



## Study of the Lived Experiences of the Managers of Iranian Knowledge-Based Companies in the Field of Knowledge Leadership<sup>1</sup>

Ammar Jafari<sup>2</sup>

Narges Saeidian Khorasgani (PH.D.)<sup>3</sup>

Badri Shahtalebi Hosainabadi (PH.D.)<sup>4</sup>

### Abstract

Although until recently there was talk of knowledge management as an interesting topic in think tanks, now there is talk of knowledge leadership and it has attracted the attention of active thinkers in the field of management. Management issues are one of the main problems of start-up knowledge-based companies, and the combination of communication between knowledge-based and leadership issues can be very helpful for these companies. With the help of knowledge leadership, by combining engineering skills and leadership power, organizational goals can be achieved in knowledge-based companies. The purpose of this research is to study the lived experiences of managers of Iranian knowledge-based companies in the field of knowledge leadership. This qualitative research is of phenomenological type. The statistical population of the study is all managers of knowledge-based companies in Iran as key informants in the field of knowledge leadership. The statistical sample, by data saturation, is 12 interviews. Seven-level Colaizzi method and maxqda software were used to analyze the data. The results showed that 209 codes were extracted at the beginning, after which 5 themes and 21 clusters were extracted according to the formulated concepts. Therefore, the lived experiences of the managers of knowledge-based companies in Iran in the field of knowledge-based leadership include 5 themes, which are: 1) Educational policies 2) Supportive policies 3) Participatory / communication policies 4) Knowledge-driven development policies 5) Company empowerment policies. Based on the findings, it can be concluded that the combination of engineering capabilities in knowledge-based companies and knowledge leadership will cause deep and positive effectiveness in solving problems and achieving organizational goals, especially in innovative and knowledge-based companies.

**Keywords:** *Living Experiences; Knowledge-Based Companies; Knowledge Leadership.*

---

1. The present study is taken from a doctoral thesis

2. PhD student in Educational Administration, Department of Educational Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author), nsaeidian@yahoo.com

4. Associate Professor Department of Educational Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.



## مطالعه تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی<sup>۱</sup>

عمار جعفری\*، نورگس سعیدیان خوراسگانی\*\*  
بدری شاه‌طالبی حسین آبادی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱

### چکیده

اگرچه تاچندی پیش سخن از مدیریت دانش، موضوع جالبی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانشی به میان آمده و توجه اندیشمندان فعال در قلمرو مدیریت را به خود جلب کرده است. مسائل مدیریتی، یکی از اساسی‌ترین مشکلات شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان است و تلفیق و ارتباط بین مباحث دانش‌بنیان و رهبری برای این شرکت‌ها می‌تواند بسیار راهگشا باشد. با کمک رهبری دانشی به صورت تلفیق توانایی‌های مهندسی و قدرت رهبری، می‌توان به اهداف سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان دست یافت. هدف این تحقیق، مطالعه تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی می‌باشد. این تحقیق کیفی از نوع پدیدارشناسی است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران به عنوان مطلعان کلیدی در زمینه رهبری دانشی می‌باشند و نمونه آماری، توسط اشیاع داده‌ها، تعداد ۱۲ مصاحبه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش ۷ مرحله‌ای کلاسیزی و نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد. نتایج، حاکی از استخراج ۲۰۹ کد در ابتدا بود که پس از انجام تحلیل‌ها، ۵ تم و ۲۰ خوشه باتوجه به مفاهیم صورت‌بندی‌شده استخراج شد. باتوجه به تحلیل‌های صورت‌گرفته تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی شامل ۵ محور می‌باشد که عبارتند از: ۱. سیاست‌های آموزشی، ۲. سیاست‌های حمایتی، ۳. سیاست‌های مشارکتی/ارتباطی، ۴. سیاست‌های توسعه‌ای یا محوریت دانش، ۵. سیاست‌های توانمندسازی شرکت. براساس یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت ترکیب توانایی‌های مهندسی در شرکت‌های دانش‌بنیان و رهبری دانشی باعث اثربخشی عمیق و مثبت در حل مسائل و مشکلات و دستیابی به اهداف سازمانی به‌ویژه در شرکت‌های نوآور و دانش‌محور خواهد بود.

**کلیدواژه:** تجارب زیسته؛ شرکت‌های دانش‌بنیان؛ رهبری دانشی.

۱. مستخرج از رساله دکتری

\*. دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

\*\* . استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

nsaeidian@yahoo.com

\*\*\* . دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

## مقدمه

با پرننگ تر شدن نقش دانش در تعیین سرنوشت کشورها، نفوذ هرچه بیشتر علم و فناوری در عرصه اقتصاد، شکل گیری مفهوم اقتصاد دانش بنیان و حرکت بنگاه های اقتصادی به سمت تولید محصولات با ارزش افزوده بالاتر، اهمیت قابلیت های فناورانه برای کشورها بیش از پیش شده و فعالیت های نوآورانه مبتنی بر فناوری برای رشد و توسعه اقتصادی به امری ضروری تبدیل شده است. با این مقدمه، طبعاً افزایش احتمال رشد و توسعه بنگاه های اقتصادی دارای رویکرد فناورانه و دانشی، اهمیت بسیاری در سرنوشت کشورها خواهد داشت (کد و رید، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup> اگرچه تاچندی پیش سخن از مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانشی به میان آمده و توجه اندیشمندان فعال در قلمرو مدیریت را به خود جلب کرده است (عرضه، ۱۳۹۱). رهبری دانشی فرایندی اجتماعی است که طی آن رهبران، دیگر اعضای سازمان را در روندهای یادگیری مورد نیاز برای نیل به اهداف گروه و سازمان پشتیبانی می کنند (ژانگ و چنگک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این شکل از رهبری، به عنوان هر گونه نگرش یا عملکرد خواه ضمنی، خواه آشکار و خواه فردی یا گروهی تعریف شده است که تولید، استخراج، اشتراک و کاربرد دانش جدید و ضروری را ترغیب نموده و در نهایت موجب بهبود تفکر گروهی و فعالیت های مشترک می شود (مای بی و نیکولدز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). نظریه ها و تحقیقات رهبری، گذشته طولانی دارند، ولی اخیراً بیان نقش رهبری در مدیریت دانش شروع شده است. ویتاللا<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) لینا و آستا<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) معتقدند که سازمان ها می توانند در فرایندهای انتقال دانش مؤثر باشند. لاکشمن و پارنت<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) اظهار داشته اند که رهبری دانشی نقش مهمی در ارتقای دانش سازمانی، جذب و انتقال آن، عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، ایجاد بینش و مدیریت دانش و اطلاعات ایفا می کند. رهبری دانشی یک نگرش یا عمل، به صورت آشکار یا ضمنی است که ایجاد، اشتراک و کاربرد دانش جدید را برای تغییر در تفکر و نتایج جمعی بر می انگیزد (میبی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). رهبری دانشی،

1. Coad & Teid
2. Ahang & Cheng
3. Mabey & Nicholds
4. Viitala
5. Lina & Ssta
6. Lakshman & Parente
7. Meybee & et al

فرهنگ اشتراک دانش سازمانی را فراهم می‌آورد و موجب سهولت و ذخیره‌سازی و انتقال دانش شده و نظامی را به وجود می‌آورد که از آن طریق امکان یادگیری متقابل افراد در سازمان میسر می‌شود (بزدوغان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). علی‌رغم اینکه پژوهش‌های پیشین، نقش رهبری دانشی را در ارتقای مدیریت سرمایه فکری (قنبری و اسکندری، ۱۳۹۱)، اثربخشی سازمانی (چیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ اردلان و همکاران، ۱۳۹۱؛ لاکشمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، سرمایه اجتماعی (ژانگ و چنگ، ۲۰۱۵)، انگیزه یادگیری (چیو و همکاران، ۲۰۱۴)، اشتراک دانش (ژانگ و چنگ، ۲۰۱۵)، مدیریت دانش (بزدوغان، ۲۰۱۳) و سازمان یادگیرنده (کیم و کالاهان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) نشان داده‌اند. با این حال نظریه‌ها و پژوهش‌های پیرامون رهبری، نقش رهبران در مدیریت دانش را علی‌رغم اهمیتی که برای سازمان دارند، چندان مورد توجه قرار نداده‌اند. از سوی دیگر مدیریت دانش و اطلاعات نیز اگرچه کلید فعالیت‌های رهبری هستند، چندان مورد توجه نظریه‌های رهبری نبوده‌اند (لاکشمن، ۲۰۰۷). لذا با ورود به عصر دانش، الگوهای رهبری سازمانی نیازمند نوزایی بنیادین می‌باشند. علی‌رغم تلاش‌های فراوان در این مسیر، همچنان نظریه‌ها در سطح خرد باقی مانده و از مفاهیم راهبردی و سازمان‌گستر عاری هستند (سفیدچیان، ۱۳۹۱). شرکت‌های فناور براساس یک فرصت فنی و مهندسی شکل می‌گیرند و براساس ضعف در ارتباطات مختلف در داخل یا خارج سازمان شکست می‌خورند، اما براساس توانمندی‌های رهبری رشد و توسعه می‌یابند. بنابراین، ایجاد، تقویت و توسعه کلیه مهارت‌های رهبری در کلیه شئون مهندسی سازمان، عامل اصلی موفقیت شرکت‌های فناور خواهد بود (فخاری و سلمانی، ۱۳۹۲). اغلب اعضای شرکت‌های دانش‌بنیان کارآفرینان، فارغ‌التحصیلان جوان و خوش فکری هستند که فاقد تجربه در سه عامل اصلی برای موفقیت در بازار رقابتی هستند. این عوامل عبارتند از: ۱. دانش و تجربه مدیریتی، ۲. منابع مالی کافی، ۳. بازار و مشتری. بسیاری از این تلاش‌ها جهت راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، به دلیل نبود این سه عامل با شکست مواجه می‌شود (میرامینی، ۲۰۰۸). در حوزه درون‌سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فعالیت بنگاه‌های کوچک دانش‌بنیان عدم برخورداری از مهارت‌های مدیریتی در رأس این واحدهاست. این مؤسسات که معمولاً از سوی متخصصین و مهندسين کارآفرین تأسیس می‌شوند قادر به مدیریت مناسب و بهینه منابع و هدایت جریان هزینه‌ها

1. Bozdoğan
2. Chiu & et al
3. Lakshman
4. Kim & Callahan

نیستند. در واقع، مسئله مدیریت در یک سازمان یکی از زیربنایی‌ترین مسائل است و در مؤسسات دانش‌بنیان به دلیل مسائل درونی و برونی خاص، این مسئله بسیار حیاتی‌تر است. از این رو توصیه شده برای رقابت‌پذیر باقیماندن، توجه به این نکته ضروری است که مدیران مؤسسات دانش‌محور باید به آموزه‌های مدیریتی توجه کنند و آنها را به کار گیرند (ملک‌زاده، ۲۰۱۰). شرکت‌های دانش‌بنیان نسبت به سایر سازمان‌ها به مدیریت پیچیده‌تری نیاز دارند. با این وجود به دلیل آنکه معمولاً این شرکت‌ها توسط مهندسی‌ن جوان و بدون آموزه‌های مدیریتی و رهبری لازم تأسیس و هدایت می‌شوند، لذا عموماً این مؤسسات در سال‌های اولیه به شدت درگیر مسائل و مشکلات مدیریتی هستند. به عنوان مثال، برخی پژوهشگران دریافته‌اند که مدیر مالکان شرکت‌های کوچک، بعضاً حتی معنی واقعی مدیریت منابع انسانی را درک نمی‌کنند (هایمن و اسبورن، ۲۰۰۶)<sup>۱</sup>. در تحقیق دیگری مشخص شد ضعف عمده شرکت‌های کوچک در ایران ریشه در توانایی‌های کارآفرینی، مدیریتی و آموزش‌های مربوطه دارد (طالبی، ۲۰۰۴). با توسعه مفاهیم رهبری از دیدگاه‌های مختلف اخیراً توجه عملیاتی به مفهوم رهبری گسترش یافته است. از سوی دیگر در خصوص هدایت و رهبری شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان می‌توان اذعان نمود تا اوایل دهه ۶۰ میلادی، توجه اساسی موضوعات مدیریت به شرکت‌های بزرگ بوده است (هیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

این پژوهش با هدف بررسی تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی انجام گرفت. مسائل مدیریتی یکی از اساسی‌ترین مشکلات شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان است. تلفیق و ارتباط بین مباحث دانش‌بنیان و رهبری برای شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان می‌تواند بسیار راهگشا باشد. همچنین با کمک یک فرایند مؤثر تحت عنوان رهبری دانشی به صورت تلفیق توانایی‌های مهندسی و قدرت رهبری به خوبی می‌توان به اهداف سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان شامل ایجاد دانش فنی، ایجاد محصول، ایجاد مشتری و پویایی سازمان دست یافت. به کمک رهبری دانشی فعالیت‌های اصلی شرکت دانش‌بنیان تداوم یافته و اهداف اصلی سازمان قابل حصول‌تر خواهد بود. رهبری دانشی با تأثیرگذاری و استفاده از ذخایر پنهان و آشکار دانش و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند یک ابزار و شیوه موفق در جهت هرچه کارا تر نمودن آنها به شمار آید. همچنین می‌توان گفت مدیران باتأکید بر رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری تغییراتی

1. Hyman & Osborne

2. Hit

از قبیل: ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب جهت استفاده از دانش، جایگزین کردن سرمایه‌های فکری به جای سرمایه‌های قابل لمس در شرکت‌ها، خلق محیطی مناسب برای مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی به وجود آوردند. لذا این پژوهش در راستای پاسخ به این سؤال اصلی که: **تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی چه می‌باشند؟** انجام گرفت.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری دانشی از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. در اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن جایگاه دانش و تأثیر آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی اهمیت آن مضاعف شد. در سال ۱۹۹۵ اتحادیه اروپا طی برنامه‌ای به نام اسپریت، بودجه قابل ملاحظه‌ای را برای اجرای طرح‌های رهبری دانشی اختصاص داد. اکنون رهبری دانشی در سال‌های آغازین قرن ۲۱ برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است (حسن‌زاده، ۱۳۹۶)؛ بنابراین، رهبری دانشی به رغم تاریخچه کوتاهی که دارد، ریشه در فلسفه، روان‌شناسی و نیز نظریه‌های مدیریت و تجارت دارد، منشأ فکری آن به عصر انقلاب صنعتی در قرن ۱۸ و ۱۹ و دیدگاه‌های مدیریت برمی‌گردد. این رویکرد جدید، به واقع مبتنی بر نیاز سازمان به سازماندهی سرمایه فکری، انسانی و علمی می‌باشد و به عنوان یک رویکرد نوین در تغییر و جابه‌جایی از مدیریت نیروی عضلانی به مدیریت مغزها تجلی یافت و رشد سریع دانش و فناوری را سبب شد (جونز و سالیز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

اسکایرم<sup>۲</sup>، نخستین کسی بود که اصطلاح رهبری دانشی را به کار برد و معتقد بود که در مقابل مدیریت دانش، رهبری دانشی به بهسازی مداوم و نوآورانه منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و خطوط ارتباطی دانش و یادگیری اشاره دارد. میبی، کولیچ و سولدی (۲۰۱۲) رهبری دانشی را هر گونه رویکرد یا اقدام که موجب خلق، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش جدید و مهم می‌شود، به نحوی که در نهایت موجب تغییر در طرز تفکر و نتایج جمعی می‌شود، تعریف می‌کند. رهبری دانشی را می‌توان موضوعی دانست که وابسته به زمینه، شایستگی‌ها، فرهنگ، اجتماعات، گفتگوها و تعاملات و مریگیری است (مکنمار و

1. Jones & Saais  
2. Skyrme

آمیدون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). رهبری دانشی، افراد را قادر می‌سازد تا در موقعیت‌های ناشناخته و پیش‌بینی‌نشده، اقدام آگاهانه‌ای انجام دهند و ابزاری ارائه می‌دهد تا سرمایه فکری دائماً جمع‌آوری و سازماندهی شود و اقدامات و فناوری‌هایی را ارتقا می‌دهد که خلق و مبادله کارآمد دانش در سطح سازمانی را تسهیل می‌کند (احمدی، ۱۳۹۱). موج سوم عصر اطلاعات بعد از پشت‌سر گذاشتن اقتصاد دیجیتال و اقتصاد شبکه‌ای، اکنون مبتنی بر اقتصاد و سازمان‌های کوچک دانش‌بنیان است (هالوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). مهم‌ترین ویژگی و مزیت این بنگاه‌ها علاوه بر روان‌تربودن و داشتن قدرت سازگاری با شرایط متغیر محیطی، وضعیت رقابت‌پذیری و نوآورانه آنان است (صنوبر و سلمانی، ۲۰۱۲). مؤسسات کوچک دانش‌بنیان معمولاً جهت تبدیل ایده‌ها و نوآوری‌ها به محصول، تجاری‌سازی تحقیقات و توانمندسازی و هدایت دانش‌آموختگان جهت ورود موفق به فضای کسب‌وکار از سوی افراد کارآفرین که از تخصص‌های خاصی نیز برخوردار هستند، ایجاد می‌شوند (مؤتمنی، ۲۰۱۲). از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشروی سریع فناوری‌های برتر در جهان، به‌ویژه در زمینه‌های رایانه و ارتباطات، الگوی رشد اقتصادی جهان به‌طور اساسی تغییر نمود و در پی آن از دهه ۱۹۹۰ دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه جایگزین سرمایه‌ای فیزیکی و پولی شد (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸). رویکردهای مختلف مطالعه رهبری تأکید دارند که مدیریت دانش و اطلاعات و دانش‌تصاحب‌شده به‌وسیله رهبران برای تحقق کارکردهای سازمانی اهمیت دارد (لاکشمین، ۲۰۰۸). چندین محقق (از قبیل بریانت، ۲۰۰۳؛ مورالز و همکاران، ۲۰۰۶) نقش رهبری را در ایجاد نتایج نوآوری برجسته کرده‌اند. دیگران (مانند آگبور، ۲۰۰۸؛ بریانت، ۲۰۰۳؛ واکارو، ۲۰۱۲؛ یانگ، ۲۰۰۷) نقش رهبری را در یافتن منابع، ایجاد، تبدیل و کاربرد دانش با توجه به عواملی مانند مدل نقش‌ها، انگیزه‌دهندگان و تسهیل‌کنندگان شناسایی کرده‌اند. اخیراً دونات و پابلو (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که برای مدیریت دانش به‌طور مؤثر، رهبران باید ترکیبی از سبک‌های رهبری را اتخاذ کرده، نه‌اینکه تنها یک سبک رهبری را اتخاذ کنند. براساس اصول اخلاقی کانت، رهبری فرهمند به‌دلیل ایجاد برانگیختگی احساسی در پیروان و تعطیلی عقل و استدلال در آنها؛ رهبری خدمت‌گزار به‌دلیل تلف کردن ظرفیت‌ها و تواناییهای شخص رهبری در جهت خدمت‌رسانی به دیگران؛ رهبری تبادل‌گرا به‌دلیل نگرش ابزاری و پول‌محور به پیروان و رهبری تحول‌گرا به‌دلیل ابهام در ارزش‌قائل شدن برای استقلال پیروان در مسیر تغییر اعمال‌شده توسط رهبر،

1. Menmar & Amidon  
2. Halawi

مورد انتقاد قرار دارند. درحالی که حجم عمده‌ای از مطالعات رهبری، آن را در نقش‌های رسمی مطالعه کرده‌اند، رهبری با رویکرد دانشی، رهبری را یک فرایند پویای سازمانی می‌داند که با محیط در ارتباط بوده، استقلال کارکنان را ضرورت دانسته، پیامدهای راهبردی به همراه داشته و به جای تمرکز بر یک فرد، بر فعالیت‌های متنوع موردنیاز در رهبری تأکید دارد (بدیان و هونت، ۲۰۰۶). در پایان این بخش به برخی تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با زمینه رهبری دانشی اشاره می‌شود:

آتشی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان مدل رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران: رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام داده‌اند. پس از اجرای ۱۵ مصاحبه و انجام مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل رهبری دانشوران شامل ۱۶ کد محوری، استخراج شد. مقوله محوری سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل شامل مؤلفه‌های حکمرانی اخلاق و عدالت، فرهنگ شفاف و غیرسیاسی، خیرخواهی متقابل، کنترل تخصصی تفویض شده و توسعه کار گروهی و مشارکتی است و راهبردهای انگیزش از طریق: اعتماد، شرایط کاری، شغل و جبران خدمات از دیگر یافته‌های این پژوهش است.

حکیمی (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان «نقش رهبری دانشی در عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان استان کرمان» به روش توصیفی پیمایشی از نوع علی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که متغیر کاربرد رهبری دانشی هیچ جایگاهی در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان استان کرمان ندارد و عملاً هیچ رابطه خاص معنی‌داری در روابط علی حاکم بر مدل ساختاری پژوهش وجود ندارد.

لیو و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان چگونه ویژگی‌های دانش بر همکاری مشترک در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر می‌گذارد، انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که وسعت و عمق دانش بر تقسیم دانش در جهت‌های مخالف تأثیر می‌گذارد. به‌طور خاص، بنگاه‌هایی که دارای دانش گسترده‌ای هستند، احتمالاً دانش خود را در همکاری‌های مستمر به‌اشتراک می‌گذارند، درحالی که بنگاه‌های دارای دانش عمیق تمایلی به اشتراک‌گذاری ندارند. مهم‌تر از همه، نتایج تجربی نشان می‌دهد که هم‌اجماع راهبردی و هم سرمایه‌گذاری‌های دارایی خاص دوطرفه روابط بین ویژگی‌های ساختار دانش و قصد به‌اشتراک‌گذاری دانش را تعدیل می‌کنند.

لین و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان توانمندسازی رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری توانمندسازی متمایز با دانش پیروان از طریق درگیری رابطه‌ای گروهی رابطه مثبت دارد، درحالی که رهبری قدرتمند متمرکز بر فرد منفی با دانش پیروان مرتبط با امنیت



روان‌شناختی آنها ارتباط دارد. علاوه بر این، ایمنی روانی پیروان رابطه مثبتی بین تعارض رابطه گروهی و دانش پنهان‌کننده ایجاد می‌کند.

ماریو و همکاران (۲۰۱۵) تحقیق با عنوان نقش رهبری دانشی در شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری به این نتیجه رسیدند که رهبری دانشی بر نوآوری و مدیریت دانش در سازمان تأثیر مستقیم دارد. همچنین نتیجه تحقیق نشان داد اگرچه دانش برای ایجاد و خلق نوآوری مهم است، ولی وجود یک رهبر دانشی می‌تواند در سازمان باعث ایجاد نوآوری و پیاده‌سازی مدیریت دانش شود که این به نوبه خود می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان در نوآوری شود.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش کیفی از نوع پدیدارشناسی می‌باشد. پژوهش پدیده‌شناسی مبتنی بر هدف است، چون برخلاف تحقیقات کمی هدف عمومیت‌بخشیدن یافته‌ها به جامعه‌ای که نمونه از آن انتخاب شده است، نمی‌باشد، بلکه هدف، فهم پدیده مورد نظر است. روش پدیدارشناسی از روش توصیفی، استقرایی مشتق شده است و از فلسفه پدیده‌شناسی سرچشمه می‌گیرد. تحقیق پدیدارشناسی، مطالعه تجربه زیسته، تبیین پدیده به همان صورتی است که در آگاهی وجود دارد، مطالعه جوهر یا معنی، توجه عملی تفکر و توصیف معانی تجربی زندگی افراد می‌باشد، همان‌گونه که با آن زندگی می‌کنند. روش پدیدارشناسی درصدد درک لایه‌های عمیق معنایی تجربه زیسته برخی افراد درباره یک مفهوم یا پدیده است. این روش به بررسی ساختار آگاهی در تجربه‌های انسانی می‌پردازد. در واقع پدیدارشناسی، روشی است که در آن به توصیف ((چیستی)) و ((چگونگی)) پدیده تجربه افراد، براساس تجارب آنها به توضیح، تجزیه و تحلیل و توصیف پدیده می‌پردازد این روش به جای ارائه یک پیش فرض و گشتن به دنبال شواهدی در اثبات آن به دنبال توصیف ساختار یک پدیده روان‌شناختی است تا بتوان آن پدیده را عمیق‌تر و با جامعیت بیشتر نسبت به سایر روش‌ها درک کرد (عابدی، ۱۳۸۸). جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران به عنوان مطلعان کلیدی در زمینه رهبری دانشی بود. اشباع داده‌ها تعیین‌کننده حجم نمونه در پژوهش پدیدارشناسی است. برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه و مکالمه ژرف و عمیق و یادداشت‌برداری استفاده شد. مصاحبه‌ها تا حد رسیدن به کفایت داده‌ها برای پاسخ به سؤال پژوهش ادامه یافت. لذا پس از انجام ۹ به اشباع داده‌ها دست پیدا شد، ولی ۳ مصاحبه تکمیلی دیگر جهت

تأیید اشباع نظری نیز تکرار شد و در این راستا اطلاعات جدیدی اضافه نشد و داده‌های به‌دست‌آمده در حال تکرار بودند. گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل به صورت هم‌زمان انجام شد این روند تا پایان مطالعه و دستیابی به اشباع داده‌ها ادامه یافت. تحلیل داده‌ها و اطلاعات در تحقیق پدیده‌شناسی، یک الگوی منظمی از تکرار جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده‌هاست. بدین صورت که پژوهشگر، داده‌ها را جمع‌آوری می‌کند، سپس آنها را تحلیل کرده و مجدداً داده‌های بیشتری جمع می‌کند تا اشباع داده‌ها رخ دهد. در این پژوهش باتوجه به اینکه روش، پدیدارشناسی توصیفی است، از روش هفت‌مرحله‌ای کلابزی (۱۹۷۸) و همچنین از نرم‌افزار MaxQDA برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

صحت در پژوهش پدیدارشناسی همچون تحقیقات کیفی به معنای صحت و کفایت روش کار می‌باشد. روایی کیفی دارای اهمیت است، اما به علت تنوع فراوان در انواع رواسازی‌های کیفی و تفسیرهای ارائه‌شده در این ارتباط، انتخاب رویکردی مناسب بسیار دشوار است. در مجموع بررسی روایی کیفی یعنی سنجش این موضوع که آیا اطلاعات به‌دست‌آمده از طریق جمع‌آوری داده‌های کیفی دقیق و باورپذیر است یا خیر؟ برای تعیین این روایی، راهبردهایی وجود دارد و پژوهشگران کیفی معمولاً بیش از یک روش را مورد استفاده قرار می‌دهند. روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژه پایایی و روایی کمی، از ملاک اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴) قابلیت اعتماد، به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد. برای تأمین اعتمادپذیری از روش گوبا و لینکولن استفاده شد. آنها چهار ملاک باورپذیری، اعتمادپذیری، تأییدپذیری و قابلیت انتقال را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل‌باوربودن یا قانع‌کننده‌بودن پژوهش در ارتباط است، باورپذیری را استدلال‌ها و فرایندهای ضروری برای اعتماد به نتیجه تحقیق بیان می‌دارد (ابوالمعالی، ۱۳۹۱). در این پژوهش برای باورپذیری از چهار روش ممیزی بیرونی و بازبینی نتایج توسط اطلاع‌رسان‌ها و درگیری طولانی مدت استفاده شد.

## یافته‌ها

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیق، تحلیل پدیدارشناسی و روش ۷ مرحله‌ای کلابزی می‌باشد. لذا ۱۲ مصاحبه انجام و مورد تحلیل کامل قرار گرفت که در ادامه، ابتدا ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان و

سپس مراحل ۷ گانه شرح داده شده است. جدول (۱) ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان شامل شرکت مربوطه و موضوع فعالیت شرکت را نشان می‌دهد.

جدول ۱. فهرست شرکت‌ها و ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

شماره مصاحبه	نام شرکت	موضوع فعالیت	تحصیلات مدیر	جنسیت	تعداد کارکنان
۱	پارس لیان پروژه ایرانیان	معماری و شهرسازی برمبنای مهندسی ارزش	دکتری	مذکر	۱۵
۲	پژوهش محور سرزمین آریایی	ساخت لایه‌های نانوکامپوزیتی پلیمری	دکتری	مذکر	۸
۳	یاخته‌سازان جوان جم	بیوتکنولوژی کشاورزی	فوق لیسانس	مؤنث	۹
۴	ایمن‌آوران شبکه سانا	تولید نرم‌افزار (اپلیکیشن سفارش غذا چیزفود)	لیسانس	مذکر	۱۳
۵	نانومواد کربنی ویرا	تولید و سنتز نانو مواد	دکتری	مذکر	۷
۶	نواندیشان محیط پاک	آزمایشگاه معتمد محیط زیست و HSE	فوق لیسانس	مؤنث	۱۰
۷	داده کاوان علم و صنعت	آی.تی و نرم‌افزار	لیسانس	مذکر	۱۲
۸	ایمن گامان آذر مهر	آزمایشگاه شیمی، ایمنی و آتش نشانی	فوق لیسانس	مذکر	۱۱
۹	سیمرغ هوشمند انرژی	هوشمندسازی گلخانه‌ها، مرغداری‌ها و صنایع	فوق لیسانس	مذکر	۱۵
۱۰	راشین صنعت	اوپتیک لیزر و کنترل حرکت	فوق لیسانس	مذکر	۱۰
۱۱	بستر رویش و کشت ترگل	تبدیل ضایعات خرما به بستر کشت گلخانه	فوق لیسانس	مذکر	۹
۱۲	ولتاژ گسترکنگان	حفاظت کاتدیک و کنترل خوردگی	لیسانس	مذکر	۱۵

## مرحله اول

در مرحله اول تحلیل پدیدارشناسی و روش ۷ مرحله‌ای کلایزی، ابتدا به گفتگوهای ضبط شده شرکت کنندگان به منظور به دست آوردن یک احساس و مانوس شدن با آنها به طور مکرر گوش داده شد و تمام توصیف‌های ارائه شده که به طور مرسوم پروتکل نامیده می‌شود، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته شد.

لذا مصاحبه کامل هر مصاحبه‌شونده در جدول نوشته شده و سپس مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. در جدول (۲) نمونه‌ای از متن‌های مصاحبه آورده شده است.

## جدول ۲. جدول نمونه مصاحبه‌ها

شماره مصاحبه	نمونه متن مصاحبه
شماره ۲	«یکی اینکه ایده‌های جدیدی که دارن، نیاز هست که بابت تست‌های اون هزینه‌ها پرداخت بشه، اونا رو ساپورت مالی می‌کنیم که تستاشون رو رو این انجام بدن، ولو اینکه این کار با خطا مواجه بشه یا اینکه نتیجه مطلوب و دلخواه رونده ولی خب اون رو ما حمایت می‌کنیم و این که اگر دچار اشتباه بشن اونا رو سرزنش نمی‌کنیم...» «توی جلسات ماهیانه که داریم بحث‌هایی رو انجام می‌دیم مثل بحث‌های انگیزشی، از طرف حالا مدیری که من هستم، در حال حاضر هدف‌های درازمدت شرکت رو تشریح می‌کنیم که نیروها همیشه انگیزه داشته باشن و بدونن هدف شرکت چی هست ...»
شماره ۴	«ما همون اول اومدیم وظایف هر شخص رو در هر حوزه مشخص کردیم اگر کسی اون وسط مبحثی بود چیزی بود که نیاز داشت و بلد نبود سعی کردیم براش دوره برگزار کنیم... فیلم‌های آموزشی نیاز باشه براش بیاریم و با او همکاری می‌کردیم که حالا اون چیزهایی که نیاز است رو یاد بگیره...» «ما به‌صورت دوره‌ای مرتب رصد می‌کردیم یا اگر می‌دید کسی خیلی سفارش می‌داده یک مدت است که سفارش نمی‌ده بررسی می‌کردیم تماس می‌گرفتیم بعد مشخص می‌شد، آره مثلاً از پیک راضی نبوده برخورد پیک بد بوده، غذایی که از یک رستوران می‌برده مدام مشکل داشته بارها بوده با چند تا رستوران کلا قرارداد را لغو کردیم به‌خاطر اینکه غذاشون بد بود و این را همه مدیران فناوری اطلاعات هستیم»
شماره ۸	«یک هدف گذاری که کردیم آمدمم با توجه به مشکلاتی که در سال اول داشتیم یک هدف گذاری کردیم برای خودمان آمدمم چشم‌انداز سال‌های بعد را مشخص کردیم... یک تعیین برنامه زمان‌بندی هم تهیه کردیم که بتوانیم از دل آن نهایتاً یک خروجی برای خودمان بگیریم...» «دستورالعمل‌هایی که داشتیم را آخرین ویرایش را به‌طور مرتب و مستمر یعنی در واقع پایش آنلاین می‌تونم بگم، اینها را در نظر گرفتیم و مرتب در اختیار همکارانمان می‌گذاریم... خروجی این کار هم معمولاً در همان جلسات هفتگی با همدیگر تبادل نظر می‌کردیم.»
شماره ۱۱	«اولین کاری که کردم این بود که اومدم چارت سازمانی رو به‌صورت غیرمتمرکز مشخص کردم. خب این محاسنی داشت که مثلاً در شرکت ارتباطات سریع تر شکل می‌گرفت» «مسئله دیگه که از اول تأسیس شرکت تأکید داشتم این بود که با اعضا می‌نشستیم و مسائل شرکت رو با هم درمی‌آوردیم... کار دیگه که من انجام می‌دادم این بود که به همه پیشنهادات رسیدگی می‌کردم که کارکنان بدونن نظر همه محترمه و مهم.» «ما مرتب جلسه می‌ذاریم و این جلسات گفتگو به‌صورت منظم سعی می‌شه برگزار بشه و تو این جلسات معمولاً منابع علمی مقالاتی یا سایتی اگر باشه و مرتبط با کارمون معرفی می‌کنیم یا کارکنان معرفی می‌کنن. تو این جلسات مسائلی که کارکنان رصد کردن و مربوط به حوزه خودشون می‌شه.»

شکل (۱) خروجی نرم افزار MaxQDA، ابرواژگان را نشان می دهد. براساس فراوانی تکرار واژگان در متن مصاحبه ها، واژگان شرکت، دانش و محیط، بیشترین تکرار را داشته اند.



شکل ۱. خروجی نرم افزار MaxQDA، ابرواژگان

### مرحله دوم

در مرحله دوم، پس از خواندن تمامی مصاحبه ها، اطلاعات بامعنی و مرتبط با پدیده مورد بحث، مشخص شد و بدین ترتیب عبارات معنی دار مربوط به تجارب مدیران شرکت های دانش بنیان در خصوص رهبری دانشی از متن از مصاحبه استخراج شد. جدول (۳) نمونه ای از عبارات استخراج شده را همراه شماره مصاحبه نشان می دهد.

جدول ۳. جدول نمونه عبارات استخراج شده

شماره مصاحبه	مفاهیم صورت بندی شده	کد عبارت
۱	تشکیل جلسات هماهنگی جهت بررسی طرح ها و تبادل اطلاعات و دانش	۲
۱	به کارگیری نفرات تازه کار در کنار افراد باسابقه جهت کسب تجربه	۱۸
۲	عدم سرزنش کارکنان به دلیل به دست نیاوردن نتایج دلخواه	۴۲
۲	متقبل شدن هزینه دوره های آموزشی متناسب با اهداف شرکت و اخذ گزارش از کارکنان	۴۹

شماره مصاحبه	مفاهیم صورت‌بندی شده	کد عبارت
۳	شرکت کارکنان در همایش‌های بین‌المللی به دلیل ابعاد کشوری و جهانی موضوع فعالیت شرکت	۷۵
۳	ارتباط با متخصصان کشورهای دیگر در فضای آنلاین	۷۸
۴	مشخص کردن وظایف هر شخص در حوزه	۹۵
۴	عدم برخورد تند با اشتباهات	۱۰۳
۶	برطرف کردن و جلوگیری از تکرار اشتباهات با ارائه آموزش‌های صحیح و بیشتر در شرکت	۱۲۸
۶	الزام کارکنان به مطالعه زیاد در صورت بروز اشتباه از طرف آنان	۱۲۹
۶	دادن پاداش‌های درونی و بیرونی در صورت موفقیت افراد	۱۳۰
۸	قراردادن آخرین نسخه دستورالعمل‌ها در دسترس کارکنان	۱۴۴
۸	ارائه اولویت‌های پژوهشی و علمی شرکت به صورت پوستر	۱۴۹
۹	تشکیل تیم تحقیق و توسعه در ابتدای شکل‌گیری شرکت	۱۵۹
۱۰	ساختار شرکت بر مبنای تحقیق و توسعه تعیین شده است	۱۷۱
۱۰	در جلسات تجربیات مربوط شکست‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود.	۱۷۶
۱۱	همه پیشنهادات و نظرات کارکنان محترم شمرده می‌شوند.	۱۸۲
۱۱	برگزاری دوره مستندسازی دانش و تجربیات برای کارکنان جهت تقویت حافظه سازمانی	۱۹۱
۱۱	ایجاد فضای رقابتی یادگیری و اشتراک دانش با اختصاص مشوق‌هایی از قبیل تقبل هزینه دوره آموزشی	۱۹۴
۱۲	تشویق و اجازه‌دادن کارکنان به آموزش راهکارهای جدید	۱۹۵
۱۲	اختصاص درصدی از درآمد شرکت برای کارهای تحقیقاتی و پژوهشی	۲۰۱

### مرحله سوم

در مرحله سوم، عبارات معنی‌دار صورت‌بندی شد. در واقع سعی شد تا از هر عبارت، یک مفهوم که بیانگر معنی و بخش اساسی تفکر فرد است، استخراج شود. در واقع در این مرحله تلاش شد تا به معنای هر یک از جملات مهم پی‌برده شود. این مرحله تحت عنوان فرموله کردن معانی شناخته شده است، به شرح جدول (۴) می‌باشد.

جدول ۴. نمونه معانی فرموله شده

کد مفاهیم فراگیر (اصلی)	کد مفاهیم هم‌دسته (جایگزین اولیه)	کد مفاهیم اولیه
سیاست‌های آموزشی	خدمات آموزشی شرکت‌محور	۱۹. به‌کارگیری نفرات تازه کار در کنار افراد با سابقه جهت کسب تجربه ۲۰. در اختیار گذاشتن اطلاعات بدون قید و شرط به افراد تازه‌وارد
	هزینه‌های آموزشی شرکت‌محور	۲۱. متقبل شدن هزینه‌های دوره‌های آموزشی کارکنان توسط شرکت ۲۶. پرداخت بخشی از هزینه دوره‌ها توسط شرکت‌کننده دانستن ارزش دوره و تمرکز بر آن
سیاست‌های حمایتی	عدم تنبیه کارکنان	۵۱. عدم سرزنش بکارکنان به دلیل به‌دست‌نیاموردن نتایج دلخواه ۱۰۴. عدم تنبیه کارکنان در صورت عدم توانایی انجام یک فعالیت
	جبران خدمات پولی - مالی	۱۵. اعطای پاداش در صورت انجام کار به صورت بهینه ۱۸۰. اعطای سهام شرکت به کارکنان
سیاست‌های مشارکتی / ارتباطاتی	تسهیل فعالیت از طریق صمیمیت	۱۳۶. ایجاد جو صمیمی بین اعضا در شرکت ۹۹. ایجاد محیط دوستانه در شرکت جهت اظهار راحت نقطه نظرات
	ایده پروری و ایده طلبی در انجام امور	۱۳۷. در شرکت نظر همه مهم است. ۱۵۱. آزادی اظهار نظر ولو اشتباه
	یگانگی زندگی کاری با اهداف سازمانی	۱۸۹. تعیین اهداف شرکت با مشارکت دادن همکاران در جلسات متعدد ۹۴. برگزاری جلسات منظم جهت بررسی روند کار با همکاری کارکنان
سیاست‌های توسعه‌ای با محوریت دانش	پویاسازی (عادی سازی) تحقیق و توسعه	۱۶۴. تشکیل تیم تحقیق و توسعه ابتدای شکل‌گیری شرکت ۱۶۵. تعریف وظایف خاص در چارت سازمانی طبق تحقیق و توسعه
	کاربرد قابلیت‌های فضای مجازی در مدیریت پروژه	۱۶۲. تشکیل گروه در شبکه‌های اجتماعی مجازی جهت رصد مسائل ۱۶۳. در دسترس قراردادن اینترنت در محیط کار جهت کسب اطلاعات لازم از فضای مجازی
	استفاده از خبرگان داخلی و خارجی	۱۱۰. استفاده از اساتید دانشگاه به‌عنوان مشاور در کنار تیم‌های کاری ۱۱۷. استفاده از اساتید برجسته داخلی و خارجی به‌عنوان مشاور
سیاست‌های توانمندسازی شرکت	خودتعیین‌کنندگی و مشارکت در شیوه‌های انجام کار	۱۲۴. مورد بحث قراردادن شیوه‌نامه‌های انجام کار بین کارکنان ۱۹۴. نصب‌العین قراردادن راهبردهای مأموریت و چشم‌انداز در تمامی محیط شرکت
	گسترش اختیار	۱۶. تفویض اختیار به افراد جهت انجام کار به شرط کیفیت و حق اعمال سلیقه ۹. مدیریت پروژه‌ها به صورت تیمی و ساختار غیر متمرکز

### مرحله چهارم

در مرحله چهارم، پس از توافق در مورد تمامی مفاهیم صورت‌بندی‌شده، دسته‌بندی این مفاهیم به خوشه‌هایی که منعکس‌کننده ساختار منحصربه‌فردی از تم‌ها هستند، آغاز می‌شود. در این مرحله طبق آنچه که کلایزی ارائه داده است، هنگامی که برای هر عبارت معنی دار، مفاهیم صورت‌بندی‌شده‌ای در نظر گرفته شد، به دسته‌بندی این مفاهیم در قالب خوشه‌های پرداخته شد. سپس گروه‌هایی از این خوشه‌ها که منعکس‌کننده دیدگاهی خاص هستند با هم ادغام شده تا بدین ترتیب ساختاری متمایز از محورهای استخراج‌شده ایجاد شود. جدول (۵) نمونه‌ای از محورهای استخراج‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نمونه محورهای استخراج‌شده

مفاهیم فراگیر (اصلی)	کد مفاهیم جایگزین	کد مفاهیم اولیه
سیاست‌های آموزشی	خدمات آموزشی	ارائه آموزش‌های لازم به افراد تازه‌وارد به شرکت در بد استخدام
	شرکت‌محور	برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای کارکنان
	هزینه‌های آموزشی شرکت‌محور	تقبل هزینه‌های دوره‌های آموزشی کارکنان توسط شرکت کمک مالی به اعضای تیم حتی در زمان رکود فعالیت‌ها
سیاست‌های حمایتی	عدم تنبیه کارکنان	عدم سرزنش کارکنان در صورت بروز اشتباه اجازه‌دادن فرصت آزمون و خطا به کارکنان
	جبران خدمات غیرپولی - مالی	قدردانی از افرادی که راهکارهای جدید ارائه می‌کنند وقت گذاشتن بیشتر مدیر در بحث‌های دانشی جهت انگیزه کارکنان
	جبران خدمات پولی - مالی	اعطای پاداش‌های مالی در راستای ترغیب به کارگیری دانش اختصاص بخشی از درآمد به فرد در صورت ایفاکردن نقش مؤثر در پروژه
	یگانگی زندگی کاری با اهداف سازمانی	تعیین چشم‌انداز و اهداف سازمانی با مشارکت کارکنان بیان مستمر اهداف و وظایف کاری و دستاوردهای شرکت برای کارکنان
مشارکت در فعالیت‌ها	مشارکت در فعالیت‌ها	انتقال تجربیات و پاسخ با سؤالات حتی در حین انجام پروژه برگزاری جلسات غیررسمی جهت تسهیل تبادل دانش و اطلاعات



کد مفاهیم اولیه	کد مفاهیم جایگزین	مفاهیم فراگیر (اصلی)
مهندسی ساختار شرکت با رویکرد و اولویت تحقیق توسعه	پویاسازی (عادی سازی) تحقیق و توسعه	سیاست‌های توسعه‌ای دانش محور
اختصاص درصدی از درآمد شرکت برای فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی		
عضویت کارکنان در گروه‌های مجازی تخصصی برای کسب اطلاعات جدید	کاربرد قابلیت‌های فضای مجازی در مدیریت پروژه‌ها	
در دسترس قرار دادن زیرساخت‌های فضای مجازی برای کارکنان جهت تسهیل ارتباط		
تفویض اختیار به افراد جهت انجام کار به شرط کیفیت و حق اعمال سلیقه	گسترش اختیار	سیاست‌های توانمندسازی شرکت
اجازه به کارکنان جهت پرداختن به علایق خود در ارتباط با کار	ارزیابی و بازخور از مشتری	
شناخت بازار و نیازها از طریق رصد منظم و دوره‌ای مشتریان		
برگزاری جلسات متعدد با مشتریان و گرفتن نقطه‌نظرات آنان		

### مرحله پنجم

در مرحله پنجم، به شرح جامعی از پدیده پرداخت شده است. شرح جامع شامل روایتی از همه ابعاد تجارب زیسته شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی برای شرکت‌کنندگان مصاحبه می‌باشد. این مرحله با توجه به جداول و مراحل فوق و محورهای ۵ گانه احصاشده به صورت زیر انجام شد:

### سیاست‌های آموزشی

این محور در قالب خوشه‌های خدمات آموزشی شرکت محور و هزینه‌های آموزشی شرکت محور وارد دسته‌بندی شد. لذا یکی از تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی، آموزش کارکنان با محوریت شرکت می‌باشد که به نحو مطلوب می‌تواند بهره‌وری نیروی کار و در راستای آن عملکرد شرکت را ارتقا بخشد. پیگیری سیاست‌های آموزشی و آموزش کارکنان به عنوان مؤثرترین راه تجدید و احیای استعداد‌های انسانی و ایجاد بستری مناسب برای هماهنگی بیشتر مؤسسات و نهادها با وظایفی که از آنها انتظار می‌رود، می‌باشد. از آنجاکه آموزش کارکنان باعث شکل‌گیری مهارت‌های

ادراکی، ایجاد و تقویت خودباوری، پرورش خلاقیت، تحقق کار گروهی، پرورش و ظهور و رشد وجدان کاری، آموزش‌های شغلی و تخصصی، آموزش اخلاقی ارزیابی می‌شود، آن را از بهترین فعالیت‌های هر سازمانی تشخیص داده‌اند.

### سیاست‌های حمایتی

این محور در قالب خوشه‌های تأمین آسایش کارکنان، عدم تنبیه کارکنان، جبران خدمات غیرپولی- مالی، جبران خدمات پولی- مالی شد. بنابراین، یکی از تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی، در راستای سیاست‌های حمایتی است که برای کارکنان خود در نظر گرفته است. تمامی مصاحبه‌شوندگان معتقد بر تشویق کارکنان و عدم تنبیه آنان در صورت بروز اشتباهات می‌باشند که منجر به ایجاد انگیزه در آنان شده و بازدهی و بهره‌وری نیروی کار را افزایش خواهد داد. رهبران حمایت‌گر می‌توانند در شرایط مختلف برای یک سازمان سودمند باشند و می‌توانند رضایت کارمندان و تمایل آنها را به انجام کار اضافی افزایش دهند و در عین حال از هزینه استخدام و آموزش نیروهای جدید می‌کاهند.

### سیاست‌های مشارکتی / ارتباطی

این محور در قالب خوشه‌های تسهیل فعالیت از طریق صمیمیت، ایده‌پروری و ایده‌طلبی در انجام امور، یگانگی زندگی کاری با اهداف سازمانی، مشارکت در فعالیت‌ها، تبادل تجربیات دسته‌بندی شد. لذا یکی از تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی، سیاست‌های مشارکتی / ارتباطی می‌باشد. در صورتی که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، کارکنان خود را در تمام زمینه‌های اداره امور و مشکلات و مسائل پیش‌آمده دخالت دهد و با آنان مشورت نماید، می‌تواند نظرات بیشتری را برای انجام امور داشته باشد و از این نظرات بهترین تصمیم را اتخاذ نماید. همچنین کارکنان هنگامی که می‌بینند نظر آنها در محیط کار مهم است، انگیزه آنان برای کار و تلاش بیشتر شده و بهره‌وری آنان بالا خواهد رفت. این نظرسنجی در قالب مشارکت، تبادل اطلاعات و تجربیات و تعیین اهداف و چشم‌انداز برای شرکت دانش‌بنیان است. همچنین حفظ احترام به کارکنان و روابط دوستانه با آنان در تمامی مصاحبه‌ها به آنها اشاره شده و اهمیت بسیاری برای آن قائل شده است. مدیران تمامی شرکت‌های دانش‌بنیان اظهار داشتند که روابط دوستانه با کارکنان خود دارند و به نظرات آنان احترام می‌گذارند. آنان معتقدند که روابط

دوستانه منجر به راحتی و آسایش کارکنان و علاقمندی به کار و فعالیت شده و آنها بهتر می‌توانند نظرات خود را برای بهبود عملکرد شرکت ارائه دهند.

### سیاست‌های توسعه‌ای دانش‌محور

این محور در قالب خوشه‌های تشویق یادگیرندگی سازمانی، پویاسازی تحقیق و توسعه، دانش‌محوری مدیر، زیرسازی ارتباط با منابع علمی، کاربرد قابلیت‌های فضای مجازی در مدیریت پروژه‌ها دسته‌بندی شد. لذا یکی از تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی، سیاست‌های توسعه‌ای دانش‌محور می‌باشد. از آنجا که شرکت‌های دانش‌بنیان براساس توسعه علم و دانش هستند، لذا مدیران شرکت باید به هر شکل دانش را در شرکت توسعه دهند. یکی از روش‌های گفته‌شده توسط مدیران، شبکه‌های مجازی و اینترنت است که توسط ایجاد گروه‌ها و تبادل نظر در این گروه‌ها، به بحث‌های علمی در حیطه فعالیت شرکت پرداخته می‌شود. ارائه مقالات و کتاب‌ها در این شرکت‌ها به روش‌های مختلف نیز یکی دیگر از روش‌های توسعه دانش است که توسط مدیران انجام می‌شود. بدین ترتیب زمینه برای تحقیق و توسعه شرکت و یادگیری و اشتراک دانش در دسترس کلیه کارکنان قرار می‌گیرد. همچنین شرکت‌های دانش‌بنیان با جلسات علمی، می‌توانند ایده‌های جدید کارکنان را شنیده و مورد ارزیابی قرار دهند. یکی دیگر از مواردی که برخی مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره نمودند، مسئله دانش مدیر است که برای شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

### سیاست‌های توانمندسازی شرکت

این محور در قالب گسترش اختیار، ارزیابی و بازخورد از مشتری دسته‌بندی شد. لذا یکی از تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی، سیاست‌های توانمندسازی شرکت می‌باشد. توانمندسازی شرکت در راستای دو عامل است که می‌تواند در جهت مخالف هم عمل کنند. اما وجود این دو عامل به صورت مخالف و هر کدام در جایگاه خود، می‌تواند منجر به افزایش توانمندی شرکت شود. یکی از این عوامل تفویض اختیار به کارکنان است که کارکنان احساس راحتی در کار و فعالیت خود نموده و بتوانند با انگیزه بیشتری به تولید دانش پردازند. یکی دیگر از این عوامل، تعیین قوانین برای کارکنان است که آنها بدانند در شرکت مجموعه‌ای از قوانین و مقررات وجود دارد و این قوانین

در دسترس آنها باشد تا به‌طور جدی‌تر به فعالیت خود پردازند. همچنین یک عامل دیگر یعنی ارزیابی بازخورد و مشتری نیز برای شرکت‌های دانش‌بنیان و ارتقای عملکرد آنان بسیار اهمیت دارد. با توجه به این عامل، باید بازخورد شرکت و نظرات مشتریان به‌صورت مداوم توسط مدیر شرکت کنترل شود.

### مرحله ششم

در مرحله ششم روش کلایزی، توصیف تفصیلی از تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی به یک ساختار بنیادین تقلیل می‌یابد. در واقع، به شناسایی ساختار اصلی برای توصیفات ارائه‌شده پرداخته و ساختاری اساسی از جوهره پدیده تجربه شده تبیین می‌شود. جدول (۶) این مرحله را نشان می‌دهد که شامل محور استخراج‌شده، خوشه و فراوانی کدهای مربوط به تم‌ها و خوشه‌ها می‌باشد.

جدول ۶. تم استخراج‌شده، خوشه و فراوانی کدهای مربوطه

خوشه (فراوانی)	محور (فراوانی)
خدمات آموزشی شرکت محور (۱۱) هزینه‌های آموزشی شرکت محور (۸)	سیاست‌های آموزشی (۱۹)
تأمین آسایش کارکنان (۳) عدم تنبیه کارکنان (۱۴) جبران خدمات غیرپولی - مالی (۱۱) جبران خدمات پولی - مالی (۱۱)	سیاست‌های حمایتی (۳۹)
تسهیل فعالیت از طریق صمیمیت (۹) ایده‌پروری و ایده‌طلبی در انجام امور (۱۵) یگانگی زندگی کاری با اهداف سازمانی (۱۶) مشارکت در فعالیت‌ها (۱۱) تبادل تجربیات (۱۱)	سیاست‌های مشارکتی / ارتباطی (۶۲)
تشویق یادگیرندگی سازمانی (۱۳) پویاسازی (عادی‌سازی) تحقیق و توسعه (۷) دانش‌محوری مدیر (فرهنگ دانشی مدیر) (۱۱)	سیاست‌های توسعه‌ای دانش محور (۶۵)

محور (فراوانی)	خوشه (فراوانی)
	زیرسازی ارتباط با منابع علمی (بسط ارتباط با منابع علمی) (۱۳) کاربرد قابلیت‌های فضای مجازی در مدیریت پروژه‌ها (۱۳) استفاده از خبرگان داخلی و خارجی (۸)
سیاست‌های توانمندسازی شرکت (۲۴)	خودتعیین‌کنندگی و مشارکت در شیوه‌های انجام کار (۱۴) گسترش اختیار (۳) ارزیابی و بازخور از مشتری (۷)

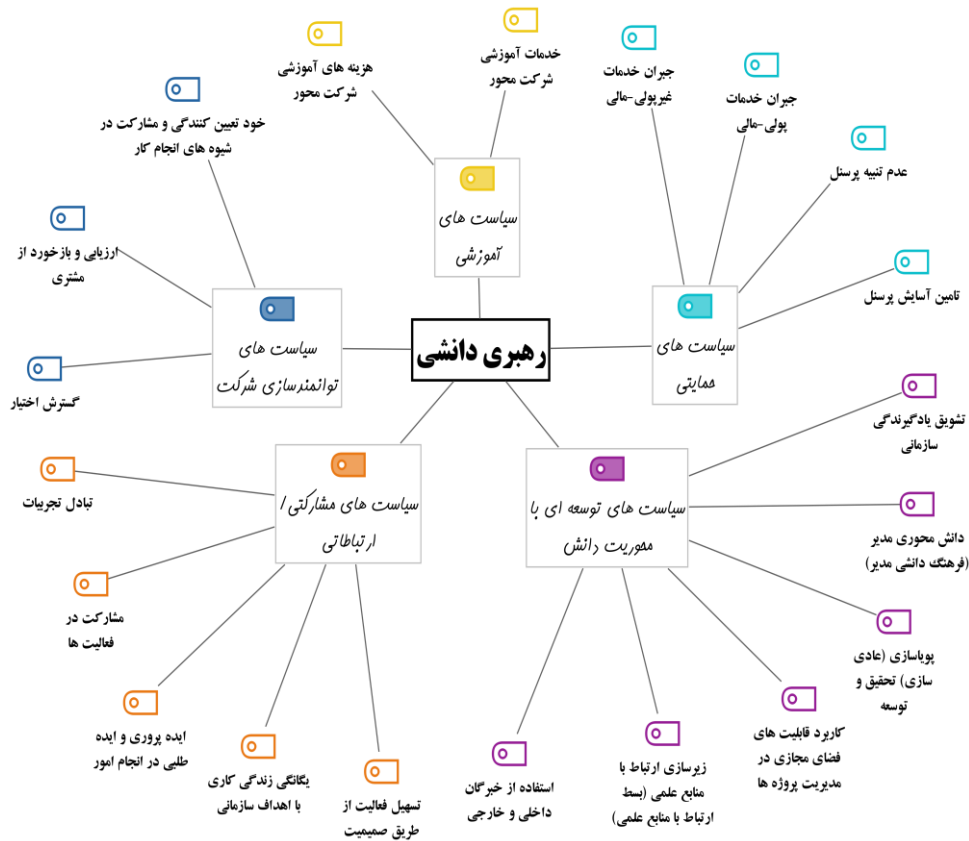
همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۱۹ کد مربوط به محور سیاست‌های آموزشی، ۳۹ کد مربوط به محور سیاست‌های حمایتی، ۶۲ کد مربوط به محور سیاست‌های مشارکتی/ارتباطی، ۶۵ کد مربوط به محور سیاست‌های توسعه‌ای دانش محور و ۲۴ کد مربوط به محور سیاست‌های توانمندسازی شرکت است. شکل (۲) خروجی نرم‌افزار MaxQDA درخصوص مدل رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان را نشان می‌دهد.

### مرحله هفتم

مرحله هفتم و نهایی روش کلایزی با هدف اعتبارسنجی یافته‌های مطالعه صورت می‌گیرد. برای تأمین اعتمادپذیری از روش گوبا و لینکولن استفاده شد. آنها چهار ملاک باورپذیری، اعتمادپذیری، تأییدپذیری و قابلیت انتقال را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع کننده بودن پژوهش در ارتباط است. باورپذیری را استدلال‌ها و فرایندهای ضروری برای اعتماد به نتیجه تحقیق بیان می‌دارد (ابوالمعالی، ۱۳۹۱). در این پژوهش برای باورپذیری از چهار روش ممیزی بیرونی و بازمینی نتایج توسط اطلاع‌رسان‌ها و درگیری طولانی مدت استفاده شد.

ممیزی بیرونی: در روش ممیزی بیرونی کسی که به روش کار ما نظارت دارد، روش کار را مورد بازمینی قرار می‌دهد، مانند استاد راهنما و مشاور که در پژوهش حاضر از نظرات آنها استفاده شده است.

روش کنترل مداوم: در ثبت داده‌های بخش کیفی نیز تلاش محقق بر آن بود که فرایند تحقیق با جزئیات ثبت شود. از روش کنترل مداوم شده است تا روایی درونی یافته‌ها محقق شود.



شکل ۲. مدل رهبری دانشی

بازبینی نتایج: در بازبینی و بررسی صحت اطلاعات به‌دست آمده، برای جلوگیری از بدفهمی محقق، اطلاعات به‌دست آمده دوباره به اطلاع‌رسان‌ها نشان داده شد و مورد آنان قرار گرفت.

درگیری طولانی‌مدت: محقق زمانی طولانی‌مدت (حدود ۱۰ ماه) درگیر موضوع پژوهش بود و در ایام سال تحصیلی به‌طور غیررسمی با تعدادی از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مصاحبه نمود. همچنین بخشی از این زمان به حضور در فضای شرکت‌ها و تعامل با مدیران در فضای شرکت اختصاص یافته است.

## بحث و نتیجه گیری

شرکت‌های دانش‌بنیان نیاز به مدیریت پیچیده‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند. با این وجود به دلیل آنکه معمولاً این شرکت‌ها توسط مهندسين جوان و بدون آموزه‌های مدیریت و رهبری لازم تأسیس و هدایت می‌شوند. لذا عموماً این مؤسسات در سال‌های اولیه به شدت درگیر مسائل و مشکلات مدیریتی هستند. به عنوان مثال برخی پژوهشگران دریافتند که مدیر-مالکان شرکت‌های کوچک، بعضاً حتی معنی واقعی مدیریت منابع انسانی را درک نمی‌کنند. شرکت‌های فناوری براساس یک فرصت فنی و مهندسی شکل می‌گیرند و براساس ضعف در ارتباطات مختلف در داخل یا خارج سازمان شکست می‌خورند، اما براساس توانمندی‌های رهبری رشد و توسعه می‌یابند. بنابراین ایجاد، تقویت و توسعه کلیه مهارت‌های رهبری در کلیه شئون مهندسی سازمان، عامل اصلی موفقیت شرکت‌های فناوری خواهد بود. تلفیق این دو یعنی ارتباط بین مباحث دانش‌بنیان و رهبری برای شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان می‌تواند بسیار راهگشا باشد. همچنین با کمک یک فرایند مؤثر تحت عنوان رهبری دانشی به صورت تلفیق توانایی‌های مهندسی و قدرت رهبری به خوبی می‌توان به اهداف سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان شامل ایجاد دانش فنی، ایجاد محصول، ایجاد مشتری و پویایی سازمان دست یافت. به کمک رهبری دانشی فعالیت‌های اصلی شرکت دانش‌بنیان تداوم یافته و اهداف اصلی سازمان قابل حصول‌تر خواهد بود. همچنین می‌توان گفت که رهبری دانشی با تأثیرگذاری و استفاده از ذخایر پنهان و آشکار دانش و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند یک ابزار و شیوه موفق در جهت هرچه کارا تر نمودن آنها به شمار آید. همچنین می‌توان گفت مدیران با تأکید بر رهبری دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری تغییراتی از قبیل: ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب جهت استفاده از دانش، جایگزین کردن سرمایه‌های فکری به جای سرمایه‌های قابل لمس در شرکت‌ها، خلق محیطی مناسب برای مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی به وجود آورند.

این پژوهش با هدف بررسی تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی انجام شد. لذا جهت انجام تحقیق، ۱۲ مصاحبه از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان صورت گرفت. سپس مصاحبه‌های توسط روش پدیدارشناسی با رویکرد ۷ مرحله‌ای کلایزی مورد تحلیل قرار گرفت. پژوهش به طور کلی دارای یک سؤال به شرح زیر بود:

• تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی چه می‌باشند؟ همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داد، مهم‌ترین تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در زمینه رهبری دانشی شامل ۵ محور می‌باشد که عبارتند از: ۱. سیاست‌های آموزشی، ۲. سیاست‌های حمایتی، ۳. سیاست‌های مشارکتی/ارتباطی، ۴. سیاست‌های توسعه‌ای با محوریت دانش، ۵. سیاست‌های توانمندسازی شرکت.

یکی از مهم‌ترین عواملی که به‌عنوان تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه رهبری دانشی وجود دارد، سیاست‌های آموزشی است. چنانچه کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان به‌طور کامل و منظم آموزش ببینند، سطح عملکرد و بهره‌وری آنان افزایش یافته و درنهایت این افزایش بهره‌وری منجر به بهبود عملکرد شرکت خواهد شد. کارکنان شرکت با آموزش در زمینه فعالیت‌های کاری خود می‌توانند به میزان بهتر و بهره‌ورتری فعالیت‌های خود را انجام دهند. روش‌های آموزشی که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان پیاده‌سازی نموده‌اند، به‌صورت کلاس‌های آموزشی، ارائه جزوات و فایل‌های آموزشی، ارائه مقالات و کتاب می‌باشد. رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان توسط سیاست‌های حمایتی از کارکنان خود حمایت کرده و بدین طریق می‌توانند انگیزه آنان را برای ادامه فعالیت در شرکت و ماندگاری در شرکت افزایش دهند و به ارتقای دانش کمک نمایند. کارکنان با تشویق و پاداش، انگیزه کسب می‌کنند و با شوق و هیجان بیشتری به تلاش خود در شرکت ادامه خواهند داد. برخی مواقع کارکنان به دلایل مختلف دچار اشتباهاتی می‌شوند که ممکن است منجر به بروز خطا و زیان‌رسیدن به شرکت شود. در این موقع، مدیران نباید کارکنان را تنبیه نمایند؛ زیرا تنبیه منجر به کاهش انگیزه کارکنان برای ادامه فعالیت شده و روند کاری آنان را با افول مواجه می‌سازد.

سیاست‌های مشارکتی/ارتباطی از نظر مدیران شرکت بسیار می‌تواند در راستای ارتقای دانش در شرکت مؤثر باشد. از نظر مدیران، روابط صمیمی و دوستانه و مشورت با کارکنان به دو دلیل می‌تواند مفید باشد: ۱. ایجاد روابط صمیمی و دوستانه و مشورت با کارکنان منجر به افزایش انگیزه نیروی کار شده و علاقه آنها را به حضور در محل کار خود افزایش می‌دهد، ۲. داشتن روابط صمیمی و مشورت با کارکنان منجر به استفاده از ایده‌های آنان شده و در راستای بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری‌های مدیر نقش بسزایی دارد.

سیاست‌های توسعه‌ای با محوریت دانش به روش‌های مختلف توسط مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان



توصیه شده است. مدیران این شرکت‌ها معتقدند که دانش باید به شکل‌های مختلف در شرکت پیاده‌سازی شود. یکی از این روش‌ها فایل‌ها و کتاب‌های آموزشی است. یکی دیگر از روش‌ها، داشتن اینترنت در محیط کار و تشکیل گروه در شبکه‌های اجتماعی با کارکنان است. یکی دیگر از مواردی که برای پیاده‌سازی دانش و ارتقای آن بسیار اهمیت دارد، دانش مدیر است. لازم است مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان خود از سطح دانش بالا و داشتن تحصیلات بالا برخوردار باشند که کارکنان آنها را الگوی خود قرار داده و بدین ترتیب مقبولیت مدیران میان کارکنان افزایش خواهد یافت. سیاست‌های توانمندسازی شرکت نیز یکی از تجارب زیسته مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای ارتقای دانش می‌باشد. در صورتی که مدیران نسبت به ارزیابی محصولات خود و همچنین نظرسنجی از مشتریان اقدام نماید، بهتر می‌تواند مشکلات و مسائل موجود را شناسایی کرده و نسبت به حل مشکلات اقدامات ویژه داشته باشد. همچنان از طریق تفویض اختیار به کارکنان و وضع قوانین و مقررات و در دسترس بودن آن برای کارکنان نیز توانمندی شرکت افزایش یافته و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان بهبود خواهد یافت. در پایان با توجه به نتایج حاصل از تحقیق به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که موارد زیر را در شرکت خود مدنظر داشته باشند:

۱. تدوین و مشخص کردن اهداف دقیق به‌ویژه در حوزه‌های دانشی با مشارکت خود کارکنان؛
۲. اختصاص بخشی از درآمد شرکت جهت تحقق سیاست‌های آموزشی؛
۳. توجه به نیازهای مالی و مادی کارکنان و هدایت منابع مالی در راستای ترویج مشارکت کارکنان دانشی؛
۴. تدوین اهداف عملکردی مبتنی بر دانش جهت هدایت استعدادها و کارکنان دانشی؛
۵. ارائه پاداش و تشویق کارکنان خود و عدم تنبیه کارکنان در صورت بروز اشتباهات به دلیل کاهش انگیزه در آنان؛
۶. تقبل هزینه‌های آموزش و ارائه کلاس‌های آموزشی و جزوات و کتاب‌ها برای کارکنان در جهت ارتقای دانش؛
۷. داشتن روابط دوستانه و صمیمانه با کارکنان و احترام و مشورت با آنها در کلیه امورات مربوط به شرکت؛

۸. ایجاد گروه‌های مجازی در شبکه‌های اجتماعی با کارکنان و ارائه نظرات و پیشنهادات توسط آنها و مدیر و اشتراک دانش از این طریق؛
۹. اشتراک دانش از طریق جلسات حضوری با کارکنان و شنیدن ایده‌های نو از آنها و در دسترس بودن قوانین و مقررات شرکت برای کارکنان؛
۱۰. ارتقای دانش توسط خود مدیر از طریق مطالعات، تحصیلات و ارائه مقالات علمی مرتبط و چاپ کتاب؛
۱۱. تفویض اختیار به کارکنان برای احساس راحتی و آسایش آنها و پیاده‌سازی ایده‌های نو توسط آنان.

## منابع

- ابوالمعالی، خدیجه (۱۳۹۰)، پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، تهران: نشر علم.
- احمدی، سیدعلی اکبر؛ صالحی، علی و شریف مقدم، هادی (۱۳۹۱)، مدیریت دانش رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی، تهران: دانشگاه پیام‌نور.
- اردلان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر و گیلانی، مریم (۱۳۹۱)، رهبری دانشی، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۱: ۱۰۰-۷۱.
- آتشی، علی؛ رستگار، عباسعلی و دامغانیان، حسین (۱۳۹۸)، مدل رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران: رویکرد تئوری داده‌بنیاد، فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۶(۹۷): ۲۸۷-۲۵۱.
- جاهد، حسینعلی و حسینی شاوون، امین (۱۳۸۹)، مدیریت آموزشی، تهران: مرکز نشر جهش.
- حکیمی، ایمان (۱۳۹۵)، نقش رهبری دانشی در عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان استان کرمان، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، شیراز، مؤسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.
- رضائیان، علی؛ احمدوند، علی محمد و تولایی، روح‌الله (۱۳۸۸)، بررسی الگوهای مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۷: ۳۴-۳۶.
- سفیدچیان، سلمان (۱۳۹۱)، استراتژی رهبری با رویکردی دانش‌محور، پژوهشنامه تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، دوره ۷، شماره ۳۰: ۱-۲۲.
- صالحی، کیوان؛ بازرگان، عباس؛ صادقی، ناهید و شکوهی یکتا، محسن (۱۳۹۴)، بازنمایی ادراکات و تجارب زیسته معلمان از آسیب‌های احتمالی ناشی از اجرای برنامه ارزشیابی توصیفی در مدارس ابتدایی، مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، بهار، دوره، شماره ۹: ۵۹-۱۰۰.
- صفری، محسن؛ آباد، البرز و عاشوری، الهام (۱۳۹۵)، نقش رهبری دانشی بر اقدامات مدیریت دانش و عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی و تجاری استان گیلان، ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری، شماره ۲۸.
- صنوبر، ناصر؛ صبوری فرد، محمد؛ شعاران، افرا و امینی، جعفر (۱۳۹۴)، تأثیر مؤلفه‌های رهبری دانش بر بهبود عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری، فصلنامه تخصصی علوم رفتاری، سال هفتم، شماره بیست‌وچهارم، شماره ۲۴: ۱۰۳-۱۲۰.

عابدی، حیدرعلی (۱۳۸۸)، کاربرد روش تحقیق پدیده‌شناسی در علوم بالینی، **فصلنامه راهبرد**، سال نوزدهم، شماره ۵۴: ۲۲۴-۲۰۷.

فخاری، حسین و سلمانی، داود (۱۳۹۲)، رهبری در مهندسی؛ رویکردی جهت بهبود مدیریت شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان، رشد فناوری، **فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد**، سال نهم، شماره ۳۵: ۵۲-۵۸.

فخاری، حسین؛ سلیمانی، داوود و دارایی محمدرضا (۱۳۹۲)، بررسی اثرات تحریم‌های اقتصادی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان کشور، **فصلنامه سیاست‌های علم و فناوری**، سال پنجم، شماره ۳: ۱-۱۶.

کشاوری، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل و اعظمیان بیدگلی، اعظم (۱۳۹۵)، تدوین مدل ارتباطی رهبری دانشی با مدیریت سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، **نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش**، سال چهارم، شماره ۱: ۸۷-۹۹.

Bozdgan, T. (2013). A Research on Knowledge Leadership Characteristics in Accounting Department Managers in Turkey. **International Journal of Business and Social Science**, 4 (14).

Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 2, 32-44.

Chang, W. ,C, Fan. C. W, Chong. T. L. The Study on Relationship Principals Knowledge Leadership and School Competitive Advantage of Elementary Schools, *Educational administration and evaluation*. 2010; 9: 27-58.

Choo, C.W. (2006). **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**, and ed., Oxford University Press, New York, NY.

Donate, M.J.,& de Pablo, J.D.S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation”, **Journal of Business Research**, Vol. 68 No. 2, pp. 360-370.

Halawi,A,(2005). **Knowledge management system success in knowledge based organizations: an empirical validation utilizing the delone and McLean is success model**, Nova Southeastern University.

Hitt, M.a., & Ireland, R.D., (2000). **The intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research**, Handbook of Entrepreneurship, In: D.L. Sexton and H.A. Landstrom (eds.), Oxford: Blackwell Publishing, pp. 45-63

Hyman , Jack.Sara. Jeff & Fra-Ser Osborne (2006). Small Entrepreneurial Ventures Culture, Change And the Impact on HRM: A Gritical Review, **Human Resource Management**.

- Jones, G. .,& Sallis, E (2013). Knowledge management in education: Enhancing learning & education. Routledge .
- Lakshman, C. (2005). Top Executive Knowledge Leadership, **Journal of Change Management**, Vol. 5, No. 4, pp.429-446.
- Lakshman, C. (2008). Attributional theory of leadership: A model of functional attributions and behaviors. **Leadership & Organization Development Journal**, 29(4), 317-933
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, 30 (4), 338-364.
- Lakshman, C. .,& Parente, R (2008). Supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implications for product performance. **Journal of Management Studies**; 45 (2): 317-342.
- Lin, M., Zhang, X.,& SereneNg, B.C .,& Zhong, L. (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding, **International Journal of Hospitality Management**, 89
- Lina. G. .,& Asta. S. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? – **Procedia-Social and Behavioral sciences.**; 41: 15-22.
- Lyu, C.,& Yang, J.,& Zhang, F.,& Teo, T.S.H. .,& Mu, T. (2020). How do knowledge characteristics affect firm’s knowledge sharing intention in interfirm cooperation? An empirical study, **Journal of Business Research**, 115, 48-60.
- Mabey, C., Kulich, C., &Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. **The International Journal of Human Resource Management**, 23 (12), 2450-2467.
- Malekzadeh Gh (2010). Organizational Intelligence, Powerful Tool for Management of Knowledge Based Firms, **Journal of Technological development**, 22, pp.31-37, , (In Persian).
- Mario J. Donate.,& Jesus D. Sanchez de Pablo (2015). the role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research.**; 68( 2) : 360–370
- Miramini, R. (2008). The new Technology Development Fund. *Journal of Pardis*, 16, pp18-20. , (In Persian).
- Motameni A.,& Husseinabadi M.,& Hemmati A(2010). Success Rate Evaluation of KBF in science and technology parks, **Journal of Technological development**, 32, pp.32-40, (In Persian).
- Sanoubar N.,& Salmani B. (2012) The Effect Of Innovation Stimuli on Innovation Capacity of Knowledge-Based Firms” **Journal of science and technology policy**; 4 (2), pp.91-107, winter (In Persian)
- Sarabia, M. (2007). Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka’s viewpoint, **Journal of Knowledge Management**, 11 (3), 6 – 15.
- Singh, S.K. (2008), “Role of leadership in knowledge management: a study”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12No. 4, pp. 3-15.

- Skyrme, David J. and Amidon, Debra M (1997). **Creating the Knowledge-based Business**, London: Business Intelligence.
- Talebi ,Kambiz,(2004). Entrepreneurship and SMEs Business Environment in Iran, **Journal of Entrepreneurship Research**, pp139-154.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 25 (6), 528-544.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zhang, L .,& Cheng, J. (2015). Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital. **Project Management Journal**, 46 (5), 111-124.