

## **The Role of Knowledge-oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation**

**Mohammad Ali Nadi<sup>1\*</sup>, Zahra Haghshenas<sup>2</sup>, Elham Khorsandi<sup>3</sup>**

1. Associate Professor, Department of Educational Administration, Isfahan Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. M.Sc., Department of Educational Administration, Isfahan Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. M.Sc., Department of Educational Administration, Isfahan Islamic Azad University, Isfahan, Iran

(Received: May 22, 2019; Accepted: February 27, 2022)

### **Abstract**

The present research aims at analyzing the structural relationship between perception of knowledge-oriented leadership and innovative operation with the intermediate role of knowledge-management operations using correlation. The research statistical population includes 810 primary school teachers of Isfahan City. Two hundred and sixty-one of them were selected using Cohen, Manion & Morrison (2000) sample size table. Then they were selected based on share-based, stratified random sampling method. Donate & Jesus. (2015) knowledge-oriented leadership questionnaire with 6 items, Zahra & Das. (1993) innovative operational questionnaire with five items, Davenport, DeLong & Beers. (1998) knowledge management treasury questionnaire with 13 items, Alavi & Lidner. (2001) knowledge management transference questionnaire with 8 items, Alavi & Tiwana. (2003) knowledge management application questionnaire with 5 items, Zahra et al. (1999) knowledge management creation questionnaire with 4 items were used to collect the data. Findings of the research have shown that there is a significant relationship between knowledge management creation variables, knowledge management transference, and the application of knowledge management with the employees' innovative operation. Also, there is a significant relationship between knowledge-oriented leadership and knowledge management activities ( $P < 0.05$ ). The structural relationships between knowledge-oriented leadership and innovative operation with intermediary role of knowledge management functions are From a favorable fit according to the degree of freedom indexes, Chi-Square was fitted to fit.

**Keywords:** Innovative operation, Knowledge management application, Knowledge-oriented leadership.

---

\* Corresponding Author, Email: [mnadi@khuif.ac.ir](mailto:mnadi@khuif.ac.ir)

## تحلیل رابطه ساختاری بین ادراک از رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان

محمدعلی نادى<sup>۱\*</sup>، زهرا حق‌شناس<sup>۲</sup>، الهام خورسندی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز تحقیقات سلامت جامعه، اصفهان، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۸)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تحلیل رابطه ساختاری بین ادراک از رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش به روش همبستگی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را معلمان مدارس ابتدایی در شهر اصفهان در سال ۱۳۹۶ تشکیل دادند که تعداد آن‌ها ۸۱۰ نفر بود. ۲۶۱ نفر با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کوهن، مانیون و موریسون (۲۰۰۰) و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای مبتنی بر سهم انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه رهبری دانش‌محور دانت و جیسوس (۲۰۱۵) با ۶ گویه، پرسشنامه عملکرد نوآورانه زهرا و داس (۱۹۹۳) با ۵ گویه، پرسشنامه خزانه مدیریت دانش داوینپورت و همکاران (۱۹۹۸) با ۱۳ گویه، پرسشنامه انتقال مدیریت دانش علوی و لیدنر (۲۰۰۱) با ۸ گویه، پرسشنامه کاربرد مدیریت دانش علوی و تیوانا (۲۰۰۳) با ۵ گویه، پرسشنامه ایجاد مدیریت دانش زهرا و بوگنر (۱۹۹۹) با ۴ گویه، جمع‌آوری شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بین متغیرهای ایجاد مدیریت دانش، انتقال مدیریت دانش، کاربرد مدیریت دانش با عملکرد نوآورانه کارکنان؛ همچنین، بین رهبری دانش‌محور با فعالیت‌های مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0.05$ ). روابط ساختاری بین رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش از برآزش مطلوبی بر اساس شاخص‌های درجه آزادی، گای اسکوتر و برآزش تطبیقی برخوردار است.

واژگان کلیدی: رهبری دانش‌محور، عملکردهای مدیریت دانش، عملکرد نوآورانه.

## مقدمه

امروزه یکی از عوامل کلیدی بقای سازمان‌ها ارتقای پیوسته عملکرد نوآورانه سازمان است. نوآوری در عملکرد، سبب حفظ مزیت رقابتی و رشد و توسعه سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، خلق عملکرد نوآورانه مستلزم برقراری ارتباطات اثربخش و پایدار با کلیه ذی‌نفعان و محیط عمومی سازمان است. امروزه آنچه سبب موفقیت کسب و کار می‌گردد، برقراری ارتباطات پایدار با کلیه ذی‌نفعان و خلق مزیت رقابتی از طریق عملکرد نوآورانه سازمان است (پورتیمور فرد تبریزی و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌ها از نوآوری به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد انطباق سازمانی، مقابله با فشارهای رقابتی شدید و تغییر تقاضاهای مشتری بهره می‌جویند. به واسطه نوآوری، سازمان‌ها قادر به پاسخگویی مؤثر به تقاضاهای محیطی بوده و در نتیجه، موجب حفظ و بهبود عملکرد سازمانی خواهند شد. چاندراشکران و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند موفقیت بلند مدت سازمان به توانایی آن در ایجاد نوآوری وابسته است و این قابلیت اثر مثبتی روی عملکرد سازمان دارد. بنابراین فهم چگونگی بروز نوآوری در سازمان‌ها و انتشار آن در بین دیگران، به عنوان نقطه شروع درک نحوه افزایش عملکرد سازمان محسوب می‌شود (گاندی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). دو پلسیس (۲۰۰۷) بیان می‌دارد نوآوری را می‌توان نتیجه مستقیم کارآمدی در مدیریت دانش دانست. نوناکا<sup>۲</sup> و تاکوچی (۱۹۹۵) معتقدند می‌توان آن را یکی از اهداف بزرگ سازمان‌های دانش‌محور دانست که به دنبال مزایای رقابتی هستند (دانت و سنچز دی پابلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

مدیریت دانش را می‌توان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، ابتکارات و استراتژی‌هایی دانست که شرکت‌ها از آن به منظور ایجاد، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش به منظور بهبود کارایی سازمان استفاده می‌کنند (علوی و لیدنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش که صاحب‌نظران درباره آن توافق دارند عبارت‌اند از خلق دانش، اشتراک‌گذاری دانش و

- 
1. Gandhi
  2. Nonaka
  3. Donate & Sánchez de Pablo
  4. Alavi & Leidner

به‌کارگیری دانش است (ژگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). هر سازمان که ممکن است در خلق، تبادل و بهره‌برداری منابع دانش قابلیت‌هایی داشته باشد، اگر این قابلیت‌ها سرانجام به طور مؤثر به کار گرفته نشوند، بی‌فایده و بی‌ثمر خواهند بود. قابلیت به‌کارگیری دانش مبتنی بر تصمیم‌گیری و حل مشکلات این اجازه را می‌دهد که به طور اثربخش و کارا به تغییرات محیطی پاسخ داده شود (لیو، چانگ و تو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. رفتار رهبری را می‌توان عامل مهمی قلمداد کرد؛ چرا که رهبران دارای آثار عمده‌ای روی جهت‌گیری و بهره‌وری دانش در داخل سازمان هایشان هستند (نژیویین و محمد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش شامل فرایندهای برنامه‌ریزی و کنترل برای نیل به هدف‌های سازمانی است. مدیریت دانش فرایند مؤثر دانش در برآورده کردن نیازهای داخلی در شناسایی کردن و بررسی دارایی دانش اکتسابی برای توسعه فرصت‌های جدید است (پونیس و واگنس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین، قادر خواهند بود دانش کسب‌شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌گیری‌های خود به کارگیرند (سوکونانا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت دانش را می‌توان ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد تعریف کرد (ویگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). در بین انواع سبک‌های رهبری، رهبری دانش‌محور به عنوان یک مدل نقش عمل می‌کند و یادگیری را به وسیله مورد چالش قرار دادن کارگزاران و شبیه‌سازی آن‌ها به صورت هوشمند ترغیب می‌کند و یادگیری را به وسیله فراهم کردن انگیزه و آموزش رسمی می‌کند و یک فرهنگ پیش‌خوانی را که اشتباهات را متحمل کرده و نقش

- 
1. Zeck
  2. Liao, Chuang & To
  3. Nguyen & Mohamed
  4. Ponis & Vagenas
  5. Sooknanan
  6. Wiig

اصولی و متقابل را ترغیب ساخته و انتقال و ذخیره سازی دانش و مکانیسم های کاربردی را توسعه داده، ارائه می دهد (ویلیامز و سویلان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، از نظر کرافورد، گولد و اسکات (۲۰۰۳) رهبران می توانند شرایطی را مهیا کنند که به فعالان اجازه مشارکت و بهره بردن از مهارت های دستکاری دانش در آن ها را کرده و نقشی را در منابع دانش انحصاری خود ایجاد کرده، یا دسترسی آسان تری به دانش مربوطه داشته باشند (دانت و سنچز دی پاپلو، ۲۰۱۴).

میبی، کولیچ و لورنزی - گیوردی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) رهبری دانش را هر نگرش یا عملی (گروهی یا فردی و عینی و ضمنی) که دانش جدید و با اهمیت را در روش هایی که در نهایت، موجب تفکر و پیامدهای جمعی می شود، تهییج می کند تا خلق، تسهیم و مورد استفاده قرار گیرد، تعریف می کنند (منظور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). لاکشمن و پارنت<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) معتقدند رهبری دانش نقش مهمی در ارتقای دانش سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، ایجاد بینش و مدیریت دانش و اطلاعات ایفا می کند. بی شک رهبران دانش شکل جدیدی از مدیران سازمانی هستند. این مدیران کاملاً در چارت های 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 (فتحی، عامری و قادرزاده، ۱۳۹۴).

رهبران دانش، مربیان بهترین کارکردها و مشاورانی برای ایجاد چارچوب هایی هستند که ایجاد و تسهیم دانش را تسهیل می کنند. اما این افراد مالکان و صاحبان دانش نیستند. رهبران دانش تنها پل هایی را میان تولیدکنندگان و مصرف کنندگان دانش می سازند. این رهبری سازمان است که فرهنگ حاکم بر سازمان را می سازد؛ و بالاخره این کارکنان دانش هستند که دلایل منطقی را برای بهره برداری از رهبری دانش مطرح می کنند. مدیر اجرایی ارشد، مدیر دانش، کارفرما یا مباشر همگی می توانند

1. Williams & Sullivan
2. Mabey, Kulich & Lorenzi-Cioldi
3. Manzor
4. Lakshman & Parente

انواع رهبر دانش باشند اما این سازمان است که باید نیاز خود را به درستی تشخیص دهد و متناسب با آن رهبر دانش را به کار گیرد. معاون رئیس یا مدیر سیستم‌ها الزاماً نمی‌تواند رهبر دانش مناسبی هم برای سازمان‌ها باشد (اردلان، اسکندری و گیلانی، ۱۳۹۱).

مک درمات<sup>۱</sup> بیان می‌کند که به اشتراک گذاشتن دانش توسط یک نفر یعنی اینکه او، فرد دیگری را با توجه به افکار و دیدگاه‌های خود راهنمایی کند، با این هدف که به او کمک نماید تا موقعیت خود را بهتر ببیند (مک درمات، ۲۰۱۱). علوی و لیدنر (۲۰۰۱) انتقال دانش را با جریان دانش یکسان گرفته‌اند و جریان دانش را شامل پنج رکن اصلی ارزش منبع دانش، تمایل منبع به تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای شبکه ارتباطی، تمایل گیرنده به دریافت دانش و توانایی جبران گیرنده می‌دانند (گوپتا و گویندارجان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). به نظر می‌رسد هنگامی که دانش خلق شد، باید بین اعضای سازمان تسهیم شود تا بتواند همچون مبنایی برای نوآوری و خلق دانش در آینده عمل کند. همچنین، برنامه‌ریزی برای انتقال دانش برای هر سازمانی مهم و ضروری است، چرا که هیچ سازمانی قصد ندارد در موقعیتی قرار بگیرد که دانش و اطلاعات سازمانی نزد افراد بدون انتقال و ثبت از مجموعه سازمان خارج شود. بنابراین، با کمک مدیریت دانش، می‌توان به طراحی مجدد فرایندهای سازمانی پرداخت و از این رهگذر، به افزایش ظرفیت دانش سازمان و تقویت آن برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری فزون‌تر دست یافت (اسوی، ابرت و جوزفک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

آلارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نیز بر این باور است: «هدف مدیریت دانش، تولید دانش صحیح است که قادر به ایجاد فرایندهای صحیح در زمان و شکل درست و به منظور ایجاد ارزش درست باشد. اغلب اوقات، دانش صحیح، دانش جدیدی است که در انحصار سازمان نبوده و بسیار گران‌قیمت، کند و غیر قابل استحصال از منابع خارجی سازمان است. بنابراین، خلق دانش، بخش ضروری اجرا و هدایت مدیریت دانش در سازمان است. یانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی به بررسی پیشایندها و پسایندهای تسهیم دانش پرداختند. همچنین، صفری محسن‌آبادی و عاشوری (۱۳۹۵) با عنوان «تأثیر مکانیزم رابطه بین

- 
1. Mcdermott
  2. Gupta & Govindarajan
  3. Sway, Obert & Josefek
  4. Allard
  5. Yang

رهبری مشترک بر عملکرد نوآوری تحت نقش میانجی گری تسهیم دانش و متغیر تعدیل کننده پیچیدگی کار» نشان دادند رهبری مشترک بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد و به طور نسبی از طریق نقش میانجی تسهیم دانش انجام می شد. تأثیر متغیر تعدیل کننده بر رهبری مشترک و عملکرد نوآوری معنادار بود.

ذخیره سازی، سازماندهی و بازیابی دانش سازمانی، همچنین، به عنوان حافظه سازمانی، یکی از جنبه های مهم مدیریت دانش سازمانی است (استین و زواس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). ممکن است افراد دانشی را که خلق کرده اند، فراموش کنند؛ بنابراین، باید این دانش در حافظه سازمانی ذخیره، سازماندهی و بازیابی شود. حافظه سازمانی شامل اشکال مختلفی از مستندات مکتوب، پایگاه داده و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم های خبره، مستندات فرایندها و رویه های سازمانی است (انواری رستمی و شهائی، ۱۳۸۸). سازمان هایی که به دنبال اجرای مؤثر مدیریت دانش هستند، نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند، بلکه باید به حافظه فردی نیز توجه داشته باشند. این حافظه مهم ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش تنها زمانی مؤثر خواهد بود که این دو نوع حافظه در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند (دینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). ذخیره سازی، سازماندهی و بازیابی دانش سازمانی، همچنین، به عنوان حافظه سازمانی، یکی از جنبه های مهم مدیریت دانش سازمانی است (استین و زواس، ۲۰۱۰). حافظه سازمانی فراتر از حافظه فردی است که شامل اجزای دیگر مانند فرهنگ سازمانی، تحولات (فرایندهای تولید و رویه های کاری)، ساختار (نقش رسمی سازمانی)، محیط زیست (کار فیزیکی تنظیم) و بایگانی اطلاعات (هر دو داخلی و خارجی به سازمان) است (والش و انگسان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

دیئس گرازئیل دیکل و گیلنل لوئیز دمورا (۲۰۱۶) در مقاله ای مدلی بر اساس مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه برای ارزیابی سازمانی طراحی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که امروزه نوآوری و مدیریت دانش عوامل تعیین کننده برای موفقیت در سازمان ها هستند (علی قلی و بهرام نژاد، ۱۳۹۶).

1. Stein & Zwass
2. Ding
3. Walsh & Ungson

هالاوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، هونگ و هوانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، و سانگ و چویی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقاتی گسترده به این نتیجه دست یافتند که به کارگیری مدیریت دانش باعث موفقیت در عملکرد سازمان می‌شود؛ به طوری که فرایند کاربرد و استفاده از دانش در سطح گروهی یک عامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است (قاسمی‌نژاد رائینی و آذری، ۱۳۹۷).

دانت و جیسوس<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان نقش رهبری دانش محور در شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری و مدیریت دانش در سازمان به این نتیجه رسیدند که رهبری دانش بر نوآوری و مدیریت در سازمان تأثیر مستقیم دارد. این محققان در ادامه عنوان می‌دارند اگرچه دانش برای ایجاد و خلق نوآوری مهم است، ولی وجود یک رهبری دانش می‌تواند در سازمان باعث ایجاد نوآوری و پیاده‌سازی مدیریت دانش شود، که این به نوبه خود می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان در نوآوری شود (فتحی، عامری و قادرزاده، ۱۳۹۴).

لیانینگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با موضوع اثر رهبری دانش بر تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در تیم‌های مهندسی طراحی پروژه، به این نتیجه رسید که رهبری دانش اثر مستقیمی بر به اشتراک گذاشتن دانش مهندسان از طریق نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی دارد. این محقق نتیجه می‌گیرد که به اشتراک گذاشتن دانش مؤثر بستگی به وجود رهبری دانش و ترویج یک محیط قابل اعتماد و همکاری دارد.

وین<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، در تحقیقی با استفاده از یک مدل مدیریت دانش مبتنی بر چهار فرایند هم‌آفرینی، درونی‌سازی، تسهیم و ارزیابی دانش، نتیجه گرفتند دوره مذکور باعث بهبودبخشی به دانش فراگیران، عملکرد و مهارت‌های تدریس در این رویکرد می‌شود؛ علاوه براین، محتوای

- 
1. Halawi
  2. Hung & Huang
  3. Sang & choui
  4. Donate & Jesus
  5. Lianying
  6. Vinh Ho



یافته‌های بررسی شده نشان داد که دسترسی، فعالیت‌های تعاملی، تشکیل اجتماع یادگیری، انعطاف‌پذیری، زمان و مقرون به صرفه بودن و رؤسای مدارس از عوامل تأثیرگذار ابر این دوره است. اکرم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند در بین رفتارهای مختلف رهبری، توانمندسازی رهبری به دلیل افزایش مجال فزاینده در تأمین استقلال و توانمندسازی کارکنان، اهمیت حیاتی را به خود اختصاص داده است. نتایج حاکی از رابطه مثبت بین ابعاد مدیریت دانش و همچنین، تعدیل مثبت با توانمندسازی رهبری است. پیشرفت‌های اخیر، سازمان‌های دانشی و مدیریت دانش را به طور وسیع وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است و در این میان توسعه و بهبود عملکرد منابع انسانی از راه آموزش و پرورش حائز اهمیت است و مدارس به دلیل در اختیار داشتن جمعیت زیاد دانش‌آموزان و معلمان، مهمترین محل پرورش سرمایه‌های هوشی و دانشی جامعه محسوب می‌شوند و نقش معلمان و مدیران مدارس در این موضوع تلقی می‌شود (قاسمی‌نژاد رائینی و آذری، ۱۳۹۷).

تفرشی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به واسطه تسهیم دانش پرداختند. یافته‌های پژوهش پورطهماسبی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد تمامی فرضیات، به جز تأثیر کاربرد دانش بر عملکرد نوآورانه از طریق انتقال دانش تأیید شده و مدل بررسی شد. تقی‌پوریان، رمضان‌زاده و محمدعلیزاده (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند پیاده‌سازی رهبری دانش‌محور با تمام ابعاد آن سازمان را قادر می‌کند که به نوآوری به عنوان یک مزیت رقابتی دست یابد.

یافته‌های پژوهش قلیچ‌لی، عزتی و رحمتی (۱۳۹۹) نشان داد سبک رهبری دانش‌محور بر تسهیم دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه تأثیر معناداری ندارد. همچنین، فرهنگ دانش‌بنیان رابطه رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش در این شرکت‌ها را تعدیل می‌کند. بر این اساس، فرایندهای مدیریت دانش از طریق فرهنگ سازمانی دانش‌بنیان تسهیل شده‌اند و مدیران شرکت‌های مورد مطالعه از این نوع فرهنگ به منظور بهبود تسهیم دانش سود می‌برند.

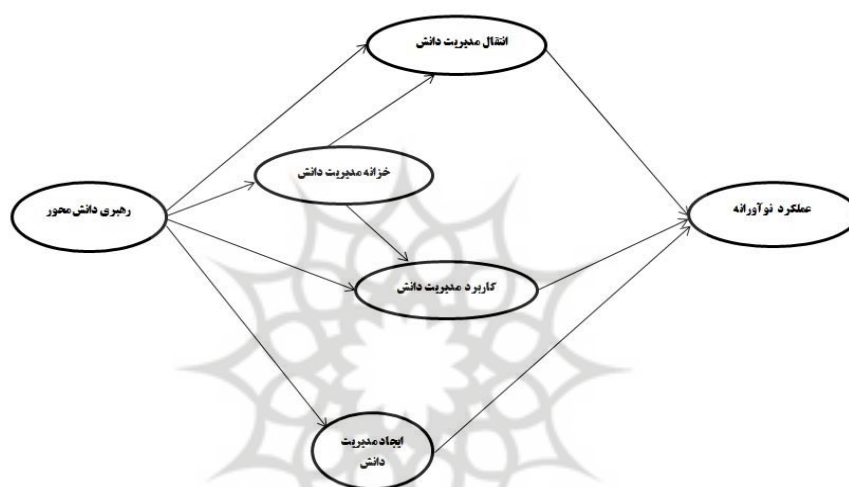
حق‌شناس قاضی محله (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور و شایستگی‌های

رهبر بر وفاداری کارکنان پرداخت و دریافت که شایستگی رهبر در سازمان تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش داشته، رهبری دانش محور تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی بیمه‌گزاران دارد. شایستگی در شخص رهبر بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی بر وفاداری بیمه‌گزاران تأثیر مثبتی دارد. همچنین، اشتراک دانش نقش واسطه‌ای بین روابط شایستگی رهبر در سازمان و عملکرد شغلی کارکنان، عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای بین روابط رهبری دانش محور و وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای بین روابط شایستگی در شخص رهبر و وفاداری بیمه‌گزاران شرکت بیمه ایران استان گیلان دارند.

در پژوهشی محمودی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر رهبری دانش محور بر مرجعیت علمی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک دریافت که تأثیر رهبری دانش محور بر مرجعیت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی مثبت و معنادار است و مدل ارائه شده نیز دارای برازش مناسب است.

به نظر می‌رسد انجام تحقیقات در سازمان‌ها با هدف حمایت از نوآوری صورت می‌گیرد و فعالیت‌های تحقیق و توسعه باید فرصت‌های کسب و کار جدیدی خلق کرده، یا کسب و کار فعلی سازمان را متحول کند. همچنین، شدت یافتن رقابت موجب افزایش حمایت کشورها و سازمان‌ها از فعالیت‌های تحقیق و توسعه شده است. پیچیدگی‌های تحقیقات مبتنی بر دانش، تکنولوژی و نوآوری و نیز پویایی کسب و کار و بازار، سازمان‌ها را مجبور کرده تا در حجم، مقیاس، موقعیت مکانی و جهت‌گیری فعالیت‌هایشان تجدید نظر کنند. در مجموع، گستره پژوهش‌های انجام شده در سطح کشور نشان می‌دهد که رابطه ساختاری بین رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش در بین معلمان مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، مطالعه‌ای که به بررسی رابطه بین ادراک از رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه و آثار آن در سطح کشور بپردازد، ضروری است. یافته‌های پژوهش‌های یادشده نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی مشابه پژوهش یادشده در بین معلمان انجام نگرفته است و پژوهش حاضر قادر خواهد بود خلاء دانش در این زمینه را مرتفع کند و زمینه استفاده از رویکردهای نوین رهبری متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های دانش‌محوری همچون مدرسه را فراهم کند. از مهمترین ضرورت‌های پژوهش حاضر، فهم تأثیر

عملکردهای مدیریت دانش در بین معلمان با توجه به نقش مهم رهبری دانش محور در محیط کاری آنان است. چارچوب نظری پژوهش حاضر برگرفته از مدل مفهومی ارائه شده توسط ماریو دانت و سنچز دی پابلو (۲۰۱۴)، با هدف بررسی رابطه ساختاری بین ادراک از رهبری دانش محور بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش در بین معلمان شهرستان اصفهان در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ است.



شکل ۱. مدل پژوهشی ارائه شده توسط دانت و سنچز دی پابلو (۲۰۱۴)

- براساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌ها به صورت زیر ترسیم می‌شود.
۱. رهبری دانش محور با میانجی گری انتقال مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد.
  ۲. رهبری دانش محور با میانجی گری کاربرد مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد.
  ۳. رهبری دانش محور با میانجی گری ایجاد مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد.
  ۴. خزانه مدیریت دانش با میانجی گری کاربرد مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش، روش مطالعه حاضر بر اساس همبستگی از نوع علی است. جامعه آماری

پژوهش حاضر را معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ تشکیل می‌دادند. جامعه آماری یادشده ۸۱۰ معلم بود که براساس جدول تعیین حجم نمونه کوهن، مانیون و موریسون (۲۰۰۱)، حجم نمونه ۲۶۱ نفر برآورد شد. از ۲۶۱ نفر گروه نمونه، ۱۳ نفر دارای تحصیلات دکتری، ۶۵ نفر فوق لیسانس، ۱۱۵ نفر لیسانس، ۶۵ نفر فوق دیپلم و ۳ نفر دیپلم؛ همچنین، ۳۷ نفر دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال، ۱۱۸ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه، و ۱۰۶ نفر دارای سابقه زیر ۱۰ سال بوده‌اند. در این پژوهش از دو شیوه اعتبار سازه و اعتبار عاملی استفاده شد. قبل از اینکه متغیرهای پژوهش وارد مدل معامله ساختاری برای آزمون فرض شوند، با استفاده از تحلیل عاملی همبستگی مشترک میان معرف‌های مربوط به عامل‌های مختلف و وزن هر یک از این معرف‌ها در ارتباط با عامل‌های مرتبط با مفاهیم پژوهش محاسبه شد. بدین ترتیب، اعتبار پرسشنامه این پژوهش از نوعی اعتبار محتوایی و اعتبار سازه برخوردار است. بنابراین، برای بررسی اعتبار عاملی متغیرهای اصلی پژوهش از رویکرد مدل سازی معادله ساختاری کوواریانس محور استفاده شد. برای تعیین پایایی از ضرایب آلفای کرونباخ استفاده؛ و همچنین، برای اندازه‌گیری پایایی ابزارها ۳۰ پرسشنامه توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و واریانس استفاده و از آنجا که این پژوهش به لحاظ روش، همبستگی است در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون برای به‌دست آوردن رابطه بین رهبری دانش محور، عملکرد نوآورانه، خزانه مدیریت دانش، انتقال مدیریت دانش، کاربرد مدیریت دانش، ایجاد مدیریت دانش و برای تعیین روابط ساختاری بین رهبری دانش محور، عملکرد نوآورانه، خزانه مدیریت دانش، انتقال مدیریت دانش، کاربرد مدیریت دانش، ایجاد مدیریت دانش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

جدول ۱. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای مبتنی بر سهم

فراوانی	ناحیه
۳۴	یک
۳۹	دو
۵۰	سه
۵۱	چهار
۵۲	پنج
۳۵	شش
۲۶۱	کل

پرسشنامه‌های مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها عبارت‌اند از: پرسشنامه رهبری دانش‌محور، عملکرد نوآورانه، خزانه مدیریت دانش، انتقال مدیریت دانش، کاربرد مدیریت دانش و ایجاد مدیریت دانش.

**پرسشنامه رهبری دانش‌محور:** برای سنجش رهبری دانش‌محور از ۶ سؤال دانت و جیسوس (۲۰۱۵) استفاده گردید. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) است. حداکثر امتیازی که پاسخگو در این پرسشنامه کسب می‌کند برابر ۲۵ و حداقل آن ۵ است. ضریب آلفای کرونباخ رهبری دانش‌محور ۰٫۷۴ به دست آمد. مقیاس پاسخگویی این به منظور تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های روایی سازه این پرسشنامه به این ترتیب به دست آمد:  $RMSEA = 0,07$ ،  $CFI = 0,92$ ،  $PGFI = 0,57$  به دست آمد. یک نمونه سؤال آن بدین شرح است: «محیطی برای کار تیمی و رفتار مسئولانه کارکنان ایجاد می‌کند». به منظور تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

**پرسشنامه عملکرد نوآورانه:** برای سنجش عملکرد نوآورانه از ۵ سؤال زهرا و داس<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) استفاده شد. پرسشنامه با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ و کاملاً موافقم=۵) تنظیم شده است. حداکثر امتیازی که پاسخگو در این پرسشنامه کسب می‌کند، برابر ۲۵ و حداقل آن ۵ است. ضریب آلفای کرونباخ عملکرد نوآورانه برابر با ۰٫۷۸ به دست آمد. مقیاس پاسخگویی این به منظور تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های روایی سازه این پرسشنامه به این ترتیب به دست آمد:  $RMSEA = 0,07$ ،  $CFI = 0,94$ ،  $PGFI = 0,59$ . یک نمونه سؤال آن بدین شرح است: «خدمات جدید گسترش یافته است».

**پرسشنامه خزانه مدیریت دانش:** برای سنجش خزانه مدیریت دانش از ۱۳ سؤال داوِنپورت<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۸) استفاده گردید. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ و کاملاً موافقم=۵) است. حداکثر امتیازی که پاسخگو در این پرسشنامه کسب می‌کند، برابر ۶۵ و حداقل آن ۱۳ است. ضریب آلفای کرونباخ خزانه مدیریت دانش ۰٫۸۰ به دست آمد. به

1. Zahra  
2. Davenport

منظور تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های روایی سازه این پرسشنامه به این ترتیب به دست آمد:  $RMSEA=0,07$ ،  $CFI=0,92$ ،  $PGFI=0,65$  به دست آمد. یک نمونه سؤال آن بدین شرح است: «فرایند انجام وظایف کارکنان به صورت نسخه‌های الکترونیکی و دستی تهیه و دسته‌بندی می‌شود».

**پرسشنامه انتقال مدیریت دانش:** برای سنجش انتقال مدیریت دانش از ۸ سؤال علوی و لیدنر (۲۰۰۱) استفاده شده است. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ و کاملاً موافقم=۵) تنظیم شده است. حداکثر امتیازی که پاسخگو در این پرسشنامه کسب می‌کند، برابر ۴۰ و حداقل آن ۸ است. ضریب آلفای کرونباخ انتقال مدیریت دانش ۰/۸۲ به دست آمد. به منظور تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های روایی سازه این پرسشنامه به این ترتیب به دست آمد:  $RSMEA=0,07$ ،  $CFI=0,94$ ،  $PGF=0,67$ . یک نمونه سؤال آن بدین شرح است: «فن‌آوری اطلاعات، اینترنت، اینترانت، ایمیل و غیره به منظور پیشبرد جریان اطلاعات و بهبود ارتباطات کارمندان استفاده می‌شوند».

**پرسشنامه کاربرد مدیریت دانش:** برای سنجش کاربرد مدیریت دانش از ۵ سؤال علوی و تیوانا<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استفاده شد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ و کاملاً موافقم=۵) تنظیم شده است. حداکثر امتیازی که پاسخگو در این پرسشنامه کسب می‌کند، برابر با ۲۵ و حداقل آن ۵ است. ضریب آلفای کرونباخ کاربرد مدیریت دانش برابر با ۰/۷۷ به دست آمد. به منظور تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های روایی سازه این پرسشنامه به این ترتیب به دست آمد:  $RMSEA=0,06$ ،  $CFI=0,93$  و  $PGFI=0,52$ . یک نمونه سؤال آن بدین شرح است: «کارکنان به تمامی اطلاعات و دانش‌های کلیدی در اداره دسترسی دارند».

**پرسشنامه ایجاد مدیریت دانش:** این پرسشنامه توسط زهرا و بوگنر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) با ۴ گویه تنظیم شده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ و کاملاً موافقم=۵)

---

1. Tiwana  
2. Bogner

تنظیم شده است. حداکثر امتیازی که پاسخگو در این پرسشنامه کسب می کند، برابر با ۲۰ و حداقل آن ۴ است. ضریب آلفای کرونباخ ایجاد مدیریت دانش ۰,۷۶ به دست آمد. به منظور تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص های روایی سازه این پرسشنامه به این ترتیب به دست آمد:  $RMSEA=0,06$ ,  $CFI=0,93$ ,  $PGFI=0,52$ . یک نمونه سؤال آن بدین شرح است: «تعهدی قوی جهت تکیه بر فعالیت های تحقیق و توسعه داخلی برای پیشرفت خدمات و فرایندها وجود دارد».

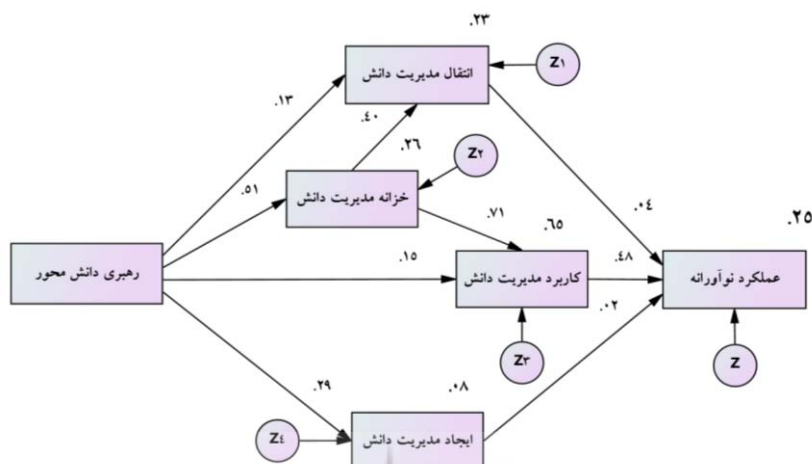
### یافته های پژوهش

در جدول ۲، شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده است. همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، رهبری دانش محور با انتقال مدیریت دانش ( $r=0,334$ )، خزانه مدیریت دانش ( $r=0,531$ )، کاربرد مدیریت دانش ( $r=0,520$ )، ایجاد مدیریت دانش ( $r=0,286$ )، عملکرد نوآورانه ( $r=0,730$ ) دارای رابطه معنادار در سطح ( $P \leq 0,01$ ) است. عملکرد نوآورانه با انتقال مدیریت دانش ( $r=0,353$ )، خزانه مدیریت دانش ( $r=0,539$ )، کاربرد مدیریت دانش ( $r=0,508$ ) و ایجاد مدیریت دانش ( $r=0,308$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح معناداری ( $P \leq 0,01$ ) است. همچنین، میانگین متغیرهای مورد تحقیق در بین نمونه آماری پژوهش پایین تر از حد متوسط (۳) قرار دارد. بیشترین میانگین مربوط به ایجاد مدیریت دانش و کمترین میانگین مربوط به عملکرد نوآورانه است. شاخص های پراکندگی (انحراف معیار و واریانس) نشان دهنده میزان پراکندگی در حد معمول داده های متغیرها از شاخص میانگین در نمونه آماری پژوهش است.

جدول ۲. شاخص های توصیفی و همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص			مقادیر r					
	میانگین	انحراف معیار	واریانس	۱	۲	۳	۴	۵	۶
رهبری دانش محور	۲,۴۱	۰,۴۶	۰,۲۲	۱					
انتقال مدیریت دانش	۲,۴۸	۰,۵۵	۰,۳۰	۰,۳۳۴**	۱				
خزانه مدیریت دانش	۲,۳۸	۰,۴۲	۰,۱۷	۰,۵۳۱**	۰,۴۶۷**	۱			
کاربرد مدیریت دانش	۲,۴۹	۰,۴۶	۰,۲۲	۰,۵۲۰**	۰,۶۳۸**	۰,۷۹۲**	۱		
ایجاد مدیریت دانش	۲,۵۲	۰,۶۱	۰,۳۷	۰,۲۸۶**	۰,۶۸۰**	۰,۴۵۹**	۰,۵۵۳**	۱	
عملکرد نوآورانه	۲,۳۶	۰,۵۰	۰,۲۵	۰,۷۳۰**	۰,۳۵۳	۰,۵۳۹**	۰,۵۰۸**	۰,۳۰۸**	۱

\*\* ( $P \leq 0,01$ )



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری اثر رهبری دانش محور بر عملکرد نوآورانه با میانجی‌گری عملکردهای مدیریت دانش

در ادامه، تحلیل‌ها، الگوی پیشنهادی اولیه در شکل ۲ نشان داده شد، که با استفاده از الگوسازی معادله ساختاری بررسی شد. یک الگوی مناسب از لحاظ شاخص‌های برازش باید دارای شاخص برازش تطبیقی بین ۰/۹۰ تا ۱، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد بین ۰ تا ۰/۰۸ و دامنه قابل قبول برای شاخص هلتر مقادیر بین ۷۵ تا ۲۰۰ و دامنه مطلوب برای شاخص مقادیر بالاتر از ۲۰۰ است (نادی و حق‌شناس، ۱۳۹۶).

جدول ۳. برآورد مقادیر شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

هَلتر	برازش مقتصد			برازش تطبیقی			برازش مطلق		شاخص
	RMSEA	CMIN/DF	DF	PCFI	CFI	TLI	GFI	CMIN	
۱۱۸	۰/۰۷	۳۹۵	۶	۰/۵۲	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۱	۲۳/۷	مقدار

با توجه به آنچه بیان شد، شاخص‌های برازش همگی از نقاط برش مطلوب، فاصله قابل توجه داشتند و نشان می‌دهند که این سهم مدل دارای برازش مطلوبی با داده‌ها هستند. به عبارت دیگر، شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع، بیان‌کننده این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر، برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل دارند.



جدول ۴. برآورد اثرات غیر مستقیم متغیر رهبری دانش محور و خزانه مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه

متغیر مستقل	میانجی	متغیر وابسته	ضریب تعیین	برآورد					
				کل		مستقیم		غیر مستقیم	
				اثر	معناداری	اثر	معناداری	اثر	معناداری
رهبری دانش محور	انتقال مدیریت دانش	عملکرد نوآورانه	۰٫۲۵	۰٫۷۰۱	۰٫۵۴۱	-	-	۰٫۰۱	۰٫۵۴۱
	کاربرد مدیریت دانش			۰٫۰۱۱	۰٫۰۱۱	-	-	۰٫۰۷	۰٫۰۱۱
	ایجاد مدیریت دانش			۰٫۰۱	۰٫۷۷۵	-	-	۰٫۰۱	۰٫۷۷۵
خزانه مدیریت دانش	کاربرد مدیریت دانش			۰٫۳۳۶	۰٫۰۰۸	-	-	۰٫۳۳۶	۰٫۰۰۸

مقادیر برآورد شده در جدول ۴ بیان کننده این است: الف) متغیر رهبری دانش محور با میانجی متغیرهای انتقال مدیریت دانش، کاربرد مدیریت دانش و ایجاد مدیریت دانش در مجموع، ۲۵ درصد از واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را تبیین می کنند، با مدنظر قراردادن مقادیر مربوط به حجم اثر شاخص ضریب تعیین این مقدار در حد متوسط برآورد می شود، به عبارت دیگر، متغیر رهبری دانش محور با میانجی گری متغیرهای بالا در حد متوسط توان تبیین واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را دارد. ب) اثر غیر مستقیم متغیر رهبری دانش محور با میانجی گری متغیر کاربرد مدیریت دانش بر متغیر عملکرد نوآورانه به لحاظ آماری معنادار است ( $P \leq 0.05$ ). بنابراین، می توان گفت متغیر کاربرد مدیریت دانش در رابطه بین متغیر رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه نقش میانجی ایفا می کند. ج) اثر غیرمستقیم متغیر رهبری دانش محور با میانجی متغیرهای انتقال مدیریت دانش و ایجاد مدیریت دانش بر متغیر عملکرد نوآورانه به لحاظ آماری معنادار نیست ( $P > 0.05$ ). بنابراین، می توان گفت متغیرهای انتقال و ایجاد مدیریت دانش در رابطه بین دو متغیر رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه نقش میانجی ایفا نمی کنند. د) اثر غیر مستقیم متغیر خزانه مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه به لحاظ آماری معنادار است ( $P \leq 0.05$ ). بنابراین، می توان گفت متغیر کاربرد مدیریت دانش در رابطه بین متغیر خزانه مدیریت دانش با عملکرد نوآورانه نقش میانجی ایفا می کند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش تحلیل رابطه ساختاری بین ادراک از رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه با

نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش در بین معلمان مدارس ابتدایی در شهر اصفهان بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رهبری دانش محور بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و قابلیت پیش‌بینی عملکردهای مدیریت دانش در سازمان را دارد. همچنین، اثر غیر مستقیم رهبری دانش محور بر عملکرد نوآورانه از طریق کاربرد مدیریت دانش به لحاظ آماری از برازش مطلوبی برخوردار است. نتایج این مطالعه این موضوع را حمایت می‌کند که رفتارهای رهبری دانش محور با عملکرد نوآورانه در سازمان مرتبط است. رهبری دانش محور از عوامل مهم مؤثر بر نتایج عملکرد نوآورانه کارکنان در سازمان از طریق عملکردهای مدیریت دانش است. این نتیجه با تحقیق لاکشمن (۲۰۰۹)، دانت و سنچز دی پاپلو (۲۰۱۴)، و چانگ، فنگ و چون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مبنی بر رابطه رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه همسو است. آنان بیان کردند که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری دانش محور و عملکرد نوآورانه وجود دارد. یافته‌های پژوهش مبنی بر روش‌های ایجاد مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه کارکنان، متغیر روش‌های ایجاد مدیریت دانش ۸ درصد از واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را تبیین می‌کند. اثر متغیر روش‌های ایجاد مدیریت دانش بر متغیر عملکرد نوآورانه به لحاظ آماری معنادار است ( $P \leq 0,05$ ). بنابراین روش‌های ایجاد مدیریت دانش دارای رابطه مثبتی با کارایی و نوآوری کارکنان است، و تأیید می‌شود.

یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه رهبری دانش محور به وسیله نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش، رابطه مثبتی با عملکرد نوآورانه دارد. جدول ۴ متغیر رهبری دانش محور با میانجی متغیرهای انتقال مدیریت دانش، کاربرد مدیریت دانش و ایجاد مدیریت دانش در مجموع، ۲۵ درصد از واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را تبیین می‌کنند، به عبارت دیگر، متغیر رهبری دانش محور با میانجی‌گری متغیرهای بالا در حد متوسط توان تبیین واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را دارد. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش فاتحی فشمی (۱۳۹۶) مبنی بر رابطه عملکردهای مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه همسو و رابطه مثبت و معناداری بین روش‌های ایجاد مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه کارکنان وجود دارد. همچنین، یافته‌های این تحقیق با یافته‌های صفری محسن‌آبادی و عاشوری (۱۳۹۵) همسو است. در این تحقیق بیان شد رهبری دانش محور بر عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی تأثیر

دارد؛ به عبارت دیگر، رهبری دانش‌محور به میزان ۵۷ درصد با عملکرد نوآوری در شرکت‌های تولیدی و تجاری رابطه دارد.

یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه روش‌های انتقال مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه کارکنان نشان می‌دهد متغیر روش‌های کاربرد مدیریت دانش ۴۲ درصد از واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را تبیین می‌کند. اثر متغیر روش‌های کاربرد مدیریت دانش بر متغیر عملکرد نوآورانه به لحاظ آماری معنادار است ( $P \leq 0,05$ ). بنابراین، نتیجه پژوهش مبنی بر اینکه روش‌های کاربرد مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه کارکنان اثر مثبت دارد، تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش خوش‌نظر و شیرزاد (۱۳۸۸) همسو است. آنان بیان کردند رابطه مثبت و معناداری بین کاربرد مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه کارکنان وجود دارد. نتایج پژوهش مبنی بر اینکه روش‌های ذخیره‌سازی دانش به صورت مستقیم با روش‌های انتقال مدیریت دانش بر روی کارایی و نوآوری کارکنان نشان می‌دهد که متغیرهای خزانه مدیریت دانش و انتقال مدیریت دانش در مجموع، ۳۹ درصد از واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را تبیین می‌کنند؛ و اثر مستقیم متغیر خزانه مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه به لحاظ آماری معنادار است ( $P \leq 0,05$ ). نتایج این مطالعه با تحقیق روزنباچ، برینک من و بائوچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) همسو است. آنان بیان کردند رابطه مثبت و معناداری بین خزانه مدیریت دانش از طریق انتقال مدیریت دانش با کارایی و نوآوری کارکنان وجود دارد.

یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه روش‌های ذخیره‌سازی دانش به صورت غیر مستقیم با روش‌های کاربرد مدیریت دانش بر روی کارایی و نوآوری کارکنان نشان می‌دهد متغیرهای خزانه مدیریت دانش و کاربرد مدیریت دانش در مجموع، ۳۲ درصد از واریانس متغیر عملکرد نوآورانه را تبیین می‌کند. اثر غیر مستقیم متغیر خزانه مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه به لحاظ آماری معنادار است ( $P \leq 0,05$ ). بنابراین، می‌توان گفت متغیر کاربرد مدیریت دانش در رابطه بین دو متغیر خزانه مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه نقش میانجی ایفا می‌کند. با توجه به مقدار اثر غیر مستقیم می‌توان گفت این میانجی مستقیم و در حد متوسط به بالا برآورد می‌شود. نتایج این تحقیق با تحقیق صفری

محسن‌آبادی و عاشوری (۱۳۹۵) همسو است. همچنین، نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین روش‌های ذخیره‌سازی دانش و عملکرد نوآورانه کارکنان وجود دارد.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد رهبری دانش‌محور اثر مثبت بر فعالیت‌های مدیریت دانش دارد. متغیر رهبری دانش‌محور ۴۴ درصد از واریانس متغیر فعالیت‌های مدیریت دانش را تبیین می‌کند. اثر متغیر رهبری دانش‌محور بر متغیر فعالیت‌های مدیریت دانش به لحاظ آماری معنادار است ( $P \leq 0.05$ ). بنابراین، نتیجه پژوهش مبنی بر اینکه رهبری دانش‌محور اثر مثبت بر فعالیت‌های مدیریت دانش دارد، تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق با تحقیق یزدانی، حمیدی‌زاده و کاملی (۱۳۹۴)، و دانت و سنچز دی پاپلو (۲۰۱۴) همسو است؛ و رابطه مثبت و معناداری بین رهبری دانش‌محور و فعالیت‌های مدیریت دانش وجود دارد.

مدیران دانش با انتقال دانش جهش بزرگی در زمینه عملکرد نوآوری دارند؛ بنابراین، ضروری است مدیران ساز و کارهای مناسب در جهت برقراری ارتباط کارکنان از طریق ذخیره‌سازی و انتقال دانش در بین آن‌ها را فراهم کنند. همچنین، مدیران دانش از طریق نظارت‌های مبتنی بر دانش با استفاده از گماردن مسئولان در واحدهای مختلف در ایجاد و انتقال دانش و کاربرد آن در سازمان اهمیت دهند. سازمان‌ها از طریق انتقال دانش و توانمندسازی کارکنان برای یکپارچه‌سازی دانش و ایجاد خلق ایده‌های نو برای ارائه خدمات مناسب به مخاطبین در راستای اهداف سازمان و موفقیت عملکرد سازمان بپردازند.

در واقع، تحول و تغییر در نظام آموزشی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. انواع سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی به منظور بقا، توسعه و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون، نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند در واقع، مفهوم مدیریت دانش با فرهنگ آموزشی همخوان و هم‌نواست و آموزش باید در جهتی سوق یابد که مدیریت دانش بخش اصلی فرهنگ آن قلمداد شود. به عبارت دیگر، آموزش باید خاستگاه طبیعی این رشته علمی باشد. پیش‌فرض اصلی پژوهش حاضر بر این اساس است که اصول مدیریت دانش همان‌قدر که برای انواع آموزش کارکنان هر سازمان لازم است، برای آموزش در مدارس نیز قابل اعمال است، در واقع، مدیریت دانش، ارائه

بیش و بصیرتی روشن نسبت به دنیای دانش و تهیه ابزارهای کاربردی برای مدیران و مسئولان آموزشی است تا قادر به استفاده بهینه از فرایندهای مدیریت خود برای مقابله با چالش‌های آموزش در عصر دانش باشند (رزاقی، بلوچ و مهاجران، ۱۴۰۱).

براساس یافته‌های پژوهش می‌توان به پیشنهادهای کاربردی که در ادامه ارائه می‌شود، اشاره کرد: از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و شناسایی منابع و پایگاه‌های دانش در مدارس بهره‌گیری و ساختار دانش‌محور در جهت بهبود وضعیت فعلی و افزایش خلاقیت و نوآوری در تک‌تک افراد در محیط کار ایجاد شود. برای این کار حتماً باید فضای آزاد ارائه نظرات و افکار فراهم شود و می‌توان به عنوان یک راهبرد از نظام پیشنهادها در مدارس به شکل علمی سود برد. همچنین، پیشنهاد می‌شود دانش با ارائه گزارش‌ها و ایجاد مکان‌های توزیع دانش راجع به فرایندها و ساختار سازمان منتشر، و هدف‌گذاری دانش منابع انسانی سازمان در قالب اهداف آموزشی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی ارتقای شایستگی معین، استفاده از فضاهای انتقال داده‌ها نظیر تلفن، دورنگار، شبکه داخلی، پست الکترونیکی و سایر ابزارهای تبادل الکترونیکی داده‌ها نیز مهیا گردد. از دیگر پیشنهادها برگزاری گردهمایی‌ها و کارگاه‌های آموزشی، گسترش شبکه‌های ارتباطی، ایجاد حس اعتماد و ارتباط بیشتر در بین معلمان و تشریح ایده‌ها و انتقال آن به اعضای دیگر در قالب جلسات رسمی و غیر رسمی است. همچنین، استفاده از کتابخانه دیجیتال و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی ملی و بین‌المللی برای کسب اطلاعات از آخرین تحولات علمی و پژوهش صورت گرفته در زمینه تخصصی هر معلم می‌توان بیان کرد. شایان توضیح است به منظور موفقیت مدیریت دانش، بر تعهد مدیریت و حمایت وی از مدیریت دانش تأکید زیادی شود. بازنگری در اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی به ویژه سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد معلمان بدین مفهوم که ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی معلمان باید مبتنی بر ارزیابی گروهی و تخصصی و نیز مدیریت دانش باشد.

یکی از محدودیت‌ها در این مطالعه، تحلیل رهبری دانش‌محور بر روی ایجاد، انتقال، ذخیره‌سازی

و کاربرد مدیریت دانش است. از این رو، پژوهش‌های آتی می‌تواند درباره سبک رهبری تحول‌گرا<sup>۱</sup> یا رهبری تبدیلی<sup>۲</sup>، در سازمان‌ها را بررسی کند. زمانی که سازمان نیاز به خلاقیت و آزمایش دارد یک سبک رهبری تحول‌گرا مناسب است و زمانی که سازمان در شرایطی پایدار است، سبک رهبری تبدیلی مناسب‌تر است. از دیگر محدودیت‌ها اینک باید در نظر داشت که این پژوهش بر روی معلمان مدارس ابتدایی در شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ متمرکز بوده است و بنابراین، در تعمیم نتایج گستره زمانی و سازمانی دیگر جانب احتیاط عمل شود. همچنین، نتایج این پژوهش مبتنی بر همبستگی است، از این رو، تبیین و تفسیر نتایج به صورت علت و معلولی چندان منطقی نیست.



- 
1. Transformational leadership style
  2. Transactional leadership styles

## منابع

- اردلان، محمدرضا، اسکندری، اصغر، و گیلانی، مریم (۱۳۹۱). رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳(۱۲)، ۷۱-۱۰۰.
- انواری رستمی، علی اصغر، و شهائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیل بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. *مدیریت دانش فناوری اطلاعات*، ۱(۲)، ۳-۱۸.
- پورتمورفرد تبریزی، فرزین، و جمشیدی، لاله (۱۳۹۳). بررسی عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در مرکز رشد علم و فناوری دانشگاه سمنان. *صنعت و دانشگاه*، ۷(۲۳)، ۳۷-۵۱.
- پورطهماسبی، صامد، کاظمی، وحید، راستین، ابراهیم، هاشمی، سیدحامد، و لایقی، نگین (۱۳۹۷). نقش رهبران دانشی در فعالیتهای دانش محور و عملکرد نوآورانه در دانشگاه علوم پزشکی گیلان. *مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی*، ۲۸(۱)، ۱۰۳-۱۲۰.
- تفرشی، سیدمحمد، حسین‌زاده، علی، نفتی، مهدی، و عبداللهی، مریم (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به واسطه تسهیم دانش (مورد مطالعه: شرکت عالیس در شهر مشهد). *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۹(۱)، ۱۶۳-۱۳۵.
- تقی‌پوریان، محمدجواد، رمضان‌زاده، جواد، و محمدعلیزاده، مریم (۱۳۹۸). نقش رهبری دانش محور بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های تولیدی کابل استان تهران. *مدیریت صنعتی*، ۱۴(۴۷)، ۴۱-۵۲.
- حق‌شناس قاضی محله، لیلا (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری دانش محور و شایستگی‌های رهبر بر وفاداری کارکنان (مطالعه موردی بیمه‌گزاران شرکت بیمه ایران استان گیلان). *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴(۴۴)، ۱۲۲-۱۴۱.
- خوش‌نظر، حسین، و کبریا، شیرزاد (۱۳۸۸). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد پژوهشی دبیران دوره دبیرستان از دیدگاه مدیران شهرستان سقز. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۱(۳)، ۱۱-۳۶.
- رزاقی، محمد، بلوچ، سلیم، و مهاجران، بهناز (۱۴۰۱). نقش مدیریت دانش و سواد دیجیتالی در عملکرد شغلی: سهم متغیر یادگیری سازمانی. *مجله علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۸(۱)، ۳۵۹-۳۹۲.

صفری محسن‌آباد، البرز، و عاشوری، الهام (۱۳۹۵). نقش رهبری دانش بر اقدامات مدیریت دانش و عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی و تجاری استان گیلان، ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری، ۷(۲۸) ۴۳-۵۷.

علی‌قلی، منصوره، و بهرام‌نژاد، پریسا (۱۳۹۶). بررسی مدیریت دانش بر بهروری نیروی انسانی، مطالعه موردی: پارک فناوری پردیس؛ مطالعات حسابداری و مدیریت، ۳(۱)، ۴۵۵-۴۶۷.

فاتحی فشمی، محدثه (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان. دومین کنفرانس ملی مدیریت مهندسی. آستانه اشرفیه، <https://civilica.com/doc/653259>

فتحی، فریبرز، عامری، سیدمیرحسین، و قادرزاده، جمال (۱۳۹۴). ارتباط رهبری دانش و توانایی جذب دانش در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۹)، ۸۷-۹۸.

قاسمی‌نژاد راثینی، محدثه، و آذری، همایون (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه اول دخترانه شهرستان سیرجان. مطالعات آموزش و آموزشگاهی، ۵(۱۵)، ۳۱-۳۸.

قلیچ‌لی، بهروز، عزتی، نوید، و رحمتی، حسین (۱۳۹۹). رهبری دانش محور و تسهیم دانش. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۴۳)، ۶۳-۷۹.

نادی، محمدعلی، و حق‌شناس، زهرا (۱۳۹۶). تأثیر رهبری موثق بر تجربه قلدری در محل کار، خستگی عاطفی و حفظ پیامدها. مدیریت بر سازمان‌ها، ۶(۲)، ۱۵۳-۱۸۱.

یزدانی، حمیدرضا، حمیدی‌زاده، علی، و کاملی، علیرضا (۱۳۹۴). بررسی سبک رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی بخش ستادی بانک ملت. مدیریت فناوری اطلاعات، ۷(۱)، ۱۹۹-۲۱۶.

Akram, M.U., Chauhan, C., Ghosh, K., Singh, A. (2019). Knowledge management, sustainable business performance and empowering leadership: A firm-level approach. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 15(2), 20-35.

Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Alavi, M., & Tiwana, A. (2003). Knowledge management: The information technology dimension. In M. Easterby-Smith, & M.A. Lyles (Eds.), *Organizational learning and knowledge management* (pp. 104-121). London: Blackwell Publishing.



- Allard, S. (2003). Knowledge creation. *Handbook on Knowledge Management*, (pp.367-379).
- Chang, W. C., Fan, C. W., & Chong, T. L. (2010). The study on relationship principal's knowledge leadership and school competitive advantage of elementary schools. *Educational Administration and Evaluation*, 9, 27-58.
- Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Ding., T. (2010). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 1750-1613.
- Donate, M. J., & Jesus, D. (2015). Sanchez de Pablo, the role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Business Research*, 68(2), 360-370.
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Business Research*, 1-11.
- Falk., D. (2014). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- Gandhi., S. (2011). Knowledge Management and Reference Services. *Academic Libraianship*, 30(5), 361-375.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimation: Lessons from Nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2012). The interplay between exploration and exploitation. *Leadership in Public Services*, 49(4), 693-706.
- 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., & Parente, R. (2008). Supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implications for product performance. *Management Studies*, 45(2), 317-342.
- Lianying, Z. H. (2015). Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design teams. *Project Management Journal*, 46(5), 111-124.
- Liao, C., Chuang, S., & To, P. (2011). How KM mediates the relationship between environment and organizational structure. *Business Research*, 64(7), 728-736.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *Human Resource Management*, 23(12), 2450-2467.
- Manzor, S. (2014). Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organizational settings. *Academy of Management Journal*, 7(1), 6-20.
- McDermott, R. (2011). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. *Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Management Development*, 30(2), 206-221.
- Ponis, Y., & Vagenas, K. (2015). Best practice and beyond: Knowledge strategies. *The McKinsey Quarterly*, 1, 19-25.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A

- meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Sooknanan, D. (2009). Creating a knowledge-sharing culture. *Knowledge Management*, 4(5), 6-9.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (2010). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.
- Sway, O. A., Obert, A., & Josefek, J. R. (2014). Business process as nexus of knowledge. *Handbook on Knowledge Management*, 425-440.
- Vinh, T., Nakamori, Y., Ho., T. B., & Nguyen, S. (2015). The effects of a knowledge management-based model for teacher professional development in hands-on approach. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, 6, 60-78.
- Walsh, J. P., & Ungson G. R. (2009). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wiig, K. (2014). *Successful knowledge management*. European Management Journal. Arlington, TX: Knowledge Research Institute Inc.
- Williams, P., & Sullivan, H. (2011). Lessons in leadership for learning and knowledgemanagement in multi-organizational settings. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6-20.
- Yang, J. T., (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42-52.
- Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (1999). Technology strategy and software new venture's performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Business Venturing*, 15(2), 135-173.
- Zahra, S. A., & Das, S. R. (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and Operations Management*, 2(1), 15-37.
- Zeck, L., Nurach, P., Thawesaengskulthai, D., Chandrachai, A. (2010). Factors that improve the quality of information technology and knowledge management system for SME(s) in Thailand, China-USA. *Business Review*, 11(3), 359-367.