

## تأثیر مدیریت دانش ضمنی و رهبری معنوی بر عملکرد سازمانی

امیر کاظمی<sup>۱\*</sup>، نرگس لاریجانی<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول)

kazemi357@yahoo.com

۲- گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، صندوق پستی ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷ تهران، ایران.

Larijani\_n@pnu.ac.ir

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش ضمنی و رهبری معنوی بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان و مازندران می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۴۸۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه‌ها آزاد اسلامی استان گیلان و مازندران می‌باشد. تعداد نمونه شامل ۳۶۰ نفر بودند که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه از نوع استاندارد بود که روایی آن به روش صوری و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ بررسی شد. جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیریت دانش ضمنی و ابعاد آن (اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب سازی، درونی سازی) بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارند. همچنین رهبری معنوی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی داشته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توجه به مدیریت دانش سازمانی، مخصوصاً دانش ضمنی و همچنین ایجاد معنویت در محیط کار و وجود رهبران معنوی در سازمان‌ها که می‌توانند عملکرد سازمانی را ارتقاء دهند، حائز اهمیت هستند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، دانش ضمنی، عملکرد سازمانی

### مقدمه

در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی، دانش برای یک سازمان بسیار مهم است و منبع بسیار مهمی محسوب می‌شود. این یک عامل کلیدی است که بر توانایی سازمان برای ماندن در رقابت در جامعه تجاری تأثیر می‌گذارد. افزایش اهمیت و چالش‌های دانش و تسهیم و مدیریت دانش در سازمان‌ها مورد حمایت محققان و دست اندرکاران قرار گرفته است. در نتیجه، سازمان‌ها متوجه شده‌اند که چون یک منبع استراتژیک حیاتی است، توانایی به دست آوردن، توسعه، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری آن می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود (Huie, Cassaberry & Rivera, 2020). مخصوصاً در دانشگاه‌ها که از نظر اندازه، وسعت و تنوع سرمایه‌های هوشی یکی از گسترده‌ترین نهادهای اجتماعی رسمی هستند، باید در استقرار مدیریت دانش به‌عنوان قابلیت اصلی نسبت به سایر سازمان‌ها پیشگام باشند و در نقش سازمان‌های دانشی فعالیت‌های اصلی خود را معطوف به یادگیری، خلق و اشاعه دانش نمایند (Niaz Azari and Omomy, 2007). در واقع، در فضای علمی حاکم بر دانشگاه‌ها و تلاش‌هایی که دانشگاه‌ها برای تولید علم و کسب رتبه بهتر علمی می‌کنند، مدیریت دانش می‌تواند فرصتی مناسب برای بهره‌برداری بهینه از دانش موجود خلق کند. با پیاده‌سازی مدیریت دانش، ذخیره‌سازی، انتقال و بازیابی دانش موجود و همچنین

ایجاد امکان تعامل بین پژوهشگران تسهیل و تسریع می‌شود که خود می‌تواند موجب ارتقای سطح پژوهش و افزایش تولید علم شده و دانشگاه‌ها را در دستیابی به اهدافشان یاری رساند (Nikookar et al, 2013). Polanyi (1962) در تقسیم‌بندی دانش، آنها را به دانش‌های صریح و ضمنی تقسیم کردند. دانش صریح ممکن است در سازمان‌ها ثبت، کدگذاری، پردازش و استخراج شود. بنابراین، از منظر استراتژیک، دانش صریح ماهیت عمومی دارد، بنابراین ابزاری برای مزیت رقابتی نیست. از سوی دیگر، پولانی دانش ضمنی را به عنوان چیزی تعریف می‌کند که نمی‌تواند به درستی مدون شود، اما در عوض در مهارت‌ها، شایستگی‌ها، تجربیات و مشاهدات بیان می‌شود. برخلاف دانش صریح، دانش ضمنی که با خطر سردرگمی زیاد، ناکارآمدی و هزینه قابل مبادله یا کدگذاری نیست، منبع اساسی مزیت رقابتی است (AlMulhim, 2020). دانش صریح پایه در دانش ضمنی دارد و از طریق برونی‌سازی دانش ضمنی خلق می‌شود. نوناکا و تاکوچی چهار نوع راهبرد خلق و تبدیل دانش صریح و ضمنی در سازمان‌ها ارائه کرده‌اند که عبارتند از: اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب‌سازی، درونی‌سازی (Jadidi et al., 2013). البته باید در نظر داشته باشیم که دانش به‌راحتی قابل اندازه‌گیری نیست، بنابراین سازمان‌ها باید دانش را به‌طور موثر مدیریت کنند تا بتوانند از مهارت‌ها و تجربه‌های ذاتی سیستم و ساختار آنها و همچنین دانش ضمنی متعلق به کارمندان سازمان استفاده کامل کنند. در این زمینه باید گفت که مدیریت دانش ضمنی نسبت به دانش صریح، در اجرای کارهای روزمره کارا تر و اثربخش‌تر است. علاوه بر این، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. با این حال، تأثیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی هنوز هم با مطالعات کمی روبرو است (Muthuveloo, Shanmugam and Teoh, 2017). در حالی که در سطح سازمانی، مدیریت دانش ضمنی منافع زیادی از جمله ارتقای عملکرد سازمان از طریق کارایی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری به همراه دارد. سازمان‌هایی که در بحث مدیریت دانش در سطح بالایی قرار دارند، بهتر قادرند در پاسخ به تغییرات سریع محیطی و گسترش ایده‌های نوآورانه در محصول و خدمات، عملکردشان را بهبود دهند (Amirkhani & Hajizadeh Saffar, 2015). در این زمینه، Muthuveloo, Shanmugam and Teoh (2017), Huie, Cassaberry & Rivera (2020), Lopez-Barcos (2019) به این نتیجه دست یافتند که مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. علاوه بر این، مطالعات همچون Azmy et al., 2021, Ghaffari, Abbasi Esfanjani and Barzegar Valilo, 2019, R & Rostamnia (2016) نشان دادند که معنویت در سازمان عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. در واقع رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می‌کند. رهبری معنوی شامل آموزش اصول درست و عملکرد فونونی است که باعث کنترل نفس می‌شود (Usman, 2010). در واقع، هدف اولیه رهبری معنوی، تعیین چشم‌انداز و ارزش برای سازمان و توانمندسازی گروه‌ها به منظور بهره‌وری و تعهد سازمانی قویتر است (Amirkhani et al., 2013). در این راستا، نهادهای آموزشی برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند، توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف، و با شجاعت و جسارتی خاص برای ایجاد تغییرات درون سازمانی تلاش می‌کنند؛ زیرا رهبری با ایجاد تغییر سر و کار دارد. همچنین با ورود معنویت به عرصه سازمان و مدیریت، مدیران و رهبران سازمان‌ها باید با این پدیده نوپا دست و پنجه نرم کنند. رهبری معنوی شامل برانگیختن کارکنان و الهام بخشیدن به آنها از طریق بینشی متعالی و فرهنگی بر مبنای ارزش‌های نوع‌دوستانه به‌منظور پرورش نیروی انسانی با انگیزه، متعهد و بهره‌ور است (Ghaffari, R & Rostamnia, 2016). به نظر می‌رسد اصولاً سازمان‌های معنویت‌گرا می‌توانند موقعیتی را فراهم آورند که افراد بتوانند تمامی ظرفیت و توان خود را در سازمان، صرف اعتلای کار و همکاران خود کنند. اصولاً افراد معنوی با تمام خلوص، وظایف خویش را انجام می‌دهند و اعتقاد دارند که خداوند، شاهد فعالیت‌های خالصانه آنان

است. این روحیه و ایجاد فضا و محیطی با ویژگی‌های معنوی در آموزش عالی می‌تواند بستر مناسب رشد همه جانبه علمی، آموزشی و پژوهشی را در کشور فراهم سازد (Naghavi, Asadi & Mirghfori, 2014) و عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد. در واقع عملکرد سازمانی یکی از مهمترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در سازمان‌ها به حساب می‌آید (Muthuveloo, Shanmugam and Teoh, 2017). عملکرد سازمانی به عنوان مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف سازمان از چارچوب پیش‌بینی شده در برنامه، ارزیابی عملکرد فردی کارکنان در سازمان و بررسی میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده تعریف شده است (Rezaei, Rasoolghgh Rakhani, 2014). در این راستا، با توجه به تحقیقات انجام شده درباره عملکرد سازمانی در حوزه دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور باید گفت که نتایج تحقیقات داخلی مانند تحقیقات Ghorchian, Jafari and Rahgozar (2010), Enayati et al., (2012) نشان داده‌اند که عملکرد غیرمالی این سازمان‌ها بسیار ضعیف می‌باشد. همچنین براساس آمار موجود، عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در ایران تا حدود زیادی پایین بوده و میزان هدر رفت منابع آن‌ها در حدود ۵ الی ۱۲ درصد تولید ناخالص داخلی می‌باشد. در چنین شرایطی ضروری است تا برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها به بررسی وضعیت موجود و شناخت عوامل اصلی اثرگذار بر آن پرداخته شود (Rezaei, Rasoolghgh Rakhani, 2014). همچنین شواهد موجود بیانگر آن است که در دانشگاه‌های کشور در ایجاد فضای سازمانی دانش محور، همکاری مبتنی بر اعتماد، ساختار سازمانی مناسب، حمایت مدیریت، ابزارهای فن‌آوری مناسب، نظام‌های پاداش دهی مناسب، بهبود فرایندها و روش‌ها، ایجاد گروه‌های دانش و ... برای رشد و توسعه دانش آفرینی توجه کافی نشده است (Salehi, Khawari & Kikhai Farzaneh, 2010). بر همین اساس تحقیق حاضر قصد دارد، به بررسی تأثیر مدیریت دانش ضمنی و رهبری معنوی بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان و مازندران بپردازد.

## مبانی نظری

### مدیریت دانش ضمنی

در توصیف مفهوم مدیریت دانش، فرایند دانش در سازمان‌ها یعنی ذخیره‌سازی، جمع‌آوری، سازماندهی، تسهیم، کنترل، خلق، انتشار، کدگذاری، استفاده و بکارگیری بایستی مورد توجه قرار گیرد (Ahmady et al., 2015). در طبقه‌بندی انواع دانش می‌توان به تقسیم‌بندی Polanyi (1985) اشاره نمود که دانش را به دو نوع دانش نهان (ضمنی) و دانش آشکار (صریح) تقسیم می‌کند. او دانش آشکار را دانشی می‌داند که قابل رمزگذاری و کدگذاری است، می‌توان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، مستندسازی کرد و در اختیار دیگران نیز قرار داد. اما دانش نهان یا ضمنی دانشی است که کدگذاری آن مشکل است و ریشه در ایده‌ها و ذهن افراد دارد. این دانش ملموس نیست و انتقال آن به دیگران نیز مشکل است. این طبقه‌بندی مورد استفاده بسیاری از نظریه‌های دیگر قرار گرفته و توسط اکثر صاحب‌نظران مورد پذیرش واقع شده است (Abdi & Safaei, 2013). دانش ضمنی می‌تواند به‌عنوان یک منبع کلیدی برای سازمان‌ها شناخته شود و بر کارآمدی کارکنان سازمان مؤثر باشد و عملکرد سازمان را بهبود ببخشد (Muthuveloo, Shanmugam and Teoh, 2017). در این زمینه نتایج تحقیقات پیشین از جمله Lopez-Huie, Cassaberry & Rivera (2020), Muthuveloo, Shanmugam and Teoh (2017) و Cabarcos et al (2019) تأثیر مدیریت دانش ضمنی را بر عملکرد سازمان تأیید کرده‌اند.

### رهبری معنوی

رهبری معنوی رهبری است که ارزش های معنوی را به عنوان باورهای اصلی، ارزش های اصلی و فلسفه در رفتار رهبری خود قرار می دهد (Azmy et al., 2021). Fry (2003) هفت بعد برای رهبری معنوی معرفی کرده که عبارتند از: چشم انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد (Ghasemi, M, Fardin, M and Judzadeh, 2013). براساس مطالعه (Mitrov and Denton (1999) سازمان های معنوی سازمان-هایی با سودآوری بیشتری هستند. به ویژه، شواهد نشان می دهد که رهبری معنوی اثر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد (Chen and Li, 2013; Fry et al., 2011; Ghaffari, R & Rostamnia, 2016). در واقع، رهبری معنوی با حمایت کردن از نیازهای معنوی اعضای جهت ایجاد انگیزش درونی، اعتماد واحد و تعهد سازمانی و در نتیجه، افزایش عملکرد، کمک می کند. در این راستا، واحدهایی که دارای امید و اعتقاد به دیدگاه سازمان، و با حس برقراری ارتباط با اعضای آن و خواهان عضویت در کار سخت تر هستند، در نتیجه، دارای بهره وری و عملکرد بهتری خواهند بود (Ari Anggara & Aulia, 2021).

### عملکرد سازمانی

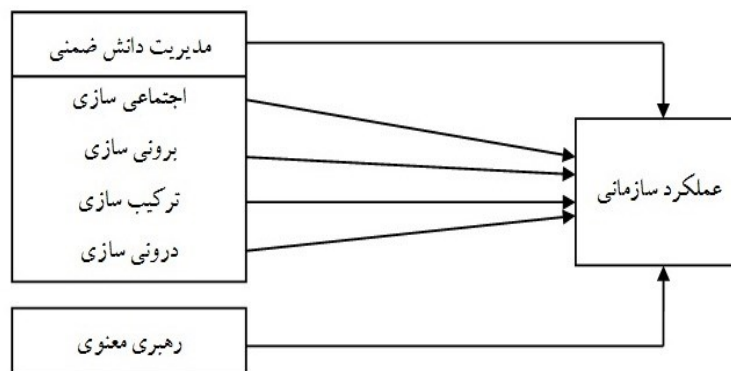
به طور نظری، عملکرد سازمانی می تواند به عنوان «مقایسه بین ارزش روش ایجاد شده توسط سازمان با ارزشی که صاحبان انتظار دریافت آن را از سازمان داشتند» تعریف می شود (Allameh et al., 2015). در رابطه با ارزیابی و سنجش آن نیز شیوه ها و مدل های مختلفی ارائه شده است که یکی از مهم ترین و جامع ترین آن ها مدل اچپو است که توسط Hersey and Goldsmith (1980) ارائه شده و به شکل گسترده ای از سوی دانشمندان و محققان مختلف در مطالعات گوناگون به گرفته شده است و مطالعه حاضر از پیروی کرده است. براساس این مدل، هفت متغیر مورد توجه قرار گرفته است که شامل: ۱. توانایی، ۲. وضوح، ۳. کمک، ۴. مشوق، ۵. ارزیابی، ۶. اعتبار، ۷. محیط می باشد (Rezaei, Rasoolghgh Rakhani, 2014).

با بررسی ادبیات تحقیق مشاهده شد که پژوهش های متعددی در زمینه مطالعه حاضر وجود دارند که در که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد.

Azmy et al., 2021 در بررسی تأثیر رهبری معنوی و پیچیدگی تکالیف بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان در دانشگاه پارامادینا نشان دادند که رهبری معنوی بر عملکرد کارکنان و پیچیدگی تکالیف بر رضایت شغلی و اثر مثبت اما معناداری ندارند، در حالی که رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی و ناچیزی دارد. (Ari Anggara & Aulia (2021) در بررسی اینکه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی چگونه بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد؟، نشان دادند که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و ناچیزی بر عملکرد کارکنان دارد. اما رهبری معنوی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. Lopez-Cabarcos et al (2019) در بررسی دانش ضمنی و رابطه عملکرد شرکتی، نقش نوآوری محصول و قابلیت های سطح شرکت، نتایج نشان دهنده رابطه مثبت بین دانش ضمنی و عملکرد شرکت، دانش ضمنی و نوآوری محصول و نوآوری محصول و عملکرد شرکت است. یک اثر واسطه ای جزئی از نوآوری محصول بر رابطه عملکرد شرکت با دانش ضمنی ایجاد می شود. همچنین قابلیت های فنی بر رابطه عملکرد شرکت با دانش ضمنی اثر تعدیل کننده ای دارند. Muthuveloo, Shanmugam and Teoh (2017) در بررسی تأثیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی: شواهدی از مالزی، نشان دادند که مدیریت دانش ضمنی

اثر معناداری بر عملکرد سازمان دارد. با این حال، در میان چهار بعد یعنی اجتماعی سازی، درونی سازی، برونی سازی و ترکیب سازی، تنها اجتماعی پذیری و درونی سازی به تاثیرات قابل توجهی از مدیریت دانش ضمنی در عملکرد سازمان کمک می کنند. (Abbasi Esfanjani and Barzegar Valilo (2019) در بررسی تحلیل ارتباط رهبری معنوی و عملکرد با نقش میانجی هویت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی نشان دادند که مؤلفه های رهبری معنوی دارای بیشترین تأثیر بر عملکرد سازمانی است. رهبری معنوی به طور غیرمستقیم و به واسطه متغیر میانجی هویت سازمانی بر متغیر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. Ghaffari, R & Rostamnia, 2016 در ارائه الگوی اثرگذاری رهبری معنوی و انگیزش مبتنی بر معنویت بر عملکرد سازمانی نشان دادند که مؤلفه رهبری معنوی با انگیزش مبتنی بر معنویت رابطه مثبت و معناداری دارد و این دو مؤلفه نیز بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی اثرگذار است.

حال با توجه به مباحث فوق، مطالعه حاضر مدل مفهومی که از تحقیقات پیشین مخصوصاً Muthuveloo, Shanmugam and Teoh (2017) اتخاذ شده است را ارائه می دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی

### فرضیه های تحقیق

۱. مدیریت دانش ضمنی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
۲. اجتماعی سازی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
۳. برونی سازی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
۴. ترکیب سازی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
۵. درونی سازی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
۶. رهبری معنوی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش، از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی به شمار می آید. جامعه آماری این تحقیق مشتمل کارکنان دانشگاه های آزاد اسلامی استان گیلان و مازندران است. تعداد دانشگاه های آزاد اسلامی دو استان

۳۲ و تعداد کارمندان به غیر از اعضای هیأت علمی آن، ۴۸۰۰ نفر می‌باشند. جهت محاسبه حجم نمونه در حالت جامعه محدود از فرمول کوکران استفاده شده است. براساس حجم نمونه بدست آمده، تعداد ۳۶۰ نفر به روش نمونه‌گیری احتمالی در دسترس در نظر گرفته شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. پرسشنامه مدیریت دانش ضمنی از Nonaka & Takeuchi (1995) اقتباس شد. این پرسشنامه دارای ۴ بعد همچون اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب‌سازی، درونی‌سازی و ۲۴ سوال است. پرسشنامه رهبری معنوی برگرفته از نظریه Fry (2003) اقتباس شده است که دارای هفت بعد شامل چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد و ۲۴ سوال است. پرسشنامه عملکرد سازمانی که در آن ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد، برگرفته از نظریه Hersey and Goldsmith (1980) است دارای ۷ بعد شامل توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، بازخور اعتبار و محیط و ۴۲ سوال است. پرسشنامه تحقیق حاضر براساس طیف ۵ گانه لیکرت طراحی شده است. در تحقیق حاضر، با رجوع به نظر متخصصان و اساتید از روایی ابزار اندازه‌گیری، در سنجش متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شده است. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌اند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار آماری PLS استفاده شده است.

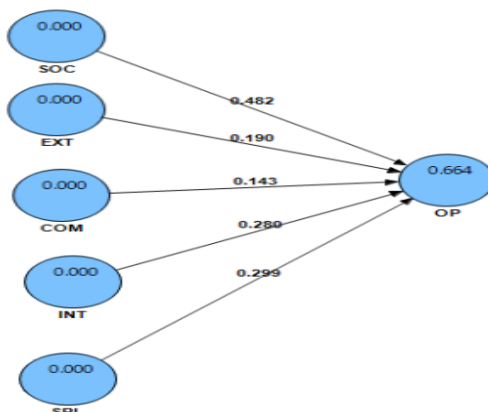
جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ برای شاخص‌های پژوهش

| شاخص  | آلفای کارونباخ |
|---|----------------|
| اجتماعی‌سازی  | ۰/۷۳۳          |
| برونی‌سازی  | ۰/۸۲۸          |
| ترکیب‌سازی  | ۰/۷۳۹          |
| درون‌سازی   | ۰/۷۵۱          |
| مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه مدیریت دانش ضمنی | ۰/۸۶۴          |
| مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری معنوی         | ۰/۸۵۹          |
| مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عملکرد سازمانی      | ۰/۸۱۸          |

## یافته‌های تحقیق

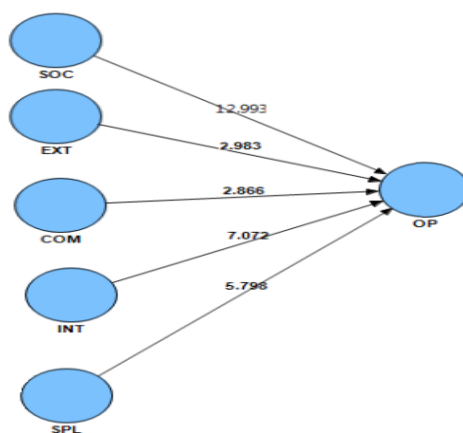
## مدل ساختاری پژوهش

خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۲. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ مقادیر آزمون تی-ستیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-ستیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



شکل ۳. نتایج آزمون تی-ستیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

### بررسی کفایت مدل

معیار  $R^2$ : این معیار مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۲، مقدار  $R^2$  برای سازه درون زای عملکرد سازمانی ۰/۶۶۴ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

معیار  $Q^2$ : این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درونزا سه

<sup>1</sup> Bootstrapping

مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. مقدار  $Q^2$  برای سازه درون‌زای عملکرد سازمانی  $0/386$  محاسبه شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. معیار GOF: شاخص دیگری که برای برازش توسط تن‌هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی اشتراک  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} \quad (1)$$

جدول ۲. میزان cummunality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

| متغیر          | cummunality | $R^2$ |
|----------------|-------------|-------|
| اجتماعی‌سازی   | ۰/۴۸۶       | ---   |
| برونی‌سازی     | ۰/۴۲۰       | ---   |
| ترکیب‌سازی     | ۰/۵۱۳       | ---   |
| درونی‌سازی     | ۰/۵۰۶       | ---   |
| رهبری معنوی    | ۰/۵۱۶       | ---   |
| عملکرد سازمانی | ۰/۵۹۰       | ۰/۶۶۴ |
| میانگین        | ۰/۵۰۵       | ۰/۶۶۴ |

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.505 \times 0.664} = 0.579 \quad (2)$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول ۲، مقدار  $0/579$  محاسبه گردیده است که نشان از توان متوسط مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد. برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جداول ۳ و ۴ داده شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

| ردیف | مسیر     |                       | تفسیر نتیجه آزمون       |
|------|----------|-----------------------|-------------------------|
|      | از متغیر | به متغیر              |                         |
|      |          | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | عدد معنی‌داری (t-value) |



|       |        |       |              |   |
|-------|--------|-------|--------------|---|
| تایید | ۱۲/۹۹۳ | ۰/۴۸۲ | اجتماعی سازی | ۱ |
| تایید | ۲/۹۸۳  | ۰/۱۹۰ | برونی سازی   | ۲ |
| تایید | ۲/۸۶۶  | ۰/۱۴۳ | ترکیب سازی   | ۳ |
| تایید | ۷/۰۷۲  | ۰/۲۸۰ | درونی سازی   | ۴ |
| تایید | ۵/۷۹۸  | ۰/۲۹۹ | رهبری معنوی  | ۵ |

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره مدیریت دانش ضمنی و عملکرد سازمانی

| آزمون معناداری رگرسیون |        | $\beta$ |       |            |        |                 | گویه  |             |
|------------------------|--------|---------|-------|------------|--------|-----------------|-------|-------------|
| $p$ -value             | F      | $R^2$   | R     | $p$ -value | t      | (استاندارد شده) |       |             |
|                        |        |         |       | ۰/۰۰۱      | ۱۱/۴۵۵ | ---             | ۱/۶۸۰ | (ضریب ثابت) |
| ۰/۰۰۱                  | ۹۰/۴۰۱ | ۰/۲۲۰   | ۰/۴۶۹ |            |        |                 |       | مدیریت دانش |
|                        |        |         |       | ۰/۰۰۱      | ۹/۵۰۸  | ۰/۴۶۹           | ۰/۴۴۶ | ضمنی        |

مطابق با جدول ۵؛ آماره معنی داری بین هر یک از ابعاد مدیریت دانش ضمنی و عملکرد سازمانی بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط این ابعاد و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این متغیرها میزان اثرگذاری مثبت هر یک از ابعاد مدیریت دانش ضمنی را بر عملکرد سازمانی نشان می دهد. بنابراین تمامی این روابط تایید می شوند.

در جدول ۶؛ با توجه به مقدار F و  $p$ -value مربوطه، نتیجه می شود که رگرسیون معنادار است، زیرا ۰/۰۰۱ کمتر از ۰/۰۵ می باشد. همچنین ضریب تعیین برابر ۰/۲۲۰ بدست آمده است که بیانگر آنست که ۲۲ درصد از تغییرات مربوط به عملکرد سازمانی توسط مدیریت دانش ضمنی قابل تبیین و توضیح می باشد. همچنین مقدار آماره تی برای معناداری ضریب رگرسیونی متغیر مدیریت دانش ضمنی برابر با ۹/۵۰۸ و بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است که نشان دهنده تاثیرگذاری متغیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی است. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تایید می شود.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش دارای شش فرضیه مطرح شده می باشد که همه آنها پذیرفته شدند. لذا با توجه به نتایج و یافته های مطالعه حاضر برخی نکات و شباهت های این پژوهش با پژوهش های پیشین را بیان می گردند. همانطوری که نتیجه فرضیه اول نشان داد مدیریت دانش ضمنی تاثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد، همچنین نتایج فرضیات دوم، سوم، چهارم و پنجم به ترتیب نشان دادند که اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب سازی، درونی سازی تاثیر

معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. این نتایج اگرچه که با نتیجه تحقیق متولو و همکاران (۲۰۱۷)، الایمه و همکاران (۲۰۱۷)، اوبرنویچ و همکاران (۲۰۱۵)، لویز- کابارکوسو همکاران (۲۰۱۹)، رضایی و قرخانی (۱۳۹۵)، امیرخانی و حاجی زاده صفار (۱۳۹۵) مشابه است. اما نکته مهم این است که تنها مطالعه‌ای که سابقاً به بررسی مدیریت دانش ضمنی و ابعاد آن پرداخته است، متولو و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشند و سایر تحقیقات یا صرفاً به بررسی مدیریت دانش مانند الایمه و همکاران (۲۰۱۷)، امیرخانی و حاجی زاده صفار (۱۳۹۵) و رضایی و قرخانی (۱۳۹۵) و لویز- کابارکوسو همکاران (۲۰۱۹) به بررسی دانش ضمنی بدون توجه به ابعاد آن پرداخته‌اند. اما هیچ تحقیق داخلی به بررسی ارتباط مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی نپرداختند. بنابراین این خود یکی از نوآوری‌های تحقیق حاضر محسوب می‌گردد. از فرضیه ششم هم نتیجه گرفته می‌شود که هدف رهبری معنوی ایجاد چشم انداز و هماهنگی با ارزش در فرد، تیم توانمند، سطوح سازمانی و در نهایت، سطوح بالای رفاه معنوی است که این عوامل موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات متولو و همکاران (۲۰۱۷)، سری هانیانی و باخری (۲۰۱۷)، گارگ (۲۰۱۷)، آزمی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، آری آنگارا و اولیا (۲۰۲۱)، غفاری و رستم نیا (۱۳۹۶)، عباسی اسفنجانی و برزگر و لیلو (۱۳۹۸) دارای سنخیت می‌باشد.

بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شوند:

بر طبق اجتماعی سازی، به سایر سازمان‌ها توصیه می‌گردد که کمیته‌های استخراج دانش (ستاد پیشنهادات، ستاد نوآوری) را تشکیل دهند؛ سازمان خود را به فناوری‌های نوین اطلاعات و شبکه‌سازی تجهیز نمایند. برای کارکنان خود کلاس‌های ضمن خدمت و یادگیری مهارت‌های تازه برگزار نمایند؛ امکان دسترسی سریع به دانش و اطلاعات تخصصی مورد نیاز از طریق ایجاد شبکه‌های اینترنت و سایت‌های آموزشی، گروه‌ها و وبلاگ‌ها فراهم نمایند. بر طبق برون‌سازی، به سایر سازمان‌ها توصیه می‌گردد که در جذب نیروهای دانشی و باتجربه برای انتصاب به پست‌های اداری و مدیریتی بیشتر دقت نمایند؛ به کارکنان دانشی و باتجربه‌ها و پیشکسوتان خود احترام کافی بگذارند؛ به برگزاری دوره‌های کارورزی و کارگاهی تخصصی ویژه کارکنان توجه نمایند. بر طبق ترکیب‌سازی، توصیه می‌گردد که به ارزیابی پیشنهادات کارکنان برای اصلاح و بهبود امور پردازند؛ به ایجاد شوراها و تیم‌ها در سازمان و تأثیر نظرات در جهت اصلاح امور و افزایش کیفیت کار پردازند؛ به تشکیل گروه‌های تخصصی در سطح ادارات و سازمان پردازند؛ به مشورت با افراد با تجربه قبل از اجرای تصمیمات پردازند؛ به میزان تغییر سبک تصمیم‌گیری انفرادی به تصمیم‌سازی گروهی و مشورت به منظور افزایش راه حل مسایل پردازند. بر طبق درونی‌سازی، توصیه می‌گردد که به ارزیابی یادگیری کارمندان از تجربیات همدیگر و تعیین تأثیر آن بر سیستم و افزایش نیل به اهداف پردازند؛ به تأثیرات دانش و تجربیات فردی بر ایجاد اعتبار فردی و امنیت شغلی توجه نمایند؛ به رضایتمندی سرمایه‌های فکری ودانشوران در سازمان توجه نمایند؛ با ایجاد مراکز پژوهشی و تحقیقاتی، از نوآوری و ابتکارات در سازمان حمایت و تشویق کنند.

بر طبق فرضیه ششم به رهبران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد که به تدوین چشم انداز متقاعدکننده مبتنی بر ارزش‌های عشق به نوع‌دوستی پردازند تا از این طریق منجر به ایجاد ایمان و اعتقاد در چشم‌انداز سازمانی گردند و به اعضای گروه کمک کنند تا معناداری را در تجربه‌هایی بیابند که می‌تواند به‌طور مثبت بر عملکردهای سازمان تأثیر گذارد. رهبران و مدیران سازمان، فرهنگ نوع‌دوستی و علائق و نیازهای اجتماعی کارکنان را در محیط کار سازمان‌ها رواج دهند. لازمه این کار نیز حمایت و بدبین نبودن در رابطه با شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی میان افراد است که به نوبه خود باعث افزایش حس مشارکت

<sup>1</sup> Azmy

افراد و هم چنین افزایش حس مسئولیت در آنان می‌شود که این امر در نهایت عملکرد سازمانی مناسب را در پی دارد. همچنین مدیران و رهبران سازمان‌ها با به وجود آوردن معنویت در محیط‌های کاری و بهره‌گیری از ابزارهای غیرمادی، بصیرت و تدبیر معصومانه در نیروی انسانی، این احساس را در آنان به وجود می‌آورند که کارشان با معنا و هدفدار و چالش برانگیز است و اینها زمینه رشد و پیشرفت را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد.

در تمامی تحقیقاتی که صورت می‌گیرد، محدودیت‌ها جزء لاینفک تحقیق هستند. زیرا همین محدودیت‌ها هستند که زمینه را برای تحقیقات آتی و جدید فراهم می‌سازد. این تحقیق نیز از این قاعده مستثنی نبود. در زیر محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی ارائه شده‌اند.

در فرآیند پژوهش ممکن است متغیرهایی بر روابط میان متغیرهای مدیریت دانش ضمنی و رهبری معنوی و عملکرد سازمانی از نقش میانجیگر برخوردار باشند که در تحقیق حاضر نقش آنها در نظر گرفته نشده است. پیشنهاد می‌شود که محققین از متغیرهایی مانند نوآوری، چابکی سازمانی، هوش سازمانی، حمایت سازمانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی اسلامی و ... به‌عنوان متغیرهای تعدیلگر روابط میان مدیریت دانش ضمنی و رهبری معنوی و عملکرد سازمانی استفاده نمایند. از دیگر محدودیت‌های این تحقیق این است که با توجه به وسعت علم مدیریت و متغیرهای موجود در مدیریت منابع انسانی اسلامی، تحقیق حاضر تنها به بررسی مدیریت دانش ضمنی بر طبق مدل نوناکا و تاکنوجی (۱۹۹۵)، و رهبری معنوی و عملکرد سازمانی بدون در نظر گیری ابعاد آنها پرداخته است، پیشنهاد می‌شود که به بررسی تأثیر مدیریت دانش (دانش ضمنی و صریح) بر طبق مدل فونگ و چی (۲۰۰۹)، رهبری معنوی با توجه به مؤلفه‌های آن (چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع‌دوستی، ایمان به کار، معناداری، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد) بر طبق مدل فرای (۲۰۰۳) بر عملکرد سازمانی و توجه به ابعاد آن شامل توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، بازخور اعتبار و محیط بر طبق مدل هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) بپردازند.

حال با توجه به نتایج تحقیق حاضر، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردند:

بر طبق اجتماعی سازی، به سایر سازمانها توصیه می‌گردد: ۱- کمیته های استخراج دانش (ستاد پیشنهادات، ستاد نوآوری)، جهت دریافت مداوم نظرات و رسیدگی به پیشنهادات را تشکیل دهند.

۲- سازمان خود را به فناوریهای نوین اطلاعات و ارتباطات و شبکه سازی تجهیز نمایند. برای کارکنان خود کلاسهای ضمن خدمت و جلسات اداری و آموزشی و یادگیری مهارت های تازه برگزار نمایند.

۳- امکان دسترسی سریع به دانش و اطلاعات تخصصی مورد نیاز از طریق ایجاد سایت ها و شبکه های اینترنت و سایت های آموزشی، گروه ها و وبلاگ ها فراهم نمایند.

۴- با توجه در عصر الکترونیک به سر می بریم، آموزش دوره های کاربری IT و ICDL برای پرسنل خود را فراهم نمایند.

۵- به ایجاد کتابخانه های تخصصی و توسعه و تجهیز آنها بپردازند و برای ایجاد انگیزه تمایل آنها را برای مطالعه و مراجعه به کتابخانه دو چندان کنند.

بر طبق برونی سازی، به سایر سازمانها توصیه می‌گردد:

۱- در جذب نیروهای دانشی و باتجربه برای انتصاب به پست های اداری و مدیریتی بیشتر دقت نمایند.

۲- به کارکنان دانشی و باتجربه ها و پیشکسوتان خود احترام کافی بگذارند.

۳- به برگزاری دوره های کارورزی یا دوره های کارگاهی تخصصی ویژه کارکنان توجه نمایند.

۴- ابتدا به میزان توزیع رایانه و خدمات شبکه و اینترنت و توزیع کارت اینترنت توجه نموده و سپس به انتشار و توزیع نشریات تخصصی پردازند.

بر طبق ترکیب سازی، به سایر سازمانها توصیه می گردد:

- ۱- به ارزیابی پیشنهادات کارکنان برای اصلاح و بهبود امور پردازند.
- ۲- به ایجاد شوراها و تیم ها در سازمان و تأثیر نظرات در جهت اصلاح امور و افزایش کیفیت کار پردازند.
- ۳- به تشکیل گروههای تخصصی در سطح ادارات و سازمان پردازند.
- ۴- به تکثیر و در دسترس همگان قرار دادن آثار مکتوب کارکنان، نوآوری ها و ابتکارات آنها توجه نمایند.
- ۵- به مشورت با افراد با تجربه قبل از اجرای تصمیمات پردازند.
- ۶- به میزان تغییر سبک تصمیم گیری انفرادی به تصمیم سازی گروهی و مشورت به منظور افزایش راه حل مسایل پردازند.  
بر طبق درونی سازی، به سایر سازمانها توصیه می گردد:
- ۱- به ارزیابی یادگیری کارمندان از تجربیات همدیگر و تعیین تأثیر آن بر سیستم و افزایش نیل به اهداف پردازند.
- ۲- به تأثیرات دانش و تجربیات فردی بر ایجاد اعتبار فردی و امنیت شغلی توجه نمایند.
- ۳- به رضایتمندی سرمایه های فکری و دانشوران در سازمان توجه نمایند.
- ۴- مسئولان مافوق به نظرات و پیشنهادات کارکنان و پرسنل توجه نمایند.
- ۵- از تجربیات راهنمایان و سرگروه ها و یا همتایان خود بهره بگیرند.
- ۶- با ایجاد مراکز پژوهشی و تحقیقاتی، از نوآوری و ابتکارات در سازمان حمایت و تشویق کنند.

همچنین از آنجاکه هدف رهبری معنوی ایجاد چشم انداز و هماهنگی با ارزش در فرد، تیم توانمند، سطوح سازمانی و در نهایت، سطوح بالای رفاه معنوی است که این عوامل موجب ارتقای عملکرد سازمانی می شود، لذا به رهبران سازمانها پیشنهاد می گردد که به تدوین چشم انداز متقاعد کننده ی مبتنی بر ارزش های عشق به نوع دوستی پردازند تا از این طریق منجر به ایجاد ایمان و اعتقاد در چشم انداز سازمانی گردند و به اعضای گروه کمک کنند تا معناداری را در تجربه هایی بیابند که می تواند به طور مثبت بر عملکردهای سازمان تأثیر گذارد. رهبران و مدیران سازمان، فرهنگ نوع دوستی و علائق و نیازهای اجتماعی کارکنان را در محیط کار سازمانها رواج دهند. لازمه این کار نیز حمایت و بدبین نبودن در رابطه با شبکه های ارتباطی غیر رسمی میان افراد است که به نوبه خود باعث افزایش حس مشارکت افراد و هم چنین افزایش حس مسئولیت در آنان می شود که این امر در نهایت عملکرد سازمانی مناسب را در پی دارد. علاوه بر این، مدیران و رهبران سازمانها با به وجود آوردن معنویت در محیطهای کاری و بهره گیری از ابزارهای غیر مادی، بصیرت و تدبیر معصومانه در نیروی انسانی، این احساس را در آنان به وجود می آورند که کارشان با معنا و هدفدار و چالش برانگیز است و اینها زمینه رشد و پیشرفت را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. همچنین با به وجود آمدن معنویت در محیطهای کاری این احساس را در آنان به وجود می آورند که خود را عضوی از سازمان و واحد کاری احساس کنند و اینکه کارکنان باید در سازمان از همدیگر حمایت، و خود را با اهداف سازمان و مأموریتهای آن عجین کنند و کارکنان با این وضعیت و در این محیط های کاری به عملکرد سازمانی بالاتری دست یابند.

## The effect of tacit knowledge management and spiritual leadership on organizational performance

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of tacit knowledge management and spiritual leadership on organizational performance of Islamic Azad Universities of Guilan and Mazandaran provinces. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population includes 4800 employees of Islamic Azad universities of Gilan and Mazandaran provinces. The number of samples included 360 people who were selected by non-probability sampling method available. Data collection tool was a standard questionnaire whose validity was assessed by face method and its reliability by Cronbach's alpha method. PLS structural equation modeling was used to analyze the data. The results showed that tacit knowledge management and its dimensions (socialization, externalization, composition, internalization) have a significant effect on organizational performance. Spiritual leadership has also had a significant effect on organizational performance. Therefore, it can be concluded that attention to organizational knowledge management, especially tacit knowledge, as well as creating spirituality in the workplace and the existence of spiritual leaders in organizations that can improve organizational performance, are important.

**Keywords:** knowledge management, tacit knowledge, organizational performance

### منابع

1. Azmy, A, Priyono, A, Widyaningsih, A, Sulisty, A, Anggraheni, R and Riyadi, S. (2021). "The Influence of Spiritual Leadership and the Complexity of Assignments on Job Satisfaction and Employee Performance at Paramadina University". *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 8(10), 733-755.
2. Abdi, M R, Safaei, S. (2013). Providing a model for creating and establishing a knowledge management system in the country's tax affairs organization. *Journal of Taxation*, 22 (21), 158-135. (in persian).
3. Amirkhani, A H, Hajizadeh Saffar, M. (2015). Investigating the effect of knowledge management infrastructure on organizational performance in the staff of Mashhad University of Medical Sciences. *Mashhad Medical Education Study and Development Center Quarterly*, 7 (1), 22-15. . (in persian).
4. AlMulhima, A, F. (2020). "The effect of tacit knowledge and organizational learning on financial performance in service industry". *Management Science Letters*, 10, 2211-2220.
5. Ahmad, N, Lodhi, M, S, and Zaman, K, and Naseem, I, (2015). "Knowledge Management: a Gateway for Organizational Performance". *Journal Knowl Econ*, 8(6): 859-876.
6. Allameh, S M, Askari, N, Khazaei Pool, J. (2015). Investigating the effect of organizational culture on organizational performance: Emphasis on the role of knowledge sharing and organizational agility with a balanced scorecard approach. *Organizational Culture Management*, 14 (2), 474-453. (in persian).
7. Amir Khani, A H and Sotudeh Arani, H, (2013). "An empirical investigation on the effects of spiritual leadership components on organizational learning capacity: A case study of Payam Noor University". *Management Science Letter*, 3(15): 1547-1552.

8. Chen, Chin.Yi and Li, Chun, Li, (2013). "Assessing the spiritual leadership effectiveness: the contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position". *The Leadership Quarterly*, 24(1): 240-255.
9. Duchon, D and Plowman, D A, (2005). "Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance". *The Leadership Quarterly*, 16(5): 807-833.
10. Fry, L W, Hannah, S t, Noel, M and Walumbwa, F O, (2011). "Impact of spiritual leadership on unit performance". *The Leadership Quarterly*, 22(2): 259-270.
11. Ghaffari, R & Rostamnia, Y. (2016). The effect of spiritual leadership and spirituality-based motivation on organizational performance. *Journal of Islamic Management*, 25 (1), 174-143. (in persian).
12. Jadidi, M, Alamzadeh, M, Mohammadi Pirasteh, S M, Hosseini Pak, S. A., Mirzaei, H. (2012). Explaining the relationship between knowledge management and organizational learning levels in selected bank branches in Lorestan province. *Monetary-Banking Research*, 6 (15), 114-97. (in persian).
13. Huie, C, P, Cassaberry, T & Rivera. A, K. (2020). "The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance". *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40.
14. Ghasemi, M, Fardin, M and Judzadeh, M. (2013). Investigating the effect of spiritual leadership on organizational health (a study among the employees of Zahedan Social Security Organization). *Public Management Research*, 7 (26), 156-135. (in persian).
15. López-Cabarcos, A, M, Srinivasan, S, Oliveira-Monteiro, S, G, vázquez rodríguez, P. (2019). Tacit knowledge and firm performance relationship. The role of product innovation and the firm level capabilities. *Journal of Business Economics and Management*, 20(2), 330-350.
16. Muthuveloo, R, Shanmugam, N and Teoh, A P, (2017). "The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia". *Asia Pacific Management Review*, 22(4): 1-10.
17. Niaz Azari, K and Omomy, F. (2007). Factors affecting the establishment of knowledge management in Islamic Azad universities of Mazandaran province. *Knowledge and Research in Educational Sciences*, No. 14, pp. 106-93. (in persian).
18. Naghavi, S A, Asadi & M, Mirghfori, S H. (2014). The model of organizational spirituality in higher education based on Islamic teachings. *Journal of Islamic Management*, 23 (2), 177-145. (in persian).
19. Nikookar, G H, Soltani, M R and Pashaei Holaso, A. (2013). Investigation of knowledge management infrastructure in one of the universities of the Armed Forces. *Journal of Information Technology Management*, No. 3, pp. 528-505. (in persian).
20. Rezaei, Rasoolghgh Rakhani, D. (2014). The effect of knowledge management on organizational performance by considering the mediating role of organizational agility. *Journal of Development and Transformation Management*, 2 (27), 104-93. (in persian).
21. Salehi, M, Khawari, S, A, Kikhai Farzaneh, M, M. (2010). Presenting a practical model in order to implement knowledge management and its effect on the units of Islamic Azad University of Mazandaran province. *Journal of Educational Psychology*, 1 (4), 37-25. (in persian).
22. Usman, Ali, (2010). "Leadership Spirituality in Banking Professionals and Its Impact on Organizational Commitment". *International Journal of Business and Management*, 5(3): 185-193.