



## تأثیر سبک رهبری در طراحی سازمان و رویکردهای مدیریت منابع انسانی

### مصلح ایزدخواه

۱- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران (نویسنده: مسئول)

### دکتر محمد توکلی

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران (نویسنده: مسئول)

### چکیده

پیشرفت صنایع و پدید آمدن تکنولوژی جدید، قابلیت های بالایی را در عرصه زندگی امروزی ایجاد کرده است. این قابلیت ها به حدی بوده است که از آن زمان به عنوان انقلابی در زندگی بشر امروز نام می برند سیستم اطلاعاتی سیستمی است که داده ها را از واحد های مختلف در یافت نموده و تولید اطلاعات می کند و اطلاعات مربوط، بموقع، دقیق و شکیل را در اختیار سطوح مختلف مدیران جهت تصمیم گیری بهینه قرار می دهد سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی قادر است تا با تولید، سازماندهی، نگهداری و توزیع اطلاعات نیروی انسانی به مدیران سازمان در سطوح مختلف تصمیم گیری به عنوان یک ابزار بسیار ارزشمند مورد استفاده قرار گیرد رهبری عبارت است از نفوذ و تاثیر گذاری بر افراد است. رهبری استفاده از جبر و زور را شامل نمی شود و مدیری که برای هدایت فعالیت های زیر دستانش به زور متوسل می شود، اعمال رهبری نمی کند. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می کند و رهبری از نقش های مهم مدیریت است. در مدیریت منظور از رهبری فرا گرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار زیر دستان برای هدایت آن ها در ایفای وظایف سازمانی است. مدیر برای ایفای وظیفه رهبری، با زیر دستان خود ارتباط برقرار می کند، به سرپرستی آن ها می پردازد، انگیزه کار و فعالیت در آن ها به وجود می آورد، به حل اختلافات آن ها می پردازد و به اقتضا، تغییراتی در شرایط کار آنان پدید می آورد. لذا این کوشش ها به منظور آن است که نیاز ها و هدف های سازمان و اعضای آن، تواما تحقق پیدا می کند. بنابراین رهبری در مدیریت، حائز اهمیت است

### مقدمه

یکی از ابزارهای مهم در نظام مدیریت منابع انسانی، بویژه در سازمان های بزرگ "سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی" است. این سیستم اطلاعاتی قادر است تا با استفاده از پایگاههای داده در رابطه با نیروی انسانی سازمان، اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم گیری مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی سازمان فراهم سازد (طرقی و اسماعیلی، ۱۳۸۶: ۴۵)



در نگاهی سیستمی می توان گفت که این سیستم اطلاعاتی ، می تواند به عنوان "زیر سیستم" در سیستم اطلاعات مدیریت سازمان مطرح باشد و خود نیز به عنوان یک سیستم ، شامل دروندادهایی از داده های مرتبط با نیروی انسانی و بروندادهایی است که جهت برنامه ریزی های لازم در سطوح مختلف مدیریت سازمان مورد استفاده قرار می گیرد(علوی ، ۱۳۷۹: ۳۶).

در رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، مدیران منابع انسانی برای گردآوری اطلاعات بیشتر و کارآمد درباره کارکنان سازمان و افزایش سهم خود در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان تحت فشار هستند. به این ترتیب مدیریت منابع انسانی باید سریع تر، دقیق تر و بهره ورتر از پیش باشد. ازسوی دیگر، رشد ابعاد و عملیات سازمان، همچنین عدم تمرکز، و توزیع وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی در میان مدیران عملیاتی، دستیابی به خواسته های فوق را بدون داشتن ابزار مناسب غیرممکن کرده است. روش های سنتی دیگر قادر به پاسخگویی به این خواسته های فزاینده نیستند. از اینرو به منظور تحقق خواسته های فوق، سیستمهای اطلاعات منابع انسانی به عنوان ابزاری اساسی در خدمت مدیران درآمده اند (لاودن[۱]، ترجمه رضایی زاده ، ۱۳۸۷: ۲۷)

امروزه یکی از مشکلات ، عدم به کارگیری سیستم اطلاعات مناسب است . سیستم های اطلاعات مدیریت ، توانایی پردازش اطلاعاتی در زمینه های جمعیت شناسی ، آموزش ، اشتغال و همچنین عوامل موثر بر عرضه و تقاضای نیروی کار دارند که در نهایت در زمینه برنامه ریزی نیروی انسانی کاربرد فراوانی خواهند داشت . مدیران با داشتن اطلاعات مورد نیاز از طریق مدیریت آینده ساز می توانند قبل از شروع هر بحرانی برای رویارویی با مشکلات در حال و آینده آماده شوند ( کیانی ، ۱۳۸۸: ۱)

اگر تا چندی پیش مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانش به میان آمده است و توجه اندیشمندان فعال در قلمروهای مدیریت و اطلاع رسانی را به خود جلب نموده است. البته این دو موضوع جدای از یکدیگر نیستند و در بسیاری از مباحث همپوشانی دارند. رهبری دانش حاکی از تغییر چشمگیر چالش های فرا روی مدیران طی سال های اخیر است ( براتون[۲] ، ۲۰۰۰: ۸۹)

یکی از وظایف مهم مدیریت رهبری است . اولین وظیفه رهبری بیان دور نما و ارزش ها در یک سازمان است . رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت طرح نبوده ، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می آید ( الوانی ، ۱۳۷۴: ۱۳۸)

نیاز جامعه به رهبران و عملکرد آنان امری بدیهی است . تاثیر رهبران اثر بخش ، بارها و بارها در مقیاس ملی در تاریخ هر کشور و در مقیاس محلی در گذشته هر سازمان به وضوح نمایش داده می شود ، سازمان بدون رهبری اثر بخش با مشکل روبه روست . از اینجاست که اهمیت رهبری خوب ، همیشه مورد نظر بوده است (فیدلر[۳] ، ترجمه فارسی، ۱۳۷۲: ۹).



بدون شک رهبران دانش شکل جدیدی از مدیران سازمانی هستند. این مدیران کاملاً در چارتهای مرسوم سازمانی نمی گنجند. این دسته از مدیران اغلب در نقاط اتصال درون سازمان ها و درست در مرز اشتراک بخش ها و واحدهای سازمانی یافت می شوند. پست های فرماندهی و کنترل سازمان نیز معمولاً خالی از این نوع مدیران نیستند

ارائه تعریفی برای رهبر دانش مستلزم پذیرش و داشتن درک واقع بینانه از این عنوان است. همچنین مستلزم آن است که یک فرد فرهیخته به هنگام شنیدن این اصطلاح، مسؤولیت های مدیریت دانش را متمرکز بر توسعه کارکردها و راه حل های مدیریت دانش در نظر آورد

تجزیه و تحلیل رهبری دانش نشان داد که ابعاد رهبری دانش عبارتند از :

< > راهنمایی جهت یادگیری ایجاد جوی برای کمک به یادگیری حمایت از فرآیند یادگیری در سطح گروهی و فردی . وظایف اصلی و نقش اصلی یک رهبر به عنوان تسهیل کننده یادگیری در واحد خود است . علاوه بر این، ابعاد رهبری دانش را می توان به عنوان اهداف اصلی در هدایت فعالیتهای یک رهبر در نظر گرفت

رهبری دانش به عنوان یک فرایندی تعریف شده است که در آن یک فرد دیگر اعضای گروه را در فرایند یادگیری مورد نیاز برای رسیدن به اهداف گروه و یا سازمانی حمایت می کند

منابع انسانی ارزشمندترین و مهمترین دارایی یک سازمان است نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد

با توجه به مطالب ذکر شده این تحقیق بر آن است که مشخص کند که بین سبک رهبری دانشی با میزان به کارگیری سیستم اطلاعات منابع انسانی رابطه وجود دارد.

به طور خاص ، فن آوری اطلاعات در تمرکز خود روی "کانال اطلاعات[۹]" برای پردازش اطلاعات می تواند به عنوان یک ابزار و به عنوان یک تابع از رهبری دانش دیده شود

رابینز[۱۱] می گوید : « اهمیت رهبری چیزی نیست که در بحبوحه سازمان گم شود . شرکت های سهامی ، سازمان های دولتی ، سیستم های آموزشی و انواع موسسات هر سال میلیارد ها دلار خرج می کنند تا افرادی را گزینش کنند تا به آن ها آموزش دهند و برای پست های رهبری آماده سازند . ولی بهترین مدرکی که می توان درباره اهمیت رهبر در سازمان ارائه کرد میزان حقوقی است که به این افراد پرداخت می شود . به طور معمول به رهبران حقوقی بیش از ده تا بیست برابر حقوق افراد غیر رهبر پرداخت می شود . هر قدر مسؤولیت رهبری بیشتر باشد پول بیشتری دریافت خواهند کرد . حال این پرسش مطرح است اگر در سازمان ها باور نداشتند که رهبرانشان واقعاً با سایر اعضای سازمان متفاوتند ، آیا حاضر بودند چنان پول زیادی به آنان پرداخت کنند ؟



امروزه نقش مدیر به عنوان رهبر، به قدری اهمیت پیدا کرده است که در همه زمینه ها برای یافتن اشخاصی که توانایی لازم را برای رهبر داشته باشند، کوشش مستمر به عمل می آید. کمبود رهبری، تنها به موسسات خصوصی محدود نمی شود و در سازمان های دولتی نیز محسوس است. بنابراین وقتی که به کمبود استعداد رهبری در جامعه اشاره می شود، مراد فقدان افرادی نیست که مقامهای اجرایی و اداری را اشغال می کنند، بلکه کمبود افرادی است که آماده پذیرش نقش های رهبری در جامعه باشند و بتواند وظیفه خود را به طور موثر انجام دهند.

جوهره بسیاری از اسطوره ها و افسانه های ملل مختلف حضور، کاردانی و قدرت تصمیم رهبرانی شجاع و زیرک بوده است که توانسته اند در لحظاتی حساس ملتها، گروه ها و سازمان هایی را از لبه پرتگاه حوادث به سلامت عبور داده و به سر منزل مقصود برسانند. تاثیر رهبری آنچنان قاطع و پر اهمیت است که اغلب در ذهن آدمی جایی برای اندیشیدن به سایر علل و عوامل توفیق یا شکست باقی نمی گذارد.

به هر حال یکی از مسائل قابل توجه رهبری، ایجاد انگیزه در کارمندان برای همکاری در جهت نیل به اهداف است چرا که در صورت عدم تمایل به همکاری کارکنان اهداف سازمانی تامین نخواهد شد و بی شک قدرت نفوذ رهبری و ایجاد انگیزه های موثر در زیر دستان به تحقق اهداف و مقاصد مورد نظر در هر سازمانی کمک مهمی می کنند و اهمیت نقش رهبری از این ضرورت نشأت می گیرد که مدیر باید نیاز های روانی و اجتماعی زیر دستان را با اهداف سازمانی مطابقت دهد و از این طریق زمینه تحقیق اهداف سازمانی را مساعد سازد.

در یک بررسی چند جانبه که توسط گروه دلفی صورت گرفت، روشن شد که در عمل رهبر دانش طیف گسترده ای از پست های سازمانی را بدون توجه به عنوان پذیرفته شده سازمانی در بر می گیرد و شامل کارکردها و ویژگی های مشابهی است برجسته ترین ویژگی عبارت است از تجربه ترکیبی تجارت و فناوری اطلاعات، چیزی که حداقل به ده سال تجربه کاری در هر دو حوزه نیازمند است.

### مهارت های کلیدی برای رهبری در منابع انسانی

برای برجسته شدن به عنوان یک رهبر بزرگ، متخصصان منابع انسانی نیاز به ترکیبی از مهارت ها و صلاحیت های مختلف دارند.

در اینجا یک مرور کلی از سه دسته مهارت رهبری و چند نمونه از اینکه این مهارت ها چگونه به نظر می رسند، آمده است:

#### ۱. مهارت های رهبری سازمانی



منابع انسانی باید در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار در بالاترین سطح مشارکت داشته باشد. این به این معناست که رهبران منابع انسانی باید قادر باشند در کنار سایر مدیران اجرایی قرار بگیرند و ویژگی‌های رهبری مهمی نظیر موارد زیر را داشته باشند:

**تصمیم‌گیری:** توانایی اتخاذ تصمیمات مؤثر بر اساس داده‌های معتبر و تحلیل‌های دقیق.  
**مدیریت تغییر:** هدایت سازمان در مسیر تغییرات و کمک به کارکنان برای انطباق با شرایط جدید.

## ۲. مهارت‌های رهبری افراد

برای اینکه رهبر باشید، باید افرادی داشته باشید که بخواهند از شما پیروی کنند. افرادی که به‌درستی هدایت می‌شوند، احتمال بیشتری دارند که اهداف کسب‌وکار را به دستاورد تبدیل کنند. مهارت‌های زیر برای رهبری دیگران ضروری هستند:

**مهارت‌های بین‌فردی:** برقراری ارتباط مؤثر، همدلی و ارائه بازخورد سازنده.  
**مهارت‌های مربی‌گری:** کمک به کارکنان برای رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای.

## ۳. رهبری خود

اگر در رهبری خود دچار مشکل باشید، همکاران شما توانایی شما در رهبری دیگران را زیر سوال خواهند برد. یک رهبر مؤثر با نشان دادن الگو با رفتار، عادات و دانش خود اعتماد دیگران را جلب می‌کند. اصلی‌ترین مهارت‌های رهبری خود شامل موارد زیر است.

**مدیریت خود:** حفظ تعادل بین زندگی شخصی و کاری، سازمان‌دهی و آمادگی.  
**توسعه فردی:** جستجوی فرصت‌های یادگیری و خروج از منطقه امن برای پیشرفت حرفه‌ای.  
پنهان‌سازی دانش توسط افراد منجر به دوباره کاری و به اصطلاح اختراع مجدد چرخ می‌شود، ضرورت غلبه بر معضل پنهان‌سازی دانش در سازمان باعث شده است تا در این مقاله تاثیر سبک رهبری، ساختار سازمانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مخفی کردن دانش با توجه به نقش عدالت سازمانی بررسی گردد. نتایج حاصل نشان داد طراحی سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی و عدالت سازمانی بر پنهان‌سازی دانش تاثیر معنی داری دارد ولی تاثیر معنی داری بین سبک رهبری و پنهان‌سازی دانش وجود نداشت. طراحی سازمانی بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی عدالت سازمانی تأثیر معنی داری ندارد، ولی سبک رهبری بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی عدالت سازمانی تأثیر دارد و همین‌طور شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر پنهان‌سازی دانش با نقش میانجی عدالت سازمانی تأثیر دارد.



همواره سیستم های مدیریت دانش درصدد توسعه و شیوه ها و راهکارهایی جهت حفظ اطلاعات و مهارت های مهم سازمانی است که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شوند. تحقق مدیریت دانش مستلزم تمایل فرد به انتقال دانش است، حال آنکه به دلایل متعددی افراد حاضر به تسهیم دانش خود در سازمان نیستند و گاهی پا را فراتر گذاشته و به طریق گوناگون دانش خود را انباشت، پنهان یا انکار می کنند. دانش در حیطه شرکت های فناوری محور اهمیت ویژه ای دارد و این نکته اثبات شده است که رفتارهای پنهان سازی دانش در سازمانها تاثیرات نامطلوبی بر یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریت دانش و نهایتاً بهره وری سازمانی دارد.

تمام این موارد موجب شده است تا توجه محققان به دلایل و علل این بی میلی در کارکنان جلب شود. لذا علاوه بر تمرکز بر عوامل تسهیل کننده تسهیم دانش، عوامل مرتبط با دریغ دانش، چه پنهان سازی و چه انباشت دانش را نیز مورد توجه قرار داده اند. تقریباً در ۸۰-۸۵ درصد از سازمانها دسترسی به دانش ضمنی مشکل می باشد و دسترسی به دانش آشکار نیز از این آسانتر به نظر نمی رسد. یکی از مسائل مبتلا به شرکتهای فناوری اطلاعات این است که کارکنان دانش جدید را که همه در آن زمینه تخصص ندارند را به جای اینکه با بقیه تسهیم کنند، پنهان می سازند. در برخی موارد افراد معتقدند که پنهان کردن این دانش همچون گنجی است که سایرین به آن دسترسی ندارند. این امر موجب قدرتمند شدن فرد و تضعیف سازمان می شود.

پنهان سازی دانش را «تلاش عمدی فرد جهت دریغ داشتن یا پنهان سازی دانش خود از فرد دیگری که آن را درخواست نموده است»، تعریف می کنند. سازه پنهان سازی بر موقعیتهایی تمرکز دارد که درخواست دانش از سوی یک فرد صورت گرفته و این تعامل میان دو فرد اتفاق بیافتد. به عنوان مثال، یک کارمند ممکن است از همکارش بخواهد کپی یک گزارش را در اختیارش قرار دهد، در پاسخ به این درخواست، کارمند می تواند به شیوه های مختلفی هیچ اطلاعاتی ندهد یا اطلاعات ناقص و ناکارآمد در اختیار وی قرار دهد. البته پنهان سازی می تواند با قصد یا نتیجه مثبت صورت بگیرد که حفظ اطلاعات محرمانه از آن دست است.

زمانیکه به علل و دلایل پنهان سازی دانش می اندیشیم، ضروری است در نظر داشته باشیم که برخی از کارکنان دانش را به عنوان دارایی منحصر به فرد شخصی که آن را در تصرف دارد، در نظر می گیرند. احساس تملک بر دانش منشاء مقاومت افراد در مقابل تسهیم دانش است، لذا برای سازمانها دشوار است که کارکنان خود را به تسهیم دانش خود وادار سازند. ممانعت از انتقال دانش یک بخش روزانه از زندگی سازمانی است. سوالات درباره اینکه چه دانشی برای چه کسی آشکار شده و از چه کسی پنهان شود مکرراً مطرح می شود و تصمیم افراد در تسهیم یا پنهان سازی، حائز اهمیت است چرا که بر روابط سازمانی، رضایت کارکنان و اثربخشی سازمانی اثرگذار است.



ضرورت این موضوع برای سازمانهای فناوری اطلاعات بدین سبب است که این سازمان ها جهت تحقق اهداف پروژه های خود که ماهیتی موقتی دارند، به درجه بالایی از دانش تخصصی نیازمند هستند که در زمره دانش صریح و ضمنی قرار می گیرند. این نوع از دانش، نقش حیاتی در پیشبرد عملیات سازمان دارد، لذا صاحبان دانش آن را منبع قدرت خود دانسته و تمایلی به تسهیم آن ندارند. از سوی دیگر، پیاده سازی انواع استراتژی های مدیریت دانش نیز در این زمینه راهگشا نبوده و مشاهده می شود که همچنان اطلاعات، دانش، اسناد و استانداردها پنهان، احتکار می شود.

بروز معضل پنهان سازی دانش در سازمان های دولتی شدیدتر است، لذا سازمان ها با چالشی اساسی روبرو می شوند و پنهان سازی دانش توسط افراد منجر به دوباره کاری و به اصطلاح اختراع مجدد چرخ می شود، به عبارتی دانش فردی پنهان شده تبدیل به دانش سازمانی نشده و چرخه یادگیری سازمانی مختل می گردد. این مسئله با توجه به موقت بودن تیم های پروژه ای و پراکنده بودن تیم ها، تشدید می گردد.

### پنهان سازی دانش

تلاش عمدی یک فرد برای مضایقه یا پنهان کردن دانشی که فرد دیگری درخواست نموده است، می تواند اطلاعات، اندیشه ها و مهارت انجام وظایف باشد که افراد در سازمان فرا می گیرند.

اگرچه به نظر می رسد یک اشتراک مفهومی میان پنهان سازی دانش با سایر رفتارهای سازمانی وجود داشته باشد، اما پنهان سازی دانش یک سازه منحصر به فرد است. به عنوان مثال در رابطه با تفاوت پنهان سازی دانش با انباشت دانش می توان گفت که انباشت دانش عمل جمع آوری دانش است که می تواند در آینده تسهیم شود. اگرچه هر دو سازه را می توان در مجموعه نگهداشت دانش طبقه بندی کرد ولی برخلاف پنهان سازی دانش، که قصد عمدی است بر مخفی داشتن دانشی که از سوی فردی تقاضا شده است، انباشت دانش اجتماع دانشی است که لزوما توسط فردی درخواست نشده است و طبیعت عمدی پنهان سازی دانش و دایره ی وسیع تری از روش های ممکن درگیری در پنهان سازی دانش نشان دهنده تفاوت های بنیادی بین این مفهوم و انباشت دانش است. در نهایت فردی که اقدام به انباشت دانش می نماید نیت بدخواهانه یا منفعت ناسازگار با نفع سازمان نداشته و ممکن است با نیت پسندیده ای مانند انجام کار به بهترین شکل ممکن و انجام تعهد اجتماعی خود نسبت به سازمان، همکاران یا مشتریان اقدام به انباشت دانش نماید.

تفاوت دوم بین مفاهیم، تمایز بین پنهان سازی دانش و تسهیم دانش است، این که پنهان سازی دانش لزوما نبود تسهیم دانش نیست، اگرچه با مقایسه بین پنهان سازی دانش و تسهیم دانش ممکن است تصور شود فرد دانشش را پنهان و یا تسهیم می کند ولی پنهان سازی دانش و کمبود تسهیم دانش دو سازه اساسا متفاوت هستند، از لحاظ رفتاری انگیزه های پشت پنهان سازی دانش بطور قابل توجهی با انگیزه های کمبود تسهیم



دانش متفاوتند. پنهان سازی دانش با دلایلی همچون: نفع اجتماعی، تنبلی و ابزاری رخ می دهد، در حالیکه کمبود تسهیم دانش فقط به علت نبود خود دانش ایجاد می شود. به عنوان مثال فردی را در نظر بگیرید که در مقابل درخواست دانش، تصمیم به انتقال دانش می گیرد اما به دلیل نداشتن دانش مورد نیاز قادر به تسهیم دانش کامل نیست. بنابراین، این فرد عمداً دانش را پنهان نساخته بلکه نتوانسته تسهیم دانش را بصورت کامل انجام دهد. لذا پنهان سازی شامل مواردی که فرد موفق به تسهیم دانش نمی شود، نیست مواردی نظیر اشتباه، تصادف و بی خبری. در مقابل اگر فردی در مقابل درخواست دانشی اقدام به مخفی کردن آن با مثلاً اظهار بی اطلاعی کردن کند، پنهان سازی رخ داده است.

می توان انتظار داشت نگهداشت دانش منجر به تعدادی پیامدهای منفی و مثبت شود. اگرچه گاهی مواقع، مانند حفاظت اطلاعات، لازم است انجام شود. به هر حال در سایر موقعیت ها، کارکنانی که دانش خود را پنهان می کنند امکان دارد خود نیز مورد پنهانی دانش واقع شوند و این به رابطه میان فردی آنها آسیب رساند. این به خاطر وجه بارز معامله به مثل کردن در تصمیمات کارکنان برای تسهیم یا پنهان سازی دانش از همکاران خود است.

#### مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.

#### عدالت سازمانی

رعایت عدالت یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر بقای سازمان و حفظ سلامت آن در بلندمدت است؛ از این رو، مفهوم عدالت در سیر نظریه های سازمان مورد توجه ویژه ای قرار گرفته. رعایت عدالت یکی از الزامات اساسی رفتار سازمانی می شود. زیرا رعایت عدالت موجب افزایش احساس تعلق خاطر، وفاداری، و اعتماد افراد به سازمان شده، بر سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان می افزاید.

عدالت سازمانی به طور گسترده ای در رشته های مدیریت، روانشناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته است. تحقیقات نشان داده اند که فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند. چگونگی برخورد با افراد در سازمانها، احساسات، نگرشها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فراتر از



آنها می شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها می کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند. بنابراین درک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می کنند و چطور آنها به عدالت یا بی عدالتی درک شده پاسخ می دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای درک رفتار سازمانی است.

عدالت سازمانی یعنی اینکه با کارکنان چگونه رفتار شود تا احساس کنند با آنها عادلانه رفتار شده است؛ به عبارت دیگر عدالت سازمانی، تلاش برای تشریح و توضیح نقش عدالت در محیط کار است. رعایت عدالت سازمانی توسط مدیران، موجب ابداع و نوآوری و ماندگاری آنان در سازمان، افزایش اثربخشی و بهره وری سازمان و احساس رضایت، تعلق، وابستگی کارکنان به سازمان و در نهایت موجب موفقیت و پیروزی سازمان می شود و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره مند می نماید. راولز عدالت را مهمترین شاخص سلامتی مؤسسات اجتماعی می داند.

## طراحی سازمانی

طراحی سازمانی روشی است که یک سازمان برای نظم دادن به افراد و کارها در پیش می گیرد تا بتواند از این طریق وظایف را به بهترین شکل انجام دهد و به اهدافش برسد. اگر وسعت کار کم باشد به طوری که افراد هر روز به صورت رو در رو یکدیگر را ببینند، در این صورت نیاز چندان به ساختار سازمانی نیست، اما در سازمانهای بزرگتر لازم است برای سپردن کارهای مختلف به افراد تصمیم گیری شود.

سبک رهبری و طراحی سازمانی در صورتی موجب کاهش پنهان کاری دانش می شوند که عدالت سازمانی توسعه یابد. همچنین در صورت وجود سطح بالایی از عدالت، رویکردهای مدیریت منابع انسانی می توانند قصد کارکنان برای پنهان سازی دانش را کاهش دهند، به طوری که چنین رفتاری در یک محیط کاری بسیار رقابتی تقویت می شود. رفتارهای مدیریت کیفیت به طور مثبت بر تخصص، رسمی سازی، روابط اجتماعی غیر رسمی و مکانیزم پیوند، تاثیر می گذارد مدیریت کیفیت همچنین تاثیر مثبتی بر هزینه و تمایز رقابتی دارند علاوه بر این در این مقاله نقش طراحی سازمانی بر مزیت رقابتی را پیش بینی می کند و به مدیران کمک می کند تا برنامه های، مدیریت کیفیت را برنامه ریزی کنند.

## سبک رهبری



در تعاریف مدرن، رهبری عبارتست از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی، رهبر کسی است که افرادی را انتخاب و تجهیز نموده، آنها را آموزش داده و بر آنها تأثیر می گذارد. او کسی است که استعدادها، توانایی ها و مهارت های گوناگونی دارد و به منظور دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان بر زیر دستانش تمرکز می کند تا با میل و علاقه و شور و شوق، انرژی فکری، عاطفی و جسمی خود را در یک تلاش هماهنگ بکار گیرند. سبک رهبری را الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت های دیگران و بر اساس برداشت دیگران از رفتار وی تعریف می کنند. همچنین مدیران با توجه به ابعاد انسان گرایی و وظیفه گرایی نوع سبک رهبری خویش را رقم می زنند.

مدیر در نقش رهبری سازمان، می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها از شغل و حرفه خویش را افزایش می دهد. مدیران با استفاده از سبک رهبری صحیح می توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند.

از دیگر تعاریف سبک یا رفتار رهبری عبارت است از تکنیک های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران. سبک رهبری شخص الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان میدهد آن گونه که به چشم دیگران می آید. به عبارت دیگر، رهبری اثربخش، وابسته به سازگار بودن انگیزش رهبر و موقعیتی است که در آن رهبر نقش خود را ایفا می کند.

#### نتیجه گیری

دو بعد عمده-ی مدیریت دانش جهت کسب مزیت رقابتی در سازمان-ها عبارتند از: یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی. علی-رغم تحقیقات بسیار زیادی که در زمینه-ی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی انجام گرفته است، تاکنون در زمینه-ی فراموشی سازمانی و مدیریت آن مطالعه و بررسی زیادی انجام نگرفته است

مقاله حاضر تاثیر سبک رهبری، طراحی سازمانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مخفی کردن دانش با توجه به نقش عدالت سازمانی می باشد. سبک رهبری بر پنهان سازی دانش تأثیر ندارد و تأثیر سبک رهبری را بر پنهان سازی دانش مورد تایید قرار می دهد اما بین سبک رهبری و پنهان سازی دانش ارتباطی ندارد.

اگر مدیران در نقش خود موثر باشند، برای آنها مهم است که به طور آگاهانه درباره نحوه مدیریت شان فکر کنند. همچنین بااهمیت است بدانند چه نوع سبک مدیریتی برای آنها مناسب تر است و در تیم و سازمانشان خوب عمل خواهد کرد. پذیرش یک سبک مناسب به مدیر برای برقراری ارتباط، اعتماد و احترام در بین کارکنان کمک زیادی خواهد کرد. برعکس انتخاب سبک نادرست مدیریت منجر به نارضایتی کارکنان و در



نهایت شکست سازمان خواهد شد. در قرن بیستم سبک مدیریت به عنوان اولویت اول در مورد چگونگی عملکرد مدیران دیده شده است.

درواقع با انتخاب بهترین روش از میان انواع سبک‌های رهبری می‌توان به بهترین نتایج در هر شرایطی رسید. پیش از دهه ۱۹۸۰ سبک مدیریت به صورت فرماندهی بود و این سبک کنترلی خیلی عادی به نظر می‌رسید. بعدها، سبک‌های همکاری و مربیگری برای ترویج انگیزه و تعامل میان کارکنان شروع به کار کردند. رویکرد مفیدی که توسط هنری مینتزبرگ در کتاب مدیریت او مطرح شده است این است که هر چند مدیریت و رهبری مفهومی متمایز هستند، اما جدا کردنشان روز به روز دشوارتر می‌شود.

انواع سبک‌های رهبری که مدیران در اختیار دارند این اطمینان را می‌دهد که به اهداف مورد نظر در سازمان‌شان خواهند رسید. بر اساس سبک رهبری اقتضائی، در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا نا مطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثر بخش است. زمانی که موقعیت در حد میانه باشد (تا اندازه‌ای مطلوب یا نا مطلوب) سبک رهبری انسان‌گرا و روابط انسانی اثر بهتری دارد.

می‌توان گفت، طراحی سازمانی بر پنهان سازی دانش تأثیر دارد و ارتباط بین طراحی سازمانی و پنهان سازی دانش را مورد تأکید قرار می‌دهد. با توجه به اینکه طراحی سازمانی بر پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و معنی داری دارد که پیشنهاد می‌گردد انعطاف پذیرتر کردن ساختار و فرهنگ حاکم در راستای پذیرش تازه واردها، ترویج فرهنگ گفت‌وگو و مذاکره برای حل مشکلات، تغییر ساختارهای عملیاتی تیم‌ها در بازه‌های مشخص برای کاهش انسجام غیرضروری گروه‌ها و فراهم کردن زمینه‌های لازم برای ذخیره سازی داده‌ها و اطلاعات سازمانی و در دسترس بودن اطلاعات ذخیره شده مورد بررسی قرار گیرد.

این مقاله در محدوده زمانی در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ تحریر شده است و نتایج آن قابل تعمیم به سال‌های قبل و بعد نیست. با توجه به تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر پنهان کردن دانش، تقویت ارتباطات مثبت و صمیمی در میان کارکنان از طریق فعالیتهای فوق برنامه و خارج از محیط کار به صورت جمعی، تشویق فرهنگ تسهیم دانش و تجربه در سازمان و فراهم کردن زمینه‌های لازم برای دوره‌های آموزشی کارکنان و آموختن مهارت‌های جدید به کارکنان پیشنهاد می‌شود. با توجه به تأثیر عدالت سازمانی بر پنهان سازی دانش حفظ برابری و تطابق حقوق افراد در گروه و جلوگیری از اصطکاک منافع افراد (این عوامل موجب جهت گیری افراد نسبت به یکدیگر می‌شود) و ارزیابی کارکنان و به کارگیری برنامه‌های تشویقی متناسب با عملکرد کارکنان در زمینه کسب و بکارگیری دانش پیشنهاد می‌گردد.



## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریته عمومی، شماره ۱۸، ص ۶۵-۸۴.
- اکبری، مینا، کارنما، اسدالله، ملاحسینی، علی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمانهای دولتی استان کرمان)، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۵، صص ۸۶-۶۳.
- بزرگ نیا حسینی سیده فاطمه، عنایتی، ترانه. (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴.
- تحقیقات کشوری. (۱۳۹۴). خلاصه عملکرد بانک مرکزی در ابتدای دوره دولت یازدهم، ماهنامه دیده بان فناوری، سال دوم، شماره هفتم.
- حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد، شریفی، سید مهدی. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۷۲-۵۵.
- دامغانیان، حسین، روزبان، فرناز. (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته: فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۴، صص ۱۹۴-۱۷۵.
- ساکي، رضا، دستی، مرضیه، نصری، صادق. (۱۳۹۴). رابطه سبک های رهبری تحولی- تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیران مقطع راهنمایی شهرستان ری، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴.
- شریفی، اصغر، اسلامیه، فاطمه. (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۲، صص ۸۵-۷۱.
- صافی، محمدحسین، محمدی، فریما، عموزاده، ایمان، عرشی، شهنام. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان، مجله مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دوره دوم، شماره یک، صص ۲۶-۱۷.
- صیادی، فاطمه، عباسی، همایون، عیدی، حسین، صیادی، مهین. (۱۳۹۴). پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس سکوت سازمانی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۷، صص ۱۸-۱۱.
- Altunoğlu, A., Şahin F., & Babacan, S. (2018). Transformational leadership, trust, & follower outcomes: a moderated mediation model, Management Research Review. 42(3), 370-390.
- Arabshahi, M., Mirzaei, E. (2021). Investigating the impact of organizational risk management on competitive advantage through the moderating role of information



technology (case study: Kabul Kateb University): Management and Entrepreneurship Studies Quarterly.7(1) <https://civilica.com/doc/1547557>. (in Persian).

Alavi Matin, Y., Chavashipour, A. (2017). Investigating the impact of competitive advantages in attracting and retaining customers in the banking system: 4th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting, July 19, 1995, Berlin-Germany, pp. 16 -1. (in Persian).

Akhundzadeh, L. (2018). The impact of strategic leadership on improving organizational performance 9th International Research Conference on Management, Economics and Development, <https://civilica.com/doc/1202603>. (in Persian)

Aloudari, H., Valiullah, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership and Organizatinal Innovation on Environmental Performance with the Mediating Role of Human Resource Management in Tehran Jihad-e-Agriculture Employees: Journal of New Research Approaches in Management and Accounting. 99.35(5), 118-96. (in Persian)

Azizi, Sh., Amine, Dori., M.,& Azizi Shafiq, A. (2021). Analysis of the challenges facing the development of human resources in organizations:the 4th international conference on knowledge and technology of the third millennium of economy, management and accounting in Iran-Tehran. <https://civilica.com/doc/1236548>. (in Persian).

Alidosti, F., Farhadinejad, M. (2017). Investigating the impact of strategic leadership styles on company performance (Case study: Saipa Yadak Company): International Conference on New Researches in Management and Industrial Engineering.2(1). (in Persian).

Barzegar Mohammad, R. (2022). Digital Human Resources Management: 5th International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering. University of Tehran, pp. 1-7. (in Persian).

Dargahi, H., Mousavi Jam, F. (2019). the relationship between transformational leadership style and organizational entrepreneurship among employees of selected hospitals of Tehran University of Medical Sciences in 2019: Testing and Diagnosis Quarterly. 41, pp. 24-40. (in Persian).

Darban, B., Nowrozi Mubarakeh, A., & Devali, M. (2020). The effect of green production and creativity on competitive advantage through green brand image (case example: polyethylene tanks): Management and Entrepreneurship Studies. 34 (6), 28 – 41. (in Persian).

Eisa-Khwaja, S. (2021). Investigating the impact of social responsibility in the bank on sustainable competitive advantage with an emphasis on the moderating



- role of spirituality in the workplace: the 7th National Conference of Modern Researches in the Humanities and Social Studies of Iran-Tehran. (in Persian).
- Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T., & Gafurova, T. (2019). Digitalization of The Human Resource Management: Russian Companies Case. International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, 1227- 1230.
- Fathi Zalamabadi, B., Jamshidi, M- J.,& Mohammadifar, Y. (2021). The role of electronic human resources management in the organization: the second international conference on new challenges and solutions in industrial engineering and management and accounting. Semnan-Damghan. (in Persian).
- Falahtgar, S., Rizvani Chamanzamin, M., Taleghani, M., & Del Afrooz, N. (2021). The effect of competitive advantage strategies on the non-financial performance of the insurance industry (case study: Bimah Parsian): 5th International Conference on Economic Management and Industry Accounting Studies Axis, Iran-Tehran. (in Persian).
- Gurel, B., & Sari, I. U. (2015). Strategic Planning for Sustainability in a Start-Up Company: A Case Study on Human Resources Consulting Firm. European Journal of Sustainable Development, 4(2), 313-322.
- Hodai, A. M. (2020). Competitive Advantage (cooperation and competition) in Government Organizations: Human and Process Enhancement. Journal of Public Administration Perspective.in Persian.
- Hosseini, A., Shams, F. (2014). The effect of positive organizational behavior and open innovation on improving competitive advantage, Scientific-Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation). 23(75), pp. 137-159. (in Persian).
- Hojatpour, S. M. (2021). Determining the impact of human resources characteristics on gaining a competitive advantage: the fourth international conference on knowledge and technology of the third millennium of economics, management and accounting in Iran-Tehran. (in Persian).
- Ismailpour, M., Shahamat, N. (2018). Change Management in Human Resources: Second International Conference and Fourth National Conference on Management and Human Sciences Research. University of Tehran, 1-9. (in Persian).
- Jaafari Harandi, R., Najafi, H. (2018). The effect of leadership style on human resource performance with the mediation of organizational silence, Management and Improvement Studies, 26(85), 57-85. (in Persian).
- Khosrovabadi, T., Bani Mahd, B., & Pourzmani, Z. (2021). The relationship between leadership style and organizational identity and individual effectiveness in audit institutions (a comparative study of audit institutions in the public and private



- sector): Scientific-Research Quarterly Journal of Accounting and Management Auditing. 10(40), 353-335. (in Persian).
- Kamran, A., Banai, Gh., & Sargazi, M. (2022). Review and evaluation of the strengths and weaknesses of the electronic human resources management system: the 17th National Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting, Mazandaran-Babol. (in Persian).
- Larkin, J. (2017). HR Digital Disruption: The biggest wave of transformation in decades, Strategic HR review, 16(2), 55-59.
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. Industrial Management & Data Systems, 115(2), 353-382.
- Mourad Oubrich, A. H., Lamiae Benhayoun, K. S. S., & Bisan, A.k. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. Journal of Business Research. 137, 488-499.
- Martín-Santana, J. D., De Saá-Pérez, P., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 28(3), 490-515.
- Majavari, M., Turki, H. (2021). The impact of intellectual capital on competitive advantage with the mediating role of problem solving and moderating knowledge heterogeneity (case study: Shamal Drilling Company): 18th International Management Conference. Iran-Tehran. (in Persian).
- Moid Jafari, H. (2022). Designing a model of sustainable competition with a resource-oriented strategy approach in steel industries based on SWOT analysis: the second national conference on improvement and restructuring of organization and business. Iran-Tehran. (in Persian).
- Nemati, M., Khodabakhshi, M., & Heydari, A. (2019). The relationship between knowledge management and human resource management and its impact on the competitive advantage of organizations: The 6th National Conference on Management and Humanities Research in Iran. University of Tehran. (in Persian).
- Nowrozi, M., Moradi, M., & Rahimi, M. (2018). Examining the relationship between leadership styles and employees' job performance with an emphasis on the mediating role of organizational learning, (Study case: Sanandaj City Municipality, Kurdistan Province): First Conference on Accounting, Management and Economics with the dynamic approach of national economy. Malayer, Islamic Azad University, Malayer branch. (in Persian).
- Namazi, M., Moghimi, F. (2018). Investigating the impact of structures related to innovation growth and the mediating role of innovation challenges on the financial



- and economic performance of Tehran Stock Exchange companies: Financial Accounting Research. 10(4), 79-104. (in Persian).
- Namur, P. (2021). The role of meritocracy, performance management and human resource productivity in organizations: the first international conference on management and industry. Iran-Tehran. (in Persian).
- Noroozi, R., Droudi, H. (2019). Measuring the impact of various human resource strategies in dynamic and competitive environment conditions on the performance of production units: 4th National Conference on Economics, Management and Accounting. Khuzestan-Ahvaz. (in Persian).
- Porledari, S. Morteza. (2019). The impact of the role of strategic human resources management on employee empowerment through the perception of organizational justice in Tehran Municipality: Master's thesis in the field of business management, international business, Rah Danesh Institute of Higher Education. (in Persian).
- Rastegar, A. A., Damghanian, H., & Mousavi, A. (2021). Leadership style changes in organizations with the emergence of social media: Public Administration Perspectives. 12(1), 15-31.
- Razavi, S. S., Mojodi, E., & Yousefi, A. (2015). Investigating the role of organizational justice on the development of human resource participation (case study: Water and Sewerage Company of Tehran Province): 12th Conference and 6th National Festival of Proposals System. Tehran Academic Jihad, Course 12. (in Persian).
- Sinaii, Jh., Manzari Tavakoli, H. (2017). The Role of Leadership Style in Organizations of the Third Millennium: International Conference of Management Elites. Iran-Tehran, International Conference Hall of Shahid Beheshti University. (in Persian).
- Soleimani Babadi, A., Khani, A., & Ranjbar Nisiani, M. J. (2022). Review of school transformation based on human resource management in schools: 3rd International Conference on Humanities, Law, Social Studies and Psychology. (in Persian).
- Shabri Abd, M., Basri, H., Nopita, E., & Fahlevi, H. (2016). The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Functional Position on Organizational Commitment and Their Impact on the Performance of Internal Auditors in Aceh, Indonesia. BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution Volume 7, Issue 1, ISSN 2067- 8177.
- Steven P. Robbins. (2020). Theory of Organization, Structure and Organizational Plan; Dr. S. M. Elwani., Dr. H. Danaei Fard: Safar Publications, 500. (in Persian).



- Samadifar, S., Azizi, I. (2022). Investigating the improvement of the competitive advantage of insurance companies according to the role of organizational resource planning and dynamic marketing capabilities. (in Persian).
- Varkhor, S. (2018). Investigating the impact of strategic human resources management on innovative performance with the mediating role of innovation capability (case study: Superintendent of Bank Saderat branches in Golestan province): the third international conference on management, accounting and knowledge-based economics with an emphasis on resilience economy. Tehran, Allameh Majlesi University. (in Persian).