



## The Mediating Role of Knowledge Management Processes and Infrastructures in the Relationship Between Knowledge-Based Entrepreneurial Leadership and Academic Innovative Performance

Abbas Ghaedamini Harouni<sup>1</sup> | Mehsan Hemtizadeh<sup>2</sup>

1. Department of Management, University of Applied Sciences of Artistic culture of Drijeno Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.  
(Corresponding Author). E-mail: [abbasgheadamini2020@gmail.com](mailto:abbasgheadamini2020@gmail.com)
2. Department of Management, University of Applied Sciences of Artistic culture of Drijeno Center, Chaharmahal and Bakhtiari, Iran.  
E-mail: [mhsanhmtyzadh@gmail.com](mailto:mhsanhmtyzadh@gmail.com)

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

**Received:** 01 Nov 2024

**Received in revised form:**  
23 Feb 2025

**Accepted:** 24 Feb 2025

**Available online:** 24 Feb 2025

**Keywords:**

Knowledge Sharing,  
Entrepreneurial Leadership  
Style, Competitiveness,  
Knowledge-Based Culture,  
Organizational Innovation.

Knowledge-based entrepreneurial leadership, as a key driver of innovation, holds significant importance in academic domains. This study aimed to analyze the mediating role of knowledge management processes and infrastructures in the relationship between knowledge-based entrepreneurial leadership and academic innovative performance among university managers in Chaharmahal and Bakhtiari province, Iran. This research is applied and descriptive-correlational in nature. The statistical population consisted of 410 personnel of universities in Chaharmahal and Bakhtiari province, from which 205 were selected using stratified random sampling with proportional allocation. The research instruments were standard questionnaires on knowledge-based entrepreneurial leadership, innovative performance, and knowledge management. The face and content validity of the questionnaires were confirmed by an expert panel, and their construct validity was confirmed through confirmatory factor analysis. The reliability of the questionnaires was assessed and confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The data were analyzed using structural equation modeling. The results indicated that knowledge-based entrepreneurial leadership positively and significantly affects knowledge management infrastructures and processes, and directly enhances academic innovative performance. Furthermore, knowledge management infrastructures and processes also directly influence innovation. Mediation analysis revealed that these two variables significantly mediate the relationship between entrepreneurial leadership and innovation. These findings underscore the pivotal importance of knowledge management in linking entrepreneurial leadership to academic innovation and are consistent with previous research. It is recommended that university managers enhance innovation by improving technological infrastructures and strengthening knowledge-sharing processes. Additionally, future research should explore moderating variables.

**Education and Management of Entrepreneurship, 2025, Vol. 3, No. 4, pp 63-89**

**Cite this article:** Ghaedamini Harouni, A., & Hemtizadeh, M. (2025). The Mediating Role of Knowledge Management Processes and Infrastructures in the Relationship Between Knowledge-Based Entrepreneurial Leadership and Academic Innovative Performance. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 63-89. doi: 10.22126/eme.2025.11291.1121 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.11291.1121>

Publisher: Razi University

## Extended Abstract

### Introduction

Organizational innovation, as a key factor for success in competitive environments, particularly in educational organizations such as universities, holds significant importance. Knowledge-based entrepreneurial leadership, as an entrepreneurial leadership style that emphasizes the creation, sharing, and utilization of knowledge, can play an effective role in enhancing innovative performance. Previous research has shown that knowledge management, encompassing processes and infrastructures, can serve as a mediating mechanism to strengthen the relationship between entrepreneurial leadership and innovation. However, in developing countries like Iran, and especially in academic settings, limited studies have examined these relationships. Universities in Chaharmahal and Bakhtiari province, due to facing environmental challenges and the need to adapt to changes, provide a suitable context for investigating this topic. The aim of this research was to analyze the direct and indirect impact of knowledge-based entrepreneurial leadership on innovative performance through knowledge management processes and knowledge management infrastructures among managers of all universities in this province.

### Research Method

This study is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection method. The statistical population consisted of 410 personnel working in universities in Chaharmahal and Bakhtiari province (including Shahrekord University, Islamic Azad University Shahrekord Branch, Payam Noor University of the province, University of Applied Science and Technology of the province, Non-profit universities of the province). The sample size was determined to be 205 using Cochran's formula, and sampling was conducted using stratified random sampling with proportional allocation. The research instruments included standard questionnaires on knowledge-based entrepreneurial leadership (Donate & de Pablo, 2015), innovative performance (Ahmed et al., 2024), and knowledge management processes and infrastructures (Hamid et al., 2024).<sup>2</sup> The validity of the questionnaires was confirmed through content, face, and construct validity, and their reliability was estimated using Cronbach's alpha coefficient, with values of 0.85, 0.80, 0.90, and 0.90, respectively. Data analysis was performed at two levels, descriptive (measures of central tendency and dispersion) and inferential (structural equation modeling), using statistical software. This method allowed for the examination of causal and mediation relationships.

### Results and Discussion

The research results showed that knowledge-based entrepreneurial leadership has a positive, direct, and significant impact on knowledge management infrastructures ( $\beta = 0.62$ ,  $p < 0.001$ ) and knowledge management processes ( $\beta = 0.58$ ,  $p < 0.001$ ). Also, this entrepreneurial leadership style directly affected innovative performance ( $\beta = 0.45$ ,  $p < 0.01$ ), although the intensity of this effect was less than the indirect effects. Knowledge management infrastructures ( $\beta = 0.53$ ,  $p < 0.001$ ) and knowledge management processes ( $\beta = 0.60$ ,  $p < 0.001$ ) also had a direct and significant impact on innovative performance. Mediation analysis showed that knowledge-based entrepreneurial leadership, through knowledge management infrastructures and processes, indirectly improves innovative performance (indirect path coefficient = 0.462,  $p < 0.05$ ). These findings are consistent with previous studies that have shown that knowledge-based entrepreneurial leadership facilitates innovation by strengthening knowledge sharing and technological infrastructures (Ting et al., 2021; Hamid et al., 2024). The difference in the intensity of direct and indirect effects may indicate the vital role of knowledge management in transforming knowledge into innovative outputs (Chughtai & Khan, 2024).

### Conclusion and Recommendations

This research confirmed that knowledge-based entrepreneurial leadership, as an effective style, not only directly but also by strengthening knowledge management infrastructures and processes, enhances innovative performance in universities. These results emphasize the importance of integrating information technology and a knowledge-based culture in educational environments. Based on the findings, it is recommended that university managers in Chaharmahal and Bakhtiari

province facilitate greater innovation by focusing on developing technological infrastructures (such as databases and information systems) and encouraging knowledge-sharing processes (through workshops and interactive sessions). Additionally, training leaders to adopt a knowledge-based approach and creating an environment for the free exchange of ideas can increase the effectiveness of this entrepreneurial leadership style. It is suggested that future research also examine the impact of moderating variables, such as organizational culture or employee motivation, to clarify broader dimensions of this relationship. Finally, the use of information technology-based knowledge management systems can be considered as a key strategy for the sustainable competitiveness of universities.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## نقش میانجی فرایندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش در رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور و عملکرد نوآورانه دانشگاهی

عباس قائدامینی هارونی<sup>✉</sup> | مهسان همتی‌زاده<sup>ID</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فرهنگی هنری درپژنو، چهارمحال و بختیاری، ایران.  
(نویسنده مسئول). رایانامه: [abbasghadamini2020@gmail.com](mailto:abbasghadamini2020@gmail.com)
۲. گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فرهنگی هنری درپژنو، چهارمحال و بختیاری، ایران.  
رایانامه: [mhsanhmtyzadh@gmail.com](mailto:mhsanhmtyzadh@gmail.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

رهبری کارآفرینانه دانش‌محور به‌عنوان عاملی کلیدی در پیش‌برد نوآوری، در حوزه‌های دانشگاهی اهمیت به‌سزایی دارد. نوشتار پیش رو به تحلیل نقش میانجی فرایندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش در ارتباط بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور و عملکرد نوآورانه دانشگاهی در میان کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری پرداخته است. جستار حاضر، کاربردی و از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۱۰ نفر از کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری بودند که ۲۰۵ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش، پرسش‌نامه‌های استاندارد رهبری کارآفرینانه دانش‌محور، عملکرد نوآورانه و مدیریت دانش بودند که روایی صوری و محتوایی آن‌ها از راه پنل خبرگان و همچنین روایی سازه‌ای آن‌ها بررسی و تأیید شد و پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی و تأیید گردید. داده‌ها با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان‌دهنده آن است که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور به‌طور مثبت و معناداری بر زیرساخت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش اثر می‌گذارد و مستقیماً عملکرد نوآورانه دانشگاهی را تقویت می‌کند. افزون بر این، زیرساخت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش نیز به‌طور مستقیم بر نوآوری تأثیر دارند. تحلیل میانجی‌گری نشان داد که این دو متغیر به‌طور معناداری رابطه بین رهبری کارآفرینانه و نوآوری را میانجی‌گری می‌کنند. این نتایج بر اهمیت محوری مدیریت دانش در ایجاد پیوند رهبری کارآفرینانه با نوآوری دانشگاهی تأکید داشته و با پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارند. پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌ها با بهبود زیرساخت‌های فناوری و تقویت فرایندهای اشتراک دانش، نوآوری را ارتقاء داده و سایر پژوهشگران در مطالعات آتی متغیرهای تعدیل‌کننده را بررسی کنند.

#### نوع مقاله:

مقاله علمی - پژوهشی

#### تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

#### کلیدواژه‌ها:

اشتراک دانش،  
سبک رهبری کارآفرینانه،  
رقابت‌پذیری،  
فرهنگ دانش‌محور،  
نوآوری سازمانی.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۴، سال ۱۴۰۳، صفحات ۸۹-۶۳

استناد: قائدامینی هارونی، عباس؛ همتی‌زاده، مهسان (۱۴۰۳). نقش میانجی فرایندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش در رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور و عملکرد نوآورانه دانشگاهی. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳(۴)، ۶۳-۸۹. doi: 10.22126/eme.2025.11291.1121



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.11291.1121>

ناشر: دانشگاه رازی

## مقدمه

مدیریت دانش از دهه ۱۹۹۰ به یک صنعت و رشته دانشگاهی شناخته شده تبدیل شده است (ابوبکار و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). سازمان‌ها در سرتاسر جهان پروژه‌های مدیریت دانش را بر اساس مفاهیم آن ایجاد و اجرا می‌کنند تا فرایندهای کسب‌وکار را تقویت کنند و بهره‌وری را افزایش دهند (صاحب‌زاده و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). پژوهشگران دریافته‌اند که پروژه‌های مبتنی بر دانش، کیفیت محصولات و خدمات آنان را برای مصرف‌کنندگان بهبود می‌بخشد (ابوبکار و همکاران، ۲۰۱۹؛ واهی اونو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). در یک عرصه بسیار رقابتی، مسیر حیاتی برای موفقیت سازمانی، افزایش عملکرد سازمانی از طریق افزایش نوآوری است (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ پارک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که عملکرد نوآوری توسط مدیریت دانش تعیین می‌شود (چغتای و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲؛ هو و ژائو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ ریتالا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ وانگ و وانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲).

در نتیجه، سازمان‌ها سعی می‌کنند عناصری را شناسایی کنند که ممکن است رفتارهای اشتراک دانش را بهبود بخشند. با این حال، پژوهشگران اهمیت رهبری را در مورد مدیریت دانش و فرایندهای نوآوری مهم تلقی کرده‌اند و نشان داده‌اند که سبک‌های مختلف رهبری (مانند رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین) رفتارهای اشتراک دانش را افزایش می‌دهند (شمیم و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹) اما کمتر بر رهبری کارآفرینانه دانش محور تأکید شده است. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبری کارآفرینانه دانش محور و رفتارهای اشتراک دانش، رفتار نوآورانه کارکنان را افزایش می‌دهد (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۳؛ السعدی و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹؛ زغلول و پارتریج<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۲)؛ بنابراین، سبک رهبری کارآفرینانه دانش محور برای ایجاد فرهنگ مدیریت دانش در سازمان بسیار مهم است که دانش و تمایل زیردستان را برای پذیرش چالش‌ها و تلاش بیشتر برای حل وظایف چالش‌برانگیز افزایش می‌دهد (بیردی و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱؛ تومبول<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱). رهبری کارآفرینانه دانش محور کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمانی تشویق می‌کند (صاحب‌زاده و همکاران، ۲۰۲۲). افزون بر این، رهبری کارآفرینانه دانش محور به سازمان کمک می‌کند تا استراتژی فرایند دانش را آغاز کند (صاحب‌زاده و همکاران، ۲۰۲۲).

رهبری کارآفرینانه دانش محور، کار نوآورانه، کسب، ذخیره‌سازی، استفاده و به اشتراک‌گذاری دانش را ترویج می‌کند (دوناتی و دی پابلو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبری کارآفرینانه دانش محور به افراد کمک می‌کند تا رفتارهای اشتراک دانش را از خود نشان دهند (صاحب‌زاده و همکاران، ۲۰۲۲). ادبیات رو به رشد روی رهبری کارآفرینانه دانش محور متمرکز شده است، اما پژوهش‌های محدودی در مورد تأثیر رهبری کارآفرینانه دانش محور بر رفتارهای اشتراک دانش از طریق مکانیسم‌های خاص توضیح داده شده است (نقشبندی و تیچه<sup>۱۶</sup>،

1. Abubakar et al.
2. Sahibzada et al.
3. Wahyono
4. Li et al.
5. Park et al.
6. Chughtai et al.
7. Hu & Zhao
8. Ritala et al.
9. Wang & Wang
10. Shamim et al.
11. Alsaadi et al.
12. Zaghoul & Partridge
13. Birdi et al.
14. Tombul
15. Donate & de Pablo
16. Naqshbandi & Tabche

۲۰۱۸؛ شمیم و همکاران، ۲۰۱۹؛ شریق و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت دانش به‌عنوان علم و هنر ایجاد ارزش‌های سازمانی از دارایی‌های نامشهود شناخته شده است؛ بنابراین، سیستمی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا چندین دانش، تجربه و خلاقیت کارکنان خود را برای بهبود عملکرد سازمان جذب کنند (برگرون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). مدیریت دانش هم در بهبود عملکرد سازمانی و هم در افزایش سطح نوآوری سازمانی می‌تواند نقش مهمی ایفا کند (شایسته و همکاران، ۱۴۰۳؛ رحیمی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). نوآوری روزافزون سازمان به میزان زیادی از فرایند مدیریت دانش بهره می‌برد. این شامل کسب، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش است (عبیدات و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت دانش در یک زمینه سازمانی به‌منظور ایجاد خلاقیت و نوآوری است که به‌نوبه خود می‌تواند ارزش و عملکرد سازمانی را افزایش دهد و همچنین رقابت سازمانی پایدار را ایجاد کند. سازمان‌هایی که دانش را با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات یا مدیریت فناوری اطلاعات مدیریت می‌کنند، در ایجاد، برقراری ارتباط و به‌کارگیری تمام دانش مورد نیاز برای تولید نوآوری، رقابت و عملکرد بالا سریع‌تر خواهند بود. پویایی استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها را می‌توان در فعالیت‌های سازمانی یافت که به‌طور معمول انجام می‌شوند، مانند آموزش، کارگاه‌ها و اجتماعی‌سازی نتایج آموزش و توسعه منابع انسانی (تیوانا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). به باور برچیچی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) قابلیت‌های فناوری اطلاعات یک سازمان می‌تواند فرصت‌های آن را برای ایجاد و توسعه محصولات و بازارهای جدید افزایش دهد. عملکرد نوآوری نیز توسط دانش جمعی ذخیره شده و به اشتراک گذاشته شده در بین تمام کارکنان سازمان تعیین می‌شود (وانگ و هان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). نوآوری سازمانی از اشتراک دانش به‌عنوان بخشی از مدیریت فرایند سود می‌برد؛ زیرا ارائه ایده‌های تازه را تسهیل می‌کند و امکان یادگیری از تجربیات دیگران را فراهم می‌کند (لای و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). بر اساس یافته‌های پژوهشی متعدد، عوامل رهبری کارآفرینانه تأثیر به‌سزایی بر عملکرد نوآوری دارند. از سوی دیگر، چند پژوهش دیگر همبستگی غیر معنی‌داری را کشف کرده‌اند. افزون بر این، چندین استدلال از پژوهش‌های قبلی رابطه مطلوبی را بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری کشف کرده‌اند (فون کروگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲).

تأمل در آنچه گفته شد نشان می‌دهد که دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری نیز مانند سایر سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با محیط‌های متغیر و متلاطم روبه‌رو هستند؛ بنابراین برای بقا و پویایی باید خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند و در این بین باید از روش‌های قدیمی استفاده کنند. بازنگری و اندیشیدن به ارتقای سطح نوآوری در فعالیت‌های آموزشی در محیط دانش‌محور با بهره‌گیری از رهبری کارآفرینانه همچنین توجه به ضرورت سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری در اسناد بالادستی دانشگاه‌ها باعث شده است تا پژوهشگران چالش‌های موجود در مسیر اجرا را مورد تحلیل قرار داده و تأثیرات آن را بر عملکرد نوآورانه مورد بحث و بررسی قرار دهند. یکی از چالش‌های اساسی نظام آموزشی کشور عدم توجه به نوآوری در نظام آموزشی و فعالیت‌های آموزشی است.

پژوهش‌ها در مورد تأثیر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سیستم‌های مدیریت

1. Shariq et al.
2. Bergeron
3. Rahimi et al.
4. Obeidat et al.
5. Tiwana
6. Berchicci's
7. Wang & Han
8. Lai et al.
9. Von Krogh et al.

دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات هنوز در کشورهای در حال توسعه مانند ایران (به‌ویژه دانشگاه‌ها) نسبتاً غیر معمول است. بر اساس واقعیت‌ها، پدیده‌ها و تحقیقات تجربی موجود، هدف پژوهش حاضر، تحلیل و تبیین چگونگی تأثیر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآوری از طریق فرایندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری کارآفرینانه دانش‌محور

اصطلاح رهبری همیشه به موقعیت یک فرد در بالای سازمان اشاره نمی‌کند. بلکه می‌تواند برای تمام پست‌های داخل سازمان اعمال شود، حتی اگر آن شخص سمتی نداشته باشد. توانایی متقاعد کردن دیگران به منظور همکاری برای دستیابی به اهداف سازمانی جزء ضروری رهبری است (الهارتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). رهبری دانش‌محور یکی از مفاهیم مهم در مطالعات رهبری در سازمان‌ها است (قرامه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). رهبری دانش‌محور به اقداماتی مربوط می‌شود که می‌تواند دانش را از لحاظ ایجاد، اشتراک‌گذاری و استفاده به روش‌های مؤثر در ایجاد تغییر در نتایج عملکرد جمعی تشویق کند که می‌تواند، سیستم مدیریت دانش بهتر و نوآوری در سازمان‌ها را تشویق کند (چغتای و خان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴) که اگر مبتنی بر رویکرد کارآفرینانه باشد به آن رهبری کارآفرینانه دانش‌محور اطلاق می‌گردد. برای تبدیل فرصت‌ها و چالش‌های بیرونی به نقاط قوت و شایستگی‌های اصلی سازمان، رهبری کارآفرینانه دانش‌محور در سازمان‌ها حیاتی است تا بتواند از توسعه محصولات نوآورانه و با کیفیت خدمات سازمان حمایت کند. نیروهای خارجی مانند توسعه شتابان فناوری اطلاعات، تغییر ترجیحات مصرف‌کننده، افزایش نیازهای مشتریان و تشدید پویایی‌های رقابتی، هر سازمانی را وادار کرده است تا با اجرای بهترین شیوه‌های موجود، راهبرد تجاری خود را اتخاذ و تنظیم کند. هدف آن حفظ عملکرد سازمان و برتری در رقابت بازار جهانی است (قرامه و همکاران، ۲۰۲۰).

افزون بر این، رهبری کارآفرینانه دانش‌محور می‌تواند اشتراک دانش را در بین عناصر سازمانی با رویکرد کارآفرینانه تشویق کند. افزون بر اینکه می‌تواند رفتاری نوآورانه برای کارکنان خود ایجاد کند. رهبری کارآفرینانه دانش‌محور همچنین می‌تواند کارایی را در سازمان افزایش دهد (دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵). رهبرانی که رفتارهای خاصی دارند می‌توانند تفکر نوآوری کارکنان را تسریع و تشویق کنند که به‌نوبه خود سهم مثبتی در بهبود نوآوری سازمانی خواهد داشت (باس و ریگیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در سازمان‌هایی که مدیران از ایده رهبری تحول‌آفرین استقبال می‌کنند، رهبری کارآفرینانه دانش‌محور مؤثرتر است. مدیران کارآمد می‌توانند با استفاده از این رهبری، کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن دانش با رویکرد کارآفرینانه در شرکت تشویق کنند. افزون بر این، رهبری کارآفرینانه دانش‌محور کارآمد دانش را در یک سازمان ارتقاء می‌دهد. انگیزه کارکنان به‌طور مثبت تحت تأثیر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور قرار می‌گیرد که می‌تواند عملکرد سازمانی را نیز افزایش دهد (سینگیه و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

رهبری کارآفرینانه دانش‌محور می‌تواند خلاقیت و عملکرد را در جهتی بهتر حمایت و تشویق کند. در واقع، راهبرد سازمان به‌طور مداوم همراه با پویایی محیط خارجی در حال تغییر به‌سرعت در حال بهبود است. در نتیجه،

1. Alharthi et al.
2. Gharama et al.
3. Chughtai & Khan
4. Bass & Riggio
5. Singgih et al.



برای رهبری مؤثر یک سازمان، رهبری مبتنی بر دانش و با رویکرد کارآفرینانه یک مفهوم ضروری است. یک پارادایم جامع از نوع رهبری مبتنی بر دانش باید به‌طور مداوم و پایدار برای حمایت از فعالیت‌های اشتراک دانش در سازمان‌ها توسعه یابد (دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵) و سازمان را با رویکرد کارآفرینانه با تغییرات محیطی وفق دهد. رهبری کارآفرینانه دانش‌محور مؤثر می‌تواند از طریق رهبری تحول‌آفرین و تعاملی در انواع مختلف سازمان تحقق یابد و اجرای آن‌ها می‌تواند عملکرد کلی سازمان را بهبود ببخشد (چغتای و خان، ۲۰۲۴). متغیر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور از طریق پنج شاخص اندازه‌گیری می‌شود: محیطی که رفتار کارکنان را شکل می‌دهد، تلاش‌های باز و میانجی برای دستیابی به اهداف سازمان، یادگیری از تجربه، کسب دانش خارجی و پاداش برای به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش توسط کارکنان با رویکرد کارآفرینانه (آلماترووشی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

### سیستم مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات

از نظر مفهومی، مدیریت دانش فرایندی از ایجاد دانش، کسب دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و کاربرد یا استفاده از دانش در فعالیت‌های تجاری یک سازمان است. مدیریت دانش مبتنی بر منابع توسعه یافته است که بر استفاده از منابع راهبردی سازمان برای ایجاد رقابت تأکید دارد (دایان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). سپس، سیستم مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات یک سیستم مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات است که در آن این سیستم یک راه‌حل سریع برای مدیریت برای تصمیم‌گیری در سازمان ارائه می‌دهد (ژانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). سیستم مدیریت دانش را می‌توان به دو بعد، یعنی زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش تقسیم کرد که در آن زیرساخت‌های مدیریت دانش شامل زیرساخت‌های فناوری، زیرساخت‌های فرهنگی و زیرساخت‌های ساختاری است، در حالی که فرایندهای مدیریت دانش شامل کسب دانش است. ایجاد دانش و استفاده از دانش تعامل و همکاری این دو بعد در سازمانی که توسط یک نوع رهبری کارآفرینانه مبتنی بر دانش پشتیبانی می‌شود، نوآوری، رقابت و عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد (تینگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

ترکیب دانش ضمنی و آشکار، دانش سازمانی را تولید می‌کند. چهار فرایند اصلی در مدیریت دانش عبارت‌اند از فرایندهای اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی که به‌طور مستمر در یک سیستم مدیریت دانش انجام می‌شود. سیستم‌های مدیریت مبتنی بر دانش می‌توانند به سازمان‌ها در افزایش عملکرد خود از طریق همکاری از چندین جنبه کلیدی، از جمله فرهنگ سازمانی، فرایندهای کسب‌وکار، فناوری و منابع انسانی کمک کنند (گراندینتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). به باور زک و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، ابتکارات و استراتژی‌هایی است که توسط سازمان‌ها برای تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش برای بهبود عملکرد شرکت از طریق نوآوری استفاده می‌شود. مدیریت دانش را به دو بخش تقسیم می‌کنند.

بخش اول فرایند است که شامل استفاده، ذخیره‌سازی، اکتساب، توزیع/اشتراک‌گذاری و ایجاد است. سپس بخش دوم ساختار، فناوری، اندازه‌گیری، طراحی سازمانی، رهبری و فرهنگ را پوشش می‌دهد. وجود دانش برای هر سازمانی بسیار مهم است. در عمل، مدیریت سازمان همواره تلاش می‌کند تا تعدادی از استراتژی‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها را برای تقویت دانش کارکنان خود تدوین کند. مدیریت همچنین در تلاش است تا یک سبک رهبری

1. Almatrooshi et al.
2. Dayan et al.
3. Zhang et al.
4. Ting et al.
5. Grandinetti
6. Zack et al.

کارآفرینانه مناسب برای حمایت از کاربرد مؤثر مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات بیاید زیرا انتظار می‌رود که به بهبود نوآوری و رقابت سازمان کمک کند (جوهران و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). پژوهش حاضر بر زیرساخت‌های مدیریت دانش متمرکز است که با استفاده از چهار شاخص ارزیابی می‌شود: میزان پذیرش و استفاده از دستگاه‌های زیرساخت فناوری، درجه‌ای که فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش و محیط پرورش می‌یابد، میزان استفاده فزاینده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت و میزانی که سیاست‌های سازمان از یادگیری مستمر کارکنان حمایت می‌کند (تینگ و همکاران، ۲۰۲۱). در حالی که متغیر فرایندهای مدیریت دانش نیز از طریق چهار شاخص اندازه‌گیری می‌شود، یعنی دانش از طریق شرکت در تیم‌های آموزشی/کارگاه/پروژه به دست می‌آید، شرکت از ایده‌های ناشی از کارکنان پشتیبانی می‌کند، سازمان به‌شدت کارکنان سنتی را تشویق می‌کند تا برخی از اشتباهات قبلی را برای حل کردن یاد بگیرند. سپس، سازمان‌ها کارکنان را تشویق می‌کنند تا از درس‌های آموخته شده از تجربه خود برای به دست آوردن بهترین نتایج استفاده کنند (چغتای و خان، ۲۰۲۴).

### عملکرد نوآورانه

عملکرد سازمانی اصطلاحی است که معمولاً برای توصیف این‌که چگونه خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای تسریع دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و مقاصد سازمان اجرا می‌شوند، استفاده می‌شود. سند برنامه‌ریزی استراتژیک یک سازمان معمولاً حاوی این موضوع است و به تفصیل توضیح می‌دهد، به طوری که اندازه‌گیری دستاوردهای آن آسان است (گائو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). افزون بر این، عملکرد نوآوری می‌تواند شامل قابلیت‌های کلی و قابلیت‌های نوآوری یک سازمان برای معرفی محصولات و بازار جدید از طریق استراتژیک و نوآوری در سازمان باشد (وانگ و احمد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

عملکرد نوآوری یکی از منابع رقابت‌پذیری سازمانی است. به‌طور کلی، عملکرد نوآوری تحت تأثیر چندین منبع دانش است که به‌طور مؤثر در سازمان مدیریت می‌شوند که شامل دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و تجربه می‌شود. این مجموعه از دانش و مهارت‌ها می‌تواند توسط تمام عناصر سازمان به اشتراک گذاشته شود و در تولید، یافتن، ایجاد و استفاده از دانش جدید استفاده شود (کاپالدو و مسنی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). پژوهش حاضر، عملکرد نوآوری را از طریق چهار شاخص اصلی، یعنی: توانایی سازمان برای توسعه محصولات جدید، اصلاح محصولات موجود، معرفی محصولات جدید نسبت به رقبای اصلی و معرفی محصولات جدید نسبت به صنعت متوسط اندازه‌گیری می‌شود (تینگ و همکاران، ۲۰۲۱).

### رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور با عملکرد نوآورانه کارکنان

رهبری کارآفرینانه، یک ویژگی اساسی برای توسعه و موفقیت هر سازمان و منبع هدایت و الهام‌بخشی برای زیردستان است (المحیری و عمر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). افزون بر این، رهبری، به‌ویژه رهبری کارآفرینانه دانش‌محور در هر سازمانی، نقش حیاتی در ایجاد یک محیط اشتراک دانش ایفا می‌کند که منجر به بهره‌وری و رضایت بیشتر فردی و سازمانی می‌شود (صاحب‌زاده و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۰۲۱). دانش عامل مهمی است که رهبر باید به آن کمک کند و به پیروان خود منتقل کند تا بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند. مشاهده شده است که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور، رفتارهای اشتراک دانش را ارتقاء می‌دهد (قرامه و همکاران، ۲۰۲۰). افزون بر این، رهبری کارآفرینانه

1. Johan et al.
2. Gao et al.
3. Wang & Ahmed
4. Capaldo & Messeni
5. Almheiri & Omar

دانش محور با فراهم کردن یک محیط دوستانه که ایجاد، انتقال، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش را با رویکرد کارآفرینانه ترویج می‌کند و پیروان را برای توسعه دانش ترغیب می‌کند، ارتباط با کارکنان را افزایش می‌دهد (دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵).

بسیاری از پژوهشگران تأکید کرده‌اند که وظیفه اصلی یک رهبر این است که به‌عنوان یک مربی، راهنما، محرک و تسهیل‌کننده کار کند که پیروان را الهام می‌بخشد و در تولید، تبدیل و به‌کارگیری دانش برای تولید ایده برای محصولات و خدمات جدید شرکت می‌کند. (لطیف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ شمیم و همکاران، ۲۰۱۹؛ واکارو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به این موضوع، عملکرد نوآورانه کارکنان، یکی از نتایج حیاتی مربوط به تولید ایده‌های جدید و بدیع در محیط کار در نظر گرفته می‌شود (اسکات و بروس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). چندین پژوهشگر تأثیر رهبری کارآفرینانه را بر افزایش رفتارهای نوآورانه با سبک‌های مختلف رهبری بررسی کرده‌اند (نیومن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ ریگو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ ژانگ و بارتول<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). مشاهده می‌شود که رهبران در سازمان‌ها مسئول حفظ کیفیت برای بهبود تلاش‌های زیردستان هستند (خائولا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). بر اساس بحث فوق، ادعا می‌شود که رهبری کارآفرینانه دانش محور، رفتارهای اشتراک دانش را افزایش می‌دهد.

### سیستم مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات به‌عنوان میانجی رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش محور با عملکرد نوآورانه

دانش یک دارایی نامشهود منحصر به فرد و ارزشمند است که به سازمان کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابد (چوانگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ هالاولی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). دانش به دو نوع تقسیم می‌شود. ضمنی (شکلی از دانش که نمی‌تواند مستند باشد و می‌تواند ریشه در کارهای روزمره و فرایندها داشته باشد و همچنین در مغز انسان به صورت تخصص، ایده و قضاوت وجود دارد) و صریح (شکلی از دانش که به صورت مکتوب مستند شده است، مانند قوانین سازمانی، خط‌مشی‌ها و حقایقی که می‌توان به صورت دستی و دیجیتالی به اشتراک گذاشت) (وانگ و نو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰؛ زندر و کوگوت<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵).

دانش ضمنی با قصد حضور آن به دست می‌آید و دانش صریح از طریق نظارت عمدی بر فعالیت‌های بیرونی و درونی به دست می‌آید و همچنین می‌تواند برای کنترل رویدادها و رفتارها مورد استفاده قرار گیرد (یوردانوا و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). در راستای این امر، رفتارهای اشتراک دانش منبعی حیاتی برای توسعه مزیت رقابتی و توانمندسازی افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی کارآمد هستند (چارترینا و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷؛ وانگ و نو، ۲۰۱۰). پژوهشگران اظهار داشتند که رفتارهای اشتراک دانش چندین نتیجه مثبت ایجاد می‌کند، به‌عنوان مثال، افزایش دانش شخصی (قهطرانی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰)، بهبود توانایی شناختی برای حل مشکلات حیاتی (نگوین و

1. Latif et al.
2. Vaccaro et al.
3. Scott & Bruce
4. Newman et al.
5. Rego et al.
6. Zhang & Bartol
7. Khaola
8. Chuang et al.
9. Halawi et al.
10. Wang & Noe
11. Zander & Kogut
12. Yordanova et al.
13. Charterina et al.
14. Ghahtarani et al.

همکاران<sup>۱</sup>، (۲۰۲۱)، ظرفیت خلاق افراد (کو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ یانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) و افزایش اثربخشی سازمانی (عظیم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱؛ لین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

افزون بر این، پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که سیستم مدیریت دانش به کارکنان کمک می‌کند تا دانش جدیدی را به دست آورند که آن‌ها را برای انجام کارآمد مسئولیت‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی تسهیل می‌کند (لین، ۲۰۰۷؛ یانگ و همکاران، ۲۰۱۸). رهبران دانش، زیردستان خود را تشویق می‌کنند تا فعالیت‌های مثبت، یعنی فعالیت‌های یادگیری و حمایت از دانش را نشان دهند (بل و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). افزون بر این، این رهبران، زیردستان را در مورد چگونگی کسب و استفاده از دانش برای دستیابی به فرصت‌های نوآورانه راهنمایی می‌کنند (دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵).

در این دیدگاه، رهبری کارآفرینانه دانش محور به‌عنوان تسهیل‌کننده و توسعه‌دهنده، افراد را از طریق ارتباطات خود در فرایندهای مدیریت دانش، مانند رفتارهای اشتراک دانش برای افزایش عملکرد نوآورانه کارکنان راهنمایی و انگیزه می‌دهد (هو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). رهبری کارآفرینانه دانش محور مکانیزمی را ایجاد می‌کند که محیطی را برای افراد فراهم نماید تا فعالیت‌های مرتبط با دانش را انجام دهند به‌عنوان مثال، رفتارهای اشتراک دانش (ویلیامز و سالیوان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). افزون بر این، سازمان‌ها به رهبران الگو مانند رهبری کارآفرینانه دانش محور نیاز دارند که فعالیت‌های دانش مانند سیستم مدیریت دانش را با انگیزه مدیریت و مبادله کنند تا عملکرد نوآورانه کارکنان را افزایش دهند (دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵) و دستیابی به اهداف سازمانی را تقویت می‌کند (تینگ و همکاران، ۲۰۲۱).

### پیشینه پژوهش

همایون‌فر و آراسته (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان نقش رهبری دانش محور در عملکرد نوآورانه بخش دولتی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی و با نمونه آماری ۱۰۴ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری دانش محور بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری داشت. نوحه‌خوان مدبر (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری مبتنی بر دانش بر عملکرد نوآوری با توجه به نقش رفتار مدیریت دانش که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۶۲ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری مبتنی بر دانش بر مؤلفه‌های رفتار مدیریت دانش (کسب، اشتراک، مستندسازی و اجرای دانش) تأثیر مثبت معنادار داشت. همچنین تأثیر کسب دانش، اشتراک دانش، اجرای دانش و رهبری مبتنی بر دانش بر عملکرد نوآوری مورد تأیید بود.

روح‌بخشیان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر نوآوری باز از طریق نقش میانجی ظرفیت جذب که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۸۲ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری دانش محور بر نوآوری باز و ظرفیت جذب تأثیر معناداری داشت. این در حالی است که تأثیر ظرفیت جذب بر نوآوری باز نیز معنادار بود. همچنین نتیجه فرضیه میانجی نشان داد متغیر ظرفیت جذب رابطه بین متغیر رهبری دانش محور و نوآوری باز را به‌طور معنی‌داری میانجی (افزایشی) کرد.

1. Nguyen et al.
2. Kuo et al.
3. Yang et al.
4. Azeem et al.
5. Lin
6. Bell DeTienne et al.
7. Ho
8. Williams & Sullivan

نادی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تحلیل رابطه ساختاری بین ادراک از رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۱۴۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین متغیرهای ایجاد مدیریت دانش، انتقال مدیریت دانش، کاربرد مدیریت دانش با عملکرد نوآورانه کارکنان؛ همچنین، بین رهبری دانش‌محور با فعالیت‌های مدیریت دانش رابطه معناداری وجود داشت. روابط ساختاری بین رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش از برازش مطلوبی بر اساس شاخص‌های درجه آزادی، کای اسکوئر و برازش تطبیقی برخوردار بود.

بابایی فارسانی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تحلیل رابطه رهبری دانش‌محور، رفتار مدیریت دانش و عملکرد نوآوری (نمونه پژوهش: شرکت‌های کوچک و متوسط استان چهارمحال و بختیاری) که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۱۴۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری دانش‌محور بر تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش (کسب، انتقال، مستندات و کاربرد) تأثیر معناداری داشت. همچنین یافته‌ها نشان داد که رهبری دانش‌محور از طریق تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر داشت. نهایتاً اینکه جهت‌گیری هدف کارکنان، توانسته بود رابطه بین رهبری دانش‌محور با مستندات دانش و همچنین کاربرد دانش را تعدیل نماید.

حمید و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری دانش‌محور بر عملکرد نوآوری با سیستم مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات به‌عنوان متغیر میانجی که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۱۱۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری دانش‌محور تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر زیرساخت‌های مدیریت دانش و همچنین فرایندهای مدیریت دانش داشت. با این حال، رهبری دانش‌محور هیچ تأثیر مستقیمی بر عملکرد نوآوری نداشت. همچنین یافته‌ها نشان داد که سیستم‌های مدیریت دانش مدیریت فناوری اطلاعاتی که از زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش تشکیل شده‌اند، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری داشتند.

احمد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه: نقش خودکارآمدی خلاق و جو سازمانی در صنعت نرم‌افزار پاکستان که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۲۳۷ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت بین رهبری دانش‌محور و عملکرد سازمانی نوآور بود. خودکارآمدی خلاق کارکنان یکی دیگر از عوامل مؤثر بر رابطه بین رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآور سازمانی به‌عنوان میانجی و همچنین تعدیل‌کننده بود.

صاحب‌زاده و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان رهبری دانش‌محور و عملکرد سازمانی: مدل‌سازی نقش میانجی نوآوری خدمات، کیفیت اشتراک دانش که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۲۳۷ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری دانش‌محور تأثیر مستقیم ناچیزی بر عملکرد سازمانی داشت. از سوی دیگر، پیوند بین رهبری دانش‌محور و عملکرد سازمانی، کاملاً با کیفیت اشتراک دانش و نوآوری خدمات واسطه شد.

ژانگ‌منظور و ما<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان رهبری دانش‌محور در تقویت عملکرد تیم و مزیت‌های رقابتی

1. Hamid et al.

2. Ahmed et al.

3. Zhang Manzoor & Ma

پایدار از طریق نوآوری: شواهدی از مؤسسات آموزش عالی که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۳۳۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری دانش‌محور به‌طور قابل توجهی عملکرد تیم را افزایش داد، با این ارتباط تا حدی توسط سرعت نوآوری میانجی شد. در عین حال هیچ نقش واسطه‌ای برای کیفیت نوآوری مشاهده نشد. افزون بر این، عملکرد تیم و رابطه آن با مزیت رقابتی پایدار منشأ مثبتی داشت.

زیا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان رهبری دانش‌محور، رفتار مدیریت دانش و عملکرد نوآوری در شرکت‌های پروژه محور، نشان داد که مدیریت دانش رابطه رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآوری را واسطه کرد. در این پژوهش، فرض می‌شود که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور به‌طور مثبت بر عملکرد نوآورانه کارکنان تأثیر دارد و فرایندهای مدیریت دانش و زیرساخت‌های مدیریت دانش به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کنند. در مدل «رهبری کارآفرینانه دانش‌محور» به‌عنوان متغیر مستقل «عملکرد نوآورانه کارکنان» به‌عنوان متغیر وابسته و «فرایندهای مدیریت دانش و زیرساخت‌های مدیریت دانش» به‌عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته می‌شوند.

بر اساس نتایج پژوهش‌های نظری و بررسی نتایج پژوهش‌های قبلی می‌توان فرضیه‌های زیر را تدوین کرد:

فرضیه اول: رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر زیرساخت‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

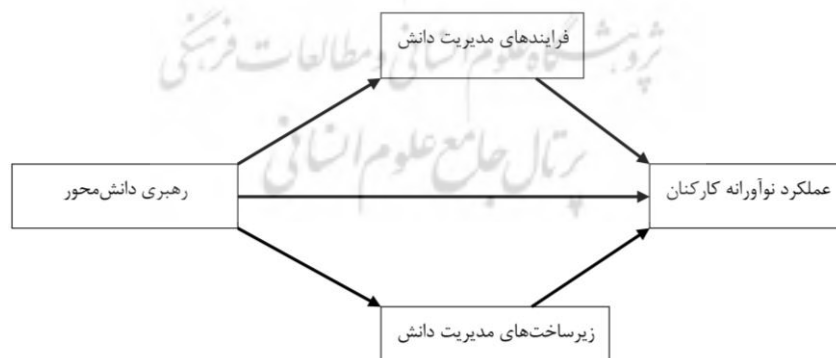
فرضیه سوم: رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: زیرساخت‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه پنجم: فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ششم: رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآورانه به‌طور غیر مستقیم از طریق زیرساخت‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه هفتم: رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآورانه به‌طور غیر مستقیم از طریق فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش حمید و همکاران (۲۰۲۴)

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی است و از آنجا که گردآوری داده‌ها با کمک مدیران دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری انجام شده است؛ بنابراین روش اجرای پژوهش توصیفی بوده و در زمره تحقیقات کمی قرار می‌گیرد، همچنین در طراحی مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری و شیوه علی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۴۰۳ به

تعداد ۴۱۰ نفر است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۰۵ نفر انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری به شیوه طبقه‌ای متناسب با حجم است؛ و سپس متناسب با حجم هر منطقه زیرمجموعه نمونه لازم برای آن دانشگاه‌ها استخراج گردید؛ بنابراین در این پژوهش با توجه به حجم نمونه محاسبه شده با توجه به فرمول کوکران، متناسب با هر طبقه که در جدول ۱ آمده است نمونه‌گیری صورت گرفت.

جدول ۱. اطلاعات مربوط به جامعه آماری

منطقه	تعداد پرسنل	حجم نمونه
دانشگاه دولتی شهرکرد	۲۰۰	۱۰۰
دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد	۱۰۰	۵۰
دانشگاه پیام‌نور استان	۵۰	۲۵
دانشگاه علمی و کاربردی استان	۳۰	۱۵
مؤسسه غیرانتفاعی نور هدایت	۳۰	۱۵
جمع کل	۴۱۰	۲۰۵

در پژوهش حاضر از هر دو روش گردآوری داده‌ها، یعنی روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شده است. مطالعات و ارزیابی‌های لازم در باره مبانی نظری پژوهش، ادبیات موضوعی پژوهش، سوابق مسئله و موضوع تحقیق با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه منابع، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های مربوط به موضوع و استفاده از پایگاه‌های اینترنتی انجام شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار استفاده شده است که دارای شاخص‌ها و منابع ذی‌ربط به‌قرار جدول ۲ است.

جدول ۲. ترکیب و طراح سؤالات پرسش‌نامه

متغیرهای مورد بررسی	جمع سؤالات	طراح پرسش‌نامه
رهبری کارآفرینانه دانش‌محور	۷	دوناتی و دی پابلو (۲۰۱۵)
عملکرد نوآورانه کارکنان	۴	احمد و همکاران (۲۰۲۴)
فرایندهای مدیریت دانش	۱۲	حمید و همکاران (۲۰۲۴)
زیرساخت‌های مدیریت دانش	۱۲	حمید و همکاران (۲۰۲۴)

به‌منظور بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و برای بررسی روایی صوری، پرسش‌نامه‌های مذکور توسط ۳۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از سؤالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد (جدول ۳) تمامی شاخص‌های برازش، سؤال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

سؤالات	پرسش‌نامه	نتایج تحلیل عاملی تأییدی	نتیجه‌گیری
سؤالات تا ۱۷	رهبری کارآفرینانه دانش‌محور	$\phi^2/df = ۰/۹۹۹$ , $GFI = ۱/۰۰$ , $AGFI = ۱/۰۰$ , $RMSEA = ۰/۰۰۰$	برازش مدل مناسب است
سؤالات ۱۸ تا ۳۰	عملکرد نوآورانه کارکنان	$\phi^2/df = ۰/۹۹۰$ , $GFI = ۱/۰۰$ , $AGFI = ۱/۰۰$ , $RMSEA = ۰/۰۰۰$	برازش مدل مناسب است
سؤالات ۳۱ تا ۴۵	فرایندهای مدیریت دانش	$\phi^2/df = ۰/۹۸۸$ , $GFI = ۰/۹۷۷$ , $AGFI = ۰/۹۷$ , $RMSEA = ۰/۰۰۱$	برازش مدل مناسب است
سؤالات ۴۶ تا ۶۶	زیرساخت‌های مدیریت دانش	$\phi^2/df = ۰/۹۷۷$ , $GFI = ۰/۹۶۰$ , $AGFI = ۰/۹۵۵$ , $RMSEA = ۰/۰۰۱$	برازش مدل مناسب است

به‌منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده میزان ضریب قابلیت اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول ۴).

جدول ۴. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

ضریب پایایی	متغیرهای مورد بررسی
۰/۸۵	رهبری کارآفرینانه دانش‌محور
۰/۸۰	عملکرد نوآورانه کارکنان
۰/۹۰	فرایندهای مدیریت دانش
۰/۹۰	زیرساخت‌های مدیریت دانش

تجزیه و تحلیل حاصل از یافته‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی از مشخصه‌های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شد و در سطح آمار استنباطی از آزمون تحلیل معادلات ساختاری در نرم‌افزار Warp PLS نسخه ۷ استفاده شده است، بنابراین کلیه فرضیه‌های پژوهش حاضر با معادلات ساختاری بررسی شد.

### یافته‌های پژوهش

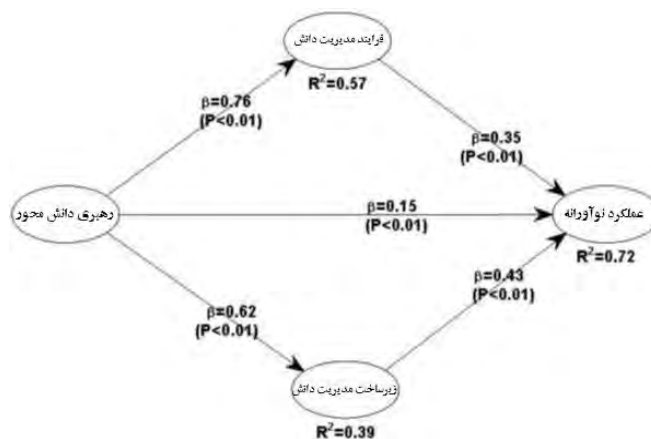
در این بخش داده‌های جمع‌آوری شده به شرح ذیل و متناسب با فرضیات پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است:

نتایج جدول ۵ نیز مقادیر چولگی و کشیدگی توزیع نمونه تحقیق را نشان می‌دهد. برای این‌که یک نمونه به‌طور نرمال توزیع شود، مقادیر چولگی و کشیدگی باید بین ۲- و ۲+ باشد. همه مقادیر چولگی و کشیدگی بین ۲+ و ۲- هستند، نتایج نشان داد که داده‌ها به‌طور نرمال توزیع شده و برای آزمون پارامتریک مناسب هستند.

جدول ۵. آمار توصیفی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رهبری کارآفرینانه دانش‌محور	۳/۹۳	۰/۷۹۹	۰/۱۸۹	۰/۷۵
عملکرد نوآورانه کارکنان	۳/۷۵	۰/۵۹۹	۰/۹۹	۰/۷۷
فرایندهای مدیریت دانش	۳/۹۹	۰/۶۵۵	۰/۱۸۸	۰/۵۵
زیرساخت‌های مدیریت دانش	۳/۲۵	۰/۴۵۵	۰/۷۷	۰/۴۴

شکل ۲ نتایج ارزیابی اثرات و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار وارپ را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش



جدول ۶ و ۷ وضعیت شاخص‌های برازندگی و برازش مدل را نشان می‌دهند و در جدول ۸ ماتریس سنجش روایی همگرا مشهود است.

جدول ۶. برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایدئال	۱/۹۹	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۸۸	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایدئال ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایدئال ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش با استفاده از نرم‌افزار «وارپ پی ال اس»

سازه	شاخص	رهبری کارآفرینانه دانش محور	عملکرد نوآورانه کارکنان	فرایندهای مدیریت دانش	زیرساخت‌های مدیریت دانش
شاخص قدرت پیش‌بینی		۰/۷۱۷	۰/۵۱۱	۰/۳۵۰	
ضریب تعیین		۰/۷۲۲	۰/۵۷۷	۰/۳۹۹	
ضریب تعیین تعدیل شده		۰/۷۱۰	۰/۵۰۵	۰/۳۱۵	
پایایی مرکب	۰/۸۵۵	۰/۸۱۵	۰/۹۰۰	۰/۹۰۰	
آلفای کرونباخ	۰/۸۵۰	۰/۸۰۵	۰/۹۰۲	۰/۹۰۰	
میانگین واریانس استخراج شده	۰/۵۱۲	۰/۴۰۱	۰/۶۱۱	۰/۶۰۱	
تورم واریانس	۴/۰۰۱	۱/۵۰۵	۴/۲۵۰	۴/۳۳۰	

جدول ۸. ماتریس سنجش روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده) به روش فرنل و لاکر و روایی واگرا

سازه	روایی همگرا	رهبری کارآفرینانه دانش محور	عملکرد نوآورانه کارکنان	فرایندهای مدیریت دانش	زیرساخت‌های مدیریت دانش
رهبری کارآفرینانه دانش محور	۰/۵۵۲	۰/۹۲۵			
عملکرد نوآورانه کارکنان	۰/۵۲۱	۰/۶۱۳	۰/۹۱۵		
فرایندهای مدیریت دانش	۰/۵۷۴	۰/۶۲۴	۰/۶۶۶	۰/۹۰۵	
زیرساخت‌های مدیریت دانش	۰/۵۳۲	۰/۶۰۰	۰/۶۱۰	۰/۶۷۵	۰/۹۰۰

همچنین معیار نیکویی برازش، مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید که با محاسبه‌ای که از مدل انجام شد، مقدار شاخص تنهاوس<sup>۱</sup> برای این مدل ۰/۵۵۵ احصا شده است که این مقدار حاکی از برازش بسیار قوی مدل دارد. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۹ مشهود است.

جدول ۹. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ادعای فرضیه‌های پژوهش	$\beta$	$R^2$	آماره t	نتیجه
اول	رهبری کارآفرینانه دانش محور بر زیرساخت‌های مدیریت دانش تأثیر دارد.	۰/۶۲۰	۰/۳۹۹	۰/۰۰۱ ?	تأیید
دوم	رهبری کارآفرینانه دانش محور بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر دارد.	۰/۷۶۰	۰/۵۷۷	۰/۰۰۱ ?	تأیید
سوم	رهبری کارآفرینانه دانش محور بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد.	۰/۱۵۵	۰/۷۲۲	۰/۰۰۱ ?	تأیید
چهارم	زیرساخت‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد.	۰/۴۳۳		۰/۰۰۱ ?	تأیید
پنجم	فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.	۰/۳۵۵		۰/۰۰۱ ?	تأیید

یک فرض زیربنایی مدل پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> بررسی شدند. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی را می‌توان در جدول ۱۰ مشاهده نمود. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول ۱۰ نشان می‌دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای زیرساخت‌های مدیریت دانش، به‌عنوان متغیر میانجی بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور با عملکرد نوآورانه (۰/۰۹۶۶) و حد بالای آن (۰/۰۱۲۱) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به این که صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه میانجی معنی‌دار است؛ بنابراین زیرساخت‌های مدیریت دانش در بین رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور با عملکرد نوآورانه، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند؛ همچنین، حد پایین فاصله اطمینان برای فرایندهای مدیریت دانش، به‌عنوان متغیر میانجی بین شایعات منفی در محیط کار با رفتارهای پنهان کردن دانش (۰/۰۹۸۸) و حد بالای آن (۰/۰۱۰۲) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به این که صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنی‌دار است؛ بنابراین فرایندهای مدیریت دانش در بین رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور با عملکرد نوآورانه، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.

جدول ۱۰. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی

مسیر	مقدار بوت	سوگیری	خطای	سطح اطمینان ۰/۹۵
فرضیه ۶: رهبری کارآفرینانه دانش‌محور - فرایندهای مدیریت دانش - عملکرد نوآورانه کارکنان	۰/۰۲۵۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۱۱۳	۰/۰۹۶۶
فرضیه ۷: رهبری کارآفرینانه دانش‌محور - زیرساخت‌های مدیریت دانش - عملکرد نوآورانه کارکنان	۰/۰۳۵۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۱۰۱	۰/۰۹۸۸

در نهایت جهت برازش کلی مدل، از شاخص‌هایی همچون میانگین نرخ تورم واریانس، شاخص نیکویی برازش کلی، میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب تعیین استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۱. شاخص‌های برازش نهایی مدل با استفاده از نرم‌افزار «وارپ پی ال اس»

شاخص‌های برازش	میزان	ملاک	معناداری
میانگین نرخ تورم واریانس <sup>۲</sup>	۳/۶۶۵	$5 \leq$ قابل قبول $3/3 \leq$ ایدئال	-
شاخص نیکویی برازش کلی <sup>۳</sup>	۰/۶۲۵	$0/1 \geq$ ضعیف $0/25 \geq$ متوسط $0/36 \geq$ عالی	-
میانگین ضریب مسیر <sup>۴</sup>	۰/۴۶۲	?	۰/۰۰۱
میانگین ضریب تعیین <sup>۵</sup>	۰/۵۶۹	?	۰/۰۰۱

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآورانه از طریق فرایندهای مدیریت

1. Bootstrap
2. Average Variance Inflation Factor (AVIF)
3. Goodness-of Fit Index (GOF)
4. Average path coefficient (APC)
5. Average R-squared (ARS)

دانش و زیرساخت‌های مدیریت دانش بود. در تفسیر آن باید گفت که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور تأثیر مستقیم قابل توجهی بر تشویق افزایش استفاده از زیرساخت‌های مدیریت دانش و هم در فرایندهای مدیریت دانش دارد. نتایج پژوهش حاضر، همچنین نشان داد که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور می‌تواند به‌طور غیر مستقیم عملکرد نوآورانه را از طریق نقش میانجی متغیرهای زیرساخت مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش بهبود بخشد. اهمیت استفاده از زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش در حمایت از برنامه‌ها و فعالیت‌های دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری، به‌ویژه با توجه به تلاش‌های مدیریت برای بهبود عملکرد نوآورانه تأکید می‌کنند. به‌علاوه، پذیرش و استفاده از زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش با حمایت رهبران و مدیران دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری، دانش‌گرا افزایش خواهد یافت. این یافته‌ها همچنین پیامدهایی برای مدیران دارد که آن‌ها باید نقش زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش را برای پشتیبانی از حل مشکلات سازمانی و تصمیم‌گیری، به‌ویژه در تلاش برای تشویق عملکرد نوآوری، بهینه کنند. دانشگاه‌هایی که با حمایت قوی رهبران دانشگاه و سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری به نوآوری خود ادامه می‌دهند، همچنان در بازار حضور خواهند داشت و پتانسیل پیروزی در رقابت در بازار جهانی را خواهند داشت.

فرضیه اول پژوهش مبنی بر این که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر زیرساخت‌های مدیریت دانش تأثیر دارد. تأیید شد. این بدان معناست که اجرای بهتر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور می‌تواند ارزش زیرساخت‌های مدیریت دانش را افزایش دهد که در سطح پذیرش و استفاده از دستگاه‌های زیرساخت فناوری، توسعه فرهنگ و محیط دانشگاه مبتنی بر دانش منعکس می‌شود. افزایش استفاده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت و سیاست‌های دانشگاه که از بهبود مستمر یادگیری کارکنان پشتیبانی می‌کند و همچنین این یافته‌ها با یافته‌های چندین پژوهش قبلی از جمله پژوهش‌های حمید و همکاران (۲۰۲۴)، (تینگ و همکاران، ۲۰۲۱)، گراندینتی (۲۰۱۶) و دوناتی و دی پابلو (۲۰۱۵) هم‌سو است. پذیرش و استفاده از زیرساخت‌های فناوری، درونی‌سازی زیرساخت‌های فرهنگی و حکمرانی سازمانی، همگی می‌توانند توسط رهبری کارآفرینانه دانش‌محور تسریع شوند و سیستم‌های مدیریت مبتنی بر دانش می‌توانند به سازمان‌ها در افزایش عملکرد خود از طریق یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی، فناوری و فرایندهای تجاری کمک کنند.

فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر دارد، تأیید شد. دانش به‌دست آمده از شرکت در کارگاه‌ها، جلسات آموزشی و تیم‌های پروژه و همچنین حمایت دانشگاه از ایده‌های کارکنان، تشویق شدید کارکنان به درس گرفتن از اشتباهات برای حل مشکلات فعلی و تشویق کارکنان به عملی کردن درس‌های آموخته شده، همگی اشاره به اجرای بهتر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور می‌تواند ارزش فرایندهای مدیریت دانش را افزایش دهد. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های حمید و همکاران (۲۰۲۴)، (تینگ و همکاران، ۲۰۲۱) و دوناتی و دی پابلو (۲۰۱۵) مطابقت دارد که اهمیت رهبری کارآفرینانه مبتنی بر دانش را در تقویت رویه‌های مدیریت دانش برجسته کرده‌اند. ایجاد، به‌کارگیری و کسب دانش بخشی از فرایندهای مدیریت دانش هستند. رهبری کارآفرینانه که بر دانش متمرکز است می‌تواند روند کسب دانش، تولید دانش و به‌کارگیری دانش را سرعت بخشد.

فرضیه سوم پژوهش مبنی بر این که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد، تأیید شد. این یافته نشان داد که اجرای رهبری کارآفرینانه دانش‌محور می‌تواند، عملکرد نوآوری را به‌طور قابل توجهی بهبود

بخشد که این امر در توانایی دانشگاه‌ها برای ایجاد، بهبود و معرفی خدمات جدید منعکس می‌شود. یافته‌ها با نتایج پژوهش اوکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، ترانگ و خلیفه<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) و بانمیرروی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) که دریافتند رهبری کارآفرینانه دانش‌محور مؤثر می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد و عملکرد نوآوری را تقویت کند هم‌سو بوده‌اند. آگاهی مدیریت برای استفاده از دانش به‌عنوان یک دارایی کلیدی در دستیابی به اهداف سازمانی ممکن است راه‌گشای مشکل باشد به‌طوری که رهبری کارآفرینانه دانش‌محور تأثیر بیشتری در حمایت از عملکرد نوآورانه دارد.

فرضیه چهارم پژوهش مبنی برای اینکه زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد، تأیید شد. نتیجه پژوهش حاضر، شواهدی را ارائه کرد که اجرای بهتر زیرساخت مدیریت دانش می‌تواند عملکرد نوآورانه را افزایش دهد. یافته‌های پژوهش حاضر، نتایج چندین پژوهش قبلی را تأیید می‌کند که نشان می‌دهد بهبود زیرساخت مدیریت دانش بر بهبود عملکرد نوآوری از نظر فناوری، فرهنگ و ساختار تأثیر دارد (حمید و همکاران، ۲۰۲۴؛ تینگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ گراندینتی، ۲۰۱۶؛ دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵) نتایج این پژوهش همچنین با نتایج پژوهش مسنی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) که اهمیت نقش زیرساخت فناوری را در تقویت نوآوری شرکت تأیید می‌کند هم‌خوانی دارد. توانایی دانشگاه در استفاده از فناوری اطلاعات ممکن است شانس ایجاد و عرضه خدمات جدید را افزایش دهد. افزون بر این، فناوری اطلاعات می‌تواند به دارایی‌های دانش دانشگاه، ذخیره دانش و دسترسی به منابع تخصصی خارج از آن کمک کند که همگی می‌توانند عملکرد نوآورانه را افزایش دهند (برچیچی، ۲۰۱۳).

فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر اینکه فرایند مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد، تأیید شد. نتایج نشان داد که عملکرد نوآورانه را می‌توان با فرایندهای مدیریت دانش بهبود داد، زمانی که از آن به‌طور مؤثرتر استفاده شود. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش حمید و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد که دریافتند اجرای فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌ها باعث بهبود عملکرد نوآورانه و رقابت سازمانی می‌شود. به باور انتظاری و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، زمانی که حمایت بیشتری برای تقویت خلاقیت و عملکرد نوآورانه وجود دارد، فرایند کسب، ایجاد و استفاده از دانش در فرایندهای تجاری سازمان بهتر است. افزون بر این، به باور لای و همکاران (۲۰۰۹) اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت دانش تأثیر قابل توجهی بر عملکرد نوآورانه دارد. این نتیجه با پژوهش‌های قبلی مانند دامانگ و مونیزو<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) و (دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵) مطابقت دارد. از نوآوری به‌عنوان یکی از منابع رقابت‌پذیری و عملکرد برتر سازمانی یاد می‌شود که توسط مدیریت دانش پایدار در یک سازمان پشتیبانی می‌شود. افزون بر این، پونو و مونیزو<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) بر اهمیت نوآوری به‌عنوان بخشی از عنصر رقابتی که از فرایند دانش ناشی می‌شود و ایده‌هایی که در داخل شرکت برای بهبود عملکرد شرکت مدیریت می‌شوند، تأکید می‌کنند.

فرضیه ششم که بیان می‌کند رهبری کارآفرینانه دانش‌محور از طریق زیرساخت‌های مدیریت دانش، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد نوآورانه دارد، تأیید شد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (حمید و همکاران، ۲۰۲۴؛ دوناتی و دی پابلو،

1. Oke et al.
2. Trung & Khalifa
3. Banmairuoy et al.
4. Messeni
5. Intezari
6. Damang & Munizu
7. Pono & Munizu

۲۰۱۵) مطابقت دارد که دریافته‌اند رهبری کارآفرینانه دانش‌محور می‌تواند عملکرد نوآورانه را بهبود بخشد، اگر عناصر زیرساخت مدیریت دانش که متشکل از فناوری، فرهنگ و ساختار سازمانی مؤثر تهیه و پشتیبانی شود. عملکرد نوآورانه تقویت می‌شود.

فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر این است که تأثیر غیر مستقیم متغیر رهبری کارآفرینانه دانش‌محور بر عملکرد نوآوری از طریق فرایندهای مدیریت دانش است تأیید شد. این بدان معنا است که فرضیه نوآوری رهبری کارآفرینانه اثر قابل توجهی بر عملکرد نوآورانه از طریق فرایندهای مدیریت دانش دارد، تأیید شد. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش (دوناتی و دی پابلو، ۲۰۱۵) که دریافته‌اند رهبری کارآفرینانه مبتنی بر دانش می‌تواند عملکرد نوآورانه را افزایش دهد، مطابقت دارد. در ارتباط با این یافته، ریادی و مونیزو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) بر اهمیت دانش و توانایی مدیریت دانشگاه برای استفاده از فرصت‌های حاصل از پیشرفت‌های فناوری اطلاعات که منبع‌یابی از محیط خارجی برای افزایش نوآوری، رقابت و عملکرد دانشگاه است، تأکید کرده‌اند.

افزون بر این، وانگ و هان (۲۰۱۱) نیز تأکید می‌کنند که عملکرد نوآوری تحت تأثیر دانش جمعی است که بین همه کارکنان سازمان ذخیره و به اشتراک گذاشته می‌شود. رهبران دانش‌گرا اهمیت سیستم مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات را درک خواهند کرد؛ بنابراین، این سیستم مدیریت دانش هم از نظر فرایند و هم از نظر زیرساخت بهبود خواهد یافت. سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر مدیریت فناوری اطلاعات می‌توانند به‌طور بهینه برای تولید نوآوری سازمانی پایدار مورد استفاده قرار گیرند.

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان به پیشنهاد‌های کاربردی که در ادامه ارائه می‌شود، اشاره کرد: از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و شناسایی منابع و پایگاه‌های دانش در دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری بهره‌گیری و ساختار دانش‌محور در راستای بهبود وضعیت فعلی و افزایش خلاقیت و نوآوری در تک‌تک افراد در محیط کار ایجاد شود. برای این کار حتماً باید فضای آزاد ارائه نظرات و افکار فراهم شود و می‌توان به‌عنوان یک راهبرد از نظام پیشنهادها در دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری به شکل علمی سود برد.

همچنین، پیشنهاد می‌شود دانش با ارائه گزارش‌ها و ایجاد مکان‌های توزیع دانش راجع به فرایندها و ساختار دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری منتشر و هدف‌گذاری دانش منابع انسانی دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری در قالب اهداف آموزشی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی ارتقای شایستگی معین، استفاده از فضاهای انتقال داده‌ها نظیر تلفن، دورنگار، پست الکترونیکی و سایر ابزارهای تبادل الکترونیکی داده‌ها نیز مهیا گردد. از دیگر پیشنهادها، برگزاری گردهمایی‌ها و کارگاه‌های آموزشی، گسترش شبکه‌های ارتباطی، ایجاد حس اعتماد و ارتباط بیشتر در بین کارکنان و تشریح ایده‌ها و انتقال آن به اعضای دیگر در قالب جلسات رسمی و غیر رسمی است. همچنین، استفاده از کتابخانه دیجیتال و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی ملی و بین‌المللی برای کسب اطلاعات از آخرین تحولات علمی و پژوهش صورت‌گرفته در زمینه تخصصی را می‌توان بیان کرد.

## منابع

اصلانی، فرشید؛ صالحی، ساسان؛ سالمی، یاسمن (۱۴۰۳). تحلیل تأثیر رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه با میانجی‌گری جو نوآوری و چابکی فکری. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳(۳)، ۱-۲۴. doi: 10.22126/eme. 2024.10985.1111

بابایی فارسانی، میثم؛ فتح‌اللهی چالشتی، سهیلا؛ مرادی، مینا (۱۴۰۱). تحلیل رابطه رهبری دانش‌محور، رفتار مدیریت

دانش و عملکرد نوآوری (نمونه پژوهش: شرکت‌های کوچک و متوسط استان چهارمحال و بختیاری). فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۵(۱۶)، ۱۳۵-۱۶۳.

روح‌بخشیان، سامان؛ درلیک، محمدرضا (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر نوآوری باز از طریق نقش میانجی ظرفیت جذب. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۲۰)، ۱۴۲۷-۱۴۴۰.

شایسته، بابک؛ احمدی، رضا؛ منصوری، عبدالامیر (۱۴۰۳). بررسی رابطه مدیریت دانش و خودکارآمدی کارآفرینی با نقش میانجی رهبری کارآفرینانه. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳(۱)، ۴۵-۶۴. doi: 10.22126/eme.2023.8969.1024

نادی، محمدعلی؛ حق‌شناس، زهرا؛ خورسندی، الهام (۱۴۰۱). در پژوهشی با عنوان تحلیل رابطه ساختاری بین ادراک از رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآورانه با نقش میانجی عملکردهای مدیریت دانش معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۱(۳)، ۲۴۱-۲۶۶.

نوحه‌خوان مدبر، پروانه (۱۴۰۲). تأثیر رهبری مبتنی بر دانش بر عملکرد نوآوری با توجه به نقش رفتار مدیریت دانش، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۷(۲۸)، ۷۷۱-۷۹۰.

همایونفر، مهدی؛ آراسته، آرمان (۱۴۰۳). نقش رهبری دانش‌محور در عملکرد نوآورانه در بخش دولتی. فصلنامه علمی بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۱(۳۸)، ۱۱۷-۱۴۶.

## References

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. doi: 10.1016/j.jik.2017.07.003
- Ahmed, T., Ajmal, M. M., & Haq, M. A. U. (2024). Knowledge-oriented leadership and innovative performance: Role of creative self-efficacy and organisational climate in software industry of Pakistan. *International Journal of Knowledge and Learning*, 17(2), 119-138. doi: 10.1504/IJKL.2024.137140
- Alharthi, B. A. F. H., Khalifa, G. S. A., Abuelhassan, A. E., Isaac, O., & Al-Shibami, A. H. (2020). Re-engineering university performance: Antecedents and mediating variables. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 15(2), 714-729. doi: 10.36478/jeasci.2020.714.729
- Almatrooshi, M. J. A., Khalifa, G. S., Ameen, A., Hossain, M. S., & Morsy, M. A. (2020). The role of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing to manage the performance of the Ministry of Interior in UAE. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 4(2), 9-17.
- Almheiri, M. M. O., & Omar, R. (2022). Leadership styles and competitive advantage: Does employee creativity mediate the relationship. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 106-124.
- Alsaadi, T., Abuelhassan, A., Khalifa, G., Ameen, A., & Nusari, M. (2019). Empowering leadership predictors for employees creativity. *International Business Management*, 13(3), 119-129.
- Aslani, F., Salehi, S., & Salemei, Y. (2024). An Analysis of The Entrepreneurial Leadership Effect on Innovative Behaviors: The Role of Innovation Climate and Cognitive Agility as Mediators. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(3), 1-24. doi: 10.22126/eme.2024.10985.1111 (in Persian).
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. doi: 10.1016/j.techsoc.2021.101635
- Babaei Farsani, M., Fathollahi Chaleshtari, S., Moradi, M. (2022). Analysis of the relationship between knowledge-oriented leadership, knowledge management behavior and innovation performance (research sample: small and medium-sized companies in Chaharmahal and Bakhtiari province). *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 5(16), 135-163 (in Persian).
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through

- organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209. doi: 10.1016/j.apmr.2021.12.001
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. doi: 10.4324/9781410617095
- Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26-43.
- Berchicci, L. (2013). Toward an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 117-127. doi: 10.1016/j.respol.2012.04.017
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Birdi, K., Griffiths, K., Turgoose, C., Alsina, V., Andrei, D., Băban, A., Bayerl, P. S., Bisogni, F., Chirică, S., & Costanzo, P. (2021). Factors influencing cross-border knowledge sharing by police organisations: An integration of ten European case studies. *Police Practice and Research*, 22(1), 3-22. doi: 10.1080/15614263.2020.1832830
- Capaldo, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2015). Origins of knowledge and innovation in R&D alliances: A contingency approach. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(4), 461-483. doi: 10.1080/09537325.2015.1011612
- Charterina, J., Basterretxea, I., & Landeta, J. (2017). Collaborative relationships with customers: Generation and protection of innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 733-741. doi: 10.1108/JBIM-05-2016-0099
- Chuang, C.-H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554. doi: 10.1177/0149206313478189
- Chughtai, M. S., & Khan, H. S. (2024). Knowledge oriented leadership and employees' innovative performance: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 43, 3426-3439. doi: 10.1007/s12144-023-04502-7
- Chughtai, M. S., Mushtaque, I., Waqas, H., Raza, H., & Angulo-Cabanillas, L. (2022). Knowledge hiding behaviors as moderator between Machiavellianism, professional envy and research productivity: Empirical evidence from emerging economy. *Learning*, 14(4), 510-535.
- Damang, K., & Munizu, M. (2019). Supply chain collaboration and its effect on SMEs' competitiveness of seaweed business sector in Takalar Regency. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 235, p. 012015). IOP Publishing. doi: 10.1088/1755-1315/235/1/012015
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329. doi: 10.1108/JKM-02-2016-0068
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.009
- Gao, Y. L., Mattila, A. S., & Lee, S. (2016). A meta-analysis of behavioral intentions for environment-friendly initiatives in hospitality research. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 107-115. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.01.010
- Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M., & Rostami, M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 191-199. doi: 10.1016/j.jik.2019.08.001
- Gharama, A. N. A., Khalifa, G. S. A., & Al-shibami, A. H. (2020). Measuring the mediating effect of cultural diversity: An investigation of strategic leadership's role on innovation. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 1914-1929.
- Grandinetti, R. (2016). Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 159-168. doi: 10.1057/kmpr.

2015.27

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Hamid, N., Munizu, M., & Mardiana, R. (2024). The impact of knowledge-oriented leadership on innovation performance with e-based knowledge management system as mediating variable. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 557-568. doi: 10.5267/j.ijdns.2023.9.001
- Ho, C. T. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 109(1), 98-117. doi: 10.1108/02635570910930110
- Homayounfar, M., & Arasteh, A. (2024), the role of knowledge-based leadership in innovative performance in the public sector. *Scientific quarterly of knowledge retrieval and semantic systems*, 11(38), 117-146 (in Persian).
- Hu, B., & Zhao, Y. (2016). Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 815-826. doi: 10.2224/sbp.2016.44.5.815
- Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492-515. doi: 10.1108/JKM-06-2016-0216
- Johan, M., Budiadnyana, G. N., Admiral, Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Charismatic leadership in the perspective of MSME employees: From intrinsic motivation to tacit knowledge sharing. *Edumaspul: Journal of Education*, 5(1), 598-613. doi: 10.31004/edukatif.v3i6.1397.
- Khaola, P. (2019). [Incomplete entry: Title cut off. Provide full title for accurate correction.]
- Kuo, Y. K., Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2014). Enabling innovative ability: Knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 696-710. doi:10.1108/IMDS-08-2013-0343
- Lai, J.-Y., Wang, C.-T., & Chou, C.-Y. (2009). How knowledge map fit and personalization affect success of KMS in high-tech firms. *Technovation*, 29(5), 313-324. doi: 10.1016/j.technovation.2008.10.007
- Latif, K. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. F., & Alam, W. (2020). Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 149-170. doi: 10.1108/JIC-11-2019-0264
- Li, M., Khan, H. S., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation onset: A moderated mediation model of high-involvement work practices and employees' innovative work behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 471-490. doi: 10.2147/PRBM.S340326
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149. doi: 10.1177/0165551506070738
- Messeni, A., Rotolo, D., & Albino, V. (2012). The impact of old technologies on innovation: The case of the US biotech industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 453-466. doi: 10.1080/09537325.2012.674668
- Nadi, M.A., Righteous, Z., & Khorsandi, E. (2022). In a research titled analysis of the structural relationship between the perception of knowledge-based leadership and innovative performance with the mediating role of knowledge management practices of teachers of primary schools in Isfahan city. *Educational and Educational Studies Quarterly*, 11(3), 241-266 (in Persian).
- Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156-167. doi: 10.1016/j.techfore.2018.03.017



- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905-2926. doi: 10.1080/09585192.2016.1276093
- Nguyen, T. M., Siri, N. S., & Malik, A. (2021). Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: The moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 70-87. doi:10.1108/JKM-03-2021-0232
- NohAKhawan Modabar, P. (2023). The effect of knowledge-based leadership on innovation performance with regard to the role of knowledge management behavior. *quarterly journal of new research approaches in management and Accounting*, 7(28), 771-790 (in Persian).
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238. doi: 10.1108/MRR-09-2015-0214
- Oke, A., Munshi, M., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.10.005
- Park, N. K., Jang, W., Thomas, E. L., & Smith, J. (2021). How to organize creative and innovative teams: Creative self-efficacy and innovative team performance. *Creativity Research Journal*, 33(2), 168-179. doi: 10.1080/10400419.2021.1905252
- Pono, M., & Munizu, M. (2021). The role of company competitiveness as mediation variable the impact of supply chain practices on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 125-132. doi: 10.5267/j.uscm.2021.3.001
- Rahimi, E., Rostami, N. A., Shad, F. S., & Vafaei, V. (2017). The importance of knowledge management in innovation. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 5(1), 68-73. doi: 10.31315/opsi.v15i1.6585
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151. doi: 10.3926/jiem.1913
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22-31. doi: 10.1016/j.technovation.2014.07.005
- Riyadi, S., & Munizu, M. (2022). The external environment dynamics analysis towards competitive advantage and company performance: The case of manufacture industry in Indonesia. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 35(2), 143-156. doi: 10.1504/IJPM.2022.10045678
- Rooh Bakhshian, S., & Derlik, M. (2022). Investigating the effect of knowledge-based leadership on open innovation through the mediating role of absorptive capacity. *New Research Approaches Quarterly in Management and Accounting*, 6(20), 1427-1440 (in Persian).
- Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2020). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 72(1), 112-129. doi: 10.1108/AJIM-05-2019-0134
- Sahibzada, U. F., Janjua, N. A., Muavia, M., & Aamir, S. (2024). Knowledge-oriented leadership and organizational performance: Modelling the mediating role of service innovation, knowledge sharing quality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 69-89. doi: 10.1108/JOEPP-10-2022-0296
- Sahibzada, U. F., Thomas, A., Sumbal, M. S. U. K., & Malik, M. (2022). Nexus of knowledge management and organizational performance: A cross-country study of China and Pakistan higher educational institutes. *Kybernetes*. Advance online publication. doi: 10.1108/K-03-2022-0473
- Sahibzada, U. F., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: Symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process*

- Management Journal*, 27(6), 1720-1746. doi: 10.1108/BPMJ-10-2020-0458
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.5465/256701
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417. doi: 10.1080/09585192.2017.1322119
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2018). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332-350. doi: 10.1108/JKM-03-2017-0102
- Shayesteh, B., Ahamdi, R., & Mansoori, A. (2024). Examining the Relationship Between Knowledge Management and Entrepreneurial Self-Efficacy with the Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(1), 64-45. doi: 10.22126/eme.2023.8969.1024 (in Persian).
- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293-314.
- Ting, I. W. K., Sui, H. J., Kweh, Q. L., & Nawanir, G. (2021). Knowledge management and firm innovative performance with the moderating role of transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 864-884. doi: 10.1108/JKM-08-2020-0629
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit*. Prentice Hall PTR.
- Tombul, F. (2011). *The impact of leadership styles and knowledge sharing on police officers' willingness to exert extra effort to provide better security: A study in the riot unit of the Turkish national police* [Doctoral dissertation, University of North Texas].
- Trung, N. V. H., & Khalifa, G. S. A. (2019). Impact of destination image factors on revisit intentions of hotel's international tourists in Ba Ria-Vung Tau (BR-VT): The mediating role of positive word-of-mouth. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 3(2), 98-107. doi: 10.2139/ssrn.3456789
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x
- Wahyono, W. (2020). The mediating effects of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. *Journal of Management Development*, 39(1), 18-30.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. doi: 10.1108/14601060410565056
- Wang, C., & Han, Y. (2011). Linking properties of knowledge with innovation performance: The moderate role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 802-819. doi: 10.1108/13673271111174339
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Williams, P., & Sullivan, H. (2011). Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6-20.
- Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: An empirical research. *Journal of Business &*

*Industrial Marketing*, 33(7), 958-969.

- Yordanova, J., Kolev, V., Verleger, R., Bataghva, Z., Born, J., & Wagner, U. (2008). Shifting from implicit to explicit knowledge: Different roles of early- and late-night sleep. *Learning & Memory*, 15(7), 508-515.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory survey.
- Zaghloul, F., & Partridge, J. (2022). Enabling policing to be better: Lessons from two case studies in police collaboration. *Policing: A Journal of Policy and Practice*.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zhang, M. A., & Ma, H. (2023). Knowledge-oriented leadership in powering team performance and sustainable competitive advantages through innovation: Evidence from higher education institutions. *Sustainability*, 15(20), 14715. doi: 10.3390/su152014715
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., De Pablos, P. O., & Zhou, Z. (2013). Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in electronic knowledge management systems: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 307-313.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839. doi: 10.1108/JKM-02-2020-0127



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی