

## تاثیر سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی بر قابلیت های نوآوری با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش (مورد مطالعه: مدیران مدارس شهر کرمانشاه)

فرزاد بسامی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

### چکیده

پژوهش حاضر با عنوان تاثیر سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی بر قابلیت های نوآوری با توجه به نقش متغیر مدیریت دانش (مورد مطالعه: مدیران مدارس شهر کرمانشاه) انجام گرفته است. روش انتخابی این پژوهش روش توصیفی از نوع تحقیقات همبستگی مدل یابی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران مدارس شهر کرمانشاه می باشد که تعداد آنها ۱۴۸ نفر بودند و بدلیل محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری یا کل شماری تعداد ۱۴۸ نفر می باشد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش سبک های رهبری سالزمن (۱۹۸۲)، فرهنگ سازمانی کامرون (۱۹۹۹) نوآوری سازمانی این پرسشنامه چوپانی (۱۴۰۰) و مدیریت دانش پاتریک (۲۰۰۹) بود. یافته های پژوهش نشان دادند که متغیر سبک های رهبری آزاد منشانه با ضریب بتای ۰/۲۹ و متغیر سبک های رهبری مستبدانه با ضریب بتای ۰/۲۶ می توانند به طور منفی و معنی داری قابلیت های نوآوری را پیش بینی کنند. سبک رهبری اقتدارطلبی با ضریب بتای ۰/۳۴ و متغیر فرهنگ سازمانی با ضریب بتای ۰/۳۱ می توانند به طور مثبت و معنی داری قابلیت های نوآوری مدیران را پیش بینی کنند. همچنین، مقدار  $R^2$  نشان می دهد ۳۸٪ از واریانس قابلیت های نوآوری توسط متغیرهای یاد شده تبیین می شود. بین سبک های رهبری با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ). بین فرهنگ سازمانی شایسته سالاری، دیوان سالاری، کلان و بازاری با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ). بین مدیریت دانش با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ).

**واژه های کلیدی:** سبک های رهبری، فرهنگ سازمانی، قابلیت های نوآوری، مدیریت دانش

## مقدمه

در گذشته، مدیری را کارآمد و خوداثربخش می‌شمردیم که به اصطلاح همان روزها «باسوادتر» بود، یعنی محتوا را بیشتر می‌دانست، اما امروز گذشته از تسلط بر محتوا شرایط متعدد دیگری را هم برای مدیر کارآمد بودن در نظر می‌گیریم که آشنایی با فنون کاری، یکی از آنهاست (سعادت، ۱۴۰۱). مدیریت در حقیقت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی به طریقی است که مورد قبول جامعه باشد، سازمان‌ها به مدیران و مدیران اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. رهبر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در مدیران می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی مدیران، اثربخشی و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. (رضائیان، ۱۴۰۲). اثربخشی سازمانی، مدیران سازمان را در هر سطحی درگیر می‌کند. مدیرانی که در راستای تحقق اهداف سازمان گام برمی‌دارند و نقش مؤثری در این زمینه دارند، مستحق دریافت پاداش هستند. اجرای صحیح و اصولی سیستم پاداش‌دهی سبب حفظ استعدادها، توسعه مهارت مدیران و تقویت عملکرد آنها می‌شود. همین موضوع در دراز مدت برای سازمان و اعضای آن بسیار سودمند است. های اساسی مدیریت شامل توانمندی‌هایی است که یک مدیر ایده آل بایستی داشته باشد. مدیریت از پنج فرآیند به نام های برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت تشکیل می‌شود. مدیریت اساساً یک فعالیت سازمانی است، سازماندهی کار و منابع به منظور نیل به موفقیت است. سازمان موفق کار و منابع به یک برنامه‌ریزی دقیق نیازمند است و یک برنامه ریزی مؤثر پیش بینی موانع احتمالی و نحوه مقابله با آنان را در بر می‌گیرد. بسیار مهم است که یک مدیر، گروهی را در راه رسیدن به موفقیت مدیریت کرده و اعضای تیم را هدایت کند. زمانی که مدیر سازماندهی و رهبری گروهی از مدیران را انجام می‌دهد، مدیریت نقش حیاتی در دستیابی به مشارکت و اعمال نظارت بازی می‌کند. مدیریت چنان موضوع وسیع و جامعی است که محدود کردن آن به تعداد محدودی فرآیند بسیار دشوار است. مدیریت بسیار پیچیده و حساس است و بنابراین منطقی نیست که توصیف مدیریت را به تعدادی فرآیندهای مدیریتی محدود کنیم (برزگر و اربابی، ۱۴۰۱).

یک مدیر به منظور اجرای موفق مهارت های مدیریت مسئول است و یک مدیر خوب بایستی به اصول اساسی مدیریت و به نمایش گذاشتن مهارت های اساسی مدیریت در شخصیت و رفتار خود پایبند باشد. پس از دستیابی به دانش طیفی از مهارت های مشخص و درک مهارت های فنی مدیریت و مهمتر از آن به دست آوردن اعتماد به نفس ضروری برای اعمال مدیریت، آنچه که مدیر در این مرحله به آن نیازمند است، داشتن مهارت های نرم مدیریت است که اهمیت یکسانی در مدیریت دارد. مدیریت های نرم، مهارت ارتباط برقرار کردن و ابراز کردن دانسته های مدیر را شامل می‌شود (مارویک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

نوآوری به معنای ایجاد یا بکارگیری یک ایده، روش یا فرآیند جهت ارائه محصول یا خدمت نو به بازار می‌باشد. اگر خلاقیت سازمانی به معنای ارائه طرحی تازه باشد نوآوری سازمانی به معنای پیاده‌سازی و اجرای طرح به صورت واقعی است. نوآوری به معنای عملی کردن یک تفکر خلاق است و نوآوری سازمانی کلید موفقیت در عرصه تکراری سازمان است. زمانی که از مبحث نوآوری سخن به میان می‌آید، اذهان ناخواسته به سوی نوآوری محصول و بعضاً فرآیند تولید آن متمرکز می‌شود، حتی در بعضی مواقع در مورد نوآوری خدمات هم صحبتی به میان نمی‌آید. اما نوآوری در فرآیند، مدیریت بازاریابی و مدیریت عملکرد نیز لازم است. وقتی راجع به اهمیت نوآوری و سازوکارها می‌پردازیم باید توجه داشت که تنها در یک محیط رقابتی «جهانی» است که می‌توان درباره این مفاهیم بحث کرد (یعقوبی، ۱۴۰۰).

<sup>۱</sup> Marwik

این است که بدانیم در جستجوی چه هستیم و مسأله ما چیست؟ بسیاری از کارهای بزرگ و ارزشی که به وجود آمده به واسطه حقیقت جویی بوده که طرح شده است. به عبارتی، قبل از پژوهش هرگونه ابداع، اختراع، اکتشاف، باید به دنبال حقیقت جویی در مورد آن باشیم. در حقیقت جویی، فرد به جمع آوری اطلاعات و تجزیه تحلیل آن‌ها می‌پردازد. ابتدا به دانش و تجربه‌های قبلی درباره مسأله تمرکز می‌شود و سپس تجربه‌های جدیدی در رابطه با مسأله جمع آوری می‌شود. متخصصان اعتقاد دارند در جمع آوری اطلاعات نباید افراط شود، چون زیادی اطلاعات ممکن است منجر به پیروی از کارهای قبلی گردد. بنابراین، جمع آوری اطلاعات اساسی و محوری کافی است. آنچه در این مرحله مهم است تعمق کافی در اطلاعات به دست آمده می‌باشد. در این کنکاش و جستجو باید مواردی که منجر به شکست شده است را نیز مد نظر داشت، چه بسا علل شکست بتواند ایده‌های تازه به فرد بدهد. در اینجا تجزیه و تحلیل نیز اهمیت خاصی دارد، زیرا از طریق آن می‌توان به ارتباط امور پی برد و تفکر خلاق را هدایت کرد. مرحله حقیقت جویی به دو مرحله حل مسأله دیویی یعنی بیان مسأله و جمع آوری اطلاعات مشابه است تنها جهت آن یافتن حل مسأله خلاق است، نه صرفاً "حل مسأله (فیشانی، ۱۳۹۸).

این مسأله به ویژه در ارتباط با مشتری‌ای که از محصول خریداری شده خود در یک یا دو روز پیش یا حتی یک هفته پیش، ناراضی است، بسیار مهم است. این موارد ضروری نیستند، بلکه حیاتی می‌باشند. مهم نیست چگونه آنها را به کار می‌برید؛ اما اگر هر کدام از آنها را از قلم انداخته یا حذف نمایید، مشتریان ناخودآگاه بی‌اعتماد و بدبین می‌شوند. پس تلاش نمایید تا هر زمان می‌توانید، در تمامی این موارد مهم، به بهترین‌ها دست یابید؛ چرا که اگر آمیدی به باز نگاه داشتن درهای خود به سوی مصرف‌کنندگان دارید، این مسأله یک امر مهم به شمار می‌رود. از این رو سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با مدیران تحت سرپرستی می‌باشد. موضوع مدیریت مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است. نتایج این پژوهش‌ها منجر به ارائه و توسعه تئوری‌های مختلفی در زمینه سبک‌های مدیریت مدیران شده است. بررسی این تئوری‌ها طیف وسیعی از سبک‌های مدیریت از سبک‌های آمرانه و استبدادی تا سبک‌های مشارکتی و تحول‌گرا را نشان می‌دهد. سبک‌های مختلف مدیریت عبارتند از: سبک‌های آمرانه، هرچ و مرج طلب، بوروکراتیک، دموکراتیک، مشورتی، مشارکتی، تحول‌گرا، عمل‌گرا و ... باید خاطر نشان نمود که هر یک از خود رهبری خاص برای همه موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوت را برای مدیریت مدیران خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی مدیران برگزینند (الوانی، ۱۳۹۶).

در سازمان‌های امروزی نیاز بیشتری به مشارکت مدیران در مدیریت سازمان می‌باشد، در حقیقت متغیر سبک رهبری از حالت مدیریت استبدادی به سمت مدیریت مشارکتی منجر به موفقیت هر چه بیشتر سازمان می‌گردد. سبک رهبری که منجر به مشارکت گروهی مدیران و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد. علاوه بر این به کارگیری سبک رهبری حمایتی و مشارکتی منجر به افزایش لذت انجام کار و رضایت شغلی در مدیران می‌گردد (رضاییان، ۱۳۹۸).

فرهنگ سازمانی مدیران یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری مدیران و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. فرهنگ سازمانی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب‌نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابط‌های مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی

موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظایف های که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد (زاهدی، ۱۳۹۸).

دورنمای تاریخی از مدیریت دانش، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانایی، یک خواسته تاریخی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن بوسیله فلاسفه غربی به صورت مدون، شاید هزار سال قبل ایجاد شده است. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانایی داشته‌اند، اگر چه بیشتر تأکید آنان بر دریافت هدایت‌های روحانی و زندگی مذهبی بوده است. در حال حاضر تمام علائم و نشانه های آغاز دوران نوین با عنوان عصر دانایی به خوبی احساس می‌شود. در این عصر معیار ارزشیابی کشورها و سهم بندی‌شان در تولید علم به میزان دانش و اطلاعات جدیدی است که بر روی شبکه‌های جهانی قرار می‌دهند و بصورت بهینه به کار می‌برند. در این عصر، اقتصاد دانش بنیان ظهور یافت که مشخصه جامعه‌ای جدید تحت عنوان جامعه فراصنعتی است. مدیریت دانش در برخی از حوزه‌های پیشرفته تجاری چون مدیریت کیفیت فراگیر باز مهندسی فرآیند تجاری، نظامهای اطلاعاتی و مدیریت منابع انسانی ریشه دارد. مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید، گرچه بحث و مذاکره در رابطه با دانش خیلی پیش تر آغاز شده بود (بیل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

در سال ۱۹۶۵ مارشال ادعا می‌کند که بخش اعظم سرمایه، شامل دانش است. وی هم چنین معتقد است که دانش قدرتمندترین موتور تولید است، بدین ترتیب سازمان‌ها باید به طور فزاینده‌ای بر مدیریت آن تأکید کنند. کوهن (۱۹۷۰) تأکید می‌کند که دانش فی‌نفسه سرمایه مشترک یک گروه است. از نظر تاریخی، ما می‌توانیم سه نسل از مدیریت دانش را از یکدیگر متمایز کنیم. دوره ۱۹۹۵-۱۹۹۰ به عنوان نخستین نسل مدیریت دانش شناخته شده است. در طی این نسل، بسیاری از اقدامات بر تعریف مدیریت دانش، بررسی فواید بالقوه مدیریت دانش برای تجارت و طراحی پروژه‌های تخصصی مدیریت دانش مبتنی بود. علاوه بر آن، پیشرفت در حوزه هوش مصنوعی بر تحقیقات مدیریت دانش به خصوص در هدایت، باز نمودن و ذخیره دانش تأثیر گذاشت (پورنژادی، ۱۳۹۶). با توجه به مطالب گفته شده ما به دنبال این مسئله هستیم که آیا سبک های رهبری بر قابلیت های نوآوری با توجه به نقش متغیر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد؟

## روش پژوهش

روش انتخابی این پژوهش روش توصیفی از نوع تحقیقات همبستگی مدل یابی می باشد در این روش پژوهشگر به دنبال کشف و بررسی رابطه بین عوامل و شرایط خاص می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران مدارس ناحیه یک شهر کرمانشاه می باشد که تعداد آنها ۱۴۸ نفر بودند پس از کسب مجوزهای لازم و مشخص شدن اعضای نمونه و هماهنگی با مسئولین ذیربط، طبق برنامه ریزی قبلی، محقق فهرستی از کلیه مدیران مدارس ناحیه یک شهر کرمانشاه تهیه کرده و بدلیل محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری یا کل شماری تعداد ۱۴۸ نفر می باشد.

در این پژوهش از چهار پرسشنامه استاندارد شده استفاده شده است

۱) پرسشنامه سبک های رهبری سالزمن: این پرسشنامه در سال ۱۹۸۲ ساخته و دارای ۳۵ سوال می باشد. مقیاس نمره‌گذاری این پرسشنامه لیکرت بوده و در آن عدد ۱ معرف هرگز، ۲ معرف به ندرت، ۳ معرف گاهی اوقات، ۴ معرف غالباً و رقم ۵ نیز معرف همیشه می‌باشد. اعتبار و روایی پرسشنامه سالزمن و اندر کولک (۱۹۸۲) این پرسشنامه را در بین مدیران یک سازمان اجرا کردند و با تأکید بر ضریب آلفای کرونباخ، ضریب ۰/۸۶ را گزارش دادند (به نقل از وحید زاده، ۱۳۸۰). شیدر

<sup>۲</sup> Bell

(۱۹۷۷)، در مطالعه‌ای که با استفاده از پرسشنامه سبک‌های رهبری بر روی رهبران سازمانهای دولتی انجام داد، با تأکید بر ضریب آلفای کرونباخ، ضریب اعتبار ۰/۸۸ را مشاهده کرد این یافته‌ها معرف آن است که پرسشنامه فوق‌الذکر واجد ویژگی‌های روانسنجی مطلوبی می‌باشد و از اعتبار و روایی مناسبی برخوردار است.

۲) پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون که مشتمل بر ۲۴ عبارت است که براساس آن چهار نوع فرهنگ سازمانی بازاری، کلان یا قبیله‌ای، دیوان سالاری و شایسته سالاری مشخص می‌شود. به منظور تعیین روایی این آزمون از نظر متخصصان و اساتید راهنما و مشاور استفاده شد و روایی صوری و محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از روش باز آزمایی برای فرهنگ بازاری ۰/۸۴، دیوان سالاری ۰/۷۳، شایسته سالاری ۰/۸۷ و فرهنگ کلان ۰/۷۹ به دست آمد علاوه بر این با استفاده از آلفای کرونباخ ثبات درونی پرسشنامه به ترتیب برای فرهنگ بازاری ۰/۷۸، فرهنگ دیوان سالاری ۰/۸۱، شایسته سالاری ۰/۸۶ و فرهنگ کلان ۰/۷۹ به دست آمد.

۳) پرسشنامه مدیریت دانش: این پرسشنامه در سال ۲۰۱۹ توسط پاتریک طراحی شده و دارای ۳۸ سوال با مقیاس پنج درجه ای (کاملاً موافقم، موافقم، نه موافقم، نه مخالفم، کاملاً مخالفم) و پنج بعد اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می‌باشد. برای هر گزینه (کاملاً موافقم ۵، موافقم ۴، نه موافقم ۳، مخالفم ۲ و کاملاً مخالفم ۱) امتیاز در نظر می‌گیریم.

مجموع امتیازهای ۱۳۵-۱۹۰ نشان دهنده اثربخشی بالای فرآیند مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

امتیاز ۸۰-۱۳۵ نشان می‌دهد که فرآیند مدیریت دانش در سازمان تا حدودی اثربخش است.

امتیاز زیر ۸۰ نشان دهنده اثربخشی پایین فرآیند مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

۴) پرسشنامه نوآوری سازمانی: این پرسشنامه چوپانی (۱۴۰۰) طراحی و دارای ۱۷ سوال بوده و هدف آن سنجش میزان گرایش به نوآوری سازمانی از ابعاد مختلف (نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری) که ترکیبی از پرسشنامه‌های جیمنز-جیمنز و دیگران (۲۰۰۸)، پنیادز (۲۰۰۶)، پراجگو و سوئل (۲۰۰۶) (به نقل از چوپانی، ۱۴۰۰) می‌باشد. در طراحی پرسشنامه از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده که یکی از رایج ترین مقیاس های اندازه گیره گیری به شمار می‌رود. اعتبار یا روایی با این مساله سروکار دارد که یک ابزار اندازه گیری تا چه حد چیزی را اندازه می‌گیرد که ما فکر می‌کنیم. در این تحقیق برای تعیین روایی هم از روایی محتوایی و هم از روایی صوری استفاده کرده ایم. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه نوآوری سازمانی نظرات اصلاحی اساتید راهنما و مشاور اعمال شده است. در واقع روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط متخصصان و اساتید راهنما و مشاور مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین روایی صوری پرسشنامه‌ها نیز مورد تأیید اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت ضریب پایایی پرسشنامه گرایش به نوآوری سازمانی پس از اجرای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از افراد بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۸۶ بوده است که نشان از پایایی مطلوب این پرسشنامه است.

## یافته‌ها

جدول ۱ نتایج آزمون میانگین و انحراف معیار و کلموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی پیروی داده‌ها از توزیع نرمال

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	Z مقدار آماره	سطح معنی داری	نتیجه
سبک های رهبری آزاد منشانه	۱۴۸	۳۳/۸۸	۸/۶۵۵	۱/۱۳۹	۰/۱۴۹	نرمال
سبک های رهبری مستبدانه	۱۴۸	۳۵/۹۱	۹/۵۴۵	۱/۹۵۴	۰/۱۲۷	نرمال

سبک رهبری اقتدارطلبی	۱۴۸	۲۹/۵۴	۷/۰۴۵	۲/۱۵۴	۰/۲۱۶	نرمال
فرهنگ سازمانی	۱۴۸	۶۹/۵۶	۱۲/۷۷۷	۱/۴۱۲	۰/۱۱۳	نرمال
فرهنگ بازاری	۱۴۸	۱۹/۹۱	۰/۵۴۵	۱/۹۵۴	۰/۱۲۷	نرمال
فرهنگ شایسته سالاری	۱۴۸	۲۲/۵۴	۱/۰۴۵	۲/۱۵۴	۰/۲۱۶	نرمال
فرهنگ دیوان سالاری	۱۴۸	۱۸/۵۶	۰/۵۰۵	۱/۰۴۷	۰/۲۲۳	نرمال
فرهنگ کلان	۱۴۸	۲۴/۸۲	۰/۶۵۹	۱/۲۳۳	۰/۰۹۶	نرمال
مدیریت دانش	۱۴۸	۱۱۴/۲۵	۲۶/۸۶۸	۰/۹۹۷	۰/۲۷۳	نرمال
قابلیت های نوآوری	۱۴۸	۴۱/۴۳	۹/۸۰۸	۱/۲۰۵	۰/۱۱۰	نرمال

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده کرده‌ایم. فرض صفر در این آزمون نرمال بودن توزیع متغیر است. اگر سطح معنی‌داری آزمون از ۰/۰۵ کمتر باشد فرض صفر رد شده و نتیجه می‌گیریم که توزیع متغیر مورد نظر نرمال نمی‌باشد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که همه‌ی متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق از توزیع نرمال پیروی می‌کنند لذا به منظور بررسی فرضیات پژوهش از آزمون همبستگی و رگرسیون گام به گام استفاده می‌نمائیم.

جدول ۲ رگرسیون چندگانه متغیرهای پیش بین سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های نوآوری با روش ورود همزمان

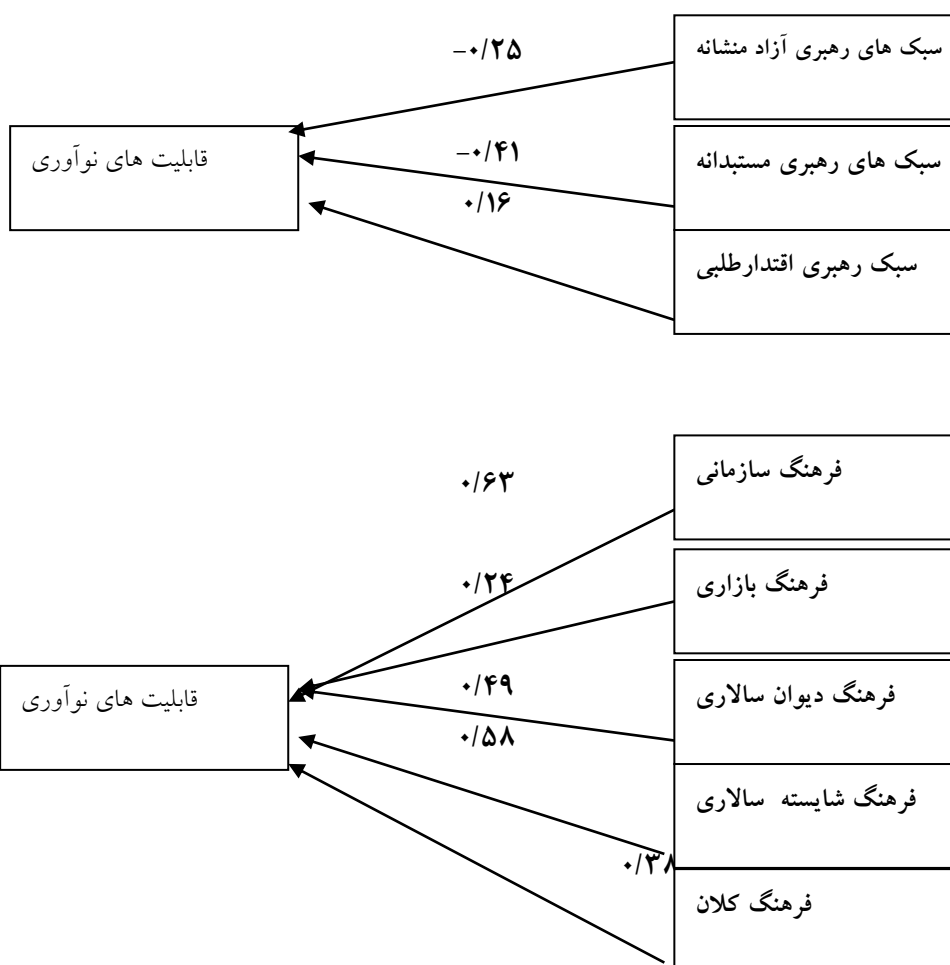
متغیرهای پیش بین	R	R <sup>۲</sup>	F	p=	$\beta$	t	p=
سبک رهبری آزاد منشانه					-۰/۲۹	-۵/۴۸	۰/۰۰۰۱
سبک رهبری مستبدانه	۰/۶۲	۰/۳۸	۳۰/۷۹	۰/۰۰۰۱	-۰/۲۶	-۴/۱۹۸	۰/۰۰۹
سبک رهبری اقتدارطلبی					۰/۳۴	۸/۸۸	۰/۰۰۰۱
فرهنگ سازمانی					۰/۳۱	۷/۵۴	۰/۰۰۰۱

همان طوری که در جدول ۲ ارائه شده است، رگرسیون پیش بینی با قابلیت‌های نوآوری از روی متغیرهای سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی معنی‌دار می‌باشد ( $p < ۰/۰۰۰۱$  و  $F = ۳۰/۷۹$ ). متغیر سبک‌های رهبری آزاد منشانه با ضریب بتای ۰/۲۹ و متغیر سبک‌های رهبری مستبدانه با ضریب بتای ۰/۲۶ می‌توانند به طور منفی و معنی‌داری قابلیت‌های نوآوری را پیش بینی کنند. سبک رهبری اقتدارطلبی با ضریب بتای ۰/۳۴ و متغیر فرهنگ سازمانی با ضریب بتای ۰/۳۱ می‌توانند به طور مثبت و معنی‌داری قابلیت‌های نوآوری مدیران را پیش بینی کنند. همچنین، مقدار  $R^۲$  نشان می‌دهد ۳۸٪ از واریانس قابلیت‌های نوآوری توسط متغیرهای یاد شده تبیین می‌شود.

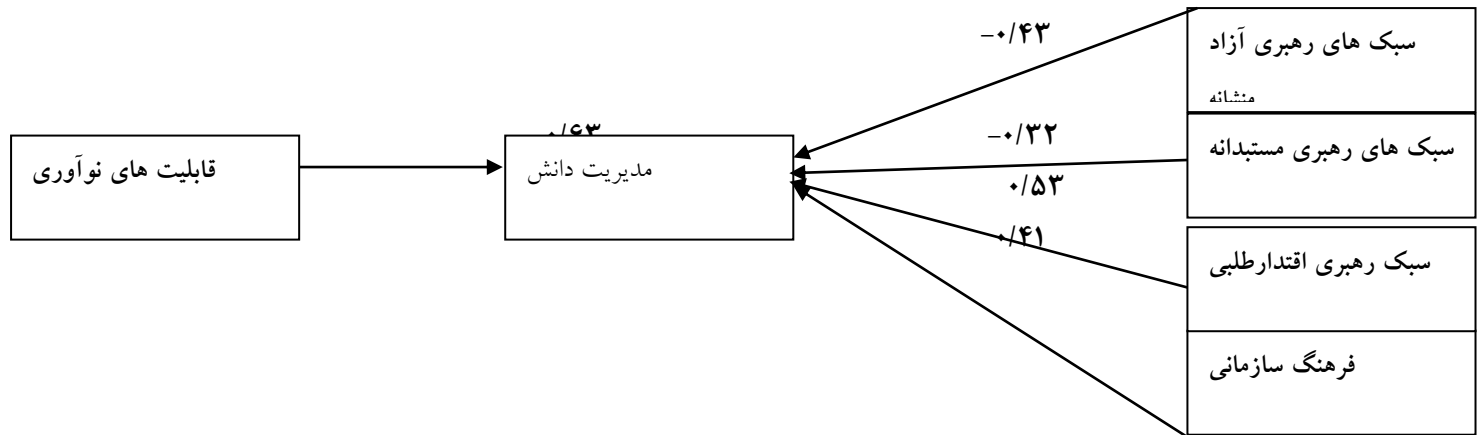
## مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون فرضیه‌های پژوهش

بطور کلی با تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Amos<sup>۲۰</sup> فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند. برای نیل به این منظور نخست آزمون نرمال بودن داده‌ها صورت گرفته است. در نهایت نیز مدل مربوط به فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش اجرا شده است. مدل اندازه‌گیری نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده برای هر متغیر است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته می‌شود. بارعاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای تحقیق در زیر هر شکل ارائه شده است. در میان شاخص‌های برازش اگر نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۲ باشد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۵ مطلوب است. سایر شاخص‌ها نیز هر چقدر به یک نزدیکتر باشند مطلوبتر است. در ادامه اشکال مرتبط با این تحلیل‌ها ارائه می‌شود. خاطر نشان می‌شود که ارتباط بین خطاها در اشکال، برازش مدل را بالاتر برده است. این ارتباطات بر اساس شاخص اصلاح ارائه شده در نرم‌افزار AMOS ایجاد شده است. به این ترتیب که هرچه برای یک ارتباط، شاخص اصلاح بالاتری باشد، افزوده شدن آن ارتباط در مدل موجب بهتر شدن برازش آن می‌شود.

در زیر برازش مدل با ضرایب استاندارد و غیر استاندارد نشان داده شده است:



در زیر برازش مدل با ضرایب استاندارد و غیر استاندارد نشان داده شده است:



مدل برازش شده با ضرایب غیراستاندارد

شاخص های برازش

جدول ۳: شاخص های برازش مدل کلی اصلاحی

PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X <sup>2</sup> /df	مدل کلی
>0/50	>0/50	>0/50	>0/9	>0/9	>0/9	>0/9	<0/05	<2	میزان قابل قبول
0/190	0/188	0/190	0/925	0/995	0/995	0/986	0/042	1/479	مقادیر محاسبه شده

شاخص های تطبیقی (IFI, CFI, RFI, NFI)

- مقدار NFI یا شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت بدست آمده مقدار 0/986 می باشد که با توجه به مقدار استاندارد 0/9 که حد مطلوب این شاخص می باشد، مدل با توجه به این شاخص از برازش مطلوبی برخوردار است.

- مقدار RFI یا شاخص برازش نسبی بدست آمده مقدار 0/925 می باشد که این شاخص به برازش مطلوب مدل اشاره دارد.

- مقدار IFI یا شاخص برازش افزایشی بدست آمده مقدار 0/995 می باشد که این شاخص به برازش مطلوب مدل اشاره دارد.

- مقدار CFI یا شاخص برازش تطبیقی بدست آمده مقدار 0/995 می باشد که این شاخص به برازش مطلوب مدل اشاره دارد.

- مقدار RMSEA یا ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد بدست آمده مقدار 0/042 می باشد که با توجه به مقدار استاندارد کمتر از 0/05، مطلوب می باشد.

شاخص های مقتصد (PRATIO, PCFI, PNFI)

- مقدار PNFI یا شاخص هنجار شده مقتصد برابر 0/188 و پایین تر از 0/5 و نشان از وضعیت نامطلوب مدل دارد.



- مقدار PCFI یا شاخص برازش تطبیقی مقتصد برابر ۰/۱۹۰ و پایین تر از ۰/۵ و نشان از وضعیت نامطلوب مدل دارد.

- مقدار PRATIO یا نسبت مقتصد بودن برابر ۰/۷۴۳ و بالاتر از ۰/۵ و نشان از وضعیت نامطلوب مدل دارد. لذا در کل با توجه به همه شاخص ها می توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است. در نتیجه اصلاح اکثر شاخص ها بهبود یافتند.

جدول شماره ۴: ماتریس ضرایب همبستگی بین سبک های رهبری با قابلیت های نوآوری مدیران

متغیرها شاخصهای آماری	متغیرها	قابلیت های نوآوری	سبک رهبری آزاد منشا	سبک مستبدانه	سبک رهبری اقتدارطلبی
قابلیت های نوآوری	R sig N		-۰/۲۵۴*	-۰/۴۱۱**	۰/۵۱۲** ۰/۰۰۰۱ ۱۰۷
سبک رهبری آزاد منشا	R sig N	-۰/۲۵۴*		۰/۳۹۵**	-۰/۶۲۲** ۰/۰۰۰۱ ۱۰۷
سبک رهبری مستبدانه	R sig N	-۰/۴۱۱**	۰/۳۹۵**		-۰/۶۵۴** ۰/۰۰۰۱ ۱۰۷
سبک رهبری اقتدارطلبی	R sig N	۰/۵۱۲**	-۰/۶۲۲**	-۰/۶۵۴**	

همانطور که در جدول شماره ۴-۷ ملاحظه می شود بین سبک های رهبری با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ).

جدول شماره ۵: ماتریس ضرایب همبستگی بین فرهنگ سازمانی با قابلیت های نوآوری مدیران

متغیرها شاخصهای آماری	متغیرها	قابلیت های نوآوری	فرهنگ سازمانی	فرهنگ بازاری	فرهنگ دیوان سالاری	فرهنگ شایسته سالاری	فرهنگ کلان
قابلیت های نوآوری	R sig N		۰/۶۳۲**	۰/۲۴*	۰/۴۹۶**	۰/۵۸۵**	۰/۳۸** ۰/۰۰۰۱ ۱۰۷
فرهنگ سازمانی	R sig N	۰/۶۳۲**		۰/۳۶**	۰/۴۷**	۰/۶۲**	۰/۴۸** ۰/۰۰۰۱ ۱۰۷
فرهنگ بازاری	R sig N	۰/۲۴*	۰/۳۶**		۰/۸۳۴**	۰/۸۰۳**	۰/۷۹۵** ۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰۱

۱۰۷	۱۰۷	۱۰۷		۱۰۷	۱۰۷		
۰/۷۹۸**	۰/۸۳۳**		۰/۸۳۴**	۰/۴۷**	۰/۴۹۶**	R sig N	فرهنگ دیوان سالاری
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱		۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱		
۱۰۷	۱۰۷		۱۰۷	۱۰۷	۱۰۷		
۰/۷۷۵**		۰/۸۳۳**	۰/۸۰۳**	۰/۶۲**	۰/۵۸۵**	R sig N	فرهنگ شایسته سالاری
۰/۰۰۰		۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱		
۱۰۷		۱۰۷	۱۰۷	۱۰۷	۱۰۷		
	۰/۷۷۵**	۰/۷۹۸**	۰/۷۹۵**	۰/۴۸**	۰/۳۸**	R sig N	فرهنگ کلان
	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱		
	۱۰۷	۱۰۷	۱۰۷	۱۰۷	۱۰۷		

همانطور که در جدول شماره ۵ ملاحظه می شود بین فرهنگ سازمانی شایسته سالاری، دیوان سالاری، کلان و بازاری با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ).

جدول شماره ۶: ماتریس ضرایب همبستگی بین سبک های رهبری با قابلیت های نوآوری مدیران

مدیریت دانش	متغیرها	
	متغیرها	شاخصهای آماری
۰/۶۳۲*	R sig N	قابلیت های نوآوری
۰/۰۰۰۱		
۱۰۷		

همانطور که در جدول شماره ۶ ملاحظه می شود بین مدیریت دانش با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ).

خلاصه نتایج بدست آمده از فرضیات پژوهش در جدول زیر ارائه شده است:

#### جدول ۷ برآوردهای مدل کلی و آزمون فرضیات

نتایج فرضیه ها	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نسبت بحرانی	ارتباط کلی متغیرهای پژوهش		
				قابلیت های نوآوری	سبک های رهبری آزاد منشانه	سبک های رهبری مستبدانه
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۳۶	۰/۰۰۰۱	-۲/۱۵	قابلیت های نوآوری	<---	سبک های رهبری آزاد منشانه
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۴۱	۰/۰۰۰۱	-۲/۷۴	قابلیت های نوآوری	<---	سبک های رهبری مستبدانه
پذیرش در سطح اطمینان	۰/۵۲	۰/۰۰۰۱	۲/۵۸	قابلیت های نوآوری	<---	سبک

۹۵٪						رهبری اقتدارطلبی	
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۴۷	۰.۰۰۰۱	۲/۷۹	قابلیت های نوآوری	<---	فرهنگ سازمانی	فرضیه دوم
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۲۵	۰.۰۰۰۱	۲/۹۵	قابلیت های نوآوری	<---	فرهنگ بازاری	
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۲۷	۰.۰۰۰۱	۳/۰۱	قابلیت های نوآوری	<---	فرهنگ دیوان سالاری	
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۳۱	۰.۰۰۰۱	۴/۳۶	قابلیت های نوآوری	<---	فرهنگ شایسته سالاری	
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۴۲	۰.۰۰۰۱	۳/۲۶	قابلیت های نوآوری	<---	فرهنگ کلان	
پذیرش در سطح اطمینان ۹۵٪	۰/۳۱	۰.۰۰۰۱	۳/۰۲۲	قابلیت های نوآوری	<---	مدیریت دانش	فرضیه سوم

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود با توجه به برازش مدل بدست آمده کلیه فرضیه های پژوهش مورد پذیرش قرار گرفت.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد بین سبک های رهبری با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشهای غلامی زهان (۱۴۰۰)، طاهری و همکاران (۱۳۹۸)، رضایی و همکاران (۱۳۹۷)، مورسیون و همکاران (۲۰۲۱)، باتلر (۲۰۲۱)، چن و لی فار (۲۰۱۹)، فی چن (۲۰۱۹) همسو و هماهنگ می باشد. در تبیین این فرضیه می توان گفت که سبک های رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که برپایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد. سبک مدیریت مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن ها با مدیران تحت سرپرستی می باشد. این موضوع به رهبران و مدیرانی که دغدغه بستر سازی رفتار اخلاقی را دارند اعلام می کند که سطح رضایت مندی مدیران برای رسیدن به افق های تازه در زندگی سازمانی ارتقاء دهند. ارزش های اخلاقی سازمان به عنوان زیر مجموعه ای از فرهنگ سازمانی تعریف شده است که تأثیر متقابل چند بعدی میان سیستم های رسمی و غیررسمی کنترل رفتاری را نشان می دهد. این سیستم های غیررسمی شامل مجموعه ای از باورها، هنجارها و اقداماتی است که در افراد درون یک سازمان مشترک است (الوانی، ۱۳۹۶). علاوه بر این جنبه های غیر رسمی، ارزش های اخلاقی سازمان هم چنین می تواند از طریق سیستم های رسمی تری مثل سیستم های پاداش، خط مشی ها و رویه ها نشان داده شود. هنگامی که مدیران معتقد باشند که ارزش ها در سازمان با توجه به شیوه اخلاقی مانند پاداش دادن به رفتار اخلاقی و تنبیه رفتار غیر اخلاقی پیگیری می شوند. آنگاه رضایت شغلی مدیران نیز افزایش می یابد.

در سازمان‌های امروزی نیاز بیشتری به مشارکت مدیران در مدیریت سازمان می‌باشد، در حقیقت متغیر سبک مدیریت از حالت مدیریت استبدادی به سمت مدیریت مشارکتی منجر به موفقیت هر چه بیشتر سازمان می‌گردد. خود رهبری که منجر به مشارکت گروهی مدیران و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد. علاوه بر این به کارگیری سبک مدیریت حمایتی و مشارکتی منجر به افزایش لذت انجام کار و رضایت شغلی در مدیران می‌گردد.

از این رو تداوم حیات هر سازمانی بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل تازه ترین اطلاعات و یافته‌های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه‌های عمل و رفتار سازمانی می‌گردد. همچنین در این تعامل سازمان باید منابع کافی و مورد نیاز خود را کسب کند و هم سازی لازم را با درخواست‌های واقعی محیط به عمل آورد. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی مدیران دارد. هر چه این زمینه‌ها به هنگام و بهینه باشند قابلیت سازگاری با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود، آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه مدیران نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقا سطح کارایی و اثر بخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. نوآوری با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سر و کار دارد. از نظر گاه مدیریتی، نوآوری صرفاً، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر به کارگیری فکرهای جدید در برنامه‌های مدیریتی است. هر برنامه‌ریزی موفق، نیاز به صدها فکر و ایده کاربردی دارد. موفقیت نهایی و در بعضی از موارد ماندگاری خود سازمان، به توانایی برنامه ریز در ایجاد و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد. اگر شخص نداند که می‌خواهد به کجا برود، هر مسیری را که انتخاب کند به مقصد خواهد رسید. از آنجا که موجودیت سازمانها برای تأمین هدفهاست، پس باید این هدف‌ها را تعیین کرد و راهها یا وسایل تأمین آنها را مشخص ساخت.

نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی شایسته سالاری، دیوان سالاری، کلان و بازاری با قابلیت‌های نوآوری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد. نتیجه این فرضیه بانایج تحقیقات حسنوی و رمضان (۱۴۰۰)، فرهنگ و همکاران (۱۴۰۰)، برهانی و همکاران (۱۴۰۰)، بهنام جام (۱۳۹۹)، شاتو (۲۰۱۰)، باتلر (۲۰۱۰)، رابینسون (۲۰۰۹)، پتی جان (۲۰۰۸) همخوانی و همسویی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که برای ایجاد روابط مؤثر و غلبه بر مشکلات ناشی از تنوع فرهنگی افراد نیازمند توانایی‌های ویژه‌ای در زمینه‌ی برقراری ارتباط مؤثر با افرادی که دارای فرهنگ‌های مختلف هستند، می‌باشند. یکی از توانایی‌ها، برخورداری از سرمایه فرهنگی باشد. فرهنگ سازمانی اشاره به توانایی و قابلیت یک فرد در برقراری ارتباط مؤثر با افرادی دارد که دارای فرهنگ‌های متفاوت هستند. فرهنگ سازمانی به افراد کمک می‌کند که بتوانند نسبت به فرهنگ‌های مختلف حساس باشند، بتوانند به طور شایسته و مناسبی با افراد از فرهنگ‌های مختلف ارتباط برقرار کنند و بتوانند فرهنگ‌های جدیدی را که با آنها برخورد می‌کنند تجزیه و تحلیل نمایند. فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان مدیران است که توسط مدیر سازمان مربوطه معین می‌شوند؛ سپس از طریق روش‌های مختلف، توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند. در نهایت، ادراکات، رفتارها و درک مدیران را شکل می‌دهند. از آنجایی که تعریف فرهنگ سازمانی دشوار است، ممکن است سازمان‌ها در حفظ ثبات اهداف خود در مورد فرهنگ سازمانی، با مشکلاتی روبه‌رو شوند؛ همچنین شناسایی و برقراری ارتباط با ناسازگاری‌های فرهنگ سازمانی درک شده نیز ممکن است برای مدیران دشوار باشد.

نوآوری و نوآوری امری است که لزوم آن دائماً در سازمان احساس می‌شود. بنابراین، باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به نوآوری و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان می‌تواند کار نوآوری و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و اینکه به عنوان یک هنجار مشترک در سازمان به نوآوری نگریده شود نیاز به آموزش دارد. تافلر مهمترین فعالیت و راه رویایی با تحولات عظیم و زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می‌داند. آموزش موثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در

شغل خود دست یابند و با کارآیی بیشتری کار کنند. مدیران باید بدانند که یکی از هدف های مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه های نوآوری و نوآوری است. بدین منظور می توان از طریق آموزش، مدیران را به تفکر عادت داد و در نتیجه این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای استراتژی های سازمان تاثیر کلی و دائمی می گذارد. موضوع نوآوری و نوآوری لازمه حیات سازمانی و استمرار بقاء و ماندگاری آنها در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین المللی می باشد. در این شرایط اگر سازمانی در جهت نوآوری و نوآوری اقدام جدی انجام ندهد قطعاً با شکست روبرو خواهد گردید؛ زیرا توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به قدری زیاد است که سازمان های غیر پویا و بدون نوآوری و نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان مقابله و حضور در کنار رقبای از دست می دهند و تبدیل به سازمان های بسته و ایزوله می گردند که این عامل سبب عقب ماندن سازمان و از دور رقابت خارج شدن آن می گردد.

برای جلوگیری از تبدیل سازمان ها به یک سازمان بسته و ایزوله، می بایست سازمان ها روح نوآوری و نوآوری را در کالبد خود بدمند و در این بین مدیران و کارشناسان سازمان بایستی همواره در جهت نوآوری و نوآوری گام برداشته و همانطور که در مقاله اشاره شده است این امر مهم بصورت فرهنگ سازمانی درآید. همچنین اشاعه این فرهنگ که مدیران بدون رعایت نوآوری قادر به ماندگاری در سازمان نخواهند بود، یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جامعه کنونی ما می باشد. مدیران نیز باید توجه داشته باشند که با اصلاح فرایندهای سازمانی و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نوآوری و نوآوری را در تمام لایه های سازمان و بین تمام مدیران اشاعه و نفوذ دهند تا در نهایت سازمانی خلاق و نوآور داشته باشند. این امر مهم با تغییر نوع نگاه به مدیران و کارشناسان سازمان از "منابع انسانی" به "سرمایه های ارزشمند" برای سازمان که با پیشرفت و نوآوری و نوآوری خود می توانند موجب تعالی و سرآمدی سازمان گردند، امکان پذیر خواهد بود.

نتایج نشان داد بین مدیریت دانش با قابلیت های نوآوری مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات پرز بوستامانته (۲۰۱۹)، اسمیت و لامبا (۲۰۱۹)، فرانکلین بکر (۲۰۲۰)، یوسف و همکاران (۲۰۲۰)، نیک (۲۰۲۰)، نئو (۲۰۲۰)، ویتوم و کریستین (۲۰۱۹)، باسو و سنگاپتا (۲۰۱۷)، رضایی دولت آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، کدخدا پور (۱۳۹۸)، قربان زاده و همکاران (۱۳۹۸)، صلواتی و حق نظر (۱۳۹۸)، یوسفی و غلامی (۱۳۹۷) همسویی و همخوانی داشت. در تبیین نتیجه این فرضیه می توان گفت که سازمان های موفق در مدیریت دانش از یک روش یکسان برای استقرار و بهره برداری از مدیریت دانش استفاده نمی کنند و به طور کلی دو استراتژی مستندسازی و شخصی سازی برای به کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان ها اتخاذ می شود در استراتژی مستندسازی، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، به صورت صریح و آشکار تدوین شده و پس از اطمینان از ارزشمندی دانش و پالایش آن به شکلی که کاربر پسند باشد، در یک مخزن دانش ذخیره می گردد. دانش به گونه ای در مخزن دانش قالب بندی و ویرایش می شوند که مستقل از فرد دارنده آن و توسط کلیه کاربران و افراد گروه هم کارکرد قابل درک و فهم باشند. در استراتژی شخصی سازی دانش بیشتر بر افراد خبره سازمان و دانش های ضمنی آن ها تمرکز می شود و محوریت در این استراتژی بر گفت و گوی بین اشخاص است، در حالی که در استراتژی مستندسازی دانش، اجزای دانش در مخزن دانش اهمیت دارند. استراتژی شخصی سازی دانش به دنبال تسهیل و پشتیبانی از اشتراک فرد به فرد دانش های ضمنی است. شناخت صحیح این دو استراتژی و آشنایی با نقاط و جنبه های مختلف آنها می تواند مدیران و پروژه های مدیریت دانش را به سمت سرمایه گذاری صحیح و برنامه ریزی بهتر رهنمون نماید این راهبردهای مدیریت دانش می توانند موجب نوآوری بیشتر در سازمان شوند.

در دنیایی که مشخصه اصلی آن نرخ بالای تغییرات است، به نوآوری در کل فرایندهای سازمان نیاز است. یعنی فرایندهای پشتیبانی، عملیاتی و به خصوص فرایند مدیریتی نیاز داریم و بدون سامان دادن به این فرایندها، عملاً نوآوری محصولی مفید و مؤثر واقع نخواهد شد. سازمان ها علاوه بر ایجاد محیط نوآورانه باید سازوکارهایی برای سنجش عملکرد نوآوری خود داشته باشند. این به معنای آن است که سازمان هم باید برنامه های مدونی برای تشویق نوآوری و هم روش های معینی برای پایش آن داشته باشد. در این مورد اگر مدیریت ارشد یک سازمان با فرهنگ یادگیری، آموزش های یادگیری را به پرسنل سازمان انتقال

دهد، در آن صورت ما به آن فرایند مورد نظر خواهیم رسید. یک سری آموزش‌هایی است که نه از بیرون سازمان، بلکه از درون سازمان صورت می‌گیرد که در کل سازمان، فرهنگ یادگیری را ایجاد می‌کند. زیرا با یادگیری و دانش بیشتر، نوآوری بیشتر ایجاد می‌شود. لذا باید مسئله فراگیری دانش بیشتر را در مدیران ایجاد کرد که خودشان یاد بگیرند و این انتقال یادگیری را در کل سازمان ایجاد کنند و وقتی دانش بیشتر شد به‌طور حتم و یقین نوآوری نیز بیشتر خواهد شد.

## منابع

- افرازه، عباس. (۱۳۹۸). مدیریت دانش: مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی، تهران، مؤلفته.
- اشک زری، محمد. (۱۳۹۹). سازمان های چابک، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۶). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- بیرانوند، علی، امیری، سارا. (۱۳۹۷). مدیریت دانش، مجله ارتباط علمی، اسفندماه، دوره دهم شماره سوم.
- پارساییان، علی. (۱۳۹۶). رفتار سازمانی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگ
- پاک سرشت، خداداد. (۱۳۹۸). مدیریت دانش، تهران: انتشارات دانشکار.
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۱). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، چاپ اول، وزارت نیرو: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- جعفر نژاد، احمد. (۱۳۹۶). چابکی سازمانی و تولید چابک، انتشارات مهربان نشر.
- حاتمی نسب، سیدحسن، زنجیرچی، سیدمحسن. (۱۳۹۸). نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور، مجله چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱، ص ۱۵۱-۱۳۵.
- حقیقی، محمد علی. (۱۳۹۸). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه.
- خوش سیما، غلامرضا. (۱۳۹۸). مقدمه ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴.
- خاکپور، یاسر. (۱۳۹۷). ارائه ی مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان های تولیدی، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳
- رایینز، استیفن پی. (۲۰۰۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. (۱۳۹۷). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رحیمی، غفور. (۱۳۹۵). ارزیابی اشتیاق و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۳، صص ۴۸-۴۰.
- رضایی دولت آبادی، حسین، امانی، مجتبی، خزایی، جواد. (۱۳۹۸). طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل، دو فصلنامه مدیریت بحران، شماره سوم، چاپ دوم.
- زنجیرچی، سید محمد. (۱۳۹۷). مدلی برای چابکی سازمان در صنعت الکترونیک ایران، پایان نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبایی
- دسلر، گری. (۱۳۷۹). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمداعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دفت، ریچارد. (۱۹۹۹). سازمان و طراحی ساختار. جلد اول، مترجمان: پارساییان و اعرابی (۱۳۸۱)، تهران، انتشارات مطالعات و پژوهش های فرهنگی.
- . رضا زاده، محمد. (۱۳۹۷). مدیریت دانش ابزاری در دست مدیران جهان، نشریه حیات نو، شماره ۲۵، صص ۱-۱۵.

- زارعی. متین (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجیگری چابکی سازمان در رابطه با ویژگی های شخصیتی و بهره وری در بین مدیران کارخانه همگام خودرو آسیا اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، منتشر شده
- زمردیان، غلامرضا. (۱۳۹۹). استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه اجتماعی؛ مجله حسابداری مدیریت سال سوم، شماره پنجم
- ساعتچی، محمود. (۱۳۹۷). روانشناسی بهره وری، تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی، تهران؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت). سرلک، محمدعلی. (۱۳۹۶). مدیریت دانش، چاپ اول: انتشارات دانشگاه پیام نور
- شکر کن، حسین، نعیمی، عبدالزهر. (۱۳۹۶). بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و اشتیاق شغلی در مدیران برخی از کارخانه های اهواز، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، شماره ۳ و ۴.
- شهبایی، بهنام. (۱۳۹۶). بعد انسانی چابکی سازمان، مجله تدبیر، آذر ماه، شماره ۱۷۵
- شهبایی، بهنام؛ رجب زاده علی. (۱۳۹۷). قابلیت‌ها و ابعاد ارزیابی چابکی و چالاک‌ی سازمانهای دولتی با رویکرد فن آوری اطلاعات، نخستین همایش ملی مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد، تهران.
- شعیب زاده، مهری. (۱۳۹۶). سازمان چابک چرا و چگونه؟، نشریه پیام مدیریت شماره ۱۱۷
- شریف زاده، فرزاد، بودلایی، حمزه. (۱۳۹۷). مدیریت دانش در سازمان های اداری، تولیدی، خدماتی، تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه
- دلور، علی. (۱۳۹۸). روش تحقیق در علوم انسانی، شماره ۹۸، صص ۶۹-۶۶.
- حافظ نیا، محمدعلی. (۱۳۹۹). ارائه مدلی کاربردی در برنامه‌ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران.
- عباسی، زهره. (۱۳۹۶). مروری بر مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران.
- فتحیان، محمد؛ گلچین پور، مونا. (۱۳۹۶). راهکارهای چابکی در سازمانهای تولیدی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۵
- قربان زاده، وجه الله، هورمنش، فاطمه، غلامحسینی، حسین. (۱۳۹۸). نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول سال بیست یکم شماره ۶۵، صفحات ۷۴ تا ۴۷.
- لحافی، بیان. (۱۳۹۸). رابطه کار تیمی و چابکی سازمان؛ مطالعه موردی: بانک های دولتی و خصوصی شهر سنندج، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد سنندج،
- کدخدا پور، حامد. (۱۳۹۸). نقش مدیریت دانش در چابکی سازمانهای تجاری (مدل یابی معادلات ساختاری) (مورد مطالعه: شرکت های دانش محور پارک علم و فناوری شهرستان یزد)، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی جهاد دانشگاهی استان یزد، دانشکده علوم انسانی
- میر سیاسی، ناصر. (۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، با نگرشی به روند جهانی شدن، تهران؛ انتشارات میر. مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: ترمه.
- رشید پور، جهانگیر. (۱۳۹۸). مدیریت و ارزیابی اشتیاق کارآفرینی سازمانی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم، صص ۱۲۹-۱۴۹.
- یوسفی، محسن. (۱۳۹۷). تبیین زیرساخت های مدیریت دانش با استفاده از مدل‌های فرهنگ و رهبری سازمان، نشریه مطالعات مدیریت، شماره ۵۷، صص ۸۷ - ۱۰۴.

-August, Steven and Shfrytz, GM. (۲۰۰۱). Theory of Organization: Myths, translation Parsaeian, A. (۱۳۹۸). Tehran, Press cashmere

-Blanchard, Kenneth H. Vhrs, Paul. (۲۰۰۳). In organizational behavior management, translation Qasim Great. (۱۳۹۹). Tehran, Press Institute (SID)

-Basu and Sngapta (۲۰۱۷) also factors in India's success in knowledge management, their motivation as the success of knowledge management is that it shows the importance of motivation.

-Luo et al (۲۰۲۰) study titled outcome studied was the organization's agility agility capabilities into four product variations capabilities, competence, practical changes

-Mardy (۲۰۲۰). Principles of knowledge management, translation Ansari, M. Tehran: the kind of book publishing. First Editio

- Neo (۲۰۲۰) also investigate the factors influencing knowledge sharing in a news companies in Singapore

-Basu and Sngapta (۲۰۱۷) also factors in India's success in knowledge management, their motivation as the success of knowledge management is that it shows the importance of motivation.

-Sharifi and Zhang (۲۰۱۹) Rabrrsy four aspects of agility in their organizations, these four aspects are Mhrk-Hay agility, the ability strategy, enabling flexibility and agility capabilities

- Franklin Becker (۲۰۲۰) in a study titled organizational agility and infrastructure necessary knowledge suggests that current methods and models are not enough to overcome uncertainty in agile organizations need strategies adaptability for use of means of knowledge management.

-Smith and Lamba, (۲۰۱۹) also motivating to know the factors affecting knowledge management in organizations to study the factors that have it.

-Violent et al., (۲۰۱۳) fuzzy concept being studied and the results showed Dadbeh agility and fuzzy multi-dimensional because of the sense of agility, it is difficult to design indicators

-Hoffman, N. (۲۰۱۷). *A Framework for Implementing Business Agility through Knowledge Management Systems*. Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops, ۱۱۶ – ۱۲۱.

-Becker, Franklin. (۲۰۲۰). Organisational agility and the knowledge infrastructure. Journal of Corporate Real Estate. ۳: ۱, ۲۸-۳۷.

-Nonaka, I., Takeuchi, H. (۲۰۰۱). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY,.

-Neuo, M.S. (۲۰۲۰). What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction Technical Affairs Section, Radford University.

-Dolan, Simon L. Vshvlz, Randall S. (۲۰۲۱). Amvrkarknan management of human resources, translated by Mohammad Ali Tusi and Mohammad Sabian, (۱۳۹۶) Tehran, institute and research, management and planning.

-Radyng, Alan. (۱۳۹۸). Knowledge Management -Mvfqyt the information in the global economy, translation Latifi, Mohammad Hossein, Tehran Study and Compilation of Humanities Books Publishing Organization (side). First Edition.

-Mardy (۲۰۲۰). Principles of knowledge management, translation Ansari, M. Tehran: the kind of book publishing. First Edition

-



-Shrmerhrn, John. James J., Hunt. Richard N., Bourne. Management of Organizational Behavior. Parizi translated by Mehdi Iran-Nejad, Mohammad

-Neike, M. (۲۰۲۰). Knowledge Management and Leadership, ۱۰-۱۵ August ۲۰۲۰, Gothenburg, Sweden, available online at.

-Sharifi, H. Zhang, Z. (۲۰۱۹): Agile manufacturing in practice: Application of a methodology, International Journal of Operations & Production Management, Vol. ۲۱, No. ۵/۶, pp. ۷۷۲-۷۹۴.

-Sherehiy, B. Karwowski, W. Layer, J. (۲۰۱۳). A review of enterprise agility: concept, framework, attributes", International Journal of Industrial Ergonomics.. pp. ۴۳۵-۴۶۱.

-Pérez-Bustamante, G. (۲۰۱۹). Knowledge management in agile innovative organizations. Journal of Knowledge Management, Volume ۳ • Number ۱, pp. ۶-۱۷.

-Lau, H.C.W., Wong, E.T.T. (۲۰۲۰). Application of information technology in agile manufacturing, Agile Manufacturing: The ۲۱st Century Competitive Strategy, Elsevier Science, ۲۰۵ - ۲۲ Van Hoek, R.I. Epilogue: Moving forward with agility, IJOPDLM, ۳۱(۴), ۲۹۰-۳۰۰

-Smith, J. G, Lumba P. M. (۲۰۱۹). Knowledge Management Practices and Challenges in International Networked NGOs: The Case of One World International", The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume ۶ Issue ۲, p: ۱۶۷- ۱۷۶, available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).

-Youssuf, Y; Gunasekaran, A; Adeleye, E. Sivayoganathan, K. (۲۰۲۰). Agile supply Chain capabilities: Determinants of competitive objectives", European Journal of operational research. pp. ۱۳-۳۷. economic,