

The Role of Knowledge-Based Leadership in the Innovative Performance of Public Sector

Mahdi Homayounfar *

Assistant Professor, Department of Industrial Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

Arman Arasteh 

MA of Executive Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

Abstract

Nowadays, the success of organizations more than ever depends on acquiring competitive advantage through the innovative performance of knowledge orientation. Accordingly, the current study has investigated the effect of knowledge-based leadership and innovative performance in public organizations of Guilan province. Considering the research method, it is a descriptive-correlational study, and from the objective perspective, it is an applied study. The statistical population includes public organizations in Rasht City which due to the accessibility, the questionnaire was distributed among all of them. Structural equation modeling based on partial least square is used to analyze the collected data. The results indicate the significant effect of knowledge transfer on innovative performance ($r = 0.63$), knowledge application on innovative performance ($r = 0.26$) and knowledge creation on innovative performance ($r = 0.21$). The effect of knowledge storage on innovative performance is also significant through both knowledge transfer and knowledge application. Finally, based on the results; the effect of knowledge-based leadership on knowledge documentation ($r = 0.58$), the effect of knowledge-based leadership on knowledge application ($r = 0.58$) and the effect of knowledge-based leadership on knowledge documentation ($r = 0.39$) and the effect of knowledge-based leadership on knowledge creation

* Corresponding Author: homayounfar@iaurasht.ac.ir

How to Cite: Homayounfar, M. & Arasteh, A. (2024). The Role of Knowledge-Based Leadership in the Innovative Performance of Public Sector. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 11(38), 117-146. DOI: 10.22054/jks.2022.60867.1439

($r=0.41$) is significant. However, the effect of knowledge-based leadership on knowledge transfer isn't significant. According to the indirect paths in the research model, knowledge-based leadership through the variables of knowledge storage and knowledge transfer, has the most indirect effect on innovative performance. Therefore, by emphasizing knowledge storage by the organization's management, knowledge transfer and innovation performance will have the most increase.

Keywords: Knowledge-Based Leadership, Innovative Performance, KM

1. Introduction

Organizations think about improving their KM (KM) system and their business performance, consequently. This advantage provides a clear understanding of how to create, develop and distribute knowledge through the organization. KM could bridge between different departments of the organization so that employees can use existing knowledge in the proper way (Kiklhorn et al., 2020). In the literature, different dimensions for KM have been introduced. In one definition, KM includes knowledge creation (Kusumastuti et al., 2021), knowledge sharing (Abbas and Sagsan, 2021), knowledge application (Sarboland and Nakhostin, 2014), knowledge distribution (Jasimuddin, 2007) and knowledge transfer (Oli and Dhanasekaran, 2021).

Many researchers studied how KM practices facilitate innovation, and some studies argue that KM is an important precursor for organizational innovation. Despite the interest in KM and innovation, a few studies have been conducted in this field that relate KM practices to innovation at the business level, especially in developing countries (Ode & Ayavoo, 2020). While leadership researches have mainly focused on leadership styles and their relationship with explorative and exploitative innovation or specific KM incentives, this research focuses on the knowledge-oriented leadership style. Kelly emphasizes that it simultaneously supports both explorative (knowledge creation) and exploitative (knowledge accumulation, transfer and application) incentives. Therefore, the topics of this research show that this type of organizational leadership is necessary for organizations in the field of technology in order to improve

innovation through effective development and implementation of KM incentives.

2. Literature Review

In recent decades, several studies have investigated KM in organizations. Chaithanapat et al. (2022) investigated the relationships between knowledge-based leadership, customer KM, innovation quality and performance of SMEs in Thailand. Kusumastuti et al. (2021) investigated KM for natural disaster preparedness in Indonesia. Oli and Dhanasekaran (2021) studied the product service system, service quality and KM system in their study. Mikovic et al. (2020) addressed key challenges for development projects and international cooperation of non-profit organizations with social integration and KM. Anjaria (2020) investigated new perspectives for KM in learning organizations. In another study, Ode and Ayavoo (2020) investigated the mediating role of knowledge application in the relationship between KM practices and company innovation. Vaio et al. (2021) investigated the role of digital innovation in KM systems. Abbas and Sagsan (2019) examined the impact of KM practices on green innovation and sustainable development of organizations. Martins et al. (2019) examined the research gaps in terms of research themes, strategies, goals and approaches in SMEs companies. Among older researches, we can mention the study of Curado et al. (2017), Oliveira et al. (2015), Sáenz et al. (2012), Liu and Phillips (2011), etc.

3. Methodology

The current research is descriptive-correlational in terms of method, applied in terms of purpose, and field-type in terms of data collection method. The statistical population of the research includes all the public organizations of Guilan province (61 organizations), which were studied in the period of six months ending in September 2018. Due to the possibility of access to all the elements of the statistical population, all the organizations were examined, in such a way that the researcher went to each of the general offices, and the questionnaire was given to the head of the organization, the vice presidents and HR manager. In this procedure, 104 usable questionnaires were collected, and the average answers given in each organization were considered as one questionnaire. To answer the questions, a 5-point Likert scale from completely disagree (1) to

completely agree (5), was used. Content validity was used to check the validity of the questionnaire and Cronbach's alpha coefficient was used to calculate its reliability. Finally, SPSS software was applied to describe the research variables, and structural equation modeling method and PLS software were used to test the research hypotheses.

4. Results

The results of the hypotheses test verified the significant impact of knowledge transfer on innovative performance ($r = 0.63$), knowledge application on innovative performance ($r = 0.26$) and knowledge creation on innovative performance ($r = 0.21$). The effect of knowledge accumulation on innovative performance is significant both through knowledge transfer and knowledge application. Finally, based on the findings, the effect of knowledge-oriented leadership on knowledge documentation ($r=0.58$), the effect of knowledge-oriented leadership on knowledge application ($r=0.39$) and the effect of knowledge-oriented leadership on knowledge creation ($r=0.41$) is significant. However, the effect of knowledge-oriented leadership on knowledge transfer is not significant.

5. Discussion

Information and communication technologies form a major part of knowledge accumulation procedures and facilitate the transfer of knowledge and its application in the organization. On the other hand, knowledge-oriented leadership has a positive significant relationship with KM procedures, knowledge documentation, knowledge application, and knowledge creation, however, the relationship between knowledge-oriented leadership and knowledge transfer was not found to be significant. Since knowledge-based leadership acts as the driving force of KM incentives, the leadership style has an indirect relationship with innovation. Especially, the higher the level of knowledge-based leadership in the company, the more developed KM procedures are, which in turn will positively affect innovation. Therefore, with the result of these four sub-hypotheses, except for the first one, they are in line with the results of the research.

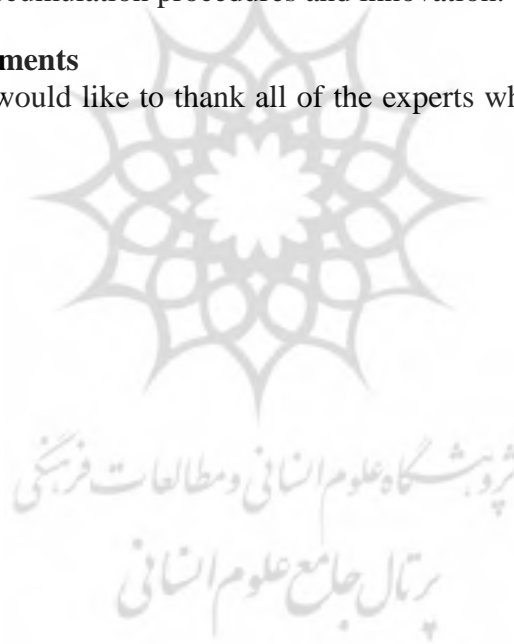
6. Conclusion

Using a combination of knowledge accumulation and transfer procedures, firms are able to increase the quality of their technological


products. On the other hand, KM systems will be suitable for sharing and transferring knowledge when the company develops personalization policies and has adequate knowledge accumulation. Since the procedures of knowledge accumulation include storage, structuring or gathering of information, its effect on performance will be much more impressive when the members of the organization have specific goals. When the implementation of knowledge accumulation procedures is accompanied by knowledge transfer and application procedures, organizational innovation will be affected. In addition, the incentives for knowledge transfer or application will be more effective if it is accompanied by the proper knowledge collection and structuring in a database. Therefore, the transfer and application of knowledge will have a mediating role in the relationship between knowledge accumulation procedures and innovation.


Acknowledgments

The authors would like to thank all of the experts who participated in this research.



نقش رهبری دانش محور در عملکرد نوآورانه بخش دولتی

مهدی همایون‌فر  * استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

آرمان آراسته  کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

چکیده

امروزه موفقیت سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری در گرو کسب مزیت رقابتی به واسطه عملکرد نوآورانه ناشی از دانش محوری است. بر این اساس پژوهش حاضر به بررسی نقش رهبری دانش محور در عملکرد نوآورانه در سازمان‌های دولتی استان گیلان پرداخته است. این پژوهش از نظر روش توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل سازمان‌های دولتی شهر رشت است که به دلیل در دسترس بودن، بین همه آن‌ها پرسشنامه توزیع گردید. به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده معنادار بودن تأثیر انتقال دانش بر عملکرد نوآورانه ($F=0/63$)، به کارگیری دانش بر عملکرد نوآورانه ($F=0/26$) و ایجاد دانش بر عملکرد نوآورانه ($F=0/21$) است. تأثیر انباشت دانش بر عملکرد نوآورانه نیز هم از طریق انتقال دانش و هم به کارگیری دانش، معنادار است. نهایتاً، بر اساس یافته‌ها، تأثیر رهبری دانش محور بر مستندسازی دانش ($F=0/58$)، تأثیر رهبری دانش محور بر به کارگیری دانش ($F=0/39$) و تأثیر رهبری دانش محور بر ایجاد دانش ($F=0/41$) معنادار است. با این وجود، تأثیر رهبری دانش محور بر انتقال دانش معنادار نیست. بر اساس نتایج حاصل از مسیرهای غیرمستقیم مدل پژوهش، رهبری دانش محور به واسطه متغیرهای ذخیره‌سازی و انتقال دانش، بیشترین اثر غیرمستقیم را بر عملکرد نوآورانه شرکت‌ها دارد؛ بنابراین، با تأکید بر ذخیره‌سازی دانش از سوی مدیریت سازمان، انتقال دانش و نوآوری بیشترین افزایش را خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: رهبری دانش محور، عملکرد نوآورانه، مدیریت دانش

* نویسنده مسئول: homayounfar@iaurasht.ac.ir

مقدمه

با ظهور مدیریت دانش در دهه ۱۹۹۰ یک پارادایم اساسی در زمینه پژوهش‌ها و کسب و کار پدید آمد. بر اساس اصول مدیریت دانش، سازمان‌ها در سرتاسر جهان مشوق‌های مدیریت دانش را برای بهبود کارایی فرآیندهای تجاری، افزایش بهره‌وری و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت به مشتریان خود به کار گرفتند (Nguyen & Mohamed, 2011). سازمان‌ها تلاش می‌کنند مدل‌های مدیریتی خود را تغییر دهند تا اثرات منفی فعالیت‌های تجاری خود را بدون کاهش در سودآوری کاهش دهند؛ بنابراین، در این زمینه به دنبال ایجاد فضایی برای بهبود دانش و مدیریت دانش هستند تا نظام‌های مشترک و یکپارچه‌ای با قابلیت بهبود عملکرد کسب و کار شکل گیرد (Vaio et al., 2021). به طور کلی، طراحی و اجرای فرایند مدیریت دانش یکی از وظایف دشوار مدیران بوده و کارایی و موفقیت آن تا اندازه زیادی به سازگاری آن با عوامل سازمانی وابسته است. بعلاوه، سازمان‌ها با حجم بالایی از اطلاعات مواجه هستند و لزوم استفاده مناسب از این اطلاعات نیاز به مدیریت دانش را افزایش داده است. پیاده‌سازی مدیریت دانش موجب می‌شود تا سازمان‌ها درک روشنی از نحوه ایجاد، توسعه و گردش دانش در سازمان داشته باشند (Oli & Dhanasekaran, 2023). از سوی دیگر مدیران سازمان‌ها در طیف وسیعی از شرکت‌ها به مدیریت دانش برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی تمرکز می‌کنند (Anjaria, 2020). مدیریت دانش در این زمینه می‌تواند نقش اساسی را ایفا کند؛ زیرا مدیریت دانش به عنوان یک منبع ضروری برای تضمین و تثبیت مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود (Martins et al., 2019).

در ادبیات مدیریت دانش، تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از ابعاد مدیریت دانش ارائه شده است. یکی از مهم‌ترین ابعاد مدیریت دانش، کسب دانش است. اهمیت این مرحله در این است که به دلیل رشد سرسام‌آور فناوری و نرخ رشد فزاینده تغییرات نمی‌توان به دانش موجود در سازمان بسنده کرد (Sarboland & Nakhostin, 2014). بعد دیگر مدیریت دانش، تسهیم دانش است. دانش کسب شده باید بین کارکنان به اشتراک گذاشته شود و

این مشارکت، مدیران را قادر می‌سازد تا مشکلات را از دیدگاه‌های مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند (Abbas & Sagsan, 2021). مدیریت دانش فرایندی است که توسط آن دانش ایجاد شده به اشتراک گذاشته و مورد استفاده قرار می‌گیرد (Kusumastuti et al., 2021). به کارگیری دانش بعد دیگر مدیریت دانش است که از اثربخش‌ترین اجزاء آن به شمار می‌رود. در این مرحله دانش شناسایی شده، توسعه یافته و توزیع شده در سراسر سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد (Sarboland & Nakhostin, 2014). مدیریت دانش باید پل‌هایی را بین کارکنان بخش‌های مختلف یک سازمان ایجاد کنند تا بتوانند از دانش موجود به بهترین شکل ممکن در سازمان‌ها استفاده کنند (Kiklhorn et al., 2020). همچنین، در پژوهش‌های حوزه مدیریت دانش به انتقال دانش توجه ویژه‌ای شده است (Jasimuddin, 2007). سازمان‌ها با حجم بالایی از اطلاعات مواجه هستند و لزوم توانمندسازی همه عناصر دانش نیاز به انتقال دانش را افزایش داده است (Oli & Dhanasekaran, 2023).

یکی از منابع کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها نوآوری است. در دهه‌های اخیر با توجه به پیشرفت سریع در فناوری و رقابت شدید در صنایع مختلف نقش نوآوری بیش از هر زمان دیگر برجسته است. نوآوری مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها به همراه می‌آورد و موجب بقا سازمان در محیط رقابتی بین سازمان‌ها می‌شود (Chaithanapat et al., 2022). به گفته ژنگ^۱ (۲۰۰۸) امروزه به‌طور فزاینده‌ای از نوآوری به‌عنوان یکی از عوامل اصلی حفظ مزیت رقابتی و موفقیت بلندمدت سازمان در بازارهای رقابتی یاد می‌شود. با ظهور مدیریت دانش، پژوهشگران زیادی به دنبال درک این موضوع بودند که چگونه شیوه‌ها و نظام‌های مدیریت دانش، نوآوری را تسهیل می‌کنند و برخی از مطالعات استدلال می‌کنند که مدیریت دانش مقدمه مهمی برای نوآوری یک سازمان است. با وجود علاقه به مدیریت دانش و نوآوری، مطالعات زیادی در این حوزه انجام نشده است که شیوه‌های مدیریت دانش را با نوآوری در سطح شرکت به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه مرتبط

می‌کند (Ode & Ayavoo, 2022).

در چندین دهه، سازمان‌ها فعالانه درگیر مدیریت دانش بوده‌اند و تلاش می‌کردند که عملکرد خود را از طریق آنچه رهبری دانش محور نامیده می‌شد، بهبود بخشند (Miković et al., 2020). رفتار رهبر به دلیل آنکه رهبران از اثرگذاری فوق‌العاده‌ای بر هدایت و کارایی مدیریت دانش در سازمان‌های خود برخوردار هستند نیز از عوامل بسیار تأثیرگذار بر سازمان است (Nguyen & Mohamed, 2011). رهبران می‌توانند شرایطی را ایجاد نمایند که زیردستان را برای به‌کارگیری و ترویج مهارت‌ها و دانش خود، برای بهبود منابع دانش فردی سازمان یا دستیابی آسان به دانش مربوطه ترغیب نمایند. بعلاوه، شیوه رهبری ممکن است موانع عمده‌ای برای ایجاد و نفوذ دانش ایجاد نموده (Nonaka & Takeuchi, 2011) و در نتیجه موجب انباشت دانش، رقابت و دیگر رفتارها و نگرش‌های منفی برای سازمان‌های دانش‌آفرین گردد. علی‌رغم اهمیت رهبری در مدیریت دانش، تنها اخیراً پژوهشگران نقش آن را در این بستر مورد بررسی قرار داده و مدیریت دانش مناسب را به شیوه رهبری مرتبط نموده‌اند (Lakshman, 2009).

در دهه‌های اخیر، مطالعات بسیاری به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری پرداخته‌اند و طیف گسترده‌ای از برنامه‌های آموزشی به‌منظور ارائه بازخورد/بهبود رفتار در سازمان‌ها شکل گرفته است. از آن جمله چایتاناپات و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی روابط بین رهبری دانش محور، مدیریت دانش مشتری، کیفیت نوآوری و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تایلند پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش مشتری، رابطه بین رهبری دانش محور و کیفیت نوآوری را میانجی‌گری می‌کند. علاوه بر این، کیفیت نوآوری رابطه بین مدیریت دانش مشتری و عملکرد شرکت را میانجی‌گری می‌کند. نهایتاً، اثر تعدیل‌کننده شدت رقابت در رابطه بین مدیریت دانش مشتری و کیفیت نوآوری تأیید شد. کوسوماستونی و همکاران^۲ (۲۰۲۱) به بررسی مدیریت دانش برای

۱. Chaithanapat et al.

۲. Kusumastuti et al.

آمادگی در برابر بلایای طبیعی در اندونزی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که انتقال و ایجاد دانش پس از زلزله اواسط ۲۰۱۸ افزایش یافته است. طراحی بهتر فعالیت‌های آمادگی در برابر بلایا در جلب مشارکت و ایجاد انگیزه در ساکنان برای آمادگی بیشتر بسیار مهم است.

اولی و دهاناسکاران^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه خود به بررسی سیستم خدمات محصول، کیفیت خدمات و سیستم مدیریت دانش پرداختند. در مطالعه آن‌ها مروری بر استفاده از یک روش مدیریت دانش در دستگاه‌های تولیدی و خدماتی برای ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش برای افزایش خلاقیت و نوآوری استفاده شده است. میکوویچ و همکاران^۲ (۲۰۲۰) با ادغام اجتماعی و مدیریت دانش به چالش‌های کلیدی برای پروژه‌های توسعه و همکاری بین‌المللی سازمان‌های غیرانتفاعی پرداختند. مدل یکپارچه ارائه‌شده، مشارکت چندذی‌نفع را در تمام مراحل چرخه عمر پروژه، ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری و احترام را ممکن می‌سازد. این مدل همچنین به ترویج راه‌حل‌های هوشمند و انعطاف‌پذیر برای مشکلاتی که پروژه‌های توسعه بین‌المللی با آن مواجه‌اند و نیز سازگاری به‌موقع با شرایط متغیر و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده کمک می‌کند.

آنجاریا (۲۰۲۰) به بررسی دیدگاه‌های جدید برای مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده پرداخت. مطالعه او عوامل پیرامونی اطلاعات را برای تعیین اثربخشی اطلاعات در حوزه مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌دهد. علاوه بر این، با استفاده از اثربخشی عوامل پیرامونی، آنجاریا با الهام از نظریه دمپستر-شافر^۳ چارچوبی برای رد اطلاعات غیرضروری ارائه نموده است. مطالعه آن‌ها شاخص آنتروپی را برای اطلاعات تعریف و محاسبه می‌کند. روش پیشنهادی تفسیری با کیفیت از اپراتورهای اطلاعاتی دارد و

۱. Oli & Dhanasekaran

۲. Miković et al.

۳. Dempster-Shafer theory

شایستگی ساده‌سازی مشکلات مدیریت دانش و تصمیم‌گیری را در چارچوب یک سازمان یادگیرنده دارد. اود و ایوو (۲۰۲۰) در مطالعه خود به بررسی نقش واسطه کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری شرکت پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت دانش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به نوآوری شرکت کمک می‌کند. بعلاوه، تولید، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش بر نوآوری شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که کاربرد دانش رابطه بین تولید دانش، انتشار، ذخیره‌سازی و نوآوری شرکت را میانجی‌گری می‌کند.

وایو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه خود به بررسی نقش نوآوری دیجیتال در نظام‌های مدیریت دانش پرداختند. یافته‌های آن‌ها پیوندهای بین نوآوری و پایداری را برجسته می‌کنند و نشان می‌دهند که ابزارهای تحول دیجیتال در بلندمدت به فرایند خلق ارزش کمک می‌کنند. این پژوهش با در نظر گرفتن فرایندهای نوآوری دیجیتال، به ادبیات موجود تجزیه و تحلیل موضوع سیستم مدیریت دانش کمک می‌کند. عباس و ساگسان (۲۰۱۹) در مطالعه خود به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت دانش بر نوآوری سبز و توسعه پایدار شرکت پرداختند. بر اساس نتایج، مدیریت دانش به‌طور قابل توجهی بر نوآوری سبز و فعالیت‌های توسعه پایدار شرکت تأثیر می‌گذارد. نوآوری سبز همچنین تأثیر مثبت قابل توجهی بر توسعه پایدار شرکت نشان داد. تحلیل ابعاد مدیریت دانش نشان داد که به‌استثنای خلق دانش و کسب دانش که تأثیر ناچیزی بر پایداری اجتماعی دارند، تمامی مسیرها دارای نتایج معناداری هستند. مارتینز و همکاران (۲۰۱۹) ضمن بررسی مدیریت دانش در زمینه پایداری، شکاف‌های پژوهشی را از نظر مضامین، استراتژی‌ها، اهداف و رویکردهای پژوهش در شرکت‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار دادند. کورادو و همکاران^۲ (۲۰۱۷) به بررسی رفتار تسهیم دانش و ظرفیت جذب بر نوآوری در سطح گروه پرداختند.

۱. Vaio et al.

۲. Curado et al.

در پژوهش آن‌ها دلیلی بر معناداری اثر اندازه سازمانی، اثر تمرکز جغرافیایی گروه یا اثر جنسیتی وجود ندارد. با این حال، مدت زمان تصدی گروه ارتباط مستقیمی با افزایش اشتراک دانش دارد؛ یعنی گروه‌های جدید به اندازه گروه‌های قدیمی‌تر دانش را به اشتراک نمی‌گذارند. نهایتاً، اثر میانجی ظرفیت جذب بین رفتار اشتراک دانش فردی و نوآوری گروهی مورد تأیید قرار گرفت. اولویرا و همکاران^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی اثر رفتار تسهیم دانش کارکنان بر نوآوری با توجه به نقش متغیر ظرفیت جذب در یک سازمان فناوری اطلاعات کشور برزیل پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تسهیم دانش بر نوآوری تأثیر می‌گذارد و این تأثیر تا حدی توسط ظرفیت جذب میانجی‌گری می‌شود. همچنین، استفاده از مقیاس‌های مختلف تسهیم دانش هیچ تأثیری بر نتایج ندارد که نشان‌دهنده وجود رابطه بدون توجه به روشی است که سازه عملیاتی می‌شود. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که دانش ضمنی به‌طور گسترده‌تری نسبت به دانش آشکار به اشتراک گذاشته می‌شود.

سائز و همکاران^۲ (۲۰۱۲) اثر انواع مختلف مکانیسم تسهیم دانش (فناوری اطلاعات محور، شخص محور و فرایندهای مدیریتی) را بر ظرفیت نوآوری بانک‌های اسپانیایی و کلمبیایی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که اشتراک دانش یک موضوع کلیدی به‌منظور ارتقای قابلیت نوآوری است. به‌استثنا مکانیسم‌های اشتراک دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات (که تأثیر آن‌ها بر تولید ایده‌های جدید از نظر آماری معنی‌دار نیست)، همه انواع مکانیسم‌های در نظر گرفته شده تأثیر قابل توجهی هم بر ایده‌پردازی و هم بر مدیریت پروژه نوآوری دارند. لیو و فیلیپس^۳ (۲۰۱۱) به بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تسهیم دانش بر نوآوری تیمی در دو سطح گروهی و فردی پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با قصد کارکنان برای به اشتراک گذاشتن

۱. Oliveira et al.

۲. Sáenz et al.

۳. Liu & Phillips

دانش از طریق هویت گروه مرتبط است. در سطح گروه، نتایج از روابط بین قصد اشتراک دانش گروه و نوآوری گروه پشتیبانی می‌کند. نتایج همچنین نشان داد که قصد اشتراک دانش گروهی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری گروه را واسطه می‌کند. از جمله پژوهش‌های قدیمی‌تر می‌توان به مطالعه کریزمان^۱ (۲۰۰۹)، آیولوی و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، لین^۳ (۲۰۰۷)، لیاو و همکاران^۴ (۲۰۰۷) و گری^۵ (۲۰۰۶) اشاره کرد.

قلیچ‌لی و همکاران (۱۴۰۰) نقش تعدیل‌کننده فرهنگ مبتنی بر دانش را در رابطه بین رهبری دانش محور و اشتراک دانش بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که سبک رهبری دانش محور بر تسهیم دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه تأثیر معناداری ندارد و فرهنگ دانش‌بنیان نیز رابطه رهبری دانش محور 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 به‌منظور بهبود تسهیم دانش سود می‌برند. تقی پوریان و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی نقش رهبری دانش محور بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های تولید کابل استان تهران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بعد هماهنگی و اعتماد بر ابعاد دوگانه عملکرد نوآوری (هزینه پژوهش و توسعه، عملکرد سازمانی) تأثیرگذار است. باین وجود، ابعاد مهارت‌های رهبری و دانش نوآوری فقط بر بعد هزینه پژوهش و توسعه تأثیر دارند.

صالحی و دانایی فرد (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که سرمایه فکری به‌طور مستقیم، رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد، اما با مداخله تسهیم دانش (به‌عنوان متغیر میانجی)، این رابطه تقویت شده و ضریب همبستگی بین آن‌ها افزایش

۱. Krizman

۲. Aulawi et al.

۳. Lin

۴. Liao et al.

۵. Gray

می‌یابد. علاوه بر این، سرمایه فکری در سازمان‌های مورد مطالعه، با تسهیم دانش رابطه معنی‌داری ندارد، اما تمایلات افراد و هنجارهای ذهنی کارکنان بر قصد و نیت آنان نسبت به تسهیم دانش اثر می‌گذارد و این خود به بهبود رابطه میان اجزای سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی و رفتار نوآورانه کمک می‌کند. الهی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با اثر میانجی فرایند نوآوری در سازمان‌ها با فناوری پیشرفته پرداختند. نتایج به دست آمده دو فرضیه مربوط به اثر معنادار قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر فرایند نوآوری و عملکرد نوآوری را مورد تأیید قرار داد، اما فرضیه مربوط به تأثیر معنادار فرایند نوآوری بر عملکرد نوآوری و بالطبع اثر غیرمستقیم قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأیید نشدند. از جمله پژوهش‌های قدیمی‌تر می‌توان به مطالعه محبی و همکاران (۱۳۹۲)، مرادی و همکاران (۱۳۹۲) و کشاورزی و همکاران (۱۳۹۲) اشاره نمود.

درحالی‌که که پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری عمدتاً بر سبک‌های خاص رهبری منطبق با نوآوری اکتشافی یا انتفاعی یا مشوق‌های خاص مدیریت دانش متمرکز بوده‌اند (Singh, 2008; Yukl, 2009)، این پژوهش بر نقش یک سبک رهبری دانش‌محور کلی که هم‌زمان هر دو مشوق‌های اکتشافی (خلق دانش) و انتفاعی (انباشت، انتقال و به‌کارگیری) را پشتیبانی می‌نماید تأکید دارد؛ بنابراین، مباحث این پژوهش نشان می‌دهند که این نوع رهبری سازمانی برای سازمان‌های فعال در حوزه فناوری در جهت بهبود نوآوری از طریق توسعه مؤثر و اجرای مشوق‌های مدیریت دانش ضروری است. بر اساس آنچه گفته شد، سؤال اصلی پژوهش آن است که رابطه رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه در سازمان‌های دولتی استان گیلان به چه صورت است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی-همبستگی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع میدانی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه سازمان‌های دولتی استان گیلان به تعداد ۶۱ سازمان است که در بازه زمانی شش ماهه منتهی

به شهریور ۱۳۹۸ مورد مطالعه قرار گرفتند. با توجه به امکان‌پذیری دسترسی به همه عناصر جامعه آماری، کلیه سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفتند (سرشماری)، به این صورت که با مراجعه پژوهشگر به هر یک از ادارات کل، (با توجه به هماهنگی صورت گرفته) در اختیار رئیس سازمان، معاونین منابع انسانی و مدیریت و برنامه‌ریزی قرار گرفت و در نهایت ۱۰۴ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری گردید. در برخی از سازمان‌ها هر سه مدیر، در برخی دو مدیر و در برخی تنها یک مدیر به سؤالات پاسخ دادند که میانگین پاسخ‌های ارائه‌شده در هر سازمان به‌عنوان پرسشنامه آن سازمان در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که پیش از جمع‌آوری داده‌های پژوهش، به پاسخ‌دهندگان اطمینان داده شد که نظرات آن‌ها محرمانه بوده و صرفاً در دستیابی به نتایج پژوهش مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

در پرسشنامه پژوهش، سؤالات متغیر رهبری دانش‌محور برگرفته از پژوهش دونیت و سانچز د پابلو^۱ (۲۰۱۵)، سؤالات متغیرهای مستندسازی (ذخیره) دانش، تسهیم (انتقال) دانش، خلق دانش و به‌کارگیری دانش برگرفته از مطالعه فیلیوس و همکاران^۲ (۲۰۰۰) و سؤالات متغیر عملکرد نوآورانه برگرفته از مطالعه یو و همکاران^۳ (۲۰۱۱) و زو و همکاران^۴ (۲۰۱۱) است که برای پاسخگویی به آن‌ها از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) استفاده شده است. برای بررسی روایی (محتوی) ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه پس از بومی‌سازی توسط ۸ نفر از استادان دانشگاه و مدرسان حوزه مدیریت دانش و نوآوری که زمینه تحصیلی و مطالعاتی آن‌ها مرتبط با موضوع پژوهش بوده است و با توجه به طرح‌ها و مقالات انتشار یافته در مجلات معتبر، از خبرگان پژوهش به‌شمار می‌روند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، برای محاسبه پایایی پرسشنامه بر اساس نمونه ۳۰ تایی، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش محاسبه گردید (جدول ۳) که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه است. نهایتاً، پس از بررسی روایی و

۱. Donate & Sanchez de Pablo

۲. Filius et al.

۳. Yoo et al.

۴. Xue et al.

پایایی پرسشنامه و توصیف متغیرهای آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS، فرضیه‌های پژوهش بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS آزمون گردیدند.

یافته‌ها

در مرحله بعد به منظور بررسی اعتبار مدل، بارهای عاملی مدل بیرونی و اعتبار ترکیبی آن موردسنجش قرار گرفتند. برای بررسی معناداری بارهای عاملی (مدل بیرونی)، آماره‌های t موردبررسی قرار گرفتند. در پژوهش حاضر از میان گویه‌های متغیر رهبری دانش‌محور، گویه «بهبود سطح دانش کارکنان و کارگروهی» با مقدار $3/79$ دارای بیشترین میانگین است. متغیر مدیریت دانش از چهار مؤلفه مستندسازی، انتقال، خلق، به‌کارگیری تشکیل شده است. همچنین میانگین به‌دست آمده از گویه‌های متغیر مذکور نشان می‌دهد که «پیاده‌سازی نظریه‌ها و ایده‌های جدید» با مقدار عددی $4/00$ و گویه «انتشار تجربه» با مقدار $3/49$ به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین است. در مؤلفه مستندسازی دانش، گویه «به‌روزرسانی و انتشار منظم تجربیات» با مقدار $3/82$ دارای بیشترین میانگین، در مؤلفه انتقال دانش، گویه‌های «آگاه‌سازی از تجربیات و موفقیت‌های کاری» و «به اشتراک‌گذاری آسان دانش و مهارت» با مقدار $3/75$ دارای بیشترین میانگین، در مؤلفه خلق دانش، گویه «پیاده‌سازی نظریه‌ها و ایده‌های جدید» با مقدار $4/00$ دارای بیشترین میانگین و در مؤلفه به‌کارگیری دانش، گویه «ترکیب و به‌کارگیری موجود در بخش‌های مختلف» با مقدار $3/86$ دارای بیشترین میانگین است. نهایتاً در متغیر عملکرد نوآورانه، گویه «فرایندهای نوآورانه و مفید کاری» با مقدار $3/67$ دارای بیشترین میانگین است.

جدول ۳. شاخص‌های اعتبار مدل پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	جامعیت (Communality)
رهبری	۰/۷۰	۰/۵۰	۰/۷۰	۰/۵۰

متغیر	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	جامعیت (Communality)
دانش محور				
مستندسازی دانش	۰/۸۷	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۵۹
انتقال دانش	۰/۶۹	۰/۵۳	۰/۷۸	۰/۵۳
خلق دانش	۰/۷۴	۰/۵۹	۰/۷۹	۰/۵۹
به کارگیری دانش	۰/۷۶	۰/۵۲	۰/۷۷	۰/۵۲
عملکرد نوآورانه	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۸۴	۰/۶۵

همچنین، در این قسمت اعتبار ترکیبی و اعتبار همگرایی هر یک از سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. این نتایج در جدول ۳ نشان داده شده‌اند. با توجه به مقادیر به دست آمده، پایایی ترکیبی مدل نیز قابل پذیرش (بالا تر از ۰/۷) است. همچنین، روایی همگرایی مدل بر اساس شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۱، پذیرفته می‌شود (بالا تر از ۰/۵). بعلاوه، برای بررسی کیفیت مدل پژوهش یکی از عواملی که در ارزیابی کیفیت مدل مورد توجه قرار می‌گیرد، اندازه تأثیر یا f^2 کوهن است. اندازه تأثیر، به بررسی این مسئله می‌پردازد که آیا یک متغیر نهفته مستقل، تأثیر قابل توجهی روی یک متغیر وابسته دارد یا خیر. این مقدار از روی مقدار ضریب تعیین R^2 محاسبه می‌شود و رابطه آن به صورت زیر است:

$$f^2 = \frac{R^2}{1 - R^2} \quad (1)$$

مقادیر f^2 بین ۰/۰۲ تا ۰/۱۵ نشانگر تأثیر ضعیف، بین ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ نشانگر تأثیر متوسط و بزرگ تر از ۰/۳۵ بیانگر تأثیر زیاد متغیر (های) مستقل روی متغیر وابسته است. با توجه به مقدار ضریب تعیین، مقدار f^2 برابر ۰/۴۲ به دست آمد. این مقدار نشان می‌دهد که متغیر مستقل پژوهش به خوبی توانسته است تغییرات واریانس متغیرهای وابسته پژوهش را پیش -

۱. Average Variance Extracted (AVE)

بینی نماید. جهت برازش مدل نیز از شاخص GOF استفاده می‌شود. این شاخص از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

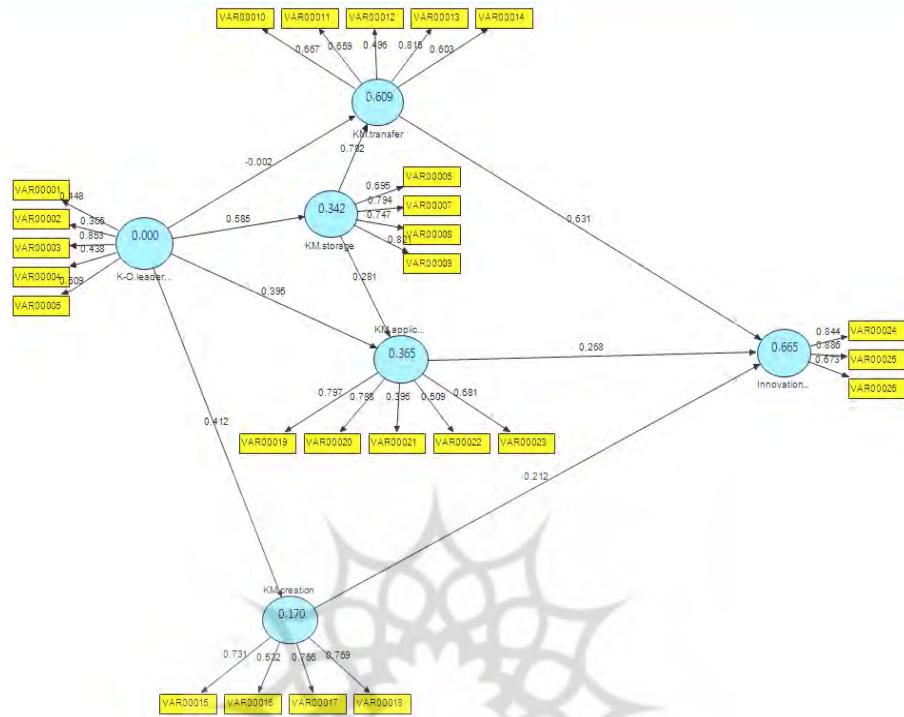
$$GOF = \sqrt{\text{average Com} \times \text{average } R^2} = 0.48 \quad (2)$$

این شاخص جهت مناسب بودن مدل استفاده می‌شود. در صورتی که این شاخص ۰/۱ یا کمتر شود مدل ضعیف است، مقدار بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ متوسط و مقادیر بیشتر از ۰/۳۶ قوی است (Latan & Ghazali, 2015). میزان GOF برای مدل پژوهش ۰/۴۸ است که نشان‌دهنده برازش قوی است.

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار PLS استفاده شد. در ابتدا در شکل‌های زیر خروجی مدل پژوهش در نرم‌افزار فوق نمایش داده شده و در ادامه به تحلیل نتایج فوق پرداخته شد. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد بود و در شکل ۱ نشان داده شده است. همچنین، مدل پژوهش در حالت معنادار بودن ضرایب (مقادیر ارزش t) در جدول ۴ نشان داده شده است:

شکل ۱. مدل پژوهش در حالت استاندارد بودن ضرایب

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پس از اطمینان از مناسب بودن اعتبار و کیفیت مدل، در این بخش فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند. برای بررسی نتایج مدل می‌توان به شکل ۲ رجوع کرد. جدول ۴ نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها را نشان داده است:

جدول ۴. اثرات مستقیم و غیرمستقیم

از	واسطه	به	ضریب مسیر	آماره t	مستقیم	غیرمستقیم
رهبری دانش محور	-	انتقال دانش	-۰/۰۰۲	۰/۰۱	-	-
رهبری دانش محور	-	ذخیره سازی دانش	۰/۵۸	۱۰/۵۶	۰/۵۸	-
رهبری دانش محور	-	به کار گیری دانش	۰/۳۹	۳/۱۰	۰/۳۹	-
رهبری دانش محور	-	ایجاد دانش	۰/۴۱	۴/۲۲	۰/۴۱	-
انتقال دانش	-	عملکرد نوآورانه	۰/۶۳	۷/۹۸	۰/۶۳	-

از	واسطه	به	ضریب مسیر	آماره t	مستقیم	غیر مستقیم
ذخیره‌سازی دانش	انتقال دانش	عملکرد نوآورانه	۰/۴۹	۶/۱۵	-	۰/۴۹
ذخیره‌سازی دانش	به‌کارگیری دانش	عملکرد نوآورانه	۰/۰۸	۲/۰۲	-	۰/۰۸
به‌کارگیری دانش	-	عملکرد نوآورانه	۰/۲۶	۲/۸۸	۰/۲۶	-
ایجاد دانش	-	عملکرد نوآورانه	۰/۲۱	۲/۱۶	۰/۲۱	-

نتایج جدول ۴ نشان‌دهنده معنادار بودن تأثیر انتقال دانش بر عملکرد نوآورانه ($t=0/63$)، به‌کارگیری دانش بر عملکرد نوآورانه ($t=0/26$) و ایجاد دانش بر عملکرد نوآورانه ($t=0/21$) است. تأثیر انباشت دانش بر عملکرد نوآورانه نیز هم از طریق انتقال دانش و هم به‌کارگیری دانش، معنادار است. نهایتاً، بر اساس یافته‌ها، تأثیر رهبری دانش‌محور بر مستندسازی دانش ($t=0/58$)، تأثیر رهبری دانش‌محور بر به‌کارگیری دانش ($t=0/39$) و تأثیر رهبری دانش‌محور بر ایجاد دانش ($t=0/41$) معنادار است. بااین‌وجود، تأثیر رهبری دانش‌محور بر انتقال دانش معنادار نیست.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج فرضیه اول که میزان آماره t میان متغیرهای انتقال دانش و عملکرد نوآورانه در مدل ساختاری پژوهش خارج از بازه $[1/96 + -1/96]$ قرار دارد، بنابراین انتقال دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر می‌گذارد و شدت این اثر برابر $t=0/63$ است. بعلاوه، در بررسی فرضیه دوم از آنجایی که آماره t میان متغیرهای به‌کارگیری دانش و عملکرد نوآورانه نیز در مدل ساختاری پژوهش معنادار است، بنابراین به‌کارگیری دانش در سطح اطمینان ۹۵٪ بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیرگذار بوده و شدت این اثر نیز برابر $t=0/26$ است. در پژوهش‌هایی که به‌کارگیری دانش و نوآوری را

به هم پیوند می‌دهند دارای نتایج مبهمی است. همان‌گونه که کازانجیان و همکاران^۱ (۲۰۰۲) نشان دادند انتقال و به‌کارگیری دانش علمی‌رغم آنکه به‌عنوان چالش‌های اصلی شماری از بنگاه‌ها مطرح هستند، از عوامل موفقیت توسعه محصولات جدید است. به‌طور کل روشی که یک بنگاه دانش موجود را از طریق رویه‌های مدیریت دانش به کار می‌گیرد، به‌کارگیری دانش در نوآوری را تأیید می‌نماید. برای مثال پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رویه‌های اجتماعی سازی در هر دو وجه رسمی و غیررسمی آن از اثرگذاری عمده بر تسهیم دانش و بهبود پیامدهای گسترش تولید برخوردار است. به‌ویژه گسترش و به‌کارگیری دانش به‌عنوان دو جزء خاص مدیریت دانش به دلیل پیچیدگی، ابهام و منحصربه‌فرد بودن برای بنگاه از توان بالقوه برای ایجاد مزیت‌های رقابتی ماندگار مبتنی بر نوآوری، برخوردار است. بر اساس این مباحث هرچقدر رویه‌های انتقال و به‌کارگیری دانش برای انتشار، یکپارچه‌سازی دانش سازمانی در دسترس تر باشد، عملکرد بنگاه به لحاظ نوآوری بهتر خواهد بود؛ بنابراین، نتیجه فرضیه هم‌راستا با پژوهش‌های ذکر شده است. همچنین نتایج این فرضیه‌ها هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های دونیت و د پابلو (۲۰۱۵) است.

با توجه به نتایج فرضیه سوم که میزان آماره t میان متغیرهای ایجاد دانش و عملکرد نوآورانه در مدل ساختاری پژوهش خارج از بازه‌ی $[+۱/۹۶, -۱/۹۶]$ قرار دارد، بنابراین ایجاد دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر می‌گذارد و شدت این اثر برابر $t=۰/۲۱$ است. ایجاد دانش دربرگیرنده افزایش محتوای دانش جدید یا جایگزینی آن با دانش موجود در مخزن دانش آشکار یا پنهان سازمان است. فعالیت‌های ایجاد دانش مدیریت دانش به توسعه درونی دانش از طریق فعالیت‌های پژوهش و توسعه بستگی دارد. با این وجود هم‌زمان با ایجاد دانش و یادگیری آن سازمان‌ها ممکن است در پیدا کردن مسیر دانش کسب‌شده خود دچار اشتباه شوند؛ بنابراین فعالیت انباشت (مدیریت دانش) که شامل سامان‌دهی، ساختارمند نمودن و بازیابی دانش سازمانی است، امکان حفظ سوابق سازمانی

۱. Kazanjian et al.

را که شامل دانش به شکل‌های مختلف نظیر اسناد مکتوب، اطلاعات ذخیره‌شده در پایگاه‌های داده الکترونیک، دانش انسانی انباشته‌شده در نظام‌های تخصصی، رویه‌ها و فرایندهای مستندسازمانی یا دانش پنهان کسب‌شده به‌وسیله افراد و شبکه‌ها است را میسر می‌نماید. افزون بر این، فعالیت انتقال به اعضای سازمان اجازه می‌دهد اطلاعات را تسهیم، منتشر و تکرار نموده و اطلاعات خود را به جاهایی که بدان نیاز است گسترش داده و به‌خوبی دانش موجود بنگاه را متأثر نماید. برای انجام این کار سازمان باید کانال‌های ارتباطی که ممکن است غیررسمی، رسمی، شخصی یا غیرشخصی باشند را ایجاد نماید. سرانجام به‌کارگیری دانش، به معنی یکپارچه‌سازی دانش از منابع مختلف برای توسعه قابلیت‌های سازمانی از طریق مکانیسم‌های مبتنی بر رویه‌ها، هنجارها یا تصمیم‌گیری در موقعیت‌های خاص است؛ بنابراین رویه‌های به‌کارگیری دانش باید بر یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش موجود برای فعالیت‌های سازمانی و حل مسئله آسان‌تر و مؤثرتر مبتنی باشد. مدیریت دانش مؤثر در مکتوبات این حوزه به‌عنوان روشی برای افزایش قابلیت نوآوری بنگاه مطرح شده است. در مطالعه جامع پژوهش‌های بررسی‌کننده رابطه مدیریت دانش و نوآوری نشان داده شده است که رویه ایجاد دانش در مدیریت دانش عموماً با فرایند نوآوری همراه است. ازاین‌رو، تعداد زیادی از پژوهش‌ها رابطه مثبت میان فعالیت‌های پژوهش و توسعه بر ایجاد ایده‌های نو و نوآوری را مورد تأیید قرار دادند. همچنین گروه دیگری از پژوهش‌ها پیوند مثبت میان دانش کسب‌شده از بازار و نوآوری را تشریح نمودند. براساس این یافته‌ها رویه‌های مدیریت دانشی که ایجاد دانش نو و یادگیری سازمانی را ترغیب نمایند برای نیل به مزایای مبتنی بر فناوری ضروری هستند. این رویه‌ها اساساً یادگیری را به‌عنوان فرایندهای تغییرات هماهنگ، آزمایش برنامه‌ریزی‌شده و اجرا تلقی می‌نمایند؛ بنابراین مدیریت دانش مبتنی بر رویه‌های پژوهش و توسعه درون‌سازمانی در جهت خلق دانش برای بهبود نوآوری بنگاه ضروری است. همچنین نتایج این فرضیه‌ها هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های دونیت و د پابلو (۲۰۱۵) است.

در بررسی فرضیه چهارم در خصوص رابطه انباشت (ذخیره‌سازی) دانش و عملکرد

نوآورانه سازمان، دو فرضیه فرعی قابل طرح است: (۱) رویه‌های انباشت دانش، از طریق رویه‌های انتقال دانش، با عملکرد نوآورانه سازمان رابطه دارد و (۲) رویه‌های انباشت دانش، از طریق رویه‌های به‌کارگیری دانش، با عملکرد نوآورانه سازمان رابطه دارد، تقسیم می‌شود. نتایج فرضیه فرعی اول و دوم نیز به ترتیب با توجه به ضرایب استاندارد ۰/۴۹ و ۰/۰۸ در سطح اطمینان ۹۵٪ تائید گردیدند. با وجود آنکه پژوهش جاری انباشت دانش را به‌عنوان فرایند انفعاز از دانش تلقی می‌کند رابطه غیرمستقیم آن با نوآوری مدنظر دارد. به‌طور کل شواهدی مبنی بر اثرات مستقیم دانش کدگذاری یا ساخته‌شده در پایگاه‌های داده یا گزارش‌های سازمانی بر نوآوری موجود نیست؛ بنابراین فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات بخش عمده‌ای از رویه‌های انباشت دانش را تشکیل داده، انتقال دانش و به‌کارگیری آن در سازمان را تسهیل می‌نمایند.

بنگاه‌ها با استفاده از تلفیق انباشت دانش و رویه‌های انتقال که قادرند کیفیت محصولات فناوری خود را افزایش دهند. از سوی دیگر، نظام‌های مدیریت دانش هنگامی که بنگاه سیاست‌های شخصی‌سازی را توسعه داده و از انباشت دانش مناسبی برخوردار باشند برای تسهیم و انتقال دانش مناسب خواهند بود. از آنجایی که رویه‌های انباشت دانش دربرگیرنده ذخیره‌سازی، ساختارمندی یا گردآوری داده‌ها و اطلاعات است، هنگامی که اعضای سازمان از اهداف خاصی درزمینه انتقال یا به‌کارگیری این مشوق‌ها برخوردار باشند اثر آن بر عملکرد بسیار چشم‌گیرتر خواهد بود. هنگامی که اجرای رویه‌های انباشت دانش با رویه‌های انتقال و به‌کارگیری دانش همراه باشد، نتایج نوآوری بنگاه را متأثر خواهند نمود. علاوه بر این مشوق‌های انتقال یا به‌کارگیری دانش در صورتی که با گردآوری و ساختارمندی مناسب دانش در پایگاه داده یا دیگر ابزارهای فنی همراه باشد مؤثرتر خواهد بود؛ بنابراین انتقال و به‌کارگیری دانش از نقش واسطه‌ای در رابطه میان رویه‌های انباشت دانش و نوآوری برخوردار خواهد بود؛ بنابراین، با نتیجه این فرضیه هم‌راستا هستند.

در بررسی فرضیه پنجم که رهبری دانش‌محور رابطه مثبتی با رویه‌های مدیریت

دانش سازمان دارد، چهار فرضیه فرعی قابل طرح است. نتایج آزمون این فرضیه‌ها به ترتیب نشان می‌دهند که رهبری دانش محور بر انتقال دانش تأثیر مثبت معنادار ندارد، رهبری دانش محور بر مستندسازی دانش تأثیر گذار است ($t=0/58$)، رهبری دانش محور بر به کارگیری دانش تأثیر گذار است ($t=0/39$) و در نهایت، اثر رهبری دانش محور بر ایجاد دانش معنادار است ($t=0/41$). نتایج قطعی پژوهش‌های موجود بر روی نوآوری رهبری در حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که چگونه سیستم رهبری برای تأثیرگذاری بیشتر بر نوآوری ایجاد نمایم. استدلال فوق از وجود رابطه مثبت میان رویه‌های مدیریت دانش و نوآوری پشتیبانی می‌نماید. از آنجایی که رهبری دانش محور به عنوان نیروی محرک مشوق‌های مدیریت دانش عمل می‌کند این سبک رهبری از رابطه غیرمستقیمی با نوآوری برخوردار است. به‌ویژه، هرچقدر سطح رهبری دانش محور در بنگاه بالاتر باشد رویه‌های مدیریت دانش از توسعه بیشتری برخوردار هستند که این به‌نوبه خود به‌طور مثبتی نوآوری را متأثر خواهند نمود؛ بنابراین، با نتیجه این چهار فرضیه فرعی به‌جز مورد اول هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های مورداشاره هستند.

رهبری در سازمان‌های دانش محور به‌ویژه هنگامی که کارکنان، رهبران را به‌طور فعالانه در حال مشارکت و پشتیبانی از فعالیت‌های مرتبط با دانش و یادگیری تصور کنند، مؤثرتر خواهد بود. افزون بر این، رهبران دانش باید به‌جای ترغیب رفتارهای منفی که انتقال دانش را به خطر می‌اندازد باید چنین تلاش‌هایی را از سوی همکاران خود تشخیص داده و پاداش دهند. برای بهره‌مندی از فرایندهای ایجاد و انتفاع از دانش، رهبران بنگاه‌های دانش محور باید سازمان را از منظر دانش مدیریت کنند؛ بنابراین رهبران دانش محور مدیریت دانش را به‌عنوان یک نقش حساس درباره درک موقعیت‌های نوآوری در بنگاه تلقی می‌نمایند. از این‌رو رهبران دانش محور باید از توسعه کانال‌های مدیریت دانش و مشوق‌های ایجاد و به کارگیری دانش پشتیبانی نمایند. هو^۱ (۲۰۰۹) نیز بر نقش رهبران به‌عنوان توسعه‌دهندگان مدیریت دانش و کسانی که فرایندهای دانش را طرح‌ریزی نموده

و اجرای آن‌ها را از طریق نظام‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، تأکید نموده‌اند. رو^۱ (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که بنگاه برای مدیریت هر دو نوع دانش آشکار و پنهان در حوزه نوآوری باید آمیخته‌ای از سبک‌های رهبری مدیریتی و نظری را به کار بگیرند.

اهداف اصلی مدیران دانش محور شامل عمل کردن همانند یک الگو، ترغیب یادگیری از طریق به چالش کشیدن و تحریک آگاهانه کارکنان، یادگیری درون‌سازمانی از طریق چشم‌انداز مشوق‌ها و آموزش، ترویج فرهنگ یادگیری صبور در برابر اشتباهات و تشویق تعامل متقابل کاری و نظم و انضباط و توسعه دانش از طریق مکانیسم‌های انتقال، انباشت و به کارگیری، است. رهبری دانش محور برای ایجاد مدیریت دانش شرایطی را ایجاد می‌نماید که تعهد بیشتری نسبت به فعالیت‌های پژوهش و توسعه برای آزمودن و یادگیری تجربی فراهم می‌نماید. در بنگاه‌های دانش محور، الگوسازی حس مشترک تلقی نوآوری به عنوان یک آرمان سازمانی را در رهبران و کارکنان ایجاد می‌نماید. افزون بر این، عناصر انگیزشی و پاداش‌های خاص برای این کنش‌ها بنگاه را در ایجاد شرایط مناسب و توسعه مشوق‌ها برای تسهیم و تبدیل دانش به نحوی که به ایده‌های نو بیانجامد یاری می‌رساند. استدلال مشابهی برای فعالیت‌های بهره‌گیری از مدیریت دانش قابل طرح است. در این مورد، رهبری دانش محور از طریق چشم‌انداز تبادلی بیشتر، تمایل به بهره‌برداری از دانش موجود، انتقال و به کارگیری آن را افزایش خواهد داد.

این پژوهش ویژگی‌های مشترک رهبری دانش محور برای ایجاد، انتقال، انباشت و به کارگیری دانش در مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار داده است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی سبک‌های رهبری خاص در موقعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرند. بعلاوه، پژوهش‌های آتی می‌توانند بسترهای فرهنگی متفاوت کشورها یا حوزه‌های جغرافیایی دیگر را برای اعتبارسنجی نتایج مورد بررسی قرار دهند. نهایتاً، پیاده‌سازی مدل بر روی شرکت‌های خصوصی و دولتی و مقایسه تطبیقی نتایج می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: طراحی این پژوهش به صورت مقطعی بوده و با وجود ارائه نتایج مطابق با استدلال نظری از شایستگی لازم برای تائید روابط علی مطرح شده در فرضیه‌ها برخوردار نیست. بین سازمان‌های دولتی تفاوت‌های فرهنگی بسیاری وجود دارد و این تفاوت فرهنگی به‌عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش بایستی مورد توجه قرار گرفته شود.

ORCID

Mahdi Homayounfar

Arman Arasteh



<https://orcid.org/0000-0002-0490-7481>



<https://orcid.org/0009-0004-2119-485X>



منابع

- اللهی، صفورا، رستگار، عباسعلی و شفیعی نیک آبادی، محسن. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با اثر میانجی فرایند نوآوری در سازمان‌ها با فناوری پیشرفته. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۲(۱)، ۱۰۵-۱۲۹.
- تقی پوریان گیلانی، محمدجواد، رمضانزاده، مهدی و محمد علیزاده، مریم. (۱۳۹۸). نقش رهبری دانش محور بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های تولیدی کابل استان تهران. مدیریت استراتژیک صنعتی، ۴۷(۱۴)، ۴۲-۵۱.
- صالحی، علی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۴). نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۱)، ۱۰۹-۱۲۸.
- قلیچ‌لی، بهروز، عزتی، نوید و رحمتی، حسین. (۱۳۹۹). رهبری دانش محور و تسهیم دانش. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۴۳)، ۶۳-۷۹.
- کشاورزی، علی حسین، صفری، سعید و حمیدی‌راد، جواد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۶(۲)، ۱۰۳-۱۲۸.
- محبی، پروین، هادی‌زاده مقدم، اکرم و قلیچ‌لی، بهروز. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان‌های خدمات مالی: بانک رفاه کارگران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷(۱)، ۲۰۱-۲۲۰.
- مرادی، محمود، صفردوست، عاطیه، عبداللهیان، فرزانه و یاکیده، کیخسرو. (۱۳۹۲). فرهنگ مدیریت خطا و عملکرد سازمانی: تبیین نقش ظرفیت جذب دانش و عملکرد نوآورانه. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۳(۲)، ۱۱۱-۱۳۰.

References

- Abbas, J., & Sagsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611-620.
- Anjaria, K. (2020). Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations. *Expert Systems with Applications*, 157, 113497.
- Aulawi, H., Sudirman, L., Suryadi, K., & Govindaraju, R. (2009). Knowledge sharing behaviour antecedents and their impact on the individual innovation capability. *Journal of Applied Science Research*, 5(12), 2238-2246.

- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Oo, N. C. K., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162.
- Curado, C., Oliveira, M., Carlos Gastaud, A. & Nodari, F. (2017). Teams' innovation: getting there through knowledge sharing and absorptive capacity. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 45-53.
- 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.
- Filius, R., de Jong, J.A., & Roelofs, E.C. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 286-295.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(6), 345-360.
- Ho, C.T. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 109(1), 98-117
- Jasimuddin, S.M. (2007). Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management*, 27(4), 294-300.
- Kazanjian, R., Drazin, R., & Glynn, A.A. (2005). Creativity and technological learning: The roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), 273-298.
- Kiklhorn, D., Wolny, M., Austerjost, M., & Michalik, A. (2020). Digital lifecycle records as an instrument for inter-company knowledge management. *Procedia CIRP*, 93, 292-297.
- Krizman, A. (2009). Involvement, knowledge sharing and proactive improvement as antecedents of logistics outsourcing performance. *Economic and Business Review*, 11(3), 233-256.
- Kusumastuti, R.D., Arviansyah, A., Nurmala, N., & Wibowo, S.S. (2021). Knowledge management and natural disaster preparedness: A systematic literature review and a case study of East Lombok, Indonesia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 58, 102223.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 338-364.
- Latan, H., & Ghazali, I. (2015). *Partial Least Squares: Concepts*,

Techniques and Applications using SmartPLS 3. Indonesia: Diponegoro University Press.

- Liao, S.H., Fei, W.C., & Chen, C.C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Systems*, 33(3), 340-359.
- Lin, H.F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Liu, Y., & Phillips, J. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44-52.
- Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. I. G., & Filho, W. L. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500.
- Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), 515-533.
- Nguyen, H.N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Oli, A. A., & Dhanasekaran, C. (2023). A study related to product service systems (PSS), SERVQUAL and knowledge management system (KMS)- A review. *Materials Today: Proceedings*, 80(3), 3579-3584.
- Oliveira, M., Curado, C.M., Maçada, A., & Nodari, F. (2015). Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? *Computers in Human Behavior*, 44, 132-140.
- Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C.E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 919-933.
- Sarboland, K.H., & Nakhostin, R. (2014). Investigation of the Relationship

- between Dimensions of Knowledge Management on Employee Performance at Saderat Bank in Ardabil Province. *International SAMANM Journal of Finance and Accounting*, 2(2), 147-157.
- Singh, S.K. (2008). Role of leadership in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.
- Vaio, A. D., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.
- Yoo, D.K., Vonderembse, M.A., & Ragu-Nathan, T.S. (2011). Knowledge quality: Antecedents and consequence in Project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 329-343.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
- Zheng, W. (2008). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Review*, 10(4), 1-39.

References [In Persian]

- Allahi, S., Rastegar, A.A., & Shafiei Nik Abadi, M. (2014). Investigate the Impact of Knowledge Management Process Capabilities on Innovation Performance Considering Mediating Effect of Innovation Processes in High-Tech Organizations. *Journal of Technology Development Management*, 1(4), 105-129. [In Persian]
- Ghlichlee, B., Ezzati, N., & Rahmati, H. (2021). Knowledge-based leadership and knowledge sharing. *Strategic Management Studies*, 11(43), 63-79. [In Persian]
- Keshavarzi, A.H., Safari, S., & Hamidi Rad, J. (2013). The effect of knowledge sharing on learning, innovation and organizational performance. *Public Administration Perspectives*, 6 (22), 121-99. [In Persian]
- Mohebi, P., Hadizadeh Moghadam, A., & Ghlichlee, B. (2013). Relationship between Knowledge Sharing and Innovation in Financial Service Organizations (Case Study: Refah Kargaran Bank). *Management Research in Iran*, 17(1), 187-207. [In Persian]
- Moradi, M., Safardoust, A., Abdollahian, F., & Yakideh, K. (2013). Error Management Culture and Organizational Performance: Expressing the Role of Absorptive Capacity and Innovative Performance. *Organizational Resources Management Researchs*, 3(2), 111-130. [In Persian]

- Salehi, A., & Danaeifard, H. (2015). Studying the Role of Knowledge Sharing in Relationship Between Intellectual Capital and Innovative Behavior. *Organizational Resources Management Researchs*, 5(1), 109-128. [In Persian]
- Taghi Pourian, M.J., Ramezanzadeh, R., & Mohammad Alizadeh, M. (2020). The role of knowledge-based leadership on innovation performance in Kable manufacturing companies in Tehran province. *Sanandaj Industrial Management Journal*, 47(14), 41-52. [In Persian]



استناد به این مقاله: همایون‌فر، مهدی و آراسته، آرمان. (۱۴۰۳). نقش رهبری دانش محور در عملکرد نوآورانه بخش دولتی. فصلنامه علمی بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۱(۳۸)، ۱۱۷-۱۴۶. DOI: 10.22054/jks.2022.60867.1439



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.