

# تأثیر رهبری دانش محور، بر نوآوری، با نقش تعدیل گر ظرفیت و فرهنگ سازمانی

## کارکنان شعب بانک کشاورزی اصفهان

صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۱</sup>، حسین اسلامی مفیدآبادی<sup>۲</sup>، امیدعلی اشراقی<sup>۳</sup>

### چکیده

دنیای پیرامون و بازار، امروزه به صورت مداوم در حال تغییر است. یک سازمان، تنها در صورتی می تواند مزیت رقابتی خود را حفظ نماید که به طور مداوم نوآور باشد. هدف از اجرای این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی با نقش تعدیلگر ظرفیت و فرهنگ سازمانی است. روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را همه کارکنان بانک کشاورزی اصفهان تشکیل می دهند که به تعداد ۷۵ نفر براساس روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. روایی محتوای پرسشنامه نیز از سوی خبرگان مدیریت و پایایی آن نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. داده های جمع آوری شده در نرم افزار SPSS و آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون گام به گام مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج این پژوهش نشان داد که: از نظر کارکنان بانک کشاورزی، رهبری دانش محور، ارتباط معناداری با نوآوری سازمانی ندارد. اما نتایج رگرسیون نشان داد که: ظرفیت و فرهنگ سازمانی، بر نوآوری سازمانی بانک کشاورزی اصفهان موثر هستند. اما به نظر می رسد که رهبری دانش محور، در بانک کشاورزی به خوبی پیاده سازی نشده است.

**واژگان کلیدی:** رهبری دانش محور، نوآوری، ظرفیت سازمانی، فرهنگ سازمانی، بانک کشاورزی

---

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، گروه مدیریت، تهران غرب، ایران. نویسنده مسئول

tootian\_ir@yahoo.com

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهریار، گروه حسابداری و مدیریت، شهریار، ایران

hosseineslami62@gmail.com

۳. دانش آموخته کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، گروه مدیریت، واحد

الکترونیکی، ایران

## ۱- مقدمه

با تعداد دستاوردها (مثلاً کیفیت محصولات جدید، فرآیندهای جدید) نشان داده می‌شود (هانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). براین اساس، سازمان‌ها برای دسترسی به دانش و فناوری دیگران جهت افزایش رقابت‌پذیری متمایل هستند. در این خصوص، پارک و غوری<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) عوامل برجسته‌ای را برای به دست آوردن قابلیت‌های تکنولوژیکی سازمان‌ها ارائه می‌کنند. بنابراین با توجه به چالش‌های پویایی بازار، سازمان‌ها شروع به پذیرش مدل نوآورانه باز و کاهش وابستگی خود به نوآوری بسته درونی می‌کنند. به گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها در حال حاضر با استفاده از این مدل مشغول به فعالیت هستند تا بتوانند دانش را درون مرزهای خود و خارج از ذینفعان خود به کار بگیرند. مؤسساتی مانند ای بی ام<sup>۴</sup> و ایتل<sup>۵</sup> پیشگامان نوآوری باز هستند (مورتارا و مینشال<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). البته، استفاده سازمان‌ها از محصولات و خدمات نوآورانه به عوامل درون سازمانی بستگی دارد. در حقیقت برای رسیدن به نوآوری سازمانی، لازم است عوامل آن مهیا باشد (واکارو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). یکی از این ملزومات، مدیریت مناسب است. در واقع مدیریت مناسب دانش، نیازمند رهبرانی است که بتوانند فهم خود را برای دستیابی و کاربرد دانش به کار گیرند. با توجه به تغییر رهبری از عصر صنعتی به دوره‌های دانش، رهبری دانش محور، عامل اصلی در سازمان‌هایی است که به نوآوری‌های چالش

ابداع و نوآوری گرایش بسیار شدیدی به دانش، تخصص و رهبری موثر به عنوان ورودی‌های کلیدی در فرآیند خلق ارزش دارد. این در حالی است که سازمان‌ها با نوآوری پذیری بیشتر، در پاسخ به تغییرات محیطی و به کمک گسترش قابلیت‌های جدید که به آنها برای دستیابی به عملکرد بالاتر موفق تر خواهند شد. از طرف دیگر، دیدگاه دانش محور، شرکت‌ها را به عنوان مخازن دانش و شایستگی مجسم می‌کند و نظریه نوآوری بر اساس دیدگاه سازمانی و مدیریت دانش یکپارچگی توسعه و کاربرد دانش را تسهیل می‌کند. از این رو، نوآوری برای یک سازمان جهت حفظ مزیت رقابتی یک سازمان و تبدیل شدن آن به یک رهبر در بازار بسیار حائز اهمیت است (اسچکنبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به عنوان یک مسئله شناخته شده و راهبردی کلیدی برای سازمان‌هایی است که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایتمندی مشتریان را به عنوان مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت. از سوی دیگر، نوآوری به عنوان یک منبع مزیت رقابتی برای یک شرکت، اهمیت بیشتری یافته است. نوآوری باز می‌گوید که عملکرد دانش نوآوری را می‌توان با کسب دانش از منابع خارجی و استفاده از مسیرهای خارجی برای تجارب منابع دانش در داخل کشور توسعه داد. عملکرد نوآوری اغلب

<sup>2</sup> Hung

<sup>3</sup> Park And Ghauri

<sup>4</sup> Ibm

<sup>5</sup> Intel

<sup>6</sup> Mortara & Minshall

<sup>7</sup> Vaccaro

<sup>1</sup> Schneckenberg

در چارچوب سازمان در بر می‌گیرد. در این پژوهش نقش میانجی ظرفیت سازمانی و فرهنگ سازمانی دانش پیشنهاد می‌شود، زیرا رهبران مسئول ارتقای توانایی مدیریت سازمان از طریق توسعه فرهنگ، و ابعاد ظرفیت سازمانی از قبیل ساختارها برای ایجاد نوآوری و بهره‌وری مفید و کاربرد تکنولوژی هستند. علاوه بر این، رهبران با تعیین جهت و چشم انداز، توانایی ظرفیت سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این مطالعه با هدف کمک به توسعه نظری یک مدل مفهومی برای توضیح روابط بین رهبری دانش محور، فرهنگ سازمانی، ظرفیت سازمانی و نوآوری در بانک کشاورزی استان اصفهان صورت گرفته است و در آن، این مسایل به صورت تجربی بررسی می‌شوند. درک این پدیده‌ها، می‌تواند در انتخاب رهبران مناسب و توسعه رفتارهای رهبری و ترویج فناوری‌ها، فرهنگ، مولفه‌های ظرفیت سازمانی چون ساختارها و رویه‌ها برای کمک به توسعه فعالیت‌های نوآورانه در سازمان موثر باشد. بر این اساس سوال اصلی این پژوهش آن است که: «آیا رهبری دانش محور می‌تواند موجب نوآوری در سازمان شود و نقش فرهنگ سازمانی و ظرفیت سازمانی در این راستا چیست؟».

## ۲- پیشینه پژوهش

الف) پیشینه نظری تحقیق (متغیرها و مولفه‌های تحقیق)

### ۱- رهبری دانش محور

ارایه تعریفی برای رهبری دانش محور، مستلزم پذیرش و داشتن درک واقع بینانه از این عنوان

برانگیز تبدیل می‌شوند. به همین دلیل، مدیران سازمان نیاز به قابلیت مدیریت دانش (به عنوان مثال، زیرساخت‌ها و فرآیندها) برای ارتقای نوآوری باز دارند (اول بین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). پژوهش در زمینه رهبری دانش محور، در حال افزایش است. پژوهش‌های تجربی محدودی در حوزه تاثیر رهبری دانش محور و در نوآوری باز به ویژه در زمینه بررسی ظرفیت سازمانی برای نوآوری و فرهنگ سازمانی وجود دارد. دانشمندان و متخصصان علاقمند به نوآوری‌های ورودی و خروجی در حال افزایش هستند. دونات و دیپابلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) پیشگام در تئوری مدیریت رهبری و مدیریت دانش با ارائه یک مدل، توضیح می‌دهند که چگونه رهبری دانش محور مدیریت دانش را تقویت می‌کند. با این حال، آنها موضوع نقش غیرمستقیم رهبری و ارتباط میان رهبری دانش محور و نوآوری را از طریق روش‌های مدیریت دانش بررسی کردند. با این وجود، این موضوع نادیده گرفته شده است که چگونه رهبری دانش محور می‌تواند به طور مستقیم در معرض نتایج نوآوری قرار گیرد. از این رو، شکاف پژوهشی در توضیح رابطه مستقیم بین رهبری دانش محور و نتایج نوآوری باز وجود دارد. به طور کلی، شواهد تجربی از نقش مداخلات ظرفیت سازمانی و فرهنگ سازمانی درباره ارتباط بین رهبری دانش شناختی و نوآوری سازمانی اندک است. در مقابل این زمینه، شواهد تجربی برای اعتبار سنجی این است که چگونه رهبری دانش گرا نوآوری‌ها را

<sup>1</sup> Uhl-Bien

<sup>2</sup> Donat And Depablo

پیش ببرند(دونیت و سانچز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

## ۲- ظرفیت سازمانی

ظرفیت سازمانی<sup>۳</sup>، عبارت است از توان بالقوه هر سازمان در به کارگیری موفقیت آمیز مهارت‌ها و منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان و برآورده کردن انتظارات مشتریان. ظرفیت سازمانی شامل فعالیت‌ها و فرآیندها و ساختارهایی است که از طریق آن‌ها، اقدامات جمعی اتفاق می‌افتد(فروزنده و همکاران، ۱۳۹۳). ظرفیت‌سازی عبارت است از خلق محیطی توانمند با خط مشی مناسب، چارچوب‌های قانونی و توسعه نهادی که مشتمل بر مشارکت جامعه، توسعه منابع انسانی و تقویت سیستم‌های مدیریتی است (آلرتز و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). رایت معتقد است که ظرفیت‌سازی عبارت است از توانایی سازمان برای توسعه، مدیریت، تقویت و بهبود برنامه‌ها و استراتژی‌های خود برای رسیدن به اهداف (رایت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). دریک تعریف کلی می‌توان گفت که ظرفیت‌سازی به مفهوم توسعه ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های سازمان در زمینه‌های مدیریت، رهبری، نظام مالی، منابع مالی، طراحی و ارزشیابی است و هدف آن تضمین پایداری و کارآمدی سازمان و فعالیت‌های آن در فرآیند توسعه کشوری است (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۳). ظرفیت‌های سازمان، دارای دو بعد اصلی به شرح ذیل است: الف- شامل مواردی است که به گونه سنتی به آن بخش سخت ظرفیت سازمانی می‌گویند، نظیر تکنولوژی، منابع مالی و منابع

است. همچنین مستلزم آن است که یک فرد فرهیخته به هنگام شنیدن این اصطلاح، مسئولیت‌های مدیریت دانش را بر توسعه کارکردها و راه‌حل‌های مدیریت دانش متمرکز نماید. با آگاهی از انواع رهبران دانش محور می‌توانیم بر اساس نقش آنان تعریف درستی را از هر کدام ارائه و متناسب با نیاز سازمان خود، از آنان بهره‌برداری کنیم(گانسل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در حقیقت، رهبری دانش محور، به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبر بتواند فهم خود را برای دستیابی سازنده و کاربرد دانش به کار گیرد. در این نوع رهبری، فهم دانش، به عنوان یک منبع استراتژیک در نظر گرفته می‌شود که سازمان می‌تواند با استفاده از مدیریت دانش محور و بهره‌برداری از آن با ایجاد یک موقعیت رقابتی در بازار، ارزش ایجاد کند (اول بین و همکاران، ۲۰۰۷). رهبران دانش محور، که در این بررسی به شکل برجسته‌ای نمایان شده‌اند، ویژگی‌های خاصی از قبیل: مهارت‌های گردآوری دانش، سازماندهی، طبقه‌بندی و ارتباط سازمانی و کاربرد مهارت‌های پیشرفته مانند فناوری اطلاعات را در دستیابی به موفقیت‌هایشان از خود نشان می‌دادند. اگر چه امروزه برای سازمانها غیرممکن است که دانش خود را بدون استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی قابل نفوذ نمایند؛ اما همواره این انتظار از مدیران می‌رود که پیش از هر چیز دیگری از مهارت‌های ضروری مدیریت برخوردار باشند و مذاکرات و ارتباطات مبتنی بر شبکه را با به پای ارتباطات چهره به چهره به

<sup>2</sup> Donnate Mario, Jesus D. Sanchez Do Pablo

<sup>3</sup> Organizational Capacity

<sup>4</sup> Alaerts & et al

<sup>5</sup> Wright

<sup>1</sup> Gunsell and et al

اطلاعات (ویرو و ریوارد،<sup>۳</sup> ۲۰۱۴)، یادگیری سازمانی (برتوین آنتال و استراوب،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴) و اخلاق سازمانی (دیکونینک،<sup>۵</sup> ۲۰۱۱) پرداخته‌اند. پژوهش‌های مختلفی ظرفیت‌های سازمانی را با متغیرهایی چون ساختارهای سازمانی (ترک زاده و محترم،<sup>۶</sup> ۱۳۹۳؛ هانگ چن،<sup>۶</sup> ۲۰۱۴)، ظرفیت-سازي سازمانی بر اساس الگوی مک کینزی (فروزنده و همکاران،<sup>۷</sup> ۱۳۹۳)، ویژگی‌های سازمانی (بورچارث و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۱۵)، فناوری اطلاعات و ارتباطات (زیفورا،<sup>۹</sup> ۲۰۱۴) و سیاستگذاری آینده (بوس و براون،<sup>۹</sup> ۲۰۱۴).

### ۳- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت، بر تمام اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد. از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر، حائز اهمیت است. اعضای سازمان، برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی (به عنوان مثال بهترین شیوه برای حضور در عرصه‌ی بازارهای جهانی) و یکپارچگی درونی (بهترین روش برای هماهنگی و تقویت فرایندهای درون یک سازمان) به عنوان بهترین شیوه‌ی حل مسائل، فرهنگ مکتوب و حتی غیر مکتوب سازمان خود را به اعضای جدید آموزش می‌دهند. از این رو با بهره‌گیری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی تغییر اعمال، افکار و احساسات بخش عظیمی

انسانی. منابع یک سازمان، شامل کارکنان، زیرساختارها، تسهیلات، تجهیزات و وجوه نقد می‌شود که در دسترس سازمان قرار دارند. ب- مدیریت: به شرایطی گفته می‌شود که در آن اهداف سازمان وضع می‌شود و در آینده به این هدف‌ها جامه عمل پوشانده می‌شود. فعالیت‌های مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، هدف گذاری، تعیین مسئولیت‌ها، رهبری، تخصیص منابع، انگیزش و نظارت بر کارکنان و حفظ رابطه با محیط بیرونی سازمان است. به عناصر و فعالیت‌های مدیریتی، بخش نرم ظرفیت سازمانی می‌گویند (باغبانی، ۱۳۸۸). توسعه ظرفیت‌های سازمان، بر روی ظرفیت‌سازی به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی تمرکز می‌کند و روشی برای تقویت سازمان است تا بتواند ماموریت مشخص خود را جهت پابرجایی اجرا کند (دیپورا،<sup>۱</sup> ۲۰۰۷).

تاکنون پژوهش‌های متعددی درباره بررسی رابطه ظرفیت سازمانی با متغیرهای متفاوتی صورت گرفته است چون: عدالت سازمانی (کوشزاده و عزیزآبادی، ۱۳۹۳). رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی (قاسم زاده و همکاران، ۱۳۹۳)، مسئولیت‌پذیری اجتماعی (قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۳)، سکوت سازمانی (نصر اصفهانی و آقاباباپور، ۱۳۹۲)، اعتماد سازمانی (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۲)، رهبری معنوی (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱)، تمایل به ترک خدمت (رحیم نیا و نیکخواه فرجانی، ۱۳۹۰)، رفتار چند وظیفه‌ای (ماتاریلی،<sup>۲</sup> ۲۰۱۵)، پیاده‌سازی سیستم

<sup>3</sup> Vieru & Rivard

<sup>4</sup> Berthoin Antal & Straub

<sup>5</sup> DeConinck

<sup>6</sup> Hung Chen

<sup>7</sup> Burcharth & et al.

<sup>8</sup> Ziphorah

<sup>9</sup> Bos & Brown

<sup>1</sup> Deborah

<sup>2</sup> Mattarelli

(جمینز-جمینز و همکاران، ۲۰۰۸). نوآوری ناشی از خلاقیت است و به عمل آوردن فکر بدیع را نوآوری گویند. همچنین نوآوری به معنای کاربرد موفق عقاید خلاق در سازمان نیز هست (ریبی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند. نوآوری به عنوان فرآیند تجاری کردن یک تولیدی شیوه (روش) توسعه یافته توصیف می‌شود (اوجاسالو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). نوآوری اجرای موفق ایده‌های خلاق در درون سازمان است. از این دیدگاه، خلاقیت افراد و تیم‌ها نقطه شروع نوآوری است. (گویال و آخیلیش<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به مطالب گفته شده نوآوری را می‌توان این گونه تعریف کرد: ایجاد دانش و ایده‌های جدید برای کاربرد و تسهیل نتایج کسب و کارهای جدید، هدف گذاری برای بهبود فرایندها و ساختارهای داخلی تجارت و ایجاد محصولات و خدمات متحرک. (چن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴).

#### ب) پیشینه تجربی تحقیق

به طور کلی در این قسمت، برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در زمینه تاثیر رهبری دانش محور بر نوآوری، با نقش تعدیلگر ظرفیت و فرهنگ سازمانی کارکنان، در جدول شماره (۱)، ارائه شده است.

از اعضای سازمان امکان پذیر می‌گردد (بسی لاوسن و زنگ شن<sup>۱</sup>، ترجمه حسن زاده، ۱۳۸۱). به طور کلی سازمان یک پدیده فرهنگی است. سازمان‌ها، فرهنگ‌های متعدّد و هرکدام تعدادی خرده فرهنگ دارند. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که بر تمامی ابعاد گوناگون سازمان تأثیر می‌گذارد و با توجه به میزان قدرتش می‌تواند به شکل‌گیری یا تغییر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر سازنده یا مخرب بر جا گذارد. "هم چنان که شمول فرهنگ گسترش می‌یابد، بر روی ادراک و تفکر و احساس افراد و نیز بر روی اهداف، ابزارها و رویه‌ها فرآیند تصمیم‌گیری، حلّ مساله، انگیزش، رضایت و بر میزان خلاقیت و نوآوری کارکنان تأثیر گذار است. بنابر این، مدیریت هیچ پدیده‌ای، بی‌تأثیر از فرهنگ سازمانی آن نیست" (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

#### ۴- نوآوری سازمانی

امروزه نوآوری یکی از عوامل موثر در بقای سازمان‌های دانش محور محسوب می‌شود (اردکانی، ۱۳۸۹). نوآوری همانند هرفعالیت عینی در کنار نبوغ و استعداد، نیازمند دانش، توجه و سخت‌کوشی همه دست اندرکاران است (دراکر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). بروز نوآوری در محیط کاری زمانی میسر می‌شود که اهداف فرد و اهداف سازمان به یکدیگر نزدیک شوند (جونگ و هارتوگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). البته، اصطلاح نوآوری، یک مفهوم وسیع به معنی ایجاد، قبول و اجرای ایده‌ها و فرایندها و محصولات و خدمات جدید است

<sup>5</sup> Rhee et al

<sup>6</sup> Ojasalo

<sup>7</sup> Goyal & Akhilesh

<sup>8</sup> Chen, J. , Zhu, Z. , and Xie, H. Y.

<sup>1</sup> Lavsén & Shen

<sup>2</sup> Robbins

<sup>3</sup> Drucker

<sup>4</sup> Jong & Hartog

جدول ۱. خلاصه پیشینه تجربی پژوهش‌های انجام شده در زمینه متغیرهای پژوهش

پژوهشگران	عنوان	نتایج
نقش‌بندی و تابش <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	تعامل رهبری، ظرفیت جذب و فرهنگ یادگیری سازمانی در نوآوری باز (آزمون مدل میانجیگری تعدیل شده)	این مدل به صورت تجربی با استفاده از داده‌های تهیه شده از مدیرانی که در بخش‌های متنوعی در هند کار می‌کردند، آزموده شده است. نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی رهبری، منجر به افزایش نتایج نوآوری باز از طریق مداخله فرهنگ یادگیری سازمانی می‌شود. با این حال، نتایج تأثیر قابل توجه تعامل فرهنگ سازمانی و ظرفیت جذب کننده بر نوآوری باز را تأیید نمی‌کند.
جاسم الدین <sup>۲</sup> و نقش‌بندی <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	بررسی نقش قابلیت مدیریت دانش در شرکت‌های بین‌المللی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که سطوح بالاتری از رهبری دانش محور، می‌تواند منجر به بهبود توانایی مدیریت دانش و بهبود نتایج بازپرسی شود. همچنین قابلیت مدیریت دانش به عنوان میانجی بین رهبری دانش شناختی و نوآوری شناخته می‌شود.
اسچکنبرگ (۲۰۱۵)	نوآوری باز و شبکه دانش در شرکت‌های چندملیتی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیران باید ترکیبی از اجزای انسانی و فناوری اطلاعات را برای ایجاد نوآوری باز به کار بگیرند. اقدامات انجام شده برای افزایش باز بودن و تبادل دانش درون شرکت عبارتند از: توسعه قابلیت‌های نوآوری در مدیریت، ایجاد جوامع و شبکه‌ها حول موضوعات استراتژیک و استفاده از زیرساخت مشترک سیستم اطلاعات با استفاده از موارد مورد استفاده در پروژه‌های نوآوری.
زمایتیس <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)	دیریت دانش در دیدگاه پارادایم نوآورانه باز: دیدگاه بخش فناوری پیشرفته	یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگر چه پارادایم‌های ارتباطی جدید و محیط‌های کاری، به اندازه کافی برای ایجاد دانش در فرایندهای نوآوری مناسب نیستند. توسعه سریع و موفقیت آمیز شرکت‌های فناورانه بالا نیازمند تفکر غیر خطی و راه حل خلاقانه برای بازار است. این محقق در نهایت مدلی برای پیاده سازی نوآوری باز در شرکت‌های های-تک ارائه داده است.
واکارو و همکاران (۲۰۱۲)	مدیریت نوآوری و رهبری: نقش تعدیلگر اندازه سازمان	یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتار رهبری به نوآوری در مدیریت کمک می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌های کوچک‌تر و با پیچیدگی کمتر از رهبری در تحقق نوآوری در مدیریت بیشتر سود می‌برند. از سوی دیگر، سازمان‌های بزرگ باید رهبران تحول‌گرا را جلب کنند، تا پیچیدگی‌های آنها را جبران کند و نوآوری‌های مدیریتی را به شکوفایی برساند.
جعفری و همکاران (۱۳۹۰)	عوامل انگیزشی ارتباطات در سازمان‌های دانش محور	یافته‌های این پژوهش نشان داد که اصلی‌ترین عوامل مدل برای دستیابی به اهداف پژوهش «اعتماد سازمانی، توجه به کیفیت کار و اهمیت دادن به افکار خلاقانه و فعالیتهای نوآورانه، سبک‌های مدیران در ارتباطات و تعاملات با کارکنان دانشی، انجام کار تیمی و پروژه‌های اثربخش، وجود اصول و ارزش‌های اخلاقی فراگیر، ایجاد روندهای پایدار به‌جای اتکا بر اشخاص» است.
مرتضوی و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی کیفیت رابطه رهبر با اعضا و اثر آن بر تسهیم دانش	یافته‌های این پژوهش نشان داد که تسهیم دانش اعضا، در گرو کیفیت رابطه آن‌ها با سرپرستان است. آن‌ها همچنین اثر متغیر حسادت را بر تسهیم دانش اندازه‌گیری کردند که نتایج تحقیق آنان نشان داد که حسادت نقش منفی در تسهیم دانش و کیفیت رابطه رهبر-اعضا داشته است.
پاشازاده و گوهری (۱۳۹۱)	بررسی بلوغ مدیریت دانش بر میزان کیفیت خدمات و نوآوری	یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین بلوغ مدیریت دانش و نوآوری و کیفیت خدمات وجود دارد.

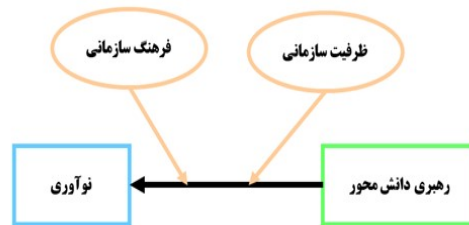
<sup>1</sup> M. Muzamil Naqshbandi Ibrahim Tabche<sup>2</sup> Jasimuddin<sup>3</sup> Naqshbandi<sup>4</sup> Žemaitis

سازمانی نیز بتواند تاثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی را تعدیل نماید. براین اساس، با توجه به این پیشینه نظری و تجربی مدل مفهومی پژوهش حاضر بدین صورت شکل گرفت که در شکل شماره (۱) هم آرایه شده است.

### مدل مفهومی پژوهش

بر این اساس مدل مفهومی این پژوهش بدین صورت است که متغیرها با پرسشنامه اندازه‌گیری می‌شوند. در این مدل، متغیر مستقل رهبری دانش محور و متغیرهای وابسته، نوآوری، تعدیلگر ظرفیت سازمانی و فرهنگ سازمانی هستند.

براین اساس، با مرور پژوهش‌های پیشین و به ویژه شواهد تجربی آنان، می‌توان گفت که نتایج و یافته‌های عمده این پژوهشگران نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین می‌تواند بر نوآوری سازمانی موثر باشد. همچنین محققان نشان دادند که مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی موثر است. از این رو به نظر می‌رسد رهبری دانش محور بتواند بر نوآوری سازمانی موثر باشد که موضوع این پژوهش است. از طرفی پژوهش‌های گذشته نشان دادند که فرهنگ سازمانی نیز ممکن است بر نوآوری سازمانی موثر باشد. لذا، فرهنگ سازمانی هم به عنوان متغیر تعدیل‌گر در مدل مفهومی این پژوهش در نظر گرفته شد. همچنین به نظر می‌رسد ظرفیت



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به زمینه موضوعی پژوهش، این پژوهش از دیدگاه هدف، توصیفی و از دیدگاه نوع پژوهش، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل همه کارکنان بانک کشاورزی استان اصفهان می‌شود که تعداد آن‌ها ۸۷۰ نفر است. جهت تسریع در توزیع پرسشنامه و صرفه جویی در مصرف کاغذ، پرسشنامه به صورت آنلاین، با استفاده از ابزار گوگل فرم طراحی شد<sup>۱</sup>

### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اول:** رهبری دانش محور، تاثیری معنادار بر نوآوری در سازمان دارد.

**فرضیه دوم:** فرهنگ سازمانی، رابطه رهبری دانش محور با نوآوری در سازمان را تعدیل می‌کند.

**فرضیه سوم:** ظرفیت سازمانی، رابطه رهبری دانش محور با نوآوری در سازمان را تعدیل می‌کند.

<sup>۱</sup> <https://goo.gl/forms/p26WQzmKs4t9W6103>



پرسشنامه خود را در دو بخش داخلی و خارجی به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۷۸ گزارش کرده‌اند. با توجه به این که استفاده از این پرسشنامه در ایران گزارش نشده، در این پژوهش اعتبار این پرسشنامه با آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت.

### پرسشنامه رهبری دانش محور دونات و

#### دیپابلو

در این پژوهش، برای ارزیابی رهبری دانش محور، از پرسشنامه رهبری دانش محور دونات و دیپابلو (۲۰۱۵) استفاده شده است. این محققان برای ارزیابی رهبری دانش محور، شش سوال بسته پاسخ از طیف لیکرت درجه پنج طراحی کردند. آنها اعتبار پرسشنامه خود را به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کردند. این پرسشنامه برای نخستین بار در ایران ترجمه و استفاده می‌شود؛ به همین دلیل اعتبار آن به روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت.

### پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز و کاتلر

رابینز و کاتلر (۲۰۰۸) این پرسشنامه را برای بررسی فرهنگ سازمانی با ۵۶ گویه پیشنهاد دادند. پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز در پژوهش‌های بسیاری مورد استفاده قرار گرفته و استاندارد است. این پرسشنامه از طیف لیکرت درجه پنج بوده و سوالات آن مطابق جدول شماره (۲)، بر اساس مولفه‌های پیشنهادی رابینز برای فرهنگ سازمانی توزیع شده است.

و لینک آن از طریق رسانه‌های اجتماعی و پیامک در دسترس کارکنان قرار گرفت. ۷۶ نفر از کارکنان اقدام، به تکمیل پرسشنامه نمودند که تعداد ۷۵ پاسخ معتبر استخراج شد و تحلیل‌ها با آن انجام گرفت.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های پژوهش حاضر، از روش میدانی و برای تهیه پیشینه و ادبیات موضوعی پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. مهم‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش، پرسشنامه است. برای این منظور، از یک پرسشنامه دو بخشی استفاده شد که بخش اول به پرسش‌های جمعیت شناختی مانند سن، جنس و تحصیلات اختصاص داشته و بخش دوم حاوی پرسش‌هایی برای سنجش فرضیات پژوهش است که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### پرسشنامه نوآوری سازمانی جاسم الدین و

#### نقش بندی:

در این پژوهش، برای سنجش نوآوری سازمانی از پرسشنامه جاسم الدین و نقش بندی (۲۰۱۷) استفاده می‌شود. پرسشنامه شامل ۹ سوال بسته پاسخ از طیف لیکرت درجه پنج است که پاسخگویان می‌توانند گزینه‌ها را از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) انتخاب کنند. سوالات ۷ تا ۹ نمره گذاری معکوس می‌شوند. این پرسشنامه نوآوری را در دو بخش داخلی و خارجی مورد سنجش قرار می‌دهد. سوالات ۱ تا ۵ مربوط به نوآوری داخلی و سوالات ۶ تا ۹ مربوط به نوآوری خارجی است. جاسم الدین و نقش بندی (۲۰۱۷) اعتبار

## جدول ۲- توزیع سوالات پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز

تعداد	سوالات	مولفه های فرهنگ سازمانی
۹	۱-۹	خلاصیت و نوآوری
۷	۱۰-۱۶	خطرپذیری
۴	۱۷-۲۰	توجه به جزئیات
۴	۲۱-۲۴	توجه به ره آورد
۶	۲۵-۳۰	توجه به اعضای سازمان
۵	۳۱-۳۵	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
۱۱	۳۶-۴۶	توجه به تیم
۶	۴۷-۵۲	جاه طلبی و تهور طلبی
۴	۵۳-۵۶	پایداری
۵۶	۱-۵۶	پرسشنامه فرهنگ سازمانی

در این پژوهش، برای سنجش ظرفیت سازمانی، از پرسشنامه کیویپو و وادی (۲۰۱۰) استفاده شده است. این پرسشنامه ۲۲ سوال داشته و سوالات پرسشنامه از نوع بسته پاسخ با طیف پاسخگویی لیکرت درجه پنج می‌باشند. توزیع سوالات پرسشنامه به شرح جدول (۳)، است.

قناتی (۱۳۸۷) این پرسشنامه را در ایران مورد بررسی قرار داده و پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۹ به دست آورده است.

**پرسشنامه ظرفیت سازمانی پرسشنامه کیویپو و وادی**

## جدول ۳- توزیع سوالات پرسشنامه ظرفیت سازمانی

تعداد	سوالات	مولفه های ظرفیت سازمانی
۴	۴-۱	انسجام
۴	۸-۵	ارتباطات غیر رسمی
۳	۱۱-۹	میزان تمرکزگرایی
۵	۱۶-۱۲	سیستم بازخورد- کنترل
۶	۲۲-۱۷	عملکرد سازمانی

با توجه به این که پرسشنامه این پژوهش، در پژوهش‌های دیگری نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند و استاندارد هستند، می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها دارای روایی است اما برای اطمینان از نظارت تخصصی استاد راهنما و راهنمایی‌های ارزشمند استاد مشاور و تعدادی متخصص در زمینه مدیریت استفاده گردید. در نهایت با استفاده از نظرات آن‌ها پرسشنامه‌ی پژوهش با روایی

اردلان و همکاران (۱۳۹۵)، اعتبار این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای مولفه‌های انسجام، ارتباطات غیر رسمی، میزان تمرکزگرایی، سیستم بازخورد-کنترل، عملکرد سازمانی و کل پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۰۳، ۰/۸۶۶، ۰/۸۹۸، ۰/۸۷۵، ۰/۹۰۰ و ۰/۹۱۵ به دست آوردند.

**روایی پرسشنامه**

نفر (۳۲٪)، دارای جنسیت زن بودند. بر این اساس، بیشترین تعداد نمونه آماری را مردان تشکیل دادند. مطابق با اطلاعات جدول توزیع تحصیلات پاسخگویان، از بین ۷۵ نفر بیشتر پاسخگویان دارای مدرک لیسانس یعنی ۳۹ نفر (۵۲٪)، و کمترین آنها دارای مدرک دیپلم یعنی ۷ نفر (۹٪)، فوق دیپلم ۱۹ نفر (۲۵٪)، فوق لیسانس و بالاتر نیز به تعداد ۱۰ نفر (۱۳٪) بودند. توزیع وضعیت تأهل پاسخگویان هم نشان داد که افراد متأهل ۶۵ نفر (۱۳٪)، و افراد مجرد ۱۰ نفر (۸۶٪) بودند. علاوه بر این، بر اساس اطلاعات جدول توزیع سن پاسخگویان نتایج نشان داد که سن ۳۶ تا ۴۰ سال ۹۳ نفر (۳۳٪) درصد) در اکثریت هستند. کمتر از ۳۰ سال (۱۰٪)، ۳۰ تا ۳۵ سال (۱۸٪)، ۴۱ تا ۴۵ سال (۱۹٪)، ۴۶ تا ۵۰ سال (۱۸٪)، بیشتر از ۵۱ سال (۹٪) هستند.

#### ۴- یافته‌های استنباطی

##### بررسی نرمال بودن داده‌ها

نخست، نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. نتایج به شرح زیر است.

محتوای بالا تهیه شد و در بین جامعه آماری توزیع گردید.

##### پایایی پرسشنامه

برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شد. بدین منظور، سی پرسشنامه به طور تصادفی بین جامعه آماری توزیع شد. آلفا برای پرسشنامه نوآوری سازمانی، پرسشنامه رهبری دانش محور، پرسشنامه فرهنگ سازمانی، پرسشنامه ظرفیت سازمانی و کل پرسشنامه به ترتیب ۰/۸۷ (نوآوری داخلی ۰/۹۱ و نوآوری خارجی ۰/۸۴)، ۰/۸۹، ۰/۷۳، ۰/۸۶ و ۰/۷۴ به دست آمد. با توجه به آن که آلفای بالای ۰/۷ مطلوب است، مطابق روش آلفای کرونباخ، پرسشنامه معتبر ارزیابی شد.

##### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه پژوهش، از نرم افزار SPSS استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها، در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی، از آماره‌های توصیفی برای تحلیل داده‌های جمعیت شناختی مانند واریانس، میانگین و غیره استفاده شده و در سطح استنباطی، از آزمون‌های علی-مقایسه‌ای برای سنجش فرضیات پژوهش استفاده شده است.

##### یافته‌های پژوهش

در این مطالعه، توصیف آماری وضعیت جمعیت شناختی، بدین صورت بوده که از نمونه آماری ۷۵ نفر، به تعداد ۵۱ نفر (۶۸٪)، مرد و ۲۴

<sup>۱</sup> Cronbach

جدول ۴- آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

آماره	رهبری دانش محور	نوآوری	فرهنگ سازمانی	ظرفیت سازمانی
میانگین	۱۷/۲۰	۲۰.۲۹	۷۵ /۱۸۸	۸۷ /۷۵
انحراف استاندارد	۴۶۸ /۲	۸۶۶.۲	۲۶۸/۱۲	۵۵۲ /۷
نمره Z کولموگروف	۰/۱۵۲	۰/۰۹۰	۰/۱۰۷	۰/۱۱۵
P	۰/۱۵۲	۰/۰۰۲	۰/۰۳۴	۰/۰۱۶

همان‌طور که در جدول شماره (۴)، مشاهده می‌شود، متغیرهای نوآوری سازمانی و فرهنگ سازمانی از توزیع نرمال برخوردار هستند ( $p > ۰/۰۵$ )، در حالی که رهبری دانش محور و ظرفیت سازمانی، از توزیع نرمال برخوردار نیستند ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین از آزمون‌های t، همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس یک راهه نمی‌توان استفاده کرد. بنابراین برای نشان دادن همبستگی

بین متغیرها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

ارتباط رهبری دانش محور و نوآوری سازمانی

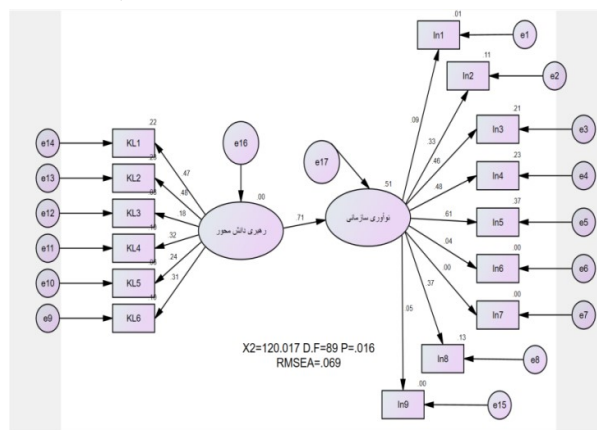
برای بررسی ارتباط رهبری دانش محور، با نوآوری سازمانی، از همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج به شرح جدول شماره (۵) است.

جدول ۵- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن برای رابطه رهبری دانش محور با نوآوری سازمانی

نام متغیر	نوآوری سازمانی	سطح معنی‌داری (Sig)
رهبری دانش محور	۰/۱۸۵	۰/۱۱۱

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار سطح معنی‌داری (Sig) بیشتر از ۰/۰۵ بوده و ارتباط معنادار نیست. بنابراین فرضیه اول پژوهش رد می‌شود. همچنین تحلیل عاملی تاییدی به روش معادلات ساختاری که به وسیله نرم افزار SPSS و AMOS انجام شد به صورت زیر است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار سطح معنی‌داری (Sig) بیشتر از ۰/۰۵ بوده و ارتباط معنادار نیست. بنابراین فرضیه اول پژوهش رد می‌شود. همچنین تحلیل عاملی تاییدی به روش معادلات ساختاری که به وسیله نرم افزار SPSS و AMOS انجام شد به صورت زیر است.



شکل ۲- تخمین استاندارد تحلیل عاملی تاییدی فرضیه اول

همان‌گونه که در شکل (۲)، مشاهده می‌شود، مقدار تخمین استاندارد برای تاثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی ۰,۷۱ با درجه آزادی ۸۹ و مقدار p برابر ۰/۰۱۶ برآورد شده است. اما شاخص<sup>۱</sup> (RMSEA)، در اینجا برابر ۰/۰۶۹،

همان‌گونه که در شکل (۲)، مشاهده می‌شود، مقدار تخمین استاندارد برای تاثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی ۰,۷۱ با درجه آزادی ۸۹ و مقدار p برابر ۰/۰۱۶ برآورد شده است. اما شاخص<sup>۱</sup> (RMSEA)، در اینجا برابر ۰/۰۶۹،

<sup>۱</sup> Root Mean Square Error of Approximation

برآورد شده است. کلاین (۲۰۱۲) معتقد است که مقادیر کمتر از ۰/۰۵ برای این شاخص برآزش مناسب مدل را نشان می‌دهد و مقادیر بالاتر از آن احتمال اشباع مدل وجود دارد. بنابراین، براساس شواهد به دست آمده به نظر می‌رسد که مدل برآزش، مناسبی را برای تاثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی استان اصفهان نشان نمی‌دهد.

### بررسی نقش فرهنگ و ظرفیت سازمانی

با توجه به آن که فرضیه اول پژوهش رد شد، بنابراین نقش تعدیلگری متغیرهای فرهنگ سازمانی و ظرفیت سازمانی در ارتباط میان رهبری دانش محور و نوآوری سازمانی بی معنا خواهد بود. بنابراین برای بررسی دقیق‌تر، ارتباط متغیر وابسته نوآوری سازمانی با متغیرهای رهبری دانش محور، فرهنگ سازمانی و ظرفیت سازمانی به وسیله آزمون رگرسیون گام به گام مورد بررسی قرار گرفت. دلیل مشارکت رهبری دانش محور بررسی مجدد تاثیر آن بر روی نوآوری سازمانی است. نتایج حاصل شده به شرح جدول شماره (۶) است.

جدول ۶. آمار توصیفی متغیرها

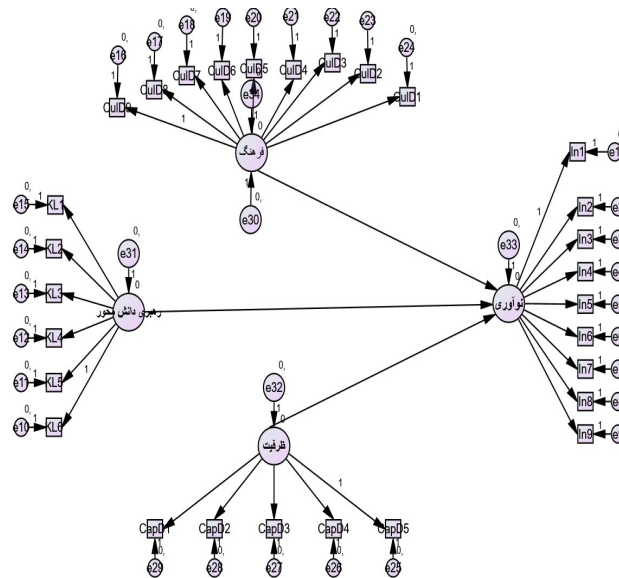
نام متغیر پژوهش	میانگین	انحراف معیار	تعداد
نوآوری سازمانی	۲۰ / ۲۹	۸۶۶ / ۲	۷۵
رهبری دانش محور	۱۷ / ۲۰	۴۶۸ / ۲	۷۵
فرهنگ سازمانی	۷۵ / ۱۸۸	۶۲۸ / ۱۲	۷۵
ظرفیت سازمانی	۸۷ / ۷۵	۵۵۲ / ۷	۷۵

جدول ۷. نتایج آزمون رگرسیون گام به گام برای بررسی تاثیر ظرفیت و فرهنگ سازمانی

گام	نام متغیر پژوهش	بتا	خطای استاندارد	بتای استاندارد	t	سطح معنی داری (Sig)
۱	ثابت	۲۸۹ / ۱۸	۱۳۴ / ۳	-	۸۳۶ / ۵	۰ / ۰۰۰
	ظرفیت سازمانی	۰ / ۱۴۴	۰ / ۴۱	۰ / ۳۷۹	۴۹۸ / ۳	۰ / ۰۰۱
۲	ثابت	۵۱۰ / ۱۰	۸۵۹ / ۴		۱۶۳ / ۲	۰ / ۰۳۴
	ظرفیت سازمانی	۰ / ۱۰۸	۰ / ۰۴۴	۲۸۴ / ۰	۴۵۸ / ۲	۰ / ۰۱۶
	فرهنگ سازمانی	۰ / ۰۵۶	۰ / ۰۲۷	۰ / ۲۳۸	۲ / ۰۶۴	۰ / ۰۴۳

با توجه به مقادیر سطح معنی داری (Sig)، مشاهده می‌شود که در گام اول، ظرفیت سازمانی توانسته با بتای استاندارد ۰ / ۳۷۹ و sig کمتر از پنج درصد (۰ / ۰۵)، بر نوآوری سازمانی تاثیر داشته باشد. همچنین در گام دوم فرهنگ سازمانی با بتای استاندارد (۰ / ۲۸۴)، به ظرفیت سازمانی با بتای

استاندارد (۰ / ۲۳۸)، اضافه شده است. با توجه به آن که Sig کمتر از ۰ / ۰۵ است. بنابراین نتایج معنادار است. همچنین نتایج تحلیل عاملی تاییدی به روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS، AMOS به صورت زیر است:



شکل ۳- تحلیل عاملی تاییدی برای فرضیه دوم

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین دستاوردها و یافته‌ها و نتایج آماری حاصل از آزمون فرضیه‌های این پژوهش به شرح ذیل است:

۱- فرضیه ارتباط رهبری دانش محور با نوآوری سازمانی

فرضیه اول این پژوهش، به ارتباط بین رهبری دانش محور با نوآوری سازمانی می‌پردازد. با توجه به این که داده‌ها، از توزیع نرمال برخوردار نبودند، از آزمون همبستگی اسپیرمن

به‌طور کلی، شواهد این بخش نشان داد که با توجه به این که تعداد افراد پاسخگو نسبت به تعداد روابط پنهان و غیرپنهان مجهول کمتر است، از این رو، نرم افزار، قابلیت تخمین نداشته و خطا می‌دهد. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده، مدل پژوهش با حذف رهبری دانش محور تصحیح شده است.

منظری حصار (۱۳۹۵)، رضایی، مغاللو و قهرمانی (۱۳۹۶) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که: فرهنگ سازمانی، با ارتقای خلاقیت فردی و گروهی، توجه بیشتر به اعضای سازمان و جاه طلبی، راه را برای ایده‌های نوآورانه کارکنان و ایجاد جو تیمی می‌گشاید و این عوامل نوآوری را تقویت می‌کند. همچنین فرهنگ سازمانی، با افزایش ریسک‌پذیری، موجب تشویق کارکنان به ابراز کردن و امتحان کردن ایده‌های جدید و همچنین موجب پذیرش آسان‌تر جو خلاقانه ارتقای نوآوری سازمانی می‌شود.

### ۳- تاثیر ظرفیت سازمانی بر نوآوری

#### سازمانی

نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد که ظرفیت سازمانی بر نوآوری سازمانی بانک کشاورزی تاثیری معنادار دارد. این نتایج با پژوهش‌های محمدی و جلیل پیران (۱۳۹۷) و جاسم الدین و نقش بندی (۲۰۱۷) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که: خلق نوآوری در سازمان نیاز به خلق محیطی توانمند با خط مشی مناسب، چارچوب‌های قانونی و توسعه نهادی دارد که مشتمل بر مشارکت جامعه، توسعه منابع انسانی و تقویت سیستم‌های مدیریتی و تمام ظرفیت سازمانی است. در واقع مولفه انسجام ظرفیت سازمانی موجب شکل‌گیری شخصیت سازمانی می‌شود و درک‌پذیری و توانایی مدیریت را در بین کارکنان افزایش می‌دهد. این موضوع در واقع باعث می‌شود که کارکنان بهتر بتوانند ریسک ایده‌های جدید را در سازمان بپذیرند و نظرات خود را درباره محصولات و فرآیندهای سازمان، با همکاران خود به اشتراک بگذارند. مولفه ارتباطات غیر رسمی ظرفیت سازمانی، موجب می‌شود که کارکنان، بدون تکلف‌های اداری، با همکاران خود در ارتباط باشند و خطری از جانب همکاران خود در رابطه با ابراز نظرات خود حس نمایند. همچنین مولفه میزان تمرکزگرایی ظرفیت سازمانی، با

برای بررسی ارتباط استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که از نگاه کارکنان، رهبری دانش محور، با نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی استان اصفهان تاثیر معنادار ندارد. این نتایج با زمایتیس (۲۰۱۴)، پاشازاده و گوهری (۱۳۹۱) و جاسم الدین و نقش بندی (۲۰۱۷) ناهمسو است؛ این محققان معتقدند که: رهبری و مدیریت دانش، بر نوآوری سازمانی موثر است. از سوی دیگر نتایج نشان داد که میانگین نمرات نوآوری سازمانی ۲۰/۲۹٪ است (نمره نوآوری سازمانی می‌تواند از ۹ تا ۴۵ متغیر باشد) در حالی که میانگین نمرات رهبری دانش محور ۱۷/۲۰٪ است (نمره رهبری دانش محور می‌تواند از ۶ تا ۳۰ باشد). این موضوع نشان می‌دهد که رهبری دانش محور از نگاه کارکنان بانک کشاورزی اصفهان، پایین‌تر از متوسط بوده و نوآوری سازمانی در این بانک در سطح ضعیف ارزیابی می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد که رهبران سازمان نتوانسته‌اند رهبری دانش محور را به خوبی در سازمان خود پیاده کنند. همچنین کارکنان به دلیل آموزش نامناسب توان نوآوری چندانی ندارند. در واقع کارکنان درک مناسبی از رهبری دانش محور ندارند. در حالی که رهبری دانش محور، روی نوآوری سازمانی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد.

دیلونگ و فاهی (۲۰۰۳) معتقدند که فرهنگ، ساختار، تکنولوژی، سبک مدیریت و یادگیری سازمانی بر انتقال دانش در سازمان مؤثر هستند. ممکن است که اجرای نادرست رهبری دانش محور، به دلیل مشکلات در ساختاری و فرهنگ سازمانی باشد، که باید در مطالعات جداگانه مورد واکاوی قرار گیرد.

### ۲- تاثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری

#### سازمانی

نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد که فرهنگ سازمانی، می‌تواند واریانس نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی اصفهان را پیش‌بینی کند. این نتایج با پژوهش‌های موسوی دزفولی و

کنترل بازخورد که در آن افراد خطری از سوی ابراز نظرات خود احساس نکنند اقدام کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود که میزان تمرکزگرایی در بانک کشاورزی اصفهان کاهش یابد و نسبت به تفویض اختیارات به حوزه‌های مختلف به همراه سیستم نظارت اقدام گردد.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

۱- نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری دانش محور، بر نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی اصفهان تأثیری معنادار ندارد. با توجه به این که تصور می‌شد این رابطه برقرار باشد، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بعدی به بررسی مجدد موضوع بر روی شهرها و سازمان‌های دیگر اجرا شود و نتایج آن، با پژوهش حاضر مقایسه گردد. همچنین با توجه به آن که فرهنگ، ساختار، تکنولوژی، سبک مدیریت و یادگیری سازمانی بر انتقال دانش در سازمان مؤثر هستند (دیلونگ و فاهی، ۲۰۰۳)؛ پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های بعدی ساختار سازمانی بانک کشاورزی و یادگیری سازمانی و تأثیر آن‌ها بر رهبری دانش محور مورد مطالعه قرار گیرد.

۲- نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی، بر روی نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی اصفهان تأثیر معنادار دارد. پیشنهاد می‌شود که همین مساله، بر روی سازمان‌ها و شهرهای دیگر مطالعه شده و نتایج آنها با پژوهش حاضر مقایسه گردد.

۳- نتایج این تحقیق نشان داد که ظرفیت سازمانی روی نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی اصفهان تأثیر معنادار دارد. پیشنهاد می‌شود که برای مطالعه دقیق‌تر، مطالعه‌ای جداگانه بر روی مولفه‌های ظرفیت سازمانی در این بانک صورت بگیرد تا بتوان راهکارهای دقیق‌تری برای ظرفیت سازی نوآوری سازمانی ارائه داد.

کاهش تمرکزگرایی و افزایش اختیارات حوزه‌های مختلف، موجب می‌شود که افراد انگیزه بیشتری برای اثبات خود و ایده‌هایشان داشته باشند و در این راه بیشتر تلاش کنند. مولفه سیستم کنترل بازخورد ظرفیت سازمانی نیز موجب تسهیل ارتباطات متقابل می‌شود و به درک نظرات مختلف و خطرات از دیدگاه دیگران به ویژه در ایده‌های جدید منجر می‌شود. بنابراین دیده می‌شود که ظرفیت سازمانی در نوآوری سازمانی تأثیری معنادار دارد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

۱- نتایج این تحقیق نشان از رد فرضیه اول پژوهش، مبتنی بر تأثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی اصفهان داشت. با توجه به این نتایج، پیشنهاد می‌شود که رهبری دانش محور، بر روی بانک کشاورزی اصفهان اجرا و به درستی به کارکنان معرفی شود. بدین منظور پیشنهاد می‌شود که رهبران این سازمان، نسبت به انتقال رسمی و غیر رسمی دانش در بانک اهتمام ورزند. همچنین پیشنهاد می‌شود که هر نگرش یا عملی (گروهی یا فردی و عینی یا ضمنی) که دانش پر اهمیت جدید را در روش‌هایی که نهایتاً موجب تفکر و پیامدهای جمعی می‌شود، تهییج می‌شود تا جهت خلق و تسهیم دانش مورد استفاده قرار گیرد.

۲- نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی، بر نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی اصفهان تأثیری معنادار دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که فرهنگ سازمانی بانک کشاورزی به ویژه در خصوص ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری در بانک به روش‌های رسمی و غیر رسمی ارتقا یابد و از سوی رهبران و مدیران، نهادینه شود.

۳- نتایج این نشان داد که ظرفیت سازمانی، بر نوآوری سازمانی در بانک کشاورزی اصفهان تأثیری معنادار دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که رهبران بانک کشاورزی نسبت به بهبود سیستم



## ۶- منابع

۱۰. رستگار، ع.؛ جانقلی، م.؛ حیدری، ف. و حیدری، ح. (۱۳۹۱). «بررسی نقش رهبری معنوی در هویت یابی سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۶)، ۳۹-۶۳.
۱۱. فروزنده، ل.؛ دانایی فرد، ح.؛ رهنورد آهن، ف. و محمدی فاتح، ا. (۱۳۹۳). «بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع) بر اساس الگوی مک کینزی»، فصلنامه مدیریت نظامی، ۵۴ (۱۴) ۱-۲۸.
۱۲. قاسم زاده، ا.؛ ملکی، ش. و بروکی میلان، ش. (۱۳۹۳). «نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار»، مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی، ۷ (۴)، ص ۶۶-۷۹.
۱۳. قلاوندی، ح.؛ کیبیری، ا. و سلطانزاده، و. (۱۳۹۳). «رابطه مسئولیت پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه»، جامعه شناسی کاربردی، ۲۵ (۱)، ۱۱۱-۱۲۰.
۱۴. کوشازاده، ع. و عزیزآبادی، ا. (۱۳۹۳). «تاثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت با میانجیگری هویت سازمانی، حمایت سازمانی و خشنودی شغلی»، دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، ۱۵ (۲)، ۲۵-۳۶.
۱۵. محمد زاده، ز.؛ رحمان سرشت، ح. و کوشازاده، ع. (۱۳۹۲). «اثر اعتماد شناختی و عاطفی به رهبر بر هویت سازمانی: نقش میانجی اعتماد به سازمان»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۴ (۳)، ۱-۲۰.
۱۶. مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد؛ سید حسینی، سیده سمیرا. (۱۳۹۲). نقش واسط حسادت در تاثیر سبک رهبری تبدل رهبر- عضو بر تسهیم دانش و رفتارهای غیرشهروندی پرستاران. نشریه پرستاری ایران، دوره ۲۶، شماره ۸۶، ۶۸-۷۷.
۱۷. نصر اصفهانی، ع. و آقاباباپور دهکردی، ط. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان»، جامعه شناسی کاربردی، ۲۴ (۴)، ۱۳۹-۱۶۲.
۱. اردکانی، سعید، شاکری، فاطمه، زارع احمدآبادی، حبیب و کاوندی، رضا، ۱۳۸۹، تحلیلی بر نوآوری در صنعت خودروسازی؛ با کاربرد مدل یابی معادلات ساختاری (SEM)، مدیریت صنعتی، دوره ۲، شماره ۴، ۹۳-۱۱۰.
۲. اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ کریمی، ایمان. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر ویژگی‌های سازمانی بر هویت منسجم سازمانی برای توسعه ظرفیت‌های سازمانی در دانشگاه‌های شهر همدان. جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و هفتم، شماره ۶۲، ۱۵۷-۱۷۴.
۳. باغبانی، ع. (۱۳۸۸). «توسعه ظرفیت‌های سازمانی»، ماهنامه تدبیر، ۲۰ (۲۰۵)، ۸۷-۸۸.
۴. پاشازاده، یوسف؛ گوهری، علی. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر بلوغ مدیریت دانش بر میزان کیفیت خدمات و نوآوری. پتجمین کنفرانس مدیریت دانش، سال همایش‌های بین المللی رازی تهران.
۵. ترک زاده، ج. و محترم، م. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه- نوع ساختار سازمانی دانشگاه و سرمایه- اجتماعی گروه‌های آموزشی با رضایت تحصیلی دانشجویان دانشگاه شیراز»، جامعه شناسی کاربردی، ۲۵ (۱)، ۱۷۵-۱۹۴.
۶. جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان؛ ضرغامی، حمیدرضا؛ سبزیکارن، اسماعیل. (۱۳۹۰). عوامل انگیزشی ارتباطات اثربخش در سازمان‌های دانش محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱، ۱۴۱-۱۶۶.
۷. رایبیز، ا. (۱۳۸۷). مبانی رفتار سازمانی. مترجمان علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۱۹۹۱).
۸. رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۹)، «رفتار سازمانی» ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم.
۹. رحیم نیا، ف. و نیکخواه فرجانی، ز. (۱۳۹۰). «تاثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندهگان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۶ (۴)، ۱-۱۱.

18. Alaerts, G. , Blair, T. , Hartvelt, F. (191) "Strategy For Water Sector Capacity Building: Proceedings Of The UNDP Symposium. " IHE Report Series, (24): 127-139.
19. Berthoin Antal, A. , Straub, A. (2014) "Not only Art's Task—Narrating Bridges between Unusual Experiences with Art and Organizational Identity Original Research Article". *Scandinavian Journal of Management*.30 (1): 114-123.
20. Bos, J. J. Brown, R. R. (2014) "Assessing Organizational Capacity for Transition Policy Programs", *Technological Forecasting and Social Change*, 86: 188–206.
21. Burcharth, A. L. , Lettl, C. , Ulhøi, J. P. (2015) "Extending Organizational Antecedents of Absorptive Capacity: Organizational Characteristics that Encourage Experimentation", *Technological Forecasting and Social Change*, 90: 269-284.
22. Chen, J. , Zhu, Z. , and Xie, H. Y. (2004). "Measuring Intellectual Capital: A new Model and Empirical Study. ", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 1: 195-212.
23. De Coninck, J. (2011) "The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople", *Journal of Business Research*, 64: 617-624.
24. Deborah, E. (2007) *Capacity Building an Approach to People-Centered Development*. UK & Ireland: Oxfam.
25. Donate Mario, Jesus D. Sanchez de Pablo (2014) " The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation" *The journal OD Business Research*, 68:360-370
26. Drucker p. f. (1993). "Post-capitalist society, Kew York", butter worth Heineman.
27. Dubrin. A. J. (1997). "Fundamentals of Organizational Behavior ", Cincinannatic, Ohio: South-Western Company, P233.
28. Goyal, Ajay & Akhilesh, K. B. (2007). "Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams", *Team Performance Management*, Vol. 13, No. (7/8), pp. 206-226.
29. Gunsel Ayse, Siachou Evangelia, Acar A. Zafer (2011), "Knowledge management and Learning Capability to Enhance Organizational Innovativeness", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 880-888.
30. Hoy, Woolflok. & Miskel, C, G. (1997). *Educational Administration. Thory Research, Parctice*. 4th ed. (New York: Mc Grow- Hill).
31. Hung Chen, H. Qiao, S. Lee, H. I. (2014) "The Impacts of Different R & D Organizational Structures on Performance of Firms: Perspective of Absorptive Capacity", *The Journal of High Technology Management Research*, 25 (1): 83-95.
32. Hung, R. Y. Y. , Lien, B. Y. H. , Yang, B. , Wu, C. M. , & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20 (2), 213–225.
33. Jasimuddin, S. M. , Naqshbandi, M. M. (2017). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>.
34. Jimenez□Jimenez, Daniel., Sanz Valle, Raquel., Hernández Espallardo, Miguel.,(2008). "Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 389-412.
35. Kivipold, K. & Vadi, M. (2010) "A Measurement Tool for the Evaluation of Organizational Leadership Capability", *Baltic Journal of Management*, 2 (1): 118-136.
36. Mattarelli, E. Bertolotti, F. Incerti, V. (2015) "The Interplay between Organizational Polychronicity, Multitasking Behaviors and Organizational Identification: A Mixed-Methods Study in Knowledge Intensive organizations", *International Journal of Human-Computer Studies*, In Press.
37. Mortara, L. , & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement to open innovation? *Technovation*, 31:586–597.
38. 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*. Volume 133, August 2018: 156-167.
39. Nelson, D. L. , Quick, J. C. , Quick, J. D (1997). *Preventive stress management in organizations*, Washington, DC: American Psychological Association.
40. Ojasalo, Jukka. (2008). "Management of innovation networks: a case study of different approaches". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 1: 51-86.
41. Park, B. I. , & Ghauri, P. N. (2011). Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms. *Journal of World Business*, 46, 116–125.
42. Rhee Jaehoon, Park b aekyung, Lee c DoHyung. (2010). "Drivers of innovativeness and for performance innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation", *Technovation*, Vol. 30, pp. 65 –75.
43. Schneckenberg, D. (2015). Open innovation and knowledge networking in a multinational corporation. *Journal of Business Strategy*, 36 (1), 14–24.
44. Uhl-Bien, M. , Marion, R. , & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18 (4), 298–318.
45. 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: 28 –51
46. Vieru, D. , Rivard, S. , (2014) "Organizational Identity Challenges in a Post-Merger Context: A Case Study of an Information System Implementation Project", *International Journal of Information Management*, 26: 386-381.
47. Wright, V. , (2011) "Nonprofit capacity: a comparative case study of capacity building in community based organizations", In *Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science*. Pepperdine University American.
48. Ziphorah, R. M. (2014) "Information and Communication Technology Integration: Where to Start, Infrastructure or Capacity Building?",
49. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116: 3649– 3658.

