هایی وجود دارد که ارتباط رهبری تحول آفرین با مدیریت دانش را بررسی نموده‌اند از قبیل: نوروزی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) که ارتباط بین رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که رهبران تحول آفرین می‌توانند تأثیر بسزایی در نوآوری سازمانی داشته باشند [۴۹].

همچنین گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۱۲)، نیز در پژوهششان با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی نتیجه گرفتند که این رهبران بر هر کدام از ابعاد یادگیری، عملکرد و نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند [۳۹]. از پژوهش‌های داخلی نیز می‌توان به پژوهش‌های خیراندیش و کاملی (۱۳۹۰) و رستمی و سعدی (۱۳۹۱) نام برد که نتایج مشابهی گرفته‌اند و

<sup>1</sup> Altruism  
<sup>2</sup> Conscientiousness  
<sup>3</sup> Sportsmanship  
<sup>4</sup> Courtesy  
<sup>5</sup> Civic Virtue

<sup>6</sup> Teh & Sun

<sup>7</sup> Noruzy et al

این در راستای نتایج پژوهشی است که بیان کردند، توجه فردی رهبر به پیروان است که منجر به اعتمادسازی، ایجاد احترام در میان پیروان و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای کار کردن فراتر از انتظارات می‌شود [۶۵]. به عنوان یک نتیجه، ایستاد و همکاران (۲۰۱۱) بیان کردند که در مسیر اصلی ادبیات رهبری مدرسه، اعتماد مدیر قادر است بر توسعه روابط مبادله اجتماعی تأثیر داشته باشد که این امر در نتیجه منجر به افزایش سطوح رفتار شهروندی سازمانی می‌شود [۳۷].

بنابراین، فرضیه پژوهش بدین صورت بیان می‌شود:  
**فرضیه اصلی (H1):** رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان شرکت بیمه تأثیر دارد.

علاوه بر این، بین رهبری و دانش افراد باید ارتباط پویایی وجود داشته باشد. این ارتباط از راه تشویق، برانگیختن استنباطها و نگرش‌های افراد برای کسب دانش صورت می‌گیرد. بنابراین، رویکرد رهبری در مدیریت دانش مستلزم استقرار نظامی است که یکایک کارکنان را ارزشمند تلقی کرده، از تک‌تک آن‌ها یک رهبر دانش بسازد. اجرای این نظام، محیطی را می‌آفریند که تلاش کارکنان را در زمینه رهبری دانش تسهیل نموده و پاداش را در فرآیند مدیریت دانش تهیه و به کارکنان در جهت انجام وظایف و اخذ تصمیم بدون نیاز به اعمال سرپرستی از ناحیه رؤسای خود ارائه می‌دهد [۲۴].

از سوی دیگر، رهبران الگوی دیگرانند؛ از این رو، آنان بر چگونگی گرایش و برخورد سازمان با اقدامات و فرآیندهای مدیریت دانش تأثیری مستقیم دارند [۹]. همچنین، رهبران دانشی از راه ایجاد تماس و ارتباط مستمر با اعضای سازمان، شناخت مساعدت‌های فردی و ایجاد فرصت برای رشد و پرورش آن‌ها را دلگرم می‌کند [۳۵]. بنابراین، به نظر می‌رسد که سبک‌های رهبری نوین به عنوان یک راهکار کارآمد، توانایی آن را داشته باشد تا مشکلات کنونی سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها را تا حدود زیادی کاهش دهد و سازمان دانش‌مداری را ایجاد نماید. با توجه به مباحث بالا فرضیه پژوهش به قرار زیر است:

فرضیه فرعی اول (H2): رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش کارشناسان شرکت بیمه تأثیر دارد.  
 از سوی دیگر، فرآیند مدیریت دانش، شامل فعالیت‌های مختلفی است. مهم‌ترین فرآیندهای چرخه حیات مدیریت دانش عبارتند از: ایجاد دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش [۷]. به طور خاص تسهیم دانش، فرآیند مرکزی مدیریت کردن دانش در نظر گرفته می‌شود، زیرا یک پیش نیاز مهم برای نوآوری [۲۸]، یادگیری سازمانی [۵۸] و ایجاد ظرفیت‌ها و بهترین اقدامات [۶۴] به شمار می‌رود. همان طور که تسهیم دانش<sup>۱</sup> (از مؤلفه‌های مدیریت دانش)، از طریق دیدگاه مبادلات اجتماعی ارزیابی می‌شود، متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز عمیقاً ریشه در مبادلات اجتماعی دارد [۵۲].

هر کدام به نوعی بیان کرده‌اند که رهبران تحول‌گرا باعث تسهیل فرآیند مدیریت دانش در سازمان می‌شوند [۱۰، ۱۳].

#### ۴-۱- اهداف و سؤال‌های تحقیق

در این بخش از تحقیق اهداف و سؤال‌ها را در قالب اهداف و سؤالات اصلی و فرعی به صورت زیر بیان می‌کنیم:

##### ۴-۱-۱- سؤال اصلی

آیا رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار دارد؟

##### ۴-۱-۲- سؤال‌های فرعی

آیا رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش تأثیر معنادار دارد؟

آیا مدیریت دانش بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار دارد؟

##### ۴-۱-۳- هدف اصلی

در این تحقیق رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

##### ۴-۱-۴- اهداف فرعی

در بخش دیگر مدل ارتباط رهبری تحول‌آفرین با مدیریت دانش و همچنین مدیریت دانش با رفتار شهروندی سازمانی بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

#### ۴-۲- ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت دانش

در مطالعات صورت گرفته، رفتارهای رهبری (همچون؛ سبک رهبری تحول‌آفرین)، از جمله عوامل تأثیرگذار بر سازه رفتار شهروندی سازمانی مطرح گردیده است [۲۵]. در همین زمینه سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از پیش شرط‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت. پیروانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند، اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی تعیین شده، انگیزش پیدا می‌کنند. همچنین، در صورتی که رهبران رابطه نزدیک، صمیمانه و همراه با اعتمادی را با کارکنان برقرار نمایند، آنان به ارائه سطوح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند یافت [۲۱].

در واقع، می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی و شغل‌های چالش برانگیز را برای پیروان خود فراهم می‌کنند تا تجربه رضایت شغلی بیشتری را داشته باشند. این رهبران از طریق ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش، اعتماد لازم را به دست می‌آورند و ممکن است سطح انگیزش درونی و تمایل برای رفتارهای فراتر از نقش را افزایش دهند [۵۰]. بر اساس معیار عمل متقابل، کارمندانی که حمایت شخصی از رهبران نشان دریافت می‌کنند به احتمال بیشتر رفتار شهروندی سازمانی بالاتری نشان می‌دهند که این امر رهبر را یاری می‌دهد [۳۰].

<sup>1</sup> Knowledge Sharing

روش پایایی مرکب<sup>۴</sup> (CR) نیز استفاده شد که ضرایب آن در جدول شماره (۱) آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های آماری از جمله ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS21 و SMART-PLS انجام شد.

جدول (۱): بخش‌های مختلف پرسشنامه به همراه مؤلفه‌ها و

ضرایب آلفای محاسبه شده برای آن

متغیرهای پنهان	ابعاد متغیرها	آلفا	AVE	CR
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۷۳
	انگیزش الهام‌بخش	۰/۷۰	۰/۶۰	۰/۸۳
	ترغیب ذهنی	۰/۸۱	۰/۶۳	۰/۸۳
	ملاحظات فردی	۰/۷۶	۰/۶۱	۰/۷۳
مدیریت دانش	کسب دانش	۹۰	۰/۷۱	۰/۹۲
	ذخیره دانش	۸۳	۰/۷۵	۰/۸۷
	توزیع دانش	۰/۸۲	۰/۶۵	۰/۸۷
	بکارگیری دانش	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۸۸
رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۰/۷۱	۰/۶۰	۰/۸۰
	وجدان کاری	۰/۷۵	۰/۶۱	۰/۸۰
	جوانمردی	۰/۸۴	۰/۷۳	۰/۸۵
	تواضع و تکریم	۰/۸۳	۰/۶۸	۰/۸۴
	فضیلت شهروندی	۰/۹۰	۰/۷۱	۰/۸۵

#### ۶- یافته‌های تحقیق

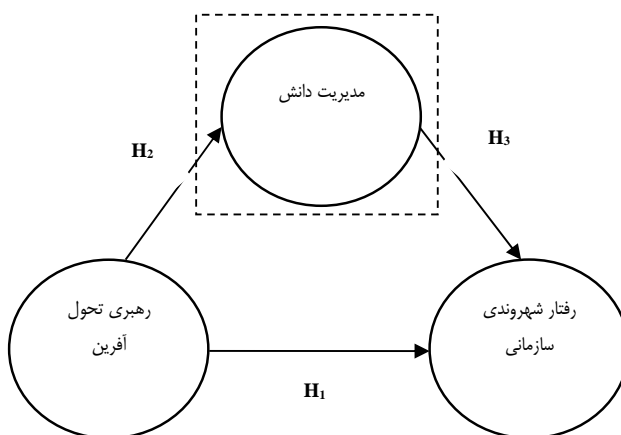
در ابتدا به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) پرداخته شد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است در سطح اطمینان ۹۵ درصد سنجیده می‌شود. بنابراین اگر مقدار سطح معناداری این آزمون‌ها بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، پذیرفته می‌شود [۲۰].

نتایج آزمون مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول (۲) به دلیل اینکه سطح معناداری آن‌ها بزرگتر از ۰/۰۵ است حکایت از تأیید فرض صفر و نرمال بودن توزیع متغیرها دارد. اطلاعات به دست آمده از ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش نشان داد که ۳۰ درصد از پاسخگویان زن و ۷۰

علاوه بر این، رفتار شهروندی سازمانی ممکن است به عنوان جامعه-پذیری و تمایل افراد برای ارتباط با یکدیگر، بنا به توان سازش‌پذیری‌شان در نظر گرفته شود که در نتیجه این سازش‌پذیری، افراد طلب دانش می-کنند تا به یکدیگر یاری رسانند [۶۶]. این مسأله شدیداً رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت دانش را به هم مرتبط می‌نماید. در نتیجه، فرضیه سوم به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه فرعی دوم (H<sub>3</sub>): مدیریت دانش بر رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان شرکت بیمه تأثیر دارد.

لذا، با توجه به مبانی نظری، مرور مطالعات پیشین و بیان فرضیه‌های پژوهش در قالب ارتباط میان آن‌ها، مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) به شرح زیر ارائه گردیده است:



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

#### ۵- روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش جزو تحقیقات توصیفی است. راهبرد جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰۲ نفر از کارکنان یک نمایندگی بیمه در استان خوزستان است که با توجه به کم بودن حجم جامعه از روش سرشماری استفاده شد و تمام جامعه مورد بررسی قرار گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین بس و اولیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با ۲۰ سؤال؛ پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش فونگ و چوی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) با ۲۵ سؤال؛ و پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی پودساکوف و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) [۵۳] با ۲۴ سؤال استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> (AVE) استفاده شده و همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه علاوه بر روش آلفای کرونباخ، از

<sup>1</sup> Bass & Avolio

<sup>2</sup> Podsakoff et al

<sup>3</sup> Average Variance Extracted

<sup>4</sup> Composite Reliability

سازمانی با ضریب علی ۰/۵۵ معنی دار و مثبت است (تأیید فرضیه اصلی). به علاوه، رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش به میزان ۰/۶۹ تأثیر مثبت (تأیید فرضیه فرعی اول) و مدیریت دانش نیز بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۷۳ تأثیر مثبت و معناداری دارند (تأیید فرضیه فرعی دوم) که حاکی از معنادار بودن نقش میانجی مدیریت دانش است.

درصد از آن‌ها مرد بوده‌اند. از نظر تحصیلات ۳۰ درصد مدرک کارشناسی ارشد داشته و مابقی آن‌ها تحصیلاتی در سطح لیسانس و پایین تر داشته‌اند. سابقه اجرایی پاسخ‌دهندگان هم اکثراً بین ۵ تا ۱۰ سال بوده است. مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش در جدول (۲) نشان داده شده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی (۰/۴۰)، رهبری تحول آفرین با مدیریت دانش (۰/۴۴)، و مدیریت دانش با رفتار شهروندی سازمانی (۰/۳۱) رابطه مستقیم و معناداری دارند.

در مرحله بعد، رابطه علت و معلولی بین رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی و همچنین نقش میانجی مدیریت دانش در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همان طور که در شکل ۲ و جدول ۳ نمایان است، تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی

جدول (۲): ضرایب همبستگی، میانگین، انحراف معیار و مقادیر آزمون KS برای متغیرهای پژوهش

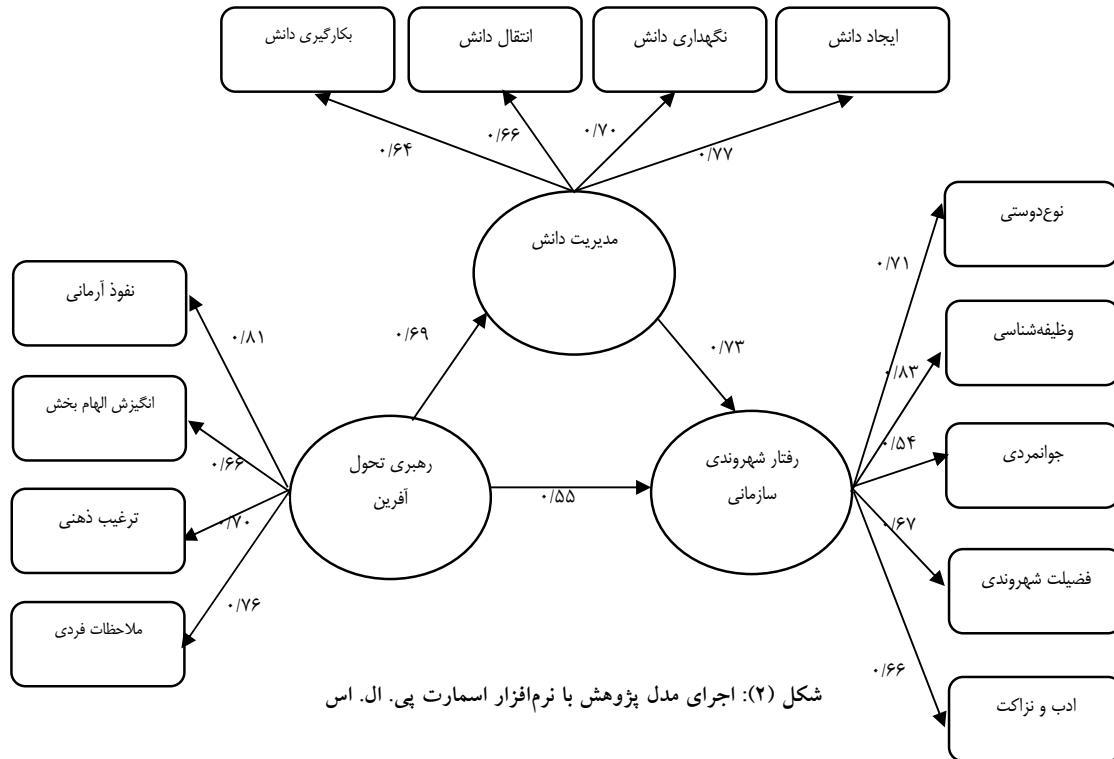
نتایج آزمون KS		انحراف معیار	میانگین	رفتار شهروندی سازمانی	مدیریت دانش	رهبری تحول آفرین	متغیرها
سطح معناداری	آماره آزمون						
۰/۱۸۲	۱/۳۳۸	۰/۳۷۲	۲/۵۸			۱	رهبری تحول آفرین
۰/۲۰۴	۱/۳۵۸	۰/۳۲۴	۲/۸۹		۱		مدیریت دانش
۰/۱۵۳	۱/۱۳۳	۰/۳۵۶	۳/۲۷	۱	۰/۳۱۴	۰/۴۰۱	رفتار شهروندی سازمانی

خروجی نرم افزار Smart PLS تأیید کننده فرض اصلی و همچنین فرضیه‌های فرعی تحقیق است که در جدول زیر نمایان است. از آنجایی که مطابق با جدول زیر، تمامی مقادیر t بالای ۱/۹۶ هستند، تمامی فرضیه‌ها تأیید می‌شوند (جدول ۳).

علاوه بر تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۵۵، تأثیر غیرمستقیم به میزان ۰/۵۰ (۰/۷۳) × (۰/۶۹) از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش نیز تبیین گشته است. ضرایب علی موجود در شکل زیر نشان از میزان تأثیر متغیرها بر یکدیگر دارند و همان گونه که مشخص است تمامی ضرایب از ۰/۵ بیشتر بوده که تأثیر مناسب و قوی متغیرها در مدل را نشان می‌دهند (شکل ۲).

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد شده	مقدار آماره t-value	نتیجه
رهبری تحول آفرین ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۵	۲/۶۷	تأیید فرضیه
رهبری تحول آفرین ← مدیریت دانش	۰/۶۹	۲/۲۸	تأیید فرضیه
مدیریت دانش ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۳	۳/۱۱	تأیید فرضیه



جدول (۴): مدل میانجی شده پژوهش

متغیر مستقل، متغیر میانجی، متغیر وابسته	a	b**	c*	c'***	نتیجه فرضیه
رهبری تحول آفرین ← مدیریت دانش ← رفتار شهروندی سازمانی	0/155	0/173	0/169	0/166	میانجی گری جزئی (C' کمتر از C)
*: ضریب مسیر میان رهبری تحول آفرین رفتار شهروندی سازمانی (مرحله اول)					
**: ضریب مسیر میان مدیریت دانش رفتار شهروندی سازمانی (مرحله دوم)					
***: ضریب مسیر میان رهبری تحول آفرین مدیریت دانش (مرحله سوم)					
C': ورود متغیر میانجی مدیریت دانش در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (مرحله چهارم)					



همان طور که بیان گردید سازمان‌ها برای رقابت در دنیای پرتلاطم کنونی و حفظ موجودیت و امید به پیشرفت در آینده نیازمند کارکنانی با انگیزه بوده و با داشتن این گنجینه با ارزش است که می‌تواند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها به پیش روند. از این رو، لازم است تا مباحثی که مربوط به علل انگیزه کارکنان، ارتقای کارایی و بهره‌وری آن‌ها و بسیاری از مسائل سازمانی دیگر از قبیل رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت دانش، سبک‌های رهبری و غیره می‌شود را مورد بررسی قرار داد. در پژوهش حاضر نیز این امر مورد بررسی قرار گرفت. بر مبنای فرضیه اصلی پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد. به عبارت دیگر، می‌توان بیان کرد که استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در نمایندگی شرکت بیمه استان خوزستان موجب می‌شود تا رفتار شهروندی سازمانی بهبود یابد. در این راستا، بس و اولیو (۲۰۰۰)، بیان نمودند که رهبری تحولی منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی می‌شود. آن‌ها در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول کرده و باعث بین کارکنان می‌شوند.

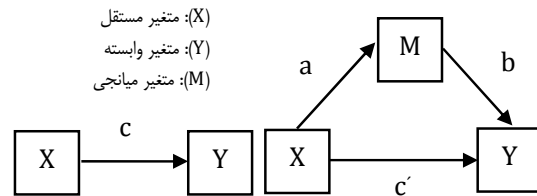
و از این طریق به بهبود رفتار شهروندی سازمانی کمک می‌نمایند. نتایج پژوهش‌های چن و فار (۲۰۰۱)؛ کریشنن و آرورا (۲۰۰۸)؛ تویگ و همکاران (۲۰۰۸)؛ ال‌شرفی و راجیانی (۲۰۱۳)؛ یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) و مرادی و همکاران (۱۳۹۰) که به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و نتیجه گرفتند سبک رهبری تحول‌آفرین باعث ایجاد تعهد سازمانی و افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود، تأییدی بر یافته فرضیه حاضر هستند.

نتایج حاصل شده از فرضیه فرعی اول پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معناداری رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش در بین کارکنان نمایندگی بیمه استان خوزستان است. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد تیم‌های کاری و مشارکت در انجام کارها و اعتماد بین کارکنان موجب خواهند شد تا جریان دانش آزادانه‌تر در کل سازمان گسترش یابد. این رهبران در سازمان‌ها با دادن آزادی عمل به افراد، باعث مشارکت بیشتر آن‌ها در کسب، خلق، توسعه و کاربرد دانش در سطوح مختلف سازمان می‌شوند. پس رهبران تحول‌آفرین می‌توانند هم به عنوان عامل تسهیل‌کننده و هم به عنوان مانعی برای موفقیت مدیریت دانش تلقی شوند. تحقیقات صورت گرفته به روشنی از ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش حمایت می‌کنند. اما به هر حال مشخص نیست که کدام یک از شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین باعث تسهیل یا مانع مدیریت دانش می‌شود و یا بیشترین اثر را بر موفقیت یا شکست سازمانی دارد. نتایج فرضیه حاضر با نتایج پژوهش‌هایی از قبیل نوروزی و همکاران (۲۰۱۳)؛ گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۱۲)؛ خیراندیش و کاملی (۱۳۹۰) و رستمی و سعدی (۱۳۹۱) که نتایج مشابهی گرفته‌اند و هر کدام به نوعی بیان

علاوه بر مطالب ارائه شده، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام 'VAF' استفاده می‌شود [۴۲] که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند. هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد [۱۲].

$$VAF = \frac{0.68 \times 0.73}{(0.68 \times 0.73) + 0.0463} = 0.478$$

بدان معنی است که تقریباً ۴۸ درصد از اثر کل رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق غیر مستقیم، توسط متغیر مدیریت دانش تبیین می‌شود که مؤید نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین متغیر مستقل اصلی و متغیر وابسته اصلی است. با توجه به نتایج بیان شده در جدول ۳ و ضریب مسیر و اعداد معناداری موجود در آن برای فرضیه‌های تحقیق، می‌توان همه فرضیه‌ها را مورد قبول دانست. ولیکن، به منظور آزمون ارتباط میانجی شده، از گام‌های والموبا و همکاران (۲۰۰۸) [۶۴] و پریچر و هایس (۲۰۰۴ و ۲۰۰۸) به نقل از اکبری و همکاران (۱۳۹۴) به صورت زیر عمل می‌نماییم [۳] (شکل ۳ و جدول ۴).



شکل (۳): گام‌های آزمون متغیر میانجی (منبع: [۵۴] و [۵۵])

جدول ۴ نشان می‌دهد در مرحله اول، رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. این وضعیت شرط اول تحلیل میانجی را تأمین می‌کند. در مرحله دوم و سوم نیز، رابطه مدیریت دانش با رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین معنادار است. این وضعیت شرط دوم و سوم میانجی را نیز تأمین می‌کند. در گام چهارم نیز، با حضور مدیریت دانش، ضریب مسیر از ۰/۵۵ به ۰/۴۶۳ کاهش پیدا کرده [c' = c - a × b]، اما غیرمعنادار نشده است. این وضعیت حاکی از آن است که متغیر مدیریت دانش نقش میانجی‌گری جزئی<sup>۲</sup> را بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند.

## ۷- نتیجه‌گیری

<sup>1</sup> Variance Accounted For

<sup>2</sup> Partial Mediation

کرده‌اند که رهبران تحول آفرین باعث تسهیل فرآیند مدیریت دانش در سازمان می‌شوند همسو می‌باشد.

نتایج حاصل از فرضیه فرعی دوم پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نمایندگی بیمه استان خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد. می‌توان بیان کرد که در تحقیقات صورت گرفته نشان داده شده است که مدیریت دانش از طریق ایجاد یک فرهنگ مفید و ارزشمند و همچنین ایجاد فرهنگ همکاری در سازمان‌ها نقش مهمی را در فرآیند ارتقای رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. محققان بر نقش محوری مدیریت دانش در ایجاد یک محیط کاری داخلی که به یکدلی، اعتماد، وفاداری و ارتقای فضیلت کارکنان منجر می‌شود، تأکید کرده‌اند. پژوهش تیه و سان (۲۰۱۲)؛ سان و همکارانش (۲۰۰۷)؛ حسینی و دانایی فرد (۱۳۹۱) و دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) که نتیجه گرفته‌اند مدیریت دانش در پرتوی رفتار شهروندی سازمانی ارتقا می‌یابد و در ارتباط مستقیمی با یکدیگر قرار دارند، نیز تأییدی بر یافته فرضیه حاضر می‌باشند.

در ارتباط با فرضیه اول تحقیق، مدیران باید به عواملی همچون ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی به عنوان یک محرک در پیروان و وادار کردن آنان به نگرستن به مسائل از زاویه و نگاهی مختلف، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف توجه نمایند. ضمن اینکه گردآوری افراد متفاوت در کنار یکدیگر، علاوه بر پرورش افراد خلاق و نوآور می‌تواند در ایجاد و تقویت بُعد ابتکارات فردی در رفتار شهروندی سازمانی بسیار مؤثر و مثمرتر باشد. پس، از آنجایی که رفتار شهروندی سازمانی یک فرآیند یک روزه نیست که بتوان آن را به سرعت وارد سازمان کرد، بلکه یک فرآیند زمان‌بر و مداوم است؛ لذا مدیران و رهبران شرکت‌های بیمه و به خصوص شرکت مورد مطالعه می‌بایست جهت ایجاد و تقویت این گونه رفتارها گام به گام حرکت نمایند. در ارتباط با فرضیه دوم تحقیق، ما استنتاج می‌کنیم در صورتی که مدیران تحول آفرین باشند؛ می‌توانند برای پیروان خود در مورد آینده‌ای مطلوب، بینش و بصیرت ایجاد نموده، ارزش‌های عامه پسند را ایجاد و تقویت نمایند. علاوه بر این، برنامه‌ای برای توانمندسازی کارکنان داشته باشند، در اعمال دل آنان نفوذ کرده و در پیروان انگیزه ایجاد نماید که از این طریق می‌تواند به پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود و بالطبع آن تسهیم دانش را تقویت نمایند. همچنین، در راستای فرضیه سوم تحقیق، برگزاری دوره‌های آموزشی و آشنا کردن رهبران و کارکنان با مفاهیمی از جمله مدیریت دانش و تسهیم دانش می‌تواند در بروز رفتارهای فرا نقش اهمیت بسزایی داشته باشد.

ضمن اینکه ما معتقدیم سبک رهبری (به ویژه رهبری تحول آفرین)، مدیریت و اقدامات مدیریتی (یعنی مدیریت مشارکتی و توسعه گروهبای کاری) در یک سازمان می‌تواند شبکه‌ای از ارتباطات را در سازمان به وجود آورد (به عبارتی اقدام به شبکه‌سازی کنند). به طوری که این امر

می‌توانند اعتماد و مشارکت افراد را بهبود دهد. از آنجایی که اعتماد و شبکه‌سازی نیز به عنوان مؤلفه‌های کلیدی سرمایه اجتماعی به شمار می‌روند؛ بکارگیری این سبک از رهبری می‌تواند مهم‌ترین نقش را برای توسعه سرمایه اجتماعی داشته و موجب ایجاد و تقویت آن در سازمان شود که بررسی این ارتباط به پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر جهت نهادینه کردن فرهنگی با ویژگی‌هایی چون ادب و نزاکت، وظیفه‌شناسی، احترام، نوع‌دوستی و جوانمردی در راستای افزایش دانش و یادگیری، استفاده از شیوه‌های رهبری کارآمد و تحول آفرین در بین کارکنان شرکت بیمه پیشنهاد می‌شود. در این راستا موارد زیر به مدیران و مسئولین سازمان بیمه پیشنهاد می‌شود:

- درگیر ساختن پیروان در ارائه چشم‌انداز آینده برای جلب مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف؛

- تسهیل جو مشارکت بیشتر بین کارکنان با ایجاد چشم‌انداز مشترک؛

- توجه به نیازهای کارکنان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر؛

- به مدیران شرکت‌های بیمه پیشنهاد می‌شود تا در راستای افزایش حس نوع‌دوستی و وظیفه‌شناسی، نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند و همچنین صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛

- و پیشنهاد می‌شود که مسئولان سازمان بیمه با تعبیه سیستم اتوماسیون در سازمان و قرار دادن دانش و اطلاعات مختلف در این سیستم، به دنبال افزایش دانش افراد سازمان خود در جهت دستیابی به اهداف سازمانی باشند

## منابع و مأخذ

- [۱] اسلامی، حسن، سیاری، ابوالقاسم، (۱۳۸۶)، رفتار شهروندی سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۷، صص: ۵۹-۵۶.
- [۲] اکبری، مرتضی، ایمانی، صاحب، قبادنژاد، مهدی، رحیمی، رحیم، (۱۳۹۴)، ارتباط میان رهبری تحول آفرین، بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)، توسعه کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۳، زیر چاپ.
- [۳] آقاجانی، طهمورث، شوقی، بهزاد، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه)، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۷، صص: ۵۱-۴۳.
- [۴] انواری، علی‌اصغر، شهابی، بهنام، (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، صص: ۱۸-۳.
- [۵] بور بورجعفری، مریم، رستگار، عباسعلی، (۱۳۹۴)، مطالعه تأثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری گرای:



- Rezazadeh, A., (2013), **Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: an Empirical Investigation of Manufacturing Firms**, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 64(5-8), 1073-1085.
- [49] Organ D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., (2006), **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**, Beverly Hills, CA: Sage.
- [50] Organ, D. W., (1988), **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, KY: Lexington Books.
- [51] Organ, D. W., (1994), **Personality and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Management, 20(2), 465-478.
- [52] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R., (1990), **Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors**, The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.
- [53] Preacher, K. J., Hayes, A. F., (2004), **SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models**, Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36(4), 717-731.
- [54] Preacher, K. J., Hayes, A. F., (2008), **Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models**, Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.
- [55] Qin, F., Chen, P., (2016), **Knowledge Management of Project Team Based on Life Cycle Theory**, In Proceedings of the 6th International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation (pp. 645-652), Atlantis Press.
- [56] Senge, P. M., (2006), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Currency.
- [57] Spector, P. E., (2013), **Introduction: The Dark and Light Sides of Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Organizational Behavior, 34(4), 540-541.
- [58] Sun, L. Y., Aryee, S., Law, K. S., (2007), **High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective**, Academy of Management Journal, 50(3), 558-577.
- [59] Teh, P. L., Sun, H., (2012), **Knowledge Sharing, Job Attitudes and Organizational Citizenship Behavior**, Industrial Management & Data Systems, 112(1), 64-82.
- [60] Top, M., Akdere, M., Tarcan, M., (2015), **Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Turkish Hospitals: Public Servants versus Private Sector Employees**, The International Journal of Human Resource Management, 26(9), 1259-1282.
- [61] Twigg, N. W., Fuller, J. B., Hester, K., (2008), **Transformational Leadership in Labor Organizations: the Effects on Union Citizenship Behaviors**, Journal of Labor Research, 29(1), 27-41.
- [62] Verona, G., Prandelli, E., Sawhney, M., (2006), **Innovation and Virtual Environments: Toward Virtual Knowledge Brokers**, Organization Studies, 27(6), 765-788.
- [63] Wah, C. Y., Menkhoff, T., Loh, B., Evers, H. D., (2005), **Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organization – A Social Capital Approach**, In Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, HI.
- [64] Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J., (2005), **Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: a Comparative Study of Kenyan and US Financial Firms**, Human Resource Development Quarterly, 16(2), 235-255.
- [65] Walumbwa, F. O., Wu, C., Orwa, B., (2008), **Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of** Organization Development Journal, 24(1), 5-15.
- [31] Chen, X. P., Fahr, J. L., (2001), **Transformational and Transactional Leader Behaviors in Chinese Organizations: Differential Effects in the People's Republic of China and Taiwan**, Advances in global leadership, 2, 101-126.
- [32] Clement, M., Vanderberghe, R., (2000), **Teacher's Professional Development: A Solitary or Collegial (ad) Venture?**, Teacher and teaching education, 16, 81-101.
- [33] Davenport, T., (1997), **Ten Principle of Knowledge Management**, Knowledge and process management, 4(3), 149-158.
- [34] DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., Harris, S., (2004), **Toward a Model of Effective Knowledge Management and Direction for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs**, Journal of Leadership and Organizational Studies, 10(4), 26-43.
- [35] Elanain, H. M., (2008), **An Investigation of the Relationship of Openness to Experience and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of American Academy of Business, 13(1), 72-78.
- [36] Elstad, E., Christophersen, K. A., Turmo, A., (2011), **Social Exchange Theory as an Explanation of Organizational Citizenship Behaviors among Teachers**, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 14(4), 405-421.
- [37] Fong, P. S., Choi, S. K., (2009), **The Processes of Knowledge Management in Professional Services Firms in the Construction Industry: a Critical Assessment of both Theory and Practice**, Journal of Knowledge Management, 13(2), 110-126.
- [38] Garcia-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L., (2012), **Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation**, Journal of Business Research, 65(7), 1040-1050.
- [39] Gumusluoglu, L., Ilsev, A., (2009), **Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation**, Journal of Business Research, 62, 461-473.
- [40] Harris, R., McAdam, R., McCausland, I., Reid, R., (2013), **Knowledge Management as a Source of Innovation and Competitive Advantage for SMEs in Peripheral Regions**, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 14(1), 49-61.
- [41] Iacobucci, D., Duhachek, A., (2003), **Mediation Analysis – Round Table arc**, Presentation at the round table of the ACR Conference, Toronto.
- [42] Joo, J., Lee, S. M., (2009), **Adoption of the Semantic Web for Overcoming Technical Limitations of Knowledge Management Systems**, Journal of Expert Systems with Applications, 36, 7318-7327.
- [43] Krishnan, V. R., Arora, P., (2008), **Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior**, Asia Pacific Business Review, 4(1), 34-43.
- [44] Leung, A. S., (2008), **Matching Ethical Work Climate to in-Role and Extra-Role Behaviors in a Collectivist Work Setting**, Journal of Business Ethics, 79(1-2), 43-55.
- [45] Magliocca, L. A., Christakis, A. N., (2001), **Creating Transforming Leadership for Organizational Change: The Cogniscope System Approach**, Systems Research and Behavioral Science, 18(3), 259-277.
- [46] Meihami, B., Meihami, H., (2014), **Knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms (Evidence of Manufacturing Companies)**, International Letters of Social and Humanistic Sciences, 14, 80-91.
- [47] Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., Shaw, M., (2009), **Organizational Citizenship Behavior and Performance A Meta-Analysis of Group-Level Research**, Small Group Research, 40(5), 555-577.
- [48] Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S.,

- Procedural Justice Climate Perceptions and Strength**, The Leadership Quarterly, 19(3): 251-265.
- [66] Yogesh, M., (2000), **Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to “internet time”**, Information Strategy: The Executive's Journal, 16(4), 5-16.