

## رهبری دانش محور و تسهیم دانش

بهروز قلیچلی\*، نوید عزتی\*\*، حسین رحمتی\*\*\*

### چکیده

موفقیت سازمان‌ها در محیط پیچیده امروز نیازمند کسب مزیت رقابتی مبتنی بر دانش است. مزیت‌های مبتنی بر قابلیت‌های درون سازمانی به‌نحوی اثربخش موقعیت رقابتی یک شرکت را تعیین می‌کنند. از چالش‌های فراروی رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان، افزایش بهره‌وری از طریق تسهیم دانش است. رهبران دانش‌محور در این شرکت‌ها با تشویق خلاقیت و نوآوری و ایجاد اعتماد در میان کارکنان فرهنگ سازمانی مناسبی را برای تسهیم دانش به‌منظور تطبیق با سرعت تحولات محیطی و تحقق اهداف سازمانی خلق می‌کنند. پژوهش حاضر درصدد بررسی نقش تعدیل‌کننده فرهنگ دانش‌بنیان در رابطه‌ی بین رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲۰ مدیر در ۳۰ شرکت دانش‌بنیان است. تحلیل آماری داده‌ها و آزمون فرضیات با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شدند. یافته‌های پژوهش نشان دادند سبک رهبری دانش‌محور بر تسهیم دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه تأثیر معناداری ندارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند فرهنگ دانش‌بنیان رابطه رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش در این شرکت‌ها را تعدیل می‌کند. بر این اساس، فرآیندهای مدیریت دانش از طریق فرهنگ سازمانی دانش‌بنیان تسهیل شده‌اند و مدیران شرکت‌های مورد مطالعه از این نوع فرهنگ به‌منظور بهبود تسهیم دانش سود می‌برند. بنابراین، حمایت رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان از ایجاد و حفظ فرهنگ مثبت و مؤثر در تسهیم دانش مورد تأکید است. در بخش پایانی، پیشنهادهایی جهت استفاده پژوهش‌گران آتی و مدیران شرکت‌ها به‌منظور ارتقاء رفتارهای رهبری دانش‌محور، قابلیت فرهنگ دانش‌بنیان و تسهیم دانش بیشتر ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مزیت رقابتی مبتنی بر دانش؛ رهبری دانش‌محور؛ تسهیم دانش؛ فرهنگ دانش‌بنیان

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۰۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۱۷

\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)

b\_ghlichlee@sbu.ac.ir Email:

\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

## ۱. مقدمه

امروزه خلق ثروت از دانش به علت تحولات شگرف فناوری در جهان اهمیت به‌سزایی یافته است، به‌گونه‌ای که در قرن بیست‌ویکم انتظار می‌رود اقتصاد مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورها شکل گیرد و جوامعی که در آن‌ها ثروت ملی و رشد اقتصادی در قالب ایده‌ها و دانش فناوری و نه در قالب مواد و منابع فیزیکی سنجیده می‌شود، یکی پس از دیگری پدیدار شوند و توسعه یابند. لذا سیاست‌گذارانی که به‌دنبال توسعه فناوری و نوآوری در جوامع خود هستند، بایستی با رویکردی سیستمی مبادرت به ایجاد و تقویت نهادها و روابط لازم میان آن‌ها به‌گونه‌ای بنمایند که بتوانند در محیطی مناسب به‌طور هماهنگ و هم‌جهت عمل کرده و به این ترتیب بستر مورد نیاز برای افزایش جریان دانش و ایجاد ارزش افزوده در صنایع خود را فراهم آورند [۳۱]. جهت کسب مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار مبتنی بر دانش، سازمان‌ها دیگر بر کارایی (کاهش هزینه و زمان) تمرکز نمی‌کنند، بلکه به خلاقیت، نوآوری و دانش اولویت می‌دهند. موفقیت یک شرکت به کیفیت دانش به‌کارگرفته شده برای توسعه کسب‌وکار و ارتقاء کیفیت محصولات و خدماتش بستگی دارد. بنابراین، مدیریت دانش می‌تواند به‌منزله استراتژی مدیریت سازمان و همچنین منبع استراتژی‌های رقابتی در نظر گرفته شود [۳].

در همین راستا، کسب‌وکارهای دانش بنیان که نقش مهمی در تولید ثروت و ارزش افزوده در یک جامعه ایفا می‌کنند، باید خود را با تغییر و تحولات نوظهور در محیط جدید کسب‌وکار همگام نموده و برای کسب مزیت رقابتی پایدار در این محیط رقابتی تلاش کنند. شرکت‌های با توانایی یادگیری بیشتر، شانس بیشتری برای ماندگاری در بازار دارند. از راه‌حلهایی که شرکت‌های دانش بنیان برای تطبیق با سرعت تغییرات محیطی می‌توانند مورد توجه قرار دهند، استفاده هوشمندانه از قابلیت مدیریت دانش است. کسب‌وکارهای دانش بنیان شرکت‌هایی هستند که با خلق دانش و نوآوری جهت ایجاد ارزش در محیط رقابتی به فعالیت مشغول هستند. ارزش آفرینی برای مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتریان از عوامل کلیدی موفقیت و بقای این شرکت‌ها هستند. این شرکت‌ها با استفاده از فرآیندهای خلق، انتقال و کاربرد دانش و با تحلیل دقیق آن، به‌طور مستمر تلاش می‌کنند پاسخ مناسبی برای همگام شدن با شتاب و تحول در عناصر محیطی بازار، از جمله سلیقه‌ها و نیازهای مشتریان ارائه دهند. با توجه به اینکه سرعت بالای تغییر و تحول در عرصه دانش و فناوری باعث افزایش تعداد و تنوع محصولات و فناوری‌های کسب‌وکارهای دانش بنیان می‌شود و در عین حال، این محصولات به سرعت منسوخ شده و از عرصه رقابت خارج می‌شوند، در نتیجه مداومت شرکت‌های دانش بنیان در زمینه خلق و تسهیم دانش در فرآیند توسعه محصولات و فناوری‌های جدید [۱۰] و همچنین توجه به توانمندسازهایی مانند رهبری دانش محور و فرهنگ سازمانی دانش بنیان، ضروری و اجتناب ناپذیر است.

از چالش‌های بزرگ فراروی رهبران سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری از طریق تسهیم دانش درون سازمان و دانش خارج از سازمان است [۲۵، ۲۹]. برخی از پژوهش‌گران در دو دهه گذشته به بررسی نقش رهبران در مدیریت دانش پرداخته‌اند و سبک‌های رهبری خاصی را در این زمینه مورد توجه قرار داده‌اند [۱۸]. این پژوهش‌گران همچنین بر لزوم انجام پژوهش‌های بیش‌تر برای مشخص کردن تأثیر مدل‌های مختلف رهبری همانند رهبری دانش محور در فرآیندهای مدیریت دانش تأکید دارند. به‌طور کلی، رهبری دانش محور ایجاد، انتقال، ذخیره‌سازی، و کاربرد دانش در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد؛ رهبری دانش محور ترکیبی از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا همراه با انگیزش و ارتباطات می‌شود [۸]. حمایت رهبران از تسهیم دانش در درون یک سازمان می‌تواند موضوع مهمی در شرکت‌های دانش بنیان باشد [۳۵]. مطالعات تجربی توسط رانولدونه و کورداب [۲۸] نشان دادند که رهبری در شرکت‌های مشاوره‌ای نقش مهمی در اجرای اثربخش فرآیندهای مدیریت دانش از جمله تسهیم دانش دارد. در حقیقت، تسهیم دانش به انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربه‌های اکتسابی با سایر افراد سازمان اشاره دارد [۵].

رابطه بین رهبری دانش محور و تسهیم دانش می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی باشد. ممون و همکاران [۲۲] باور دارند که یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و همدلی نقش اساسی در خلق، تسهیم و انتقال دانش دارد. این نوع فرهنگ از ارتباطات و همکاری در میان کارکنان جهت تشویق گردش دانش و تسهیل حل مسأله خلاقانه حمایت و تقویت می‌کند. به طور کلی، فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در توسعه‌ی فرهنگ دانش‌بنیان دارد [۳۹]. عامل مهم در رابطه بین تسهیم دانش و رهبری دانش محور، فرهنگ دانش بنیان است. این فرهنگ مبتنی بر مدل ذهنی و رفتار کارکنان یک سازمان درباره خلق و تسهیم دانش است. خلق فرهنگ دانش بنیان می‌تواند هسته اصلی توانایی شرکت برای انتقال و تسهیم دانش مؤثر باشد [۷]. همچنین، فرهنگ دانش‌بنیان، رهبری مؤثر دانش را امکان‌پذیر می‌سازد و به نوبه خود تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. از طرف دیگر، فرهنگ دانش‌بنیان به منزله اعتقادات، هنجارهای مشترک، نگرش و ارزش‌هایی است که موجب کسب دانش و تسهیم دانش در محیط داخلی سازمان می‌شود [۱۴].

پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند که بین سبک رهبری دانش محور و تسهیم دانش رابطه معناداری وجود دارد [۲۰، ۲۸، ۳۵]. در این پژوهش‌ها مشخص شد که حمایت رهبران یک سازمان نقش مهمی در خلق و تسهیم دانش در درون یک سازمان دارد. هدف اصلی سبک رهبری دانش‌محور، تشویق آموزش و یادگیری مستمر و تسهیم دانش و تجربیات کارکنان سازمان و مدل‌سازی نقش از طریق قرار دادن افراد در وضعیت‌های چالش برانگیز است. از طرف دیگر، توسعه فرهنگ دانش‌بنیان، اقدام مهم رهبران شرکت‌ها در جهت تسهیل فرآیند مدیریت دانش و خلق محیط یادگیری سازمانی است [۲۸]. به عبارت روشن‌تر، رهبران شرکت‌ها از طریق ایجاد قابلیت‌های فرهنگی دانشی مانند ایجاد اعتماد بین فردی [۲۷]. شبکه‌های اجتماعی [۳۴]، و سیستم‌های تشویقی مبتنی بر دانش [۳۶] می‌توانند به بهبود فرآیند به اشتراک گذاشتن دانش در میان کارکنان سازمان کمک کنند. باتوجه به اهمیت و تأثیر فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش، و در حد بررسی‌های ما در ادبیات پژوهش مربوطه به نظر می‌رسد سؤال نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی دانش بنیان در تقویت رابطه بین سبک رهبری دانش‌محور مدیران و تسهیم دانش کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان هنوز بی‌پاسخ است. بنابراین، هدف اصلی پژوهش در درجه اول کمک به پر کردن این شکاف پژوهش در ادبیات از طریق بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ دانش‌بنیان در رابطه بین رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان است. دوم این که پژوهش حاضر به مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های دانش‌بنیان کمک خواهد کرد تا وضعیت موجود سبک رهبری دانش‌محور، تسهیم دانش و فرهنگ دانش بنیان را در شرکت‌هایشان را ارزیابی و تحلیل کرده و به منظور بهبود آن‌ها اقدامات سازمانی لازم را انجام دهند. با توجه به بحث فوق ساختار این مقاله بدین شرح است: ابتدا، پیشینه پژوهش و مبانی نظری بررسی می‌شوند و سپس، فرضیات پژوهش بر اساس پیشینه پژوهش و مبانی نظری تدوین می‌شوند. در ادامه، روش‌شناسی پژوهش شامل جامعه آماری و روش تحلیل بحث می‌گردند. سپس، نتایج پژوهش بررسی و تحلیل می‌شوند، و در آخر محدودیت‌ها و پیشنهادها ی پژوهش ارائه خواهند شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری دانش محور

در مبانی نظری رهبری مدل‌ها و سبک‌های رهبری مختلفی در شرکت‌ها و سازمان‌ها توسط پژوهش‌گران رشته ارائه شده است. مطالعات رفتاری رهبری که تا اواخر دهه ۱۹۶۰ غالب بودند، بر سبک رفتاری رهبران متمرکز است، برخلاف نظریه صفات، که روی شخصیت رهبران تمرکز داشت. فرض اساسی این نظریه‌ها این است که الگوها/ سبک‌های رفتاری یک رهبر بر اثربخشی کارکنانش تأثیر مستقیمی دارند. مهم‌ترین مدل‌های

رفتاری رهبری شامل: مدل دانشگاه اوهایو (ساختاردهی کار و توجه به کارکنان)؛ مدل دانشگاه میشیگان (کار مدار و کارمند مدار)؛ و شبکه رهبری بلیک و موتون (توجه به کار و توجه به کارکنان). گروه دوم نظریه‌های رهبری، نظریه‌های اقتضایی رهبری هستند. در این گروه سه مدل مهم اقتضایی به سبک‌های رهبری شامل مدل رهبری اقتضایی فیدلر، مدل رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد، و مدل رابرت هاوس وجود دارند. در هر یک از این مدل‌ها سبک رهبری مناسب با توجه به موقعیت مشخص شده است. این مدل‌ها را مدل‌های اگر-پس می‌نامند (بدین معنی که اگر با این وضعیت/ موقعیت مواجه شوم، پس این سبک، بهترین سبک رهبری‌ام است). آخرین گروه مطالعات رهبری، درباره مدل‌های جدید رهبری هستند. برخی از مدل‌های جدید رهبری شامل مدل رهبری تحولی، رهبری کاریزما- آینده‌گرا، رهبری خدمت‌گزار، و رهبری الگو هستند [۱۱]. از آن‌جاکه در اقتصاد دانش محور، کسب‌وکارهای دانش بنیان نقش مهمی در تولید ثروت و ارزش افزوده در یک جامعه ایفا می‌کنند، رهبران این نوع کسب‌وکارها به‌منظور کسب مزیت رقابتی در این محیط کسب‌وکار جدید باید دارای سبک رهبری دانش محور باشند.

ریبیر و سیتار [۳۱] اظهار داشتند رهبری دانش محور به معنی هدایت افراد از یک کانال دانشی است؛ یعنی، رهبران سازمان باید کارکنان دانشی را برای یادگیری و استفاده از دانش هدایت کنند، و در نهایت به اهداف کلی مربوط به دانش دست پیدا کنند. نقش بندی و جاسمودین [۲۴] رهبری دانش‌گرا را نگرش یا اقدام، مشاهده شده یا اسناد شده، تعریف می‌کنند که خلق، تسهیم و کاربرد دانش جدید را بهبود می‌دهد و در نهایت تغییر در نتایج فکری و جمعی را فراهم می‌سازد. بدین ترتیب، رهبری دانش محور باعث می‌شود مدیریت دانش نقش برجسته‌ای در سازمان پیدا کند و فرصت‌های نوآوری درک و استفاده شوند [۳۷]. در سازمان‌های دانش بنیان، دانش‌گران رهبران را کسانی در نظر می‌گیرند که انگیزه و تعهد بالایی برای حمایت از فعالیت‌های دانشی و یادگیری دارند. به علاوه، رهبران دانشی در عوض تقویت رفتارهای منفی که تسهیم و کاربرد دانش را در درون سازمان به مخاطره بیندازند، باید از همکاری‌شان برای انجام فعالیت‌های دانشی و یادگیری قدردانی کنند [۵]. در این راستا، رهبران دانش محور باید کانال‌های اثربخشی برای مدیریت دانش ایجاد کنند، از ابتکارات مناسبی برای اکتشاف دانش و بهره‌برداری دانش استفاده کنند و بهترین شیوه مدیریت دانش را از طریق سبک رهبری، انگیزش، ارتباطات و استقرار اثربخش در شرکت به کار گیرند. بر مبنای سبک رهبری دانش محور، رهبران دانشی باید با توجه به موقعیت، رفتارهای متفاوتی برای تقویت نوآوری داشته باشند [۳۰].

رهبران دانش محور باید به‌مثابه مشاور دانش در سازمان عمل نمایند تا کارکنان سازمان بتوانند درک کنند چگونه کارها و ابتکارات مربوط به دانش را اجرا کنند. علاوه بر این، برای این که رهبران بتوانند موانع ارتباطی دانش را از بین ببرند و موجب شوند که کارکنان انتظارات دانشی شرکت را اجرا کنند، ارتباطات اثربخش با کارکنان برای رهبران دانش محور ضروری است [۳۳]. به‌طور کلی، رهبری دانش محور باید ایجاد، انتقال، ذخیره-سازی، و کاربرد دانش در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد؛ رهبری دانش محور نه تنها ترکیبی از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا است، بلکه شامل انگیزش و ارتباطات می‌شود [۸].

### تسهیم دانش

تسهیم دانش شامل کسب، سازمان‌دهی، کاربرد مجدد و انتقال دانش مبتنی بر تجربه درون سازمانی است [۱۹]. تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربه‌های اکتسابی با سایر افراد سازمان است. تسهیم دانش، در حقیقت فرآیندهای پویا در تعاملات میان فردی هستند که توسط آن، واحد، گروه یا بخشی از سازمان تحت تأثیر دانش و تجربه‌ی واحد، گروه یا بخشی دیگر قرار می‌گیرد [۵]. وقتی می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا به او کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. یک شرکت می‌تواند تسهیم دانش را نه تنها با یکپارچه‌سازی

دانش در استراتژی کسب و کارش، بلکه همچنین از طریق تغییر نگرش و رفتارهای کارکنان برای ایجاد تمایل به تسهیم دانش ارتقاء دهد [۱۹]. به طور معمول تسهیم دانش داخل سازمان آسان تر از به اشتراک گذاری دانش خارج از مرزهای سازمان است؛ چراکه روابط بین اعضای یک سازمان تسهیم دانش درونی سازمانی را تسهیل می کند. عوامل همانند فرهنگ، رهبری، اعتماد و انگیزه ها نیز بر تسهیم دانش تأثیر دارند [۲]. مدیران از تسهیم دانش می توانند در جهت هدایت شیوه ها و اصول رهبری خود استفاده کنند [۱۳].

### فرهنگ دانش بنیان

عطار [۱] معتقد است که فرهنگ عنصر مهمی در مدیریت دانش است. او همچنین اظهار کرد که فرهنگ نقش اثرگذاری در کارایی تسهیم دانش در درون سازمان ها دارد. فرهنگ سازمانی می تواند کارکنان را به خلق و تسهیم دانش در سازمان تشویق کند. لذا، فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در توسعه فرهنگ دانش بنیان دارد [۳۹]. فرهنگ سازمانی دانش محور برای خلق، تسهیم و انتقال دانش بسیار مهم است. این نوع فرهنگ از ارتباطات و همکاری بین کارکنان برای تشویق جریان دانش و تسهیل حل مسأله خلاقانه حمایت می کند [۲۲]. فرهنگ دانش بنیان شامل: باورها، هنجارها، نگرش و ارزش های مشترکی است که موجب کسب و تسهیم دانش در محیط داخلی سازمان می شود [۱۲]، و همچنین جزء جدایی ناپذیری از قابلیت محوری یک سازمان است [۱۴]. حمایت مدیران ارشد سازمان ها، از فرهنگ دانش بنیان می تواند به کارکنان برای کسب دانش جدید، تبدیل و کاربرد آن کمک کند. مطالعات اخیر ارتباط بین قابلیت فرآیند مدیریت دانش و فرهنگ دانش بنیان را با میزان یادگیری افراد بررسی کرده اند [۹، ۱۵]. حمایت مدیران ارشد از فرهنگ دانش بنیان می تواند به کارکنان برای کسب دانش جدید، تبدیل و کاربرد آن کمک کند. همچنین، فرهنگ دانش بنیان دارای اثرات مثبت بر عملکرد افراد است [۱۶]. فرهنگ دانش محور در سازمان باید حامی و مشوق فعالیت های مرتبط با دانش باشد [۶].

### رهبری دانش محور و تسهیم دانش

صیادی [۳۲] توضیح می دهد که مدیران می توانند سازمان های با عملکرد عالی را از طریق رهبری و مدیریت دانش ایجاد کنند. مطالعات نشان می دهد که ادراک مثبت کارکنان از سبک رهبری دانش محور در تسهیم دانش تأثیر دارد [۱]. در همین راستا، حمایت رهبران از کارکنان سازمان به افزایش تسهیم دانش در درون یک سازمان کمک می کند [۳۵]. کانلی و کلووی [۴] باور دارند حمایت رهبر تأثیر قابل توجهی بر خلق دانش سازمانی دارد. حمایت رهبر برای ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مثبت تسهیم دانش در یک سازمان مهم و ضروری است [۲۷]. علاوه بر این، لین [۱۹] اظهار می کند که حمایت رهبران ارشد سازمان تأثیری مهمی بر تمایل کارکنان برای همکاری و مشارکت در کنار همکاران در هر دو فرآیند تسهیم دانش یعنی اهدای دانش و گردآوری دانش دارد. لیو و دفرانک [۲۵] نشان دادند رهبری اثربخش بر هدف افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش تأثیر دارد. هدف اصلی رهبری دانش محور، تشویق یادگیری مستمر در میان کارکنان سازمان و آموزش و مدل سازی نقش از طریق قرار دادن افراد در وضعیت های چالش برانگیز است [۲۰]. هنگامی که فردی به بررسی و بهره برداری از دانش بپردازد، بدین معنی است که آن فرد دانش را برای به اشتراک گذاری با دیگران در دسترس قرار می دهد. رهبر دانش محور کارکنان را در موقعیتی با یک کار متفاوت و جدید که پیش از آن ها انجام نداده اند، قرار می دهد [۱۳]. کارکنان یادگیرنده مایل به انجام وظیفه در یک موقعیت کاری هستند که قبلاً انجام نداده اند. باتوجه به پیشینه پژوهش فوق که نشان دهنده رابطه بین رهبری دانش محور و تسهیم دانش است، فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تدوین شد:

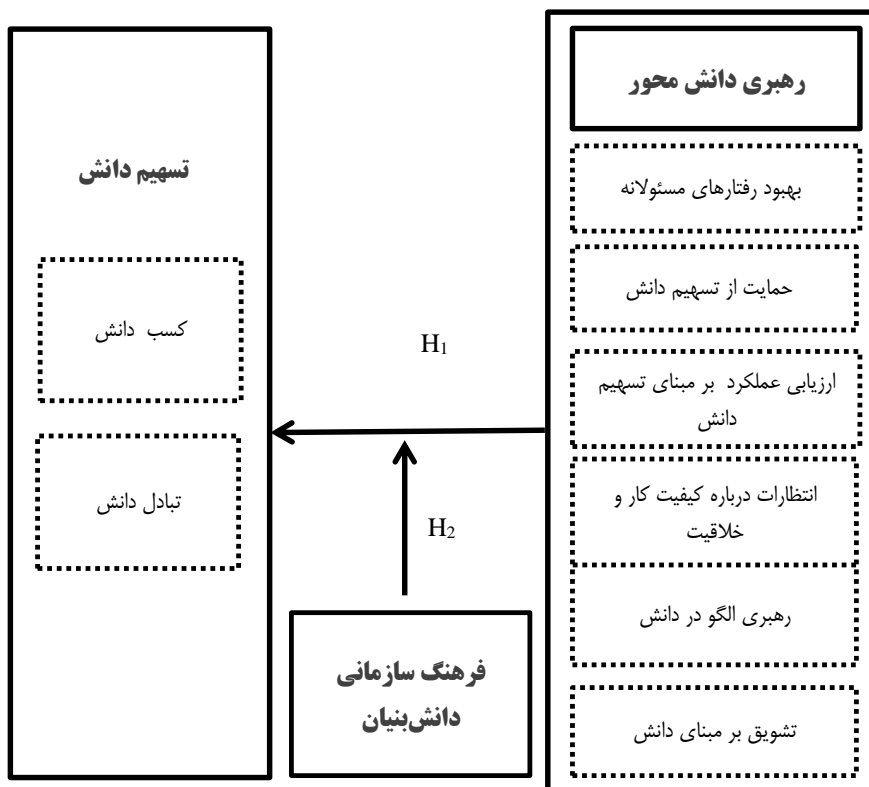
H<sub>1</sub>: سبک رهبری دانش محور در تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### نقش تعدیل‌کننده فرهنگ دانش‌بنیان در رابطه بین رهبری دانش محور و تسهیم دانش

ویژگی‌های مثبت رهبری در سطوح مختلف مدیریت، یک جنبه حیاتی برای توسعه فرهنگ دانشی در سازمان‌ها هستند. در این خصوص می‌توان اشاره کرد در برخی از سازمان‌ها پشتیبانی خوبی از برنامه‌های مدیریت دانش از طرف مدیریت ارشد وجود داشته است؛ لیکن، این برنامه‌ها به دلیل فقدان پشتیبانی مدیران سطوح پایین‌تر سازمانی، در عمل موفق نبوده‌اند [۳۵]. مدیریت مؤثر و رهبری، مکمل یکدیگر هستند و رهبری در تمام سطوح مدیریتی، برای ایجاد فرهنگی مطلوب لازم است [۲۶]. هاوشیلد و همکاران [۱۶] استدلال می‌کنند که توسعه فرهنگ دانش‌بنیان، اولین و مهم‌ترین گام در جهت توسعه محیط یادگیری سازمانی است و فرهنگ مبتنی بر دانش نیز برای سازمان‌ها سودمند است. علاوه بر این، فرآیندهای مدیریت دانش توسط فرهنگ دانش‌بنیان تسهیل شده است و رهبران از این فرهنگ مشارکتی به‌منظور تسهیم دانش سود می‌برند [۳۸]. مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل مؤثر در خلق فرهنگ دانشی مؤثر بر تسهیم دانش، اعتماد میان فردی بین همکاران هر سازمانی است. اعتماد بین کارکنان موجب تسهیل فرآیند تسهیم دانش می‌شود [۲۷]. ارتباطات انسانی با وجود شبکه‌های اجتماعی در محل کار به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. استفاده از شبکه‌های اجتماعی در تشویق انتقال و تسهیم دانش ضروری است [۳۴]. سازمان‌ها از سیستم‌های اطلاعاتی مختلف برای ایجاد مخازن دانش استفاده می‌کنند [۴]. به گفته سید ایکسن و روولاند [۳۶] کارکنان به انگیزه‌ای قوی برای به اشتراک گذاشتن دانش نیاز دارند. مدیران باید در هنگام طراحی سیستم پاداش اهمیت همکاری و به اشتراک گذاری دانش را در نظر بگیرند. این پژوهش‌گران همچنین استدلال می‌کنند که به اشتراک گذاشتن دانش در ساختارهای سازمانی که به راحتی از اطلاعات پشتیبانی می‌کنند، تسهیل می‌شود. باتوجه به پیشینه پژوهش (خلاصه شده در جدول ۱) و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ دانش‌بنیان در رابطه بین رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر تدوین شد:

H<sub>2</sub>: فرهنگ دانش‌بنیان، رابطه‌ی بین سبک رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش را تعدیل می‌کند.

**مدل مفهومی پژوهش.** مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱)، بر اساس مدل دونات و سنچز دی پائولو [۸] در زمینه رهبری دانش‌محور، مدل لین [۱۹] در زمینه تسهیم دانش، مدل گلد و همکاران [۱۲] در زمینه فرهنگ دانش‌بنیان است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

| منابع                         | تمرکز پژوهش                     | رویکرد | توصیف  |
|-------------------------------|---------------------------------|--------|--|
| نقش‌بندی و جاسمودین (۲۰۱۸)    | رهبری دانش گرا                  | کمی    | بررسی تأثیر رهبری دانش‌گرا در قابلیت مدیریت دانش و نوآوری باز در شرکت‌های مالی در بین شرکت‌های چندملیتی فرانسه |
| عطار (۲۰۲۰)                   | فرهنگ سازمانی دانش‌گرا          | نظری   | بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی در تسهیم دانش و سرمایه فکری در شرکت‌ها   |
| صیادی (۲۰۱۹)                  | رهبری دانش‌گرا                  | کمی    | بررسی تأثیر رهبری در مدیریت دانش و عملکرد کسب و کارها  |
| مومن و همکاران (۲۰۲۰)         | فرهنگ سازمانی دانش‌گرا          | کیفی   | بررسی تأثیر فرهنگ در خلق و تسهیم دانش در بین مدیران بانک‌های پاکستانی  |
| لین (۲۰۰۷)                    | تسهیم دانش                      | کمی    | بررسی تسهیم دانش و قابلیت نوآوری: مطالعه تجربی در میان شرکت‌های تایوانی  |
| دونات و سنجر دی پاتولو (۲۰۱۵) | رهبری دانش‌گرا                  | کمی    | نقش رهبری دانش‌گرا در رویه‌های مدیریت دانش و نوآوری در میان شرکت‌های مبتنی بر فناوری                           |
| گلد و همکاران (۲۰۰۴)          | قابلیت‌های مدیریت دانش          | کمی    | بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در میان مدیران ارشد شرکت‌ها                               |
| محمدی شهرودی و همکاران (۱۳۹۷) | رهبری دانش‌گرا و تسهیم دانش     | کمی    | بررسی تأثیر ادراک کارکنان از رهبری دانش در تسهیم دانش با واسطه سرمایه اجتماعی                                  |
| ایزدیان و همکاران (۱۳۹۲)      | مدیریت دانش شرکت‌های دانش بنیان | نظری   | بررسی استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان   |

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان تحت نظارت دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه تهران هستند. به دلیل فقدان بانک اطلاعاتی تعداد جامعه مدیران شرکت‌های مورد مطالعه در دسترس نبود. لذا با مراجعه

حضور و درخواست همکاری از هر شرکت در دسترس، ۱۰۰ شرکت دانش بنیان حاضر به مشارکت در پژوهش شدند. ۳۰۰ پرسشنامه به ۱۰۰ شرکت تحویل شد. داخل هر پاکت ۳ پرسشنامه مدیریتی قرار داده شد. ابتدای هر پرسشنامه درباره هدف پژوهش و این که آن‌ها باید توسط مدیران در هر شرکت تکمیل شود، توضیح مختصری ارائه شده بود. به علاوه، پرسشنامه‌ها به روش حضوری توسط همکار پژوهش توزیع و جمع‌آوری شدند. به منظور اطمینان دادن به پاسخ‌دهندگان بر هدف بدون نام بودن آن‌ها توسط پژوهش‌گر مورد تأکید قرار گرفت. پرسشنامه دارای مقیاس لیکرت هفت گزینه‌ای است. در مجموع، ۱۳۲ پرسشنامه عودت شدند. داده‌های ۱۲ شرکت به دلیل نقص در تکمیل خارج از محدوده ۲ قرار گرفتند. نهایتاً ۱۲۰ پرسشنامه معتبر از ۳۰ شرکت مورد استفاده قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، به منظور تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و از نرم افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شد. در این مطالعه از مقیاس دونات و سنچز دی پائولو [۸] برای اندازه‌گیری رهبری دانش محور، از مقیاس لین [۱۹] جهت اندازه‌گیری تسهیم دانش، و از مدل گلد و همکاران [۱۲] به منظور اندازه‌گیری فرهنگ دانش بنیان استفاده شد. مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرهای اصلی فرضیات پژوهش همراه با منبع اقتباس شده و گویه‌ها در جدول ۲ نیز آورده شده است.

جدول ۲. متغیرها و گویه‌های پرسشنامه

| متغیرها   | ابعاد                                    | گویه‌ها  |
|---|--|--|
| تسهیم دانش<br>(۲۰۰۷)  | تبادل دانش                               | ۱- زمانی که مطلب جدیدی آموختم، با همکارانم به اشتراک می‌گذارم.   |
|   |  | ۲- زمانی که همکارانم مطلب جدیدی آموختند، با من به اشتراک می‌گذارند.  |
|   |  | ۳- به اشتراک گذاری دانش در میان همکاران سازمان معمول و رایج است.   |
|   | کسب دانش                                 | ۴- زمانی که همکاران دانسته‌هایم را از من بخواهند به آن‌ها انتقال می‌دهم.   |
|   |  | ۵- زمانی که همکاران مهارت‌هایم را از من بخواهند به آن‌ها انتقال می‌دهم.  |
|   |  | ۶- وقتی که من از همکاران شرکت دانسته‌هایشان را بخواهم با من به اشتراک می‌گذارند.   |
|   |  | ۷- وقتی که من از همکاران شرکت مهارت‌هایشان را بخواهم با من به اشتراک می‌گذارند.  |
| گلد و همکاران (۲۰۰۱)<br>فرهنگ دانش بنیان  | گلد و همکاران (۲۰۰۱)<br>فرهنگ دانش بنیان | ۸- کارکنان اهمیت دانش برای کسب موفقیت سازمان را درک می‌کنند.   |
|   |  | ۹- در سازمان سطح بالایی مشارکت در کسب و انتقال دانش مورد انتظار است.   |
|   |  | ۱۰- کارکنان در سازمان به پژوهش و تجربه‌کردن تشویق می‌شوند.   |
|   |  | ۱۱- در سازمان آموزش و یادگیری در حین کار مهم و ارزشمند است.  |
|   |  | ۱۲- تخصص فردی کارکنان در سازمان مهم و ارزشمند است.   |
|   |  | ۱۳- در صورت لزوم، کارکنان در سازمان به کمک گرفتن از دیگران، تشویق می‌شوند.   |
|   |  | ۱۴- در سازمان کارکنان به تعامل با گروه‌های دیگر تشویق می‌شوند.   |
|   |  | ۱۵- کارکنان تشویق می‌شوند که در مورد کارشان با افراد سایر گروه‌های کاری گفت‌وگو کنند.  |
|   |  | ۱۶- چشم‌انداز کلی سازمان به روشنی بیان شده‌است.  |
|   |  | ۱۷- اهداف کلی سازمان به روشنی بیان شده‌اند.  |
| ۱۸- دانش سازمان، با سایر سازمان‌ها و افراد به اشتراک گذاشته می‌شود. (برای مثال، شرکاء و گروه‌های تجاری) |  |  |
| رفتارهای مسئولانه   | رفتارهای مسئولانه                        | ۱۹- ارزش و منفعت تسهیم دانش بیشتر از هزینه‌های آن است.   |
|   |  | ۲۰- مدیریت ارشد به طور واضح و روشن از نقش دانش در موفقیت شرکت حمایت می‌کند.  |
|   |  | ۲۱- مدیران محیطی برای رفتار مسئولیت‌پذیر و کار تیمی کارکنان ایجاد کرده‌اند   |
| حمایت تسهیم دانش  | حمایت تسهیم دانش                         | ۲۲- مدیران با فرض ایفای نقش رهبران دانش، انجام وظیفه می‌کنند؛ که عمده ویژگی آن صراحت، تحمل اشتباهات و میانجی‌گری برای دستیابی به اهداف سازمان است. |
|   |  | ۲۳- مدیران، یادگیری از تجارب را تشویق و اشتباهات را تا حد مشخصی تحمل می‌کنند.  |
| ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم   | ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم            | ۲۴- مدیران، یادگیری از تجارب را تشویق و اشتباهات را تا حد مشخصی تحمل می‌کنند.  |
|   |  | ۲۵- مدیران، یادگیری از تجارب را تشویق و اشتباهات را تا حد مشخصی تحمل می‌کنند.  |



| متغیرها | ابعاد               | گویه‌ها  |
|---------|---------------------|--|
|         | دانش                |  |
|         | انتظارات            |  |
|         | کیفیت کار و خلاقیت  | ۲۴- مدیران مثل مشاوران رفتار می‌کنند و کنترل‌ها فقط به منظور ارزیابی اجرای اهداف است.          |
|         | رهبری الگو در دانش  | ۲۵- مدیران کسب و یادگیری دانش برون سازمانی را تشویق می‌کنند.                                   |
|         | تشویق بر مبنای دانش | ۲۶- مدیران به کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند و آن را اجرا می‌کنند، پاداش می‌دهند. |

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**داده‌های جمعیت‌شناختی:** در جدول ۳ شاخص‌های مرکزی، پراکندگی سابقه کار و سن پاسخ‌دهندگان، و توزیع فراوانی سطح تحصیلات و جنسیت و درصد فراوانی آن‌ها ارائه شده است. داده‌های جمعیت‌شناختی در این پژوهش با هدف توصیف جامعه آماری مورد مطالعه بررسی شدند. در این پژوهش، بررسی رابطه عوامل جمعیت‌شناختی و متغیرهای فرضیات پژوهش مورد تأکید نیست. با این وجود، در پژوهش‌های آتی می‌توان رابطه احتمالی این عوامل با متغیرهای این پژوهش را بر مبنای ادبیات مرتبط، مفهومی‌سازی و آزمون کرد. نتایج بررسی آمار جمعیت‌شناختی نشان داد که ۶۰ درصد از پاسخگویان مرد و ۴۰ درصد از پاسخگویان زن است. همچنین ۳۳/۳ درصد از پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی، ۳۳/۳ درصد از پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی، و ۱۴/۲ درصد دارای مدرک دکتری هستند. متوسط سابقه کاری جامعه آماری، ۷ سال است که نشان می‌دهد کارکنان مدیریتی در دهه اول کاریشان در شرکت‌های مورد مطالعه قرار دارند. خلاصه این اطلاعات در جدول ۳ نشان داده شده است.

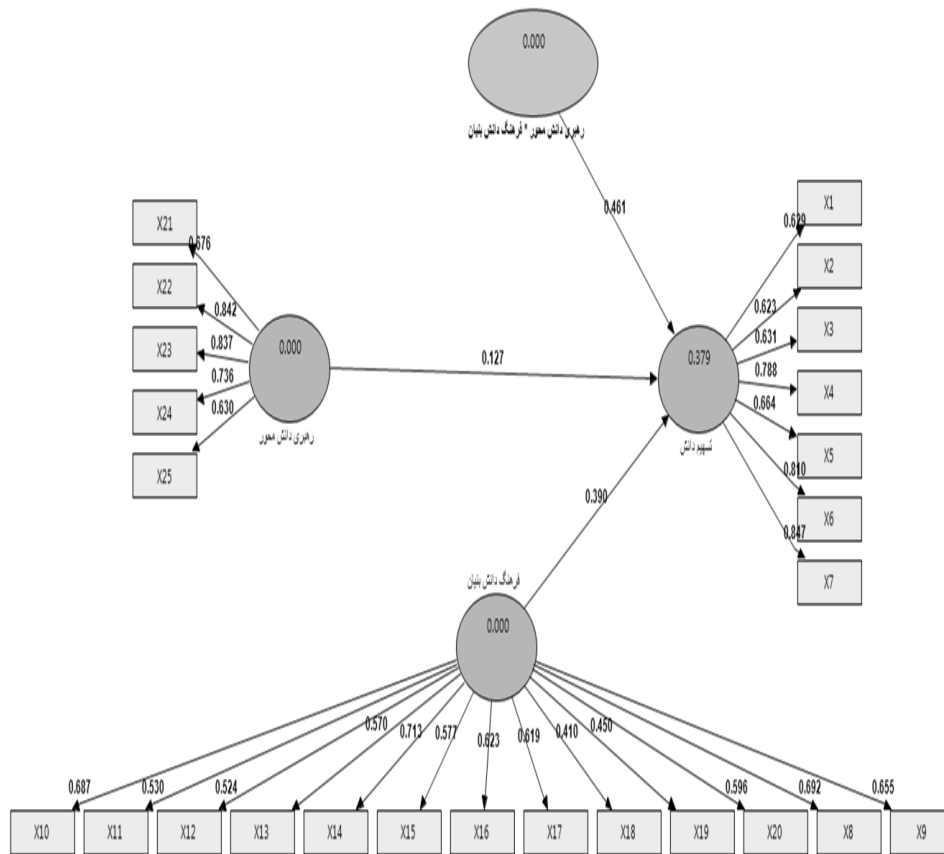
جدول ۳. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و توزیع فراوانی

| داده‌ها      | تعداد    | کمینه         | بیشینه | میانگین | انحراف استاندارد |
|--------------|----------|---------------|--------|---------|------------------|
| سابقه کار    | ۱۲۰      | ۱             | ۳۵     | ۷/۰۰۸   | ۶/۹۰۵            |
| سن           | ۱۲۰      | ۲۳            | ۵۷     | ۳۱/۳۸۳  | ۶/۷۰۶            |
|              | کارشناسی | کارشناسی ارشد |        | دکتری   |                  |
| سطح تحصیلات  | ۴۰       | ۶۳            |        | ۱۷      |                  |
|              | ۳۳/۳     | ۵۲/۵          |        | ۱۴/۲    |                  |
| جنسیت        | مرد      | زن            |        |         |                  |
| فراوانی      | ۷۲       | ۴۸            |        |         |                  |
| درصد فراوانی | ۶۰       | ۴۰            |        |         |                  |

در این مطالعه سه متغیر وجود دارد که توسط ۲۶ گویه، اندازه‌گیری شده‌اند. نتایج بررسی نشان داد که گویه شماره ۲۶ به علت کوچک‌تر بودن بار عاملی از میزان ۰/۴ و سطح معناداری  $t$  از میزان ۱/۹۶ دارای بار عاملی معنادار نبوده و از مدل حذف می‌شود. در جدول ۴ ضرایب بارهای عاملی و معناداری مدل اصلاح شده ارائه شده‌است، نتایج بررسی نشان داد تمامی گویه‌ها به صورت معناداری متغیرهای پنهان مربوط به خود را تبیین می‌کنند. همچنین، در شکل ۲ نمودار بررسی ضرایب مدل اصلاح شده نمایش داده شده است.

جدول ۴. ضرایب بارهای عاملی، سطح معناداری، میانگین و انحراف معیار گویه‌ها

| متغیر            | گویه‌ها | میانگین | انحراف معیار | بار عاملی | خطای استاندارد | سطح معناداری t | نتیجه      |
|------------------|---------|---------|--------------|-----------|----------------|----------------|------------|
| تسهیم دانش       | X1      | ۶/۱۷۵   | ۰/۹۱۴        | ۰/۶۲۸۹    | ۰/۶۲۶          | ۰/۰۸۹۲         | معنادار    |
|                  | X2      | ۵/۵۱۷   | ۱/۰۶۹        | ۰/۶۲۲۷    | ۰/۶۱۱۷         | ۰/۰۸۷۸         | معنادار    |
|                  | X3      | ۵/۵۱۷   | ۱/۲۱۶        | ۰/۶۳۱۲    | ۰/۶۱۷۶         | ۰/۱۰۱          | معنادار    |
|                  | X4      | ۶/۴۵۸   | ۰/۷۷۷        | ۰/۷۸۷۶    | ۰/۷۸۸۹         | ۰/۰۵۳          | معنادار    |
|                  | X5      | ۶/۳۴۲   | ۰/۹۶۱        | ۰/۶۶۳۶    | ۰/۶۶۸۶         | ۰/۰۷۲۹         | معنادار    |
|                  | X6      | ۵/۷۶۷   | ۱/۱۲۱        | ۰/۸۰۹۵    | ۰/۸۰۷          | ۰/۰۴۴۵         | معنادار    |
|                  | X7      | ۵/۷۷۵   | ۱/۱۸۴        | ۰/۸۴۷     | ۰/۸۴۰۸         | ۰/۰۳۸۹         | معنادار    |
|                  | X8      | ۵/۷۳۳   | ۱/۲۰۰        | ۰/۶۹۲     | ۰/۶۹۰۳         | ۰/۰۶۴۱         | معنادار    |
|                  | X9      | ۶/۰۰۰   | ۱/۰۲۱        | ۰/۶۵۵۵    | ۰/۶۵۶۹         | ۰/۰۸۴۱         | معنادار    |
|                  | X10     | ۵/۵۳۳   | ۱/۳۳۴        | ۰/۶۸۶۹    | ۰/۶۸۶۹         | ۰/۰۹۱۸         | معنادار    |
| فرهنگ دانش‌بنیان | X11     | ۵/۸۵۸   | ۱/۲۱۱        | ۰/۵۳۰۳    | ۰/۵۰۰۵         | ۰/۱۱۱۰         | معنادار    |
|                  | X12     | ۵/۰۵۰   | ۱/۱۱۴        | ۰/۵۲۴۱    | ۰/۵۰۳۶         | ۰/۰۹۲۴         | معنادار    |
|                  | X13     | ۵/۹۲۵   | ۰/۹۷۲        | ۰/۵۷      | ۰/۵۵۳۶         | ۰/۰۹۳۵         | معنادار    |
|                  | X14     | ۵/۵۰۸   | ۱/۲۸۳        | ۰/۷۱۳۵    | ۰/۶۹۶۵         | ۰/۰۹۴۳         | معنادار    |
|                  | X15     | ۵/۳۲۵   | ۱/۲۷۸        | ۰/۵۷۷۴    | ۰/۵۵۸۳         | ۰/۱۲۳۱         | معنادار    |
|                  | X16     | ۵/۳۰۸   | ۱/۳۷۱        | ۰/۶۲۲۷    | ۰/۵۹۲۴         | ۰/۱۳۱۲         | معنادار    |
|                  | X17     | ۵/۴۲۵   | ۱/۴۲۴        | ۰/۶۱۹     | ۰/۵۸۳۶         | ۰/۱۳۲۵         | معنادار    |
|                  | X18     | ۵/۶۸۳   | ۱/۴۸۹        | ۰/۴۰۹۶    | ۰/۳۹۲          | ۰/۱۲۳۵         | معنادار    |
|                  | X19     | ۵/۶۰۸   | ۱/۲۷۹        | ۰/۴۵۰۱    | ۰/۴۳۱۴         | ۰/۱۲۰۱         | معنادار    |
|                  | X20     | ۵/۸۴۲   | ۱/۱۸۱        | ۰/۵۹۶۳    | ۰/۵۷۳۶         | ۰/۰۹۶۳         | معنادار    |
| رهبری دانش       | X21     | ۵/۷۱۷   | ۱/۱۲۴        | ۰/۶۷۶     | ۰/۶۶۲          | ۰/۱۰۲۲         | معنادار    |
|                  | X22     | ۵/۴۶۷   | ۱/۳۷۰        | ۰/۸۴۲۳    | ۰/۸۱۹۵         | ۰/۰۹۵۱         | معنادار    |
|                  | X23     | ۵/۶۶۷   | ۱/۱۶۲        | ۰/۸۳۷۳    | ۰/۸۲۳۹         | ۰/۰۷۷۵         | معنادار    |
|                  | X24     | ۵/۳۸۳   | ۱/۴۵۰        | ۰/۷۳۶۵    | ۰/۷۰۸۶         | ۰/۰۹۳۸         | معنادار    |
|                  | X25     | ۵/۶۵۰   | ۱/۰۷۴        | ۰/۶۲۹۷    | ۰/۶۱۹۳         | ۰/۱۲۷۷         | معنادار    |
|                  | X26     | ۵/۰۵۰   | ۱/۶۲۴        |           |                |                | حذف از مدل |



شکل ۲. نمودار بررسی ضرایب مدل اصلاح شده

بررسی ضرایب آلفای کرونباخ (Cronbach's alpha)، پایایی ترکیبی سازه‌ها (Composite Reliability) و روایی هم‌گرا در جدول شماره ۵ ارائه شده است. با توجه به این که مقدار مناسب برای دو شاخص مذکور مقدار ۰/۷ است مشخص می‌شود که تمامی متغیرهای پنهان (سازه) مورد بررسی، در وضعیت مطلوب قرار دارند. با توجه به این که مقدار مناسب برای شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مقدار ۰/۵ است، مشخص می‌شود که متغیرهای تسهیم دانش و رهبری دانش محور در وضعیت مطلوب قرار دارند. با این وجود، فرهنگ دانش بنیان نامطلوب گزارش شد. برای تعیین روایی واگرا پس از تعریف کردن سازه برای اندازه‌گیری آن، آزمون مربوطه انجام شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است، که میزان جذر AVE برای هر یک از سازه‌ها بیش‌تر از ضریب همبستگی میان سازه‌ها باشد. نتایج بررسی نشان داد که روایی واگرا مورد تأیید است.

جدول ۵. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و میانگین واریانس استخراجی

| متغیر            | CR     | α      | AVE    | همبستگی بین سازه‌ها |                  |
|------------------|--------|--------|--------|---------------------|------------------|
|                  |        |        |        | رهبری دانش محور     | فرهنگ دانش بنیان |
| تسهیم دانش       | ۰/۸۸۰۳ | ۰/۸۴۰۸ | ۰/۵۱۶۴ | -                   | -                |
| رهبری دانش محور  | ۰/۸۶۳۳ | ۰/۸۰۴۷ | ۰/۵۶۱۳ | ۰/۷۴۹               | -                |
| فرهنگ دانش بنیان | ۰/۸۷۴۴ | ۰/۸۵۱۴ | ۰/۳۵۳۹ | ۰/۵۷۳               | ۰/۵۹۴            |

معیار ضریب تعیین (R Square) نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته است. با توجه به میزان استاندارد این شاخص (بالاتر از ۰/۳۳ ملاک متوسط و ۰/۶۷ ملاک قوی) معیار Q<sup>2</sup> قدرت پیش‌بینی مدل

را مشخص می‌سازد. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب برای شدت این شاخص از ضعیف تا قوی تعیین شده است. اعداد گزارش شده در جدول ۶ نشان می‌دهند معیار R Square در وضعیت متوسط قرار دارد و معیار  $Q^2$  برای متغیر تسهیم دانش در وضعیت مطلوب قرار دارد.

جدول ۶. بررسی معیار بررسی معیار  $R^2$  و  $Q^2$

| نتیجه | $Q^2 =$<br>(1-SSE/SSO) | جمع مربع مقادیر خطا در پیش‌بینی شاخص -<br>های سازه درون زا | جمع مقادیر مربوط به<br>شاخص‌ها | R Square | متغیر      |
|-------|------------------------|--|--------------------------------|----------|------------|
| مطلوب | ۰/۵۱۷۵                 | ۴۰۵/۳۰۷۹   | ۸۴۰                            | ۰/۳۷۸۷   | تسهیم دانش |

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از شاخص‌های بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر هستند. لذا مدل با تکیه بر این شاخص‌ها مورد تأیید است.

جدول ۷. بررسی معیار کیفیت مدل ساختاری

| CV-communality<br>اعتبار اشتراک | CV-redundancy<br>اعتبار افزونگی |   |
|---------------------------------|---------------------------------|---|
| ۰/۵۶۱                           | ۰/۵۶۱                           | رهبری دانش محور - < تسهیم دانش                      |
| ۰/۳۵۱                           | ۰/۳۵۱                           | فرهنگ دانش بنیان - < تسهیم دانش                     |
| ۰/۲۲۱                           | ۰/۲۲۱                           | رهبری دانش محور - < فرهنگ دانش بنیان - < تسهیم دانش |
| ۰/۵۱۷                           | ۰/۱۹۱                           | تسهیم دانش  |

برای بررسی نیکویی برازش مدل از شاخص GOF استفاده شده است. این معیار از جذر حاصل ضرب میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین R Square محاسبه می‌شود.

جدول ۸. مقادیر اشتراکی

| متغیر            | میانگین مقادیر اشتراک هر سازه |
|------------------|-------------------------------|
| تسهیم دانش       | ۰/۵۱۶۴                        |
| رهبری دانش محور  | ۰/۵۶۱۳                        |
| فرهنگ دانش بنیان | ۰/۳۵۳۹                        |

با توجه به جدول ۸ مشخص می‌شود میانگین مقادیر اشتراکی میزان ۰/۴۷۷ است. همچنین، میانگین R Square گزارش شده در جدول ۵، ۰/۳۷۸ است. با توجه به مقادیر مذکور میزان شاخص GOF برابر با ۰/۴۲۴ است؛ که با توجه به حد استاندارد این شاخص (۰/۳۶)، مشخص می‌شود مدل در وضعیت مطلوب و مناسبی است. **بررسی فرضیه‌های پژوهش.**

در سطح اطمینان ۰/۹۵ بر اساس نتایج جدول ۹ ضریب مسیر به ترتیب میزان ۰/۱۲۷ و ۰/۴۶۰ است. با توجه به کوچک‌تر بودن میزان سطح معناداری t از میزان ۱/۹۶، مشخص می‌شود سبک رهبری دانش محور بر تسهیم دانش تأثیر معناداری ندارد؛ و با توجه به بزرگ‌تر بودن میزان سطح معناداری t از میزان ۱/۹۶، مشخص می‌شود فرهنگ دانش بنیان، رابطه بین سبک رهبری دانش محور در تسهیم دانش را تعدیل می‌کند.

جدول ۹. بررسی فرضیه‌ها

| فرضیه‌ها  | ضریب مسیر | خطای استاندارد | سطح معناداری t | نتیجه آزمون |
|---|-----------|----------------|----------------|-------------|
| سبک رهبری دانش محور -> تسهیم دانش                 | ۰/۱۲۷۲    | ۰/۱۰۸۱         | ۱/۱۷۶۱         | رد فرضیه    |
| رهبری دانش محور -> فرهنگ دانش بنیان -> تسهیم دانش | ۰/۴۶۰۸    | ۰/۱۶۶          | ۱/۷۷۵۲         | پذیرش فرضیه |

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به تحلیل‌های توصیفی مشخص شد که برای متغیر تسهیم دانش گویه «زمانی که همکاران دانسته‌هایم را از من بخواهند به آن‌ها انتقال می‌دهم» دارای بیش‌ترین میانگین و گویه «زمانی که همکارانم مطلب جدیدی آموختند، با من به اشتراک می‌گذارند» و همچنین «به اشتراک‌گذاری دانش در میان همکاران سازمان معمول و رایج است» دارای کم‌ترین میانگین است؛ برای متغیر فرهنگ دانش بنیان گویه «تخصص فردی کارکنان در سازمان مهم و ارزشمند است» دارای بیش‌ترین میانگین و گویه «دانش سازمان، با سایر سازمان‌ها و افراد به اشتراک گذاشته می‌شود» دارای کم‌ترین میانگین است؛ و برای متغیر رهبری دانش محور گویه «در سازمان، رهبری، محیطی برای رفتار مسئولیت‌پذیر و کار تیمی کارکنان ایجاد کرده‌است». دارای بیش‌ترین میانگین و گویه «مدیران به کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند و آن را اجرا می‌کنند، پاداش می‌دهند» دارای کم‌ترین میانگین است.

در بررسی فرضیات پژوهش، ارتباط دو متغیر رهبری دانش محور و تسهیم دانش در شرکت‌های دانش بنیان از طریق تحلیل مسیر مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس تحلیل آماری فرضیه اول پژوهش مشخص شد سبک رهبری دانش محور بر تسهیم دانش در جامعه آماری مورد مطالعه تأثیر معناداری ندارد. دلیل رد این فرضیه ممکن است فقدان وجود و استقرار فرهنگ دانشی مناسب در شرکت‌های مورد مطالعه دانست. به همین دلیل، تأثیر متغیر تعدیل‌گر فرهنگ دانش بنیان بر رابطه رهبری دانش محور و تسهیم دانش در شرکت‌های دانش بنیان مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج فرضیه دوم پژوهش مشخص شد فرهنگ دانش بنیان، رابطه بین سبک رهبری دانش محور در تسهیم دانش را تعدیل می‌کند. این یافته با مطالعات و پیشینه پژوهش‌های قبلی همسو است. برای مثال، ریبیری و سیتار [۳۰] اظهار کردند فرآیندهای مدیریت دانش توسط فرهنگ دانش بنیان تسهیل شده است و رهبران از این فرهنگ مشارکتی به‌منظور تسهیم دانش سود می‌برند. حمایت رهبر برای ایجاد و حفظ فرهنگ مثبت و مؤثر در تسهیم دانش در یک سازمان ضروری است [۲۰]. به عبارت دیگر، در بحث رهبری دانش محور می‌توان اظهار کرد سبک رهبری دانش محور به‌منظور مدیریت مؤثر سازمان‌های دانش بنیان، ضروری است.

براساس نتایج این پژوهش مهم‌ترین نقطه قوت شرکت‌های مورد مطالعه در بحث رهبری دانش محور این است که مدیران شرکت‌ها محیط کاری مناسبی را برای رفتار مسئولیت‌پذیر و کار تیمی کارکنان ایجاد کرده‌اند. از طرف دیگر، مهم‌ترین نقطه قابل بهبود شرکت‌های مورد مطالعه در بحث رهبری دانش محور این است که مدیران باید نقش خود را مشاور و مربی کارکنان در فرآیند تسهیم دانش بیشتر بهبود دهند. همسو با این یافته‌ها، پیشنهاد‌های زیر جهت ارتقاء سبک رهبری دانش محور در شرکت‌های دانش بنیان ارائه شدند. این پیشنهادها براساس مبانی نظری مربوطه [۸] هستند:

- تدوین مدل شایستگی‌های رهبری مدیران شرکت متناسب با مدیریت دانش شرکت؛
- آموزش مدیریت دانش به کارکنان توسط رهبران شرکت؛
- توسعه کار تیمی در میان همکاران و ارزیابی عملکرد کارکنان براساس عملکرد تیمی‌شان؛

- توسعه مدیران با روش مربی‌گری و با هدف ارتقاء عملکرد رفتاری مدیران براساس معیارهای رفتاری مانند تحمل اشتباهات کارکنان در فرآیندهای کاری و الگوی نقش شدن در فرآیند تسهیم دانش و بینش‌ها با کارکنان؛
  - مستندسازی تجربیات حاصل از انجام کارها و پروژه‌ها و تشویق کارکنان به استفاده از آن‌ها؛
  - الگوبرداری از تجربیات موفق سایر سازمان‌ها به‌منظور ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی؛
  - حمایت از طراحی و استقرار نظام پاداش مبتنی بر تسهیم دانش.
  - رهبری دانش محور در تمام سطوح مدیریتی، برای ایجاد فرهنگ دانشی مطلوب لازم است. به عبارت واضح‌تر، نه تنها رهبری دانش‌محور در سطح مدیریت ارشد مهم است، بلکه ضروری است مدیران میانی و مدیران عملیاتی ویژگی‌های رهبری دانش‌محور را برای توسعه و حمایت از فرهنگ تسهیم دانش در سراسر سازمان از خود نشان دهند. هاوشیلد و همکاران [۱۴] استدلال کردند توسعه فرهنگ مبتنی بر دانش، مهم‌ترین گام در جهت توسعه محیط یادگیری است و فرهنگ مبتنی بر دانش نیز برای سازمان‌های دانشی سودمند است. براساس نتایج این پژوهش مهم‌ترین نقطه قوت شرکت‌های مورد مطالعه در بحث فرهنگ دانش‌بنیان این است که در این شرکت‌ها تخصص فردی کارکنان سازمان موضوع مهم و ارزشمندی است. همچنین، در شرکت‌های مورد مطالعه سطح بالای مشارکت در کسب و انتقال دانش مورد انتظار است. با این وجود، از طرف دیگر مهم‌ترین نقاط قابل بهبود شرکت‌های مورد مطالعه در بحث فرهنگ دانش بنیان بدین شرح هستند: این شرکت‌ها در رابطه با تسهیم دانش و استفاده از تجربیات سازمانی با سایر سازمان‌ها برای مثال، شرکاء تجاری به‌خوبی عمل نمی‌کنند. همچنین نقطه قابل بهبود دیگر آن‌ها به اشتراک‌گذاری نسبتاً نامناسب چشم‌انداز سازمانی به‌طور واضح و جذاب در میان همکاران است. یک متغیر فرهنگی دیگر که ضروری است در این شرکت‌ها تقویت شود این است که آن‌ها در طراحی و استقرار نظام‌های تشویق کارکنان دانشی جهت تسهیم دانش و تجربه با یکدیگر آن‌چنان که باید خوب عمل نکردند.
  - با توجه به یافته‌های فوق پیشنهادهاى مربوطه جهت توسعه فرهنگ دانش‌بنیان در شرکت‌های دانش بنیان به شرح زیر هستند. این پیشنهادها براساس مبانی نظری مرتبط [۷] هستند.
  - تدوین ارزش‌های فرهنگی متناسب با مدیریت دانش در سطح شرکت؛
  - تدوین کدهای رفتاری تسهیم دانش بر مبنای ارزش‌های سازمانی شرکت؛
  - اعزام کارکنان به سایر شرکت‌ها جهت یادگیری از تجربیات موفق‌شان؛
  - مشارکت کارکنان در تدوین چشم‌انداز و اهداف استراتژیک شرکت و بحث و تبادل نظر در خصوص آن‌ها؛
  - برقراری پیوند بین تسهیم دانش و پرداخت پاداش همکاران شرکت‌های دانش بنیان.
- یافته‌های پژوهش نشان داد که در این شرکت‌ها مدیران با سبک رهبری دانش محور و با ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی دانش‌بنیان نقش مؤثری در کسب و تبادل دانش ایفاء می‌کنند. بررسی نتایج پژوهش درباره متغیر وابسته «تسهیم دانش» و وضعیت موجود آن در این شرکت‌ها تحت تأثیر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری دانش محور نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌های مورد مطالعه باید اقدامات بهبود جهت افزایش تسهیم دانش در میان کارکنان را برنامه‌ریزی و اجرا کنند. یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین نقطه قوت شرکت‌های مورد بررسی در بحث تسهیم دانش این است که کارکنان این شرکت‌ها به تسهیم دانش و تجربه با یکدیگر علاقمند هستند. داده‌های جمعیت‌شناختی می‌تواند به تحلیلی این نتیجه کمک کند. تحصیلات عالی و همچنین تجربه کاری کم در میان کارکنان شرکت‌های مورد مطالعه می‌تواند انگیزه‌های خوبی برای یادگیری و استفاده از تجربیات موفق سایرین

از نظر افراد مورد بررسی هستند. با این وجود، مهم‌ترین نقاط قابل بهبود شرکت‌های مورد مطالعه در این بحث این بود که کارکنان در عمل دانش‌های کسب شده جدید خود را با سایر همکاران تبادل نمی‌کردند و همچنین اشتراک دانش در میان آن‌ها رایج نبود. همسو با یافته‌های پژوهش‌های قبلی [۲۰، ۲۸، ۳۵] فرآیندهای مدیریت دانش توسط فرهنگ دانش‌بنیان تسهیل شده است و رهبران با ارتقاء این نوع فرهنگ سازمانی می‌توانند به بهبود فرآیند تسهیم دانش کمک کنند. همسو با این یافته‌ها، پیشنهاد‌های زیر جهت بهبود فرآیند تسهیم دانش در شرکت‌های دانش بنیان ارائه شدند. این پیشنهادها براساس مبانی نظری [۱۶] هستند:

- تدوین راهبرد تسهیم دانش همسو با استراتژی کسب‌وکار و قابلیت‌های سازمانی؛
- تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد براساس تسهیم دانش کارکنان؛
- تشکیل هسته‌های دانشی جهت تشویق کارکنان به یادگیری و تسهیم دانش با یکدیگر؛
- ایجاد پایگاه‌های دانشی جهت ذخیره‌سازی و امکان استفاده سریع همکاران از آن‌ها؛
- فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای جهت بازآموزی و همچنین ارتقاء سطح دانش و مهارت‌ها و توانایی‌های همکاران این شرکت‌ها؛
- ایجاد مشوق‌های مالی و غیرمالی جهت تبادل دانش بیشتر در میان همکاران.

هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است که نتایج پژوهشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این پژوهش به نوبه خود با چند محدودیت مواجه بود. با توجه به اتخاذ رویکرد قیاسی در این پژوهش جهت استفاده از پیشینه پژوهش در طراحی مدل مفهومی و تدوین فرضیات رابطه‌ای مبتنی بر آن، یک محدودیت مهم این پژوهش استفاده از رویکرد کمی به منظور آزمون آماری این فرضیات و اندازه‌گیری کمی روابط بین متغیرهای پژوهش است. لذا، برای انجام پژوهش‌های آتی استفاده از روش‌های تحلیلی کیفی-کمی جهت بررسی موضوع پیشنهاد می‌شود. محدودیت دیگر این است که این پژوهش در سطح شرکت‌های دانش بنیان در دو دانشگاه انجام شده است. لذا، یافته‌های پژوهش قابل تعمیم به همه شرکت‌های دانش‌بنیان و یا سایر شرکت‌ها نیست. لذا، برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود این موضوع در جامعه آماری وسیع‌تری در سایر شرکت‌های دانش‌بنیان و یا در شرکت‌های دیگر در صنایع مختلف انجام شود. علاوه بر موارد مذکور، در حین بحث درباره یافته‌های پژوهش در شرکت‌های مورد مطالعه به موضوع احتمال تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی مانند تحصیلات دانشگاهی و سابقه کار بر متغیر «تسهیم دانش» اشاره شد. از آن‌جاکه بررسی تأثیر این عوامل از اهداف پژوهش حاضر نبود، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده این تأثیر در روابط متغیرهای فرضیات پژوهش در این نوع از شرکت‌ها مورد مطالعه قرار گیرد.

## منابع

1. Attar, M.M. (2020). Organizational culture, knowledge sharing, and intellectual capital: directions for future research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11-20.
2. Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
3. Choi, H., Ahn, J-C., Jung, S-H., & Kim, J-H. (2019). Communities of practice and knowledge management systems: effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice*, DOI: 10.1080/14778238.2019.1598578.
4. Connelly, C.E., & Kelloway, E.K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
5. Cummings, J., N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, pubsonline.informs.org
6. Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39, 43-57.
7. DeLong, D. (1997). Building the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviors. Ernst & Young's Center for Business Innovation. Boston.
8. Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J.D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68, 360-370.
9. Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249.
10. Eizadian, Z., Abdollahi, B., & Kiani, M. (2013). A model of knowledge management in Knowledge intensive companies in science and technology parks. *Journal of Technology Growth*, 10 (37), 64-70. (In persion).
11. Ghlichlee, B. (2016). Managers' competencies development. Saffar Press. (In persion).
12. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
13. Han, S.H., Seo, G., Yoon, S.W., & Yoon, D.-Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Workplace Learning*, 28 (3), 130-149.
14. Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W. (2001). Creating a knowledge culture. *The McKinsey Quarterly*, 1, 74-81.
15. Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Rahman, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership, *The Learning Organization*, 23(4), 232-248.
16. Intezari, A., Taskin, N., Pauleen, D. J., & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture, *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492-515.
17. Kohli, A.K., Shervani, T.A., Challagalla, G.N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263-274.
18. Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 338-364.
19. Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
20. Lin, H.F., & Lee, G.G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*, 42(1), 108-125.



21. Liu, Y., & DeFrank, R.S. (2013). Self-interest and knowledge-sharing intentions: the impacts of transformational leadership climate and HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (6), 1151-1164.
22. Memon, S.B, Jawaid A., Qureshi, J.A., & Jokhio, I, A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 1-67.
23. Mohammadi Sharoodi, H., Nemati, M.H., Fershteh, S., & Tabbakhian, L. (2018). Investigation of influencing employee perception of knowledge leadership on knowledge sharing: the mediating role of social capital dimensions (a case study: Imam Khomeini maritime University. *Journal of Teaching in marine Sciences*, 12, Spring. (In persian).
24. Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27, 701–713.
25. Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm -The problem-solving perspective. *Organization science*, 5(6), 617-632.
26. Oliver, S., & Kandadi, K.R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6 – 24.
27. Politis, J. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledg Management*, 7(5), 55-66.
28. Raudeliūnienė, J., & Kordab, M. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management processes in the Middle Eastern audit and consulting companies. *Business, Management and Education*, 17(2), 248-268.
29. Reid, F. (2003). Creating a knowledge sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 30(3), 43-9.
30. Ribiere, V. M., & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership nurturing knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research Practice*, 1(1), 39-48.
31. Salavati, A., Rostami Norouz Abad, M., Kamangar, F., & Rahmani Norouz Abad, S. (2014). Systems thinking and implementation of knowledge management. *Journal of strategic management studies*, 5(18), 77-99. (In persian).
32. Sayyadi, M. (2019). How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. *Business Information Review*, DOI: 10.1177/0266382119829643.
33. Schermerhorn, J. R. (2012). *Management*. 11th ed., John Wiley & Sons: New York.
34. Smith, A., & Rupp, W. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-61.
35. Srivastava, A., Bartol, K.M., & Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
36. Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in public organizations: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
37. Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. NewYork: Oxford University Press.
38. Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. HarperCollins, New York, NY.
39. Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M. (2002). *A guide to managing knowledge: cultivating communities of practice*. Harvard Business School Press, Boston, MA.