

طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران

دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۳

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۶

عمار جعفری

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

نرگس سعیدیان خوراسگانی^۱

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

بدری شاه طالبی حسین آبادی

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها آمیخته (کمی و کیفی) با رویکرد پدیدارشناسی) است. جامعه آماری در بخش کیفی (بخش مصاحبه) ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و پس از اشباع نظری انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش ۷ مرحله‌ای کلایزی استفاده گردید. نتایج این بخش حاکی از استخراج ۲۰۹ کد در ابتدا بود که با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی شامل: ۴ بعد اصلی (شامل: هدفگذاری، سیاستگذاری‌های آموزشی، سیاستگذاری‌های حمایتی، سیاستگذاری‌های عملکردی)، ۸ مولفه (شامل: تعالی فردی، فرابالندگی سازمانی، خدمات آموزشی شرکت محور، خدمات آموزشی فرد محور، جبران خدمتی، انگیزشی، اقدامات بازاریابی، تجاری سازی ایده‌ها) با توجه به مفاهیم صورت بندی شده استخراج گردید. بمنظور ارزیابی یافته‌های تحقیق در بخش کیفی از شکل کیفی (روش گوبا و لینکلن) و شکل کمی از ضریب هولستی (۰/۸۹۸) و ضریب روایی نسبی محتوا (CVR) بهره گرفته شد. در بخش کمی از روش توصیفی پیمایشی استفاده گردید. جامعه آماری در این بخش شامل کلیه مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان بودند که با استفاده از جدول مورگان ۳۶۰ نفر حجم نمونه تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه حاصل از بخش کیفی استفاده گردید که پایایی بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ بدست آمد. همچنین به منظور بررسی مناسبت مدل از روش تحلیل عاملی تاییدی (CAF) با رویکرد کوواریانس محور از نرم افزار AMOS استفاده شد. نتایج نشان داد تمام مدل رهبری دانشی از برازش و اعتبار مناسبی برخوردار است و تمامی متغیرهای بدست آمده می‌توانند در طراحی مدل نهایی مورد توجه باشند.

واژگان کلیدی: طراحی، اعتبارسنجی، رهبری دانشی، دانش‌بنیان.

Design and validation of knowledge leadership model in Iranian knowledge-based companies

Ammar Jafari

PhD Student in Educational Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran

Narges Saeidian Khorasgani¹

Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran

Badri ShahTalebi Hosseinabadi

Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran

Abstract:

The purpose of this research was to design and validate the model of knowledge leadership in Iran's knowledge-based companies. The research method is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection and mixed method (quantitative and qualitative with phenomenological approach) in terms of data type. The statistical population in the qualitative section (interview section) of 12 managers of knowledge-based companies was selected and investigated by snowball sampling method and after theoretical saturation. The 7-step Colaizy method was used to analyze the data. The results of this section indicated the extraction of 209 codes in the beginning, which according to the analysis of the lived experiences of managers of knowledge-based companies in Iran in the field of knowledge leadership, including: 4 main dimensions (including: goal setting, educational policies, support policies, functional policies), 8 The component (including: individual excellence, organizational excellence, company-oriented educational services, individual-oriented educational services, service compensation, motivation, marketing measures, commercialization of ideas) was extracted according to formulated concepts. In order to evaluate the findings of the research in the qualitative part, the qualitative form (Guba and Lincoln method) and the quantitative form of the Holesti coefficient (0.898) and the relative content validity coefficient (CVR) were used. In the quantitative part, a descriptive survey method was used. The statistical population in this part included all managers of knowledge-based companies, who were selected by simple random sampling method to determine the sample size of 360 people using Morgan's table. In order to collect data, a questionnaire obtained from the qualitative section was used, and reliability was obtained based on Cronbach's alpha coefficient of 0.91. Also, in order to check the appropriateness of the model, confirmatory factor analysis (CAF) method with covariance-oriented approach was used in AMOS software. The results showed that the entire knowledge leadership model has a good fit and validity and all the obtained variables can be considered in the design of the final model.

Keywords: Design, validation, knowledge leadership, knowledge-based.

¹ Corresponding author: nsaeidian@yahoo.com

مقدمه

با ظهور اقتصاد دانشی، قابلیت‌های انسانی به عنوان مهمترین مزیت رقابتی پایدار و منحصر به فرد برای سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم امروزی شناخته شده است؛ بنابراین، توجه به دانش و مهارت منابع انسانی و توانمندسازی این سرمایه‌های بی‌بدیل در سازمان‌ها و به خصوص در این دوران امری ضروری و غیرقابل انکار است (Rajabpour et al., 2016). اقتصاد دانش‌بنیان اقتصاد نوینی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش، منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است. موتور محرک اقتصاد دانش‌بنیان شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان شرکت یا مؤسسه خصوصی یا تعاونی است که به منظور هم افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان تشکیل می‌شود. کسب و کارهای دانش‌بنیان، عموماً رویکردی تجاری، ارزش‌افزا، بازاری و سوداگر دارند و مدیریت آنها نیازمند دانش و مهارت تخصصی و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید برای کسب ارزش افزوده و بهبود بهره‌وری و کیفیت محصولات و خدمات عرضه شده به بازار است. در این شرکت‌ها، موضوع دانش، نوآوری، مهارت و یادگیری مستمر، نقش مهمی ایفا می‌کند. این بدان معنی است که در اقتصادهای مبتنی بر شرکت‌های دانش‌بنیان باید گستره‌ای از نهادها در جامعه به وجود آیند که پشتیبان و تسهیل کننده نوآوری، یادگیری و پویایی باشند. دگرگونی‌های به وقوع پیوسته در ماهیت کار، تفکرات، مهارت‌ها و تخصص افراد، انتظارات جدیدی در روابط کاری بین فرد و سازمان بوجود آورده است. عوامل مختلفی بر رشد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر دارند. این عوامل

با توجه به ماهیت شرکت‌های دانش‌بنیان متفاوت از سایر شرکت‌ها می‌باشند. دانش فنی، نیروی انسانی متخصص، حمایت مؤثر دولت در ابتدای تشکیل این قبیل شرکت‌ها از اهم عوامل مؤثر بر توسعه آنها به شمار می‌آیند. شرکت‌های دانش‌بنیان دارای تفاوت‌های اساسی با سایر شرکت‌ها هستند. این تفاوت‌ها شامل وضعیت نیروی انسانی، تخصصی بودن موضوع فعالیت شرکت، مزیت رقابتی ویژه، توجه و تأکید فراوان بر نوآوری می‌باشند از طرفی اگر چه تا چندی پیش سخن از مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری‌دانشی به میان آمده و توجه اندیشمندان فعال در قلمرو مدیریت را به خود جلب کرده است (Arzeh et al., 2011). رهبری‌دانشی فرایندی اجتماعی است که طی آن رهبران، دیگر اعضای سازمان را در روندهای یادگیری مورد نیاز برای نیل به اهداف گروه و سازمان پشتیبانی می‌کنند. این شکل از رهبری، به عنوان هرگونه نگرش یا عملکرد خواه ضمنی، خواه آشکار و خواه فردی یا گروهی تعریف شده است که تولید، استخراج، اشتراک و کاربرد دانش جدید و ضروری را ترغیب نموده و در نهایت موجب بهبود تفکر گروهی و فعالیت‌های مشترک می‌گردد (Zhang et al., 2015). تئوری‌ها و تحقیقات رهبری، گذشتۀ طولانی دارند، ولی اخیراً بیان نقش رهبری در مدیریت دانش شروع شده است. ویتالا (Viitala, 2004) لینا و آستا (Lina et al., 2012) معتقدند که سازمان‌ها می‌توانند در فرایندهای انتقال دانش مؤثر باشند. لاکشمن و پارت (Lakshman et al., 2008) اظهار داشته اند که رهبری دانشی نقش مهمی را در ارتقای دانش سازمانی، جذب و انتقال آن، عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، ایجاد بینش و مدیریت دانش و اطلاعات ایفا می‌کند. رهبری دانشی یک نگرش یا عمل، بصورت آشکار یا ضمنی است که ایجاد، اشتراک و

حوزه درون سازمانی، یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر فعالیت بنگاه‌های کوچک دانش‌بنیان عدم برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در راس این واحدها است. این مؤسسات که معمولاً از سوی متخصصین و مهندسين کارآفرين تأسيس مي شوند قادر به مدیریت مناسب و بهینه منابع و هدایت جریان هزینه‌ها نیستند. در واقع مساله مدیریت در یک سازمان یکی از زیربنایی‌ترین مسائل است و در مؤسسات دانش‌بنیان به دلیل مسائل درونی و برونی خاص، این مساله بسیار حیاتی تر است. از این رو توصیه شده برای رقابت پذیر باقی ماندن، توجه به این نکته ضروری است که مدیران مؤسسات دانش محور باید به آموزه‌های مدیریتی توجه کنند و آنها را به کار گیرند (Malekzadeh, 2010). شرکت‌های دانش‌بنیان نیاز به مدیریت پیچیده تری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند با این وجود به دلیل آنکه معمولاً این شرکت‌ها توسط مهندسين جوان و بدون آموزه‌های مدیریت و رهبری لازم تأسيس و هدایت مي شوند لذا عموماً این مؤسسات در سال‌های اولیه به شدت درگیر مسائل و مشکلات مدیریتی هستند. به عنوان مثال برخی پژوهشگران دریافته‌اند که مدیر مالکان شرکت‌های کوچک، بعضاً حتی معنی واقعی مدیریت منابع انسانی را درک نمی‌کنند (Hyman et al., 2006). در تحقیق دیگری مشخص شد ضعف عمده شرکت‌های کوچک در ایران ریشه در توانایی‌های کارآفرینی، مدیریتی و آموزش‌های مربوطه دارد (Talebi, 2004). با توسعه مفاهیم رهبری از دیدگاه‌های مختلف اخیراً توجه عملیاتی به مفهوم رهبری گسترش یافته است. از سوی دیگر در خصوص هدایت و رهبری شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان می‌توان اذعان نمود تا اوایل دهه ۶۰ میلادی، توجه اساسی موضوعات مدیریت به شرکت‌های بزرگ بوده است.

عصر دانش اشکال جدیدی از چالش برای سازمان‌ها و رهبران‌شان بوجود آورده است (Barkema et al., 2002). بنیس (۱۹۹۹) معتقد است هیچ شخصی در این عصر به تنهایی دانش لازم و کیفیت‌های رهبری مانند شایستگی، قضاوت و تصمیم‌گیری را دارا نیست و این

کاربرد دانش جدید را برای تغییر در تفکر و نتایج جمعی بر می‌انگیزد (Mabey et al., 2012). رهبری دانشی، فرهنگ اشتراک دانش سازمانی را فراهم می‌آورد و موجب سهولت و ذخیره‌سازی و انتقال دانش گردیده و نظامی را به وجود می‌آورد که از آن طریق امکان یادگیری متقابل افراد در سازمان میسر می‌گردد (Bozdgan, 2013). علیرغم اینکه پژوهش‌های پیشین، نقش رهبری دانشی را در ارتقای مدیریت سرمایه فکری (Ghanbari et al., 2011)، اردلان و همکاران (Ardalan et al., 2011)؛ لاکشمن، (Lakshman, 2009)، اشتراک دانش، سرمایه اجتماعی (Zhang et al., 2015) و مدیریت دانش (Bozdgan, 2013) نشان داده‌اند، با این حال نظریه‌ها و پژوهش‌های پیرامون رهبری، نقش رهبران در مدیریت دانش را علیرغم اهمیتی که برای سازمان دارند، چندان مورد توجه قرار نداده‌اند. از سوی دیگر مدیریت دانش و اطلاعات نیز اگر چه کلید فعالیت‌های رهبری هستند، چندان مورد توجه نظریه‌های رهبری نبوده‌اند (Lakshman, 2009). لذا با ورود به عصر دانش، مدل‌های رهبری سازمانی نیازمند نوزایی بنیادین می‌باشند. علیرغم تلاش‌های فراوان در این مسیر، همچنان تئوری‌ها در سطح خرد باقی مانده و از مفاهیم استراتژیک و سازمان گستر عاری هستند (Sefidchian, 2011). شرکت‌های فناور بر اساس یک فرصت فنی و مهندسی شکل می‌گیرند و بر اساس ضعف در ارتباطات مختلف در داخل یا خارج سازمان شکست می‌خورند اما بر اساس توانمندی‌های رهبری رشد و توسعه می‌یابند. بنابراین ایجاد، تقویت و توسعه کلیه مهارت‌های رهبری در کلیه شئون مهندسی سازمان، عامل اصلی موفقیت شرکت‌های فناور خواهد بود (Fakhari et al., 2012). اغلب اعضای شرکت‌های دانش‌بنیان کارآفرینان، فارغ التحصیلان جوان و خوش فکری هستند که فاقد تجربه در سه عامل اصلی برای موفقیت در بازار رقابتی هستند. این عوامل عبارتند از: ۱- دانش و تجربه مدیریتی ۲- منابع مالی کافی ۳- بازار و مشتری. بسیاری از این تلاش‌ها جهت راه اندازی کسب و کار جدید، به دلیل نبود این سه عامل با شکست مواجه می‌شود (Miramini, 2008). در

بر فعالیت‌های متنوع مورد نیاز در رهبری تأکید دارد (Bedeian et al., 2006).

اجماع نظر گسترده‌ای وجود دارد که رهبری، در میان بسیاری از عوامل دیگر، بر یادگیری و نوآوری تأثیر بسیار قدرتمندی دارد (Naqshbandi et al., 2018). با این حال، فقدان تلاش جدی برای توسعه یک نظریه جامع چند سطحی در مورد رهبری یادگیری سازمانی وجود دارد (Lee et al., 2018). ادبیات سنتی در مورد رهبری تحت تسلط نظریه‌هایی با پتانسیل محدود برای توضیح تأثیر رهبر بر نوآوری و یادگیری جمعی است. محققان توافق دارند که نظریه‌های سنتی رهبری در توضیح فرآیندهای پیرامون یادگیری و نوآوری جمعی ناکافی هستند (Fransen et al., 2018). اگرچه رهبری تحول آفرین شکل مهمی از نفوذ رهبری را تشکیل می‌دهد (Donate et al., 2015) ولی توضیح نظری شفاف‌تری در مورد چگونگی تأثیر رهبران بر یادگیری جمعی ارائه نمی‌دهد (Koeslag-Kreunen et al., 2018). در سازمان‌ها امروزه بزرگترین چالش و سوال این است که چگونه نفوذ رهبری در سطوح مختلف، شرایطی را ایجاد می‌کند که سطح مطلوبی از نوآوری و یادگیری جمعی را تشویق، تسهیل و حفظ می‌کند (Park et al., 2018). رهبر جو اعتماد و راحتی را برای یادگیری، با تأکید بر رویکرد سازنده در برخورد با مشکلات، گرفتن بازخورد، و گوش دادن و قدردانی از ایده‌های زیردستان ایجاد می‌کند (Shao et al., 2017). رهبران به طور مستمر با شناسایی و شناخت دانش و مهارت‌های مورد نیاز سازمان و با همکاری نزدیک با زیردستان، در توسعه و ایجاد مجموعه هدفمند از شایستگی‌ها، بر یادگیری تأثیر مستقیم می‌گذارند (Koeslag-Kreunen et al., 2018). نیل یانت (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک رهبری بر انتقال دانش و فرهنگ سازمانی برای بهبود عملکرد کارکنان انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد سبک رهبری اتخاذ شده توسط رهبری تأثیر مثبت قابل توجهی بر انتقال دانش به کارکنان و تقویت فرهنگ سازمانی داشته است، اما تأثیر قابل

کیفیات باید از سراسر سازمان طلب شوند (Fakhari et al., 2012; Bennis, 1999). علیرغم نیازهای فوق، بیشتر تئوری‌های رهبری به طور عمده در چارچوبی بوروکراتیک ریشه دوانده‌اند. پارادایم غالب در رهبری بر این موضوع متمرکز است که چگونه رهبران می‌توانند سایرین را در جهت اهداف مطلوب در درون ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی تحریک کنند (Uhl- Bien et al., 2007). در بررسی مدل‌های رهبری موجود در محیط‌های پویای امروزی، در آنها دو شکاف اساسی قابل شناسایی است: (الف): مطالعه رهبری به طور عمده در حوزه رفتار سازمانی دیده شده است و با تمرکز بر سطوح فرد، زوج و گروه کوچک، از رویکردی خرد-محور برخوردار است (Crossan et al., 2008; Waldman et al., 2004). فقط در ۲۰ سال اخیر، حرکت از مطالعه رهبری نظارتی به مطالعه رهبری استراتژیک آغاز شده است (Boal et al., 2000). (ب): تمرکز بر ارتباطات زوجی دومین شکاف را پرورش داده است. مطالعات رهبری تا به حال خود را وقف محیط داخلی سازمان‌ها نموده و به محیط بیرونی توجهی ننموده‌اند (Osborn et al., 2002). بنابراین مطالعات رهبری باید این نقیصه را جبران کرده و دیدگاهی کل نگر را در تئوری پردازی وارد نمایند. براساس اصول اخلاقی کانت، رهبری فره مند به دلیل ایجاد برانگیختگی احساسی در پیروان و تعطیلی عقل و استدلال در آنها؛ رهبری خدمتگزار به دلیل تلف کردن ظرفیت‌ها و توانایی‌های شخص رهبری در جهت خدمت رسانی به دیگران؛ رهبری تبادل‌ی به دلیل نگرش ابزاری و پول محور به پیروان؛ و رهبری تحول گرا به دلیل ابهام در ارزش قائل شدن برای استقلال پیروان در مسیر تغییر اعمال شده توسط رهبر، مورد انتقاد قرار دارند. در حالیکه حجم عمده‌ای از مطالعات رهبری، آن را در نقش‌های رسمی مطالعه کرده‌اند، رهبری را رویکرد دانشی، رهبری را یک فرایند پویای سازمانی می‌داند که با محیط در ارتباط بوده، استقلال کارکنان را ضرورت دانسته، پیامدهای استراتژیک به همراه داشته، و به جای تمرکز بر یک فرد،

پژوهشی تحت عنوان نقش رهبری دانش محور در شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری انجام دادند. هدف این مطالعه بررسی نقش نوع خاصی از رهبری سازمانی (رهبری دانش محور) در ابتکارات مدیریت دانش بود. نتایج نقش واسطه‌ای و مثبت شیوه‌های مدیریت دانش بین رهبری دانش محور و عملکرد نوآوری را نشان داد. همچنین نتایج نشان داد که اگرچه شیوه‌های مدیریت دانش خود برای اهداف نوآوری مهم هستند، ولی وجود رهبری دانش محور توسعه و استفاده از شیوه‌های اکتشاف مدیریت دانش (یعنی ایجاد) و بهره‌برداری (یعنی ذخیره‌سازی، انتقال، و کاربرد) را تشویق می‌کند (Donate et al., 2015). در مجموع مطالعات پیشین این باور عمومی را تأیید می‌کند که رهبری تأثیر قدرتمندی بر یادگیری جمعی و کار دانش خلاق دارد. رویکردهای رهبری تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای در بسیاری از زمینه‌های کشور کاربرد دارند و بنابراین نقش محوری رهبران در چنین مدیریت دانش را تأیید می‌کنند (Lakshman et al., 2021). محققان با اشاره به کمبود جدی پژوهش‌های مرتبط با زمینه آسیایی در زمینه رهبری، خاطر نشان می‌کنند که باید کارهای بیشتری در آسیا انجام شود (Park et al., 2019).

این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام گرفت. مسائل مدیریتی یکی از اساسی‌ترین مشکلات شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان است. تلفیق و ارتباط بین مباحث دانش‌بنیان و رهبری برای شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد. همچنین با کمک یک فرایند موثر تحت عنوان رهبری دانشی به صورت تلفیق توانایی‌های مهندسی و قدرت رهبری به خوبی می‌توان به اهداف سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان شامل ایجاد دانش فنی، ایجاد محصول، ایجاد مشتری و پویایی سازمان دست یافت. به کمک رهبری دانشی فعالیت‌های اصلی شرکت دانش‌بنیان تداوم یافته و اهداف اصلی سازمان قابل حصول تر خواهد بود. رهبری دانشی با تاثیرگذاری و استفاده از ذخایر پنهان و آشکار دانش و ایجاد فرهنگ مبتنی بر

توجهی بر عملکرد کارکنان نداشته است. تأثیر واسطه‌ای نشان می‌دهد که فرهنگ مشارکتی می‌تواند تأثیر قابل توجهی به‌عنوان متغیر میانجی بر سبک رهبری داشته باشد. در مقابل، انتقال دانش در صورت استفاده به‌عنوان متغیر میانجی، تأثیری اساسی بر تأثیر سبک رهبری بر عملکرد سازمانی نداشته است (Nellyanti et al., 2021). بان مایروری (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان تأثیر رهبری دانش محور و توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار از طریق عوامل مؤلفه نوآوری سازمانی: شواهدی از صنایع جدید تایلد انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری دانش محور به طور مستقیم بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر می‌گذارد، در حالی که توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم معناداری بر مزیت رقابتی پایدار ندارد. علاوه بر این، رهبری دانش محور و توسعه منابع انسانی به طور غیرمستقیم بر مزیت رقابتی پایدار از طریق عوامل مؤلفه نوآوری سازمانی تأثیر گذاشتند (Banmairuroy et al., 2021). ژانگ و گو (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان ایجاد تنوع دانش برای بهره‌مندی از تیم‌های پروژه: نقش مشترک رهبری دانشی و سیستم حافظه تعاملی انجام داده‌اند. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که رهبری دانشی تأثیر تنوع دانش را بر عملکرد تیم از طریق یک سیستم حافظه تعاملی تعدیل می‌کند. نتایج پژوهش با آزمایش تجربی داده‌های پیمایشی از ۹۶ تیم پروژه نشان داد که رهبری دانشی باعث می‌شود ارتباط مثبتی بین تنوع دانش عملکرد تیم با شکستن موانع ارتباط و همکاری در توسعه و عملکرد حافظه تعاملی فراهم کند (Zhang et al., 2019). نقشبندی و جمشیدیان (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان رهبری دانش محور و نوآوری باز: نقش قابلیت مدیریت دانش در شرکت‌های چندملیتی مستقر در فرانسه انجام دادند. داده‌های این مطالعه از ۱۷۲ شرکت چند ملیتی مستقر در فرانسه جمع‌آوری شد نتایج نشان داد. رهبری دانشی می‌تواند تأثیر مستقیم و مثبتی بر قابلیت مدیریت دانش و نوآوری باز داشته باشد. قابلیت مدیریت دانش واسطه ارتباط بین رهبری دانشی و نوآوری باز است (Naqshbandi et al., 2018). دونات و دی پابلو (۲۰۱۵)

متغیر تعالی فردی، فرابالندگی سازمانی، خدمات آموزشی شرکت محور، خدمات آموزشی فرد محور، جبران خدمتی، انگیزشی، اقدامات بازاریابی، تجاری سازی ایده‌ها، مورد مطالعه قرار گرفتند. جامعه آماری در بخش کیفی (بخش مصاحبه) ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و صاحب نظران آشنا با این حوزه بودند که با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده گردید. در روش میدانی جهت جمع آوری بخش کیفی به انجام مصاحبه با تعدادی از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان اقدام گردید که پس از انجام تحلیل با استفاده از روش هفت مرحله ای کلایزی مدل نهایی استخراج گردید. جهت جمع آوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته ۶۳ سوالی حاصل از بخش کیفی (جدول شماره ۲) استفاده گردید. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان بودند که با استفاده از جدول مورگان ۳۶۰ نفر حجم نمونه تعیین و با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ برآورد گردید که جزئیات نتایج در جدول ۳ آمده است. در ادامه به منظور بررسی مناسبت مدل از روش تحلیل عاملی تاییدی (CAE) با رویکرد کواریانس محور از نرم افزار AMOS استفاده شد. همچنین به منظور بررسی نوع توزیع داده‌ها از ضرایب چولگی و کشیدگی استفاده شد.

دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند یک ابزار و شیوه موفق در جهت هرچه کارا تر نمودن آنها به شمار آید. همچنین می‌توان گفت مدیران با تاکید بر رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری تغییراتی از قبیل: ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب جهت استفاده از دانش، جایگزین کردن سرمایه‌های فکری به جای سرمایه‌های قابل لمس در شرکت‌ها، خلق محیطی مناسب برای مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی بوجود آورند. لذا این پژوهش در راستای پاسخ به این سوال اصلی که: مولفه های مدل رهبری دانشی چه بوده و اعتبار مدل در شرکت‌های دانش‌بنیان به چه میزان می‌باشد؟ انجام گرفت.

روش تحقیق

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها توصیفی- پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها آمیخته (کمی و کیفی از نوع پدیدارشناسی) است. روش پدیدارشناسی درصدد درک لایه‌های عمیق معنایی تجربه زیسته برخی افراد درباره یک مفهوم یا پدیده است. این روش به بررسی ساختار آگاهی در تجربه‌های انسانی می‌پردازد (Mohammadpour, 2010). در واقع پدیدار شناسی روشی است که در آن به توصیف ((چیستی)) و ((چگونگی)) پدیده تجربه افراد، براساس تجارب آنها به توضیح، تجزیه و تحلیل و توصیف پدیده می‌پردازد. طبق جدول شماره ۱ در این پژوهش ۴ متغیر شامل: هدف گذاری، سیاستگذاری‌های آموزشی، سیاستگذاری‌های حمایتی و سیاستگذاری‌های عملکردی و ۸ بعد که عبارتند از:

جدول ۱. متغیرهای پژوهش

شماره کوبه	ابعاد	تعداد سوالات	متغیر	نام مدل
1-8	تعالی فردی	۱۴	هدف گذاری	رهبری دانشی
9-14	فرابالندگی سازمانی			
15-22	خدمات آموزشی شرکت محور	۱۲	سیاستگذاری‌های آموزشی	
23-26	خدمات آموزشی فرد محور			
27-36	جبران خدمتی	۲۳	سیاستگذاری‌های حمایتی	
37-49	انگیزشی			

50-57	اقدامات بازاریابی	۱۴	سیاستگذاری‌های عملکردی
58-63	تجاری سازی ایده‌ها		

جدول ۲. پرسشنامه رهبری دانشی

متغیر	ابعاد	گویه
هدف‌گذاری	تعالی فردی	۱. تشویق اعضا به خودیادگیری
		۲. سوق دادن پرسنل به سمت تمایل به کاربست راه‌های جدید انجام کار
		۳. رشد خودانتقادی در کارکنان
		۴. ترغیب افراد به پذیرش ترغیب و نوآوری
		۵. تشویق پرسنل به احتراز از شیوه‌های سنتی انجام کار
		۶. ترغیب کارکنان به واکاوی موقعیت‌های تازه
		۷. ترغیب کارکنان به بر هم زدن تعادل موجود
		۸. تشویق کارکنان به سناریوسازی
		۹. آموزش شیوه‌های جستجوی دانش
		۱۰. رشد فرهنگ دانش آفرینی
فرابالندگی سازمانی	فرابالندگی سازمانی	۱۱. طراحی شبکه‌های دانش سازمانی
		۱۲. ترغیب کارکنان به استفاده از رویکردهای جدید در حرفه
		۱۳. انجام کار مطابق با جدیدترین یافته‌های علمی
		۱۴. رشد مطالعات رشته ای و بین رشته ای کارکنان در حوزه وظیفه اختصاصی
		۱۵. ایجاد اتاق‌های فکر سازمانی در راستای سناریوسازی
		۱۶. طراحی سراهای تحقیق و توسعه
		۱۷. طراحی شبکه‌های آموزشی مبتنی بر دانش سازمان
		۱۸. اشتراک تجارب یادگیری
		۱۹. تدارک جلسات هم اندیشی
		۲۰. تدوین منشور دانشی سازمان
سیاستگذاری‌های آموزشی	خدمات آموزشی شرکت محور	۲۱. برگزاری دوره‌های مستندسازی سازمانی
		۲۲. پروفایل سازی تخصصی کارکنان
		۲۳. تشویق اعضا جهت شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل
		۲۴. تدارک بسته‌های آموزشی مرتبط با شغل مطابق با جدیدترین متد انجام کار
		۲۵. تهیه مقالات، فیلم‌ها و تجارب آموزشی و کمک آموزشی ویژه هر شغل
		۲۶. تقبل هزینه‌های آموزش و یادگیری فردی
		۲۷. اعطای پاداش به پرسنل دانشی
		۲۸. افزایش مزایای جبران خدمت برای کارکنان دانش محور
		۲۹. سهیم کردن افراد دانشی در منافع مالی سازمان
		۳۰. عقد قرارداد با کارکنان دانشی در راستای ایده پردازی
سیاستگذاری‌های حمایتی	جبران خدمتی	۳۱. حمایت مالی از پروژه‌های فردی کارکنان
		۳۲. رتبه بندی کارکنان بر اساس میزان کار دانشی
		۳۳. برخورد سازنده با اشتباهات
		۳۴. فراهم کردن بستر خطا و یادگیری
		۳۵. تدارک محیط کاری بدون استرس
		۳۶. تشویق کارکنان دانشی از طریق به نمایش گذاری تجارب آنان
		۳۷. عدم سرزنش پرسنل در صورت کاربست روش‌های تازه
		۳۸. تدارک سامانه‌های ایده پردازی سازمانی
		۳۹. تعامل و ارتباط موثر با ایده پردازان سازمانی
		۴۰. ارتقا ایده پردازان سازمانی در نردبان سازمانی
سیاستگذاری‌های انگیزشی	اقدامات انگیزشی	۴۱. برگزاری کارگاه‌های قدرت ذهن
		۴۲. تشکیل تیم‌های کاری ایده پرداز و دانشی
		۴۳. برگزاری جلسات منظم با کارکنان دانشی
		۴۴. جلب مشارکت تیم‌های دانشی در امور سازمانی
		۴۵. ارائه اطلاعات شفاف و واقعی به تیم‌های دانشی
		۴۶. واگذاری نحوه انجام کار به کارکنان دانشی
		۴۷. واگذاری سرپرستی تیم پروژه به کارکنان دانشی
		۴۸. استقلال بخشی به کارکنان دانشی
		۴۹. به کارگیری مهارت‌های کارکنان دانشی و توان بالقوه آنان در انجام امور
		۵۰. رصد نیازهای بازاریابی

۵۱. شناسایی استعدادهاى بالقوه بازار (فرصت‌هاى محیطی)
 ۵۲. تاکید بر شیوه‌هاى جذب و شناخت مشتری
 ۵۳. تدارک جلسات هم‌اندیشی با مشتریان
 ۵۴. تسهیم اطلاعات و دانش سازمانی با مشتری
 ۵۵. توجه به دانش مشتری در فرایند ارائه خدمات و تولید محصول
 ۵۶. رصد منظم و دوره‌ای مشتریان
 ۵۷. درک انگیزه‌ها و خواسته‌هاى مشتریان
 ۵۸. شناسایی راه‌حل‌هاى خلاقانه و دانشی مبتنی بر بازار برای حل مسائل سازمانی
 ۵۹. شناسایی نیازهاى جامعه و تولید دانش مبتنی بر آن
 ۶۰. شناسایی منابع دانشی محدود در محیط
 ۶۱. اخذ اطلاعات مورد نیاز از پایگاه‌هاى دانشی موجود در جامعه
 ۶۲. بررسی مسایل و پاسخ به آنها با رویکرد بازارمحور
 ۶۳. شناسایی حوزه‌هاى کلیدی دانش در جامعه مانند دانشگاه‌ها، فهرست راهنمای متخصصان و ..

تجاری سازی ایده‌ها

جدول ۳. ضریب پایایی پرسشنامه

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سوالات
هدف‌گذاری	۰/۹۴	۱۴
سیاستگذاری‌هاى آموزشی	۰/۹۰	۱۲
سیاستگذاری‌هاى حمایتی	۰/۸۸	۲۳
سیاستگذاری‌هاى عملکردی	۰/۹۲	۱۴
رهبری دانشی	۰/۹۱	۶۳

از تحلیل عاملی تاییدی (CFA) با رویکرد کوواریانس محور به وسیله نرم افزار AMOS استفاده شده است. همچنین به منظور بررسی نوع توزیع داده‌ها از ضرایب چولگی و کشیدگی استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

در بخش کیفی مدل رهبری دانشی مبتنی بر تجارب زیسته مدیران شرکت‌هاى دانش بنیان ایران شامل ۴ بعد، ۸ مولفه، ۱۹ زیرمولفه و ۶۹ شاخص می‌باشد. شکل شماره ۱ مدل رهبری دانشی را نشان می‌دهد. در بخش کمی داده‌هاى جمع‌آوری شده اعداد و ارقامی بدون معنی می‌باشند که از آمار برای معنی دار کردن آنها به منظور تحقق اهداف پژوهش و تحقیقات کمک گرفته می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات به عنوان بخشی از فرآیند روش تحقیق علمی، یکی از پایه‌هاى اصلی هر مطالعه و پژوهش به شمار میرود که به وسیله آن کلیه فعالیت‌هاى تحقیقی تا رسیدن به یک نتیجه، کنترل و هدایت می‌شوند. برای تجزیه و تحلیل داده‌هاى جمع‌آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به توصیف متغیرهاى اصلی و ویژگی‌هاى جمعیت شناختی می‌پردازد؛ مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس آمار استنباطی مطرح می‌گردد. در آمار استنباطی به منظور بررسی مناسبت مدل



شکل ۱: مدل رهبری دانشی

جدول شماره ۴ شاخص‌هاى توصیفی متغیرهاى تحقیق کنکاش و تلخیص شده است. لازم بذکر است که برای ایجاد متغیرها در فضای نرم افزار از میانگین نمرات گویه‌ها استفاده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	بازه نمرات سوالات		بازه نمرات کسب شده	
				بیشترین	کمترین	بیشترین	کمترین
تعالی فردی	360	3.3899	.73380	5.00	1.00	5.00	1.00
فرابالندگی سازمانی	360	3.3403	.81338	5.00	1.00	5.00	1.17
هدف گذاری	360	3.3651	.67214	5.00	1.00	5.00	1.42
خدمات آموزشی شرکت محور	360	3.3854	.77082	5.00	1.00	5.00	1.38
خدمات آموزشی فرد محور	360	3.0486	.92139	5.00	1.00	5.00	1.00
سیاستگذاری‌های آموزشی	360	3.2170	.73882	5.00	1.00	5.00	1.38
جبران خدمتی	360	4.0789	.73127	5.00	1.00	5.00	1.70
انگیزشی	360	3.3701	.69057	5.00	1.00	5.00	1.54
سیاستگذاری‌های حمایتی	360	3.7245	.59908	5.00	1.00	5.00	1.76
اقدامات بازاریابی	360	4.0694	.71588	5.00	1.00	5.00	1.38
تجاری سازی ایده‌ها	360	3.9815	.74450	5.00	1.00	5.00	1.83
سیاستگذاری‌های عملکردی	360	4.0255	.61317	5.00	1.00	5.00	2.06
رهبری دانشی	360	3.5830	.48010	5.00	1.00	4.59	2.25

جدول ۵. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	چولگی	کشیدگی	نتیجه
تعالی فردی	-389	.478	نرمال
فرابالندگی سازمانی	-402	-.240	نرمال
هدف گذاری	-126	-.116	نرمال
خدمات آموزشی شرکت محور	-129	-.471	نرمال
خدمات آموزشی فرد محور	-280	-.550	نرمال
سیاستگذاری‌های آموزشی	-.034	-.384	نرمال
جبران خدمتی	-1364	1.525	نرمال
انگیزشی	-458	.274	نرمال
سیاستگذاری‌های حمایتی	-639	.439	نرمال
اقدامات بازاریابی	-1446	1.821	نرمال
تجاری سازی ایده‌ها	-547	-.523	نرمال
سیاستگذاری‌های عملکردی	-664	.066	نرمال
رهبری دانشی	-300	-.481	نرمال

گزینه‌های بالای ۳ را انتخاب کرده‌اند. کمترین مقدار نمرات متغیرها از ۱ بیشتر بوده و بیشترین مقدار نمرات متغیرها از ۵ کمتر برآورد شده است و این نشان می‌دهد

همانطور که در جدول فوق (جدول ۴) نمایان است، میانگین نمرات همه متغیرهای موجود در جدول فوق بیشتر از ۳ (مرکز طیف ۵ گزینه‌ای) بدست آمده است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که بیشتر افراد

که کدگذاری و ورود اطلاعات پرسشنامه‌ها به نرم افزار کاملاً بدون نقض و به درستی وارد شده است.

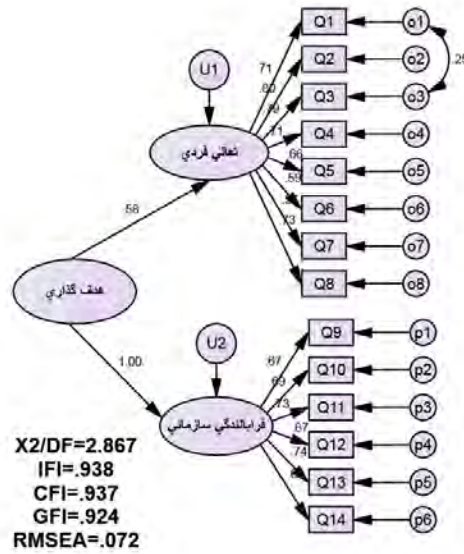
سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش مهمترین عمل قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است برای این منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است. توزیع نرمال بدین معناست که توزیع متغیرها در دو طرف میانگین یکسان باشد به طوری که نمودار توزیع شکل زنگوله‌ای داشته باشد، اگر توزیع متغیرها نرمال نباشد، توزیع از حالت زنگوله‌ای خارج خواهد شد و به سمت چپ و یا راست میانگین متمایل می‌شود، زمانی که توزیع متغیرها نرمال است جهت آزمون فرضیات از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود و در غیر این صورت آزمون‌های ناپارامتریک مورد استفاده قرار می‌گیرد. جهت بررسی نرمال بودن از ضرایب چولگی^۱ و کشیدگی^۲ استفاده می‌شود. قدر مطلق ضریب چولگی و کشیدگی بزرگتر از ۱^۲ تخطی از نرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهد.

همانطور که در جدول فوق (شماره ۵) مشخص است، مقدار ضریب چولگی و کشیدگی برای تمامی متغیرهای مورد مطالعه در بازه امن (۲+ و ۲-) قرار دارد و نشان از نرمال بودن داده‌ها است. از طرفی دیگر قضیه حد مرکزی در آمار ثابت می‌کند که اگر تعداد نمونه آماری افزایش پیدا کند (بیشتر از ۳۰ نمونه) توزیع داده‌ها به سمت توزیع آماری نرمال سوق داده خواهد شد. در تحقیق حاضر نمونه ۳۶۰ نفر بوده و بسیار مطلوب می‌باشد. لذا میتوان از نرم افزار آموس (AMOS) برای مدلسازی استفاده نمود.

تحلیل عاملی تاییدی متغیر هدف‌گذاری پیش از انجام آزمون مدل اصلی، متغیرهای پژوهش از نظر قابلیت برازش مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند. در تحلیل عاملی تاییدی پژوهشگر سعی می‌کند تاییدی بر یک ساختار عاملی مفروض بدست آورد. یعنی تعیین می‌کند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین که در فرضیه آمده هماهنگ است یا خیر. تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش روایی شاخص‌های یک سازه در پرسشنامه نیز بکار گرفته می‌شود تا معلوم گردد هماهنگی و همسویی لازم بین شاخص‌ها (سوالات) وجود دارد. به بیان دیگر، تحلیل عاملی تاییدی ابزاری است برای سنجش روایی پرسشنامه. یعنی پرسشنامه چیزی را اندازه بگیرد که برای اندازه گیری آن ساخته شده است. شکل ۲ ضرایب مسیر استخراج شده در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.

^۱ Skewness
^۲ Kurtosis



شکل ۲. ضرایب مسیر استاندارد شده مدل تحلیل عاملی تأییدی هدف گذاری

سازه و بعد و بین بعد و شاخص، همبستگی معناداری وجود داشته باشد. در صورتی که بار عاملی استاندارد شده بالاتر از ۰/۴ باشد، می‌توان گفت سوالات مورد نظر از قدرت تبیین خوبی برخوردار است. مقادیر بحرانی CR معنادار بودن هر یک از پارامترهای را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار CR بزرگتر از قدر مطلق عدد ۱/۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند.

بارعاملی استاندارد شده و آزمون معناداری آن از مدل اندازه‌گیری ضرایب استاندارد شده می‌توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص‌های متناظر با آنها، همبستگی معناداری وجود دارد یا خیر. ضرایب استاندارد شده، در واقع بیانگر ضرایب مسیر یا بارهای عاملی استاندارد شده بین عامل‌ها و نشانگرها می‌باشد. برای داشتن روایی باید بین

جدول ۶. بار عاملی استاندارد شده و سطح معناداری آزمون بین سوالات و متغیرهای مکنون به‌مراه شاخص‌های دیگر

متغیر	سوالات / متغیرهای مرتبه اول	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	خطای معیار	مقدار بحرانی (C.R.)	سطح معناداری	آلفای کرونباخ	نتیجه
تعالي فردي	Q1	.711	1.000	-	-	-	-	مطلوب
	Q2	.801	1.015	.073	13.901	***	-	مطلوب
	Q3	.790	1.034	.065	16.032	***	-	مطلوب
	Q4	.708	.926	.075	12.404	***	۰/۸۸۱	مطلوب
	Q5	.659	.876	.076	11.593	***	-	مطلوب
	Q6	.590	.880	.084	10.417	***	-	مطلوب
	Q7	.574	.763	.075	10.146	***	-	مطلوب
	Q8	.729	.956	.075	12.761	***	-	مطلوب
فراياندگي سازماني	Q9	.674	1.000	-	-	-	-	مطلوب
	Q10	.689	1.292	.114	11.284	***	-	مطلوب
	Q11	.731	1.484	.125	11.855	***	۰/۸۴۸	مطلوب
	Q12	.673	1.423	.129	11.067	***	-	مطلوب
	Q13	.737	1.327	.111	11.933	***	-	مطلوب
	Q14	.690	1.174	.104	11.299	***	-	مطلوب
هدف گذاري	تعالي فردي	.576	.424	.047	9.090	***	۰/۸۹۴	مطلوب
	فراياندگي سازماني	1.000	.584	.043	13.597	***	-	مطلوب

• خطوط تیره در مقادیر تی نشاندهنده ثابت کردن آن پارامتر در مدل می‌باشد.

نمایان است مقدار ضریب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیشتر از $0/7$ بدست آمده است. همچنین معنی داری بین هدفگذاری با هر دو مولفه خود یعنی تعالی فردی و فرابالندگی نیز معنادار شده است ($p < 0.05$).

شاخص‌های برازش مدل جهت تایید مدل تحلیل عاملی و مستند بودن نتایج حاصله لازم است تا شاخص‌های برازش مدل در حد قابل قبول قرار گیرد. در جدول زیر شاخص‌های مورد استفاده به همراه مقادیر آن آمده است.

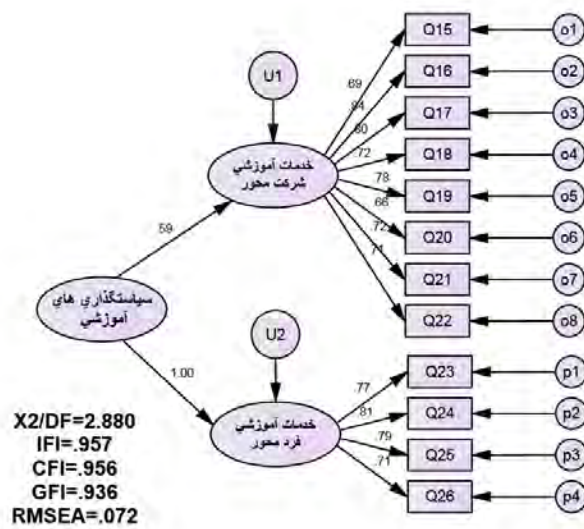
جدول ۷. نتایج شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تاییدی هدف گذاری

مقدار بدست آمده	میزان استاندارد	نماد لاتین	شاخص‌های بررسی شده
۲/۸۶۷	کارمینز و مکلاور (۱۹۸۱)	کمتر از ۳	کای اسکوتر/درجه آزادی
۰/۰۷۲	هایر و همکاران (۱۹۹۸)	کمتر از ۰/۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
۰/۹۳۷	بنتلر و بونت (۱۹۸۰)	بیشتر از ۰/۹	برازش مقایسه ای
۰/۹۳۸		بیشتر از ۰/۹	برازش فزاینده
۰/۹۲۴	اتزادی و فروهمند (۱۹۹۶)	بیشتر از ۰/۸	نیکویی برازش

تحلیل عاملی تاییدی متغیر سیاستگذاری‌های آموزشی شکل ۳ ضرایب مسیر استخراج شده در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.

همانطور که در جدول فوق (جدول ۶) مشاهده می‌شود، مقدار بار عاملی استاندارد شده برای تمامی سوالات بیشتر از $0/4$ می‌باشد و با توجه به اینکه تمامی اعداد معناداری (CR) بین گویه‌ها با متغیرهای مکنون مربوطه بیشتر از عدد $1/96$ و سطح معناداری آنها کمتر از سطح خطای $0/05$ بدست آمده است، می‌توان روایی سازه‌های اندازه‌گیری متغیرهای مربوطه در سطح معناداری $0/05$ تایید می‌شود. بنابراین نیاز به تغییر یا حذف سوالی در مدل و پرسشنامه تحقیق احساس نمی‌شود. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها آورده شده است و همانطور که

همانطور که در جدول فوق (جدول ۷) ملاحظه می‌شود، تمام شاخص‌های برازش مدل مربوط به این بخش در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارند که نشان از برازش مطلوب مدل ارائه شده با داده‌های گردآوری شده است.



شکل ۳. ضرایب مسیر استاندارد شده مدل تحلیل عاملی تأییدی سیاست‌گذاری‌های آموزشی
بارعاملی استاندارد شده و آزمون معناداری آن

جدول ۸. بار عاملی استاندارد شده و سطح معناداری آزمون بین سوالات و متغیرهای مکنون به‌همراه شاخص‌های دیگر

متغیر	سوالات / متغیرهای مرتبه اول	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	خطای معیار	مقدار بحرانی (C.R.)	سطح معناداری	آلفای کرونباخ	نتیجه
	Q15	.694	1.000	-	-	-	-	مطلوب
	Q16	.836	1.272	.087	14.563	***	-	مطلوب
	Q17	.803	1.078	.077	14.050	***	-	مطلوب
خدمات آموزشی شرکت محور	Q18	.717	1.006	.080	12.644	***	.۰۹۶	مطلوب
	Q19	.776	1.069	.079	13.611	***	-	مطلوب
	Q20	.662	.897	.077	11.719	***	-	مطلوب
	Q21	.717	.970	.077	12.642	***	-	مطلوب
	Q22	.711	.999	.080	12.548	***	-	مطلوب
	Q23	.771	1.000	-	-	-	-	مطلوب
خدمات آموزشی فرد محور	Q24	.808	.998	.066	15.026	***	.۰۸۵۴	مطلوب
	Q25	.793	.972	.066	14.762	***	-	مطلوب
	Q26	.712	.903	.068	13.206	***	-	مطلوب
سیاست‌گذاری‌های آموزشی	خدمات آموزشی شرکت محور	1.000	.878	.054	16.346	***	.۰۹۶	مطلوب
	خدمات آموزشی فرد محور	.588	.416	.045	9.325	***	-	مطلوب

• خطوط تیره در مقادیر نشان‌دهنده ثابت کردن آن پارامتر در مدل می‌باشد.

یعنی خدمات آموزشی شرکت محور و خدمات آموزشی فرد محور نیز معنادار شده است ($p < 0.05$).

شاخص‌های برازش مدل

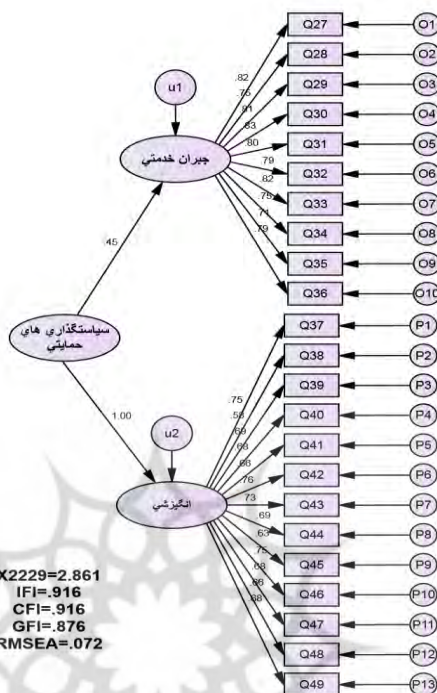
جدول ۹. نتایج شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی سیاست‌گذاری‌های آموزشی

GFI	IFI	CFI	RMSEA	x2/ df
.۰۹۳۶	.۰۹۵۷	.۰۹۵۶	.۰۷۲	۲/۸۸

همانطور که در جدول فوق (جدول ۹) ملاحظه می‌شود، شاخص‌های برازش مدل مربوط به این بخش همگی در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار

همانطور که در جدول فوق (جدول ۸) مشاهده می‌شود، مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و اعداد معناداری (CR) برای تمامی سوالات بترتیب بیشتر از 0.4 و $1/96$ می‌باشد. سطوح معناداری تمامی روابط نیز کمتر از سطح خطای 0.5 بدست آمده است. لذا می‌توان روایی متغیرهای موجود در این بخش را تایید می‌شود. مقدار ضریب آلفای کرونباخ متغیرها نیز بیشتر از 0.7 بدست آمده است. همچنین معنی داری بین سیاست‌گذاری‌های آموزشی با هر دو مولفه خود

دارند که نشان از برازش مطلوب مدل ارائه شده با داده‌های گردآوری شده است. تحلیل عاملی تاییدی متغیر سیاستگذاری‌های حمایتی شکل ۴ ضرایب مسیر استخراج شده در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۴. ضرایب مسیر استاندارد شده مدل تحلیل عاملی تاییدی سیاستگذاری‌های حمایتی

بارعاملی استاندارد شده و آزمون معناداری آن

جدول ۱۰. بار عاملی استاندارد شده و سطح معناداری آزمون بین سوالات و متغیرهای مکنون به‌همراه شاخص‌های دیگر

متغیر	سوالات / متغیرهای مرتبه اول	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	خطای معیار	مقدار بحرانی (C.R.)	سطح معناداری	آلفای کرونباخ	نتیجه
جبران خدمتی	Q27	.815	1.000	-	-	-	-	مطلوب
	Q28	.747	.919	.057	16.077	***	-	مطلوب
	Q29	.807	1.014	.057	17.907	***	-	مطلوب
	Q30	.831	1.186	.063	18.703	***	-	مطلوب
	Q31	.797	.994	.057	17.581	***	۰/۹۴۱	مطلوب
	Q32	.785	1.007	.058	17.224	***	-	مطلوب
	Q33	.823	.953	.052	18.414	***	-	مطلوب
	Q34	.749	.935	.058	16.110	***	-	مطلوب
	Q35	.710	.908	.061	15.009	***	-	مطلوب
	Q36	.787	.963	.056	17.270	***	-	مطلوب
انگیزشی	Q37	.747	1.000	-	-	-	-	مطلوب
	Q38	.582	.873	.080	10.942	***	-	مطلوب
	Q39	.690	.970	.074	13.154	***	۰/۹۳۰	مطلوب
	Q40	.678	.858	.066	12.904	***	-	مطلوب
	Q41	.665	.940	.074	12.636	***	-	مطلوب
	Q42	.764	1.115	.076	14.718	***	-	مطلوب

متغیر	سوالات / متغیرهای مرتبه اول	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	خطای معیار	مقدار بحرانی (C.R.)	سطح معناداری	آلفای کرونباخ	نتیجه
	Q43	.734	1.049	.075	14.069	***		مطلوب
	Q44	.687	.772	.059	13.095	***		مطلوب
	Q45	.629	.843	.071	11.909	***		مطلوب
	Q46	.753	1.073	.074	14.475	***		مطلوب
	Q47	.678	.920	.071	12.899	***		مطلوب
	Q48	.661	.869	.069	12.556	***		مطلوب
	Q49	.676	.855	.066	12.862	***		مطلوب
سیاستگذاری‌های حمایتی	جبران خدمتی	.453	.325	.040	8.085	***	.۰۹۳۳	مطلوب
	انگیزشی	1.000	.709	.044	16.208	***		مطلوب

• خطوط تیره در مقادیر تی نشان‌دهنده ثابت کردن آن پارامتر در مدل می‌باشد.

شاخص‌های برازش مدل

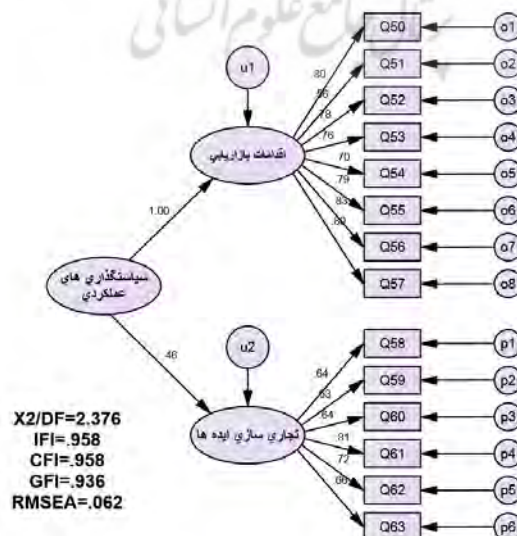
جدول ۱۱. نتایج شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تاییدی سیاستگذاری‌های حمایتی

GFI	IFI	CFI	RMSEA	χ^2/df
.۰۸۷۶	.۰۹۱۶	.۰۹۱۶	.۰۰۷۲	۲/۸۶۱

همانطور که در جدول فوق (جدول ۱۱) ملاحظه می‌شود، شاخص‌های برازش مدل مربوط به این بخش همگی در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارند که نشان از برازش مطلوب مدل ارائه شده با داده‌های گرد آوری شده است.

تحلیل عاملی تاییدی متغیر سیاستگذاری‌های عملکردی شکل ۵ ضرایب مسیر استخراج شده در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.

همانطور که در جدول فوق (جدول ۱۰) مشاهده می‌شود، مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و اعداد معناداری (CR) برای تمامی سوالات بترتیب بیشتر از ۰/۱۴ و ۱/۹۶ می‌باشد. سطوح معناداری تمامی روابط نیز کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بدست آمده است. لذا می‌توان روی متغیرهای موجود در این بخش را تایید می‌شود. مقدار ضریب آلفای کرونباخ متغیرها نیز بیشتر از ۰/۷ بدست آمده است. همچنین معنی‌داری بین سیاستگذاری‌های حمایتی با هر دو مولفه خود یعنی جبران خدمتی و انگیزشی نیز معنادار شده است ($p < 0.05$).



شکل ۵. ضرایب مسیر استاندارد شده مدل تحلیل عاملی تاییدی سیاستگذاری‌های عملکردی

بارعاملی استاندارد شده و آزمون معناداری آن

جدول ۱۲. بار عاملی استاندارد شده و سطح معناداری آزمون بین سوالات و متغیرهای مکنون به‌همراه شاخص‌های دیگر

نتیجه	آشای کرونباخ	سطح معناداری	مقدار بحرانی (C.R.)	خطای معیار	ضریب غیر استاندارد	ضریب استاندارد	سوالات / متغیرهای مرتبه اول	متغیر
مطلوب		***	10.877	.061	1.000	.797	Q50	
مطلوب		***	16.201	.062	.669	.560	Q51	
مطلوب		***	15.639	.056	.997	.778	Q52	
مطلوب	۰/۹۱۱	***	14.225	.060	.875	.757	Q53	اقدامات بازاریابی
مطلوب		***	16.432	.057	.849	.702	Q54	
مطلوب		***	17.504	.052	.929	.787	Q55	
مطلوب		***	16.921	.058	.903	.826	Q56	
مطلوب					.975	.805	Q57	
مطلوب		***	9.950	.081	1.000	.635	Q58	
مطلوب		***	10.091	.110	.804	.631	Q59	
مطلوب	۰/۸۳۷	***	11.884	.140	1.108	.642	Q60	تجاری سازی ایده‌ها
مطلوب		***	10.997	.105	1.668	.808	Q61	
مطلوب		***	10.335	.108	1.151	.719	Q62	
مطلوب		***	17.771	.043	1.115	.662	Q63	
مطلوب	۰/۸۳۷	***	7.103	.039	.759	1.000	اقدامات بازاریابی	سیاستگذاری‌های عملکردی
مطلوب		***			.274	.457	تجاری سازی ایده‌ها	

• خطوط تیره در مقادیر تی نشان‌دهنده ثابت کردن آن پارامتر در مدل می‌باشد.

همانطور که در جدول فوق (جدول ۱۲)

مشاهده می‌شود، مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و اعداد معناداری (CR) برای تمامی سوالات بترتیب بیشتر از ۰/۴ و ۱/۹۶ می‌باشد. سطوح معناداری تمامی روابط نیز کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بدست آمده است.

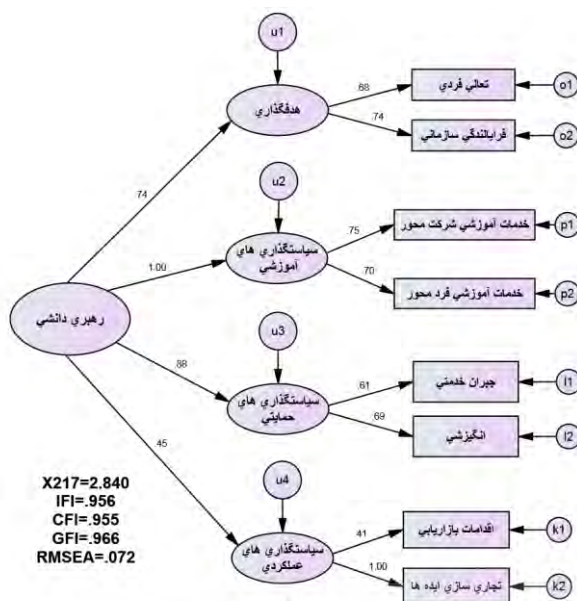
لذا می‌توان روایی متغیرهای موجود در این بخش را تایید می‌شود. مقدار ضریب آلفای کرونباخ متغیرها نیز بیشتر از ۰/۷ بدست آمده است. همچنین معنی داری بین سیاستگذاری‌های عملکردی با هر دو مولفه خود یعنی اقدامات بازاریابی و تجاری سازی ایده‌ها نیز معنادار شده است ($p < 0.05$).

تحلیل عاملی تاییدی (آزمون مدل مفهومی رهبری دانشی) پس از ارزیابی مدل‌های مربوط به زیر مولفه‌های رهبری دانش و تایید روایی و پایایی سازه‌های پرسشنامه در این بخش از تحقیق به بررسی مدل مفهومی تحقیق پرداخته شده است. شکل ۶ ضرایب مسیر استخراج شده در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.

شاخص‌های برازش مدل

جدول ۱۳. نتایج شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تاییدی سیاستگذاری‌های

عملکردی				
GFI	IFI	CFI	RMSEA	χ^2 / df
۰/۹۳۶	۰/۹۵۸	۰/۹۵۸	۰/۰۶۲	۲۱/۳۷۶



شکل ۶. ضرایب مسیر استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق

۰/۰۷۲ و کمتر از ۰/۰۸ است. همچنین شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) همگی در حد مناسبی محاسبه شده است. بنابراین در حالت کلی و با توجه به شاخص‌های محاسبه شده می‌توان برازش مطلوب مدل را نتیجه گرفت. جدول فوق نشان می‌دهد که تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های پرسشنامه بکار برده شده دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسشنامه به خوبی متغیرهای مربوطه را نشان می‌دهند.

دانشی با ابعاد هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری‌های آموزشی، سیاست‌گذاری‌های حمایتی، سیاست‌گذاری‌های عملکردی از برازش و اعتبار مطلوب و قابل قبولی برخوردار است و تمامی متغیرهای بدست آمده می‌توانند در طراحی مدل نهایی مورد توجه قرار گیرند. شرکت‌های دانش‌محور با تغییرات و تحولات نوظهوری در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فناوری، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند. شرکت‌های دانش‌بنیان فرایند محوری خود را بر اساس دانش انتخاب کرده و برای حرکت در مسیر اقتصاد دانش‌محور گام برمی‌دارند و لذا

شاخص‌های برازش مدل

در جدول زیر شاخص‌های مورد استفاده به همراه

مقادیر آن آمده است.

جدول ۱۴. نتایج شاخص‌های برازش مدل تحقیق

ALPHA	GFI	IFI	CFI	RMSEA	x ² / df
۰/۹۴۶	۰/۹۶۶	۰/۹۵۶	۰/۹۵۵	۰/۰۷۲	۲/۸۴۰

همانطور که در جدول فوق (جدول ۱۴) ملاحظه می‌شود، در مدل تحلیل عاملی مقدار کای دو به درجه آزادی ۲/۸۴۰ و کمتر از ۳ است. همچنین مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر با

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخت. نتایج این پژوهش با نتایج نیل یانت (۲۰۲۱)، بان مایروری (۲۰۲۱)، ژانگ و گو (۲۰۱۹) و دونات و دی پابلو (۲۰۱۸) که نقش رهبری را در انتقال دانش، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و نوآوری و تنوع دانش سازمانی را تایید می‌کردند هم راستا بود. همچنین نتایج نشان داد مدل رهبری

در پایان با توجه به ابعاد حاصله از تحقیق حاضر پیشنهادات ذیل به تفکیک هر مفهوم ارائه می‌گردد:
با توجه به بعد هدفگذاری به مدیران شرکت‌های دانش بنیان موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- ۱) تعیین چشم انداز و خط مشی شرکت به روش منظم با رویکرد حمایت از دانش با مشارکت پرسنل
- ۲) تعیین شاخص‌های ارزیابی با محوریت دانش
- ۳) بازنگری مداوم اهداف و ارائه بازخورد با همراهی کارکنان دانشی
- ۴) ایجاد ارزش‌ها و سیستم‌های دانش محور جهت موفقیت پایدار شرکت با کمک کارکنان دانشی
- ۵) تشویق اعضا به خودیادگیری و ترغیب همکاران به جستجوگری و کاوش
- ۶) تعهدآفرینی و سوق دادن همکاران به سمت کاربست راه‌های جدید نجام کار
- ۷) ترغیب افراد به نوآوری و به چالش کشیدن وضع موجود
- ۸) آموزش انعطاف پذیری و سازگاری با موقعیت‌های تازه
- ۹) ترغیب همکاران به چالشگری و برهم زدن تعادل موجود
- ۱۰) ترغیب همکاران به واکاوی موقعیت‌های تازه و سناریوسازی
- ۱۱) راهنمایی همکاران در سناسایی منابع دانش و شیوه‌های جستجوی دانش
- ۱۲) طراحی شبکه هاب دانش سازمانی به منظور پویایی دانشی و رشد فرهنگ دانش آفرینی
- ۱۳) رشد مطالعات رشته‌ای و بین رشته‌ای بین همکاران بمنظور فرابالندگی سازمانی
- با توجه به بعد سیاستگذاری آموزشی به مدیران شرکت‌های دانش بنیان موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:
- ۱) ایجاد اتاق فکر سازمانی و آموزش شیوه‌های آینده پژوهی
- ۲) طراحی سراهای تحقیق و توسعه و ارتقا مداوم آنها
- ۳) طراحی شبکه‌های آموزشی مبتنی بر دانش سازمان با رویکرد توسعه گرای
- ۴) تدارک جلسات هم اندیشی و اشتراک تجارب یادگیری

بیشتر در معرض تغییر و تحولات نوظهور قرار دارند و برای باقی ماندن و فعالیت در رقابت باید با مفاهیم جدید در عرصه سازمان و مدیریت آشنا شده و آن‌ها را به کار برند. در واقع مساله مدیریت در یک سازمان یکی از زیربنایی‌ترین مسائل است و در موسسات دانش‌بنیان به دلیل مسائل درونی و برونی خاص، این مساله بسیار حیاتی‌تر است. از این رو توصیه شده برای رقابت‌پذیر باقی ماندن، توجه به این نکته ضروری است که مدیران موسسات دانش محور باید به آموزه‌های مدیریتی توجه کنند و آن‌ها را به کار گیرند. شرکت‌های دانش‌بنیان نیاز به مدیریت پیچیده تری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند با این وجود به دلیل آنکه معمولاً این شرکت‌ها توسط مهندسی جوان و بدون آموزه‌های مدیریت و رهبری لازم تاسیس و هدایت می‌شوند لذا عموماً این موسسات در سال‌های اولیه به شدت درگیر مسائل و مشکلات مدیریتی هستند. به عنوان مثال برخی پژوهشگران دریافته‌اند که مدیر- مالکان شرکت‌های کوچک، بعضاً حتی معنی واقعی مدیریت منابع انسانی را درک نمی‌کنند. شرکت‌های فناور بر اساس یک فرصت فنی و مهندسی شکل می‌گیرند و بر اساس ضعف در ارتباطات مختلف در داخل یا خارج سازمان شکست می‌خورند اما بر اساس توانمندی‌های رهبری رشد و توسعه می‌یابند. بنابراین ایجاد، تقویت و توسعه کلیه مهارت‌های رهبری در کلیه شئون مهندسی سازمان، عامل اصلی موفقیت شرکت‌های فناور خواهد بود. سازمان‌ها در دنیای امروز با مسائل و مشکلات متعددی به صورت محلی، ملی و جهانی دست به گریبانند. راه حل اساسی برای مشکلات فنی بر دو فاکتور فناوری و نیروی انسانی متخصص استوار است. در این راستا بهبود و توسعه فناوری به وسیله فرایندهای مهندسی صورت گرفته و توسعه و بهبود عملکرد نیروی انسانی نیز به کمک فرایند رهبری مناسب تضمین می‌گردد. ترکیب توانایی‌های مهندسی در شرکت‌های دانش‌بنیان و رهبری مناسب در این رویکرد باعث اثربخشی عمیق و مثبت در حل مسائل و مشکلات و دستیابی به اهداف سازمانی (به ویژه در شرکت‌های نوآور و دانش‌محور) خواهد بود.

- ۵) تدوین منشور دانشی سازمان
 ۶) تدارک بسته‌های آموزشی مرتبط با شغل
 ۷) تقبل هزینه‌های آموزش و یادگیری فردی توسط شرکت
 ۸) تهیه منابع آموزشی و کمک آموزشی مرتبط با شغل و در دسترس قراردادن جهت همکاران
 با توجه به بعد سیاستگذاری حمایتی به مدیران شرکت‌های دانش بنیان موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:
 ۱) اعطای پاداش به کارکنان دانشی و افزایش مزایای جبران خدمت برای آنان
 ۲) حمایت مالی از پروژه‌های فردی همکاران و سهم کردن افراد دانشی در منافع سازمان
 ۳) فراهم کردن بستر خطا و یاگیری و ایجاد جو مثبت نگری در آزمایش راه‌های تازه
 ۴) تدارک محیط کاری بدون استرس و برخورد سازنده با اشتباهات
 ۵) تدارک سامانه‌های ایده پردازی سازمانی و راه اندازی سیستم و نظام پیشنهادات
 ۶) تعامل موثر با ایده پردازان و ارتقا آنان در نردبان سازمانی
- ۷) تشکیل تیم‌های کاری ایده پرداز و دانشی
 ۸) واگذاری پروژه‌ها و سامانه‌های دانشی به کارکنان دانشی
 ۹) بکارگیری مهارت‌های کارکنان دانشی در انجام امور و ظرفیت سازی برای آنان
 با توجه به بعد سیاستگذاری عملکردی به مدیران شرکت‌های دانش بنیان موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:
 ۱) رصد نیازهای بازار و شناسایی استعدادها بالقوه بازار بصورت مستمر و تجاری سازی آنان
 ۲) تدارک جلسات هم اندیشی با مشتریان در راستای ارزش آفرینی برای آنان
 ۳) استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در شرکت
 ۴) رصد منظم و دوره‌ای مشتریان و درک انگیزه و خواسته‌های آنان
 ۵) شناسایی حوزه‌های کلیدی دانش در جامعه
 ۶) شناسایی نیازهای جامعه و تولید دانش مبتنی بر آن در راستای نیازآفرینی اجتماعی
 ۷) تشکیل پایگاه داده و اخذ اطلاعات مورد نیاز از پایگاه‌های دانشی موجود در جامعه

References

- Ardalan, M.R., Eskandari, A., Gilani, M. (2011). Knowledge leadership, organizational intelligence and organizational effectiveness. Quarterly Journal of Strategic Management Studies. 21: 100-71(In Persian).
- Arzeh, K., Seyed Ameri, M.H. (2011). Knowledge Management and Communication Skills of Managers of Physical Education Organization. Sports Management Studies. 13:64-49 (In Persian).
- Banmairuoy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2021). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. Asia Pacific Management Review.
- Barkema, H., Baum, A., Mannix, E. (2002). Management challenges in new time. Academy of Management Journal. 45 (5): 916-930.
- Bedeian, G., Hunt, G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. The Leadership Quarterly. 17(2): 190- 205.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership; exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives and co- operation of followers. Organizational Dynamics. 28(1): 71-80.
- Boal, B., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly. 11: 515- 540.
- Bozdgan, T. (2013). A Research on Knowledge Leadership Characteristics in Accounting

- Department Managers in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (14).
- Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L. (2008). *Transcendent Leadership: Strategic Leadership in dynamic environments*. *The Leadership Quarterly*. 19: 569- 581.
- Donate, M.J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2): 360-370.
- Fakhari, H., Salmani, D. (2012). *Leadership in Engineering; An Approach to Improving the Management of Knowledge-Based Startups. Technology Growth, Specialized Quarterly of Parks and Growth Centers*. 9(35): 52-58. (In Persian).
- Fransen, K., Delvaux, E., Mesquita, B., & Van Puyenbroeck, S. (2018). The emergence of shared leadership in newly formed teams with an initial structure of vertical leadership: A longitudinal analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 140-170.
- Ghanbari, S., Eskandari, A. (2011). Investigating the relationship between knowledge leadership and intellectual capital management. *Journal of Public Management*. 4(12): 112-89(In Persian).
- Hyman, J., Jeff, S., Fra-Ser, O. (2006). *Small Entrepreneurial Ventures Culture, Change And the Impact on HRM: A Critical Review*. *Human Resource Management*.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., & Gijsselaers, W. (2018). When leadership powers team learning: A eta-analysis. *Small Group Research*, 49(4), 475-513.
- Lakshman, C., Parente, R. (2008). Supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implications for product performance. *Journal of Management Studies*. 45 (2): 317-342.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 30 (4): 338-364.
- Lakshman, C., & Rai, S. (2021). The influence of leadership on learning and innovation: Evidence from India. *Asian Business & Management*, 20(3), 307-338.
- Lee, J. Y., & Welliver, M. C. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 558-576.
- Lina, G., Asta, S. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work?. *Procedia-Social and Behavioral sciences*. 41: 15-22.
- Mabey, C., Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (12): 2450-2467.
- Malekzadeh, Gh. (2010). Organizational Intelligence, Powerful Tool for Management of Knowledge Based Firms. *Journal of Technological development*. 22: 31-37 (In Persian).
- Miramini, R. (2008). The new Technology Development Fund. *Journal of Pardis*. 16: 18-20 (In Persian).
- Mohammadpour, A. (2010). Anti-method qualitative research method (practical steps

- and procedures in qualitative methodology). Publication of sociologists. (In Persian).
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Nellyanti, G., Aziz, M., Yusriadi, Y., Adriansyah, T. M., & Kuswarini, P. (2021). The Influence of Leadership Style on Knowledge Transfer and Organizational Culture for Employee Performance Improvement.
- Osborn, N., Hunt, G., Juanch, R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*. 13: 797- 837.
- Park, S., & Kim, E.-J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408-1423.
- Park, S., Han, S. J., Hwang, A. J., & Park, C. K. (2019). Comparison of leadership styles in Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 22(1), 91-100.
- Rajabpour, E., Afkhami Ardakani, M. (2016). Presenting a model to explain the empowerment of knowledge capitals using interpretive structural modeling. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. 9:117-136 (In Persian).
- Sefidchian, S. (2011). Leadership Strategy with a Knowledge-Based Approach. *Educational Research Journal, Islamic Azad University, Bojnourd Branch*. 7(3): 1-22. (In Persian).
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902-919.
- Talebi, K. (2004). Entrepreneurship and SMEs Business Environment in Iran. *Journal of Entrepreneurship Research*. 139-154.
- Uhl- Bien, M., Marison, R., Mckelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. 18: 298- 318.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership and Organization Development Journal*. 25 (6): 528-544.
- Waldman, A., Javidan, M., Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*. 15: 355-380.
- Zhang, L., Cheng, J. (2015). Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital. *Project Management Journal*. 46 (5): 111-124.
- Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information & Management*, 56(8), 103156.