

## بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی

محمد فرزانه<sup>۱</sup> - هاجر روح‌بخش<sup>۲</sup> - مجتبی بذرافشان<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه:** با گذر از اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به یکی از دارائیهای اساسی سازمان‌ها تبدیل شده و مدیریت آن امری ضروری به نظر میرسد. در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است. در این تحقیق تاثیر رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری در سازمان و همچنین مدیریت دانش به عنوان یکی از محرک‌های اصلی عملکرد سازمانی بر افزایش نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت.

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در ارتباط میان سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی است.

**روش‌ها:** روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت ایران‌خودرو شهر شیروان می‌باشد. با استفاده از روش تصادفی ساده ۵۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰)، مدیریت دانش (چن و همکاران، ۲۰۱۱) و نوآوری (ترکیبی از پرسشنامه‌های جیمنز، پنیادز، و پراجگو و سوهل) بود که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت و پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و تحلیل داده‌ها نتایج تحقیق مورد بررسی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش، مثبت و معنادار بود و بین مدیریت دانش و نوآوری نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌صورت مستقیم ( $\beta=0.71$ ) و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای مدیریت دانش ( $\beta=0.20$ ) بر نوآوری اثرگذار می‌باشد (در مجموع  $\beta=0.91$ ). همچنین مدیریت دانش نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد ( $\beta=0.28$ ).

**نتیجه‌گیری:** نتایج به دست آمده نشان داد که مدیریت دانش شرط اساسی برای نوآوری محسوب می‌شود. ضمن اینکه مدیران سازمانی با الگوگیری از سبک رهبری تحول‌گرا می‌توانند در ارتقای مدیریت دانش سازمانی موفق‌تر عمل کنند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، رهبری، رهبری تحول‌آفرین، نوآوری سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران [fmohamad37@yahoo.com](mailto:fmohamad37@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

## مقدمه

بر اساس نظر چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، هیل و متیاوسک<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) و اسپنوراگرت<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) در دنیای آشفته و رقابتی امروز، دانش به طور گسترده‌ای منبع اصلی مزیت رقابتی شرکت‌ها شناخته شده است (چن و هانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). به دلیل شرایط و وضعیت‌های پیچیده جدیدی که سازمان‌ها را با تنگنای رقابتی و فناورانه مواجه ساخته و تداوم روش‌های سنتی را با مشکل جدید روبه‌رو ساخته است، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها و بسیاری از بخش‌های اقتصادی و اجتماعی به لزوم نوآوری پی برده‌اند. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط متغیر و ایجاد و توسعه‌ی قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق‌تر خواهند بود (مونیس، مورنو و فرناندز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، ۲۱). بنابراین نوآوری و خلاقیت یک عامل مهم در موفقیت و کسب مزیت رقابتی سازمان‌هاست (گاماسلیوگلی و ایسو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). واضح است که عملکرد مدیریت دانش خصوصاً توزیع دانش بر نوآوری و موفقیت مالی اثرگذار است (وونگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵، ۵۶). چنانکه دیو پلیسس<sup>۸</sup> (۲۰۰۷)، بیان می‌کند که مدیریت دانش نقش مهمی را در نوآوری ایفا می‌کند و توجه به آن باعث کارا تر و اثربخش‌تر شدن فرایند نوآوری می‌شود.

با ظهور مدیریت دانش و سرمایه‌ای معنوی به‌عنوان یک رشته، سازه‌ی جدیدی برای خلق و بهبود نوآوری حاصل شده است. نکته‌ای که وجود دارد این است که سازمان‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند در دانش‌آفرینی فعالیت نمایند، بلکه در تعامل اعضاء و رهبری دانش‌آفرینی اتفاق می‌افتد. ما در زمانی که سازمان‌ها به‌طور فزاینده به‌وسیله‌ی محیط رقابتی به چالش طلبیده می‌شوند، بر حیاتی‌ترین عنصر یعنی رهبری تمرکز می‌کنیم. این رهبران هستند که سازمان‌ها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌کنند (قادری، ۱۳۸۸). سبک

رهبری از متغیرهای اثرگذار بر مدیریت سرمایه‌ای دانشی و فکری است (ناظم و پور شفیعی، ۱۳۹۱). در واقع رهبری تحولی از طریق رفتار و گفتارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند، این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق کارکنان خود را به کار افزایش دهند، آن‌ها را از هدف‌ها و مأموریت‌ها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق نمایند که فراتر از منافع فردی بیندیشند (گاتبوت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰؛ به نقل از نیکبخت و همکاران، ۱۳۸۹). رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد (لو و گردنر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱، ۴۸۸). سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند موجب افزایش آمادگی برای تغییر (نوردین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱)، افزایش خلاقیت (جلیلیان، مرادی و کاکایی‌مأویبی، ۱۳۸۹، ۴۱) و ارتقای نوآوری سازمانی (بیراسناو و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳؛ میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰، حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰) را موجب می‌شود.

در محیط متلاطم امروزی، نوآوری شرط بقا و کلید موفقیت سازمان‌ها (فلاح شمس، بوداقی خواجه‌نوبر و دلنواز اصغری، ۱۳۹۱، ۱۵۰) و همچنین یک منبع مهم مزیت رقابتی به شمار می‌رود (گاتر و هکر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳). و ضرورت وجود آن در سازمان‌ها تا حدی است که برخی منابع، نبود خلاقیت و نوآوری را با نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته‌اند (فلاح شمس، بوداقی خواجه‌نوبر و دلنواز اصغری، ۱۳۹۱، ۱۵۰). سازمانی که قدرت نوآوری داشته باشد در پاسخ به محیط‌های متغیر موفق‌تر عمل می‌کند (صادقی و محتشمی، ۲۰۱۱، ۹۸). سازمان‌های موفق، سازمان‌های می‌باشند که دانش را ایجاد، توزیع و به شکل صحیح و درست از آن در فناوری‌ها و محصولات جدید خود استفاده می‌کنند (تقوی و شفیع‌زاده، ۱۳۸۸، ۴۹). در ادبیات مربوط به نوآوری، دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای فرایند خلق نوآوری مطرح شده است

و اهمیت مدیریت دانش و رابطه آن با نوآوری به‌طور گسترده تأیید شده است (چانگ و لی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸؛ لیائو و یو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۰؛ سوبودووا و کولکوا<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱). امروزه موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها تا حدود زیادی وابسته به توانایی تبدیل یادگیری حاصل از تغییرات به دانش است که در نوآوری‌ها و تولید محصول تجلی می‌یابد. مدیریت دانش برای تولید موفقیت‌آمیز محصولات جدید و نوآورانه شرکت‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵، ۳). اهمیت این موضوع برای واحدهای صنعتی دوچندان می‌شود؛ چرا که اساس صنعت بر تولید و خلق کردن است و با نوآوری رابطه تنگاتنگی دارند؛ بنابراین شناسایی عوامل و زمینه‌های مرتبط با ایجاد نوآوری در شرکت ایران‌خودرو به‌منظور کسب مزیت رقابتی و موفقیت درازمدت آن اهمیت دارد. با توجه به اهمیتی که تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر نوآوری دارد در این پژوهش این تأثیر با نقش واسطه مدیریت دانش همراه گشته است. رهبران الگوی دیگران‌اند؛ از این‌رو آنان بر چگونگی گرایش و برخورد سازمان با اقدامات و فرآیندهای مدیریت دانش تأثیری مستقیم دارند و چون در همه‌ی لایه‌های سازمانی نفوذ و تأثیر دارند، می‌توانند در مدیریت دانش نقش منحصربه‌فرد ایفا کنند. بنابراین مدیریت و به‌کارگیری این سرمایه‌ی گران‌بها توسط رهبری توانا که با ژرف‌نگری مسیر آینده سازمان را مشخص سازد، و افراد را به مسیر درست هدایت و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان ایجاد کند منجر به حصول نوآوری در سازمان می‌گردد.

رهبری تحول‌آفرین: رهبری را می‌توان فرایند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن، که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد تعریف نمود. چگونگی این نفوذ برحسب رفتارها و ویژگی‌های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه و بستری که در آن فرایند نفوذ رخ می‌دهد، تشریح می‌شود (انتوناکیس، شانسیولو و استرنبرگ<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۴). طبقه‌بندی‌های گوناگونی از سبک رهبری

توسط پژوهشگران انجام گرفته است. در یک طبقه‌بندی جدید رهبران را برحسب شیوه‌ی عملکرد، در دو گروه قرار می‌دهند؛ گروه اول رهبران مبادله‌ای یا وظیفه‌گرا و گروه دوم، رهبران تحول‌گرا یا تبدیلی. رهبر مبادله‌ای مستلزم رابطه رهبر - زیرمجموعه است که در آن زیرمجموعه، پاداش مرتبط با عملکرد خود را در قبال انتظارات اعلام شده به‌وسیله‌ی رهبر دریافت می‌کنند (مارتین و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۴). رهبری تحول-گرا بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرآیندی است که افراد را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است (دوهرتی و دنیلچیوک<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۶). بنابراین خلاقیت و نوآوری کارکنان به رهبری تحول‌آفرین وابسته است (میرکمالی، شاطری و یوزباشی، ۱۳۹۲، ۲۳). اصطلاح رهبری تحول‌آفرین ابتدا توسط برنز<sup>۲۰</sup> (۱۹۷۸) به‌طور وسیع به کار رفت و به‌عنوان یکی از غالب‌ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح گردید. رهبری تحول‌آفرین یک سبک رهبری چندبعدی است که پیروان را به انجام کارهای فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند و به ارزش‌ها و نیازهای گروهی توجه ویژه‌ای دارد (ون دیرینداک و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۴، ۵۴۶). از نظر برنز، محور رهبری تحول‌گرا این است که «افراد را به‌سوی بهتر شدن خودشان هدایت کند». رابطه میان رهبران تحول‌گرا با پیروان فراتر از تشریفات قراردادی است و باعث برانگیختن فکر الهام‌بخش به پیروان می‌شود تا برای رسیدن به اهداف با حداکثر پتانسیل، بیش از آنچه انتظار می‌رود تلاش کنند (نورشاهی، ۱۳۸۸). رهبران تحول‌گرا، دارای نفوذ و جاذبه شخصی هستند و با رعایت ملاحظات فردی باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شوند (گاروین<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۳، ۲۲). میرکمالی (۱۳۸۵، ۶۵) معتقد است که رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علائق و منافع زیردستان توسعه‌یافته و در آن‌ها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید. ابعاد

رهبری تحول‌آفرین که مورد تأیید اکثر محققان است عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی یا چشم‌انداز، ملاحظات فردی یا انسانی (امریم، ۲۰۰۵، ۳۶).

نفوذ آرمانی: که شامل بینش‌ها و چشم‌اندازهای الهام‌بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد زبردست است (جوهانسن<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۸، ۴۰۶). در واقع این بعد از رهبری تحول‌آفرین اشاره به رهبری دارد که مورد اعتماد و تحسین زبردستان بوده و زبردستان او را به عنوان یک الگو شناخته و سعی می‌کنند که همانند او باشند (کرکیراید، ۲۰۰۶). ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراکشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌هایشان تغییر دهند (هامفریز<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۵). انگیزش الهام‌بخش: شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات زبردستان صورت می‌پذیرد (موغلی، ۱۳۸۱). ملاحظه فردی: توجه و ملاحظه فردی، دربرگیرنده توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک و تشویق آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات برای یادگیری تجربه‌ها است (موغلی، ۱۳۸۳). این عامل دربرگیرنده‌ی دلسوزی و اهتمام رهبر در خصوص توجه جدی به خواسته‌های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هرچه بیشتر آنان است (نوردوس<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۱، به نقل از قادری، ۱۳۸۱).

نوآوری سازمانی: در محیط متلاطم امروزی با مشخصه‌های پیچیدگی و تغییرات روزافزون، تنها آن دسته از شرکت‌هایی که از قابلیت نوآوری برخوردارند، قادر به پاسخ سریع‌تر به چالش‌ها و ارائه محصولات جدید و متناسب با بازار خواهند بود (جیمنز و سنز وایل<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۱). مطابق نظر جانگ، وو و چاو<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۸، ۵۸۵) مفهوم نوآوری را اولین بار شومپتر<sup>۲۹</sup> در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده که به‌عنوان فرآیند نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه

اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد نوآوری به‌عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (خان، رحمن و فاطیما<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۹، ۶۸۰). وان‌دی‌ون، آنجل و پول<sup>۳۱</sup> (۱۹۸۹) نوآوری را «فرآیند ارائه و به‌کارگیری ایده‌های جدید و نو در عمل» تعریف می‌کنند. در ایجاد یا افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها عوامل متعددی دخیل هستند، که می‌توان آن‌ها را به سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرد. در سطح فردی، شخصیت، دانش فنی، تخصص، مشوق‌ها؛ در سطح گروهی، ساختار وظیفه، نوع رابطه، میزان خودمختاری؛ و در سطح سازمانی، راهبردها، منابع سازمانی، ساختار، فرهنگ و جو سازمانی را می‌توان نام برد (جانگ و سوسیک<sup>۳۲</sup>، ۲۰۰۲، ۳۱۸). نوآوری سازمانی را می‌توان به‌عنوان اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید تعریف کرد (گولسی<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۳؛ فرناندز مسا و آلیج<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۴). فرآیند نوآوری با توانایی شرکت برای خلق یک ایده‌ی جدید آغاز می‌شود. بر مبنای رویکرد مبتنی بر دانش، نوآوری اساساً به‌عنوان یک فرآیند خلق پایدار ایده جدید است که به‌کارگیری آن ایجاد ارزش برای سازمان را به دنبال داشته باشد (اندریو و کیانتو<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۱). تحقیقات بر روی نوآوری طبقه‌بندی‌های مختلفی از انواع نوآوری ارائه می‌دهد (چوپانی، ۱۳۹۰، ۸). همسو با بررسی‌های تیتا<sup>۳۶</sup> (۲۰۰۶، ۳۱۵) و اوجاسالو<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۸، ۶۳) مشخصه‌ی بارز اصطلاح نوآوری؛ تازگی، اجرا و پیاده‌سازی است. به زعم لو و چن<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۰) چالش اساسی که محققان نوآوری سازمانی با آن روبه‌رو هستند مربوط به ویژگی‌های سازمان نوآورانه است؛ چراکه برقراری ارتباط میان این ویژگی‌ها مشکل است. در این پژوهش پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه نوآوری سازمانی، مؤلفه‌هایی که در بین محققین و صاحب‌نظران نقطه اشتراک بیشتری داشته‌اند را به‌عنوان مؤلفه‌های تحقیق خود انتخاب نمودیم:

اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد نوآوری به‌عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (خان، رحمن و فاطیما<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۹، ۶۸۰). وان‌دی‌ون، آنجل و پول<sup>۳۱</sup> (۱۹۸۹) نوآوری را «فرآیند ارائه و به‌کارگیری ایده‌های جدید و نو در عمل» تعریف می‌کنند. در ایجاد یا افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها عوامل متعددی دخیل هستند، که می‌توان آن‌ها را به سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرد. در سطح فردی، شخصیت، دانش فنی، تخصص، مشوق‌ها؛ در سطح گروهی، ساختار وظیفه، نوع رابطه، میزان خودمختاری؛ و در سطح سازمانی، راهبردها، منابع سازمانی، ساختار، فرهنگ و جو سازمانی را می‌توان نام برد (جانگ و سوسیک<sup>۳۲</sup>، ۲۰۰۲، ۳۱۸). نوآوری سازمانی را می‌توان به‌عنوان اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید تعریف کرد (گولسی<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۳؛ فرناندز مسا و آلیج<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۴). فرآیند نوآوری با توانایی شرکت برای خلق یک ایده‌ی جدید آغاز می‌شود. بر مبنای رویکرد مبتنی بر دانش، نوآوری اساساً به‌عنوان یک فرآیند خلق پایدار ایده جدید است که به‌کارگیری آن ایجاد ارزش برای سازمان را به دنبال داشته باشد (اندریو و کیانتو<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۱). تحقیقات بر روی نوآوری طبقه‌بندی‌های مختلفی از انواع نوآوری ارائه می‌دهد (چوپانی، ۱۳۹۰، ۸). همسو با بررسی‌های تیتا<sup>۳۶</sup> (۲۰۰۶، ۳۱۵) و اوجاسالو<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۸، ۶۳) مشخصه‌ی بارز اصطلاح نوآوری؛ تازگی، اجرا و پیاده‌سازی است. به زعم لو و چن<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۰) چالش اساسی که محققان نوآوری سازمانی با آن روبه‌رو هستند مربوط به ویژگی‌های سازمان نوآورانه است؛ چراکه برقراری ارتباط میان این ویژگی‌ها مشکل است. در این پژوهش پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه نوآوری سازمانی، مؤلفه‌هایی که در بین محققین و صاحب‌نظران نقطه اشتراک بیشتری داشته‌اند را به‌عنوان مؤلفه‌های تحقیق خود انتخاب نمودیم:

سازمانی است. دانش فردی دانشی است که در ذهن فرد جای دارد. دانش سازمانی، دانش است که به واسطه تعاملات میان فناوری، فنون و افراد سازمان شکل می‌گیرد (بهات<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۱). دانش سازمانی نیز خود به دانش ضمنی<sup>۴۳</sup> و دانش صریح<sup>۴۴</sup> تقسیم می‌شود (دوفی<sup>۴۵</sup>، ۲۰۰۰). تعاریف و مفاهیم متعددی از مدیریت دانش وجود دارد؛ این رویکردهای متفاوت برای مدیریت دانش بر خلق یا ایجاد، اشتراک‌گذاری، نگهداری و به‌کارگیری دانش موجود یا جدید اشاره دارند (کانتنر، جول و اشمیت<sup>۴۶</sup>، ۲۰۱۱).

بهات (۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرایند خلق، ارائه، توزیع و به‌کارگیری دانش در سازمان توسط افراد تعریف می‌کند. هال اوی، مک‌کارتی و ارنسون<sup>۴۷</sup> (۲۰۰۶، ۳۸۶)، مدیریت دانش را شکل‌دهی تجربه، دانش، تخصص و دستیابی به دانش تعریف می‌کنند که توانمندی‌های جدید را خلق کرده، موجب عملکرد عالی در سازمان می‌شود، نوآوری را تشویق کرده و ارزش حاصل از مشتری را افزایش می‌دهد. مدیریت دانش، فرآیند نظام‌مند و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره-سازی، تسهیم و کاربرد دانش به‌وسیله‌ی افراد و گروه-ها برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شود (رستوگی<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۰). چونگ و همکارانش<sup>۴۹</sup> (۲۰۰۰) در پی پژوهش‌های تجربی خود، مدیریت دانش را فرآیند به‌کارگیری و ارائه مهارت‌ها و تخصص‌های افراد در سازمان می‌دانند که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود. به‌طور ساده هدف مدیریت دانش، خلق، گردآوری و تغییر دانش فردی به دانش سازمانی است (جیمز<sup>۵۰</sup>، ۲۰۰۴، ۴۹).

مدل نوناکا و تاکوچی<sup>۵۱</sup> در سال ۱۹۹۵ تأثیر بسیاری بر مبانی مدیریت دانش داشته است. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی معرفی شده است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به همگرایی بین شکل‌های پنهان

نوآوری تولیدی: که فراهم‌کننده ابزاری برای تولید است. شاخص‌های سنجش این بعد عبارت‌اند از: پیشتاز بودن در ارائه خدمات (تولیدات) جدید، تلاش برای توسعه خدمات (تولیدات) جدید در قالب آموزش افراد در سازمان، توسعه کالا (خدمات) برای گروه‌های جدید از مشتریان (جیمنز، سنز وایل و هرناندز اسپارلدو<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۸).

نوآوری فرآیندی: ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند. در واقع منظور این نوآوری این است که تا چه حد سازمان فناوری‌های جدید را به کار می‌گیرد. شاخص‌های کلیدی سنجش این بُعد عبارت‌اند از: تغییر در فرآیند تولید یا خدمات، جستجوی روش‌های جدید برای انجام امور، پیشتاز بودن در ارائه‌ی روش-های جدید تولید (چوپانی، ۱۳۹۰، ۲۰).

نوآوری اداری: به رویه‌ها، سیاست‌ها، و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد. در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه میزان مدیران سازمان از سیستم‌های مدیریتی و... در اداره کردن استفاده می‌کنند (جیمنز، سنز وایل و هرناندز اسپارلدو، ۲۰۰۸). شاخص‌های سنجش این بُعد عبارت‌اند از: جستجوی سیستم‌های اداری جدید، پیشتاز بودن در ارائه و به‌کارگیری سیستم‌های اداری جدید. بنابراین همان‌طور که اهمیت و ضرورت نوآوری سازمانی در محیط‌های سازمانی به‌طور فزاینده‌ای در حال مطرح‌شدن هست، طیف کاربردهای آن نیز به‌طور پیش‌رونده‌ای در حال گسترش است (چوپانی، ۱۳۹۰، ۲۰).

مدیریت دانش: در مواجهه با تغییرات سریع برای حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها بایستی دانش خود را به‌روز و مناسب حال نمایند (ریدمیکرز<sup>۴۰</sup>، ۲۰۰۵، ۱۳۲). دانش سازمانی هرآن چیزی است که افراد سازمان درباره فرایندها، محصولات، خدمات، مشتریان، بازار و رقبای سازمان می‌دانند (سیوی<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۰، ۱۶۷). در یک طبقه‌بندی کلی، دانش شامل دانش فردی و دانش

پلیتیس و کرافورد<sup>۵۵</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهش خود نشان داد که بین شاخص‌های سبک رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه‌گرایی فردی، ترغیب عقلایی) و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد، بین شاخص‌های سبک رهبری تبدیلی (پاداش احتمالی، مدیریت مبتنی بر استثنا) و مدیریت دانش رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد، بین سبک رهبری عدم مداخله‌گر و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

شین و همکارانش<sup>۵۶</sup> (۲۰۰۳) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبتی با خلاقیت پیروان، محافظت پیروان و انگیزه درونی دارد. در سطح سازمانی، رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد (گاماسلیوگلی و ایسو، ۲۰۰۹).

جانگ، چاو و وو (۲۰۰۳) نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین هم به‌صورت مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر داشته باشد. این امر نشان می‌دهد بین سبک رهبری و تأثیر آن بر نوآوری سازمانی می‌توان از طریق کانال یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ارتباط برقرار کرد. طبق مدل این پژوهش فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

دارچ<sup>۵۷</sup> (۲۰۰۵)، برای حمایت از نقش مدیریت دانش در سازمان‌ها، اقدام به گردآوری شواهدی تجربی کرده است. وی بیان می‌کند که مدیریت دانش به‌عنوان سازوکار هماهنگی، استفاده کارا تر از منابع را سبب شده و باعث نوآوری می‌شود.

مشبکی و پویا (۱۳۸۷)، در پژوهشی با عنوان «رهبری و خروجی تولیدی نوآوری با تمرکز روی اجزا زنجیره عرضه موردی از قطعه سازان اتومبیل در ایران» نشان دادند که ابعاد ارتباط الهام‌بخش، رهبری پشتیبان و ملاحظه فردی از رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معنی‌داری روی نوآوری به‌عنوان یکی از خروجی‌های تولیدی شرکت و زنجیره عرضه دارد، ولی رهبری تبدیلی تأثیر معنی‌داری ندارد.

و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه‌گذاری کرده‌اند که به نام خودشان معروف شده است. این مدل برخلاف مدل‌های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و نهان مبذول داشته، به نحوه تبدیل آن‌ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح فردی، گروهی و سازمانی توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به‌صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) فرایندی مستمر فرض شده است (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵؛ به نقل از اکرامی و قلمکاری، ۱۳۹۵، ۴۸). مک الروی<sup>۵۲</sup> (۲۰۰۲) با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین‌المللی مدیریت دانش<sup>۵۳</sup> در سال ۲۰۰۲ برای مدیریت دانش، چهارچوب فکری با نام دوره عمر دانش تعریف کرده که در آن، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی در سال ۱۹۹۵ بر نکته مهم دیگری نیز تأکید شده است: «دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن می‌توان آن را مهار، کدگذاری یا تسهیم نمود»، بنابراین مک الروی فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می‌کند (اکرامی و قلمکاری، ۱۳۹۵، ۴۷). مدل هیکس<sup>۵۴</sup> در سال ۲۰۰۰ از چهار فرایند ایجاد دانش، ذخیره دانش، نشر دانش و بکار بردن دانش تشکیل شده است (افزازه، ۱۳۸۴، ۸۳).

اگرچه در چند سال اخیر در مورد مفهوم مدیریت دانش، رهبری تحول‌گرا و نوآوری پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است، ولی پژوهشی که به‌طور مستقیم به بررسی نقش مدیریت دانش در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری پرداخته باشد به‌ویژه در ایران در دسترس نیست، اما به هر حال تأملی بر نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه‌ها می‌تواند مؤید این مطلب باشد که رابطه‌ای بین رهبری تحول‌گرا، مدیریت دانش و نوآوری وجود دارد. در ادامه برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در ارتباط با این متغیرها تشریح می‌شود:

دارند، در حالی که سرمایه مشتری تأثیر معناداری بر نوآوری سازمانی نمی‌گذارد.

بیراسناو و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی را تحت عنوان نقش رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش بر نوآوری انجام دادند. نتایج حاصل از رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیمی بر نوآوری دارد و دخالت روزمره کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش (کسب، انتقال و استفاده از دانش) ارتباط مثبت و معنی‌داری با نوآوری دارد. یافته‌ها همچنین نشان داد که کاربرد و انتقال دانش تا حدودی به‌عنوان واسطه رابطه بین رهبری و تحول‌گرا و نوآوری عمل می‌کند و کسب و انتقال دانش کاملاً میانجی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری است.

نیکنام صفری (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه سبک‌های رهبری با خلاقیت با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت تأثیر دارد و این تأثیر مستقیم است. به عبارتی متغیر تسهیم دانش نقش میانجی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت ندارد. اما برای سبک رهبری تبادل‌گرا نشان داده شد که متغیر تسهیم دانش نقش میانجی را در رابط بین سبک رهبری تبادل‌گرا و خلاقیت ایفا می‌کند. نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری عدم مداخله‌گر تأثیر منفی بر خلاقیت دارد.

زارعی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به تأثیر مستقیم مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی اشاره نمودند. همچنین در این پژوهش مشخص شد که مدیریت دانش توسط هوش سازمانی به‌صورت غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی نقش دارد.

نتایج پژوهش رستگار و مقصودی (۱۳۹۵) حاکی از آن بود که رهبری تحول‌آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.

چنگ و لی (۲۰۰۸)، در بررسی رابطه قابلیت ذخیره دانش و نوآوری سازمانی نشان دادند که بین مدیریت دانش و نوآوری فنی ارتباط معناداری وجود دارد و نیز رابطه‌ی بین قابلیت ذخیره دانش و نوآوری اداری معنادار و مثبت بوده است.

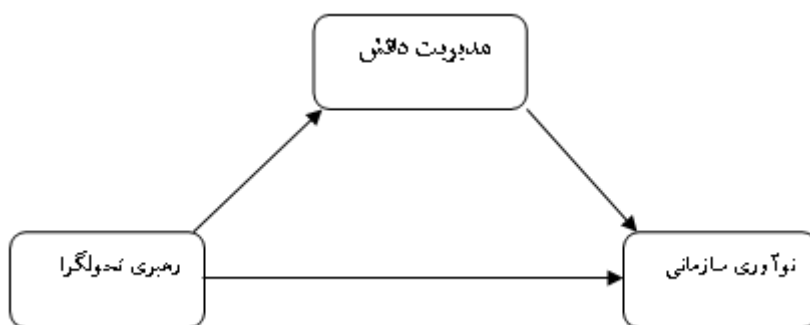
نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی را با عنوان رابطه‌ی مدیریت دانش با سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام دادند، یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های مدیریت دانش با سبک رهبری تحولی، رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی بین مدیریت دانش با رهبری تبادل‌گرا و رهبری عدم مداخله‌گر، رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد.

میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰)، پژوهشی با عنوان رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه انجام دادند. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و تمامی مؤلفه‌های آن با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.

دلگادو و همکاران<sup>۵۸</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی اثرات دارایی‌های دانشی بر نوآوری را مورد بررسی و تحلیل قرار دادند. آن‌ها در پژوهش خود تحت عنوان: دارایی‌های دانشی سازمان و قابلیت‌های نوآوری (شواهدی از شرکت‌های تولیدی اسپانیا)، اثرات مثبت و معنادار دارایی‌های دانشی بر قابلیت‌های نوآوری را تأیید کردند.

سوبودووا و کودلکوا (۲۰۱۱) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که مدیریت دانش عاملی زمینه‌ساز جهت ایجاد نوآوری در سازمان است.

احمدالدوجاییلی<sup>۵۹</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی در بین ۳۲ نفر از کارمندان صنعت خودروسازی و نساجی عراق انجام داد به این نتیجه دست یافت که سرمایه انسانی و ساختاری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی



شکل ۱: مدل مفهومی

این تحقیق، الگوی مفهومی پژوهش به شرح شکل شماره ۱ است.

با توجه به الگوی مفهومی تحقیق، فرضیه اصلی پژوهش حاضر، ایفای نقش مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی در رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی است؛ و به منظور بررسی این فرضیه، فرضیه‌های ویژه زیر تدوین گردید:

H1. رابطه مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در شرکت ایران‌خودرو وجود دارد.

H2. رابطه مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش در شرکت ایران‌خودرو وجود دارد.

H3. رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در شرکت ایران‌خودرو وجود دارد.

H4. مدیریت دانش رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی را واسطه‌گری می‌کند.

#### روش تحقیق

پژوهش حاضر بدین دلیل که دانش کاربردی را در مورد کیفیت رابطه و تأثیرپذیری میان متغیرها توسعه می‌دهد از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده چراکه به توصیف وضعیت متغیرها و نیز روابط میان آن‌ها می‌پردازد. جامعه آماری موردنظر در این تحقیق کارکنان شرکت ایران‌خودرو شهرستان

نتایج پژوهش هدایتی ولوکلا، جمشیدی و امین بیدختی (۱۳۹۵) نشان داد که متغیرهای فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دو به دو با هم همبستگی و رابطه دارند. و همچنین نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری نشان داد که نوآوری سازمانی زمانی که مدیریت دانش در سازمان حاکم باشد از فرهنگ یادگیری تأثیر می‌پذیرد.

حیات و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، پژوهشی را با عنوان نقش سبک‌های رهبری در فرایند مدیریت دانش انجام دادند، نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای ارتباط مثبت و معنی‌داری با مدیریت دانش دارند. نتایج دیگر نشان داد که ارتباط بین رهبری تحول‌گرا با ابعاد مدیریت دانش (خلق، اشتراک‌گذاری، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش) مثبت و معنی‌دار بود. همچنین ارتباط بین رهبری مبادله‌ای و ابعاد مدیریت دانش معنی‌دار بود.

با مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهشی به نظر می‌رسد که سبک رهبری بر رفتار و انگیزش کارکنان تأثیر بسزایی دارد و به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین از جمله مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز جهت تحریک و آماده‌سازی کارکنان جهت ایجاد تغییر و نوآوری می‌باشد. از طرف دیگر در ادبیات مربوط به حوزه نوآوری، دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل خلق نوآوری معرفی شده است و اهمیت مدیریت دانش و رابطه آن با نوآوری به‌طور گسترده از طرف پژوهشگران تأیید شده است. لذا با کمک بررسی ادبیات موضوع و با توجه به دغدغه اصلی



داخلی برای مقیاس‌های چندعاملی است مورد ارزیابی قرار گرفت.

جدول شماره ۱: نتایج تعیین پایایی ابزار تحقیق

مدیریت دانش	نوآوری سازمانی	رهبری تحول‌گرا
۰/۸۵۶	۰/۹۱۷	۰/۹۵۰

جدول شماره (۱) مقدار این ضریب را برای مؤلفه‌های تحقیق نشان می‌دهد.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار

میانگین	انحراف معیار	
۲/۱۷۷	۰/۷۵۵	رهبری تحول‌گرا
۲/۳۵۸	۰/۷۱۸	نوآوری سازمانی
۲/۲۳۰	۰/۷۲۷	مدیریت دانش

قبل از بررسی روابط علت و معلولی بین متغیرها، همبستگی آن‌ها از طریق همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، نتایج ماتریس همبستگی نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و متغیرهای نوآوری سازمانی و مدیریت دانش رابطه‌ی مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.

جدول ۳: ماتریس همبستگی رابطه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی و مدیریت دانش

متغیرهای پژوهش	نوآوری تولیدی	نوآوری فرایندی	نوآوری اداری	نوآوری	مدیریت دانش
ترغیب ذهنی	۰/۵۴**	۰/۵۸**	۰/۵۵**	۰/۶۱**	۰/۶۴**
نفوذ آرمانی	۰/۴۲**	۰/۵۵**	۰/۴۷**	۰/۵۴**	۰/۵۱**
انگیزش الهام بخش	۰/۵۶**	۰/۴۹**	۰/۵۴**	۰/۶۰**	۰/۵۸**
ملاحظه فردی	۰/۴۳**	۰/۵۱**	۰/۴۴**	۰/۵۵**	۰/۶۱**
رهبری تحولی	۰/۶۰**	۰/۵۰**	۰/۲۸**	۰/۶۵**	۰/۶۷**
مدیریت دانش	۰/۱۷*	۰/۲۴*	۰/۲۲*	۰/۲۵**	۱

×× معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

شیروان بوده که تعداد آن‌ها برابر با ۶۰ نفر بوده است. پرسشنامه‌ی این تحقیق شامل ۴۷ گویه در سه بخش مدیریت دانش، سبک رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمانی می‌باشد که پاسخ‌های آن در ۵ طیف لیکرت قسمت‌بندی شده است. قسمت اول (رهبری تحول‌گرا) شامل ۲۰ گویه می‌باشد و از پرسش‌نامه استاندارد باس و اولیو<sup>۶۱</sup> (۲۰۰۰) استفاده شده است. قسمت دوم (نوآوری سازمانی) شامل ۱۷ گویه می‌باشد که ترکیبی از پرسشنامه‌های جیمنز و همکارانش (۲۰۰۸)، پنیادز<sup>۶۲</sup> (۲۰۰۶)، پراجگو و سوهل<sup>۶۳</sup> (۲۰۰۶) است. قسمت سوم مربوط به (مدیریت دانش) است که از ۱۰ گویه تشکیل شده است (مدیریت دانش) شامل ۱۰ گویه می‌باشد که برگرفته از تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۱) است. با اینکه ابزار مورد استفاده در تحقیق استاندارد بوده و از منابع معتبری استخراج شده است، اما به جهت کسب اطمینان بیشتر و تطابق هرچه بیشتر گویه‌های آن با محیط واقعی شرکت‌های تولیدی، پرسش‌نامه در اختیار چند تن از اساتید گروه مدیریت قرار گرفت تا از نقطه نظرات آنان در جهت بهبود هرچه بیشتر گزاره‌ها استفاده نموده و اقدامات اصلاحی لازم صورت گیرد. همچنین روایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از روایی محتوایی توسط اساتید و کارشناسان بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که رایج‌ترین آزمون سازگاری

جدول ۴: اثرات متغیرهای پژوهش

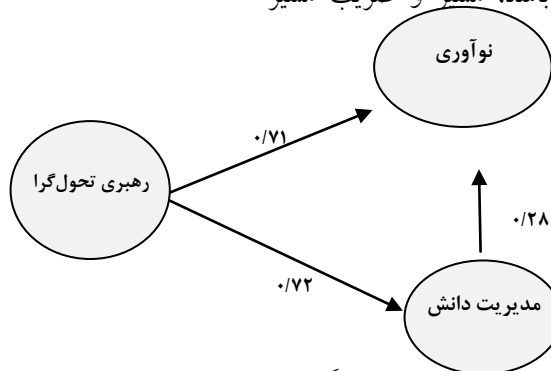
متغیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	کل اثر	عدد معنی آری	نتیجه آزمون
رهبری تحول آفرین ← نوآوری سازمانی	۰/۷۱	۰/۲۰	۰/۹۱	۱۷/۲۴	تایید فرضیه
رهبری تحول آفرین ← مدیریت دانش	۰/۷۲	xx	۰/۷۲	۱۸/۰۲	تایید فرضیه
مدیریت دانش ← نوآوری سازمانی	۰/۲۸	xx	۰/۲۸	۴/۷۱	تایید فرضیه

موردنظر تأیید می‌گردد؛ در غیر این صورت، آن ضریب مسیر معنی‌دار نبوده و فرضیه موردنظر رد می‌شود.

با توجه به داده‌های جدول شماره (۴) ضریب مسیر بین سبک رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش ۰/۷۲ می‌باشد که با توجه به درجه معناداری ۰/۰۰۱  $P <$  که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و همچنین عدد معنی‌داری که مقدار آن بیشتر از ۱/۹۶ است، فرضیه مذکور تأیید می‌گردد، به عبارتی رهبری تحول‌گرا بر مدیریت دانش تأثیر دارد. همچنین ضریب مسیر بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی نیز ۰/۲۸ می‌باشد که با توجه به درجه معناداری ۰/۰۰۱  $p <$  که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد فرضیه مذکور نیز تأیید می‌گردد و در نهایت ضریب مسیر بین سبک رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمانی بصورت مستقیم، ۰/۷۱ و با نقش واسطه‌ای مدیریت دانش ۰/۲۰ می‌باشد؛ به این ترتیب، در مجموع می‌توان گفت که سبک رهبری تحول‌گرا از طریق نقش واسطه مدیریت دانش با ضریب مسیر ۰/۹۱ (۰/۷۱ + ۰/۲۰ × ۰/۷۲) بر نوآوری اثرگذار است؛ بنابراین فرضیه مذکور تأیید می‌شود. با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، می‌توان مدل نهایی پژوهش را ارائه نمود:

همان‌طور که مشخص شد، کلیه همبستگی‌های موجود معنادار است (معنی‌داری در سطح ۰/۰۱). از بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، مولفه‌ی ترغیب ذهنی بیشترین ارتباط را با نوآوری ( $r=۰/۶۱$ ) و ( $P \leq ۰/۰۱$ ) و مدیریت دانش ( $r=۰/۶۴$ ) و ( $P \leq ۰/۰۱$ ) دارا می‌باشد.

به منظور آزمون فرضیه‌ها و مدل پیشنهادی، مبنی بر ایفای نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق تحلیل مسیر و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل شد. لازم به ذکر است که حجم نمونه بحرانی در پژوهش حاضر بر مبنای معیار بنتلر و چو<sup>۶۴</sup> (۱۹۸۷) دارای کفایت نمی‌باشد، چرا که بر اساس این معیار می‌بایست به ازای هر متغیر آشکار ۱۰-۱۵ شرکت کننده وجود داشته باشد؛ بنابراین، به جای استفاده از مدل معادلات ساختاری ترجیح داده شد با استفاده از ضرایب مسیر یا تنها اکتفا کردن به متغیرهای مشاهده شده و سطح معنی‌داری آن‌ها و همچنین نتایج حاصل- شده برای متغیرهای واسطه، فرضیه‌های تحقیق مورد ارزیابی قرار گیرد. مقدار p-value (مقدار احتمال) معنی‌داری ضرایب مسیر را نشان می‌دهد، اگر مقدار موردنظر از ۰/۰۵ کمتر باشد، مسیر و ضریب مسیر



شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش (نهایی)

ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه‌گرایی فردی) و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج ماتریس همبستگی حاکی از این بود که از میان مولفه‌های رهبری تحول‌گرا، مولفه‌ی ترغیب ذهنی بیشترین ارتباط را با مدیریت دانش دارد. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که رهبری تحولی بر روی مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ها به‌طور مستقیم با نتایج، پلیتیس و کرافورد (۲۰۰۱)، نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹)، بیراسناو و همکاران (۲۰۱۳)، حیات و همکاران (۲۰۱۵)، رستگار و مقصودی (۱۳۹۵) و تا حدودی با نتایج نیکنام صفری (۱۳۹۳) که رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش را مورد تأیید قرار داده‌اند، همسو می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارش و با ایجاد محیطی همکارانه و مبتنی بر اعتماد و نفوذ فراوانی که در بین پیروانش دارد می‌تواند به اقدامات مدیریت دانش کمک کند؛ رهبران تحولی از طریق ترغیب و تأثیرگذاری بر ادراکات و ارزش‌های کارکنان انگیزه و میل به خلق و تسهیم دانش را در کارکنان بوجود می‌آورند. در واقع رهبران تحول‌گرا از طریق آگاه ساختن کارکنان از اهداف و مأموریت سازمان، بالا بردن انگیزش و علاقه کارکنان برای کار و تشویق و ترویج این نوع تفکر که همواره فراتر از منافع فردی بیندیشند موجب خلق، انتشار و کاربرد دانش در سازمان می‌شوند، زیرا خلق و تسهیم دانش به وجود جوی صمیمانه، تعاملات باز و نزدیک و اعتماد به حسن نیت همکاران و اعضای سازمان و محیطی برانگیزاننده نیاز دارد.

در فرضیه دوم پژوهش حاضر، رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های آزمون حاکی از آن بود که رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی وجود دارد و مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. و این نتایج با یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در شکل شماره ۲ مشخص شده است، تمامی روابط موجود در پژوهش مورد تأیید قرار گرفت؛ بنابراین تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید گردید.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به شرایط پیچیده و جدید عصر حاضر که سازمان‌ها را با تنگنای رقابتی و فناورانه مواجه ساخته و تداوم روش‌های سنتی را غیرممکن ساخته است، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های بخش‌های اقتصادی و اجتماعی به لزوم نوآوری پی برده‌اند؛ و در نتیجه، چنین شرایطی موجب اهمیت و علاقه سازمان‌ها و نیز پژوهشگران به بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد نوآوری شده است. نکته ضروری این است که نوآوری، خلاقیت و تغییر به‌سادگی اتفاق نمی‌افتد و حتی در بسیاری از مواقع یک تجربه استرس‌زا برای کارکنان است. بروز رفتار نوآورانه از سوی کارکنان تا حدود زیادی نیازمند دارا بودن انگیزه و روحیه کمال‌طلبی و نیز قدرت ریسک‌پذیری و همچنین الهام گرفتن و تشویق شدن می‌باشد در همین راستا، نقش رهبری حائز اهمیت است؛ به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نوآوری مورد شناسایی قرار گرفته است. اما مسئله مهم این است که رهبران تحول‌آفرین با چه سازوکاری نوآوری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ امروزه رقابت‌پذیری سازمان‌ها و صنایع به میزان کمتری بر عوامل سنتی (سرمایه، زمین، نیروی کار) استوار است و دانش و مدیریت آن به میزان زیادی جایگزین این عوامل قدیمی شده است. بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در بین کارکنان ایران خودرو شهرستان شیروان بود.

نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین شاخص‌های سبک رهبری تحولی (نفوذ آرمانی،

جدید ضروری به نظر می‌رسد. با این حال، ایجاد رفتار نوآورانه بخصوص در سطح گروهی به راحتی امکان پذیر نیست؛ چراکه هر سازمان (گروه) متشکل از اعضای مختلف با خواسته‌ها، انتظارات، ویژگی‌ها و توانمندی‌های متفاوت است؛ لذا افراد هر سازمان می‌بایست توسط عاملی قدرتمند متحد و هم‌نوا گردیده و در یک مسیر مشخص هدایت شوند. بر همین اساس رهبری تحول‌آفرین با برانگیختن و بالا بردن انگیزش، ترغیب ذهنی و ایجاد چشم‌انداز، کارکنان را از لحاظ روان‌شناختی توانمند می‌سازد و آمادگی کارکنان جهت برخورد با موقعیت‌های چالش‌برانگیز و پیچیده را بالا می‌برد و همچنین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد فراهم می‌کند، بنابراین یکی از مؤثرترین عوامل ایجاد و پرورش نوآوری و خلاقیت در کارکنان وجود رهبری است که بتواند با نفوذ، تأثیرگذاری، ترغیب و الهام بخشی خود کارکنان را از درون برانگیخته سازد و اعتمادبه‌نفس و توانایی لازم جهت پاسخ‌های نوآورانه را تقویت کند.

بر اساس یافته اصلی پژوهش، تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی با میانجیگری مدیریت دانش تأیید شده است. شدت تأثیر این متغیر میانجی (۰/۲۰) می‌باشد؛ این بدان معناست که ۲۰ درصد از تأثیر کلی رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی از طریق غیرمستقیم و مثبت مدیریت دانش تبیین می‌گردد. این نتیجه، با نتایج پژوهش‌های رستگار و مقصودی (۱۳۹۵)، بیراستاو و همکاران (۲۰۱۳) و تا حدودی با نتایج نیکنام صفری (۱۳۹۳) همسو است. در این راستا، همانطور که واضح است که وونگ (۲۰۰۵، ۵۶) اظهار داشته است، عملکرد مدیریت دانش خصوصاً توزیع دانش بر نوآوری و خلاقیت کارکنان اثرگذار است؛ چنانکه دیو پلیسس (۲۰۰۷) نیز بیان می‌کند که مدیریت دانش نقش مهمی را در نوآوری ایفا می‌کند و توجه به آن باعث کارتر و

زارعی و همکاران (۱۳۹۵)، هدایتی ولوکلا، جمشیدی و امین بیدختی (۱۳۹۵)، دلگادو و همکاران (۲۰۱۱)، دارچ (۲۰۰۵)، چنگ و لی (۲۰۰۸)، سو بودوا و کودلکوا (۲۰۱۱) و بیراستاو و همکاران (۲۰۱۳) همراستا است؛ بعلاوه، نتایج دلگادو و همکاران (۲۰۰۱) و احمدالدوجایی (۲۰۱۲) که اثرات مثبت و معنادار دارایی‌های دانشی (سرمایه فکری) بر قابلیت‌های نوآوری را تأیید نمودند نیز به صورت غیرمستقیم با نتایج پژوهش حاضر همخوانی و تطابق دارد. در دنیای آشفته و رقابتی امروز، دانش به طور گسترده‌ای منبع اصلی مزیت رقابتی شرکت‌ها شناخته شده است و سرمایه فکری و دانشی مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌ها محسوب می‌شوند، از طرف دیگر پاسخ‌گویی سازمان‌ها به نیازهای جامعه و نوآوری تابعی از متغیرهای کیفیت تخصصی کارکنان و مدیران آن است؛ بنابراین تلاش برای ارتقای نوآوری تنها از طریق کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش به وسیله‌ی افراد و گروه‌ها ممکن می‌شود.

همچنین، نتایج بررسی فرضیه سوم پژوهش نیز نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. نتایج ماتریس همبستگی حاکی از این بود که از میان مولفه‌های رهبری تحول‌گرا، مولفه‌ی ترغیب ذهنی بیشترین ارتباط را با نوآوری سازمانی دارد. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر روی نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتایج همسو با یافته‌های مشبکی و پویا (۱۳۸۷)، میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰)، خان، رحمن و فاطیما (۲۰۰۹)، جانگ، چاو و وو (۲۰۰۳) و بیراستاو و همکاران (۲۰۱۳) است که نشان دادند رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیمی بر نوآوری دارد. با توجه به تغییر و تحولات روزافزون عصر حاضر و رقابت شدیدی که بین سازمان‌ها وجود دارد، تداوم روش‌های سنتی امکان‌پذیر نیست و پاسخ مقتضی به محیط متغیر و ایجاد و توسعه‌ی قابلیت‌های

سازمان‌های آموزشی نیز توجه شود به‌خصوص به نوآوری در بین اعضای هیئت‌علمی در محیط‌های پژوهشی که نگاه متفاوتی به نوآوری دارند و به موضوعاتی چون جو، سلامت سازمانی و سکوت سازمانی که هر یک از این موارد تأثیر بسزایی در به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان دارند توجه شود. از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم تعمیم نتایج آن به سایر جوامع و سازمان‌ها و همچنین محدود بودن نمونه پژوهشی اشاره نمود.

#### منابع و مأخذ

افرازه، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، الگوها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

اکرامی، محمود و قلمکاری، مهان. (۱۳۹۵). ارائه مدل توسعه کارآفرینی بر پایه مدیریت دانش. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۸ (۲۴): ۳۳-۴۳.

تقوی، مصطفی و شفیع‌زاده، حمید. (۱۳۸۸). اصول و مبانی مدیریت دانش. رشد و فناوری، ۵ (۱۸)، ۴۸-۵۵.

جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی؛ کاکایی‌مأوایی، حسین. (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان. دوماهنامه‌ی توسعه انسانی پلیس، ۷ (۳۲): ۷۲-۵۹.

چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.

حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ آذر، عادل؛ دهقانیان، حامد. (۱۳۹۰). تحلیل میان سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه کاری بر توانایی حل مسئله و رفتارهای نوآورانه کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۲ (۵): ۳۱-۱۵.

اثربخش‌تر شدن فرایند نوآوری می‌شود. و در همین زمینه بسیاری از صاحب‌نظران دانش را سرچشمه‌ی ایجاد تغییر و نوآوری دانسته‌اند (چانگ و لی، ۲۰۰۸؛ لیائو و یو، ۲۰۱۰؛ سوبودووا و کولکوا، ۲۰۱۱). با این وجود، خلق، توزیع و کاربرد دانش به آسانی صورت نمی‌گیرد و در حتی در بسیاری از مواقع در این مسیر موانع متعددی نیز وجود دارد. بر این اساس با توجه به ماهیت انسانی و اجتماعی اقدامات مربوط به مدیریت دانش، نقش رهبران سازمان بسیار تعیین‌کننده است. چرا که سبک رهبری در ایجاد و گسترش مدیریت دانش موثر است؛ از این میان رهبران حولی از طریق ترغیب و الهام بخشیدن به کارکنان و فراهم آوردن زمینه‌ی اعتماد دوجانبه و همراه با احترام به ایده‌ها زمینه‌ساز خلق، تسهیم و کاربرد صحیح و هدفمند دانش در سازمان می‌گردد. همان‌طور که هامفریز (۲۰۰۵) اظهار می‌دارد رهبران تحول‌گرا دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراکات، ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان را تغییر دهند و جریانی از ایده‌های جدید و چالش برانگیز برای زیردستان فراهم می‌کنند؛ پیروان را تحریک می‌کنند که درباره راه‌های جدید و نو فکر کنند و ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان را دوباره ارزیابی کنند و بر حل مسئله تأکید کنند چیزی که انتظار می‌رود منجر به بروز خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان گردد. در واقع رهبران می‌توانند انتظارات و چشم‌اندازهای روشنی را برای پیروان ترسیم کنند و از طرف دیگر رهبران تحولی همواره از ایده‌ها، چشم‌اندازها یا نقطه‌نظرات جدید پیروان استقبال می‌کند و علاوه بر این خود رهبر نیز به عنوان یک الگوی خلاق و نوآور برای پیروان عمل می‌کند و سطح انگیزش درونی کارکنان را جهت میل به تغییر و تحول و در نتیجه خلاقیت و نوآوری بالا می‌برد.

در نهایت برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود علاوه بر نوآوری در محیط‌های تولیدی به نوآوری در

- رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵ (۸۰): ۱۵۷-۱۸۲.
- زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان‌نوازان، سهیلا و شهریاری، مه‌ری. (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۵ (۴): ۱-۳۲.
- طبرسا، غلامعلی؛ ابدالی، رقیه و حاتمی، سکینه. (۱۳۸۸). نقش دانشگاه در مدیریت دانش و ارتباط آن با نوآوری، فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۱۳ (۴): ۱۷۲-۱۵۷.
- فلاح شمس، میرفیض؛ بوداقی خواجه‌نوبر، حسین و دلنواز اصغری، بی‌تا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی در سال ۱۳۸۸، *مجله فراسوی مدیریت*، ۶ (۲۱): ۱۴۹-۱۶۶.
- قادری، اسماعیل. (۱۳۸۸). رهبری تحول‌آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی، عصر مدیریت، ش ۱۲-۱۳.
- مرادی، محمود؛ عبداللهیان، فرزانه و صفردوست، عطیه. (۱۳۹۱). بررسی نقش ظرفیت دانش بر رابطه بین یادگیری از خطاهای سازمانی و نوآوری سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲ (۶۹): ۱۲۱-۱۴۹.
- مشبکی، اصغر و پویا، علیرضا. (۱۳۸۷). رهبری و خروجی تولیدی نوآوری (تمرکز روی اجزاء زنجیره عرضه: موردی از قطعه سازان اتومبیل در ایران)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱ (۱): ۲۱۶-۱۹۱.
- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۱). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، *مجله دانش مدیریت*، ۱۶ (۶۲): ۱۰۰-۷۷.
- میرکمالی، محمد. (۱۳۸۵). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات یسطرون، چاپ هفدهم.
- میرکمالی، محمد؛ چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، ۳ (۱۰۳): ۱۵۵-۱۸۱.
- میرکمالی، محمد؛ شاطری، کریم و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی. *فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۱ (۳): ۲۱-۳۱.
- ناظم، فتاح. و پور شفیعی، دانش. (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا با مدیریت سرمایه فکری در سازمان آپ، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۶ (۱): ۱۴۵-۱۶۰.
- نورشاهی، نسرین. (۱۳۸۸). بررسی رابطه‌ی پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان روسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران، *مطالعات تربیتی و روانشناسی*، ۱۰ (۳): ۱۳-۲۵.
- نیک‌بخت، اکرم؛ سیادت، علی؛ هویدا، رضا. و مقدم، اعظم. (۱۳۸۹). رابطه‌ی بین مدیریت دانش با سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت؛ ۷ (۲): ۲۱۶-۲۲۴.
- نیکنام صفری، صادق. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک‌های رهبری با خلاقیت با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه هرمزگان.
- هدایتی ولوکلا، آتنا؛ جمشیدی، لاله و امین‌بیدختی، علی‌اکبر. (۱۳۹۵). نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۸ (۱۵): ۱۱۳-۱۳۴.

- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Doherty A.Y.* 8 (2): 51-64
- Delgado-Verde, M., Marti'n-de Castro, G., and Navas-Lo'pez, J. E. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (1): 5-19.
- Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of sport management*, 10 (3), 292-309.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11 (4), 20-29.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: to be or not to be. *Information Management Journal*, 34 (1): 64-7.
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24 (1), 148-156.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, 67 (6), 1285-1292.
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work.* Harvard Business Review Press
- Godbout, A. (2000) *Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organisations.* *Knowledge and Process Management.* 7 (2): 76-86.
- Gülsoy, T. (2013). Human resource practices of an emerging-market multinational: Implications for enhancing organizational innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 498-507.
- Gumusluoglu, Lale and Ilsev, Arzu (2009), Transformational leadership, creativity and organizational innovation; *Journal of Business Research* 62, 461-473.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The learning organization*, 13 (4), 384-397.
- Hayat, A., Hasanvand, M. M., Nikakhlag, S., & Dehghani, M. R. (2015). The role of leadership styles in knowledge management processes. *Journal of Health Management and Informatics*, 2 (2), 41-46.
- Humphreys, JH (2005). Contextual implication for transformational and servant leadership, *Management Decision*, 43 (10), 1410-1431.
- Ahmed Al-Dujaili, M. A. (2012). Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (2): 128-135.
- Amram, Y. (2005). *Intelligence Beyond IQ: The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership.* Institute of transpersonal psychology, 35-39.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011), Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis, *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 1016-1034.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-15.
- Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5 (1), 68-75.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*, 11 (2): 64-75.
- Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2011). The effects of knowledge management on innovative success—An empirical analysis of German firms. *Research Policy*, 40 (10), 1453-1462.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of knowledge management*, 12 (1), 3-20.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007), How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*; 27 (12): 12-26.
- Chong, C.W., T. Holden, P. Wilhelmij, & R.A. Schmidt (2000). Where does knowledge management add value?, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4): 366-380.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 166-174.

- climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International journal of Manpower*, 25, 167-80.
- Nordin N (2011). The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (29): 129-138.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European journal of Innovation Management*, 11 (1), 51-86.
- Politis, J.D.; Crawford, J (2001). The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management. *Leadership and Organization Journal*, 22 (8): 354-364.
- Rademakers, M. (2005). Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of workplace Learning*, 17 (1/2), 130-136.
- Rastogi P. N. (2000). Knowledge management & intellectual capital-The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*; 9 (1): 39-49.
- Sadeghi , Z .& Mohtashami, R. (2011). Relationship of strategic human resource practices and organizational innovation in one of the military centers, *Iranian Journal of Military Medicine*, 13 (2): 97-102.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University press, Cambridge, MA. Knowledge Management, 9 (3):101-115.
- Svobodova, A. & koudelkova, P. (2011), collective intelligence and knowledge management as a tool for innovations, *economics and management*, 16: 942-946.
- Taetia,V.P. (2006). Framework to study the social innovation network. *European Journal of Innovation Management*, 9 (3), 312-326.
- Van De Ven, A. H., Angle, H. & Poole, M. S. (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Oxford University Press
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 544-562.
- Wong, K.L. (2005). Critical success factor for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data System*, 105 (3), 261-265.
- James, P. (2004). Strategic Management Meets Knowledge Management: a literature review and theoretical framework. In 5-th KM Conference, Australia, Canberra.-2004.-October.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64 (4), 408-417.
- Jiménez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), 389-412
- Johannessen, J. A. (2008). Organisational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, 28 (5), 403-412.
- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19 (5), 582-594.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33 (3), 313-336.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Khan, R, Rehman, AU & Fatima, A (2009). Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size, *African Journal of Business Management*, 3 (11), 678-684.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37 (2), 1096-1103.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 459-514.
- Lu,T., & Chen.J. (2010). Incremental or radical? A study of organizational innovation: on artificial world approach , *Expert Systems with Applications*, 37 (14), 8199-8200.
- Martin de halen P, Philips N, Lawrence T (2004), *Management Organizational Forgetting*, MIT Management, 45, 44-52.
- Montes, F.J.L, Moreno, A.R. & Fernandez, L.M.M., (2004). Accessing the organizational



- <sup>1</sup> Chen
- <sup>2</sup> Hill & Mtyvsk
- <sup>3</sup> Aspnrvrgnt
- <sup>4</sup> Chen & Huang
- <sup>5</sup> Montes, Moreno & Fernandez
- <sup>6</sup> Gumusluoglu & Ilsev
- <sup>7</sup> Wong
- <sup>8</sup> Du Plessis
- <sup>9</sup> Godbout
- <sup>10</sup> Lowe & Gardner
- <sup>11</sup> Nordin
- <sup>12</sup> Birasnav & et al
- <sup>13</sup> Ganter & Hecker
- <sup>14</sup> Change & Lee
- <sup>15</sup> Liao & Wu
- <sup>16</sup> Svobodova & koudelkova
- <sup>17</sup> Antonakis, Cianciolo & Sternberg
- <sup>18</sup> Martin & et al
- <sup>19</sup> Doherty & Danylchuk
- <sup>20</sup> Burns
- <sup>21</sup> Van Dierendonck & et al
- <sup>22</sup> Garvin
- <sup>23</sup> Amram
- <sup>24</sup> Johannessen
- <sup>25</sup> Humphreys
- <sup>26</sup> Northouse
- <sup>27</sup> Jiménez & SanzValle
- <sup>28</sup> Jung, Wu & Chow
- <sup>29</sup> Schumpeter
- <sup>30</sup> Khan, Rehman & Fatima
- <sup>31</sup> Van de Ven, Angle & Poole
- <sup>32</sup> Jung & Sosik
- <sup>33</sup> Gülsoy
- <sup>34</sup> FernándezMesa, & Alegre
- <sup>35</sup> Andreeva & Kianto
- <sup>36</sup> Taetia
- <sup>37</sup> Ojasalo
- <sup>38</sup> Lu & Chen
- <sup>39</sup> Jimenez, Sanz Valle & HernandezEspallardo
- <sup>40</sup> Rademakers
- <sup>41</sup> Civi
- <sup>42</sup> Bhatt
- <sup>43</sup> Tacit knowledge
- <sup>44</sup> Explicit knowledge
- <sup>45</sup> Duffy
- <sup>46</sup> Cantner, Joel & Schmidt
- <sup>47</sup> Halawi, McCarthy & Aronson
- <sup>48</sup> Rastogi
- <sup>49</sup> Chong & et al
- <sup>50</sup> James
- <sup>51</sup> Nonaka & Takeuchi
- <sup>52</sup> Mark McElroy
- <sup>53</sup> Knowledge Management Consortium International (KMCI)
- <sup>54</sup> Hicks
- <sup>55</sup> Politis & Crawford
- <sup>56</sup> Shin & et al
- <sup>57</sup> Darroch
- <sup>58</sup> Delgado & et al
- <sup>59</sup> Ahmed AlDujaili
- <sup>60</sup> Hayat & et al
- <sup>61</sup> Bass & Avolio
- <sup>62</sup> Pennyadz
- <sup>63</sup> Prajogo & Sohal
- <sup>64</sup> Bentler & Chou

