

## تأثیر رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر مدیریت دانش در شرکت سایکو

عباس قاندامینی هارونی<sup>۱</sup> - مهرداد صادقی ده چشمه<sup>۲</sup> - میثم بابایی فارسانی<sup>۳</sup> - مجید ماهرانی برزانی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش تعیین میزان تأثیر رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر مدیریت دانش در شرکت سایکو است

**روش:** روش تحقیق بر اساس هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر تجزیه و تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه مدیران در شرکت سایکو به تعداد ۱۳۰ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول کوکران تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد رهبری استراتژیک سرات و همکاران (۲۰۱۱)، پرسش نامه استاندارد تفکر استراتژیک لیدتکا (۱۹۹۸) و پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) بود که روایی و پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مشتمل بر ضریب همبستگی پیرسون، روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و از طریق نرم‌افزارهای «SPS» و «wrap» اجرا شد

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که رهبری استراتژیک دارای ضریب تأثیر ۰/۷۲ بر مدیریت دانش بود و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تأثیر معنادار است. از سوی دیگر مقدار اثر تعدیلی تفکر استراتژیک ۰/۵۵ بوده و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تأثیر معنادار است.

**نتیجه گیری:** هر چه میزان رهبری استراتژیک افزایش می‌یابد مدیریت دانش نیز تقویت می‌شود و این مسئله توسط تفکر استراتژیک تعدیل می‌شود

**واژگان کلیدی:** رهبری استراتژیک، تفکر استراتژیک، مدیریت دانش

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

<sup>۳</sup> دانش آموخته دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه نور هدایت شهرکرد، شهرکرد، ایران

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

## مقدمه

اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را به وجود آورده است که در آن رویدادها به طور مداوم و پیش بینی نشده تغییر می‌کند. تغییرات شتابان در محیط بیرونی باعث افزایش نیاز به نگرستن به استراتژی و رهبری به عنوان دو روی یک سکه شده است. الزامات محیطی، نیاز به رهبری استراتژیک را، به منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می‌کند (کراسن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۵۷۵) در شرایط محیطی پویا و بی ثبات، توانایی رهبری استراتژیک به یک ضرورت تبدیل شده است. به عبارت دیگر، رهبری در دوره هایی که در آن، تغییرات سریع و رقابت شدید در حال تجربه شدن است، باید به صورت رهبری استراتژیک باشد (توتار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۳۸۰). محققان اذعان می‌کنند رهبری استراتژیک یک شایستگی پیچیده و چندبعدی است که ریزه کاری‌های فراوانی دارد و به همیه دلیل مدون کردن آن دشوار است. دلیل ایه دشواری تا اندازه زیادی به حوزه گسترده رهبری استراتژیک، که ساختار سازمان و متغیرهای محیطی را دربرمی‌گیرد، مربوط می‌شود. این امر به دیدگاهی همه جانبه تر و کامل تری در مقایسه با آنچه معمولاً در نظریه‌های رهبر-پیرو یا سرپرستی حوزه رهبری) مثل مسیر -هدف، اقتضایی(یافت می‌شود، نیازمند است (لیبر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۴۸). موضوع "تفکر استراتژیک" در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت دار بودن قابلیت تفکر به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است (کالینز و لاو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۲۵) از دیدگاه مینزبرگ، تقویت، تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را آن

گونه که باید باشد می‌بینند نه آن گونه که هست (مشبکی و حسنی، ۲۰۰۸: ۱۱۰) در حال حاضر سازمان‌ها مجبورند در کنار سبک‌های رهبری، تفکر استراتژیک را نیز سرلوحه کار خود قرار دهند و از طرف دیگر جهت اجرای آن، فرایندهای مدیریت استراتژیک را جایگزین شیوه قبلی و معمولی مدیریت نمایند تا بهتر بتوانند سازمان را سرپا نگاه دارند، برنامه ریزی استراتژیک و حتی پیاده نمودن آن کار زیاد دشواری نیست آنچه در این راستا دشوار به نظر می‌رسد دوام و پایداری برنامه ریزی استراتژیک در سازمان است. (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۷).

در اکثر مواقع سازمان‌های امروز با دو شکاف عمده روبه رو هستند. شکاف استراتژی و شکاف دانش. این دو شکاف رابطه متقابل با هم داشته و کارکرد یکی بر دیگری اثر می‌گذارد. شکل ۱-۱ روابط متقابل دو شکاف شکاف استراتژی و شکاف دانش را در سازمان نشان می‌دهد. از سوی دیگر تحقیقات قبلی نشان داده است که در مواقعی که در یک سازمان، مدیریت دانش به نحوی شایسته انجام نشود و استفاده از دانش تصریح شده در هر زمان، به صورت مناسبی انجام پذیر نباشد (شکاف دانش)، این سازمان در تحقق اهداف بلند مدت خود که در تفکر استراتژیک سازمانی آنها را تدوین کرده است، به مشکل بر خواهد خورد (شکاف استراتژیک). بدین معنی که کارکردهای سازمان به تحقق اهداف سازمان منجر نخواهد شد. زیرا محیط ایده آل برنامه ریزی استراتژیک نیز، یک محیط پایدار، در تعادل و قابل فهم است به گونه‌ای که بدون پیاده سازی مدیریت دانش سازمانی، تفکر استراتژیک ابزار لازم برای پیاده سازی برنامه‌های کلان سازمان را نخواهد داشت. ارزیابی سازمان‌های زیادی (اعم از عمومی و خصوصی) نشان داده است که منشاء اصلی عدم موفقیت اهداف استراتژیک سازمانی، فقدان دانش کافی مدیران و کارکنان، در مورد مدیریت دانش است. زیرا مدیریت دانش باعث اولویت بندی موضوعاتی

می‌گردد که برنامه می‌بایست به نوعی راه حلی برای آن بیابد (آهارونی، ۲۰۱۱: ۱۱۵).

این پژوهش با فرض می‌کند که یکی از قوی‌ترین و بنیادی‌ترین اتکا بر مطالعه اولیه ادبیات عوامل مؤثر در این رابطه تفکر استراتژیک است. مطالعات فوق نشان می‌دهند تفکر استراتژیک می‌تواند تمامی ابعاد و متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. پس می‌توان فرض کرد که تفکر استراتژیک بر دستاوردهای مدیریت دانش نیز مؤثر است. تفکر استراتژیک سازمان می‌تواند مشخص کند که مدیریت دانش به سمت خروجی‌های محافظه کارانه‌ای همچون کارایی و کاهش هزینه و ریسک حرکت کند یا اینکه چالش‌هایی چون تمایز و نوآوری را تعقیب نماید (فراری<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۹۰).

با گسترش نقش رهبران استراتژیک نیاز به فهم این موضوع وجود دارد که چگونه رهبران بیشترین تأثیر مثبت را روی مدیریت دانش دارند. با توجه به توضیحات بالا و از آن جا که مدیران در هر سازمان به عنوان یک عنصر اصلی در هدایت امور به شمار می‌روند و اگر رهبرانی موفق برای پیروان خود در سازمان باشند بدون شک آن سازمان به نتایج مورد قبولی دست پیدا خواهد کرد و همانطور که می‌دانیم اگر کارکنانی که در این سازمان می‌باشند به رهبران خود اعتماد کافی را داشته باشند بنابراین نتیجه مورد نظر بهتر از پیش خواهد شد. مدیران با مشکلات بسیار زیادی مواجه هستند و اگر نتوانند از رهبری استراتژیک مناسبی برای برخورد در شرایط مختلف استفاده نمایند ضربات جبران ناپذیری را متحمل خواهند شد. بنابراین اگر رهبری استراتژیک که مدیران برای هدایت کارکنان در سازمان به کار گیرند مناسب باشد و کارکنان نیز این موضوع را بپذیرند که رهبران آن‌ها بهترین تصمیم‌ها در مورد سازمان و آن‌ها اتخاذ می‌کنند قطعاً باعث ایجاد پیاده سازی مدیریت دانش بالا در سازمان خواهد شد. اما در این بین داشتن یک تفکر استراتژیک سازنده توسط

کارکنان می‌تواند ضمن اثر پذیری از سبک رهبری استراتژیک مدیران بر مدیریت دانش شرکت‌های تولیدی نیز اثر بگذارد و بدین شکل نتیجه مثبت رابه دنبال داشته باشد. داشتن نگاهی راهبردی در هر سازمانی می‌تواند نتایج خوبی را به دنبال داشته باشد و از هرج و مرج در تصمیم‌گیری و شکست در رسیدن به اهداف جلوگیری نماید و اگر کارکنان در یک سازمان دارای دیدی راهبردی باشند می‌توانند بر بسیاری از مشکلات فائق آیند و بدین شکل این طرز فکر را به عنوان عملکرد مثبت در سازمان خود نهادینه کنند. بنابراین با توجه به مطالب یادشده اهمیت رهبری استراتژیک به روشنی اثبات شده است، اما ارتباط آن با مدیریت دانش با نقش میانجی تفکر استراتژیک کمتر تشریح شده اند و پژوهش‌های گوناگون داخلی و خارجی اندکی به بررسی رابطه رهبری استراتژیک با مدیریت دانش با نقش میانجی تفکر استراتژیک پرداخته اند. در چندین مورد از پژوهش‌های خارجی که به بررسی این رابطه پرداخته اند، رهبری استراتژیک از عوامل مهم و مؤثر در ارتقای مدیریت دانش بوده است. با توجه به تغییرات شتابان عصر حاضر، نقش رهبری استراتژیک در مدیریت دانش جلوه بیشتری پیدا می‌کند. عصر حاضر به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند نیازهای کارکنان خود را به خوبی تشخیص دهند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف راهبردی هدایت کنند و بتوانند با سازمانهای دیگر وارد رقابت سالم شوند. که این امر نیازمند کسب مزیت رقابتی از طریق به کارگیری رهبری استراتژیک در سازمان است. بنابراین. دنیای تکنولوژی محور امروزی، راه‌هایی کاملاً جدید را برای مدیران ارشد جهت تدوین استراتژی، تسهیل کار و روابط کاری و بهبود عملکرد به وجود آورده است. شرکت‌های تکنولوژی محور شرکت‌هایی اند که گرایش زیادی به تحقیق و توسعه دارند و بر نوآوری و کارآفرینی تأکید کرده اند و الگوی خاصی از روابط کاری را حفظ می‌کنند و از این جهت جامعه آماری پژوهش حاضر

شرکت ساپکو انتخاب شد زیرا در صورتی که رهبران این شرکت بر فعالیت‌های روزانه متمرکز شده و اقدامات بلندمدت و استراتژیک غافل شوند، دست یابی به مدیریت دانش مطلوب ممکن نخواهد بود. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش تعیین میزان تاثیر رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر مدیریت دانش در شرکت ساپکو است.

#### رهبری/استراتژیک

تعریف رهبری استراتژیک به دلیل گسترده و پیچیده بودن حوزه آن باعث ایجاد چالش شده است. در اینجا برخی تعریف‌های بیان شده برای رهبری استراتژیک مرور شده است. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیم‌های روزانه‌ای که دوام بلندمدت سازمان‌ها را افزایش می‌دهد، در حالی که همزمان موفقیت مالی کوتاه مدت آن‌ها را نیز حفظ می‌کند. رهبری استراتژیک به معنی توانایی پیش بینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و پی ریزی تغییراتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد (لیر، ۲۰۱۲: ۲۷). رهبری استراتژیک عبارت است از خلق استراتژی از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی سازمان، پیاده سازی استراتژی مناسب در زمان مناسب، ارزیابی و اتخاذ رفتار مناسبی که مقتضای محیط فعلی است (توتار و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۳۷۹). رهبری استراتژیک را توانایی رهبران در بیان دلیل و برهان برای تداوم وجود سازمان تعریف می‌کند. رهبری استراتژیک را توانایی شخصی جهت پیش بینی کردن، تجسم کردن، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک، و کار کردن با دیگران به منظور ایجاد تغییراتی که آینده نویدبخشی را برای سازمان رقم می‌ند. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی درک کلیت سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و به کارگیری این شناخت و درک به منظور ایجاد تغییر استراتژیک از

طریق سایر افراد سازمان برای تثبیت جایگاه آن در محیط در کوتاه مدت و بلندمدت (شاو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۱۰۰)

#### تفکر/استراتژیک

بر اساس نظر بسیاری از پژوهشگران این حوزه، تعریف مشخص و همه پذیری برای تفکر استراتژیک وجود ندارد (مونواریار<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱: ۶۷) و هر یک از صاحب نظران آن را از بعدی خاص مورد توجه قرار می‌دهند و تعریف می‌کنند؛ بنابراین شاید شناخت آن به دلیل ابعاد گوناگون و مفاهیم عمیق، با تعریف نظری، کاری کم ثمر باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). تفکر استراتژیک تصویر نتایج مورد نظر آینده و رویایی عملی برای خلق آینده‌ای مطلوب با نتایج تعیین شده و دست یافتنی، است که موجب افزایش ارزش می‌شود (کافمن و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳: ۳۳). تفکر استراتژیک قابلیت (معماری استراتژیک (است و فرایندی برای شناسایی استراتژی‌های بقا و یا مدل‌های کسب و کاری است که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند (ابراهیم، ۲۰۰۵) تفکر استراتژیک استفاده از چارچوب‌های ذهنی مختلف برای بررسی، تحلیل و در نهایت تصمیم گیری موقعیت‌های استراتژیک است (استیسی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵: ۲۵). تا مدیران ارشد تفکر اجرایی بتوانند برتر از فرایندها و بحران‌های روزانه ظاهر شوند. تفکر استراتژیک راهی است برای حل مسائل استراتژیک که شیوه ی منطقی و همگرا را با فرایندهای تفکر خلاق و واگرا ترکیب می‌کند تا رخدادهای بهتر درک شده و امکان افزایش کارایی و بقای سازمانی فراهم گردد. از مهم ترین ویژگی‌های تفکر استراتژیک نگرش کلی نگر آن به فضای کسب و کار است و به جای این که سیستم کسب و کار را در قالب الگوهای تحلیلی ساده شده خلاصه کند، تصویری کلی از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند. سنگه این را تفکر سیستمی و لیدتکا آن را الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش برای مشتری می‌نامند. اصلی ترین کارکرد تفکر استراتژیک، خلق

چشم انداز است که باعث مشخص شدن سمت و سوی مطلوب سازمان می‌شود، حرکت سازمان را جهت می‌بخشد و به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یک پارچه و هم انگیزه می‌کند (کظمی<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۳) تفکر استراتژیک بر ترکیب و به کارگیری شهود و خلاقیت برای خلق چشم اندازی یکپارچه تأکید دارد. از سوی دیگر رفتار حاصل از تفکر استراتژیک، سازمان را تمایزگرا و دنباله روی از دیگران را از مجموعه ارزش‌های آن خارج می‌کند (گریس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲: ۴۵۸).

#### مدیریت دانش

مدیریت دانش به این شرح تعریف می‌شود: «مدیریت فرایندهای سازمانی است که دانش سازمانی را خلق، انتقال، ذخیره و تکرار می‌کند (خلیل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶) لی و چيو<sup>۱۴</sup> مدیریت دانش را پدیده‌ای چندوجهی و میان عملکردی معرفی می‌کنند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند در مدیریت دانش مؤثر عمل کنند که نگرش آنها به دانش سازمانی، نگرشی فرایندی باشد (بونتیس و فیتزینز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲) (فرایند مدیریت دانش سازمانی شامل کسب، ایجاد، مستندسازی، انتقال و کاربرد دانش است که در حال تبدیل شدن به یک وظیفه کاملاً تجاری است اولین مرحله از مدیریت دانش، کسب دانش است. دانش می‌تواند از طریق خلق دانش در داخل محدوده سازمان تولید شود، یا از طریق یک منبع خارجی بدست آید و به داخل سازمان آورده شود (فورد<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۳). خلق دانش بعد دوم مدیریت دانش است، که به این مفهوم اشاره دارد که چگونه دانش توسط افراد در داخل سازمان ایجاد می‌شود. نوناکا و تاکشی عقیده دارند افراد اجزای مهم خلق دانش در داخل سازمان اند (فرانکلین<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۶). طبق نظر نوناکو دانش از طریق یک سری تغییرات مداوم بین دانش ضمنی و صریح از طریق اجتماعی سازی، ترکیب، درون سازی و برون سازی، ایجاد می‌شود انتقال دانش

به فعالیت هایی اشاره می‌کند که دانش را به بیرون انتشار می‌دهند (هوانگا و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۹: ۲۲۵).

الیور معتقد است رویکرد بهبود مداوم فعالیت‌های تجاری، سازمان را قادر می‌کند تا موقعیت رقابتی خود را از طریق افزایش درآمدهای مالی، از راه روابط بهبود یافته با مشتریان، یا از طریق بهبود هزینه‌ها از راه بهبود فرایندها توسعه بخشد. این بدان معنا است که سازمان باید فرهنگ یادگیری داشته باشد که در آن کارمندان برای کسب، مستند کردن، ایجاد، انتقال و کاربرد اطلاعات جدید برای کمک به فعالیت‌های سازمانی تشویق شوند. یک برنامه مدیریت دانش قوی به کارکنان اجازه خواهد داد تا یاد بگیرند و رشد کنند و به دارایی‌های قوی شرکت‌ها تبدیل شوند (الیور<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۸). تدوین راهبردهای مدیریت دانش مناسب برای بسیاری از سازمان‌ها با توجه به اهمیت آن برای رسیدن به نتایج سازمانی ضروری است (سوسا و روچا<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۹: ۲۲۵).

در این پژوهش فرایندهای مدیریت دانش دارای پنج مولفه خلق دانش، اکتساب دانش، سازمان دهی دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش است که از مدل مدیریت دانش لاسون<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۳) اقتباس شده است. ۱- خلق دانش: خلق دانش، اولین مرحله از مراحل وسیع فرآیند دانش است؛ دانش در سازمان در دو چرخه متمایز شخصی و گروهی خلق می‌شود. دانش شخصی وقتی در بافت سازمانی به کار می‌رود دانش جدیدی خلق شده که می‌توان آن را دانش سازمانی نامید. دانش از تجربیات و مهارت‌های کارکنان ناشی می‌شود. دانش توسط افراد با مشخص کردن شیوه‌های جدید انجام کارها یا توسعه علم، خلق می‌شود. گاهی اوقات چنانچه دانش در سازمانی وجود نداشته باشد دانش بیرونی وارد سازمان می‌شود. همه سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در بسط ایده‌ها و راه حل‌های نوین و مفید اشاره دارد. هر

رویه ها، ر) محل‌های فیزیکی، ز) بایگانی (دیجیتالی و کاغذی) (زید<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). ۴- انتشار دانش: دانش باید در دسترس هر کسی در سازمان قرار گیرد تا در هر زمان و مکانی که نیاز است آن را مورد استفاده قرار دهد. فناوری‌های جدید مانند کارهای گروهی، اینترنت و دیگر فناوری‌ها به انتشار دانش کمک می‌کند. انتشار دانش، مستلزم برداشتن دو گام است: ارسال، فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده‌ای بالقوه و جذب آن توسط شخص. منظور از انتشار دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بردن ارزش آن هاست. فقط ایجاد تغییر در رفتار می‌تواند گویای انتقال موثر دانش باشد. صرف در دسترس بودن دانش به معنای انتشار آن نیست (لوپز- نیکولاس و مر نو<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۱). ۵- کاربرد دانش: از دیدگاه اکثر پژوهشگران مهمترین فرآیند مدیریت دانش است. آن‌ها بیان می‌کنند، مزیت رقابتی متعلق به سازمان‌هایی که بهترین دارایی‌های دانش را دارند نیست، بلکه متعلق به سازمان‌هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می‌نمایند. اگر دانش تبدیل به عمل نشود و فعالیت‌های سازمانی بر اساس دانش سازمان نباشد همه فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش، عقیم بی اثر است. به کارگیری دانش شامل فعالیت‌هایی است که از دانش در فرایندهای کسب و کار استفاده می‌کنند. به منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه‌های دولتی می‌توان در ساختار سازمانی رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصی، فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه‌های فکری افراد را در زمینه اصلاح کرد (بوس، ۲۰۰۴). کاربرد دانش فرایندی است که تضمین می‌کند، سازمان دانش به دست آمده را به درستی استفاده می‌کند. از منظر دیگر کاربرد دانش بیانگر جمع آوری دستورالعمل‌ها و فرایندهای حل مسئله است که در تصمیم‌گیری‌ها به کار می‌رود (گابریل و ناوارو، ۲۰۱۵). کاربرد دانش

سازمانی با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و فعلی با روش‌های مختلف به خلق واقعیت و معناهای جدید می‌پردازد (بوس<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۴). ۲- اکتساب دانش: کسب دانش برای پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی و قابل پیش‌بینی آینده و تحقق اثر بخش اهداف ضروری است. دانش را می‌توان از مکانیزم‌های مختلفی کسب کرد. به منظور شناسایی مکانیزم اکتساب دانش می‌توان آن را در دو طبقه قرار داد: منبع درون سازمان و منبع بیرون سازمان. منبع درونی اکتساب دانش، ذهن کارکنان (دانش تلویحی و مستتر) یا پایگاه داده سازمان که به شکل اطلاعات کد گذاری شده است. منبع بیرونی اکتساب دانش الگو برداری و همکاری بین سازمانی است. اکتساب دانش شامل به دست آوردن دانش برای استفاده داخل سازمان، از طریق دانش برون سازمانی است که در دسترس دیگران قرار دارد (گابریل و ناوارو<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۵). به عقیده یانگ<sup>۲۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، کسب دانش به معنای به دست آوردن دانش جدید از منابع مختلف به ویژه شرکای خارجی بوده و در بسیاری از سازمان‌ها به مثابه یک اهرم رقابتی به شمار می‌رود. کسب دانش عبارت است از فرایند بازیابی دانش صریح<sup>۲۵</sup> و هم دانش نهان<sup>۲۶</sup> است (فدیا و کمل<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۴). ۳- سازمان دهی دانش: دانشی که ایجاد شده باید به شکل اولیه اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع، جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند (بوس، ۲۰۰۴). در این فرایند، سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود به پایگاه دانش، برای کاربرد باید ذخیره و سازماندهی کند. هدف نهایی این مرحله، کمک به اعضای سازمان جهت دسترسی به دانش لازم در فرایندهای اخذ تصمیم است. فرآیند سازماندهی در هر کجای سازمان ممکن است صورت گیرد مانند: الف) حافظه سازمانی و حافظه افراد، ب) فرهنگ سازمانی، ج) روش‌های یادگیری، درک، تفکر، احساس، سهیم سازی و انتقال بین اعضای سازمان، د) فرآیند و

عبارت است از فرایند استفاده از دانش برای حل مسائل کسب و کار و اخذ تصمیمات کاری که شامل بازیابی و به کارگیری دانش است (فدیا و کمل، ۲۰۱۴).

در زیر خلاصه نتایج برخی پژوهش‌های انجام گرفته درباره رابطه رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک و مدیریت دانش بیان شده است.

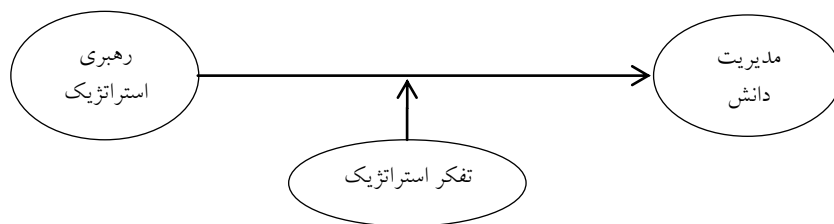
رحیم نیا و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه توانیر) که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۵۸ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که در شرایط متلاطم محیطی حاکم بر شرکت‌های جامعه آماری در سال‌های اخیر، اشتراک دانش و رهبری نوآورانه با عملکرد سازمان رابطه مثبت و مستقیم داشت و هر دو می‌توانند تطابق و سازگاری سازمان به محیط بیرونی را افزایش داده و منجر به هماهنگی استراتژیک شوند، اما هماهنگی استراتژیک بر عملکرد تأثیری نداشت. فریدونی و جلالی فراهانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان ارا مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک که در کارکنان ستادی اداره کل ورزش و جوانان استان البرز و با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۱۲۷ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین فرایندهای مدیریت دانش، شامل تولید دانش، تسهیم دانش، بکارگیری و ذخیره دانش، با تفکار استراتژیک ارتباط وجود داشت. عسگرانی و اصغری (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴ که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۲۸۵ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سبک‌های رهبری و مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبت داشت. کریمی و عباسی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان تبیین

رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۱۹۶ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک رابطه معناداری وجود داشت. کریمی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات و تفکر استراتژیک بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۱۷۵ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات و پیاده سازی مدیریت دانش برابر با ۰/۵۲ بود. و بین دو متغیر تفکر استراتژیک و پیاده سازی مدیریت دانش برابر ۰/۳۷ بود پس می‌توان نتیجه گرفت که فناوری اطلاعات و ارتباطات و تفکر استراتژیک بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر داشت. فیض و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش و شکل گیری تفکر استراتژیک با تبیین نقش میانجی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش بنیان که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۷۳ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و شکل گیری تفکر استراتژیک رابطه معناداری برقرار بود. بدین معنا که مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک فناوری پردیس منجر به شکل گیری تفکر استراتژیک شد. نتایج همچنین نشان داد که سرمایه فکری در رابطه میان مدیریت دانش و تفکر استراتژیک نقش میانجی داشت. سلیمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژیهای کسب و کار (مطالعه موردی شرکت بهسازان کاوش) که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۱۲۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش (مولفه‌های کسب، انتقال، بکارگیری و ثبت و ضبط دانش) با استراتژیهای

مدیریت دانش، تفکر استراتژیک خود را پیاده کنند، احتمال دست یابی به نوآوری در سازمان افزایش می یابد. بدین منظور کسانی که حق تصمیم گیری در سازمان را دارند، باید دسترسی بهتری نیز به دانش داشته باشند. او با بررسی خود به این نتیجه رسید که در سالهای اخیر، با افزایش تمرکز زدایی در سازمان ها، کیفیت دسترسی دانش نیز افزایش یافته است و تفکر استراتژیک در کارمندان متوسطه نیز بهبود یافته بود. این امر در تطابق کامل با نیازهای متنوع دنیای سازمانی امروز است. از دید این محقق معمولاً استراتژی‌های سازمانی در دهه گذشته، در تضاد با افزایش سرعت انتقال دانش در شبکه تفکر سیستمی خود بوده اند. این دانشمندان همچنین بحث می‌کرد که ساختارها و اصول تفکر جدید سیستمیک، لزوماً به معنای افزایش بهبود در دسترسی اطلاعات در لایه‌های میانی مدیران نبود. کظمی<sup>۳۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان یکپارچه سازی تفکر استراتژیک و رهبری تحول گرا در جهت فرآیند حمایت ایده توسعه محصول جدید در شرکت‌های بین‌المللی که روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین تفکر استراتژیک و رهبری تحول گرا در جهت حمایت از پتانسیل تولید ایده محصول جدید در شرکت‌های بین‌المللی صنعتی رابطه معناداری وجود داشت. پرازرتچارو و گانگ تانگ<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر عوامل رهبری استراتژیک مدیران بر اثربخشی مدرسه تحت اداره منطقه خدمات آموزشی ابتدایی مها سرخام با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که مدیران تأثیر زیادی بر تعیین جهت مدرسه، اجرای عملیات استراتژیک و آگاهی بالای کنترل و ارزیابی استراتژیک داشتند. همانطور که مطالعات پیشین نشان می‌دهد در زمینه ارتباط بین سه متغیر رهبری استراتژیک، مدیریت دانش و تفکر استراتژیک خلا نظری و پژوهشی هست که

کسب و کار (مولفه‌های رهبری هزینه و تمایز) ارتباط معناداری وجود داشت. نیکولایدس<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان مدیریت دانش و استراتژی به این نتیجه رسید که در فرایند تفکر استراتژیک، مدیران راهبردی تصمیمات بهتری می‌گرفتند. سنقانی<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان به کارگیری مدیریت دانش بر اساس چهارچوب استراتژیک در هند به این نتیجه رسیدند که روش پیاده سازی مدیریت دانش را در ساختار سیستمی لازم بود و بر ضرورت مبادله پیوسته دانش بر تفکر مدیریت‌های کلان تأکید می‌ورزد. او مدل عملی و کاربردی مدیریت دانش را بر پایه تفکر استراتژیک عمده سازمان‌های کشورهای جهان سوم (با الگو برداری از کشور هند) توضیح داد. سیبل<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مهارت‌های تفکر استراتژی در زمان سازگاری با IFRS به این نتیجه رسیدند که دانش به از دو قسمت اطلاعات و دیدگاه تشکیل شده بود که دومی را دانش ضمنی<sup>۳۳</sup> می‌نامند. او بیان می‌کند که دانش ضمنی در کمیت و کیفیت تفکر استراتژیک و فرایند تصمیم گیری دارد ولی شناخت و ارزیابی این دانش بسیار سخت تر و پرهزینه تر بود. او بیان کرد که مدیریت دانش کاربردی هنوز در مراحل ابتدایی تکامل خود می‌باشد و مهمترین روش‌های جمع اوری و انتقال دانش ضمنی، ناشناخته هستند و برپایه انتخاب کارمندان نقش دارند. بنابراین او نتیجه می‌گیرد که بزرگترین چالش تفکر استراتژی، ارائه روش‌های برای جمع آوری و انتقال و تسهیم دانش ضمنی می‌باشد. تزابار<sup>۳۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان منابع خارجی دانش و ادغام دانشی به این نتیجه رسیدند که برای اینکه کیفیت تصمیم گیری و تفکر استراتژی خود را افزایش دهیم - خواه برای یک واکنش موقتی و یا برای برنامه ریزی بلند مدت- باید هم کیفیت دانش بهتر و هم مقدار دانش بهتری در اختیار داشته باشیم. همچنین هرچه افراد بیشتری در سازمان قادر باشند با استفاده از





شکل ۱: الگوی نظری و مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی (مدل سازی معادله ساختاری (می‌باشد. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران در شرکت ساپکو به تعداد ۱۳۰ نفر در سال ۱۳۹۸ است که با احتساب حجم نمونه از فرمول کوکران، ۱۰۰ نفر برآورد شده است. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. چون تعداد افرادی که در جامعه آماری این پژوهش یعنی مدیران شرکت ساپکو تعداد مشخصی داشته اند و چارچوب نمونه گیری وجود داشته است محقق سعی کرده تا با روش تصادفی ساده و با استفاده از جدول اعداد تصادفی نمونه استخراج گردد. جهت گرد آوری داده‌ها در این تحقیق برای رهبری استراتژیک از پرسشنامه استاندارد رهبری استراتژیک سرات و همکاران (۲۰۱۱)، این پرسش نامه شامل ۲۳ سوال می‌باشد که مبتنی بر ابعاد (قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های سازمانی و قابلیت‌های محیطی) بود. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای لیکرت بودسنجیده شد و پرسش نامه استاندارد تفکر استراتژیک لیدتکا (۱۹۹۸)، این پرسش نامه شامل ۲۹ سوال می‌باشد که مبتنی بر ابعاد (تمرکز بر هدف، چشمانداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان) بود. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای لیکرت بود و پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش، لاسون (۲۰۰۳)، این پرسش نامه شامل ۲۰ سوال می‌باشد که مبتنی بر ابعاد (خلق دانش، اکتساب دانش، سازمان دهی دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) را

این پژوهش به دنبال رفع آن است و پژوهش‌های مختلف روابط و جوانب متفاوتی را در نظر گرفته است. این خلا در ایران و بویژه در شرکت ساپکو پررنگتر است و پژوهش‌های بسیار محدودی به روابط متغیرهای مورد نظر در این پژوهش پرداخته است؛ لذا این پژوهش هم به لحاظ قلمرو موضوعی و هم به لحاظ قلمرو زمانی و مکانی از جنبه نوآوری و جدید بودن برخوردار است. با توجه به این مطالب در این پژوهش، متغیر رهبری استراتژیک به عنوان متغیر مستقل، تفکر استراتژیک به عنوان متغیر میانجی و مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته، و الگوی مفهومی ذیل ارائه شد. با توجه به الگوی پژوهش، فرضیات پژوهش به این شرح طراحی شد:

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: رهبری استراتژیک بر مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد و تفکر استراتژیک در شرکت ساپکو این رابطه را تعدیل می‌کند.

### فرضیه‌های فرعی:

- (۱) بین ابعاد رهبری استراتژیک (استراتژی تعهدی، استراتژی بازدهی، استراتژی فرمانبرداری، استراتژی مشارکتی) با مدیریت دانش در شرکت ساپکو رابطه معنادار وجود دارد
- (۲) بین ابعاد تفکر استراتژیک (تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان) با مدیریت دانش در شرکت ساپکو رابطه معنادار وجود دارد

استفاده شده است که از روش حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود. حداقل مربعات جزئی برای مقابله با مشکلات داده‌های خاص مانند حجم اندک داده‌ها، وجود داده‌های گم شده، عادی نبودن داده‌ها و همخطی بین متغیرها طراحی شده است؛ لذا از آنجا که در پژوهش با توجه به وجود متغیر میانجی، احتمال خطای همخطی بین متغیر مستقل و میانجی زیاد بود، این روش مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌ها پژوهش

در این بخش محقق به بررسی فرضیات تحقیق می‌پردازد.

ارزیابی الگوی ساختاری پس از بررسی الگوی اندازه‌گیری به بررسی و برازش الگوی ساختاری پرداخته می‌شود. شکل ۲، الگوی معادلات ساختاری برای آزمون الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

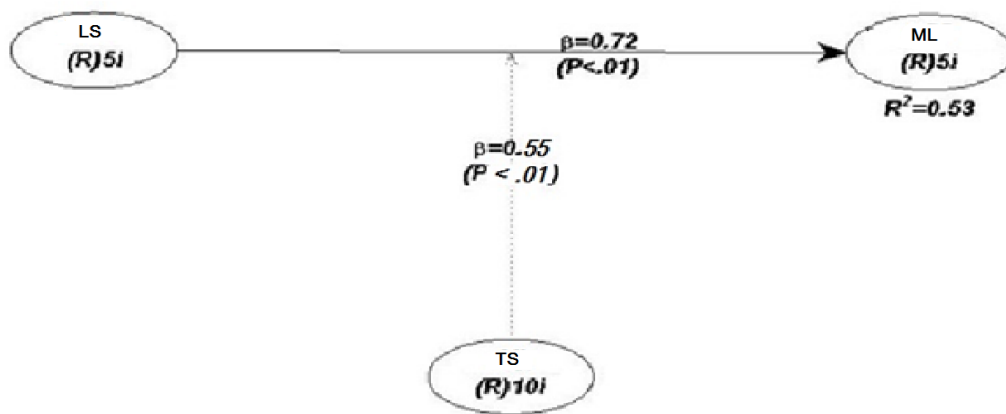
### فرضیه اصلی تحقیق

رهبری استراتژیک بر مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد و تفکر استراتژیک در شرکت سایکو این رابطه را تعدیل می‌کند. به منظور بررسی فرضیه فوق از نرم افزار وارپ پی ال اس<sup>۳۷</sup> استفاده شده است که خروجی آن در شکل (۲) نشان داده شده است.

مورد سنجش قرار می‌دهد. بود. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای لیکرت بودسنجیده شد. روایی پرسش نامه هالف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سئوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سئوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سئوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه: اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش نامه هاب: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می‌باشد. به منظور تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار PLS Smart

جدول ۱: ضریب قابلیت اعتماد پرسش نامه‌های بکار رفته

نام پرسش نامه	آلفای کرونباخ	توضیحات
پرسش نامه رهبری استراتژیک	۰/۸۹	ابعاد آن (قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های سازمانی و قابلیت‌های محیطی)
پرسش نامه تفکر استراتژیک	۰/۹۵	ابعاد آن (تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان)
پرسش نامه مدیریت دانش	۰/۹۱	ابعاد آن (خلق دانش، اکتساب دانش، سازمان دهی دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش)



شکل ۱: مدل روابط متغیرهای فرضیه اصلی

حال یک سوال اساسی مطرح می‌شود و آن این است که آیا شاخص‌های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که در جدول ۳ خلاصه شده است.

کلیه شاخص‌های مذکور معنادار بوده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است. علاوه بر این بایستی روایی و اگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرار گیرد که این موضوع در جدول ۴ نشان داده شده است.

همان طور که در شکل (۲) نشان داده شده است رهبری استراتژیک دارای ضریب تاثیر ۰/۷۲ بر مدیریت دانش بود و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تاثیر معنادار است. از سوی دیگر مقدار اثر تعدیلی تفکر استراتژیک ۰/۵۵ بوده و با توجه به مقدار کمتر از ۰/۰۵ این تاثیر معنادار است. جدول (۲) این اثرات را نشان می‌دهد.

جدول ۲: اثرات غیر مستقیم و کل متغیرهای غیر مکنون فرضیه اصلی

رهبری استراتژیک	تفکر استراتژیک	مدیریت دانش	رهبری استراتژیک × تفکر استراتژیک
مدیریت دانش	۰/۷۲		۰/۵۵

جدول ۳: نمای ضرایب متغیرهای مکنون فرضیه اصلی

مقدار استاندارد	رهبری استراتژیک	تفکر استراتژیک	مدیریت دانش	رهبری استراتژیک × تفکر استراتژیک
ضریب تعدیل			۰/۱۸۸	
ضریب تعدیل شده			۰/۱۷۷	
قابلیت اعتماد مرکب	≥ ۰/۷	۰/۸۷۱	۰/۷۰۴	۰/۸۳۷
آلفای کرونباخ	≥ ۰/۷	۰/۹۳۳	۰/۹۲۲	۰/۹۲۳
میانگین واریانس استخراج شده	≥ ۰/۵	۰/۸۸۸	۰/۶۶۶	۰/۶۲۲
میزان VIF برای هم خطی	≤ ۵	۱/۲۵۵	۱/۱۷۱	۱/۰۰۴
شاخص ارتباط پیش بین (Q <sup>2</sup> )	≥ ۰/۱۵		۰/۱۷۹	
شاخص برازش کلی مدل (GOF)	≥ ۰/۲۵		۰/۲۵۵	

جدول ۴: روایی و اگر مربوط به مدل فرضیه اصلی

رهبری استراتژیک	تفکر استراتژیک	مدیریت دانش	اثر تعدیلی تفکر استراتژیک × رهبری استراتژیک
رهبری استراتژیک	(۰/۷۴۴)		
تفکر استراتژیک	۰/۳۲۸	(۰/۶۸۰)	
مدیریت دانش	۰/۳۹۴	۰/۳۰۸	(۰/۶۳۳)
اثر تعدیلی تفکر استراتژیک × مدیریت دانش	۰/۲۴۴	۰/۳۳۱	۰/۲۵۵ (۰/۶۲۲)

تأیید می‌شود. یعنی بین ابعاد رهبری استراتژیک (استراتژی تعهدی، استراتژی بازدهی، استراتژی فرمان برداری، استراتژی مشارکتی) با مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد با توجه به این که ضریب همبستگی بین این متغیرها به غیر از استراتژی فرمانبرداری منفی است و بقیه متغیرها با مدیریت دانش رابطه معنادار مثبت وجود دارد. (جدول شماره ۵)

#### فرضیه فرعی دوم تحقیق

بین ابعاد تفکر استراتژیک (تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان) با مدیریت دانش در شرکت ساپکو رابطه معنادار وجود دارد.

مقادیر عدد معناداری مشاهده شده کمتر از ۰/۰۱ و نزدیک به صفر ( $\text{Sig} < 0/01$ ) می‌باشد، که از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha = 0/05$ ) کمتر است. لذا فرضیه می‌شود. یعنی بین ابعاد تفکر استراتژیک (تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان) با مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد با توجه به این که ضریب همبستگی بین این متغیرها با مدیریت دانش رابطه معنادار مثبت وجود دارد. (جدول شماره ۶)

با توجه به آنکه جذر واریانس استخراج شده که در پرائنتز و بر روی قطر اصلی ماتریس است، بزرگتر از بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مکنون در هر ستون است لذا مدل فرضیه اصلی پژوهش از روایی و اگرای مناسب برخوردار می‌باشد. با توجه به موارد مطرح شده فوق، فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر رهبری استراتژیک بر مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد و تفکر استراتژیک در شرکت ساپکو این رابطه را تعدیل می‌کند، تایید می‌شود. همان طور که نشان داده شده است هر چه میزان رهبری استراتژیک بهبود می‌یابد، مدیریت دانش نیز تقویت می‌شود و این مسئله توسط تفکر استراتژیک تعدیل می‌شود. یعنی زمانی که تفکر استراتژیک بهبود می‌یابد باعث تقویت مدیریت دانش می‌گردد.

#### فرضیات فرعی تحقیق

آزمون فرضیه فرعی شماره یک: بین رهبری استراتژیک (استراتژی تعهدی، استراتژی بازدهی، استراتژی فرمان برداری، استراتژی مشارکتی) با مدیریت دانش در شرکت ساپکو رابطه معنادار وجود دارد. مقادیر عدد معناداری مشاهده شده کمتر از ۰/۰۱ و نزدیک به صفر ( $\text{Sig} < 0/01$ ) می‌باشد، که از سطح معناداری استاندارد ( $\alpha = 0/05$ ) کمتر است. لذا فرضیه

جدول ۵: جدول آزمون همبستگی پیرسون میان ابعاد رهبری استراتژیک و مدیریت دانش

ابعاد رهبری استراتژیک	ضریب همبستگی	عدد معناداری (sig)	نتایج
استراتژی تعهدی	۰/۴۴۴	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد
استراتژی بازدهی	۰/۴۸۵	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد
استراتژی فرمانبرداری	-۰/۳۴۶	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد
استراتژی مشارکتی	۰/۵۸۵	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد

جدول ۶: جدول آزمون همبستگی پیرسون میان ابعاد تفکر استراتژیک و مدیریت دانش

ابعاد تفکر استراتژیک	ضریب همبستگی	عدد معناداری (sig)	نتایج
تمرکز بر هدف	۰/۴۹۹	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد
چشم انداز سیستمی	۰/۴۶۵	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد
فرصت طلبی هوشمندانه	۰/۴۸۵	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد
فرضیه محور بودن	۰/۴۲۲	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد
تفکر در طول زمان	۰/۴۴۴	کمتر از ۰/۰۱	رابطه معنادار وجود دارد

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش در خصوص فرضیه اصلی نشان داد که رهبری استراتژیک دارای ضریب تاثیر ۰/۷۲ بر مدیریت دانش مدیران بود و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تاثیر معنادار است. از سوی دیگر مقدار اثر تعدیلی تفکر استراتژیک ۰/۵۵ بوده و با توجه به مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ این تاثیر معنادار است. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های فریدونی و جلالی فراهانی (۱۳۹۵) مبنی بر این که بین فرایندهای مدیریت دانش، شامل تولید دانش، تسهیم دانش، بکارگیری و ذخیره دانش، با تفکار استراتژیک ارتباط وجود داشت و عسگرانی و اصغری (۱۳۹۶) مبنی بر این که سبک‌های رهبری و مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبت داشت و فیض و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر این که بین مدیریت دانش و شکل گیری تفکر استراتژیک رابطه معناداری برقرار بود و نیکولایدس<sup>۳۸</sup> (۲۰۰۷) مبنی بر این که در فرایند تفکر استراتژیک، مدیران راهبردی تصمیمات بهتری می‌گرفتند کظمی<sup>۳۹</sup> و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر این که بین تفکر استراتژیک و رهبری تحول‌گرا در جهت حمایت از پتانسیل تولید ایده محصول جدید در شرکت‌های بین‌المللی صنعتی رابطه معناداری وجود داشت و پرازرتچارو و گانگ تانگ<sup>۴۰</sup> (۲۰۱۸) مبنی بر این که مدیران تاثیر زیادی بر تعیین جهت مدرسه، اجرای عملیات استراتژیک و آگاهی بالای کنترل و ارزیابی استراتژیک داشتند. هم راستایی مسقیم دارد.

در تفسیر این فرضیه باید گفت که رهبری استراتژیک از عوامل مهم و مؤثر در مدیریت دانش بوده است. با توجه به تغییرات شتابان عصر حاضر، نقش رهبری استراتژیک در مدیریت دانش جلوه بیشتری پیدا می‌کند. عصر حاضر به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند نیازهای کارکنان خود را به خوبی تشخیص دهند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف راهبردی هدایت کنند و بتوانند با سازمانهای دیگر وارد رقابت سالم شوند. که این امر نیازمند کسب مزیت رقابتی از طریق به کارگیری رهبری استراتژیک در سازمان است. شرکت سایکو نیز از جمله سازمان‌هایی است که با توجه به ماهیت و گستردگی وظایف، نیازمند به کارگیری رهبری استراتژیک توسط مدیران است. با توجه به اهمیت هر سه مقوله رهبری، تفکر و عملکرد در سازمان و تاثیر مستقیم و تنگاتنگ آنها مورد توجه است. رهبری استراتژیک راه، توانایی شخص برای پیش بینی، انعطاف پذیری پایدار، تفکر استراتژیک و کار با دیگران برای شروع تغییرات که آینده مطمئنی را برای سازمان ایجاد خواهد کرد، تعریف کرده اند رهبری استراتژیک توانایی تأثیرگذاری داوطلبانه بر دیگران با تصمیم گیری روزانه است که موجب بقای سازمان و بهبود مدیریت دانش در دراز مدت می‌شود. زمینه رهبری استراتژیک به طور فزاینده با تأثیر مدیران سطح بالا در تدوین استراتژی و مدیریت دانش ازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و سازمان‌های رهبری شده به وسیله رهبران استراتژیک در یادگیری در هر دو سطح فردی و گروهی موفق تر هستند. مطالعات نشان داده اند هر دو جنبه رهبری و

دانست. توانایی تفکر استراتژیک ایجاد بهبود در مدیریت دانش است.

دانش امروزه مهمترین منبع قدرت در هر سازمانی می‌باشد. اسنایمن (۲۰۰۴) با مطالعه‌ی کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای در حال توسعه و مقایسه‌ی آنها دریافته است که یکی از رموز اصلی سازمان‌ها در کشورهای توسعه یافته، وجود انواع مستندات و مکتوبات قابل اعتنا و معتبر در زمینه‌های مختلف و در دسترس بودن آنها برای عموم مردم است. مدیریت دانش یک متودولوژی جدید برای حفظ، تولید، و بهره برداری از تمام اطلاعات و امکانات نرم افزاری سازمان و مجموعه عظیمی از دانش است که هر سازمانی امروزه میتواند در فعالیتهای خود از آنها سود جوید و یا مدیریت دانش فردی که ویژگی‌ها و کفایت‌هایی که برای فرد و سازمان لازم است را توصیف کند که به سود فرد است و سازمان است.

فازسی (۲۰۱۲) بهبود کیفیت و کارایی سازمانی و نیز کاهش هزینه‌ها را مزایای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ذکر کرده اند. از سوی دیگر با توجه سند چشم انداز راهبردی جمهوری اسلامی و تاکید دولت در برنامه پنجم توسعه مبنی بر دانشی نمودن سازمان‌ها در یک راهبرد استراتژیک، رابطه متقابل تفکر استراتژیک و مدیریت دانش به سازمان دولتی این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد تا بتوان اهداف موجود در سند چشم انداز پنجم را محقق نمود.

ارتباط میان مولفه‌های تفکر استراتژیک و مدیریت دانش کاربردی پیش از این به هرگز در شرکت‌های

تفکر استراتژیک مدیر برای موفقیت گسترده سازمان در بهبود مدیریت دانش ضروری هستند. همانگونه که بیان شد یک رهبری استراتژیک به تفکر استراتژیک یک سازمان کمک می‌کند، و همین رویکرد مدیریتی رهبر نیز درگسترش و تقویت مدیریت دانش مؤثر است.

تفکر استراتژیک به توسعه و ایجاد استراتژی کمک می‌کند که می‌تواند به رهبران سازمانی امکان ایجاد ایده‌هایی را بدهد که بتوانند سازمان را به مزیت رقابتی پایدار برسانند. متفکران استراتژیک که استراتژی را اجرا می‌کنند احتمال بیشتری برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی و بهبود عملکرد سازمانی دارند. مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایرکارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان تشویق کنند. با تکیه بر این نظر و با توجه به اینکه ایران در زمره کشورهای در حال توسعه (با شتاب کم البته با توجه به تحریم‌های خارجی) می‌باشد که به تازگی نیز به طور جدی پا به عرصه خصوصی سازی گذاشته، می‌توان گفت سیستم مدیریت مشارکتی و اساساً روحیه مشارکتی در سطح پایینی قرارداد و در نتیجه گزینه ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه‌حلهای خلاقانه (به عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی) بسیار کم رنگ می‌باشد زیرا مدیران هنوز برای بقاء شخص خود (توجه به اهداف فردی) می‌جنگند و رشد و بالندگی سازمانی در مرتبه دوم اهمیت قرار دارد، در نتیجه روحیه اطاعات پذیری و تفکر تقلیدی بدون خلاقیت حرف اول را می‌زند زیرا ایشان سازمان را آنگونه که باید باشد نمی‌بینند بلکه آنگونه که هست و یا مدیریت عالی می‌خواهد می‌بینند مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را به گونه‌ای که باید باشد می‌نگرند و نه به گونه‌ای که هست. به این ترتیب می‌توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان

شریفی، سید مهدی. تابان، محمد. شرفی، وحید (۱۳۹۳) عنوان بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه دولتی استان ایلام). فصل نامه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی. دوره ۴۸، شماره ۳. ص ۳۷۱-۳۸۹.

عزیزی، میترا. جعفری، مهرنوش. حسینی، سید مجتبی (۱۳۹۷). رابطه بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی مدیران میانی و ارشد سازمان بیمه سلامت ایران. فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان. سال ۹. شماره ۲. ص ۴۱-۴۸.

عسگرانی، مرتضی. اصغری، مرتضی (۱۳۹۶) بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴. پنجمین کنفرانس بین المللی رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.

فریدونی، مسعود. جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک. فصل نامه مدیریت ورزشی. دوره ۸ شماره ۶، ص ۸۶۱-۸۷۴.

فیض، داود. زارعی، عظیم. محسن زاده، یگانه (۱۳۹۷) بررسی رابطه مدیریت دانش و شکل‌گیری تفکر استراتژیک با تبیین نقش میانجی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش بنیان. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۴، شماره ۷۰، ص ۱۵-۴۴.

کریمی، جواد. زردشتیان، شیرین. حسینی، مریم (۱۳۹۷) تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات و تفکر استراتژیک بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران. مدیریت ارتباطات در رسانه ورزشی، دوره ۶، شماره ۲۱، ص ۴۳-۵۲.

کریمی، جواد. عباسی، همایون (۱۳۹۶) تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان

حاضر در گروه فلزات اساسی بورس اوراق بهادار تهران بررسی نشده است. شرکت‌های حاضر در گروه فلزات اساسی بورس اوراق بهادار تهران به عنوان یکی از عوامل اصلی جهت‌گیری‌های اقتصادی کشور و متصدی طرح‌های کلان اقتصادی کشور، برای سازگاری با اقتصاد به سرعت پیش روند جهانی باید بتواند تلفیقی از مدیریت دانش و تفکر استراتژیک را در ساختار سازمانی خود پیاده کند. بدین ترتیب، شناخت و تعریف دقیق مولفه‌های دانش و مولفه‌های تفکر استراتژیک و پیاده سازی آنها، اولین قدم و اساسی ترین مسله شرکت ساپکو محسوب می‌گردد. بنابراین راه را برای درک صحیح ارتباط بین مدیریت دانش کاربردی و تفکر استراتژیک هموار کرده و کمک نماید که میزان بهره وری دانشی این شرکت افزایش پیدا کند.

## منابع و مأخذ

رحیم نیا، فریبرز. پویا علی رضا. الهامی، سولماز (۱۳۹۴) تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه توانیر) پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۱، شماره ۵۹، ص ۱۱۷-۱۳۹.

سعادت، امیدرضا؛ صیادی، سعید؛ آهنگری، شورش (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمانهای دولتی شهر کرمان، فصل نامه مدیریت بهره وری، سال ۷، شماره ۲۶، ص ۶۱-۹۹.

سلیمی، غلامرضا. طهماسبی آقبلاغی، داریوش. شعبانی، مسعود (۱۳۹۸) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژیهای کسب و کار (مطالعه موردی شرکت بهسازان کاوش). فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴۴، ص ۲۵۷-۲۸۱.

- Crawford, C. B. (2010). EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Journal of Management Development* 16 (4):262-273.
- Crossan, Mary; Vera, Dusya; Nanjad, Len (2008). "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments". *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Ferraresi A. A. , Quandt C. O. , Dos Santos S. A. , Frega J. R. (2012)"Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance", *Journal of Knowledge Management*, 16 (5), pp. 688-701.
- Ford, D. (2003). *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*. Heidelberg, Germany, Springer-Verlag.
- Franklin, J. (2006). *Successful implementation of technology projects in the steel industry: the effect of technology acceptance, organizational culture and leadership*. Doctoral Dissertation. St. Ambrose University
- Ghorbani Azar, Mohammad. Karimi, Sajjad. Mohammadi, Saeid (2013). The role and position of organizational culture in knowledge management in government-owned banks of Gilan Province. *Journal of Natural and Social*, vol. 2, No. 3 (s), pp. 839-846.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40 (5),456-462.
- Gun- Sang Lee , Trimi -Silvana , Changsoo Kim (2014)," The impact of cultural differences on. 08 technology adoption", *journal of word business* 48,pp. 20-29.
- Karamat, A U. , (2013), *Impact of Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D&R Cambric Communication*. *Business Economics and Tourism*. university of applied sciences, 1-63.
- Kaufman, R, Oakley-Browne, H, Watkins, R, & Leigh, D. (2003). Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs.
- kazmi, Syeda Asiya Zenab, MarjaNaarananoja, and Juha Kytola Wartsila (2016)"Integrating strategic thinking andtransformationalleadership for NPD idea support process. " 5th International Conference
- Khalil, O. ; Claudio, A. ; Selim, A. (2006). "Knowledge Management: The case of the Acushnet company". *SAM Advanced Management Journal*, 71 (3), 34-44.
- ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۴، شماره ۱۴، ص: ۲۱-۲۸.
- گل محمدی، عماد. کفچه، پرویز. سلطان پناه، هیرش (۱۳۹۲) سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی. فصل نامه مدیریت راهبردی. شماره ۱۵. ص ۹۳-۱۱۴.
- یارمحمدی، شیرین (۱۳۹۴) بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت(مورد مطالعه : شرکت‌های تکنولوژی محور پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران (فصل نامه فرهنگ سازمانی. دوره ۱۳، شماره ۴. ص ۱۰۶۵-۱۰۹۰.
- یعقوبی، نورمحمد. شکوهی، جواد. رئیسی شهری، حفصه. سیدی، فرزانه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگرهای یادگیری و نوآوری سازمانی. فصل نامه پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۷، شماره ۱۴. ص ۳۲-۵۶.
- Abzari, M. , Ranjbarian, B. ; Fathi, S. , & Ghorbani, H. (2009). The effect of internal marketing on market organizational and organizational performance in hotel industry. *Journal of Business Management Perspective*, 8 (31), 25-42.
- Aharony, N. , 2011, 'Librarians' attitudes towards knowledge management', *College & Research Libraries* 72 (2), 111-126
- Amos, T. (2007). "Strategic Leadership: Key Driver for strategic implementation". *Management Today*, 23 (4), 38-41.
- Bontis, N. ; Fitz-enz, J. (2002). "Intellectual capital ROI: A current map of human capital antecedents and consequent". *Journal of Intellectual Capital*, 223-247.
- Bowersox, N. (2012). *The effects of technology acceptance as a mediating variable between leadership style and knowledge managment*. Trident University, Cypress publication, California, USA.
- Chiok Foong Loke J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *J Nurs Manag*, 9 (4): 191-204.
- Collins Doris B, Lowe Janis S, Arnett Carson R(. 2000 (. *High-Performance Leadership at the rganization Level*. *Advances inDeveloping Human Resources*, 2 (18): 19-46



- improvement". *Journal of Knowledge Management Practice*, 9 (4). 55-87.
- Özer, F. , & Tinaztepe, C. , (2014), Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. 10th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). pp. 778 – 784.
- Pandey ,Sharadindu. Sharma, RRRK (2009). Organizational Factors for Exploration and Exploitation, *J. Technol. Manag. Innov*, Volume 4.
- Pasmore, W. , (2014), Developing A Leadership Strategy. A Critical Ingredient for Organizational Success. Center for Creative Leadership, pp. 1-28.
- Ribiere, V. M. ; Sitar, A. S. (2003). "Critical role of leadership in nurturing a knowledge supporting culture". *Knowledge Management Research & Practice*, 39-48.
- Rowe, G. ; Nejad, M. H. (2009). "Strategic leadership: short-term stability and long- term viability". *Ivey Business Journal*, 73 (5), 6– 11.
- Rus, C. L; Ranas, G. , & Baban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral*, 33, 727-731.
- Sanghani P (2009). Knowledge management implementation: holistic framework based on Indian study. *Pacific Asia Conference on Information Systems*
- Sarwat, Nosheen; Khansa, Hayat; Javeria, Ashfaq Qureshi; Mehwish, Ali (2011). "Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence form Educational Institutions of Pakistan". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Rersearch In Business*, 3 (4), 658-375.
- Serfontein, Jacob Jacobus (2010). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in south Africa, ph. D thesis, University of Stellenbosch.
- Shalley, G. E. & Gilson L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or creativity. *The Leadership Quarterly*, 15,33-53.
- Sibel Karğın, Rabia Aktaş. Strategic Thinking Skills of Accountants During Adoption of IFRS and the New Turkish Commercial Code: A Survey from Turkey Original Research Article *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58, 12 October 2012, Pages 128-137
- Kim, Y-M. & Abbas, J. , 2010, 'Adoption of library 2. 0 functionalities by academic libraries and users: A knowledge management perspective', *The Journal of Library and Information Studies*, 36 (3), 211– 218.
- Kok, J. A. , 2012, 'Knowledge management @ DoTPW', paper presented to the International Knowledge Conference at the University of Stellenbosch Business School, Stellenbosch, 16–18 January, viewed 19 July 2012.
- Korte, R. and Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39, 645- 656.
- Lear, Lorraine Wendy (2012). The relationship between strategic Leadership and strategic alignment in light-performing companies in south Africa". Ph. D thesis, Graduate school of business leadership, University of south Africa.
- Inihewi, I. ; Fadzil, F. H. , & Mohamed, R. (2014). The effect of institutional factors on the organizational performance through performance measures of commercial banks in Libya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Conference on Accounting Studies*, 164, 635–640.
- Martinez, E. A. , Beaulieu, N. , Gibbons, R. , Pronovost, P. , & Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. *The American Economic Review*, 105(5 ( , 331- 335.
- Monnavarian, A, Farmani, G, & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business strategy series*, 12 (2), 63-72.
- Moshabaki A, Khazaii) 2008 (A. Modeldesigning of strategic thinking Elements in Iranian organizations. *Business Management*1 (1): 105-118.
- Narayanan, V. K. ; Zane, Lee J. (2009). "Inventing a future for strategic leadership: Phenomenal variety and epistemic opportunities". *Journal of strategy and management*, 2 (4), 380-404.
- Nazarpoori, Amirhoshang. fahimzadeh, hadi. Chakoshian, mohammad (2014),"updating the. 02 dimensions of Iran according to hofsted model", *international journal of management and humanity sciences*,3 (8),pp. 2895-2900.
- Nicolaidis. Carole. 2007. Knowledge Management and Strategy. MBA, the President of Progressive Leadership
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 14–37.
- Oliver, J. (2008). "Knowledge management practices to support continuous

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Crossan et al

<sup>2</sup> Tutar et al

<sup>3</sup> Lear

<sup>4</sup> Collins & Lowe

<sup>5</sup> Aharony

<sup>6</sup> Ferraresi

<sup>7</sup> Shao

<sup>8</sup> Monnavarian

<sup>9</sup> Kaufman & et al

<sup>10</sup> Stacey

<sup>11</sup> kazmi

<sup>12</sup> -Graetz

<sup>13</sup> Khalil

<sup>14</sup> Lee & Chio

<sup>15</sup> Bontis&fitzenz

<sup>16</sup> Ford

<sup>17</sup> Franklin

<sup>18</sup> Hwanga &et al

<sup>19</sup> oliver

<sup>20</sup> -Sousa &Rocha

<sup>21</sup> -Lawson

<sup>22</sup> Bose

<sup>23</sup> Gabriel & Navarro

<sup>24</sup> Yang

<sup>25</sup> دانشی که از طریق کتاب ها، اسناد مشابه و فایل ها که افراد

ممکن است از آن آگاه باشند، قابل دستیابی است.

<sup>26</sup> دانشی که از طریق افراد، محصولات و اشخاص سازمان قابل

قابل دستیابی است.

<sup>27</sup> Fadia & Kamel

<sup>28</sup> Zaied

<sup>29</sup> Lope z& mer no

<sup>30</sup> Nicolaidis

<sup>31</sup> Sanghani

<sup>32</sup> Sibel

<sup>33</sup> Tacit

<sup>34</sup> Tzabbar

<sup>35</sup> kazmi

<sup>36</sup> Prasertcharoensuk , Keow Ngang Tang

<sup>37</sup> Warp PLS

<sup>38</sup> Nicolaidis

<sup>39</sup> kazmi

<sup>40</sup> Prasertcharoensuk , Keow Ngang Tang

Stacey, R. D. (2005). Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics, (M. Ja'fary, & M. Kazemi Movahed, Trans.) Tehran, Iran: Rasa (In Persian).

Thanomwan Prasertcharoensuk , Keow Ngang Tang (2018). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. Kasetsart Journal of Social Sciences. No,38. P316-323.

Tutar, Hasan; Altinoz, Mehmet; Cakiroglo, Demet (2011). "Is ethical Leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey". 7th international strategic management conference. Procedia social and Behavioral Sciences, 24, 1378-1388.

Wendy Lear, L. , (2012), The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Leadership at the University of South Africa Graduate School of Business Leadership, pp. 1-250.

Shao, Zhen (2019) Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. International Journal of Information Management. Volume 44, Pages 96-108.

Sousa, Maria José. Rocha, Álvaro (2019) Strategic Knowledge Management in the Digital Age: JBR Special Issue Editorial. Journal of Business Research. Volume 94, January 2019, Pages 223-226.

Hwanga ,Yujong. Hui ,Lin. Donghee ,Shin (2019). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. Journal: International Journal of Information Management, Volume 39, April 2018, Pages 220-227.



## The Impact of Strategic Leadership through Strategic Thinking on Knowledge Management in Sapco

Abbas Ghaedamini Harouni<sup>1\*</sup> - Mehrdad Sadeghi deh cheshmeh<sup>2</sup> - Meysam Babaeefarsani<sup>3</sup> -  
Majed Maharani Barzani<sup>4</sup>

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study is to determine the impact of strategic leadership through strategic thinking on knowledge management in Sapco

**Method:** The research method is based on the applied purpose and in terms of how to collect descriptive data of correlation type based on structural equation modeling analysis. The statistical population of the present study consisted of 130 managers in Sapco Company who was selected as a sample through Cochran's formula of 100 people through simple random sampling method. Lidtka (1998) Strategic Thinking Standard and Lawson Knowledge Management Standard Questionnaire (2003) confirmed the validity and reliability of the questionnaires and analyzed the data at both descriptive and inferential levels including Pearson correlation coefficient, structural equation modeling method (SEM) and was implemented through "SPSS" and "wrap pls" software

**Results:** The results showed that strategic leadership had an impact factor of 0.72 on knowledge management and due to the significant value less than 0.05 this effect is significant. On the other hand, the value of the adjustment effect of strategic thinking is 0.55 and due to the significant value less than 0.05, this effect is significant.

**Conclusion:** As the level of strategic leadership increases, so does knowledge management, and this is moderated by strategic thinking.

**Keywords:** Strategic Leadership, Strategic Thinking, knowledge management

---

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Cultural Management of Faculty Management. South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

<sup>3</sup> Phd in Industrial Management, School of Management, Noor Hedayat University of Shahrekord, Shahrekord, Iran

<sup>4</sup> Ph.D. Student, Cultural Management of Faculty Management. Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran