



رهبری و فرهنگ زیر ساخت‌های مدیریت دانش

مهدی بحر العلوم | فارغ التحصیل مهندسی مکانیک - ساخت و تولید دانشکده مهندسی مکانیک دانشگاه تبریز

خلاصه

افزایش روزافزون اهمیت سرمایه‌های دانشی و مبدل شدن آن به منبعی از مزیت رقابتی سازمانها، لزوم مطالعه هرچه بیشتر عوامل مؤثر بر فرآیندهای مدیریت دانش را بیش از پیش نمایان می‌سازد. ابتدا در این مقاله رهبری و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و سپس از منظری جدید به عنوان منابعی که تسهیل کننده چهار فعالیت کلیدی مدیریت دانش هستند، مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت. بعنوان بخشی از این فرآیند، مجموعه‌ای از فرضیات تحقیق برای مشخص نمودن رابطه میان فرهنگ، سبک رهبری سازگار با آن و عملکرد مؤثر مدیریت دانش در هر یک از چهار حوزه تولید، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش ارائه شده است. این مقاله با بررسی زمینه‌های مناسب برای تحقیقات آتی به پایان می‌رسد.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، فرآیندهای مدیریت دانش

مقدمه

در این تحقیق سعی بر آن است تا چارچوبی جامع ارائه شده پیرامون فرهنگ سازمانی را بررسی و از منظری جدید، فرهنگ به عنوان یک منبع دانش که مدیریت سرمایه‌های دانشی سازمانها را تسهیل می‌نماید، معرفی گردد. در سایه این دیدگاه، سازمانهایی که قادر به بکار بردن منابع دانشی خود هستند، می‌توانند مزیت‌های زیادی را در رابطه با: بهبود خدمات مشتری، کاهش هزینه‌های زیرساختها و کارمندان، نوآوری، بهبود، چابکی سازمانی، توسعه پرشتاب خطوط تولید، تجزیه و تحلیل کارآمد مسائل و انتقال کارآمد بهترین روشها بدست آورند.

فرهنگ سازمانی بعنوان یک منبع مهم دانش و باتوجه به توانایی آن در تسهیل خلق، ذخیره سازی، انتقال و استفاده از دانش مورد مطالعه قرار می‌گیرد. بنابراین بعنوان بخشی از فرآیند مدیریت و رهبری، رهبران و مدیران ارشد باید قادر باشند تا زیرفرهنگهای موجود در سازمانها را مدیریت و آنها را با اهداف مدیریت دانش سازگار نمایند. بدیهی است که نقش رهبری و تناسب آن با فرهنگ سازمانی، موجب افزایش اثربخشی رهبری، کاربری مؤثر فرآیند مدیریت دانش و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. جوامع همواره در جستجوی رهبرانی سرآمد بوده‌اند و آنان را به جهت اهمیت داشتن در فرآیند بهبود اثربخشی سازمانهایشان ارج می‌نهند. (hennessy, 1998). در حالی که رهبران، فرهنگ سازمانی را در بدو تأسیس سازمان شکل میدهند و ممکن است آن را در طول زمان تغییر دهند، اما در کوتاه مدت، این فرهنگ است که رهبران و محیطی را که در آن ایفای نقش می‌نمایند تحت تأثیر قرار می‌دهد.

هدف از این مقاله، بررسی پاره فرهنگهای سازگار با فرآیند مدیریت دانش و استنتاج مناسب ترین سبک رهبری جهت هدایت بهینه این فرآیندها در سازمان است. به عبارت دیگر فرهنگ و رهبری در قالب زیرساختهای مدیریت دانش مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

بررسی فرهنگ سازمانی:

فرهنگ دارای ابعاد مختلفی است که عبارتند از: مصنوعات، رفتارها، ارزشها، احساسات و ریشه های انگیزشی. فرهنگ ممکن است در تشریفات، کارهای تکراری و روتین، داستانها و افسانه ها، علائم، ساختار قدرت، ساختار سازمانی و سیستمهای کنترل انعکاس یابد.

یک تعریف جامع و پذیرفته شده از فرهنگ توسط Shein-1985 ارائه شده است: «فرهنگ مجموعه ای از تصورات مشترک و پذیرفته شده توسط یک گروه است که نمایانگر چگونگی درک، تفکر و عکس العمل آن در برابر محیط پیرامون خود می باشد».

در ادبیات فرهنگ سازمانی، فرهنگ به عنوان مجموعه ای از فرضیات و تصورات یا به عنوان مجموعه ای از رفتارها، مورد مطالعه قرار می گیرد.

دیدگاه ارزشی فرهنگ سازمانی

در مطالعه تحلیلی و تفسیری پنج سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی: مشارکتی، ثبات و قوام یافتگی، انطباق پذیری و مأموریت توسط Denison-1995 و Mishra معرفی شد.

فرهنگ مشارکتی: در این فرهنگ، احساس بالای تعلق، مالکیت و مشارکت داوطلبانه نسبت به اهداف سازمان توسعه داده می شود. مسئولیت پذیری در میان افراد سازمان ارتقاء یافته و تعهد نسبت به سازمان نهادینه می گردد. شاخصهای این فرهنگ عبارتند از: ۱- تفویض اختیار ۲- تیم گرایی ۳- توسعه ظرفیت.

فرهنگ ثبات و قوام یافتگی: این فرهنگ، یک پارچگی، هماهنگی و کنترل را توسعه داده و رفتارها، نظامها و مفاهیمی که هماهنگی و کنترل درونی را ایجاد میکند مورد توجه قرار میدهد. این فرهنگ، فرهنگی «قوی» مبتنی بر باورهای مشترک که بطور گسترده توسط افراد سازمان پذیرفته شده است را ایجاد می نماید. سیستم های کنترل مبتنی بر ارزشهای نهادینه شده، اثربخش ترین ابزار جهت دستیابی به یکپارچگی و هماهنگی است. این فرهنگ در میان مقاومترین فرهنگها در مقابل تغییر طبقه بندی میگردد. شاخصهای این فرهنگ عبارتند از: ۱- هماهنگی و یک پارچگی ۲- توافق ۳- ارزش های بنیادین

فرهنگ انطباق پذیری: این فرهنگها برای ظرفیت بالا جهت تغییر به صورت درونی در پاسخ به عوامل و شرایط بیرونی میباشند. شاخصهای این فرهنگ عبارتند از: ۱- ایجاد تغییر ۲- مشتری مداری ۳- یادگیری سازمانی.

فرهنگ مأموریت: این فرهنگ مسیر و رسالت را از طریق مشخص ساختن یک نقش اجتماعی و اهداف بیرونی برای سازمان بیان می کند. این چنین فرهنگی به سازمان این امکان را می دهد تا رفتار فعلی را از طریق تصویر ساختن موقعیت مطلوب در آینده شکل دهد. موفقیت زمانی حاصل می شود که افراد و سازمان هدف محور باشند. شاخصهای این فرهنگ عبارتند از: ۱- قصد و مسیر استراتژیک ۲- اهداف مشخص و معین ۳- چشم انداز و آرمان.

نمودار ۱- مدل Denison, Mishra در تقسیم بندی زیر فرهنگ های سازمانی چهارچوب ارزشی فرهنگ، مدل Quinn مدل ارائه شده توسط Cameron & Quinn، فرهنگ را به چهار گروه: خانوادگی یا قبیله ای، ویژه و موقت، سلسله مراتبی و بازار، دسته بندی مینماید.

فرهنگ قبیله ای یا خانوادگی: همبستگی و ارزشهای مشترک بارزترین مشخصه آن است. رقابت درونی و تلاش فردی مورد پذیرش نمی باشد. روحیه افراد مناسب و محیط کار به عنوان مکانی دوستانه تلقی می شود. وفاداری برای سازمان و همکاری و اجماع برای افراد حائز اهمیت است. فرض می شود که رهبران در این فرهنگ از طریق کار گروهی و تصمیم گیری مشارکتی بیشترین اثربخشی را داشته باشند. سرپرستان اغلب مربی و مرشد تا رئیس می باشند. ویژگی این فرهنگ، جو

غیررسمی، تیمهای کار و حل مشارکتی مسائل است.

فرهنگ ویژه و موقت: فرهنگ رایج در کسب و کار دارای مشخصه پویایی، کارآفرینی و خلاقیت (Cameron Quinn, 1999) می باشد. این فرهنگ ماهیتاً موقت و تیم ها در آن به سرعت تشکیل و منحل می شوند. سازمانها با این چنین فرهنگی بسیار انعطاف پذیر و نسبت به بازارهای در حال تغییر واکنش نشان می دهند. قدرت، غیر متمرکز است تا فرآیند تصمیم گیری تسهیل شود. رهبران اثربخش در چنین محیطی، چشم انداز آن را به آهستگی القا کرده، ریسک می کنند و مبتکر هستند.

فرهنگ سلسله مراتبی: این فرهنگ سازمانهای بروکراتیک را که بر ساختار و قوانین، سیاستها و رویه ها و سطوح چندگانه قدرت تأکید می کنند، توصیف می نماید. (Cameron & Quinn, 1999). تمرکز سازمان بر ثبات و کنترل و نقشهای کارکنان از طریق سیاستها و رویه ها تعریف شده است. فرهنگ های سلسله مراتبی بر کارایی تأکید داشته و ویژگی برجسته رهبران آنها در سازماندهی و هماهنگی می باشد.

فرهنگ بازار: تمرکز آن بر رقبا و سهم بازار است. (Cameron & Quinn, 1999). عمده عملکرد این سازمانها بر مبنای مبادلات و تعامل با طرفهای ثالث چون تأمین کنندگان، مشتریان، پیمانکاران و... می باشد. افزایش بهره وری و فروش بجای رویکرد بازار محور نسبت به مشتریان، هدف اصلی سازمانهای بازار است (Goo, dman, Zammuto, Gifford, 2001). فرهنگهای بازار بر شاخصهای رقابتی چون جایگاه بیرونی و تمایز بجای انعطاف پذیری و توانایی تصمیم گیری تمرکز می نمایند.

نمودار ۲- چارچوب ارزشی فرهنگ، مدل Quinn



نتیجه اول - باتوجه به شباهت دو مدل Denison و Quinn به لحاظ محتوای، می توان سبکهای رهبری و فرآیندهای مدیریت دانش سازگار با یک مدل را به فرهنگ های نظیر آن در مدل دیگر تعمیم داد.

دیدگاه رفتاری فرهنگ سازمانی

این رویکرد فرهنگ را بر مبنای فعالیتهای و عملکردهای کاری حقیقی مورد مطالعه قرار داده و مدعی است که فعالیتهای روزانه، هسته اصلی فرهنگ زیربخش های سازمانی را شکل می دهند. ابعاد رفتاری ارائه شده توسط محققان بشرح زیر است: ۱- فرآیندمحوری در برابر نتیجه گرایی: افراد در زیر فرهنگ های فرآیندی ریسک گریز هستند، در حالی که در فرهنگ های نتیجه گرا، سازگار با محیط های ناآشنا بوده و نسبت به موقعیتهای چالشی مشتاق می باشند. ۲- کارمندگرایی در برابر شغل محوری: کانون توجه در کارمندگرایی متمرکز بر افراد است؛ درحالی که شغل محوری اشاره به توجه بر اجرای اثربخش کارها می نماید.

۳- محدودگرایی (Parochial) در برابر حرفه مداری: بر مبنای رویکرد محدودگرایی، افراد به سازمان خود وفادار بوده و هویت خود را از سازمانی که برای آن کار میکنند به دست می آورند. حرفه مداری، نظر به وفاداری افراد به تخصص و حرفه خود

داشته و هویت افراد را مبتنی بر نوع کاری که در آن مشارکت دارند می‌داند.

۴- سیستم‌های باز در برابر بسته: این بُعد، وضعیت ارتباطات در زیر بخش‌های سازمانی را توصیف می‌نماید. در فرهنگ‌های باز، کارمندان جدید به زمان کمی برای جا افتادن و وفق دادن خود نیاز دارند؛ در حالی که در فرهنگ‌های بسته، تنها تعداد محدودی افراد منتخب ممکن است بخشی از «چرخه درونی» را تشکیل داده و کارمندان جدید نیاز به زمان زیادی (تا یکسال) برای وفق دادن خود خواهند داشت.

۵- کنترل محدود در برابر کنترل شدید: بُعد کنترلی، منعکس‌کننده میزان ساختاردهی درونی است. سازمان‌های با کنترل محدود، دارای مقدار کمتری نظامنامه رفتاری مکتوب یا غیرمستند بوده، در حالیکه سازمان‌های با کنترل شدید دارای سیاست‌های صریح مستند یا غیرمستند می‌باشند.

۶- رویکرد معیاری در برابر عملگرایی: واحدهای عملگرا، مبتنی بر بازار و مشتری مدار می‌باشند؛ در حالیکه واحدهای معیاری محصول محور هستند. بنابراین در فرهنگ‌های معیاری تأکید بر پیروی از رویه‌ها، به جای دستیابی به نتایج وجود دارد. در واحدهای عملگرا، تأکید بر رفع نیاز مشتریان با حداقل توجه بر چگونگی دستیابی به نتایج وجود دارد.

بررسی ماهیت رهبری و سبک‌های آن:

رهبران و چگونگی تأثیر و نفوذ آنها بر افراد، جهت دستیابی به درک بهتر از جامعه، حائز اهمیت می‌باشد. مطالعه رهبری همراه با مطالعه تمدن‌ها و فرهنگ‌ها است؛ اینکه چگونه رهبران ملتی را به حرکت واداشته و اینکه چگونه جامعه، رهبران جدید را متولد ساخته است. جوامع همواره در جستجوی رهبرانی سرآمد بوده‌اند و آنان را به جهت اهمیت داشتن در فرآیند بهبود اثربخشی سازمان‌هایشان ارج می‌نهند. در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی، نظریه رهبری تحول آفرین بعنوان سرآمد تمامی نظریه‌ها در مقام توصیف فرآیندهای اثربخشی رهبری، شهرت یافته است. بدین منظور از میان مدل‌ها و نظریه‌های رهبری، نظریه Bass، ۱۹۸۵-۱۹۹۹ را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

نظریه رهبری (Bass، ۱۹۸۵-۱۹۹۹):

Bass با استناد به یافته‌های Bernz، مفهوم توسعه یافته تری از رهبری را ارائه کرد. وی در مدل خود سه نوع رهبری «تبادلی»، «تحول آفرین» و «انزواگرا» را تشریح می‌نماید.

رهبران تبادلی: آنهایی هستند که پیروان خود را از طریق پاداش و دریک رابطه تبادلی می‌انگیزانند. پاداشها بر مبنای عملکرد و مطابق با شرایط و بندهای مذکور در یک قرارداد رسمی داده می‌شود. رابطه بین رهبران و پیروان، مطابق با شرایط مندرج در قرارداد به اتمام می‌رسد و یا به جهت تأخیر یا عدم پرداخت پاداش از بین می‌رود. پاداشها می‌توانند مثبت، منفی و حتی غیرپولی باشند.

رهبران تحول آفرین: این رهبران چشم‌اندازی را خلق می‌کنند که الهام بخش و انگیزاننده می‌باشد. این رهبران همواره در تلاش هستند تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را بسوی فعلیت بخشیدن به استعدادهای خویش سوق داده و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد از عملکرد مناسب پیروان، رفتار و عملکرد خود را نیز تعدیل مینمایند. این رهبران عاملان تغییر بوده و چشم‌انداز خود برای سازمان را به اعضای سازمان القا می‌کنند.

رهبران انزواگرا: سبکی از رهبری است که غیرفعال بوده و اغلب به عنوان فقدان رهبری از آن یاد می‌شود (Avolio & Bass، ۱۹۹۵). این رهبران ممکن است کارها را تخصیص دهند، اما حمایت یا مدیریت اشتباهات را برعهده نمی‌گیرند. تصمیمات به عهده افراد دیگر در سازمان محول می‌شود و این رهبران منفعل

بزرودی قدرت خود را به دلیل عدم فعالیت از دست می‌دهند. این سبک دارای کمترین اثربخشی است.

اتر فرهنگ و رهبری بر فرآیندهای مدیریت دانش

باتوجه به رابطه تعاملی فرهنگ و رهبری در افزایش اثربخشی فرآیندها و عملکردهای سازمان، در این بخش سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌های سازگار با آن را در راستای توسعه فرآیندهای خلق، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم.

سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که خلق دانش را توسعه می‌بخشند:

خلق دانش سازمانی شامل توسعه مفاهیم جدید و یا به عبارتی جایگزین نمودن محتوی و مضمون دانش نهان و آشکار سازمان می‌باشد.

در حالی که حجم وسیعی از دانش آشکار از طریق مکانیزم‌های رسمی (تحقیقات و R&D) خلق می‌شوند، برخی معتقدند که دانش صنعتی - متشکل از تجربه‌ها، ایده‌ها و بینش نهفته - «مبنای خلق دانش است». بنابراین میتوان استدلال کرد که خلق دانش جدید، یک فرآیند رسمی نبوده؛ بلکه یک فرآیند ساختار یافته اجتماعی است که در طول زمان و از طریق شبکه‌های انسانی غیر رسمی ایجاد می‌شود. بسیاری از محققان، رسمیت را مانعی در برابر فعالیتهای خلق دانش تصور می‌کنند. زیرا در شرایط غیرثابت و غیرتکراری، فعالیت‌های خلق دانش نیازمند ابتکار، نوآوری و انعطاف پذیری است که کنترل‌های رسمی مانع از توسعه این فرآیندها می‌شود. سازمان‌ها با قابلیت انعطاف پذیری و تغییر، به سرعت قادر به مطرح کردن استراتژیهای خلق دانش بوده و به سازمانهای یادگیرنده تبدیل می‌شوند.

سبک رهبری تحول آفرین در تلاش است که با انگیزش پیروان به مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی، افزایش توانایی، توسعه ظرفیت و به عبارتی تحول را در آنان ایجاد نماید که این خصیصه سازگار با فرهنگها با مشخصه تغییر و انعطاف پذیری خواهد بود.

علیرغم پیش بینی Quinn مبنی بر عدم ارتباط سبک تبادلی با این فرهنگها به دلیل در تقابل قرار گرفتن رفتار غیررسمی و انعطاف پذیر افراد با رفتار پاداش دهی اقتضایی سبک تبادلی، یافته‌های تحقیق رابطه ای مثبت را پیش بینی می‌نمایند. (Schmoeller، ۲۰۰۷).

باتوجه به نظریه Den Hartog, Van Muijen & Koopman، ۱۹۹۷ مبنی بر اینکه رفتارهای تحول آفرین و تبادلی بسیار شبیه بوده و اغلب غیرقابل تمیز می‌باشند، تأثیر این دو سبک رهبری بر این فرهنگ‌ها قابل استنتاج خواهد بود. بدیهی است که سبک انزواگرایانه رهبری ناسازگار با خصیصه تغییر و انعطاف پذیری تصور می‌شود.

نتیجه دوم - فرهنگها با مشخصه انعطاف پذیری و تغییر و از طرفی سبک‌های رهبری تبادلی و تحول آفرین، دارای بیشترین تأثیر بر فرآیند خلق دانش خواهند بود.

سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که ذخیره سازی دانش را توسعه می‌دهند. حافظه سازمانی ابزاری است که بوسیله آن، دانش بمنظور استفاده آینده ذخیره سازی و نگهداری می‌شود. سازماندهی به منظور گسترش شبکه‌های اجتماعی سازمان (شخصی سازی) یا نظام مهندسازی و ذخیره سازی (کد نویسی)، دانش را در رفتارها و رویه‌های استاندارد عملکرد وارد نمی‌کند. فعالیتهای اثربخش ذخیره سازی نیابستی تنها منوط به نظام مند نمودن و گسترش شبکه‌های انسانی شود؛ بلکه بایستی تلاش شود تا دانش را در قوانین رسمی شده، رویه‌های استاندارد عملکرد و فعالیتهای منظم سازمانی که بخشی از فرهنگ را تشکیل می‌دهند وارد نمایند.

بنابراین وارد نمودن دانش جدید در رویه‌های ثابت و تکراری سازمانهایی که دارای فرهنگ

بامشخصه‌تغییر و انعطاف‌پذیری هستند دشوار خواهد بود زیرا این فرهنگ‌ها و رویه‌هایی که بطور مستمر در حال انطباق می‌باشند را توسعه می‌دهند (Keyworth, Leidner, ۲۰۰۳).

در مقابل اگرچه سازمان‌ها با خصیصه ثابت و کنترل در یادگیری کندتر عمل می‌نمایند، اما در وارد کردن دانش جدید در رویه‌های ثابت، سریع بوده و بدین ترتیب سازمان به حالتی از ثبات بعد از تغییر باز خواهد گشت.

سبک رهبری تحول‌آفرین، الهام بخش و انگیزاننده بوده و رهبران آن، عاملان تغییر و تحول بشمار می‌روند؛ در حالی که این خصیصه در تضاد با ماهیت فرهنگ‌های ثابت و کنترل می‌باشد (Schimmoeller, ۲۰۰۷).

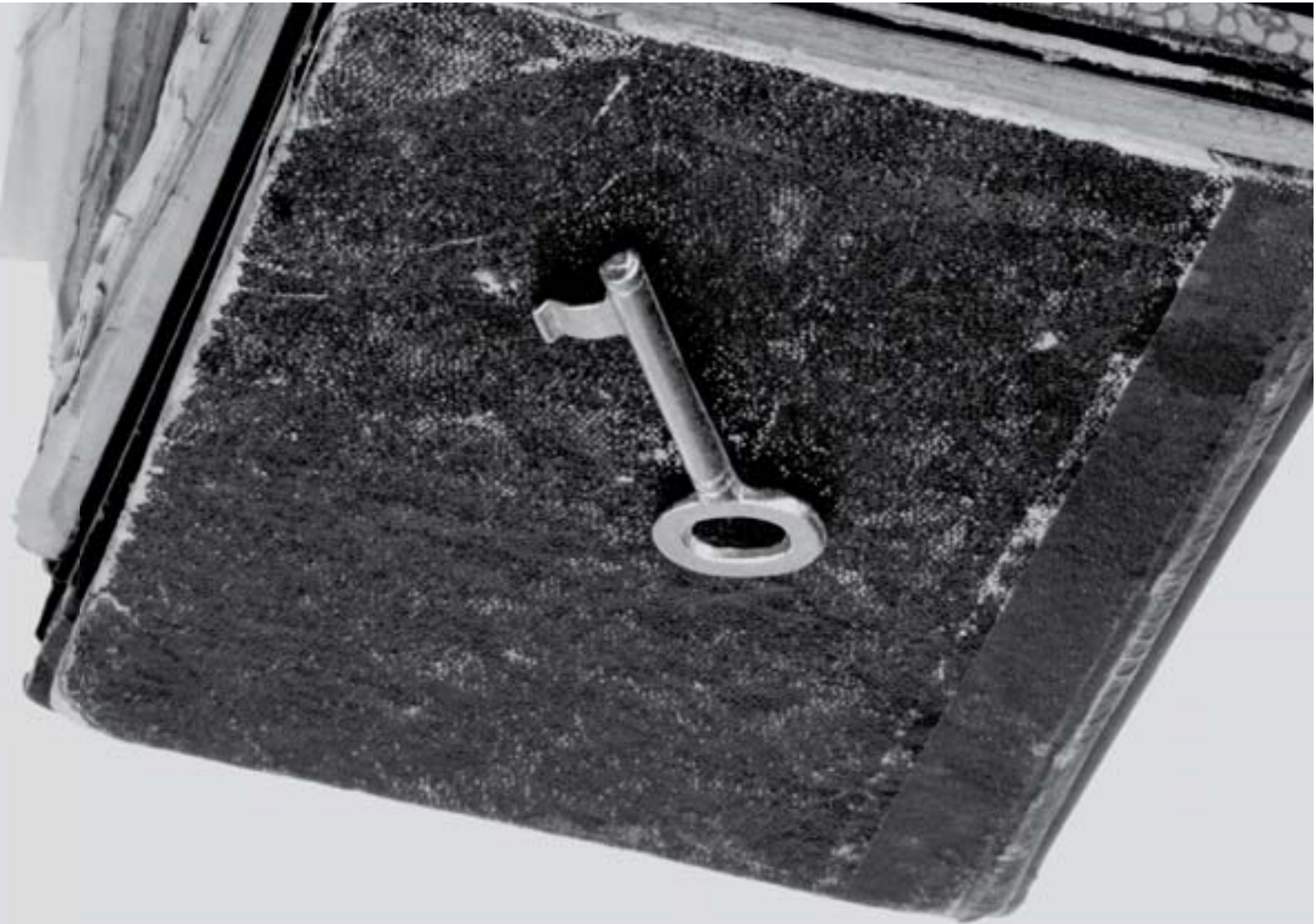
علیرغم پیش‌بینی Quinn در تناسب میان سبک‌های رهبری تبدالی و فرهنگ‌های ثابت و کنترل، تحقیقات میدانی Schimmoeller عدم وجود رابطه میان این دو را اثبات و نتیجه را غیر قابل توجیه توصیف می‌نماید. همچنین مدیران منفعل قادر نخواهند بود تا وظیفه نظارت مورد نیاز در این فرهنگ برای حصول اطمینان جهت پیروی از رویه‌های استاندارد و ثابت را به انجام برسانند.

نتیجه سوم - فرهنگ‌ها با مشخصه ثبات و کنترل، بیشترین تأثیر را بر فرآیند ذخیره‌سازی دانش خواهند داشت، در حالی که تحقیقات در مورد سبک‌های رهبری سازگار با این فرآیند، نیاز به مطالعات وسیعتری دارد. سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که انتقال دانش را توسعه می‌دهند.

یک فرآیند مهم مدیریت دانش، انتقال دانش به مکان‌هایی در سازمان است که دانش، مورد نیاز و همچنین قابل استفاده است. ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی بر اینکه آیا افراد دانش خود را بعنوان یک دارایی و مالکیت فردی تصور می‌کنند یا بعنوان یک دارایی سازمانی اثر گذاشته و از اینرو، بر کیفیت دانش که به حافظه سازمانی ارسال می‌شود اثر می‌گذارد. بنابراین، فرهنگ، یک منبع مهم در تشویق افراد به تسهیم دانش است. بیشترین فرآیند تسهیم دانش، ماهیتاً از نوع پنهان بوده و به بهترین وجه بر خلاف سیستم‌های رسمی کنترل از طریق محیط‌های غیررسمی «باز» منتقل می‌شود. در این چنین فرهنگ‌های باز، جو ارتباطات به شکلی است که جریان روان اطلاعات را توسعه می‌دهد. فرهنگ‌های بسته، جریان اطلاعات را مابین تعداد معدودی که «متخصص» قلمداد می‌شوند، محدود می‌نماید.

تحریک فرهیختگی یکی از بنیان‌های نظریه رهبری تحول‌آفرین است که توسط Bass در سال ۱۹۹۹ ارائه شد. تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی پیروان می‌انجامد. بنابراین،

رهبران تحول‌آفرین: این رهبران چشم‌اندازی را خلق می‌کنند که الهام بخش و انگیزاننده می‌باشد. این رهبران همواره در تلاش هستند تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را بسوی فعلیت بخشیدن به استعدادهای خویش سوق داده و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد از عملکرد مناسب پیروان، رفتار و عملکرد خود را نیز تعدیل می‌نمایند. این رهبران عاملان تغییر بوده و چشم‌انداز خود برای سازمان را به اعضای سازمان القا می‌کنند.



نگرانی نسبت به یکدیگر را میان کارکنان توسعه‌میدهند (فرهنگ‌های کارمندگرا)، عموماً توان بالاتری در تسهیم دانش و اطلاعات را تجربه خواهند کرد. یکی دیگر از بنیانهای نظریه رهبری تحول‌آفرین، حمایت‌های توسعه‌گرا می‌باشد. حمایت‌های توسعه‌گرا در بردارنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به قاطبه پیروان و تلاش بمنظور رشد و شکوفایی هرچه بیشتر آنان است. بدین ترتیب سازگاری سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ کارمندگرایی قابل استنتاج خواهد بود. نتیجه چهارم ج- فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه «کارمندگرایی» و سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیری مثبت بر فرآیند انتقال (تسهیم) دانش خواهند داشت.

سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که کاربرد و استفاده از دانش را توسعه می‌بخشند کاربرد و استفاده از دانش را، جستجوی دانش موجود توسط افراد تعبیر کرده‌اند. عدم اطلاع از وجود افرادی که دانش لازم را در اختیار دارند و همچنین فقدان رغبت کافی جهت استفاده از دانش موجود، از مهمترین مسائل در کاربرد و استفاده از دانش قلمداد می‌شود. بطور کلی فرهنگ از طریق هنجارها و فعالیت‌های رایج محدودده جستجوی کارکنان برای دانش سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به طوری که در فقدان جو فرهنگی مناسب که کاربرد دانش را ارزشمند شمرده و پاداش دهد، فعالیت‌های انجام گرفته بدین منظور با شکست مواجه خواهند شد.

کاربرد دانش ارتباط تنگاتنگی با تسهیم دانش دارد. اعضاء سازمان با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند تا آنچه را که می‌دانند به اشتراک گذارند (تسهیم دانش) و یا آنچه را که نمی‌دانند اخذ کنند (کاربرد دانش) و بنابراین می‌توان استدلال کرد که جوهایی سازمانی مشابه که تسهیم دانش را توسعه می‌بخشند، برای فرآیند کاربرد و استفاده از دانش نیز سازگار خواهند بود.

نتیجه پنجم- الف- فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه «باز» و سبک رهبری تحول

خصیصه این سبک رهبری در توسعه ظرفیت پیروان سازگار با ویژگی فرهنگ باز، مبتنی بر فراهم آوردن امکان ارتقاء برای کلیه پیروان است؛ در حالیکه فرهنگ‌های بسته، تعداد معدودی که متخصص خوانده می‌شوند را مورد توجه قرار می‌دهد.

نتیجه چهارم- الف- فرهنگ سازمانی با مشخصه باز به همراه سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبت بر فرآیند تسهیم دانش خواهند داشت.

یکی از موانع اصلی تسهیم دانش، فقدان انگیزه کارکنان و نداشتن بینش لازم رایج به فواید بلندمدتی است که از تسهیم دانش حاصل می‌گردد. از این رو یک فرآیند مهم مدیریتی در تلاش بمنظور تسهیم دانش آن است که کارکنان را متقاعد نموده و این تفکر را در آنها القاء نمایند که هرآنچه برای کل سازمان سودمند واقع گردد، نهایتاً برای آنها نیز سودمند خواهد بود. این امر در فرهنگ‌های محدودگرا میسر خواهد شد، زیرا افراد تمایل به شناخته شدن از طریق سازمان داشته و دارای میزان بالایی از وفاداری نسبت به سازمان هستند (Hofstede, 1990).

طبق نظریه Bass، رهبران در سبک تحول‌آفرین، پیروان را وادار می‌سازند تا منافع سازمان را از منافع شخصی خویش فراتر قرار دهند. بدین ترتیب به گونه‌ای برانگیخته می‌شوند که بتوانند کارکردی به مراتب بالاتر از حد متعارف و مورد انتظار ارائه دهند. از این رو می‌توان استدلال کرد که سبک رهبری تحول‌آفرین، سازگار با فرهنگ محدودگرا خواهد بود.

نتیجه چهارم- ب- فرهنگ با مشخصه محدودگرا و سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبت بر فرآیند انتقال (تسهیم) دانش خواهد داشت.

یک مسأله رایج در ادبیات تسهیم دانش نیاز به ایجاد یک زمینه مشترک بین منابع و دریافت کنندگان دانش می‌باشد. ایده اصلی و زیربنایی این زمینه مشترک، وجود رابطه‌ای نزدیک میان منابع و دریافت کنندگان دانش است که منجر به جریان روان آن در میان افراد و گروهها خواهد شد. بنابراین زیرفرهنگ‌هایی که رابطه نزدیک، توجه و



آفرین تأثیری مثبت بر فرآیند کاربرد(جستجو) دانش خواهند داشت.

به به کارگیری دانش خواهند بود. در شبکه های به هم پیوسته و متمرکز، باورهای مشترک بیشتر و در نتیجه توانایی بیشتری برای تعبیر و تفسیر دانش وجود خواهد داشت.

نتیجه پنجم -ب- فرهنگ با مشخصه محدودگرا و سبک رهبری تحول آفرین، رابطه ای مثبت با فرآیند کاربرد(جستجو) دانش خواهند داشت

بنابراین می توان استدلال کرد که فرهنگ های سازمانی با مشخصه ثبات و کنترل(مثال: فرهنگ های قوی)، توانایی بالاتری در ایجاد مفاهیم مشترک، تعبیر و تفسیر بهتر دانش و نهایتاً کاربرد اثربخش تر آن خواهند داشت(Keyworth,Leidner,۲۰۰۳).

نتیجه پنجم -ج- فرهنگهای سازمانی با مشخصه «کارمندگرایی» و سبک رهبری تحول آفرین تأثیری مثبت بر فرآیند کاربرد(جستجو) دانش خواهند داشت.

* جهت مطالعه و بررسی سبک رهبری مناسب، به فرضیه ۳ و توضیحات آن مراجعه شود. نتیجه پنجم-د- فرهنگ های سازمانی با مشخصه ثبات و کنترل، منجر به کاربرد اثربخش تر دانش خواهند شد، در حالیکه تحقیقات راجع به سبک رهبری سازگار با این فرآیند نیاز به مطالعات وسیعتری دارد.

یکی از ابعاد مهم کاربرد دانش، تعبیر و تفسیر آن است که Weick, Daft آن را بعنوان «فرآیندی که اطلاعات از آن طریق معنا دار می شوند» تعریف می نماید. افراد در جامعه ای که به آن متعلق هستند، بدلیل ساختارهای ذهنی مشابه، با سرعت بیشتری نسبت به جامعه بیرونی قادر

نتیجه گیری

در تجزیه و تحلیل ارائه شده، فرهنگ سازمانی و رهبری بعنوان منابع دانشی مورد مطالعه قرار گرفتند. این دیدگاه نسبت به فرهنگ سازمانی و رهبری مضامینی را بدنبال خواهد داشت. اول آنکه سازمانها می بایست فرهنگ و رهبری را بعنوان منابعی که مزیت‌های بلندمدت را به همراه خواهند داشت مد نظر قرار دهند. دوم آنکه نقش رهبران در شکل دهی فرهنگ بعنوان امری مهم تلقی شده، بطوری که موجب ارتقاء جایگاه رقابتی سازمان ها خواهد شد و در نهایت، یکی از ابعاد کلیدی نقش رهبری، مدیریت زیرفرهنگهای چندگانه(مختلف) در سازمان که هریک دارای اهداف متفاوتی می باشند، تصور می گردد. بنابراین با درک رابطه فرهنگ با رهبری و متعاقب آن، به کارگیری سبک رهبری مناسب و انتخاب زیرفرهنگهای سازگار با فرآیندهای مدیریت دانش، حافظه سازمانی ارتقاء یافته و بهره وری کارکنان و بالطبع عملکرد سازمانی بهبود خواهد یافت. زمینه مناسب جهت تحقیقات آتی، بررسی سبکهای رهبری سازگار با فرهنگهای ثبات و کنترل است که همچنان نیاز به مطالعات وسیعتری دارد.

منابع

- محمد ابراهیم، سنجق: تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین- فصلنامه علمی -پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء(س)، سال یازدهم، شماره های ۳۷ و ۳۸، بهار و تابستان ۱۳۸۰
- Keyworth, T., & Leidner, D. (2003). "Organizational Culture as a Knowledge Resource"
- Schimmoeller, Lean J. (2007). "An Empirical Investigation of The Relationship Between Organizational Culture And Leadership style"
- Denison, (1995). "Bringing Organizational Culture and Leadership to the Bottom Line", <http://www.denisonconsulting.com/>
- Ogbanna, E., & Harris, Liloyd C. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and performance: empirical evidence from UK companies, Human Resource Management 11:4 August 2000 766-788.