

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/SMSJ.2023.378931.1767



### Designing the leadership pattern for knowledge-oriented enterprises

**Somayeh Salem**, PhD graduated, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Hadi Teimouri \***, Associate Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Received:

Revised:

Accepted:

##### Keywords

Knowledge leadership,  
Knowledge-based  
Enterprises,  
Knowledge employees,  
Professional employees

##### Corresponding Author Email:

[h.teimouri@ase.ui.ac.ir](mailto:h.teimouri@ase.ui.ac.ir)

#### ABSTRACT

The aim's paper is to design the leadership model for knowledge-oriented enterprises in Isfahan province via the mixed-research methodology and the use of the Grounded Theory in qualitative section. To this end, a group of primary themes was collected during a coding process and some categories were extracted besides performing open interviews with 17 senior managers of the knowledge-based enterprises and academic experts. According to the findings, thus, enhanced professionalism, knowledge nature of the knowledge-based enterprise, maintaining the survival, reinforcing the competitive advantage and capability of the enterprise in coping with the environmental changes were introduced as causal factors; technological, knowledge sharing infrastructure and knowledge employees, cultural, economic, structural and control and communicative contexts were introduced as underlying factors; socio-cultural, economic, legal were introduced as intervening factors; improved performance and competitive advantage, job satisfaction, improved quality of working life, durability of knowledge employees, sense of belonging and mental-cognitive involvement of employees, continuous improvement and economic and social consequences were introduced as consequences of the knowledge-oriented leadership. In the quantitative section, the governing relations and goodness of all major factors of the proposed qualitative model were evaluated and confirmed via structural equation modeling by means of AMOS software.

#### How to cite this article:

Salem, S., & Teimouri, H. (2024). Designing the Leadership Model for Knowledge-oriented Enterprises. *Journal of Strategic Management Studies*, 58(15), 283-301. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.378931.1767>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Knowledge is considered the vital artery and the main pillar of knowledge-based companies, and the employees of these organizations, who are known as knowledge workers, are considered the driving force and the main factor of knowledge production. Knowledge-based organizations play an important role in today's knowledge-based economy. However, these companies are facing various challenges in their growth path. One of the most important issues is the leadership challenge of their academic staff. Management and leadership models in the age of knowledge are no longer able to motivate knowledge workers and should be revised. In addition to these, knowledge-based companies are faced with emerging changes and developments in the economic, social, technological, cultural and political environments, and considering that knowledge forms the main process of these companies, they are more exposed to changes, so they require a unique leadership style. There are people who take advantage of patterns that are suitable for the company and its employees in order for the company to remain competitive. Therefore, the most important goal of the current research; the design of the leadership model of knowledge-based companies.

### Methodology

It was conducted via mixed research methodology (qualitative-quantitative). In the qualitative section, the Grounded Theory was employed. In this section, the research field included senior managers of knowledge-based enterprises in Isfahan City and academic experts. Among these, 17 persons were selected via theoretical sampling. Then, semi-structured deep interviews were carried out and the obtained data reached theoretical saturation. For data analysis, Strauss and Corbin's systematic framework were utilized. The obtained results of this section have been presented in the form of six factors, i.e. causal factors, axial phenomenon, underlying conditions, intervening conditions, and strategies and consequences. The statistical population in the quantitative section included managers and experts of knowledge-based enterprises. According to the results of the qualitative section, a researcher self-made questionnaire was prepared that contained 33 items. Validity of the questionnaire was evaluated using the opinions of professors and experts and the suggested modifications were applied after receiving the feedback. Reliability of the questionnaire was calculated by means of the Cronbach's alpha coefficient. Having determined the validity and reliability of the questionnaire and estimated the sample size, the questionnaires were distributed among 220 persons using random classified sampling. Structural equation modeling and confirmatory factor analysis with the help of Amose software were used for data analysis.

### Results and Discussion

According to the findings, thus, enhanced professionalism and specialization, knowledge nature of the knowledge-based enterprise, maintaining the survival and continuity, reinforcing the competitive advantage and environmental dynamism, and capability of the enterprise in coping with the environmental changes were introduced as causal factors; directing of learning, the role model leader, creating the knowledge space, and support of leadership from learning were introduced as components of axial phenomenon; technological context and infrastructures, knowledge sharing infrastructure and knowledge employees, cultural context, economic context, structural and control context, and interactive and communicative contexts were introduced as underlying factors; socio-cultural factors, economic factors, legal factors, the government and the affiliated institutions were introduced as intervening factors; motivation-oriented strategies, attracting and retaining of the competent workforce, improving the climate of participation, the use of potential extra-organizational capacities, knowledge creation and knowledge storage, infrastructure-based strategies, financing, and education-oriented and cultural strategies were introduced as strategies; improved performance and competitive advantage, job satisfaction, improved quality of working life, durability of knowledge employees and stability of the enterprise, sense of belonging and mental-cognitive involvement of employees, continuous improvement and development of skills of knowledge employees, and economic and social consequences were introduced as consequences of the leadership model for knowledge-oriented enterprises.

### Conclusion

Based on the results of the present research, according to the nature, characteristics and special conditions of knowledge-based companies, the leadership model of these companies is different from other companies. Because according to the contingent leadership theory, the leadership style is a function of the characteristics of the leader, followers and the environment. Considering that most employees of knowledge-based companies are talented people; But their permanence and durability in the company is not an easy task, keeping these employees, guiding and directing them, and stimulating motivation, creativity and innovation in these professional employees are among the main reasons for the need for a special leadership model in these companies. Also, the existence of tight competition in the specialized field of knowledge-based companies and the necessity of their competitiveness as one of the most important features and needs of knowledge-based companies is one of the main causes of the need for a special leadership model in these companies. In addition, in order to prevent stagnation, decline and organizational deterioration and to continue organizational life with vitality and better work rotation, to create stability in the path of knowledge and foresight and survival; the existence of a leadership style appropriate to the nature of knowledge-based companies is inevitable.

**Keywords:** Knowledge leadership, Knowledge-based enterprises, Knowledge employees, Professional employees





## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/SMSJ.2023.378931.1767

مقاله پژوهشی

### طراحی الگوی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان

سمیه سالم، دانش آموخته دکتری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
هادی تیموری\*، دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

#### چکیده

هدف پژوهش طراحی الگوی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان اصفهان و با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی و استفاده از طرح نظریه داده‌بنیاد در بخش کیفی است. به این منظور ضمن انجام مصاحبه باز با ۱۷ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان و خبرگان دانشگاهی، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرآیند کدگذاری گردآوری و از دل آن‌ها مقوله‌هایی استخراج گردید. سپس پیوند میان این مقوله‌ها ذیل پارادایم کدگذاری تشریح و نظریه خلق شد. در بخش کمی پژوهش بر اساس نتایج بخش کیفی پرسشنامه‌ای تدوین و ۲۲۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان آن را تکمیل کردند. داده‌ها با استفاده از نرم افزار ایموس و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. بدین ترتیب یافته‌ها حاکی از آن است که افزایش حرفه‌ای‌گرایی، ماهیت دانشی شرکت دانش‌بنیان، حفظ بقا و تداوم، تقویت مزیت رقابتی و پویایی محیطی و قابلیت شرکت در انطباق با تغییرات محیطی عوامل علی، هدایت یادگیری، نقش الگویی رهبر، ایجاد فضای دانشی و حمایت رهبری دانش‌مدار از یادگیری مؤلفه‌های پدیده محوری، بستر فناورانه و زیرساخت‌ها، بستر اشتراک دانشی و کارکنان دانشی، بستر فرهنگی، بستر اقتصادی، بستر ساختاری و کنترلی و بستر تعاملی و ارتباطی عوامل زمینه‌ای، عوامل اجتماعی فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل حقوقی و قانونی، دولت و نهادهای وابسته عوامل مداخله‌گر، راهبردهای انگیزش‌محور، جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، بهبود جو مشارکت، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه برون‌سازمانی، دانش‌آفرینی و دانش‌اندوزی، راهبردهای زیرساخت‌محور، تأمین مالی و راهبردهای آموزش‌محور و فرهنگ‌ساز راهبردها و بهبود عملکرد و مزیت رقابتی، رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری، ماندگاری کارکنان دانشی و ثبات شرکت، تعلق سازمانی و درگیری ذهنی عاطفی کارکنان، بهبود و توسعه مهارت‌های کارکنان دانشی و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی پیامدهای الگوی رهبری دانش‌مدار بودند. سرانجام یافته‌های بخش کمی نشان داد که الگو از برازش قابل قبول برخوردار بوده و تمامی روابط بین عوامل در این الگو مورد تأیید قرار گرفت.

#### اطلاعات مقاله

##### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

##### واژه‌های کلیدی

رهبری،  
شرکت‌های دانش‌بنیان،  
کارکنان دانشی،  
کارکنان حرفه‌ای

ایمیل نویسنده مسئول

[h.teimouri@ase.ui.ac.ir](mailto:h.teimouri@ase.ui.ac.ir)

استناد به این مقاله: سالم، سمیه؛ تیموری، هادی (۱۴۰۳). طراحی الگوی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۸(۱۵)، ۲۸۳-۳۰۱.

## ۱. مقدمه

دانش، شاه‌رگ حیاتی و رکن اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان قلمداد می‌شود و کارکنان این سازمان‌ها که به کارکنان دانشی معروف هستند، نیروی محرکه و عامل اصلی تولید دانش به‌شمار می‌روند. سازمان‌های دانش‌بنیان نقش مهمی در اقتصاد دانش‌محور امروزی ایفا می‌کنند [۳۹]. با این وجود این شرکت‌ها در مسیر رشد خود، با چالش‌های مختلف خارجی و داخلی مواجه هستند. در محیط خارجی آن‌ها با مشکلاتی از قبیل تأمین سرمایه ثابت و در گردش، تغییرات مکرر قوانین و مقررات، بی‌ثباتی فضای کسب و کار، تعدد مراجع نظارتی، پایین بودن امنیت سرمایه‌گذاری، مشکلات بازاریابی و فروش محصولات و خدمات تولید شده، عدم اعتماد خریداران به کالاها و خدمات تولیدی استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان، عدم حمایت دولت در برابر واردات بی‌رویه، قاچاق کالا و بسیاری از مشکلات دیگر مواجه هستند. در محیط درون‌سازمانی اما این شرکت‌ها مسائل متفاوت‌تری نسبت به دیگر سازمان‌ها دارند. یکی از مهم‌ترین این مسائل، چالش رهبری کارکنان دانشی آن‌ها می‌باشد. با توجه به اینکه اغلب کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان کارکنان دانشی با ویژگی‌های منحصر فرد نظیر دانش و مهارت‌های بالا، تمایل به استقلال کاری و گریز از کار تیمی [۲۰] بوده و نظر به اینکه در این شرکت‌ها فاصله دانشی بین رهبر با کارکنان بسیار کمتر از دیگر شرکت‌ها است، این مسأله منجر به تفاوت در رفتار سازمانی خواهد شد [۲۲]. در حقیقت چالش رهبری دانشوران از مهم‌ترین مسائل داخلی این شرکت‌هاست [۵] و الگوهای مدیریت و رهبری در عصر دانش دیگر قادر به ایجاد انگیزه در کارکنان دانشی نیستند و باید مورد بازنگری قرار گیرند. علاوه بر این‌ها شرکت‌های دانش‌بنیان، با تغییرات و تحولات نوظهوری در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فناوری، فرهنگی و سیاسی مواجه بوده که دانش فرآیند اصلی این شرکت‌ها را شکل می‌دهد، بیشتر در معرض تغییرات هستند، بنابراین نیازمند سبک رهبری منحصر به فردی هستند که برای باقی ماندن شرکت در عرصه رقابت از الگوهای متناسب با شرکت و کارکنان آن بهره‌جوید. بنابراین با توجه به خلأ وجود الگو در خصوص موضوع رهبری در شرکت‌های دانش‌بنیان در بین تحقیقات داخلی و خارجی نیاز به الگوی رهبری اختصاصی شده<sup>۱</sup> و جامع در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش پیش رو با این سؤال پژوهشی روبرو است که «الگوی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان چگونه است؟» و قصد دارد این مسئله را مورد بررسی قرار داده و الگوی جامع رهبری را در شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه نماید.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**رهبری.** رهبری، عنصر الهام بخش و تحول‌انگیز هر سازمانی، قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها آنچنان است که افراد (پیروان) به‌طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در شرایط معین بپذیرند [۲۱]. رهبری فرآیندی مشارکتی است که دربرگیرنده دو گروه می‌شود: ۱. کسانی رهبر شناخته می‌شوند و ۲. کسانی پیرو شناخته می‌شوند [۲۳]. در حقیقت رهبری به‌صورت فرآیندی به‌هم‌پیوسته بوده که شامل سه بُعد اصلی بستر، رهبر و پیروان است. به‌طوری‌که (۱) بستر یا بافت (شامل مؤلفه‌های اجتماعی، فناوری، اقتصادی، سیاسی، قانونی و زیست‌محیطی)، استراتژی و طراحی سازمان (۲) رهبر: شامل ویژگی‌ها، قابلیت‌ها، دانش و قدرت و (۳) پیروان: دربرگیرنده ویژگی‌ها، قابلیت‌ها، روابط و مشارکت می‌باشد [۷].

**شرکت‌های دانش‌بنیان.** شرکت‌های دانش‌بنیان و صنایع مبتنی بر فناوری‌های راهبردی در مقایسه با شرکت‌ها و صنایع سنتی از ویژگی‌های خاصی برخوردارند. از جمله اینکه نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان در آنان زیاد است. این شرکت‌ها با تغییرات زیادی در محیط کسب‌وکار مواجه‌اند که غالباً برخاسته از تنوع‌طلبی مشتریان، تحولات فناوری و سایر عوامل محیطی می‌باشند. بر این اساس، این هنر مدیران موفق است که با تکیه بر دانش تخصصی مورد نیاز و به کارگیری فنون نوین مدیریت و رهبری سازمان، بتوانند سازمان را به سوی اهداف از پیش تعیین شده سوق داده و موفقیت و پیشرفت سازمان خود را تضمین نمایند [۳۵]. ثروت شرکت‌های دانش‌بنیان به‌طور فزاینده به اشتراک‌گذاری دانش و شایستگی عوامل انسانی آن بستگی دارد. در توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان، توانایی منابع انسانی مهم‌ترین و ضروری‌ترین منبع است [۱۵]. بنابراین، نقش نیروی انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان یکی از مشخصه‌های اصلی مؤثر در موفقیت آنان، و بسیار برجسته است. از این رو در ادامه به بررسی ویژگی‌های کارکنان دانشی پرداخته شده است.

**کارکنان دانشی.** کارکنان دانشی افراد باهوش و کاملاً ماهری هستند که از لحاظ فنی باسواد و ارزش‌آفرین بوده و از لحاظ عملیاتی چابک هستند [۲۸]. به اعتقاد پیتز دراکر، کارکنان دانشی، افرادی هستند که از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید نموده و مسائل را تعریف و حل و ارزش جدیدی ایجاد می‌کنند [۳۶]. چنین کارکنانی طلیعه‌داران اقتصاد دانشی بوده [۱۲] و ضمن دارا بودن مهارت‌های بالا در زمینه تخصصی خود، افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق‌گرا، یادگیرنده و یاد دهنده هستند که مهم‌ترین فعالیت آن‌ها در سازمان، جمع‌آوری، تولید، به‌اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری می‌باشد [۳۱]. این کارکنان دارای علایق و اولویت‌های خاصی بوده و تنها پاداش‌های مالی آن‌ها را اقناع نمی‌کند. آن‌ها انتظار دارند ایده‌هایشان در شرکت به کار گرفته شود و از بی‌توجهی رهبران نسبت به فعالیت‌های خود به شدت می‌رنجند. مدیریت باید با بررسی و ارزیابی، پیشنهادهای و نظرات آن‌ها را در صورت سازنده بودن به کار گرفته و فرصت ارائه نظرات و پیشنهادهای آن‌ها را به کارکنانش دهد تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت‌آمیزی را رقم بزنند.

**پیشینه پژوهش.** در جدول ۱، تعدادی از پژوهش‌های خارجی و داخلی مرتبط با موضوع تحقیق مرور شده است.

جدول ۱. مرور پژوهش‌های گذشته در ارتباط با رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان

پژوهشگر	موضوع	نتایج
معینان و همکاران [۳۲]	طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان	در حفظ و نگهداری کارکنان دانشی صرفاً عواملی همچون حقوق و مزایا و شرایط فیزیکی محیط کار نقش ندارند، بلکه به غیر از آن عوامل دیگری در دسته‌های فردی، گروهی و سازمانی نیز نقش بسزایی دارند. از جمله این عوامل سبک رهبری دانش‌مدار می‌باشد.
عبدالکاوی گراما و همکاران [۱]	بررسی رفتار خلاقانه کارکنان از طریق بررسی تأثیر رهبری دانش‌مدار	تأثیر مستقیم رهبری دانش‌مدار روی به اشتراک‌گذاری دانش، روابط مثبت و معناداری را نشان می‌دهد، هم‌چنین به‌طور غیرمستقیم نسبت به رفتار خلاقانه کارکنان.
لطیف و همکاران [۲۶]	مسیرهای مستقیم و پیکربندی رهبری دانش	تأثیر معنادار گرایش‌های کارآفرینی و رهبری دانش‌محور بر فرآیندهای مدیریت دانش و موفقیت پروژه را نشان می‌دهد.
گیورلک و کامبرسی [۱۷]	درک رابطه بین رهبری دانش‌محور، ظرفیت مدیریت دانش، عملکرد نوآوری و عملکرد سازمانی	رهبری دانش باعث بهبود ظرفیت مدیریت دانش شده و از طریق تبدیل به نوآوری موجب افزایش عملکرد سازمانی خواهد شد. به طوری که شرکت‌های تحت رهبری، رهبران دانش‌دارای ظرفیت مدیریت دانش، عملکرد نوآوری و عملکرد شرکتی بالاتری هستند.

با بررسی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده پیرامون موضوع مطالعه می‌توان نتیجه گرفت که اغلب پژوهش‌های این حوزه بر پیامدهای رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان و ارتباط آن با مقوله‌های رفتار سازمانی متمرکز شده است و ضرورت طراحی الگوی جامع پیرامون رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان که در آن عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها به‌طور همزمان مورد بررسی قرار گرفته باشد بیش از پیش اهمیت می‌یابد. هم‌چنین نظر به نقش شرکت‌های دانش‌بنیان در رشد و توسعه اقتصادی جوامع و لزوم جذب و نگهداشت کارکنان دانشی این شرکت‌ها و نو بودن موضوع رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان و خلأ تحقیقاتی در این حوزه از حیث ارائه الگوی جامع در این خصوص، نیاز به انجام پژوهش با رویکرد داده‌بنیاد وجود دارد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت ترکیبی (کیفی - کمی) است و از لحاظ روش اکتشافی پیمایشی می‌باشد. در قسمت کیفی از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است و جامعه آماری آن، خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان شهر اصفهان می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند (قضاوتی) و با در نظر گرفتن نقطه اشباع نظری، نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها انجام شد. در جدول ۲ ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان نمایش داده شده است.

پژوهش حاضر پس از مصاحبه پانزدهم به اشباع نظری رسید، اما پژوهشگر برای حصول اطمینان بیشتر تا ۲ دو مصاحبه دیگر به فرایند مصاحبه ادامه داد و در نهایت ۱۷ مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه معیار ارزیابی نظریه در روش نظریه زمینه‌ای، شاخص قابلیت اعتماد با تأیید افراد مورد مطالعه است، برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد یافته‌ها در این پژوهش (معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی)، از روش کنترل اعتباریابی اعضا استفاده شد.

جدول ۲. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی

ردیف	تحصیلات	سابقه شرکت (سال)	مدت مصاحبه (دقیقه)
<b>مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان</b>			
	دکتری	۹	۴۶
	ارشد	۲۵	۳۴
	کارشناسی	۱۰	۲۹
	کارشناسی	۱۵	۳۸
	کارشناسی	۶	۴۰
	ارشد	۲۷	۳۹
	ارشد	۹	۵۴
	دکتری	۱۵	۴۸
	ارشد	۱۰	۴۳
	ارشد	۶	۲۷
	ارشد	۱۲	۳۶
	ارشد	۸	۴۱
	دکتری	۲۳	۶۲
<b>خبرگان دانشگاهی با تخصص مدیریت رفتار سازمانی</b>			
	دکتری	۱۸	۵۶
	دکتری	۱۱	۱۱۱
	دکتری	۹	۴۸
	دکتری	۳	۶۵

در قسمت کمی پژوهش، الگوی پارادایمی قسمت کیفی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس متغیرها و مقوله‌های بخش اول، مورد آزمون قرار گرفت. ساختار پرسشنامه متناسب با بعد کیفی و شامل ۳۳ گویه به شرح جدول ۳ است:

جدول ۳. تشریح وضعیت سؤالات پرسشنامه

مقوله اصلی	تعداد سؤالات	شماره سوال متناظر
عوامل علی	۵	۱-۲-۳-۴-۵
پدیده محوری	۳	۶-۷-۸
عوامل زمینه‌ای	۶	۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴
عوامل مداخله‌گر	۵	۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹
راهبردها	۸	۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶-۲۷
پیامدها	۶	۲۸-۲۹-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳
مجموع	۳۳	-

همچنین پرسشنامه بر اساس طیف ۵ امتیازی تنظیم شد و با محاسبه تعداد جامعه آماری در قسمت کمی بر مبنای فرمول معادلات ساختاری (۵ تا ۱۵ برابر تعداد پرسش‌های پرسشنامه) و با روش طبقه‌ای تصادفی در بین ۲۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان توزیع شد. در نهایت ۲۲۰ پرسشنامه مورد تحلیل نهایی قرار گرفت. لازم به ذکر است برای بررسی روایی از دو روش محتوایی و سازه استفاده

شد، به طوری که اعتبار محتوایی آن با دیدگاه اساتید و صاحب‌نظران و قسمت اعتبار سازه با استفاده از الگوی معادلات ساختاری با نرم‌افزار ایموس<sup>۱</sup> مورد تأیید قرار گرفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴. میزان پایایی پرسشنامه (منبع: یافته‌های تحقیق)

متغیرها	عوامل علی	پدیده محوری	عوامل زمینه‌ای	عوامل مداخله‌گر	راهبردها	پیامدها
آلفای کرونباخ	۰/۸۶	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۷۷	۰/۷۸

در بخش کیفی پس از بررسی کامل مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری سه مرحله‌ای، تعداد ۷۶۵ کد باز به دست آمد و با ادامه فرایند دسته‌بندی کدها در مرحله محوری و انتخابی به ۳۳ کد کاهش یافت و در مرحله تأیید روایی، متخصصین ۱ کد دیگر حذف و نهایتاً ۳۲ کد در ۶ مقوله اصلی قرار گرفت. با تعیین و تأیید نهایی کدها شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای الگوی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان مشخص شد. پیش از آن در جدول ۵، نمونه کوچکی از فرایند کدگذاری ارائه گردیده است.

جدول ۵. نمونه فرایند کدگذاری (منبع: یافته‌های تحقیق)

مفاهیم	مقولات	مقوله اصلی
کسب سودآوری شرکت، تسخیر بازار، رقابت با رقبای تمایز و برتری نسبت به رقبای وجود رقابت متلاطم و پیچیده در بازار	تقویت مزیت رقابتی شرکت	عوامل علی
بقا و تداوم شرکت، پایداری شرکت در مقابل تحولات، جلوگیری از زوال شرکت، جلوگیری از خمودگی و کندی شرکت، پویایی و شادابی سازمان	حفظ بقا و تداوم شرکت	
ناپایداری‌های فناورانه، تغییرات پیوسته دانش، افزایش و تغییر نیازها، لزوم به روز بودن شرکت دانش بنیان، نوآوری فناورانه صنایع دانشی، پویایی دانش و اهمیت به روزآوری آن	پویایی محیطی و قابلیت شرکت در انطباق با تغییرات محیطی	
نیازهای دانشی کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان، تخصص‌گرایی، لزوم نگهداشت و حفظ نیروی انسانی متخصص	افزایش حرفه‌ای‌گرایی و تخصص‌گرایی در شرکت‌های دانش‌بنیان	
قابلیت‌های دانشی و نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان، تحصیلات کارکنان، علاقه کارکنان به کار علمی، انگیزه‌های دانشی و فرامالی کارکنان، کارکنان علاقمند به کار نو و غیرتکراری	ماهیت دانشی شرکت دانش‌بنیان	
رهبر دانش‌مدار به عنوان رهبر ایده، خلاقیت رهبر، ریسک‌پذیری رهبر دانش‌مدار، انگیزه رهبر دانش‌مدار، پشتکار رهبر، تخصص رهبر، مهارت‌های ادراکی رهبر دانش‌مدار، مهارت‌های فنی رهبر دانش‌مدار، مهارت‌های ارتباطی رهبر دانش‌مدار، الهام بخشی برنامه ریزی دانشی از سوی رهبر دانش‌مدار، بازخورد گیری و بررسی اهداف، مدل تفکر دانش‌بنیان مدیر، تعریف و ارائه پیشنهادات پژوهشی به کارکنان	رهبر در نقش الگو (ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها)	پدیده محوری
حمایت رهبر از یادگیری، استقبال مدیر از ایده‌های جدید، ایجاد فضای دانشی در شرکت، درک اهمیت واحد تحقیق و توسعه، مدیریت استرس و ایجاد محیطی آرام	ایجاد فضای دانشی و حمایت رهبری از یادگیری	
فرهنگ مبتنی بر اعتماد، فرهنگ کار تیمی، رهبری جمعی، رقابت مثبت، فرهنگ حامی نوآوری	فرهنگ دانش‌بنیان	عوامل زمینه‌ای

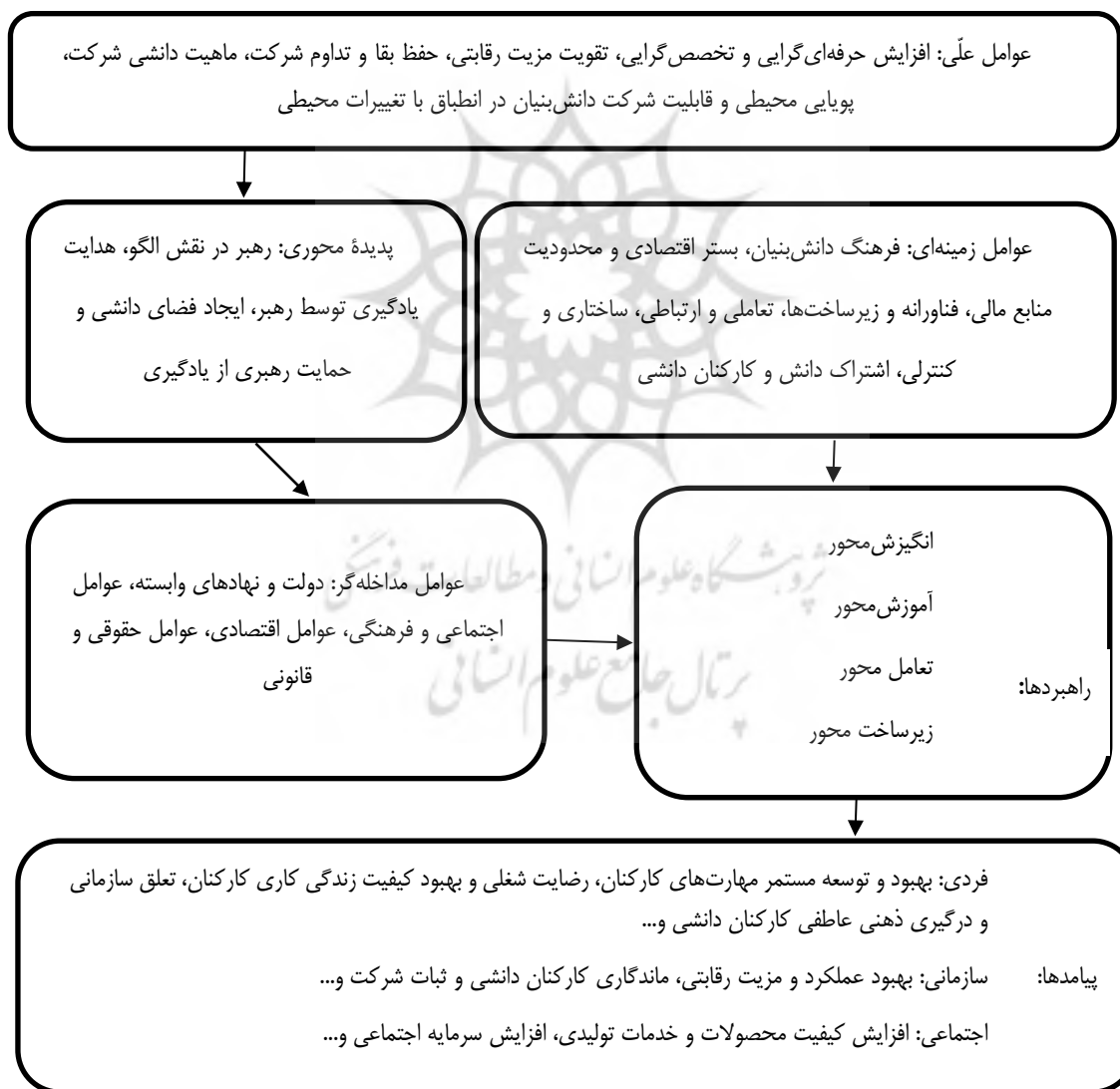
<sup>۱</sup> Amose



مقوله اصلی	مقولات	مفاهیم
	بستر اشتراک دانش و سرمایه انسانی دانش محور	کارکنان خلاق، کارکنان علاقمند به یادگیری، کارکنان تحصیل کرده، فضای باز اشتراک دانش، فضای شفاف شرکت و جریان آزاد اطلاعات، هم سطحی دانشی کارکنان
	عوامل اقتصادی و محدودیت منابع مالی شرکت	محدودیت مالی، هزینه بالای فعالیت‌های دانش‌بنیان
	عوامل فناورانه و زیرساخت‌های شرکت	فناوری پیشرفته، فناوری‌محور بودن فعالیت‌های دانش‌بنیان، فناوری‌محوری در شرکت‌های دانش‌بنیان، فناوری پویا
	بستر تعاملی و ارتباطی شرکت	جو مشارکت، روابط دوستانه و غیررسمی، آشنایی اولیه اعضا، شرکت فامیلی، ارتباطات قوی و نزدیک
	بستر ساختاری و کنترلی شرکت دانش‌بنیان	قائم به مدیر بودن شرکت، ساعات کار شناور، هرم تخت سازمانی و اندازه کوچک شرکت، خودکنترلی، تصمیم‌گیری جمعی
عوامل مداخله‌گر	دولت و نهادهای وابسته	چالش رابطه با سازمان‌های دولتی، عمل نکردن دولت به وعده‌ها، بوروکراسی اداری دستگاه‌های دولتی، سیاست‌های ناموزون حمایت دولتی، جو مساعد پارک علم و فناوری و دوره‌های آموزشی شهرک علمی - تحقیقاتی
	محیط اجتماعی و فرهنگی	خروج نخبگان و کمبود نیروهای متخصص، نگرش جامعه نسبت به فعالیت‌های دانش‌بنیان، عدم تناسب آموزش‌های دانشگاهی با نیازهای صنعت،
	محیط اقتصادی	نوسانات اقتصادی، بی‌ثباتی سیاست‌های اقتصادی، بی‌ثباتی نرخ ارز، تورم
	محیط حقوقی و قانونی	بی‌ثباتی قوانین، قوانین مخل کسب و کار، کمبود قوانین حمایتی کسب و کارهای دانش‌بنیان
راهبردها	راهبردهای انگیزش محور	ایجاد حس مالکیت در کارکنان، تشویق رفتارهای دانشی، حمایت مادی از کارکنان دانشی، دادن فرصت مطالعاتی به کارکنان، پاداش به ایده‌پردازی و خلاقیت، تشویق کار گروهی، ایجاد انگیزه در کارکنان با ارائه کارچالشی دانشی
	راهبردهای آموزش محور و فرهنگ‌ساز	آموزش کارکنان، شرکت در نمایشگاه‌ها و همایش‌ها، استخراج مقالات، آموزش و ارتقای فکری مدیران، ارتقای پیوسته دانش فنی، آموزش حین کار، اعتمادسازی
	راهبردهای جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته	به‌کارگیری کارشناسان خبره، انتخاب افراد تحصیل کرده و علاقمند، استخدام بر مبنای ملاک‌های دانشی
	راهبردهای تأمین مالی و حفظ بازار	استفاده از روش‌های تأمین منابع مالی، ایجاد پشتوانه مالی برای شرکت
	راهبردهای مبتنی بر استفاده از ظرفیت‌های بالقوه برون‌سازمانی	الگویابی، ارتباط با مراکز و مجموعه‌های دانشگاهی، ارتباط با انجمن‌های فعال صنعت، ارتباط با مدیران مجموعه‌های دیگر، منتورینگ و کوچینگ
	راهبردهای دانش‌آفرینی و دانش‌اندوزی نظیر ایجاد اتاق‌های فکر و اندیشه‌ورزی	برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه مدت دانشی، قرار دادن تیم جداگانه برای دانش، ایجاد قسمت متولی دانش در شرکت
	راهبردهای بهبود جو مشارکت و تعامل در شرکت	اشتراک دانش، تعامل اعضا، بازخوردگیری از کارکنان، شبکه‌سازی، ثبت تجربه و دانش فنی
	راهبردهای زیرساخت‌محور نظیر استفاده از استانداردها و مدیریت کیفیت	استقرار سیستم‌های ایزو و مدیریت کیفیت، سستندسازی، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان دانشی، تهیه الگوی تعالی شرکت، مدیریت فرایندهای کاری، استفاده از فناوری بر ای انتقال و اشتراک دانش
پایامدا	افزایش تعلق سازمانی و درگیری ذهنی عاطفی کارکنان دانشی	افزایش تعلق خاطر کارکنان به شرکت، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی

مقوله اصلی	مقولات	مفاهیم
	افزایش ماندگاری کارکنان دانشی و ثبات شرکت	بقای شرکت، ماندگاری کارکنان دانشی، جلوگیری از خروج و ترک شغل کارکنان
	بهبود و توسعه مستمر مهارت‌های کارکنان دانشی	ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، اغتنای فردی، رشد دانشی کارکنان، ارتقا و بهبود کیفیت روابط اجتماعی کارکنان، بهبود روابط عمودی و افقی، افزایش خلاقیت و نوآوری، برندینگ شخصی، تفکر تیمی
	بهبود عملکرد و مزیت رقابتی شرکت	سودآوری شرکت، رشد شرکت، کاهش ضایعات تولید، توسعه پایدار شرکت
	افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی	رضایت شغلی کارکنان، افزایش اعتماد و مشارکت بین کارکنان و رهبر، کاهش استرس کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان، افزایش امنیت شغلی، افزایش استقلال کاری، توسعه شغلی
	پیامدهای اقتصادی و اجتماعی	افزایش اشتغال و کاهش بیکاری، ارتقای اقتصادی و اجتماعی فردی و جمعی، رشد اقتصادی، رونق تولید، رشد فناوری

بر اساس نتایج بخش کیفی الگوی کلی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان (منبع: یافته‌های تحقیق)

فرضیه‌های پژوهش بخش کمی. در این بخش روابط عوامل شناسایی شده در مدل، مستخرج از بخش کیفی پژوهش، مورد آزمون قرار گرفت. به عبارت دیگر درستی و صحت روابط زیر بررسی شد:

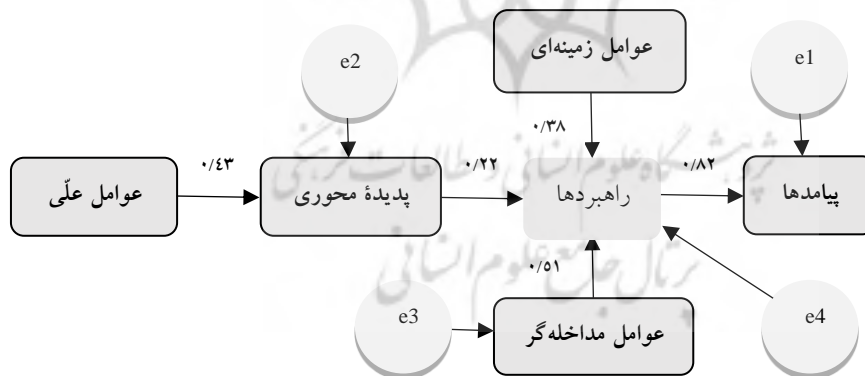
- ۱- عوامل علی بر پدیده محوری تأثیرگذار است.
- ۲- پدیده محوری بر راهبردها تأثیرگذار است.
- ۳- عوامل زمینه‌ای بر راهبردها تأثیرگذار است.
- ۴- عوامل مداخله‌گر بر راهبردها تأثیرگذار است.
- ۵- راهبردها بر پیامدها تأثیرگذار است.

برای آزمون روابط عوامل در مدل ارائه شده در بخش کیفی از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. البته پیش از آزمون مدل از طریق آزمون K-S، نرمال بودن متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. بنابر نتایج آزمون مذکور، نرمال بودن متغیرهای پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. جدول ۶، گویای این موضوع است.

جدول ۶. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش (منبع: یافته‌های تحقیق)

متغیر	میانگین	معناداری
عوامل علی	۳/۹۸	۰/۰۵
پدیده محوری	۳/۷۲	۰/۰۹۱
عوامل زمینه‌ای	۳/۷۲	۰/۶۵
عوامل مداخله‌گر	۳/۹۱	۰/۸۳
راهبردها	۳/۹۱	۰/۶۸
پیامدها	۳/۶۹	۰/۵۱

برآزش مدل: جهت بررسی برآزش مدل پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید که در شکل ۲، الگوی ساختاری پژوهش و در جدول ۷ شاخص‌های برآزش الگو نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش (منبع: یافته‌های تحقیق)

جدول ۷. شاخص‌های برآزش مدل ساختاری پژوهش (منبع: یافته‌های تحقیق)

شاخص برآزش	مدل مناسب	CMIN/ DF <sup>1</sup>	PNFI <sup>2</sup>	CFI <sup>3</sup>	RMSEA <sup>4</sup>
ساختاری		۲/۵۶	۰/۵۳	۰/۹۸	۰/۰۹
برآزش مناسب		>۵	<۰/۵	<۰/۹	>۰/۱

<sup>1</sup> Normed Chi-Square

<sup>2</sup> Parsimony Normed Fit Index

<sup>3</sup> Comparative Fit Index

<sup>4</sup> Root Mean Square Error of Approximation

با مقایسه مقادیر شاخص‌های (۱) کای دو به‌هنگار نسبی (۲) برازش مقتصد هنجار شده، (۳) برازش تطبیقی (۴) ریشه میانگین مربعات خطای برآورد با برازش مناسب آن، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که تمامی شاخص‌ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند. در جدول ۸، نتایج تأیید روابط بین متغیرهای مدل نشان داده شده است که نشان‌دهنده تأیید تمامی روابط می‌باشد.

جدول ۸. نتایج تأیید روابط بین متغیرهای مدل مفهوم (منبع: یافته‌های تحقیق)

نتیجه	P	مقدار بحرانی	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۰/۰۰۶	۲/۷۲	۰/۴۳	شرایط علی --- < پدیده محوری
تأیید	۰/۰۰۵	۲/۷۸	۰/۲۸	پدیده محوری ---- < راهبردها
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۰۶	۰/۵۱	عوامل زمینه‌ای ---- < راهبردها
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۱۲	۰/۳۸	عوامل مداخله‌گر ---- < راهبردها
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۶	۰/۸۲	راهبردها ---- < پیامدها

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس نتایج پژوهش، مشخص گردید با توجه به ماهیت، ویژگی‌ها و شرایط خاص شرکت‌های دانش‌بنیان، الگوی رهبری این شرکت‌ها با سایر شرکت‌ها متفاوت می‌باشد. چرا که مطابق با نظریه رهبری اقتضایی، سبک رهبری تابعی از ویژگی‌های رهبر، پیروان و محیط است، بر این اساس در شرکت‌های دانش‌بنیان هر سه این عوامل به‌گونه‌ای است که رهبری دانش‌مدار را می‌طلبد: نخست ویژگی‌های کارکنان دانشی، دوم ویژگی‌های رهبر (از جمله دانشی بودن خود رهبر) و سوم، محیط و زمینه دانشی که شرکت‌های دانش‌بنیان در آن قرار دارند، همگی موافق و مساعد سبک رهبری دانش‌مدار هستند. نظر به اینکه اکثر کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان افراد مستعدی بوده که به کارکنان دانشی یا دانش‌کاران معروف می‌باشند اما ماندگاری و دوام آن‌ها در شرکت کار آسانی نیست، نگهداشت این کارکنان، هدایت و جهت‌دهی آن‌ها و برانگیختن انگیزه، خلاقیت و نوآوری در این کارکنان حرفه‌ای از جمله علل اصلی نیاز به الگوی رهبری خاص در این شرکت‌ها می‌باشد. وجود رقابت تنگاتنگ در حوزه تخصصی شرکت‌های دانش‌بنیان و لزوم رقابت‌پذیری آن‌ها یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها و نیازهای شرکت‌های دانش‌بنیان از جمله علل اصلی نیاز به الگوی رهبری خاص در این شرکت‌ها می‌باشد. به‌علاوه به‌منظور جلوگیری از رکود، رخوت و زوال سازمانی و ادامه حیات سازمانی همراه با نشاط و چرخش بهتر کار، ایجاد ثبات در مسیر دانشی و آینده‌نگری و بقا شناسایی گردید. ماهیت دانشی و پژوهشی این شرکت‌ها یکی از مهم‌ترین علل وجودی الگوی خاص رهبری در آن‌ها مطرح است، زیرا ذات شرکت‌های مذکور دانشی است و در واقع دانش، قلب تپنده و جوهر این شرکت‌ها بوده که به‌منظور تضمین تولید و بهسازی فرایندهای دانشی، به‌روز بودن و نوآوری بالایی صنایع دانش‌بنیان در سازمان نیاز به این سبک رهبری وجود دارد. نهایتاً نظر به تغییرات بسیار زیاد محیط اطراف خصوصاً در حوزه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، سرعت بالای افزایش و تغییر نیازها، تغییرات فناورانه گسترده و نیز به دلیل ضرورت ایجاد این توانایی و قابلیت برای شرکت دانش‌بنیان در راستای انطباق با تغییرات پیرامونی نیاز مبرم به الگوی خاص رهبری حس می‌شود.

بخش‌هایی از مصاحبه با مدیران عبارتند از:

افرادی که اینجا همکاری می‌کنن همگی جزء متخصصان رشته خودشون هستند. اینا نیاز به مدیریت خاصی دارن. مدام باید رشد داشته باشن پیشرفت کنن. به محیط راکد را نمی‌پسندن. طبیعتاً نگه داشتنشون توی شرکت هم کار ساده‌ای نیست. خوب تو بحث لوازم پزشکی که ما کار می‌کنیم نوآوری خیلی زیاده شما، رقیب زیاد داریم... باید تو بحث دانش به قدم جلوتر از بقیه بشی و مدیریت شرکت باید بتونه این رسالت مهم رو انجام بده.

حتی کارگرس [کارگر شرکت دانش بنیان] روحیه دانشی داره و میخواد یاد بگیره، آموزش ببینه، احساس میکنه که با آموزش دیدن ارتقا پیدا کرده نه صرفاً اینکه ۱۰۰۰ تومن بذاری روی حقوقش. اون هم باعث میشه پویایی و چرخش کار بهتری توی سیستم ما ایجاد کنه.

شرکت‌های ما دانش‌بنیان هستن... از اسمشون پیداس... به کار دانشی می‌پردازن... ذاتاً باید مدیرشون دغدغه این دانش و... را داشته باشن....

صنعت ما تقریباً نوآوری در حد ماه و هفته است و مرتب نیازهای جدید، مقالات جدید میاد دوستان دوست دارن که مطالعه و بررسی کنن آموزش براشون باشه.

موضوع دیگر این بود که حین جمع‌آوری داده‌ها و برگزاری مصاحبه با مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، در هنگام ورود به شرکت‌ها تمایز رهبران از سایر کارکنان دشوار بود، چراکه برخلاف بسیاری از شرکت‌ها که مدیران در اتاقی محصور و دور از دسترس قرار دارند، رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان در کنار سایر کارکنان مشغول کار و پژوهش هستند. این رهبران خودشان نیز در زمره کارکنان دانشی قرار می‌گیرند. آنها دارای ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری نظیر ریسک‌پذیری، آینده‌نگری، برخورداری از شایستگی‌ها و مهارت‌ها از جمله مهارت‌های انسانی و ارتباطی و مهارت‌های تخصصی نظیر قدرت فنی و رفتارهای مثبت اخلاقی نظیر تواضع می‌باشند، که هدایت و جهت دادن به یادگیری کارکنان از طریق ایجاد چشم‌انداز دانشی، سیاست‌گذاری‌های کلان دانشی و برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت دانشی، طراحی استراتژی مناسب جهت نیل به اهداف، بازخوردگیری و بررسی اهداف محقق شده، برنامه‌ریزی برای فراگیری مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز آتی، ارائه پیشنهادهای پژوهشی و دعوت کارکنان به چالش‌های فکری، تحریک ذهنی کارکنان، ایجاد فضای مستعد رشد دانش و حمایت از یادگیری از طریق مدیریت استرس و ایجاد محیطی آرام، ایجاد جو مناسب دانشی و بسترسازی برای خلق و اشتراک دانش، حمایت از آموزش و یادگیری، استقبال رهبر از ایده‌های جدید و فعالیت‌های دانشی نو، ایجاد انگیزه یادگیری در کارکنان، افزایش شهامت کارکنان در طرح ایده‌های جدید، بذل توجه و اهمیت دادن به واحد تحقیق و توسعه همگی توسط این رهبران مورد پیگیری قرار می‌گیرد. پژوهش بویون و همکاران [۸] مبنی بر اتکای پیروان بر شایستگی رهبر بر نتایج این بخش صحنه می‌گذارد. در مجموع نتایج در این بخش با یافته‌های پژوهش غفوری و همکاران [۱۶]، نقش بندی و جایاسینگام [۳۳]، بلگ [۶] و جایاسینگام و همکاران [۲۲] همسو است.

من روی موضوعی که توی شرکتمون کار می‌کنم مسلطم و تجربه کاری هم تو این زمینه دارم در خارج از کشور آموزش دیدم و در واقع همونو دارم پیاده می‌کنم. توی به موضوع بخصوص فوکوس می‌کنیم و به طور کاربردی استانداردهاشو در میاریم، مقاله هاشو در میاریم، میاییم تو همین زمینه

بچه‌ها میان ایده‌های خلاق میدن و منم به عنوان مدیر خیلی استقبال می‌کنم و بهشون انگیزه میدم برای این کارا.

هم‌چنین شرکت‌های دانش‌بنیان دارای بستر حاصل‌خیزی برای استقرار سبک رهبری دانش‌مدار هستند به طوری که در بیشتر شرکت‌های دانش‌بنیان استفاده از فناوری و نرم‌افزارهای به‌روز برای ثبت تجربیات و ذخیره‌سازی و اشتراک دانش امری فراگیر است، هم‌چنین این شرکت‌ها اغلب به‌صورت یک جمع فامیلی یا دوستانه و در یک گرایش تخصصی ایجاد شده‌اند. از همین رو روابط صمیمانه‌ای در سطح کارکنان و نیز در رابطه با رهبران برقرار است، به طوری که همکاری اعضا و جو دوستانه و مشارکت‌آمیز، وجود کار تیمی، تعامل و ارتباطات قوی اعضا با یکدیگر از جمله بسترهای اغلب شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. این شرکت‌ها عموماً ساختار تخت داشته، اندازه آن‌ها کوچک بوده و تعداد کارکنان کمی دارند. ضوابط منعطف، ساعات کاری شناور و خودکنترلی در بین کارکنان مرسوم است. به طوری که به جای کنترل سنتی که از بالا به پایین سازمان انجام می‌شود، رهبری جمعی و تصمیم‌گیری گروهی در آن‌ها حاکم است. بر اساس اعتماد اولیه‌ای که به خاطر آشنایی اولیه اعضا، در عموم شرکت‌های دانش‌بنیان وجود دارد، اشتراک دانش و تبادل تجربه به‌راحتی و بدون محدودیت حتی در سطح رهبر و کارکنان انجام می‌شود. جو اعتماد، فرهنگ شفاف و مبتنی بر اعتماد متقابل، فرهنگ تحمل اشتباه در شرکت‌های دانش‌بنیان این حاصل‌خیزی را دوچندان کرده است. اما متأسفانه بستر اقتصادی اغلب این شرکت‌ها ضعیف بوده و با مشکل تأمین منابع مالی روبرو هستند که همین مسئله موجب ایجاد اختلال در امور این شرکت‌ها به دلیل عدم تمرکز رهبر بر وظایف خاص خود و تغییر دغدغه رهبر به سمت مسائل مالی و حاشیه‌ای شده است.

وجود ارتباط کاری یا خانوادگی پیشین با تیم اصلی شرکت از جمله مواردی است که در پژوهش غفوری [۱۶] در قالب بسترهای موجود در شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی گردیده است که با بسترهای تعاملی و ارتباطی معرفی شده در الگوی رهبری دانش‌مدار در پژوهش حاضر هماهنگ است. هم‌چنین با پژوهش تفرشی و همکاران [۳۹] مبنی بر اینکه رهبر دانش در بستر مبتنی بر رابطه به دنبال تمرکز بر مسائل اجتماعی است همسو می‌باشد. یافته‌ها در این قسمت با پژوهش لاکشمین [۲۴] مبنی بر اینکه فناوری اطلاعات ابزاری برای رهبر دانش است، هماهنگ می‌باشد. علاوه بر این پژوهش‌های مختلفی از جمله ویتاللا [۴۰]، مک لافلن [۳۰]، مس ماچوکا [۲۹]، چاپمن و همکاران [۱۱]، عمار و هالوپیک [۲] و آتاپوتا و رانویک [۳] بر نقش مؤثر اعتماد در رهبری دانش‌مدار تأکید نموده‌اند. فرهنگ شفاف و غیرسیاسی در پژوهش‌های مس ماچوکا [۲۹] و بلگ [۶] به نقش شفافیت در رهبری نیروهای دانشی صحنه گذاشته‌اند، همانطور که در این پژوهش سخن از بستر فرهنگی

مناسب در شرکت‌های دانش‌بنیان شد. در مجموع نتایج مطالعه در این بخش با یافته‌های رستگار و گلشاهی [۳۴]، لویز [۲۷]، سلامه‌زاده و کاظم [۳۷]، و آتاپوتا و رانویک [۳]، برنستروم و هلگا [۴] و بلگ [۶] هم‌راستا می‌باشد.

توی شرکت دانش‌بنیان کارمندی معنا ندارد، به موقعی یکی ۸ صبح میاد و بعد از ظهر میره، به موقعی ممکنه یکی ۹ صبح بیاد، ۱۰ بیاد... شرکت‌های دانش‌بنیان سلسله مراتب توشون خیلی معنی نداره.

اینجا همه متخصصند

در طول روز مدام باهم ارتباط داریم. هم کاری و هم دوستانه.

اینجا چون محیط علمی است و دارای مهارت‌های بالا هستند، سیستم کنترلی شدیدی را نداریم ولی به درصدی از کنترل هست. ما به افراد اعتماد داریم. در عین حال کنترل هوشمندانه هم داریم ولی ۹۹ درصد بر مبنای اعتماد هست همه با هم در موارد مهم فکر می‌کنیم و تصمیم می‌گیریم.

بچه‌ها با هم کار می‌کنن همگی و مث به روح در چند بدن هستند. تسهیم دانش تقریباً صد در صد ...

باید توجه کرد که شرکت‌های دانش‌بنیان در بستر محیط بزرگ‌تری قرار دارند که تأثیرات آن می‌تواند تقویت‌کننده یا تضعیف‌گر رهبری دانش‌مدار در این شرکت‌ها باشد. با توجه به نقش رهبران در سیاست‌گذاری‌های کلان سازمان و اهمیت در نظر گرفتن پارامترهای محیطی (از جمله سیاست‌های دولت، قوانین و...) در سیاست‌گذاری‌ها، بنابراین قاعده‌تاً دولت از جمله عوامل مداخله‌گری است که می‌بایست لحاظ شود که یکی از عوامل تأثیرگذار بر الگوی رهبری این شرکت‌ها است. به‌طوری که حمایت‌های مالی و آموزشی از سوی وزارت عتف و نهادهای وابسته نظیر شهرک‌های علمی تحقیقاتی برای شرکت‌ها، تسهیلات وضع‌شده برای شرکت‌های دانش‌بنیان، ایجاد زیرساخت‌های علمی و تحقیقاتی، توجه به نیازهای خاص شرکت‌های دانش‌بنیان و کاهش بوروکراسی سازمان‌های دولتی می‌تواند تسهیل‌گر اجرای این سبک از رهبری باشد. از سوی دیگر کمبود اعتماد نسبت به قابلیت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان، وجود دید فانتری و غیرکاربردی نسبت به این‌گونه شرکت‌ها در جامعه، مهاجرت نخبگان و متخصصان از کشور و کمبود کارکنان دانشی در گرایش‌های تخصصی، عدم تناسب آموزش‌های دانشگاهی با نیازهای صنعت، عدم انتقال بهینه دانش دانشگاه به صنعت، فرهنگ‌های خاص کارکنان دانشی نیز بر این سبک از رهبری مؤثر است. هم‌چنین بسیاری از رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان محیط اقتصادی کشور را مؤثر بر اعمال رهبری خود قلمداد کردند. در این خصوص آن‌ها به مواردی همچون وجود تحریم‌هایی که در واردکردن مواد اولیه مورد نیاز آن‌ها وجود دارد و بی‌ثباتی نرخ ارز، نوسانات اقتصادی، عدم ثبات در سیاست‌های اقتصادی، عدم شفافیت بازار و اطلاعات اقتصادی، پیچیدگی فضای کسب‌وکار، بی‌ثباتی و تغییرات زیاد در قوانین، وجود قوانین دست و پاگیر و زائد اشاره داشتند. پژوهش انتظاری [۱۴] نیز عوامل مشابهی با پژوهش حاضر را به عنوان عوامل مؤثر بر رهبری دانش‌مدار مطرح نموده است.

*عوامل اقتصادی خیلی مهمه. سیاست مدیر باید جوری باشه که دغدغه این موضوع که در واقع آراند دی یا دانش شرکت با خیال راحت، بدون دغدغه حرکت خودشون را ادامه بدن و تأثیری از عوامل بیرونی نگیرن.*

*مقطع کنونی که قرار گرفته‌ایم به شرایطی که تنش‌های خیلی زیاد، نوسان‌های خیلی زیاد توی قیمت‌ها و سیاست‌های مدام در حال تغییر.*

*تنش‌هایی که توی بحث مالی شرکت‌ها که بحث بازار، افت و خیزهای بازار و رقبا که میتونه خیلی مؤثر باشه.*

*چیزی که توی دانشگاه‌های ما یاد میدن با اون چیزی که تو عمل نیاز هست خیلی خیلی خیلی فاصله داره.*

*شاید یکیش همین کاغذبازی‌هایی که هست باشه خیلی وقت و ذهنمون را درگیر می‌کنه. بحث‌های بوروکراسی و تغییر مکرر قوانین می‌تونه تمرکز شما را بگیره.*

و اما در راستای استقرار هر چه موفق‌تر و مؤثرتر رهبری دانش‌مدار شرکت‌های دانشی نیاز به اتخاذ و به‌کارگیری راهبردها و استراتژی‌هایی وجود دارد. از این‌رو نظر به اینکه کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان بیشتر به دنبال پاداش‌های معنایی نظیر دریافت فرصت‌های مطالعاتی و پروژه‌های سخت و چالشی هستند تا پاداش‌های مالی و ریالی راهبردهای انگیزش‌محور از جنس تشویق رفتارهای دانشی و ایده‌پردازی، بها دادن به تمامی کارکنان، رقابت‌انگیزی سالم در بین کارکنان، پاداش به اشتراک دانش، تشویق فعالیت‌های گروهی، مالک نمودن کارکنان در شرکت، ایجاد سیستم پرداخت مبتنی بر رشد و مهارت کارکنان توصیه می‌شود. هم‌چنین راهبردهای آموزش‌محور نظیر فراهم نمودن امکان شرکت در سمینارها، کارگاه‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی، حضور در کنار مدیران موفق، پرورش مهارت‌هایی نظیر انتقادپذیری، ارتقای مهارت‌های مدیریتی، آموزش مهارت‌های انسانی در کنار ارتقای پیوسته دانش و مهارت‌های فنی، استخراج دانش به‌روز، الگویابی، آموزش حل

مسئله، استفاده از رویدادهای آموزشی، برگزاری جلسات انتقال تجربه و آموزش مناسب است. اتخاذ راهبردهای مبتنی بر انتخاب کارکنان مستعد، استخدام متخصصان و اتخاذ رویکرد شایسته‌سالاری، در نظر گرفتن ملاک‌های علاقه، تعهد دانش، همسویی فرد با شرکت، توانایی رهبری و خود رهبری برای استخدام و راهبردهای تعامل محور در شرکت نظیر سعی در ایجاد فضای مطلوب جهت نگهداشت کارکنان جذب شده نیز توصیه می‌گردد. هم‌چنین تقویت بستر اقتصادی شرکت دانش‌بنیان از طریق شناسایی روش‌های نوین تأمین مالی خارج از شرکت، جذب سرمایه‌گذار، به‌کارگیری روش‌های حفظ بازار و مشتری‌های موجود، مستندسازی دانش تولیدی و تجربیات تمامی کارکنان، توسعه واحد تحقیق و توسعه، جانشین‌پروری، برگزاری جلسات ایده‌پردازی، نشست‌های فکری، ایجاد تیم متولی دانش در شرکت دانش‌بنیان، استفاده از استانداردهای مدیریت کیفیت که موجب رعایت اصول و استانداردهای عملی در بین کارکنان شده، تهیه الگوی تعالی سازمان و عمل به آن، سیستماتیک کردن فرایندهای کاری شرکت، استفاده از مدل‌های توسعه‌ای و تأکید بر کار تیمی، ایجاد و تقویت فضای تعاملی، ایجاد روابط دوستانه، تقویت کارگروهی و حمایت از گروه‌های کاری، ایجاد شبکه دانش همگی به عنوان راهبردهای مؤثر در راستای تحقق الگوی رهبری دانش‌مدار توصیه می‌شوند. پژوهش درخشان و همکاران [۱۳]، انتقال آموزش را از جمله راهبردهای استقرار رهبری دانش‌مدار معرفی کرده است که با راهبردهای آموزش محور معرفی شده در الگوی رهبری دانش‌مدار در این پژوهش مطابقت دارد. نتایج این قسمت با یافته‌های پژوهش هامرین و همکاران [۱۸] هماهنگ است.

به کارکنانی که به دنبال یادگیری هستند، راه‌حل‌های خوب و نو ارائه میدن پاداش می‌دیم.

سیستمی برای ثبت دانش و تجربیات پیاده کردیم.

ارتباط با مجموعه‌های دانشگاهی، شرکت در همایش‌ها، سمینارها، استخراج مقالات، ارتباط با انجمن‌های فعال اینها را بیشتر در برنامه داریم فعلاً. سطح مدیریتی هم نیاز به آموزش داره... با شرکت در همایش‌ها، ارتباط با مدیران مجموعه‌های دیگر و خدمت شما عرض کنم که با سیاست‌گذاری‌های کلان این را ببینیم که به نوعی خود مدیران را هم ارتقا بدیم. ارتباط خیلی خاص و ویژه‌ای با مراکز علمی ایران و به ویژه خارج از کشور برقرار کردیم بیشتر کسانی که دنبال راه حل می‌گردند را تشویق می‌کنیم و اینکه بیشتر کار تیمی کنند. ضعف دانش مدیریت یکی از ضعف‌های اصلی ماست که باید از طریق شرکت‌های مشاوره حل کنند، یا اینکه بعد از بزرگ شدن شرکت به نفر برای این کار به مجموعه اضافه بشه که بگه چطور این کار بهتر انجام میشه.

و در نهایت رهبری دانش‌مدار می‌تواند پیامدهایی در سطح فرد، سازمان و جامعه ایجاد کند. به طوری که در سطح فردی بهبود و توسعه مستمر مهارت‌های کارکنان دانشی شامل پیشرفت و ارتقای توانایی، افزایش اعتمادبه‌نفس، اغنای فردی و تقویت مهارت‌های فنی، ارتباطی، دانشی و کارگروهی کارکنان، رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی؛ کاهش استرس، بهبود روحیه، امنیت شغلی و رضایت شغلی کارکنان دانشی و تعلق ذهنی و درگیری ذهنی عاطفی کارکنان دانشی، افزایش تعهد شغلی، تعلق خاطر به شرکت، تثبیت و تقویت انگیزه‌های کارکنان؛ در سطح سازمانی، بهبود عملکرد و مزیت رقابتی شرکت دانش‌بنیان با ارتقای عملکرد، رشد، برندسازی، تقویت مزیت رقابتی پایدار، موفقیت و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها و ضایعات، افزایش بهره‌وری زودرس شرکت و ماندگاری کارکنان دانشی و ثبات شرکت دانش‌بنیان؛ شامل ثبات شرکت و حفظ نیروهای متخصص، کاهش نرخ خروج داوطلبانه کارکنان از شرکت و نهایتاً در سطح جامعه ارتقای کیفیت محصولات و خدمات تولیدی، اثربخشی شرکت دانش‌بنیان در جامعه، فرهنگ‌سازی و ارتقای سطح سرمایه اجتماعی از جمله پیامدهای شناسایی شده در الگوی رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان بود. نتایج مطالعه سهرابی و همکاران [۳۸]، مبنی بر اینکه رهبری دانش‌مدار با بهبود کارکنان رابطه مثبت و معناداری داشته است، با نتایج این بخش همسویی دارد. نتایج این قسمت پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های لاکشمن [۲۵ و ۲۴]، یانگ [۴۲]، چانگ و لین [۱۰] و گیورلک و کامبرسی [۷۱] مطابقت دارد. در نهایت با نتایج نقش‌بندی و جاسم‌الدین [۳۳] و جایاسینگام [۲۲] مبنی بر اینکه هر چه رهبری دانش‌مدار در سطح بالاتر و با عمق بیشتری رخ دهد، بهره‌وری سازمانی از مجرای نوآوری افزایش می‌یابد، همسو است.

در عملکرد شرکت تاثیرگذار بوده مسلماً... یعنی پابرجا بودن شرکت به اینه که همه افراد تلاش کنن تو هر زمینه‌ای که مسئولن یا کمک به هم دیگه از نظر فنی، این باعث میشه که در رشد شرکت موفق باشه.

منجر به بقای شرکت و پایداری شرکت خواهد شد. و اغتنای فردی هست

هم تولید را بالا بردن، هم ضایعات را کم کردن.

خوب مهم‌ترین پیامدش فراسازمانیه، یعنی کشورمون .. محصولاتی که داره وارد میشه را تولید می‌کنن و سودش تو جیب کشور خودمون میره یعنی از نظر اشتغال خوبه و نتیجه درون سازمانی شرکت عمرش طولانی میشه... بقای شرکت و توسعه پایدار پیدا می‌کنه شرکت ... برای کارکنان هم هر چقدر شرکت توسعه پایدار پیدا میکنه هم شغلتون پایداره، هم درآمد بیشتر کسب می‌کنن چرخ شرکت می‌چرخه و و طبیعتاً اول از همه حضور خود کارکنان در شرکت دوام پیدا می‌کنه. دوم طبیعتاً وقتی شرکت درآمدزا باشه آقایون در تثبیت موقعیت شغلتون بیشتر مطمئن می‌شن.

**پیشنهاد‌های پژوهش.** شاخص‌های برازش الگوی مفهومی پژوهش و همچنین نتایج تایید روابط بین متغیرها حاصل شده از بخش کمی پژوهش نشان دهنده این است که الگوی رهبری دانش‌مدار بخش کیفی پژوهش دارای برازش مناسب بوده و روابط بین متغیرهای الگو (رضیه‌ها) نیز تایید می‌گردد. بنابراین باتوجه به این موارد می‌توان پیشنهادهایی را به مدیران این شرکت‌ها و سیاست‌گذاران کسب‌وکارهای دانشی به شرح ذیل ارائه نمود.

**پیشنهادها.** نظر به ابعاد سه‌گانه شناسایی‌شده برای رهبری شرکت‌های دانش‌بنیان در پژوهش حاضر، دانش و مهارت‌های حرفه‌ای رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان، ضروری‌ترین نیاز آن‌ها است؛ بنابراین از یک‌سو پیشنهاد می‌گردد رهبران در راستای ارتقای مهارت‌ها، دانش و اطلاعات تخصصی و مهارت‌های مدیریت و رهبری خود را از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی و نیز حضور در کنار رهبران موفق و یادگیری تجارب آن‌ها و همچنین از طریق تکرار و تمرین این مهارت‌ها همت ورزیده و از سوی دیگر سعی در عامل بودن به شعارها و ظاهر شدن در نقش الگو برای کارکنان، حائز اهمیت است. به‌گونه‌ای که انتظاراتی که یک رهبر از کارکنان خود دارد، در درجه اول خود نمونه ناب و عملی آن‌ها باشد بسیار مهم و تأثیرگذار است. توجه رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان به مواردی چون ایجاد جو یادگیری در شرکت، حمایت و تشویق رفتارهای دانشی و مواردی نظیر آن بسیار راهگشا به نظر می‌رسد، هم‌چنین تلاش رهبر در راستای ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد و همکاری و مبادله آزاد دانش و اطلاعات جهت ایجاد جو مناسب دانشی در شرکت مؤثر به نظر می‌رسد. استفاده از نرم‌افزارهای اشتراک دانش برای در جریان بودن اعضای تیم از فعالیت‌های انجام‌شده و نیز استفاده از خدمات مشاوره‌ای و آموزشی مفید به نظر می‌رسد.

**پیشنهادهایی به سیاست‌گذاران کسب‌وکارهای دانشی.** بازآفرینی نقش دولت از طریق نهادینه‌سازی مفاهیمی همچون اشتراک دانش در بطن جامعه از طریق ارتقای سرمایه اجتماعی از ابتدای مقاطع آموزشی؛ ارتقاء جایگاه واحدهای درسی مرتبط با مدیریت و رهبری در سیلابس رشته‌های فنی-مهندسی، قانون‌گذاری صحیح و سیاست‌گذاری حمایتی از شرکت‌های دانش‌بنیان و اصلاح محیط قانونی؛ رفع موانع موجود در محیط کسب‌وکار و توسعه و بهبود آن؛ حمایت مالی و معنوی از شرکت‌های مذکور؛ وضع قانون داشتن مدارک معتبر مؤسس شرکت دانش‌بنیان در حوزه مدیریت و رهبری برای تأسیس شرکت دانش‌بنیان؛ فرهنگ‌سازی از طریق به‌کارگیری رسانه‌ها جهت جایگاه‌یابی شرکت‌های دانش‌بنیان در اذهان افراد جامعه؛ حمایت بیش‌ازپیش شهرک‌های علمی-تحقیقاتی و پارک‌های علم و فناوری و مناطق فناورانه از شرکت‌های دانش‌بنیان و برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای مهارت‌افزایی و آموزش‌های ویژه رهبری برای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان؛ اقدام در جهت کاهش بوروکراسی اداری برای ایجاد فراغت بال رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان در پرداختن به مسئولیت‌های اصلی آنان می‌تواند مؤثر واقع شود.

#### **پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی.**

- بررسی تطبیقی الگوی رهبری دانش‌مدار با سبک رهبری حاکم در سایر مؤسسات نظیر پژوهشکده‌ها و دانشگاه‌ها
- احصا و بررسی عوامل تسهیل‌گر الگوی رهبری دانش‌مدار در سازمان‌های تولیدی صنعتی
- احصا و بررسی موانع پیاده‌سازی رهبری دانش‌مدار در سایر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی
- بررسی نتایج رهبری دانش‌مدار در ساختارهای سازمانی جدید مانند سازمان‌های مجازی

**محدودیت‌های پژوهش.** با توجه به اینکه روش پژوهش حاضر نظریه داده‌بنیاد بود، در بخش کدگذاری مفاهیم، پژوهشگر در تفسیر داده‌ها درگیر تجزیه و تحلیل شد، لذا نتایج را نمی‌توان کاملاً عاری از نظرات پژوهشگر در نظر گرفت. نظر به اینکه الگوی مفهومی رهبری دانش‌مدار در این پژوهش در بستر شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی و طراحی گردیده است، نتایج ممکن است قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها را نداشته باشد.



## منابع

1. Abdulqawi Gharama, A.N., Khalifa, G.S.A., & Al-Shibami, A.H. (2020). UAE Police Administrative Employee Innovative Behavior the Integration of Knowledge Sharing and Leadership. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(3), 1930-1948. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR200940>
2. Amar, A. D. & Hlupic, V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19 (2): 239- 260. [HTTPS://DOI.ORG/10.1108/EJIM-12-2014-0120](https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120)
3. Atapattu, M., and Ranawake, G. (2017). Transformational and Transactional Leadership Behaviors and their Effect on Knowledge Workers' Propensity for Knowledge Management Processes. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(03): 1750026. <https://doi.org/10.1142/S0219649217500265>
4. Bernstrøm, V. H. and Helge, S. (2017). Significance of Monitoring and Control for Employees' Felt Trust, Motivation, and Mastery. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7 (4): 29-49. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i4.102356>
5. Bildstein, I., Gueldenberg, S. & Tjitra, H. (2012). Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study. *Management Research Review*, 36 (8): 788 -804. [10.1108/MRR-11-2012-0237](https://doi.org/10.1108/MRR-11-2012-0237)
6. Bligh, M.C. (2017). Leadership and trust. *Leadership Today, Springer Texts in Business and Economics*, Cham: 21-42. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_2)
7. Bratton, J. (2020). *Organizational leadership*. SAGE Publications Limited.
8. Byun, G., Dai, Y., Lee, S. & Kang, S. (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological Reports*, 120(6): 1137-1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>
9. Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>.
10. Chang D-F, Lin N-J. (2018). Applying CIPO indicators to examine internationalization in higher education institutions in Taiwan. *International Journal of Educational Development*, 1(63):20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.12.007>
11. Chapman, A. L., Johnson, D. & Kilner, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders: patterns, influences and implications for leadership development. *Leadership in Health Services*, 27(4): 283-298. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2014-0022>
12. Che, T., Wu, Z., Wang, Y., & Yang, R. (2019). Impacts of knowledge sourcing on employee innovation: the moderating effect of information transparency. *Journal of Knowledge Management*. 23(2): 221-239. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2017-0554>
13. Derakhshan, M., & Zandi, K. (2016). Investigating the Influence of Authentic Leadership on Organizational Virtuousness (Case Study: General Directorate of Roads and Urban Development, Kerman Province). *Transformation Management Journal*, 8(15), 88-106. <https://doi.org/10.22067/pmt.v8i15.51527> [In Persian]
14. Entezari, Y. (2015). Building knowledge-based entrepreneurship ecosystems: Case of Iran. *Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 1206-1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.242>
15. Fallah Haghghi, N., Ramezanzpour Nargesi, G., Mirtorabi, M. S., & Bijani, M. (2020). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Launching Knowledge-based Companies by Faculty Members at Iranian Research Organization for Science and Technology (IROST). *Journal of technology development management*, 8(1), 47-91. [10.22104/jtdm.2020.4035.2431](https://doi.org/10.22104/jtdm.2020.4035.2431) [In Persian]
16. Ghafoury, S., Elyasi, M., Amiri, M. & Seyed Naqavi, M. (2019). Identification of Organizational Leadership Dimensions in Iranian successful New Technology-based Firms in successful transition to fast-growing stage-Multiple case study. *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(4), 701-718. [10.22059/JED.2019.272443.652849](https://doi.org/10.22059/JED.2019.272443.652849) [In Persian]
17. Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance. *Kybernetes*. 49 (11): 2819-2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
18. Hamrin, S., Johansson, C. & Jahn, J. L. (2016). Communicative leadership: Fostering coworker agency in two Swedish business organizations. *Corporate Communications: An International Journal*. 21(2), 213-229. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2015-0056>
19. Holland, P. J., Teicher, J., & Donaghey, J. (Eds.). (2019). *Employee Voice at Work*. London: Springer.

20. Hwang, Y. (2016), A study on the multidimensional information management capability of knowledge workers, *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 68 No. 2, pp. 138-154. <https://doi.org/10.1108/AJIM-06-2015-0093>
21. Imani, Mohammadnaghi, and Zohreh Yousefi. Developing a model of ethical leadership prediction based on normative and individual (behavioral) variables. *Career and Organizational Counseling*. 13.1 (2021): 183-200. <https://doi.org/10.52547/JCOC.13.1.183>[In Persian]
22. Jayasingam, S., Ansari, M. A. & Jantan, M. (2010). Influencing knowledge workers: the power of top management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1): 134-151. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100998>
23. Ladkin, D. (2020). *Rethinking leadership: A new look at old questions*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing 3(01), 21. <https://doi.org/10.1177/1742715012444678>
24. Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1): 51-75. <https://doi.org/10.1108/01437730710718245>
25. Lakshman, C. (2009). Organization knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4): 338-364. <https://doi.org/10.1108/01437730910961676>.
26. Latif, Kh. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U.F. & Alam, W. (2020). Knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*, <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2019-0228>.
27. López, V. M. (2013). Leadership in organization knowledge to Mexico. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 661-668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.103>
28. Lund, A. K. (2019). Leading knowledge-workers through situated ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101060>
29. Mas-Machuca, M. (2014). The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1): 97-116. <https://doi.org/10.4471/ijelm.2014.10>
30. McLoughlin, D. (۲۰۱۴). *Knowledge Worker Trust within Organisations*. Emu Plains, N. S.W.: Ithikos.
31. Mládková, L. (2015). Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181(1), 178-184. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.879>
32. Moeinian, B., Elyasi, M., Bamdadsoofi, J., & Naghavi, M. S. (2021). Developing a Knowledge Worker Retention Model in Knowledge-Based Companies (Case Study: IT, Communication, and Biotechnology Companies). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 111-89. [10.22080/SHRM.2021.3321](https://doi.org/10.22080/SHRM.2021.3321) [In Persian]
33. Naqshbandi and Jusimuddin (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International business review*, 27: 701-713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
34. Rastegar, A., Golshahi, B. (2019). The Challenges of Relationship between Individuals and Organization in Knowledge Based Companies *Management Studies in Development and Evolution*. 28 (92): 115-133. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.10107> [In Persian]
35. Rouhani Rad, S., & Tayebi Abolhasani, A. (2020). The Requirements of Successful Market Entry for Startup Knowledge-based Companies (Case Study: ICT Companies in Tehran). *Journal of Technology Development management*, 8(1), 185-220. [10.22104/jtdm.2020.3607.2248](https://doi.org/10.22104/jtdm.2020.3607.2248) [In Persian]
36. Sahibzada, U. F., Latif, K. F., Xu, Y., & Khalid, R. (2020). Catalyzing knowledge management processes towards knowledge worker satisfaction: fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*. 24 (10): 2373-2400. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0093>.
37. Salamzadeh, A. and Kesim, K. H. (2017), The enterprising communities and startup ecosystem in Iran, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11 (4): 456-479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
38. Sohrabi, H., Razavi, A. A., & Taherkhani, L. (2018). Examining the Relationship between Knowledge Leadership and Organizational Improvement from the Viewpoint of Central Library Librarians of State universities of Tehran. *Journal of Knowledge Studies*, 11(43), 32-46. [https://journals.iau.ir/article\\_۶۷۶۲۷۰.html](https://journals.iau.ir/article_۶۷۶۲۷۰.html) [In Persian]
39. Tafreshi, S. M., Hosseinzadeh, A., Nafti, M., & Abdollahi, M. (2017). Investigating the factors affecting innovation speed with the mediating role of knowledge sharing (Case Study: Alis Corporate in

- Mashhad). *Transformation Management Journal*, 9(1), 135-163.  
<https://doi.org/10.22067/PMT.V9I1.60974>. [In Persian]
40. Viitala, R. (2004), Towards knowledge leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544. <https://doi.org/10.1108/01437730410556761>
41. Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*. 21(2): 474-491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
42. Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1): 40-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.011>

