



<http://ui.ac.ir/en>

**Strategic Research on Social Problems in Iran**  
E-ISSN: 2645-7539  
Vol. 10, Issue 1, No.32, Spring 2021, pp. 99-118  
Received: 09.09.2020 Accepted: 22.10.2021

#### Research Paper

### Analysis of the Knowledge-Oriented Leadership Model in Knowledge-Based Enterprises

**Somaye Salem**

PhD Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
Somaye\_sam2001@yahoo.com

**Hadi Teimouri**  \*

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
h.teimouri@ase.ui.ac.ir

**Mohammad Hossein Moshref Javadi**

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
M.moshref@ase.ui.ac.ir

**Ali Shaemi Barzoki**

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
shaemi@ase.ui.ac.ir

#### Introduction

Employees are the major capital of knowledge-oriented enterprises that have particular and distinct characteristics compared to ordinary employees. Thus, it is not easy to retain them in an enterprise. For this reason, a special leadership style is required. Moreover, specific characteristics of knowledge-oriented enterprises including knowledge centrality in all their activities require an appropriate leadership style. In this regard, the present study aims to investigate a leadership model for knowledge-oriented enterprises in Isfahan City.

#### Materials and Methods

This applied-developmental study is exploratory and mixed research (qualitative-quantitative). In the qualitative section, the grounded theory approach and Strauss and Corbin's systematic GTM scheme were used. The statistical population in the qualitative section included managers of knowledge-oriented enterprises at Isfahan Science and Technology Town. Theoretical sampling was employed in this section. Semi-structured interviews were utilized for data collection. The data were analyzed via a three-phase coding process (open, axial, and selective) and finally, it was classified into six classes, that is, causal factors, central phenomenon, underlying factors, intervening factors, strategies, and consequences. In the quantitative section, inferential statistics were employed. The tool of data collection was a researcher-made questionnaire extracted

from the results of the qualitative section. The statistical population consisted of experts of knowledge-oriented enterprises in Isfahan City. Then, 220 questionnaires were distributed randomly. The validity of the questionnaire was confirmed through content validity and construct validity. The content validity was confirmed by the experts and construct validity was approved using the structural equation modeling with the help of Amos 22 software.

#### Discussion of Results and Conclusions

The interviews were examined thoroughly via the systematic method and conducting the three-phase coding. The obtained open codes were 765. The classification of codes continued and they were reduced to 258 codes in the central phenomenon phase. Then, they were reduced to 33 codes in the selective phase. While confirming the validity by experts,

\*Corresponding author

Salem, S., Teimouri, H., Moshref Javadi, M., Shaemi Barzoki, A. (2021). Analysis of the knowledge-oriented leadership model in knowledge-based enterprises. *Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan*, 10(1), 99-118.

2645-7539 / © 2021 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2021.124769.1609>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1400.10.1.7.7>

one code was omitted and finally 32 codes were considered in six main categories. In the end, the goodness of fit of all components of the conceptual model was explored using the confirmatory factor analysis.

The findings of the present study indicated that increased professionalism and specialization, reinforcement of competitive advantage, survival of the enterprise, knowledge nature of the enterprise, environmental dynamism, and capability of the knowledge-oriented enterprise were in accordance with environmental changes of causal variables of the knowledge-oriented leadership style. The dimensions identified for the central phenomenon of knowledge-oriented leadership were guiding of learning by a knowledge-oriented leader, role model as the leader of knowledge-oriented enterprises, creating knowledge space, and support of knowledge-oriented leadership from learning. In the knowledge-oriented enterprises, the dimensions included weak economic grounds and limitation of financial resources, technological ground and infrastructures, interactive and communicative grounds, structural and control grounds, knowledge ground, knowledge employees, and cultural ground. In addition, the identified intervening factors in the knowledge-oriented leadership model were the government and affiliated institutions, social and cultural factors, economic factors and the market, and legal factors.

Likewise, given the underlying and intervening variables which were effective on knowledge-oriented enterprises, strategies for implementation of knowledge-oriented leadership in such enterprises were identified including motivation-oriented strategies, education-oriented and cultural strategies, attraction and maintenance of competent labor force, financing based on the use of potential extra-organizational capacities, knowledge creation and knowledge acquisition, improving the atmosphere of participation and interaction, and infrastructure-oriented strategies. Knowledge-oriented leadership could have some consequences such as improved performance and competitive advantage of the firm, enhanced quality of working life and job satisfaction of employees, increased organizational belonging and improved emotional-mental engagement of employees, continuous improvement and development of employees' skills, retention of employees in the firm, and economic and social consequences.

**Keywords:** Knowledge-Oriented Leadership, Leadership, Knowledge Employee, Knowledge-Based Enterprises, Grounded Theory.

#### References:

- 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
- Amar, A. D., & Hlupic, V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19 (2), 239-260.
- Ardalan, M. R., Eskandari, A., & Gillani, M. (2013). Knowledge Leadership, Organizational Intelligence And Organizational Effectiveness. *Journal of Strategic Management Studies*, 3 (12), 71-100 (in Persian).
- Atapattu, M., & Ranawake, G. (2017). Transformational and transactional leadership behaviors and their effect on knowledge workers' propensity for knowledge management processes. *Journal of Information and Knowledge Management*, 16 (3), 1750026.
- Atashi, A., Rastgar, A., & Damghanian, H. (2018). Presenting a grounded theory model of leadership in knowledge-based organizations in Iran. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7 (2), 31-66 (in Persian).
- Bernstrøm, V. H., & 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.
- Bildstein, I., Gueldenberg, S., & Tjitra, H. (2012). Effective leadership of knowledge workers: Results of an intercultural business study. *Journal of Management Research Review*, 36 (8), 788-804.
- Bligh, M. C. (2017). *Leadership and trust*. Springer Texts in Business and Economics.
- Bozdogan, T. (2013). A research on knowledge leadership characteristics in accounting department managers in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (14), 129-136.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Journal of Psychological Reports*, 120 (6), 1137-1159.
- Chapman, A. L., Johnson, D., & Kilner, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders: Patterns, influences and implications for leadership development. *Journal of Leadership in Health Services*, 27 (4), 283-298.
- Chiu, W. Y., Chang, Y. C., & Lee, Y. D. (2015). *Impacts of knowledge leadership and the characteristics of organizational structure on employee learning motivation in the cultural and creative industries*. Berlin: Heidelberg.
- Derakhshan, M., Almasi, M., & Zandi, K. (2018). The mediating role of cooperative learning culture in the relationship between knowledge leadership and transfer of training. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7 (2), 159-176 (in Persian).
- Donate, M. J., & Sanchez de Pablo, J. D. (2014). The role of knowledge oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68 (2), 360-370.
- Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenge. *Journal of Business Research*, 94 (1), 344-352.
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2013). A study of relationship between knowledge leadership with intellectual capital management. *Journal of Public Administration*, 4 (12), 89-112 (in Persian).
- 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.
- Jamali, A., Eskandari, M., & Yegane Jam, H. (2015). *Investigating the relationship between knowledge leadership and organizational effectiveness among the staff of Islamic Azad University, Khorramabad Branch*. First International Conference and First National Conference on New Research in Humanities, Tehran (in



- Persian).
- Jayasingam, S., Ansari, M. A., & Jantan, M. (2010). Influencing knowledge workers: The power of top management. *Journal of Industrial Management and Data Systems*, 110 (1), 134-151.
- Kaffashan Kakhki, M., Hadadian, A., Namdar Joyame, E., & Malakooti Asl, N. (2019). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Journal of Library and Information Science Research*, 42 (1), 1-11.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Fourth Edition. New York: The Guilford Press.
- Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Journal of Leadership and Organization Development*, 28 (1), 51-75.
- Lakshman, C. (2009). Organization knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Journal of Leadership and Organization Development*, 30 (4), 338-364.
- 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*, 22 (1), 149-170.
- Lina, G., and Asta, S. (2012) Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*. 41, 15-22.
- Mabey, C., & Nicholds, A. (2015). Discourses of knowledge across global networks: What can be learnt about knowledge leadership from the ATLAS collaboration?. *Journal of International Business Review*, 24 (1), 43-54.
- Mahmoudi, M., Salehi, M., & Taghvaei Yazdi, M. (2020). The impact of knowledge-based leadership on scientific authority in the macro medical sciences universities of region 1 in order to present a model. *Teb and Tazkiye*, 29 (1), 12-23 (in Persian).
- 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.
- McLoughlin, D. (2014). *Knowledge worker trust within organizations*. Emu Plains: Ithikos.
- Naqshbandi, M. M., & Jusimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *Journal of International Business Review*, 27 (3), 701-713.
- Paine, K. D. (2003). *Guidelines for measuring trust in organizations*. Institute for Public Relations.
- Para-Gonzalez, L., Jimenez-Jimenez, D., & Martinez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating Practice. *Journal of Employee Relations*, 9 (3), 263-275.
- Pedariyan, M., Vahida, F., & Esmaili, R. (2020). Analysis of emotional-sentimental actions in addiction treatment (a qualitative study based on grounded theory approach). *Journal of Strategic Research on Social Problems in Iran (University of Isfahan)*, 8 (3), 105-126 (in Persian).
- Safari, A., & Azadehdel, M. (2015). The key role of knowledge-oriented leadership regarding to knowledge management practices in innovation performance of manufacturing and commercial companies of Guilan province. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 60 (1), 1-9.
- Salamzadeh, A., & 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.
- Sanoubar, N., Saburi Fard, M., Shoaran, A., & Amini, J. (2015). The effect of knowledge leadership components on organizational performance by examining the mediating role of customer knowledge management. *A Quarterly Journal of Researches & Studies of Behavioral Sciences*, 7 (27), 101-120 (in Persian).
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Management*. Eleventh Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30 (16), 2387-2417.
- Shirazi, A., & Homauni Rad, M. (2015). Studying the impact of knowledge-centered culture on knowledge sharing with moderator of role of trust propensity. *Journal of Public Management Researches*, 8 (27), 99-118 (in Persian).
- Skyrme, D. (2000). Developing a knowledge strategy: From management to leadership. In Morey, D., and Thuraisingham, B. (Eds.), *Knowledge management: classic and contemporary works*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Tafreshi, M., Hosseinzadeh, A., Nafti, M., & Abdollahi, M. (2016). Investigating the factors affecting innovation speed with the mediating role of knowledge sharing (Case Study: Alis Corporate in Mashhad). *Journal of Transformation Management*, 9 (17), 135-163 (in Persian).
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Journal of Leadership and Organization Development*, 25 (6), 528-544.
- Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y., & Chen, B. (2019). The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding. *Journal of Leadership and Organization Development*, 40 (6), 669-683.
- 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.
- Zhang, L., & Cheng, J. (2015). Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design team: The role of social capital. *Journal of Project Management*, 46 (5), 111-124.
- Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional projects teams: Joint roles of knowledge leadership and trans active memory system. *Journal of Information and Management*, 56 (8), 1-13.



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2021.124769.1609>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1400.10.1.7.7>


پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران  
سال دهم، شماره پیاپی (۳۲)، شماره اول، بهار ۱۴۰۰، ص ۹۹-۱۱۸  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۳۱

#### مقاله پژوهشی

## واکاوای الگوی رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان

سمیه سالم، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران

Somaye\_sam2001@yahoo.com

هادی تیموری\* ، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

محمدحسین مشرف‌جوادی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران

M.moshref@ase.ui.ac.ir

علی شامی برزکی، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران

shaemi@ase.ui.ac.ir

#### چکیده

هدف این پژوهش، واکاوی الگوی رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان اصفهان است. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی - کمی است. در مرحله کیفی پژوهش براساس نظریه داده‌بنیاد با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به روش غیرتصادفی هدفمند در بین ۱۷ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و با معیار اشباع داده‌ها، ابعاد الگوی رهبری دانش‌مدار شناسایی شد. نتایج حاصل از بخش کیفی نشان می‌دهد ابعاد الگوی رهبری دانش‌مدار شامل عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست. در بخش کمی پژوهش با بررسی نمونه ۲۲۰ نفره از متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان به روش طبقه‌ای - تصادفی، نتایج بخش کیفی با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بررسی شد. روایی پرسش‌نامه با محاسبه نسبت و شاخص روایی محتوا تأیید و در نهایت، داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار AMOS 22 تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از بخش کمی پژوهش نشان می‌دهد الگوی طراحی شده، برازش مناسبی دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری دانش‌مدار، رهبری، کارکنان دانشی، شرکت‌های دانش‌بنیان، نظریه داده‌بنیاد

\* نویسنده مسؤول:

سالم، س. تیموری، ه. مشرف‌جوادی، مح. شامی برزکی، ع. (۱۴۰۰). واکاوی الگوی رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان، پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰(۱): ۹۹-۱۱۸.



2645-7539 / © 2021 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2021.124769.1609>



<https://dori.net/dor/20.1001.1.23221453.1400.10.1.7.7>

## مقدمه

سرمایه اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان، کارکنان آنها هستند که با تعبیری مانند کارکنان دانشی، دانشکاران یا دانشوران از آنها یاد می‌شود. چنین کارکنانی، ویژگی‌های منحصر به فرد و متمایزی نسبت به کارکنان معمولی دارند؛ به گونه‌ای که حفظ و نگهداشت آنها در سازمان، کار ساده‌ای نیست و به همین علت، نیازمند سبک رهبری ویژه‌ای هستند. علاوه بر این، ویژگی‌های خاص شرکت‌های دانش‌بنیان، از جمله محوریت دانش در همه فعالیت‌های آنها نیز سبک رهبری متناسبی را می‌طلبد.

رهبری دانش‌مدار به عنوان فرایندی تعریف شده است که یک نفر، سایر اعضای گروه را برای نیل به اهداف سازمانی و فردی در فرایندهای یادگیری و دانشی لازم حمایت می‌کند؛ به گونه‌ای که با ارائه چشم‌اندازی روشن و الهام‌بخش و جهت‌دادن به کوشش‌های آینده، عطش‌آفرین است (Shamim, Cang and Yu, 2019)؛ بنابراین، برای سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان، بسیار حیاتی است که رهبرانی مدافع خلق و اشتراک دانش داشته باشند. بر این اساس، مهم‌ترین چالش رهبری دانش‌مدار، هدایت و طراحی سیستم‌های متوازن کسب‌وکار است که به طور مداوم، خلق و کاربرد دانش را برای دستیابی به مزایای رقابتی پایدار به کار می‌برند. رهبری دانش‌مدار، چشم‌انداز دانشی پیش روی شرکت را ایجاد و برای دستیابی به آن، از تمامی کارکنان دانشی حمایت می‌کند. درحقیقت، رهبری دانش‌مدار هر نگرش یا عملی (گروهی یا فردی و عینی و ضمنی) است که دانش جدید و مهم را در روش‌هایی که در نهایت، موجب تفکر و پیامدهای دسته‌جمعی می‌شود، تهییج می‌کند تا خلق، تسهیم و استفاده شود (Mabey and Nicholds, 2015). در واقع، رهبری دانش‌مدار، نوعی از رهبری است که متناسب با نیازهای صنایع دانش‌محور<sup>۱</sup> است (Gurlek and Cemberci, 2020). این رهبران می‌کوشند محیطی بدون ترس و مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند که اعضای آن حاضرند دانش خود را با یکدیگر به اشتراک

بگذارند؛ محیطی که به حداکثرسازی دانش منجر شود و دانش را به سمت نوآوری سوق دهد (Donate and de-Pablo, 2014). به طور خلاصه، ضرورت و ارزش این پژوهش، از دو بعد قابل طرح است: ۱- اهمیت و نقش استراتژیک شرکت‌های دانش‌بنیان و لزوم توجه و بررسی نیازهای موجود در این حوزه و ۲- وجود خلأ پژوهشی در این زمینه به ویژه در بین پژوهش‌های داخل کشور؛ به گونه‌ای که به ارائه الگویی درباره رهبری دانش‌مدار نیاز است. بر همین اساس، پرسش‌های پژوهش به صورت ذیل مطرح می‌شود:

۱- عناصر اساسی الگوی رهبری دانش‌مدار کدام است؟

۲- آیا الگوی شناسایی شده، برازش مناسبی دارد؟

در ادامه، مفهوم رهبری دانش‌مدار و خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش بررسی می‌شود.

## مبانی نظری پژوهش

رهبری دانش‌مدار به توسعه و نوآوری مداوم منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و شبکه‌های دانش و یادگیری اشاره دارد (Skyrme, 2000). در واقع، رهبری دانش‌مدار عبارت است از هر گونه نگرش یا عمل مشترک یا فردی، مشاهده شده یا تلویحی که باعث می‌شود دانش جدید و مهمی ایجاد، استخراج و به اشتراک گذاشته و استفاده شود؛ به گونه‌ای که در نهایت، تغییر در تفکر و نتایج جمعی را به ارمغان آورد. رهبران دانش‌مدار با فراهم آوردن دیدی شفاف و الهام‌بخش و راهنمایی برای اهداف آینده، عطش دانش را ایجاد می‌کنند (Shamim et al., 2019). هدف اصلی یک رهبر دانش‌مدار، عمل به عنوان الگوی نقش و طراحی استراتژی‌هایی برای ایجاد انگیزه در یادگیری مداوم اعضا و مشارکت در فعالیت‌های دانش است (Zhang and Guo, 2019). رهبری که الهام‌بخش است، دانش و یادگیری کارکنان را ترغیب می‌کند تا آنها را به ابتکاری با ابزارهای حل مسئله تشویق کند. همچنین، موجب تحریک فکری، الهام‌بخشیدن به کارمندان، تقویت ارتباط و

<sup>1</sup> Knowledge intensive industries



بهبود می‌بخشد (Donate and de-Pablo, 2014).

**اشتراک دانش:** یکی از موارد بسیار مهم و تأثیرگذار، که در بحث رهبری دانش‌مدار مطرح می‌شود، موضوع اشتراک دانش بین کارکنان دانشی است که خود نیازمند سرمایه اجتماعی و اعتماد است؛ به‌گونه‌ای که در بسیاری از پژوهش‌ها مانند پژوهش شهرودی (۱۳۹۷)، صفری و آزاده‌دل<sup>۱</sup> (2015)، ژانگ و چنگ (2015) و عبدالقاوی غراما<sup>۲</sup> (2020) از ارتباط مثبت و معنادار رهبری دانش‌مدار با اشتراک دانش و سرمایه اجتماعی سخن رفته است. اشتراک دانش در واقع، تضمین ادغام دانش موجود و دانش جدید در سازمان است که موجب مفیدتر شدن دانش می‌شود (Donnelly, 2019). درحقیقت، کارکنان دانشی در صورت فراهم بودن زمینه‌ها در سازمان، به اشتراک دانش و تبادل اطلاعات با یکدیگر اقدام می‌کنند. ازجمله این زمینه‌ها وجود فضای مبتنی بر اعتماد است؛ زیرا تا اعتمادی وجود نداشته باشد، معمولاً اشتراک دانشی نیز انجام نمی‌شود. از دیگر عوامل مهم موجود در مبانی نظری پژوهش، بازخوردهای مثبت و ارائه پاداش به رفتارهای دانشی کارکنان از سوی رهبر است؛ به‌گونه‌ای که اخذ بازخورد مثبت از سوی رهبر دانش‌مدار در ازای یادگیری و اکتساب دانش، اشتراک دانش (Yang, Huang and Hsu, 2014) و احساسی که فرد پس از انتقال دانش خود به دیگران پیدا می‌کند، می‌تواند تعیین‌کننده اقدامات آتی فرد درباره اشتراک‌گذاری مجدد دانش وی با دیگر همکاران باشد. وجود تعاملات بسیار در سازمان نیز اثر مهمی بر اشتراک دانش و رهبری دانش‌مدار دارد؛ زیرا روشن است تا تعامل و ارتباط بین کارکنان وجود نداشته باشد، دانشی تبادل نخواهد شد. در مجموع، گفتنی است رهبری دانش‌مدار، فرهنگ اشتراک دانش سازمانی را فراهم می‌آورد و موجب سهولت ذخیره‌سازی انتقال دانش می‌شود و نظامی را به وجود می‌آورد که از آن طریق، امکان یادگیری متقابل افراد در سازمان میسر

اعتماد است و انتظار می‌رود با اشتراک‌گذاری دانش، عملکرد بهتری را رقم زند (Para-Gonzalez, 2018). گفتنی است به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که افراد، دانش خاموش و نهادی را با همکاران خود به اشتراک می‌گذارند یا زمانی که با ذخیره‌کردن تجربیات خود در بانک‌های اطلاعاتی برای افزایش کارایی سازمان‌ها، دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند (Kaffashan Kakhki et al., 2019).

رهبران دانش‌مدار، سازمان و اعضای آن را با تشویق به رفتارهای مناسب برای خلق، تسهیم و کاربرد دانش نو و متعاقباً حمایت از افزایش قابلیت‌های مدیریت دانش هدایت می‌کنند (Xia Yan, Zhang and Che, 2019). همچنین، این رهبران با کاربست مناسب دانش به بهبود تخصص حرفه‌ای خود اهتمام می‌ورزند و با ایجاد نظام نوآوری دانش و پرورش محیط یادگیری درون سازمان به بهبود عملکرد کاری کارکنان کمک می‌کنند (Chiu, Chang and Lee, 2015). رهبری دانش‌مدار با ایفای برخی نقش‌ها مانند ترویج اهداف مشترک، ایجاد فرهنگ همکاری، تشویق کار گروهی و تسهیل راهبردهای یادگیری و مدیریت دانش، زمینه مدیریت مؤثر عوامل ارتباطی و اجتماعی اثرگذار بر یادگیری و دانش‌آفرینی را فراهم می‌آورد (Zhang and Cheng, 2015).

در ادامه، برخی از الزامات رهبری دانش‌مدار اثربخش شرح داده شده است:

#### تعامل و ارتباطات: بیشتر نظریه‌های رهبری هم بر رهبران و

هم بر پیروان تأکید دارند که هسته مرکزی فرایندهای رهبری است. ارتباطات برای رهبران برای نمایش واضح انتظاراتشان از شرکت و حذف موانع ارتباطی، حیاتی است؛ زیرا آنها باید انتظارات خود را از شرکت به‌خوبی نشان دهند و موانع ارتباطی را از بین ببرند؛ بنابراین، شاید بتوان گفت رهبری دانش‌مدار مانند تمامی صورت‌های رهبری مبتنی بر ارتباطات است و نیروی فعالی است که جریان اطلاعات را کنترل می‌کند و تجربیات ضروری و عمیقی دارد. بدین ترتیب، رهبر دانش‌مدار، هزینه‌های ارتباطی را کاهش می‌دهد و کدگذاری و اعتباردهی دانش را

<sup>1</sup> Safari and Azadehdell

<sup>2</sup> Abdulqawi Gharama

می‌شود (Bosdogan, 2013).

**ایجاد فرهنگ دانشی:** بسیاری از اندیشمندان معتقدند ابراز خصوصیات رهبری مثبت و سازنده در سطوح مختلف مدیریت، از مهم‌ترین الزامات ایجاد فرهنگ دانشی در سازمان‌هاست. برخی از این خصوصیات شامل موارد ذیل است: توانمندسازی زیردستان، تخصیص منابع، استقبال از تغییر، تجربه‌گرایی، ایجاد اعتماد، تحمل اشتباهات و ایجاد چشم‌انداز بلندمدت درباره اهداف سازمانی در میان کارکنان. آنها معتقدند توانمندسازی کارکنان با میزان مشخصی از استقلال و آزادی عمل برای انجام دادن وظایف و یادگیری سبب چابکی فرهنگ دانشی سازمان‌ها می‌شود. فرهنگ دانشی، مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی، اعتقادات اساسی، هنجارها و مقررات اجتماعی است که به‌عنوان مرجع مشترکی برای کارکنان در هنگام خلق و به‌کارگیری دانش، برای موفقیت اقدامات مدیریت دانش حیاتی است. چنین فرهنگی موجب خلق و اشتراک دانش، بهبود اقدامات رسمی و غیررسمی مدیریت دانش، ارتقای رضایت و عملکرد کارکنان، رشد یادگیری سازمانی مستمر و افزایش توانایی نوآوری و اثربخشی سازمان می‌شود (شیرازی و همایونی راد، ۱۳۹۴).

در جدول شماره ۱، برخی پژوهش‌های خارجی و داخلی مرتبط با رهبری دانش‌مدار مرور شده است.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و از نظر ماهیت، اکتشافی است. از نظر روش نیز ترکیبی (کیفی- کمی) است. روش پژوهش در بخش کیفی: مراجعه به منابع علمی اعم از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقالات داخلی و خارجی نشان می‌دهد با وجود موارد بسیاری که با جنبه‌های نظری این پژوهش مربوط است، تاکنون پژوهشی با عنوان پژوهش حاضر و در این چارچوب انجام نشده است؛ بنابراین، با توجه به تازگی موضوع در این بخش از نظریه داده‌بنیاد و طرح جی‌تی‌ام نظام‌مند اشتراوس و کوربین استفاده شده است.

براساس نسخه اشتراوس و کوربین، تمام داده‌ها باید در قالب الگوی پارادایمی ارائه شود که شامل ۶ بخش است: ۱- موجبات علی؛ ۲- پدیده محوری؛ ۳- شرایط مداخله‌گر؛ ۴- شرایط زمینه‌ای؛ ۵- راهبردها و ۶- پیامدها.

نویسنده در پژوهش کیفی برای گردآوری اطلاعات با افرادی تماس برقرار می‌کند که در زمینه موضوع مد نظر مطالعه و جنبه‌هایی از آن، اطلاعات و شناخت مناسب و نسبتاً کافی داشته باشند (پدیران جونی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ بنابراین، در این پژوهش، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان واقع در شهرک علمی- تحقیقاتی شهر اصفهان، جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی هستند. روش نمونه‌گیری در این بخش، مبتنی بر روش نمونه‌گیری نظری است. گفتنی است برای جمع‌آوری داده‌ها در مرحله کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد؛ به‌گونه‌ای که مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صوت حرفه‌ای ذخیره و پس از پیاده‌سازی، تحلیل و کدگذاری شد. همچنین، با توجه به اینکه معیار ارزیابی نظریه در روش نظریه زمینه‌ای، شاخص قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> با تأیید توسط افراد مورد مطالعه است، برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد یافته‌ها در این پژوهش (معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی)، از سه روش متعارف استفاده شد که عبارت است از: کنترل یا اعتباریابی توسط اعضا، استفاده از روش ممیزی و مشارکتی بودن<sup>۲</sup> پژوهش که براساس نتایج حاصل از این سه روش، روایی و پایایی پژوهش تأیید شد.

<sup>1</sup> Trustworthiness

<sup>2</sup> Participatory



## جدول ۱- مرور پژوهش‌های گذشته درباره رهبری دانش مدار

Table 1- Reviewing previous studies on knowledge-oriented leadership

پژوهشگر	موضوع	نتایج
Abdulqawi Gharama (2020)	بررسی رفتار خلاقانه کارکنان از طریق بررسی تأثیر KS، SL، KOL و KS.	رهبری دانش محور با اشتراک‌گذاری دانش، رابطه مثبت و معنادار و با رفتار خلاقانه کارکنان، ارتباط غیرمستقیم دارد.
Latif, Afzal, Saqib, Sahibzada and Waqar (2020)	تأثیر کارآفرینان مدیریت دانش (جهت‌گیری کارآفرینی و رهبری دانش محور) بر فرایندهای مدیریت دانش و موفقیت پروژه.	تأثیر معنی‌دار جهت‌گیری کارآفرینی و رهبری دانش محور را بر فرایندهای مدیریت دانش و موفقیت پروژه نشان می‌دهد و فرایندهای مدیریت دانش، تأثیر معنی‌داری بر موفقیت پروژه ندارد.
Gurlek and Cemberci (2020)	بررسی رابطه رهبری دانش محور، ظرفیت مدیریت دانش، عملکرد نوآوری و عملکرد سازمانی	رهبری دانش محور، ظرفیت مدیریت دانش را بهبود می‌دهد و به نوآوری تبدیل می‌شود و در نهایت، به افزایش عملکرد سازمان می‌انجامد. همچنین، شرکت‌های تحت رهبری رهبران دانش محور، ظرفیت مدیریت دانش، عملکرد نوآوری و عملکرد شرکتی بالاتری دارند.
Naqshbandi and Jusimuddin (2018)	بررسی ارتباط رهبری دانش محور، نوآوری آزاد و مدیریت دانش در زمینه تجارت بین‌المللی	سطوح بالاتر رهبری دانش محور به افزایش توانایی مدیریت دانش منجر می‌شود. نتایج نوآوری آزاد بهبود یافته است؛ یعنی رهبری دانش محور، تأثیر مستقیم و مثبتی بر توانایی مدیریت دانش و نوآوری آزاد دارد.
Zhang and Cheng (2015)	تأثیر رهبری دانش و تسهیم دانش در گروه‌های مهندسی طراحی پروژه با نقش واسط سرمایه اجتماعی	رهبری دانش و سرمایه اجتماعی به طور مستقیم بر تسهیم دانش، تأثیر مثبت و معناداری دارد.
Donate and de-Pablo (2014)	تأثیر رهبری دانش مدار بر کاربردهای مدیریت دانش	نتایج مدل معادلات ساختاری، نشان‌دهنده مثبت و معنادار بودن این روابط بود.
Lina and Asta (2012)	نقش رهبری در انتقال دانش در یک سازمان خلاق	رهبری بر انتقال دانش در یک سازمان خلاق تأثیر دارد.
Lakshman (2009)	رهبری دانش سازمانی	رهبری دانش با اثربخشی سازمانی رابطه دارد. همچنین، دانش و اطلاعات رهبران به طور مثبت با اثربخشی سازمانی و ادراکات رهبری رابطه دارد.
محمودی و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر مرجعیت علمی	رهبری دانش محور با مرجعیت علمی، همبستگی زیاد و رابطه مثبت و معنادار دارد. همچنین، مدل برازش‌شده پژوهش، برازش مناسب دارد.
شهرودی و همکاران (۱۳۹۷)	تأثیر ادراک کارکنان از رهبری دانش با نقش واسط ابعاد سرمایه اجتماعی	وجود مدل نظری قوی برای پیش‌بینی تسهیم دانش از طریق رهبری دانش و ایجاد سرمایه اجتماعی (تعاملات اجتماعی، اعتماد و ایجاد چشم‌انداز مشترک) است.
تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری با تسهیم دانش	سرمایه اجتماعی و رهبری دانش بر سرعت نوآوری با تسهیم دانش تأثیر معناداری دارد.
صنوبر و همکاران (۱۳۹۵)	تأثیر مؤلفه‌های رهبری دانش بر بهبود عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری	نتایج این پژوهش، نشان‌دهنده تأثیر مثبت یکپارچه‌سازی دانش بر تمامی ابعاد مدیریت دانش مشتری، رابطه مثبت مهارت‌های رهبری با تمام مؤلفه‌ها به جز اکتساب دانش و تأثیر مثبت همکاری و اعتماد بر تمامی ابعاد به جز به اشتراک‌گذاری دانش است.
جمالی و همکاران (۱۳۹۴)	بررسی ارتباط رهبری دانش و اثربخشی سازمانی	تمامی فرضیات فرعی پژوهش مبنی بر ارتباط معنادار بین مؤلفه‌های رهبری دانش با اثربخشی سازمانی تأیید شد.
قنبری و اسکندری (۱۳۹۱)	بررسی رابطه رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری	نتایج مطالعه نشان می‌دهد رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری، رابطه مثبت و معناداری دارد.
اردلان و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی روابط رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی	بین مؤلفه‌های رهبری دانش، مؤلفه حمایت از فرایند یادگیری فردی و گروهی، بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی دارد.

**روش پژوهش در بخش کمی:** این مرحله مبتنی بر

پارادایم اثبات‌گرایی است که بر قوانین جهان‌شمول بنا نهاده شده است. در این بخش با توجه به پرسش‌های پژوهش از روش آمار استنباطی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسش‌نامه محقق‌ساخته مستخرج از نتایج مرحله کیفی پژوهش است. جامعه آماری در بخش کمی، دربرگیرنده کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان شهر اصفهان است. محاسبه تعداد نمونه آماری در این بخش نیز بر مبنای فرمول معادلات ساختاری (۵ تا ۱۵ برابر تعداد پرسش‌های پرسش‌نامه)

(Kline, 2016) برابر با ۲۲۰ پرسش‌نامه بود که با روش تصادفی، توزیع شد. پرسش‌نامه طراحی شده براساس طیف ۵ امتیازی لیکرت تنظیم و روایی آن با دو روش محتوایی و سازه تأیید شد. اعتبار محتوایی آن را استادان و صاحب‌نظران مربوط تأیید کردند و قسمت اعتبار سازه با استفاده از الگوی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos 22 تأیید شد. همچنین، برای سنجش پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۲، نشان‌دهنده تأیید پایایی پرسش‌نامه است.

**جدول ۲- میزان پایایی پرسش‌نامه****Table 2- Reliability of the questionnaire**

متغیرها	آلفای کرونباخ
علی	۰/۸۶
محوری	۰/۸۵
زمینه‌ای	۰/۷۲
مداخله‌گر	۰/۸۲
راهبرد	۰/۷۷
پیامد	۰/۷۸

ذیل ارائه شده است.

**نتایج بخش کیفی پژوهش**

نتایج حاصل از کدگذاری سه مرحله‌ای بخش کیفی در جدول

**جدول ۳- نتایج کدگذاری بخش کیفی****Table 3- Qualitative section coding results**

مقوله اصلی	کدهای انتخابی
عوامل علی	تقویت مزیت رقابتی شرکت دانش‌بنیان/ حفظ بقا و تداوم شرکت دانش‌بنیان/ ماهیت دانشی شرکت دانش‌بنیان/ پویایی محیطی و قابلیت شرکت دانش‌بنیان در انطباق با تغییرات محیطی/ افزایش حرفه‌ای‌گرایی و تخصص‌گرایی در شرکت‌های دانش‌بنیان
پدیده محوری	هدایت یادگیری توسط رهبر دانش‌مدار/ ایجاد فضای متبوع دانشی و حمایت رهبر دانش‌مدار از یادگیری/ رهبر دانش‌مدار در نقش الگو (ویژگی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها)
شرایط زمینه‌ای	بستر اقتصادی و منابع مالی شرکت دانش‌بنیان/ بستر تکنولوژیکی و زیرساخت‌های شرکت دانش‌بنیان/ بستر تعاملی و ارتباطی شرکت دانش‌بنیان/ بستر ساختاری و کنترلی شرکت دانش‌بنیان/ بستر فرهنگی شرکت دانش‌بنیان/ بستر اشتراک دانش و کارکنان دانش‌محور
راهبردها	استراتژی‌های آموزش‌محور و فرهنگ‌ساز/ استراتژی‌های انگیزش‌محور/ استراتژی‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته/ استراتژی‌های تأمین مالی و حفظ بازار/ استراتژی‌های مبتنی بر استفاده از ظرفیت‌های بالقوه برون‌سازمانی استراتژی‌های دانش‌آفرینی و دانش‌اندوزی؛ مانند ایجاد اتاق‌های فکر و اندیشه‌ورزی/ استراتژی‌های بهبود جو مشارکت و تعامل در شرکت دانش‌بنیان/ استراتژی‌های زیرساخت‌محورمانند استفاده از استانداردهای ISO و مدیریت کیفیت
عوامل مداخله‌گر	دولت و نهادهای وابسته/ محیط اجتماعی- فرهنگی/ محیط اقتصادی و بازار/ محیط حقوقی و قانونی/ محیط سیاسی
پیامدها	رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی/ بهبود و توسعه مستمر مهارت‌های کارکنان دانشی/ رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی/ تعلق ذهنی و درگیری ذهنی- عاطفی کارکنان دانشی/ ماندگاری کارکنان دانشی و ثبات شرکت دانش‌بنیان/ بهبود عملکرد و مزیت رقابتی شرکت دانش‌بنیان/ پیامدهای اقتصادی و اجتماعی

### نتایج بررسی روایی محتوای بخش کمی

پس از پایان فرایند کدگذاری، کدهای استخراج شده در قالب پرسش‌نامه و با هدف بررسی روایی محتوا از طریق محاسبه شاخص‌های CVI و CVR، به ۱۵ نفر از خبرگان و استادان مرتبط ارائه شد و در نهایت، کدهایی که حداقل قابل قبول را اخذ نکرده بود، حذف شد. معیارهای ذیل در پذیرش یا رد زیرشاخص‌ها به کار رفته است:

الف- پذیرش بی‌قید و شرط زیرشاخص در صورتی که مقدار آن مساوی یا بیشتر از ۰/۴۹ باشد (با توجه به جدول لاوشه)؛ ب- پذیرش زیرشاخص در صورتی که مقدار CVR آن بین صفر و ۰/۴۹ باشد و میانگین عددی قضاوت‌ها مساوی یا بیشتر از ۱/۵ شود. این مقدار CVR نشان می‌دهد بیشتر از نیمی از افراد اعضای پانل ارزیاب، گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند؛ بنابراین، در این حالت، میانگین قضاوت‌ها به گزینه ضروری نزدیک‌تر است؛ ج- رد زیرشاخص در صورتی که مقدار CVR آن کمتر از صفر شود و میانگین عددی قضاوت‌ها کمتر از ۱/۵ شود. CVR کمتر از ۱/۵ بدان معناست که کمتر از نیمی از افراد، گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند و میانگین عددی قضاوت‌ها به گزینه مفید و غیرضروری نزدیک‌تر است.

پس از تعیین و محاسبه CVR، برای اطمینان از اینکه زیرشاخص‌ها بهترین ابزار برای اندازه‌گیری محتوای طراحی شده هستند، از پرسش‌نامه شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. بررسی CVI براساس شاخص روایی محتوای والتز و باسل<sup>۱</sup> انجام شد. CVI، معادل میانگین مقادیر CVR پرسش‌های باقی‌مانده در مدل، آزمون یا ابزار دارای روایی است. CVI، نشان‌دهنده جامعیت قضاوت‌های مربوط به روایی یا قابلیت اجرای مدل، آزمون یا ابزار نهایی است. هرچه روایی محتوایی نهایی، بالاتر باشد، مقدار CVI به سمت ۰/۹۹ میل می‌کند و برعکس. بدین منظور، پرسش‌نامه برای محاسبه CVI به ۱۵ نفر از متخصصان مزبور ارسال و از آنها

خواسته شد درباره هر یک از مقوله‌های اصلی رهبری دانش‌مدار در قالب ۳۳ پرسش نظر بدهند. (سه معیار الف- مربوط بودن، ب- ساده بودن و ج- واضح بودن براساس طیف لیکرت چهارقسمتی ۱- واضح نیست، ۲- نسبتاً واضح است، ۳- واضح است و ۴. کاملاً واضح است). بدین منظور، امتیاز CVI با مجموع امتیازات موافق برای هر آیت، که رتبه ۳ و ۴ (بالاترین نمره) کسب کرده‌اند، بر تعداد کل جامعه آماری پژوهش محاسبه می‌شود. مقدار شاخص روایی برای کدهای انتخابی این پژوهش، میزان ۰/۹۲ بود.

### یافته‌ها

پرسش ۱: مؤلفه‌های اصلی رهبری دانش‌مدار چیست (عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها)؟

پس از تحلیل داده‌های کیفی حاصل شده از فرایند سه مرحله‌ای پژوهش، ۳۳ کد در ۶ دسته عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای رهبری دانش‌مدار دسته‌بندی و بررسی روایی محتوای نتایج به دست آمده با محاسبه شاخص‌های CVI و CVR انجام شد. نتایج این مرحله از پژوهش در ادامه ارائه شده است.

<sup>1</sup> Waltz and Basel

**جدول ۴- مقادیر محاسبه‌شده برای ضرایب و میانگین عددی CVI و CVR مربوط به شرایط علی****Table 4- Calculated values for coefficients and numerical means of CVI and CVR related to causal conditions**

شرایط علی	CVR	میانگین عددی	رد یا پذیرش	CVI	رد یا پذیرش
افزایش حرفه‌ای‌گرایی و تخصص‌گرایی در شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۸۶	۱/۹۳	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش
ماهیت دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۷۳	۱/۸	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش
حفظ بقا و تداوم شرکت دانش‌بنیان	۰/۷۳	۱/۸۶	پذیرش	۱	پذیرش
تقویت مزیت رقابتی شرکت دانش‌بنیان	۱	۲	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش
قابلیت شرکت‌های دانش‌بنیان در انطباق با تغییرات محیطی	۰/۷۳	۱/۸	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش

کدها بالاتر از میزان محاسبه‌شده ۰/۹۲ است و بنابراین، همگی پذیرفته می‌شود.

۵ کد انتخابی برای عوامل علی رهبری دانش‌مدار، میزان قابل قبولی از CVR دارد؛ به‌گونه‌ای که تمامی آنها از مقدار ۰/۴۹ بیشتر است. همچنین، درباره شاخص CVI نیز تمامی

**جدول ۵- مقادیر محاسبه‌شده برای ضرایب و میانگین عددی CVI و CVR مربوط به پدیده محوری****Table 5- Calculated values for coefficients and numerical means of CVI and CVR related to axial phenomenon**

پدیده محوری	CVR	میانگین عددی	رد یا پذیرش	CVI	رد یا پذیرش
هدایت یادگیری توسط رهبر دانش‌مدار	۰/۸۶	۱/۸۶	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش
رهبر دانش‌مدار در نقش الگو (ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبر دانش‌مدار)	۰/۶	۱/۷۳	پذیرش	۱	پذیرش
ایجاد فضای دانشی و حمایت رهبری دانش‌مدار از یادگیری	۱	۲	پذیرش	۱	پذیرش

بالاتر از میزان محاسبه‌شده ۰/۹۲ است و بنابراین، همگی پذیرفته می‌شود.

۳ کد انتخابی برای پدیده محوری رهبری دانش‌مدار، میزان قابل قبولی از CVR دارد؛ به‌گونه‌ای که تمامی آنها از مقدار ۰/۴۹ بیشتر است. درباره شاخص CVI نیز تمامی کدها

**جدول ۶- مقادیر محاسبه‌شده برای ضرایب CVI و CVR مربوط به شرایط زمینه‌ای****Table 6- Calculated values for coefficients and numerical means of CVI and CVR related to underlying factors**

شرایط زمینه‌ای	CVR	میانگین عددی	رد یا پذیرش	CVI	رد یا پذیرش
بستر تکنولوژیکی و زیرساخت‌های شرکت دانش‌بنیان	۰/۷۳	۱/۸	پذیرش	۱	پذیرش
بستر دانشی و کارکنان دانش‌محور شرکت دانش‌بنیان	۰/۶	۱/۷۳	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش
بستر فرهنگی شرکت دانش‌بنیان	۰/۴۶	۱/۶	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش
بستر اقتصادی و محدودیت منابع مالی شرکت دانش‌بنیان	۰/۸۶	۱/۹۳	پذیرش	۰/۸۶	پذیرش
بستر ساختاری و کنترلی شرکت دانش‌بنیان	۰/۷۳	۱/۸۶	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش
بستر تعاملی و ارتباطی شرکت دانش‌بنیان	۰/۶	۱/۷۳	پذیرش	۰/۹۳	پذیرش

تمامی کدها بالاتر از میزان محاسبه‌شده ۰/۹۲ است و بنابراین، همگی پذیرفته می‌شود.

۶ کد انتخابی برای شرایط زمینه‌ای رهبری دانش‌مدار، میزان قابل قبولی از CVR دارد؛ به‌گونه‌ای که تمامی آنها از مقدار ۰/۴۹ بیشتر است. همچنین، درباره شاخص CVI نیز

جدول ۷- مقادیر محاسبه‌شده برای ضرایب و میانگین عددی CVI و CVR مربوط به راهبردها

Table 7- Calculated values for coefficients and numerical means of CVI and CVR related to strategies

رد یا پذیرش	CVI	رد یا پذیرش	میانگین عددی	CVR	راهبردها
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۱/۷۶	۰/۴۶	استراتژی‌های انگیزش‌محور
پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	۱/۶	۰/۴۶	استراتژی‌های جذب نیروی انسانی شایسته
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۱/۷۶	۰/۴۶	بهبود جو مشارکت و تعامل پویا، سازنده و اعتمادساز
پذیرش	۱	پذیرش	۱/۷۳	۰/۶	استفاده از ظرفیت‌های بالقوه خارج از سازمان
پذیرش	۱	پذیرش	۱/۶۶	۰/۶	استراتژی‌های دانش‌آفرینی و دانش‌اندوزی؛ مانند تشکیل تیم دانش، کمیته‌های علمی، اتاق‌های فکر، اندیشه‌ورزی و تجربه‌نگاری
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۲	۱	استراتژی‌های زیرساخت‌محور مانند استانداردسازی و مدیریت کیفیت
پذیرش	۱	پذیرش	۱/۹۳	۰/۸۶	استراتژی‌های تأمین مالی و حفظ بازار
پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	۱/۸۶	۰/۸۶	استراتژی‌های آموزش‌محور

کدها بالاتر از میزان محاسبه‌شده ۰/۹۲ است و بنابراین، همگی پذیرفته می‌شود.

۸ کد انتخابی برای راهبردهای رهبری دانش‌مدار، میزان قابل قبولی از CVR دارد؛ به‌گونه‌ای که تمامی آنها از مقدار ۰/۴۹ بیشتر است. همچنین، درباره شاخص CVI نیز تمامی

جدول ۸- مقادیر محاسبه‌شده برای ضرایب و میانگین عددی CVI و CVR شرایط مداخله‌گر

Table 8- Calculated values for coefficients and numerical means of CVI and CVR related to intervening factors

رد یا پذیرش	CVI	رد یا پذیرش	میانگین عددی	CVR	شرایط مداخله‌گر
پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	۱/۶	۰/۴۷	محیط اجتماعی و فرهنگی
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۱/۷	۰/۴۷	محیط اقتصادی و بازار
پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	۱/۸۶	۰/۷۳	محیط حقوقی و قانونی
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۱/۸	۰/۷۳	دولت و نهادهای وابسته به آن
رد	---	رد	----	۰/۶۰	محیط سیاسی

کسب نکرد و حذف شد. بقیه کدها پذیرفته شد.

از بین ۵ کد انتخاب‌شده برای شرایط مداخله‌گر فقط محیط سیاسی، حداقل قابل قبول شاخص‌های روایی محتوا را

جدول ۹- مقادیر محاسبه‌شده برای ضرایب و میانگین عددی CVI و CVR مربوط به پیامدها

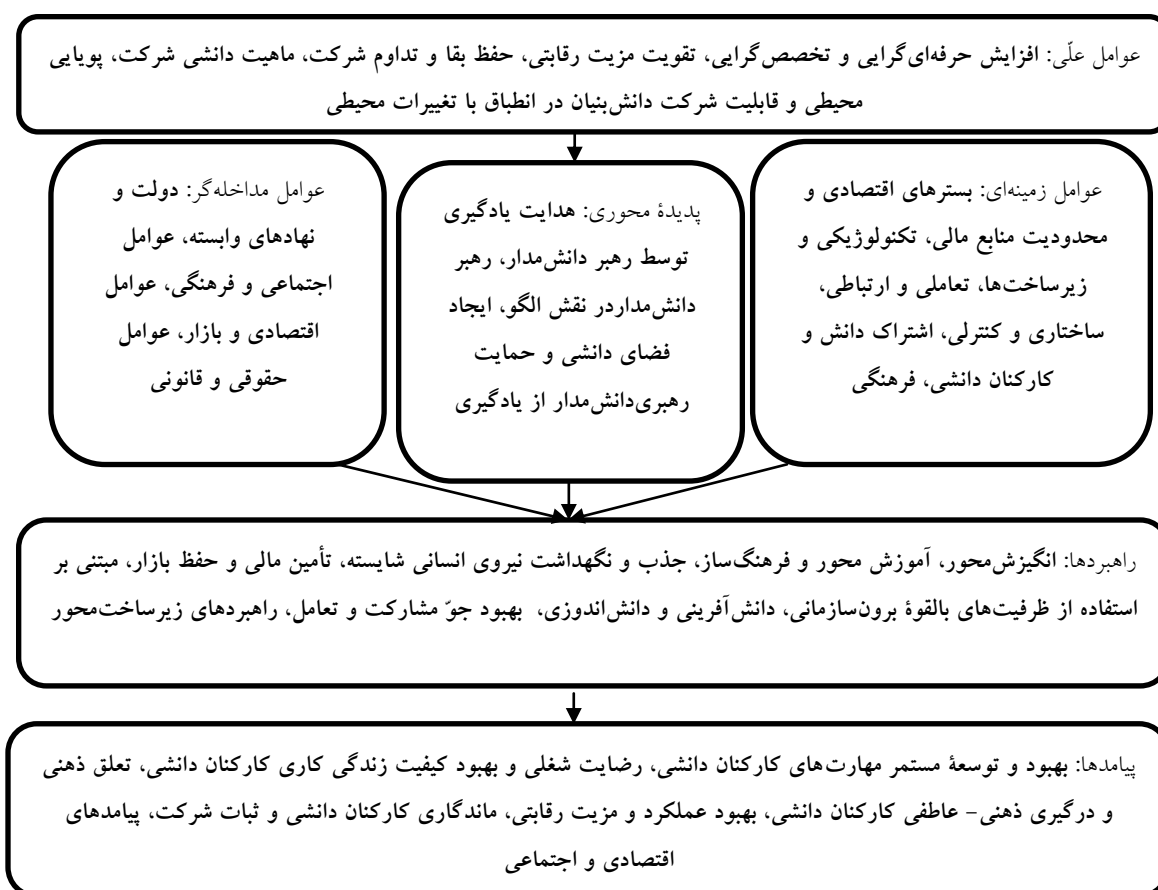
Table 9- Calculated values for coefficients and numerical means of CVI and CVR related to consequences

رد یا پذیرش	CVI	رد یا پذیرش	میانگین عددی	CVR	پیامدها
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۲	۱	بهبود مزیت رقابتی شرکت دانش‌بنیان
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۱/۷۳	۰/۶	بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۱/۷۳	۰/۶	ماندگاری کارکنان دانشی و ثبات شرکت دانش‌بنیان
پذیرش	۱	پذیرش	۱/۹۳	۰/۸۶	پیامدهای اقتصادی و اجتماعی
پذیرش	۰/۹۶	پذیرش	۱/۸۶	۰/۸۶	تعلق سازمانی و درگیری ذهنی عاطفی کارکنان دانشی
پذیرش	۰/۸۶	پذیرش	۱/۷۳	۰/۶	بهبود مستمر و توسعه مهارت‌های کارکنان دانشی

باز به دست آمد و با ادامه فرایند دسته‌بندی کدها در مرحله محوری به ۲۵۸ کد کاهش یافت. این تعداد در مرحله کدگذاری انتخابی به ۳۳ کد رسید که در مرحله تأیید روایی توسط متخصصان، ۱ کد دیگر حذف شد و در نهایت، ۳۲ کد در ۶ مقوله اصلی قرار گرفت. با تعیین و تأیید نهایی کدها شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای رهبری دانش‌مدار مشخص شد که به صورت ذیل و در قالب الگوی مفهومی رهبری دانش‌مدار ارائه شده است.

۶ کد انتخابی برای پیامدهای رهبری دانش‌مدار، میزان قابل قبولی از CVR دارد؛ به گونه‌ای که تمامی آنها از مقدار ۰/۴۹ بیشتر است. همچنین، درباره شاخص CVI نیز تمامی کدها بالاتر از میزان محاسبه شده ۰/۹۲ است و بنابراین، همگی پذیرفته می‌شود.

**پرسش ۲: الگوی مفهومی رهبری دانش‌مدار برای شرکت‌های دانش‌بنیان اصفهان به چه صورت است؟**  
در بخش کیفی پس از بررسی کامل مصاحبه‌ها به روش نظام‌مند و انجام دادن کدگذاری سه مرحله‌ای، تعداد ۷۶۵ کد



شکل ۱- مدل پارادایمی رهبری دانش‌مدار

Fig 1- Paradigmatic model of leadership in knowledge-based enterprises

عاملی تأییدی بررسی و پذیرفته شد. در ادامه، نتایج حاصل از این بخش در جدول شماره ۱۰، به تفکیک مؤلفه ارائه شده است.

**پرسش ۳: آیا مؤلفه‌های مدل مفهومی، بر ارزش قابل قبولی دارد؟**  
بر ارزش تمامی مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش با تحلیل



جدول ۱۰- شاخص‌های برازش مؤلفه‌های پژوهش

Table 10- Goodness of fit indexes of the research variables

شاخص متغیر	TLI	CFI	RMSEA	PNFI	PCFI	(CMIN/DF)	نتیجه برازش
	<۰/۹	<۰/۹	>۰/۰۸	<۰/۵	<۰/۵	>۵	
علی	۰/۹۶۹	۰/۹۹۱	۰/۰۵۸	۰/۵۹۵	۰/۵۹۷	۲/۲۳۹	مناسب
محوری	۰/۹۹۲	۰/۹۹۷	۰/۰۳۲	۰/۵۲۸	۰/۵۳۲	۱/۱۷۹	مناسب
زمینه‌ای	۰/۹۲۴	۰/۹۵۹	۰/۰۸۵	۰/۵۰۴	۰/۵۱۲	۳/۶۴۲	مناسب
راهبرد	۰/۹۳۲	۰/۰۹۴۱	۰/۰۷۸	۰/۷۸۷	۰/۸۰۷	۳/۲۳۵	مناسب
مداخله‌گر	۰/۹۷۶	۰/۹۸۴	۰/۰۵۵	۰/۶۴۷	۰/۶۵۶	۲/۱۱۳	مناسب
پیامد	۰/۹۵۴	۰/۹۷۲	۰/۰۷۷	۰/۶۳۸	۰/۶۴۶	۳/۱۶۵	مناسب

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر کوشش شد الگوی رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان اصفهان شناسایی شود. بر این اساس، در مرحله کیفی از روش نظریه داده‌بنیاد برای جمع‌آوری داده‌های دست اول و مصاحبه با ۱۷ مدیر شرکت دانش‌بنیان استفاده شد. در ادامه، در فرایند کدگذاری، عوامل شناسایی شده در ۶ دسته تقسیم‌بندی و پس از اطمینان از پایایی و روایی نتایج، عوامل شناسایی شده در قالب الگوی رهبری دانش‌مدار ارائه شد. پس از آن در مرحله کمی با طراحی پرسش‌نامه و بررسی روایی و پایایی آن و انجام دادن آزمون‌های مرتبط برازش الگوی حاصل شده تأیید شد. در ادامه، درباره نتایج به‌دست آمده از پژوهش بحث شده است.

عوامل علی: از آنجا که تقریباً تمامی کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان، متخصصان و به اصطلاح افراد مستعد هستند که ماندگاری و دوام آنها در شرکت کار آسانی نیست، نگهداشت این کارکنان، هدایت و جهت‌دهی آنها و برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری در آنان رهبری دانش‌مدار را می‌طلبد. همچنین، تغییرات بسیار زیاد محیطی، رقابت تنگاتنگ در حوزه تخصصی شرکت‌ها و ضرورت ایجاد مزیت رقابتی، حفظ بقا و تداوم و ماهیت دانشی این شرکت‌ها همگی از جمله ضرورت‌ها و علت‌هایی است که برای وجود رهبری دانش‌مدار در شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی شد. گفتنی

است این یافته با پژوهش آتشی و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر اینکه دانشکاران به سبک رهبری خاص و دانشی نیاز دارند، همسوست.

پدیده محوری: «رهبران دانش‌مدار از جنس R&D»، این جمله، پدیده محوری شناسایی شده در پژوهش حاضر است. در واقع، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، متخصصان جوان و خوش‌فکری هستند که با ارائه ایده اصلی، شرکت دانش‌بنیان را بنا نهاده‌اند و در ادامه مسیر با صرف انرژی، زمان و استقامت آن را پیش برده‌اند. آنها تمامی ویژگی‌های یک رهبر دانش‌مدار تمام‌عیار را دارند. تمایز آنها با سایر کارکنان شرکت، کار دشواری است؛ زیرا برخلاف بسیاری از شرکت‌های دولتی، که مدیران در اتاقی محصور و دور از دسترس قرار دارند، مدیران دانش‌بنیان یا رهبران دانش‌مدار در کنار سایر کارکنان و جلودار آنها در امور شرکت و پژوهش هستند. ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، شایستگی‌ها و مهارت‌ها، از جمله مهارت‌های انسانی و تخصصی باعث الگوشدن آنها برای سایر کارکنان شده است. جهت‌دادن به یادگیری کارکنان و ارائه پیشنهادهای پژوهشی، حمایت از یادگیری و تشویق کارکنان و ارائه ایده‌های نو، همگی به‌عنوان مؤلفه‌های پدیده محوری رهبری دانش‌مدار این پژوهش شناخته شد که با پژوهش‌های مشابه مانند پژوهش بیلدستین<sup>۱</sup>

1 Bildstein

کارکنان کمی دارند. ساعات کاری منعطف و خودکترلی کارکنان، از جمله مواردی است که در این شرکت‌ها مشاهده می‌شود. این نتیجه با پژوهش برنستروم و هیلگ<sup>۹</sup> (2017) همسوست که کنترل مستقیم مدیر روی کارکنان دانشی از اعتماد میان آنها می‌کاهد. همچنین، به‌طور عمومی این شرکت‌ها، بستر اقتصادی ضعیفی دارند و با مشکل تأمین منابع مالی روبرو هستند (Salamzadeh and Kesim, 2017) که همین مسئله موجب اختلال در امور این شرکت‌ها مانند تمرکز نکردن رهبر دانش‌مدار بر وظایف خاص خود و تغییر دغدغه رهبر به سمت مسائل مالی و حاشیه‌ای شده است.

عوامل مداخله‌گر: بسیاری از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، محیط اقتصادی کشور را بر اعمال رهبری آنها مؤثر دانستند. در این باره، آنها به مواردی مانند وجود تحریم‌هایی که در وارد کردن مواد اولیه مورد نیاز آنها وجود دارد و بی‌ثباتی نرخ ارز و... اشاره کردند. مورد دیگر، اقدامات حمایتی دولت و نهادهای وابسته مانند اقدامات شهرک علمی تحقیقاتی همسو با آموزش و ایجاد بستر و امکانات لازم برای شرکت‌ها بود. همچنین، به محیط اجتماعی فرهنگی جامعه مانند دید فانتزی و غیرکاربردی بودن نسبت به اینگونه شرکت‌ها در جامعه، مهاجرت نخبگان و متخصصان از کشور و... اشاره داشتند. محیط حقوقی و قانونی شرکت‌های دانش‌بنیان نیز مانند بی‌ثباتی و تغییرات زیاد در قوانین، وجود قوانین دست‌وپاگیر و... همگی جزء شرایط مداخله‌گر در فرایند رهبری دانش‌مدار شناسایی شد.

راهبردها: با توجه به متغیرهای زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر شرکت‌های دانش‌بنیان، راهبردهایی همسو با پیاده‌سازی رهبری دانش‌مدار در این شرکت‌ها شناسایی شد: ۱- راهبردهای آموزش محور مانند شرکت در سمینارها، کارگاه‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی، بودن در کنار مدیران موفق و... که موجب ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبر و کارکنان، از جمله مهارت‌های کار تیمی و گروهی، مهارت‌های اشتراک

و همکاریان (2012)، جایاسینگام<sup>۱</sup> و همکاریان (2010) و صنوبر و همکاریان (۱۳۹۵) همسوست. پژوهش‌های پاین<sup>۲</sup> (2003) و بیون<sup>۳</sup> و همکاریان (2017) اتکای پیروان بر شایستگی رهبر را تأیید می‌کند.

عوامل زمینه‌ای: شرکت‌های دانش‌بنیان اغلب به‌صورت یک جمع فAMILI یا دوستانه تخصصی ایجاد شده‌اند؛ در نتیجه، جو اعتمادی و روابط صمیمانه‌ای در آنها حاکم است و براساس همین اعتماد اولیه، اشتراک دانش و تبادل تجربه به راحتی و بدون محدودیت در شرکت انجام می‌شود و مشارکت بین کارکنان در آنها پررنگ است و ادراک رفتار اخلاقی رهبر به‌طور مثبت بر اعتماد کارکنان تأثیر دارد. پژوهش‌های مختلفی، از جمله ویتاللا (2004)، مک‌لوگین<sup>۴</sup> (2014)، ماچوکا<sup>۵</sup> (2014)، چاپمن<sup>۶</sup> و همکاریان (2014)، عمار و لوییک<sup>۷</sup> (2016) و آتاپوتا و راناویک<sup>۸</sup> (2017) بر نقش اعتماد در رهبری دانش‌مدار صحنه گذاشته‌اند که با نتیجه پژوهش حاضر در قسمت متغیرهای زمینه‌ای الگوی رهبری دانش‌مدار مطابقت دارد. فرهنگ شفاف و غیرسیاسی نیز در پژوهش‌های پاین (2003)، ماچوکا (2014) و بلیگ (2017)، نقش شفافیت را در رهبری نیروهای دانشی تأیید کرده‌اند؛ همانگونه که در این پژوهش، سخن از بستر فرهنگی مناسب موجود در شرکت‌های دانش‌بنیان شد.

همچنین، در این شرکت‌ها از فناوری و نرم‌افزارهای روز برای اشتراک دانش و ثبت تجربیات استفاده می‌شود. یافته‌های پژوهش در این قسمت با پژوهش لاکشمن (2007) مبنی بر اینکه فناوری اطلاعات ابزاری برای رهبر دانش است، هماهنگ است. علاوه بر این، شرکت‌های دانش‌بنیان به‌طور عمومی، ساختار تخت دارد، اندازه آنها کوچک است و تعداد

- 1 Jayasingam
- 2 Paine
- 3 Byun
- 4 McLoughlin
- 5 Mas-Machuca
- 6 Chapman
- 7 Amar and Hlupic,
- 8 Atapattu and Ranawake

9 Bernström and Helge



زندگی کاری و افزایش رضایت شغلی کارکنان، تعلق سازمانی و درگیری ذهنی عاطفی کارکنان، بهبود مستمر و توسعه مهارت‌های کارکنان، ماندگاری کارکنان در شرکت و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی در بر خواهد داشت. یافته‌های این قسمت با پژوهش آتشی و همکاران (۱۳۹۷)، لاکشمن (۲۰۰۷)، یانگ و همکاران (۲۰۱۴) و گیورلک و کامبرسی (۲۰۲۰) مطابقت دارد. همچنین، با نتایج نقشبندی و جاسم‌الدین (۲۰۱۸) و جایاسنگام و همکاران (۲۰۱۰) مبنی بر اینکه هرچه رهبری دانش‌مدار در سطح بالاتر و با عمق بیشتری رخ دهد، بهره‌وری سازمانی از مجرای نوآوری افزایش می‌یابد، همسوست.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به ابعاد شناسایی شده پدیده محوری رهبری دانش‌مدار، به مدیران و رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توان پیشنهادهای ذیل را ارائه داد:

۱- برای ارتقای مهارت‌ها، دانش و اطلاعات تخصصی و مهارت‌های مدیریت و رهبری خود از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط و نیز حضور در کنار رهبران موفق برای یادگیری تجارب آنها و همچنین از طریق تکرار و تمرین این مهارت‌ها بکوشند؛

۲- به کوشش‌های دانشی کارکنان، پاداش اعم از پاداش‌های مادی و معنایی اختصاص بدهند؛

۳- از روش‌های هدف‌گذاری چابک از جمله روش اهداف و نتایج کلیدی با تأکید بر اعتلای دانش سازمانی استفاده کنند و

۴- شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان را بر مبنای مشارکت در ارتقای دانش سازمانی تهیه کنند.

نظر به عوامل زمینه‌ای شناسایی شده در الگوی رهبری دانش‌مدار، پیشنهاد می‌شود:

۱- متولیان امر برای فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب شامل ارتباطات از راه دور، شبکه‌های دانشی و فناوری اطلاعات برای تقویت ارتباطات کارکنان در شرکت‌های

و تبادل دانش و... می‌شود و زمینه را برای اعمال موفقیت‌آمیز رهبری دانش‌مدار فراهم می‌کند؛ ۲- راهبردهای انگیزش‌محور مانند تشویق و تقویت رفتارهای دانشی و اقداماتی که با تبادل و اشتراک دانش همسوست. گفتنی است کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان بیشتر به دنبال پاداش‌های معنایی مانند دریافت فرصت‌های مطالعاتی، پروژه‌های سخت و چالشی و... هستند؛ ۳- راهبردهای زیرساخت‌محور مانند استفاده از استانداردهای مدیریت کیفیت و ایزو که موجب رعایت اصول و حداقل‌های رفتاری در بین کارکنان می‌شود و زمینه را برای موفقیت رهبری دانش‌مدار فراهم می‌کند؛ ۴- راهبردهای دانش‌آفرینی و دانش‌اندوزی مانند ذخیره‌سازی و مستندسازی دانش؛ ۵- راهبردهای بهبود جو مشارکت؛ ۶- راهبردهای تأمین مالی و حفظ بازار؛ ۷- راهبردهای جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته و ۸- استفاده از ظرفیت‌های بالقوه خارج از سازمان مانند استفاده از خدمات مشاوره و... یافته‌ها در این قسمت پژوهش با پژوهش آتشی (۱۳۹۷) مطابقت دارد که انگیزش از طریق شغل، اعتماد و جبران خدمت را به‌عنوان استراتژی رهبری دانشکاران معرفی می‌کند. همچنین، پژوهش درخشان و همکاران (۱۳۹۷)، انتقال آموزش را از جمله راهبردهای استقرار رهبری دانش‌مدار معرفی کرده است که با راهبردهای آموزش‌محور معرفی‌شده در الگوی رهبری دانش‌مدار در این پژوهش مطابقت دارد.

پیامدها: درحقیقت، زمانی که مدیر شرکت دانش‌بنیان یا همان رهبر دانش‌مدار در کنار سایر کارکنان کوشش می‌کنند، فضای یادگیری و جو اشتراک و تبادل دانش را در شرکت ایجاد و از یادگیری کارکنان حمایت کنند، به استقبال ایده‌های نو بروند، از خطاها چشم‌پوشی می‌کنند و یادگیری و رفتارهای دانشی را ارج بدانند و تشویق کنند، در کنار این واقعیت که کارکنان شرکت دانش‌بنیان، کارکنان دانشی هستند که به دنبال پاداش‌های معنایی هستند و ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارند، رهبری دانش‌مدار، آثار و پیامدهایی از جمله بهبود عملکرد و مزیت رقابتی شرکت، بهبود کیفیت

دانش‌بنیان بکوشند؛

۲- دولت و نهادهای مرتبط، حمایت‌های مالی و تسهیلات بیش از پیش از شرکت‌های دانش‌بنیان داشته باشند و

۳- رهبران و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان برای حفظ و ارتقای روابط صمیمانه و جوّ مبتنی بر اعتماد در این شرکت‌ها از طریق اقداماتی مانند برگزاری دوره‌های دوستانه و غیررسمی، پرهیز از کنترل شدید و ادامه‌رویه خودکنترلی توسط کارکنان، حفظ ساختار مسطح و پرهیز از بروکراسی‌های دست‌وپاگیر درباره‌ی این شرکت‌ها بکوشند.

با عنایت به عوامل مداخله‌گر شناسایی‌شده در الگوی رهبری دانش‌مدار، پیشنهاد می‌شود:

۱- نقش دولت با نهادهای سازمی مفاهیمی مانند اشتراک دانش در بطن جامعه با ارتقای سرمایه اجتماعی از ابتدای مقاطع آموزشی بازآفرینی شود؛

۲- با به‌کارگیری رسانه‌ها برای جایگاه‌یابی شرکت‌های دانش‌بنیان در جامعه فرهنگ‌سازی شود و

۳- موانع تولید رفع شود و فضای کسب‌وکار شرکت‌های دانش‌بنیان با اصلاح مقررات زاید یا اضافی بهبود یابد و بازار برای تولیدات این شرکت‌ها ایجاد شود.

برای انجام‌دادن پژوهش‌های بیشتر در زمینه رهبری دانش‌مدار پیشنهادهای ذیل مطرح می‌شود:

۱- امکان‌سنجی پیاده‌سازی الگوی شناسایی‌شده در پژوهش حاضر در سایر شرکت‌ها مطالعه شود؛

۲- تأثیر رهبری دانش‌مدار بر خلاقیت و نوآوری کارکنان بررسی شود و

۳- تأثیر الگوی شناسایی‌شده رهبری دانش‌مدار بر سطح تاب‌آوری در شرایط رقابتی بررسی شود.

## منابع

آتشی، ع؛ رستگار، ع. و دامغانیان، ح. (۱۳۹۷) «ارائه مدل زمینه‌ای رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران». *مطالعات رفتار سازمانی*، د ۷، ش ۲، ص ۳۱-۶۶.

اردلان، م؛ اسکندری، ا. و گیلانی، م. (۱۳۹۱) «رهبری دانش،

هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی». *مطالعات*

*مدیریت راهبردی*، د ۳، ش ۱۲، ص ۷۱-۱۰۰.

پدیریان جونی، م؛ وحید، ف. و اسماعیلی، ر. (۱۳۹۸) «واکوی کنش‌های احساسی-عاطفی در درمان اعتیاد مطالعه کیفی با روش نظریه زمینه‌ای»، *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، د ۸، ش ۳، ص ۱۰۵-۱۲۶.

تفرشی، م؛ حسین زاده، ع؛ نفتی، م. و عبدالمهدی، م. (۱۳۹۶) «بررسی تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به‌واسطه تسهیم دانش (مورد مطالعه: شرکت عالیس مشهد)». *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، د ۹، ش ۷، ص ۱۳۶-۱۶۳.

جمالی، ع؛ اسکندری، م. و یگانه جم، ه. (۱۳۹۴) «بررسی ارتباط بین رهبری دانش و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد». *اولین کنفرانس بین‌المللی و اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی*، تهران. ص ۱-۷.

درخشان، م؛ الماسی، م. و زندی، خ. (۱۳۹۷) «نقش میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، د ۷، ش ۲، ص ۱۵۹-۱۷۵.

شهرودی، ح؛ نعمتی، م؛ صادقی، ف. و طباحیان، ل. (۱۳۹۷) «تأثیر ادراک کارکنان از رهبری دانش با نقش واسط ابعاد سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم دریایی نوشهر)». *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، د ۵، ش ۱ (پیاپی ۱۲)، ص ۱۲-۲۸.

شیرازی، ع. و همایونی راد، م. (۱۳۹۴) «بررسی تأثیر فرهنگ مبتنی بر دانش بر اشتراک دانش با تعدیلگری نقش گرایش به اعتماد». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، د ۸، ش ۲۷، ص ۹۹-۱۱۸.

صنوبر، ن؛ صبوری فرد، م؛ شعاران، ا. و امینی، ج. (۱۳۹۵)

- Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological Reports*. 120(6): 1137-1159.
- Chapman, A.L., Johnson, D., and 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.
- Chiu, W.Y., Chang, Y.C., and Lee, Y.D. (2015) Impacts of Knowledge Leadership and the Characteristics of Organizational Structure on Employee Learning Motivation in the Cultural and Creative Industries. In: Zhang Z., Shen Z., Zhang J., Zhang R. (eds) *LISS 2014* (pp. 1573-1578). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Donate, M.J., and Sanchez de Pablo, J.D. (2014) The role of knowledge oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*. 68, 360-370.
- Donnelly, R. (2019) Aligning knowledge sharing interventions with the promotion offirm success: the need for SHRM to balance tensions and challenge, *Journal of Business Research*, 94, 344-352.
- Gürlek, M., and Çemberci, M. (2020) Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance. *Kybernetes*. 49(11), 2819-2846.
- Jayasingam, S., Ansari, M.A., and Jantan, M. (2010) Influencing knowledge workers: the power of top management. *Industrial Management and Data Systems*. 110(1), 134-151.
- Kaffashan Kakhki, M., Hadadian, A., Namdar Joyame, E., and Malakooti Asl, N. (2019) Understanding librarians knowledge sharing behavior: the role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment, *Library and Information Science Research*. 42(1), 1-11.
- Kline, R.B. (2016) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4th Edn. New York. NY: The Guilford Press.
- Lakshman, C. (2007) Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. *Leadership and Organization Development Journal*. 28(1), 51-75
- Lakshman, C. (2009) Organization knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership and Organization Development Journal*. 30(4), 338-364.
- Latif, Kh.F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U.F., and Alam, W. (2020) Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge
- «تأثیر مؤلفه‌های رهبری دانش بر عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری». پژوهش‌ها و مطالعات علوم رفتاری، ش پیاپی ۲۴، ص ۱۰۱-۱۲۰.
- قنبری، س. و اسکندری، ا. (۱۳۹۱) «بررسی رابطه بین رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری در دانشگاه بوعلی سینا همدان». مدیریت دولتی، د ۴، ش ۴، ص ۸۹-۱۱۲.
- محمودی، م؛ صالحی، م. و تقوایی یزدی، م. (۱۳۹۹) «تأثیر رهبری دانش محور بر مرجعیت علمی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های پزشکی کلان منطقه یک». طب و تزکیه، د ۲۹، ش ۱، ص ۱۲-۲۳.
- Abdulqawi Gharama, A.N., Khalifa, G.S.A., and 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.
- Amar, A.D., and Hlupic, V. (2016) Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*. 19(2), 239-260.
- 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 and Knowledge Management*, 16(03), 1750026.
- 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.
- Bildstein, I., Gueldenberg, S., and Tjitra, H. (2012) Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study. *Management Research Review*, 36(8), 788-804.
- Bligh, M.C. (2017) Leadership and Trust. In: Marques J., Dhiman S. (eds). *Leadership Today*. Springer Texts in Business and Economics, Cham: Springer.
- Bozdogan, T. (2013) A research on knowledge leadership characteristics in accounting department managers in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*. 4(14), 129-136.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., and Kang, S. (2017) Leader Trust, Competence, LMX, and Member

- Works, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Viitala, R. (2004) Towards knowledge leadership. *Leadership and Organization Development Journal*. 25(6), 528-544.
- Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y., and Chen, B. (2019) The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding. *Leadership and Organization Development Journal*. 40(6), 669-683.
- Yang, L.R., Huang, C.F., and Hsu, T.J. (2014) Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*. 32(1), 40-53.
- Zhang, L., and cheng, J. (2015) Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design team: the role of social capital. *Project Management Journal*. 46(5), 111-124.
- Zhang, L., and Guo, H. (2019) Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional projects teams: Joint roles of knowledge leadership and trans active memory system. *Information and Management*. 56, 1-13.
- management processes to project success, *Journal of Intellectual Capital*. 22(1), 149-170.
- Lina. G., and Asta. S. (2012) Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 41, 15-22.
- Mabey, C., and Nicholds, A. (2015) Discourses of knowledge across global networks: what can be learnt about knowledge leadership from the ATLAS collaboration. *International Business Review*. 24, 43-54.
- 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.
- McLoughlin, D. (2014) *Knowledge Worker Trust within Organisations*. Ithikos: Emu Plains N.S.W.
- Naqshbandi, M.N., and Jusimuddin, S.M. (2018) Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International business review*. 27, 701-713.
- Paine, K.D. (2003) Guidelines for Measuring Trust in Organizations. available at: [www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf) (accessed 12 November 2011).
- Para-Gonzalez, L., Jimenez-Jimenez, D., and Martinez-Lorente, A.R. (2018) Exploring the mediating Practice, *Employee Relations*. 9(3), 263-275.
- Safari, A., and Azadehdel, M. (2015) The key role of knowledge- oriented leadership regarding to knowledge management practices in innovation performance of manufacturing and commercial companies of Guilan province. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 60, 1-9.
- 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.
- Schermerhorn, J.R. (2012) *Management*. (11th ed). New York: John Wiley and Sons.
- Shamim, S., Cang, S., and Yu, H. (2019) Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*. 30(16), 2387-2417.
- Skyrme, D. (2000) Developing a knowledge strategy: from management to leadership. In: Morey, D., Thuraisingham, B. (Eds.) *Knowledge Management. Classic and Contemporary*