



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2022 (Serial No. 43), Vol. 11, No. 3

## Presenting a Model of Knowledge Oriented Leadership for Organizational Ambidexterity

Azizeh Azizian<sup>1</sup>

Amin Nikpour (Ph. D.)<sup>2</sup>

Zahra Shokoh (Ph. D.)<sup>3</sup>

Mehdi Mohammad Bagheri (Ph. D.)<sup>4</sup>

### Abstract

The purpose of this study is to provide a model of knowledge-oriented leadership for organizational ambidexterity. The current research is a descriptive and correlational type, which was carried out using a survey method. The present study is descriptive and correlational which has been done by survey method. Also In terms of purpose, this study is developmental- applied research. The statistical population of the study to test the model is 19358 employees of health care service organizations in Kerman province that the sample size of 586 people is based on 5 to 10 times the number of questions in the questionnaire. In order to analyze the data, descriptive and inferential statistical methods have been used and the tools of data collection are knowledge oriented leadership questionnaires and organizational ambidexterity. The research findings while confirming the proposed model, showed that are knowledge oriented leadership and some of its dimensions (learning orientation, creating a supportive environment for learning, supporting the learning process at the individual and group level, acting as a role model, knowledge-oriented education, integration of knowledge and innovation, stimulating knowledge dissemination, leadership skills, supporting knowledge sharing, evaluating performance based on knowledge sharing and rewards based on sharing of knowledge) have a positive effect on organizational ambidexterity and among these dimensions, the effect of reward dimension based on knowledge sharing on organizational ambidexterity is greater than other dimensions.

**Keywords:** *Leadership; Knowledge Oriented Leadership; Organizational Ambidexterity; Kerman Province.*

---

1. Ph. D. Student, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran  
(Corresponding Author), nikpour2003@yahoo.com.

3. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.



## ارائه الگوی رهبری دانش محور در جهت دوسوتوانی سازمانی<sup>۱</sup>

عزیزه عزیزیان\*، امین نیک پور\*\*  
زهرا شکوه\*\*\*، مهدی محمدباقری\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۴/۱۲

### چکیده

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی رهبری دانش محور در جهت دوسوتوانی سازمانی است. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. همچنین این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی است. جامعه آماری پژوهش جهت آزمون الگو، ۱۹۳۵۸ نفر از کارکنان بخش اداری سازمان‌های خدمات بهداشتی درمانی استان کرمان هستند که حجم نمونه ۵۸۶ نفر براساس ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سؤالات پرسشنامه در نظر گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های رهبری دانش محور و دوسوتوانی سازمانی هستند. یافته‌های پژوهش ضمن تأیید الگوی پیشنهادی، نشان داد که رهبری دانش محور و ابعاد آن (جهت یابی یادگیری، ایجاد فضای حمایتی از یادگیری، حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی، عمل در نقش الگو، آموزش دانش محور، ادغام دانش و نوآوری، تحریک انتشار دانش، مهارت‌های رهبری، حمایت از تسهیم دانش، ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش و پاداش مبتنی بر تسهیم دانش) بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارند و از بین این ابعاد، تأثیر بعد پاداش مبتنی بر تسهیم دانش بر دوسوتوانی سازمانی بیشتر از سایر ابعاد بوده است.

**کلیدواژه:** رهبری؛ رهبری دانش محور؛ دوسوتوانی سازمانی؛ استان کرمان.

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت دولتی است.

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

nikpour2003@yahoo.com

\*\*\* استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

\*\*\*\* استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

## مقدمه

در عصر حاضر، دنیا به جای ثبات به سمت چیزی در حرکت است که دانشمندان به آن لبه هرچ و مرج (آشوب)<sup>۱</sup> می گویند (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۲). سازمان‌ها برای مواجه شدن با چنین شرایطی، باید بتوانند بیشترین بهره‌برداری را از منابع و توانمندی‌های موجود خود ببرند و از طرف دیگر، بقای سازمان‌ها در برابر این تغییر و تحول‌های محیطی، مستلزم انطباق و انعطاف‌پذیری است (اوریلی و تاشمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). حال آنکه یکی از راهکارهای اساسی سازمان‌ها برای مواجه شدن با این شرایط، دوسوتوانی سازمانی<sup>۳</sup> است (پتل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). دوسوتوانی سازمانی، به‌عنوان توانایی پیگیری هم‌زمان اکتشاف<sup>۵</sup> و بهره‌برداری<sup>۶</sup> و ایجاد تغییرات ناشی از اتخاذ فرایندهای متناقض متعدد در سازمان تعریف شده است (احمد و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). هدف اصلی دوسوتوانی سازمانی، یافتن راهی است که سازمان‌ها بتوانند نه تنها مسئول فعالیت‌های کنونی خود مانند سودآوری و بهره‌وری باشند، بلکه سازگاری با تغییرات محیط سازمانی را نیز مدیریت کنند (یعقوبی، ۱۴۰۰: ۲۹۳). بنابراین، می‌توان گفت که دوسوتوانی سازمانی یک وجه تمایز بین موفقیت - سازمانی و عدم موفقیت است (پوچ و گاراس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). لذا، توجه به دوسوتوانی سازمانی در دنیای پویا و پُرتغییر امروزی، امری ضروری است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۴).

از سوی دیگر، برای اکتشاف و بهره‌برداری از ایده‌های کارکنان، آنها به حمایت و پشتیبانی قابل توجه رهبری نیاز دارند و با تمرکز درست روی رهبری، می‌توان توازنی بین ثبات و تغییر ایجاد کرد، زیرا رهبری از قابلیت‌ها و توانمندی‌های بسیار زیادی برخوردار است (اقبال و غضنفر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران و متخصصان، سبک رهبری مدیران ارشد سازمانی، می‌تواند دوسوتوانی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۹). در این رابطه می‌توان گفت که برخورداری از رویکرد رهبری دانش‌محور<sup>۱۰</sup>، زمینه را برای نوآوری و اکتشاف در سازمان محقق می‌سازد (جعفری و

1. Edge of Chaos
2. O'Reilly & Tushman
3. Organizational Ambidexterity
4. Patel
5. Exploration
6. Exploitation
7. Ahammad et al
8. Posch & Garaus
9. Iqbal & Ghazanfar
10. Knowledge Oriented Leadership

همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، رهبران دانش محور پیروان خود را در مورد چگونگی به دست آوردن و ادغام دانش که منجر به اکتشاف و بهره برداری موفق از دانش می شود، راهنمایی می کنند (دونات و سانچز دپابلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین می توان گفت که دنبال نمودن و تحقق دوسوتوانی سازمانی میسر نخواهد بود، مگر در پرتو به کارگیری رویکرد رهبری دانش محور در سازمان.

از طرف دیگر، امروزه سازمان های خدمات بهداشتی درمانی جایگاه ویژه ای را در جوامع دارا می باشند؛ چرا که ارتباط و تعامل سازمان های خدمات بهداشتی درمانی با عوامل مختلفی چون بخش خصوصی و دیگر سازمان ها و مهم تر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب شده است که این سازمان ها در معرض خواسته ها و انتظارات متفاوت و گوناگونی قرار گیرند (خیاطی، ۱۳۹۲: ۹). به علاوه، امروزه سازمان های خدمات بهداشتی درمانی با تحولات گسترده ای در زمینه دانش و فناوری و مشکلاتی در مدیریت این دارایی ها مواجه هستند (صادقی و پورمحمد، ۱۳۹۹). بنابراین، با توجه به جایگاه ویژه و حساس این سازمان ها و مشکلات سر راهشان، اتخاذ راهبرد دوسوتوانی سازمانی می تواند در رفع نگرانی های مدیران سازمان های خدمات بهداشتی درمانی کمک کننده باشد و همان طور که پیش تر گفته شد، تحقق دوسوتوانی سازمانی میسر نخواهد بود، مگر با کاربردی رهبری دانش گرا. لذا، تحقیق پیرامون تبیین الگوی رهبری دانش محور به منظور دوسوتوانی سازمانی در سازمان های خدمات بهداشتی درمانی از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است.

با توجه به آنچه که گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال ارائه چارچوبی توسعه یافته و نظام مند در خصوص رهبری دانش محور در سازمان های خدمات بهداشتی درمانی است تا گامی هایی اساسی در جهت دوسوتوانی سازمانی در این سازمان ها برداشته شود. بنابراین، هدف از این پژوهش ارائه الگوی رهبری دانش محور در جهت دوسوتوانی سازمانی در سازمان های خدمات بهداشتی درمانی است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش رهبری دانش محور

یکی از جدیدترین نظریه های رهبری که به ایجاد و بازسازی یادگیری و در پی آن، به انتقال یادگیری

1. Donate & Sanchez de Pablo

منجر می‌شود، نظریه رهبری دانش محور است. «اسکایرم<sup>۱</sup>» اولین فردی بود که از عبارت رهبری دانش - محور استفاده کرد. رهبری دانش محور، به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که به موجب آن، فرد از سایر اعضای گروه در فرایندهای یادگیری مورد نیاز برای دستیابی به اهداف گروهی یا سازمانی حمایت می‌کند (ویتالا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). رهبری دانش محور، به معنای هدایت افراد از یک کانال دانشی است. به عبارتی، رهبران سازمان باید کارکنان را برای یادگیری و استفاده از دانش هدایت کنند و در نهایت به اهداف کلی مربوط به دانش دست پیدا کنند (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۶). رهبری دانش محور، به عنوان نگرش یا اقدام، مشاهده شده یا محاسبه شده که خلق، تسهیم و کاربرد دانش جدید را بهبود می‌دهد و در نهایت تغییر در نتایج فکری و جمعی را فراهم می‌سازد، تعریف شده است (نقش‌بندی و جاسمودین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). رهبری دانش محور، شامل ملزومات تحول آفرین، انگیزشی و ارتباطی است که تشویق به یادگیری در چالش‌ها و توانایی کار فکری هم‌زمان را به همراه دارد (النیدی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). ابعاد رهبری دانش محور عبارتند از:

۱. جهت‌یابی یادگیری: در این بعد رهبر دانش محور آموزش را ترویج می‌دهد و با پیروان خود، مسیر توسعه را روشن می‌سازد.
۲. ایجاد فضای حمایتی از یادگیری: این بُعد شامل فعالیت‌هایی است که رهبران با قصد و آگاهی قبلی بر توسعه جو حمایتی محیط کارشان تلاش می‌کنند.
۳. حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی: این بُعد به نقش فعال رهبر به عنوان حامی فرایندهای یادگیری (اعم از فرد محور و گروه محور) اشاره دارد. این نقش رهبری، شبیه به یک مربی یا معلم است.
۴. عمل در نقش الگو: رهبر دانش محور از طریق الگو قرار دادن خود، زیردستان خود را در جهت توسعه حرفه‌ای مستمر تهییج می‌کند (ویتالا، ۲۰۰۴).
۵. آموزش دانش محور: رهبران دانش محور به کارکنان خود آموزش، تصور و الهام‌بخشیدن برای به کارگیری و توزیع دانش و مفاهیم ابتکاری را اعمال می‌کنند

1. Skyrme  
2. Vitala  
3. Naqshbandi & Jasimuddin  
4. Alneadi et al

۶. ادغام دانش و نوآوری: رهبری دانش محور از طریق تعامل مناسب با اجزای مدیریت دانش، می تواند سطح نوآوری مدیران را به میزان قابل توجهی افزایش دهد (شهزاد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).
۷. تحریک انتشار دانش: رهبران دانش محور از طریق ارائه چشم انداز روشن و الهام بخش و ارائه مسیر برای تلاش های آینده، عطش دانش ایجاد می کنند (شمیم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).
۸. مهارت های رهبری: شامل مفاهیمی چون نگرش رهبران نسبت به دانش، رفتارها و عادات کاری است و عاملی حیاتی در توانایی رهبر در افزایش به اشتراک گذاری دانش میان زیردستان است (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۷).
۹. حمایت از تسهیم دانش: تسهیم دانش قدرت و توانایی است که مبادله دانش و خلاقیت را تشویق می کند و حمایت از تسهیم دانش، منجر به عملکرد بالا در قدرت فکری و سرمایه فکری می شود (تفرشی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴۴).
۱۰. ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش: رهبری دانش محور، به اشتراک گذاری و کاربرد دانش، پاداش می دهد، کارکنان را در فرایندهای دانش راهنمایی می کند و اشتباهات را تحمل می کند.
۱۱. پاداش مبتنی بر تسهیم دانش: رهبران دانش محور با تحمل اشتباهات، ارتقای یادگیری و پاداش دادن به فعالیت های دانش و تسهیم و اشتراک دانش، فرهنگ و ساختار سازمانی را در سازمان شکل می دهند (رحمان و اقبال<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

## دوسوتوانی سازمانی

واژه دوسوتوانی از دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دوسو و (Dexterity) به معنای چیرگی و مهارت تشکیل شده است. در سطح روان شناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت های مساوی را دارا هستند افرادی دوسوتوان نامیده می شوند (قوره جیلی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲۴). امروزه، این مفهوم به سازمان هم تعمیم داده شده است و به عنوان استعاره برای سازمان هایی که به طور هم زمان به فعالیت های اکتشاف و بهره برداری می پردازند، استفاده شده است (وانگ و گیبونز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

<sup>۱</sup>. Shehzad et al

<sup>۲</sup>. Shamim

<sup>۳</sup>. Rehman & Ighbal

<sup>۴</sup>. Wang & Gibbons

دوسوتوانی سازمانی، برای اولین بار توسط «دانکن»<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶ پیشنهاد شد. دانکن، دیدگاه ساختاری به این مفهوم داشت و ساختار دوگانه را برای شرکت‌هایی که به سمت نوآوری حرکت می‌کنند، پیشنهاد داده بود؛ یک ساختار برای توسعه نوآوری (تحقیق برای نوآوری) و دیگری برای پیاده‌سازی فعالیت‌های نوآورانه (بهره‌برداری از نوآوری). پس از دانکن، «مارچ»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۱ دوسوتوانی سازمانی را از پیش‌هم قراردادن دو مفهوم اکتشاف و بهره‌برداری تعریف نمود (زاکر و روزینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). در یک طبقه‌بندی کلی، توسعه ادبیات دوسوتوانی سازمانی در سه مرحله ذیل تبیین شده است:

مرحله اول: تعاریف ارائه شده بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ را شامل می‌شود که غالباً با نظریه‌پردازی، ساختارها و مفاهیم اساسی (اکتشاف و بهره‌برداری) مرتبط است.

مرحله دوم: مربوط به رشد و پرورش مفاهیم اصلی (اکتشاف و بهره‌برداری) و نیز عوامل مؤثر اشکال گوناگون دوسوتوانی سازمانی و پیامدهای آن تمرکز دارد. این مرحله، مطالعات سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ را شامل می‌شود. همچنین در این دوره تلاش‌های محدودی جهت کشف سطوح تجزیه و تحلیل صورت پذیرفته است.

مرحله سوم: تحت عنوان مرحله تثبیت مطرح است، محققان به دنبال تثبیت مفهوم، مدل‌ها و ساختارهای دوسوتوانی با استفاده از همگرایی موجود با مفاهیم بنیادی چون فرهنگ دوسوتوانی و رهبری دوسوتوان می‌باشند (کلمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

به‌طور کلی دوسوتوانی سازمانی با دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری عملیاتی می‌شود (اوریلی و تاشمن، ۲۰۰۸).

۱. اکتشاف: شامل جستجو، تمایز، آزمایش، نوآوری‌های بنیادین و جهشی و توسعه صلاحیت‌های جدید است و به نتایج غیرقطعی و بازگشت‌های بلندمدت اشاره دارد.

۲. بهره‌برداری: شامل اصلاح و پالایش، کارایی، نوآوری‌های (بهبود) تدریجی و به‌کارگیری توانایی‌های فعلی سازمان است و به بازگشت‌های مطمئن و کوتاه‌مدت مرتبط است (زاکر و روزینگ، ۲۰۱۵).

---

1. Duncan  
2. March  
3. Zacher & Rosing  
4. Coleman

## پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش و مرور مبانی، نظریه‌ها و الگوهای موجود نشان داد که تاکنون پژوهشی (اعم از داخلی و خارجی) درباره طراحی الگوی رهبری دانش محور در جهت دوستوانی سازمانی به‌طور مستقل صورت نپذیرفته است. لذا در اینجا به پژوهش‌هایی پرداخته شده است که به‌نوعی در ارتباط موضوع این پژوهش هستند:

وکیلی و شهریاری (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «تبیین نقش اشتراک دانش بر دوستوانی سازمانی: نقش میانجی ظرفیت جذب شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید دارو)» دریافتند که اشتراک دانش و ظرفیت جذب شرکت تأثیر مثبت و معنی‌داری بر دوستوانی سازمانی دارد. کلمن (۲۰۱۶) پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رفتارهای رهبری و دوستوانی در واحدهای یادگیری برخط»، به این نتیجه دست یافت که سبک رهبری و مهارت‌های مدیران می‌تواند بر بهبود و ارتقای دوستوانی سازمانی تأثیرگذار باشد. باسکاردا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری و دوستوانی سازمانی»، رابطه رهبری بر دوستوانی را مورد بررسی قرار دادند. آنها سه سازوکار سازمانی (آموزش، مدیریت عملکرد و مدیریت دانش) را که رهبران برای ترویج بهره‌برداری به آن متکی هستند و پنج رفتار (تعهد، چشم‌انداز، ریسک‌پذیری، توانمندسازی و فراگیری) را که رهبران برای ترویج اکتشاف به آنها تکیه می‌کنند، شناسایی کردند. این سازوکارها و رفتارها به ترتیب با سبک رهبری مبادله‌ای و سبک رهبری تحول‌گرا سازگار است. لاگر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «تبادل پویای اکتشاف و بهره‌برداری: مزایای احتمالی دوستوانی» به این نتیجه رسیدند که در محیط‌هایی با تغییرات تدریجی، حفظ دوستوانی بیشتر، به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود. وکیلی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به «طراحی الگوی سازمان دوستوان در صنعت بانکداری» پرداختند. یافته‌های پژوهش در قالب مدل پارادایمی سازمان به‌عنوان مقوله محوری (نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه)، شرایط علی (عوامل درونی و بیرونی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل سازمانی و فردی)، شرایط مداخله‌گر، راهبردها (ائتلاف، راهبردی موازنه و ساختار پیچیده) و پیامدها (سود، رشد، رضایت‌مندی مشتریان) طراحی شده است. محمدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «تبیین نقش میانجی دوستوانی سازمانی در تأثیر

1. Baskarada et al  
2. Luger et al



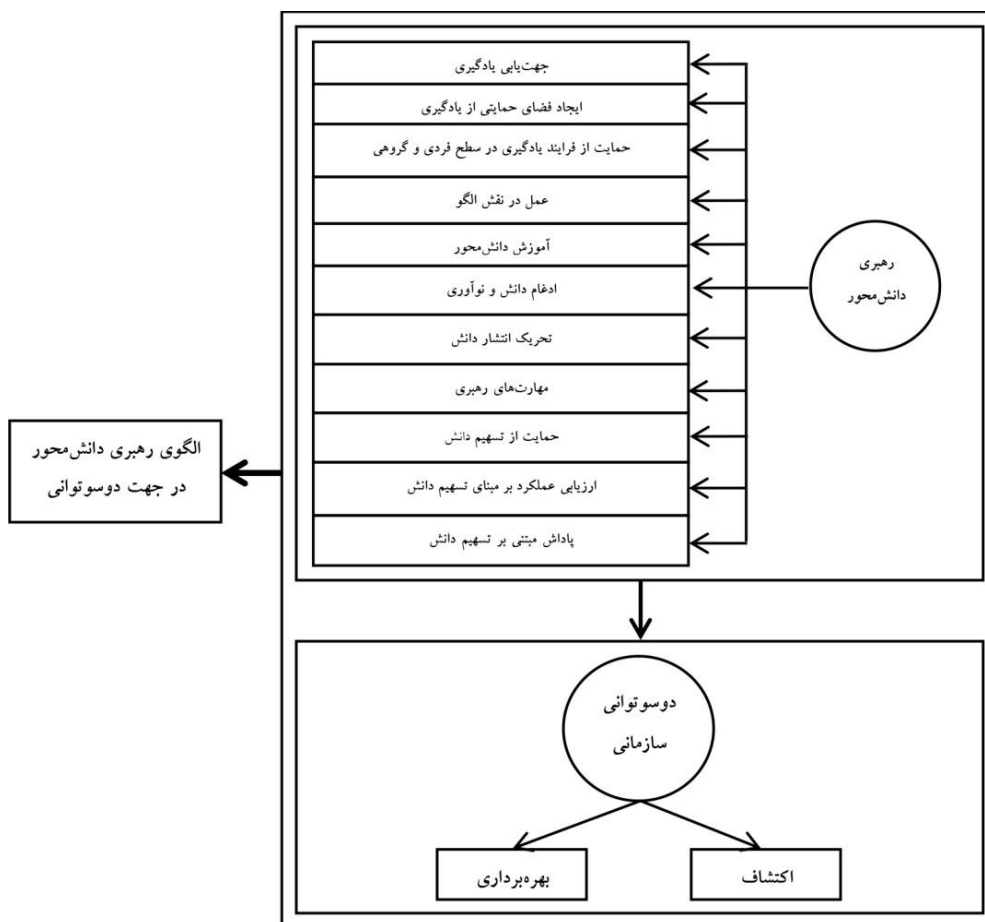
رهبری تحول‌گرا بر هوشیاری کارآفرینانه» نتیجه گرفتند که سبک رهبری تحول‌آفرین بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. محمودی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری دانش‌محور و مرجعیت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی» دریافتند که رهبری دانش‌محور یک سبک رهبری در سازمان است که می‌تواند اهداف رهبری را به شکل مطلوب و بالاترین میزان بازدهی در سازمان جاری کند. بنابراین، با بهره‌گیری از رویکرد رهبری متناسب می‌توان بهره‌برداری بهینه‌ای از منابع سازمانی نمود. ونوکوپال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «یافتن زیراساس‌های دوسوتوانی سازمانی درک نقش ادغام رفتاری مدیران رده بالا» به این نتیجه رسیدند که فرایندهای ادغام رفتاری بیشتر باعث افزایش دوسوتوانی ترکیبی سازمان می‌شود و دوسوتوانی، ترکیب رابطه بین ادغام رفتاری و عملکرد سازمان را متعادل می‌کند. ماری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «دوسوتوانی ساختاری و زمینه‌ای: به سوی یک رویکرد یکپارچه» پیشنهاد کردند که هر دو رویکرد ساختاری و زمینه‌ای برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی مکمل یکدیگر هستند. بنابراین برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی و برتری در توانایی مقابله با تضاد اکتشاف و بهره‌برداری به‌طور هم‌زمان می‌توان با تنظیم ساختار سازمانی و زمینه سازمانی در تعامل، اطمینان حاصل کرد.

## مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش برای طراحی متغیر رهبری دانش‌محور، از مطالعات کتابخانه‌ای و توزیع پرسشنامه استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا ابعاد رهبری دانش‌محور از طریق مطالعات کتابخانه‌ای مورد شناسایی قرار گرفت، سپس به منظور تعیین تناسب این ابعاد با متغیر رهبری دانش‌محور و همچنین شناسایی ابعادی که احتمالاً در مطالعات کتابخانه‌ای مورد لحاظ قرار نگرفته‌اند، پرسشنامه‌ای به صورت نیمه‌باز در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع که بیشتر آنها از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت منابع انسانی بوده‌اند، قرار داده شد و نظرات آنها با استفاده از فن دلفی فازی در این زمینه اخذ شد (هدف از دلفی فازی، دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان در مورد موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، به دفعات و با توجه به بازخورد حاصل از آنها صورت می‌پذیرد). برای طراحی متغیر دوسوتوانی

1. Venugopal et al  
2. Marri et al

سازمانی نیز از مدل اوریلی و تاشمن (۲۰۰۸) استفاده شده است. سپس مدل طراحی شده در جامعه مورد نظر به آزمون گذاشته شده است. شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش حاضر براساس مدل مفهومی فوق شکل گرفته است. در واقع، این پژوهش به دنبال آزمون فرضیه‌های ذیل است:  
فرضیه اصلی:

رهبری دانش محور بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

۱. جهت‌یابی یادگیری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۲. ایجاد فضای حمایتی از یادگیری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۳. حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۴. عمل در نقش الگو بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۵. آموزش دانش محور بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۶. ادغام دانش و نوآوری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۷. تحریک انتشار دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۸. مهارت‌های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۹. حمایت از تسهیم دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۱۰. ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.
۱۱. پاداش مبتنی بر تسهیم دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی (زمینه‌یابی) انجام شده است. همچنین این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی است. جامعه آماری پژوهش جهت آزمون الگو، کارکنان بخش اداری سازمان‌های خدمات بهداشتی درمانی استان کرمان هستند و از آنجا که در این پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است، حجم نمونه بین ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سؤالات پرسشنامه در نظر گرفته شد (وستلن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بر این اساس، ۵۸۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. همچنین روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای متناسب با حجم بوده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ۲ پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند. پرسشنامه اول، شامل ۳۶ سؤال است و متغیر رهبری دانش محور را از طریق ابعاد مورد ارزیابی قرار

1. Westlan

می‌دهد که سؤال‌های ۱ تا ۶ (سؤال ۶) برای سنجش بُعد جهت‌یابی یادگیری، سؤال‌های ۷ تا ۱۰ (سؤال ۴) برای سنجش بُعد ایجاد فضای حمایتی از یادگیری، سؤال‌های ۱۱ تا ۱۴ (سؤال ۴) برای سنجش بُعد حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی، سؤال‌های ۱۵ تا ۱۷ (سؤال ۳) برای سنجش بُعد عمل در نقش الگو، سؤال‌های ۱۸ تا ۲۰ (سؤال ۳) برای سنجش بُعد آموزش دانش‌محور، سؤال‌های ۲۱ تا ۲۳ (سؤال ۳) برای سنجش بُعد ادغام دانش و نوآوری، سؤال‌های ۲۴ تا ۲۶ (سؤال ۳) برای سنجش بُعد تحرک انتشار دانش، سؤال‌های ۲۷ تا ۲۹ (سؤال ۳) برای سنجش بُعد مهارت‌های رهبری، سؤال‌های ۳۰ و ۳۱ (سؤال ۲) برای سنجش بُعد حمایت از تسهیم دانش، سؤال‌های ۳۲ و ۳۳ (سؤال ۲) برای سنجش بُعد ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش و سؤال‌های ۳۴ تا ۳۶ (سؤال ۳) برای سنجش بُعد پاداش مبتنی بر تسهیم دانش هستند. پرسشنامه دوم، شامل ۷۰ سؤال است و متغیر دوستوانی را از طریق ابعاد مورد ارزیابی قرار می‌دهد که سؤال‌های ۱ تا ۳۵ (سؤال ۳۵) برای سنجش بُعد اکتشاف و سؤال‌های ۳۶ تا ۷۰ (سؤال ۳۵) برای سنجش بُعد بهره‌برداری هستند. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه‌های رهبری دانش‌محور و دوستوانی سازمانی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصان) و روایی این پرسشنامه‌ها با درصد بالایی به تأیید رسیده است. همچنین روایی سازه پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفته است که در بخش یافته‌های پژوهش به آن پرداخته شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) استفاده شده است که نتایج آن در جداول ۱ و ۲ آورده شده است. مقدار قابل قبول برای ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی حداقل برابر با ۰/۶ تعیین شده است (هیر و همکاران، ۲۰۰۹).

جدول ۱. پایایی ابعاد متغیرهای پژوهش

تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	بُعد	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	بُعد
۳	۰/۷۸۷	مهارت‌های رهبری	۶	۰/۷۳۹	جهت‌یابی یادگیری
۲	۰/۷۰۷	حمایت از تسهیم دانش	۴	۰/۷۰۶	ایجاد فضای حمایتی از یادگیری
۲	۰/۷۳۲	ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش	۴	۰/۷۳۲	حمایت از فرایند یادگیری
۳	۰/۷۳۸	پاداش مبتنی بر تسهیم دانش	۳	۰/۸۲۴	عمل در نقش الگو
۳۵	۰/۹۰۸	اکتشاف	۳	۰/۹۷۳	آموزش دانش محور
۳۵	۰/۹۵۸	بهره‌برداری	۳	۰/۷۸۲	ادغام دانش و نوآوری
			۳	۰/۷۹۶	تحریک انتشار دانش

جدول ۲. پایایی مرکب متغیرهای پژوهش

تعداد ابعاد متغیر	پایایی مرکب (CR)	متغیر
۱۱	۰/۹۷۳	رهبری دانش محور
۲	۰/۹۷۲	دوستوانی سازمانی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری) و از نرم‌افزارهای Spss و Amos استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### برازش الگوهای اندازه‌گیری

در این بخش برای برازش الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشهود) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان (متغیرهای مکنون) قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده شده که مربوط به متغیرهای پنهان می‌باشد به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند.

در ادامه به نتایج برازش الگوهای اندازه گیری رهبری دانش محور و دوسوتوانی سازمانی پرداخته می-شود:

باتوجه به شاخص های ارائه شده در جدول (۳)، می توان گفت که الگوی اندازه گیری رهبری دانش محور از برازش مناسبی برخوردار است و باتوجه به بارهای عاملی محاسبه شده در جدول (۴)، هیچ سؤالی دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ نبود، بنابراین سؤالی برای حذف از روند تحلیل وجود نداشت. در مدل تحلیل عاملی برای بهبود شاخص های برازش از ۸ رابطه کوواریانسی استفاده شد.

جدول ۳. شاخص های برازش الگوی رهبری دانش محور

شاخص	حد قابل قبول	مقدار گزارش شده
کای اسکور بهتر شده (CMIN/DF)	برابر یا کوچک تر از ۳	۱/۳۴۶
شاخص نیکویی برازش (GFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۰۱
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۸۶۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۶۲
شاخص برازش افزایشی (IFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۷۳
شاخص تاکر-لوئیس (TLI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۶۸
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	برابر یا بزرگ تر از ۰/۹	۰/۹۷۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	برابر یا کوچک تر از ۰/۰۸	۰/۰۴۵

جدول ۴. بار عاملی استاندارد و مقادیر t سؤال های مربوط به رهبری دانش محور

سازه	سؤال	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار	سازه	سؤال	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار	
جهت یابی یادگیری	سؤال ۱	۰/۷۹۱	۲۴/۲۰۲	<۰/۰۰۵	ادغام دانش و نوآوری	سؤال ۲۱	۰/۸۴۷	-	-	
	سؤال ۲	۰/۸۲۶	۲۶/۳۰۲	<۰/۰۰۵		سؤال ۲۲	۰/۸۴۸	۲۵/۸۵۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳	۰/۸۶۰	۲۵/۲۲۸	<۰/۰۰۵		سؤال ۲۳	۰/۸۷۴	۲۷/۲۲۰	<۰/۰۰۵	
	ایجاد فضای حمایتی از یادگیری	سؤال ۴	۰/۸۴۷	۲۷/۴۲۰	<۰/۰۰۵	مهارت های رهبری	سؤال ۲۴	۰/۸۵۲	-	-
		سؤال ۵	۰/۸۲۳	۲۶/۰۹۹	<۰/۰۰۵		سؤال ۲۵	۰/۸۳۸	۲۵/۶۰۹	<۰/۰۰۵
		سؤال ۶	۰/۸۸۰	-	-		سؤال ۲۶	۰/۸۶۲	۲۶/۹۶۴	<۰/۰۰۵
حمایتی از یادگیری	سؤال ۷	۰/۸۵۵	۲۷/۰۶۰	<۰/۰۰۵	حمایت از تسهیم دانش	سؤال ۲۷	۰/۸۴۷	-	-	
	سؤال ۸	۰/۸۵۵	۲۴/۶۱۶	<۰/۰۰۵		سؤال ۲۸	۰/۸۸۴	۲۵/۸۴۷	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۹	۰/۸۰۸	۲۴/۶۷۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۲۹	۰/۷۰۸	۱۵/۸۰۵	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۰	۰/۸۶۴	-	-	سؤال ۳۰	۰/۸۲۶	-	-		

سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	T مقدار	p- مقدار	سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	T مقدار	p- مقدار
حمایت از فرایند یادگیری	سؤال ۱۱	۰/۸۰۴	۲۳/۰۳۳	<۰/۰۰۵		سؤال ۳۱	۰/۸۰۷	۱۷/۵۳۹	<۰/۰۰۵
	سؤال ۱۲	۰/۷۹۹	۲۲/۹۳۱	<۰/۰۰۵	ارزیابی عملکرد	سؤال ۳۲	۰/۸۹۶	-	-
	سؤال ۱۳	۰/۸۳۰	۲۴/۳۰۵	<۰/۰۰۵	بر مبنای تسهیم دانش	سؤال ۳۳	۰/۷۶۸	۱۵/۶۲۱	<۰/۰۰۵
	سؤال ۱۴	۰/۸۳۸	-	-	پاداش	سؤال ۳۴	۰/۷۸۳	-	-
عمل در نقش الگو	سؤال ۱۵	۰/۸۶۲	۲۶/۸۰۰	<۰/۰۰۵	مبتنی بر تسهیم دانش	سؤال ۳۵	۰/۸۶۹	۲۰/۱۱۹	<۰/۰۰۵
	سؤال ۱۶	۰/۸۷۹	۲۹/۴۵۹	<۰/۰۰۵		سؤال ۳۶	۰/۷۵۵	۱۸/۲۱۲	<۰/۰۰۵
	سؤال ۱۷	۰/۸۵۵	-	-					
آموزش دانش-محور	سؤال ۱۸	۰/۸۵۵	۲۶/۰۳۵	<۰/۰۰۵					
	سؤال ۱۹	۰/۸۷۷	۲۷/۱۴۹	<۰/۰۰۵					
	سؤال ۲۰	۰/۸۴۱	-	-					

باتوجه به شاخص‌های ارائه شده در جدول (۵)، می‌توان گفت که الگوی اندازه‌گیری دوستوانی - سازمانی از برازش مناسبی برخوردار است و باتوجه به بارهای عاملی محاسبه شده در جدول (۶)، ۸ سؤال (سؤال ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵) دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ بودند، بنابراین از روند تحلیل کنار گذاشته شدند. در مدل تحلیل عاملی برای بهبود شاخص‌های برازش از ۳۰ رابطه کوواریانسی استفاده شد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش الگوی دوستوانی سازمانی

شاخص	حد قابل قبول	مقدار گزارش شده
کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)	برابر یا کوچک‌تر از ۳	۳/۵۲۸
شاخص نیکویی برازش (GFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۸۹۳
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۸۴۳
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۸۸۷
شاخص برازش افزایشی (IFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۱۰
شاخص تاکر-لوئیس (TLI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۰۴
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۱۰
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۷۲

جدول ۶. بار عاملی استاندارد و مقادیر t سؤال‌های مربوط به سازه دوستوانی سازمانی

سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار	سازه	سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار	
اکتشاف	سؤال ۱	۰/۵۵۹	۱۳/۵۱۵	<۰/۰۰۵	تجربه‌داری	سؤال ۳۶	۰/۶۰۱	-	-	
	سؤال ۲	۰/۵۰۵	۱۲/۱۸۰	<۰/۰۰۵		سؤال ۳۷	۰/۵۶۰	۱۵/۵۴۳	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳	۰/۳۸۴	۹/۱۹۷	<۰/۰۰۵		سؤال ۳۸	۰/۶۴۷	۱۵/۷۴۰	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۴	۰/۶۳۴	۱۵/۴۱۶	<۰/۰۰۵		سؤال ۳۹	۰/۷۲۴	۱۷/۷۲۳	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۵	۰/۵۱۸	۱۲/۴۹۰	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۰	۰/۵۶۰	۱۲/۲۹۰	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۶	۰/۴۴۰	۱۰/۵۸۰	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۱	۰/۶۶۲	۱۶/۱۲۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۷	۰/۳۵۳	۸/۴۵۲	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۲	۰/۶۷۲	۱۶/۳۸۸	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۸	۰/۳۳۱	۷/۹۱۲	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۳	۰/۶۹۵	۱۷/۰۵۸	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۹	۰/۳۶۳	۸/۶۸۲	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۴	۰/۵۹۵	۱۴/۴۲۲	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۰	۰/۵۷۳	۱۳/۸۷۶	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۵	۰/۶۳۵	۱۵/۴۳۷	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۱	۰/۴۳۳	۱۰/۳۹۹	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۶	۰/۷۵۹	۱۸/۶۴۷	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۲	۰/۴۵۴	۱۰/۹۱۶	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۷	۰/۷۳۹	۱۸/۱۱۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۳	۰/۶۰۶	۱۴/۷۰۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۸	۰/۷۵۵	۱۸/۵۳۵	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۴	۰/۴۶۴	۱۱/۱۶۵	<۰/۰۰۵		سؤال ۴۹	۰/۷۷۱	۱۸/۹۷۱	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۵	۰/۴۱۴	۹/۹۲۹	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۰	۰/۶۹	۱۷/۰۱۹	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۶	۰/۷۰۹	۱۷/۳۴۶	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۱	۰/۶۶۸	۱۶/۲۸۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۷	۰/۷۰۴	۱۷/۲۳۵	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۲	۰/۶۹۰	۱۶/۸۵۹	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۸	۰/۶۲۳	۱۵/۱۴۹	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۳	۰/۶۵۳	۱۵/۹۰۲	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۱۹	۰/۶۶۳	۱۶/۱۵۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۴	۰/۶۴۳	۱۵/۶۵۱	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۰	۰/۶۹۰	۱۶/۸۶۹	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۵	۰/۵۹۰	۱۴/۳۰۷	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۱	۰/۷۳۰	۱۷/۹۱۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۶	۰/۷۰۵	۱۷/۲۴۰	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۲	۰/۶۹۸	۱۷/۰۶۹	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۷	۰/۵۸۹	۱۴/۲۵۹	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۳	۰/۷۱۸	۱۷/۵۸۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۸	۰/۷۴۳	۱۸/۲۱۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۴	۰/۵۷۳	۱۳/۸۸۷	<۰/۰۰۵		سؤال ۵۹	۰/۷۷۰	۱۸/۹۳۲	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۵	۰/۶۷۷	۱۶/۵۳۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۰	۰/۷۷۴	۱۹/۰۹۰	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۶	۰/۶۱۲	۱۴/۸۴۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۱	۰/۷۴۵	۱۸/۲۶۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۷	۰/۶۵۵	۱۵/۹۷۸	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۲	۰/۷۶۵	۱۸/۸۰۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۸	۰/۷۹۵	۱۹/۶۳۷	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۳	۰/۵۵۳	۱۳/۳۷۱	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۲۹	۰/۷۳۰	۱۷/۹۲۱	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۴	۰/۶۱۹	۱۵/۰۲۲	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳۰	۰/۷۶۳	۱۸/۷۸۲	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۵	۰/۶۱۸	۱۴/۹۹	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳۱	۰/۶۷۹	۱۶/۵۸۴	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۶	۰/۶۲۰	۱۵/۰۵۴	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳۲	۰/۷۶۹	۱۸/۹۲۸	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۷	۰/۶۷۸	۱۶/۵۳۲	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳۳	۰/۵۳۱	۱۲/۸۲۵	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۸	۰/۶۲۹	۱۵/۲۷۷	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳۴	۰/۶۵۸	۲۵/۲۷۶	<۰/۰۰۵		سؤال ۶۹	۰/۶۸۲	۱۶/۶۶۶	<۰/۰۰۵	
	سؤال ۳۵	۰/۶۱۷	-	-		سؤال ۷۰	۰/۷۴۷	۱۸/۳۴۴	<۰/۰۰۵	



### آزمون الگوی پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش برای بررسی معنی‌داری از نسبت بحرانی استفاده شده است. چنانچه نسبت بحرانی، بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد (در سطح خطای کمتر از ۵ درصد) و یا بیشتر از ۱/۶۴ یا کمتر از ۱/۶۴- باشد (در سطح خطای کمتر از ۱۰ درصد)، فرضیه تأیید و رابطه معنی‌دار بین دو متغیر حاصل می‌شود.

نتایج ارائه شده در جدول (۸)، نشان دهنده رابطه معنی‌دار بین رهبری دانش‌محور با دوسوتوانی - سازمانی است ( $\beta=0/627$ ,  $p=0/001$ ). با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر، این رابطه از نوع افزایشی (مستقیم) است. بدین معنا که با افزایش و بهبود در اجرای رهبری دانش‌محور، زمینه افزایش دوسوتوانی - سازمانی فراهم می‌شود. براساس مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ )، ۳۹ درصد از تغییرات دوسوتوانی سازمانی توسط رهبری دانش‌محور تبیین می‌شود.

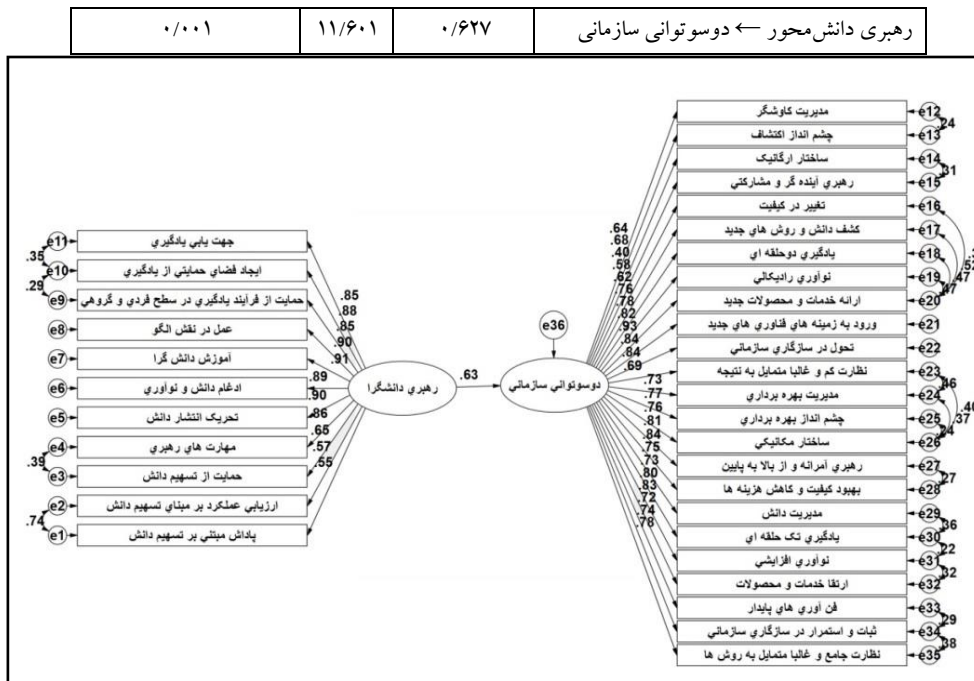
همچنین مقدار شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی پژوهش که در جدول (۷) آمده است، نشان‌دهنده مناسب بودن الگوی پیشنهادی پژوهش است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی پژوهش

مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص
۳/۶۴۶	برابر یا کوچک‌تر از ۳	کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۰۲	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۸۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۸۹۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۰۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
۰/۸۸۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۰۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۶۴	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

جدول ۸. آزمون تأثیر رهبری دانش‌محور بر دوسوتوانی سازمانی

فرضیه اصلی	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
------------	-----------	---------	---------



شکل ۲. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری مربوط به آزمون الگوی پژوهش

نتایج حاصل از جدول (۹) نشان می‌دهد تأثیر متغیرهای جهت‌یابی یادگیری ( $\beta=0/194, p=0/001$ )، ایجاد فضای حمایتی از یادگیری ( $\beta=0/071, p=0/005$ )، حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی ( $\beta=0/149, p=0/001$ )، عمل در نقش الگو ( $\beta=0/064, p=0/006$ )، آموزش دانش محور ( $\beta=0/227, p=0/001$ )، ادغام دانش و نوآوری ( $\beta=0/110, p=0/006$ )، تحریک انتشار دانش ( $\beta=0/001, p=0/001$ )، مهارت‌های رهبری ( $\beta=0/194, p=0/001$ )، حمایت از تسهیم دانش ( $\beta=0/208, p=0/001$ )، ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش ( $\beta=0/040, p=0/008$ ) و پاداش مبتنی بر تسهیم دانش ( $\beta=0/001, p=0/001$ ) بر دوستوانی سازمانی در سطح ۵ درصد معنی‌دار است و مثبت شدن ضرایب مسیر نشان می‌دهند که این ابعاد بر دوستوانی سازمانی تأثیر افزایشی (مستقیم) داشته‌اند. با توجه به ضرایب مسیر محاسبه شده می‌توان گفت تأثیر بُعد پاداش مبتنی بر تسهیم دانش بر دوستوانی سازمانی بیشتر از سایر ابعاد مورد بررسی بوده است.

جدول ۹. آزمون تأثیر ابعاد رهبری دانش محور بر دوسوتوانی سازمانی

مقدار p	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه‌های فرعی
۰/۰۰۱	۴/۶۴۰	۰/۱۹۴	جهت‌یابی یادگیری ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۵	۱/۷۸۳	۰/۰۷۱	ایجاد فضای حمایتی از یادگیری ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۶۱۹	۰/۱۴۹	حمایت از فرآیند یادگیری در سطح فردی و گروهی ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۶	۱/۵۳۱	۰/۰۶۴	عمل در نقش الگو ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۱	۵/۲۰۰	۰/۲۲۷	آموزش دانش محور ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۶	۲/۷۲۷	۰/۱۱۰	ادغام دانش و نوآوری ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۷۲۵	۰/۱۵۵	تحریک انتشار دانش ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۹۳۷	۰/۱۹۴	مهارت‌های رهبری ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۱	۴/۶۴۲	۰/۲۰۸	حمایت از تسهیم دانش ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۸	۰/۹۵۹	۰/۰۴۰	ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش ← دوسوتوانی سازمانی
۰/۰۰۱	۵/۸۳۰	۰/۲۷۱	پاداش مبتنی بر تسهیم دانش ← دوسوتوانی سازمانی

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر ضمن تأیید الگوی پیشنهادی پژوهش، نشان داد که رهبری دانش محور و ابعاد آن تأثیر مثبت و معنی‌داری بر دوسوتوانی سازمانی می‌گذارند و در میان ابعاد مورد بررسی، تأثیر بُعد پاداش مبتنی بر تسهیم دانش بر دوسوتوانی سازمانی بیشتر از سایر ابعاد مورد بررسی بوده است. در ادامه، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های مختلف، مقایسه و تحلیل شد که به شرح ذیل است:

بررسی نتیجه آزمون فرضیه اصلی نشان داد که رهبری دانش محور بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. بدین معنا که با افزایش و بهبود در اجرای رهبری دانش محور، زمینه افزایش دوسوتوانی سازمانی فراهم می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش دونات و سانچزدپابلو (۲۰۱۵) همخوانی دارد. دونات و سانچزدپابلو، در مطالعات خود نتیجه گرفت که رهبری دانش محور ترکیبی از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای همراه با انگیزش و ارتباطات است. بنابراین منطقی است که فرض کنیم که رهبری دانش محور می‌تواند بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت بگذارد، زیرا سبک‌های رهبری تحول‌گرا و رهبری مبادله‌ای از

عوامل اصلی در ساخت رهبری دانش محور هستند و ایجاد محیطی از طریق رهبری دانش محور که از فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری قدردانی می‌کند، شرط ضروری مدیران برای پیاده‌سازی و بهبود دوسوتوانی سازمانی است.

بررسی نتیجه آزمون فرعی اول نشان داد که جهت‌یابی یادگیری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد که با یافته‌های جو و پارک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و شریق و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) همخوانی دارد. جو و پارک و شریق و همکاران، بیان کردند وقتی صحبت از کشف دانش می‌شود، جهت‌یابی یادگیری کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کند، زیرا پس از اتمام کار، کارمند با جهت‌یابی یادگیری تمام اقدامات خود را به‌خاطر می‌آورد که به موجب آن قضاوت می‌کند که شکست خورده یا موفق شده است. از طرف دیگر، بهره‌برداری می‌تواند توسط کارکنان دارای گرایش یادگیری نیز انجام شود، زیرا کارکنان یادگیری محور سعی در ایجاد مهارت‌های جدید، تسلط بر موقعیت‌های عجیب و غریب و فرایندی دارند که از طریق آن می‌توان یادگیری آنها را افزایش داد.

بررسی نتیجه آزمون فرعی دوم نشان داد که ایجاد فضای حمایتی از یادگیری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد که این یافته با نتایج پژوهش بام و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، بنر و تاشمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، هی و وانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) همسو و همراستاست. آنها در مطالعات خود دریافتند اگرچه تعاریف متفاوتی از بهره‌برداری و اکتشاف وجود دارد، اما هر دوی آنها با یادگیری و نوآوری مرتبط هستند.

بررسی نتیجه آزمون فرعی سوم نشان داد که حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش گروین و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) همخوانی دارد که معتقدند اگر رهبران دانش محور در سازمان در جهت ایجاد و انتشار دانش تمرکز کنند، منجر به ابداع ارزش‌ها خلاقیت و نوآوری و اشاعه مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ارزش‌افزایی بهبود و روابط انسانی و انعطاف‌پذیری می‌شوند. به عبارت دیگر، اگر رهبران از تغییرات هراسی نداشته باشند و از برنامه‌های یادگیری حمایت کنند و آنها را در سازمان پیاده کنند، یادگیری جمعی و گروهی را در سازمان ترویج پیدا

1. Joo & Park  
2. Shariq et al  
3. Baum et al  
4. Benner & Tushman  
5. He & Wong  
6. Garvin et al

می‌کند. این محققان اعتقاد داشتند که بین دانش و یادگیری رابطه وجود دارد و بیان می‌دارند که یک سازمان زمانی یاد می‌گیرد که بتواند دانش تخصصی را ابداع، کسب و انتقال دهد.

بررسی نتیجه آزمون فرعی چهارم نشان داد که عمل در نقش الگو بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج مطالعات محققان قبلی همسوست. نقش‌بندی و جاسمودین (۲۰۱۸) بیان کردند رهبران دانش‌محور به‌عنوان الگو عمل می‌کنند و پیروان خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا با تقویت مشارکت کاری، تعهد تأثیرگذار و خودکارآمدی خلاق، رفتار دوسوتوانی را نشان دهند. کروق و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نتیجه گرفتند که در سازمان‌های مبتنی بر دانش، الگومحوری باعث ایجاد یک حس مشترک در خصوص هدف والاتری می‌شود که نوآوری را به‌عنوان یک آرمان برای رهبران و سرمایه انسانی سازمان، مطرح می‌سازد.

بررسی نتیجه آزمون فرعی پنجم نشان داد که آموزش دانش‌محور بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش آتراستن و ملاندر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) همخوانی دارد. آنها رابطه مثبتی بین رشد بهره‌وری و اجرای برنامه‌های آموزشی پیدا کردند. همچنین شواهدی زیادی از رابطه مثبت بین میزان آموزش کارکنان و نوآوری وجود دارد.

بررسی نتیجه آزمون فرعی ششم نشان داد که ادغام دانش و نوآوری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش سابرامانیام و یونت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) همخوانی دارد. آنها دریافتند جمع‌آوری مداوم و یکپارچه‌سازی دانش جدید و نوآوری به اکتشاف منجر می‌شود. برای بعد بهره‌برداری، دانش انتشار یافته برای بهبود محصولات، فرایندها یا خدمات موجود یک سازمان استفاده می‌شود، درحالی‌که درمورد اکتشاف از دانش به شکل یک پایه و اساس برای تولید محصولات و فناوری‌های جدید بهره گرفته می‌شود.

بررسی نتیجه آزمون فرعی هفتم نشان داد که تحریک انتشار دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد که این یافته با نتایج پژوهش مابی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) همخوانی دارد. نتایج پژوهش مابی و همکاران، نشان داد که بین میزان نشر دانش در سازمان و دوسوتوانی رابطه وجود دارد.

1. Krogh et al

2. Ottersten & Mellander

3. Subramaniam & Youndt

4. Mabey et al

بررسی نتیجه آزمون فرعی هشتم نشان داد که مهارت‌های رهبری بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش ژانگ و چنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) همخوانی دارد. آنها معتقدند که رهبران دانش‌محور با استفاده از مهارت‌های رهبری، دانش حاصل از تجربیات عملی را ترکیب و اصلاح می‌کنند که موجب دسترسی به منابع ارزشمند برای اجرای ایده‌های نوآورانه و اکتشاف می‌شود.

بررسی نتیجه آزمون فرعی نهم نشان داد که حمایت از تسهیم دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش کاماساک و بلوتلاز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد. آنها نقش اشتراک دانش در دوستوانی را بررسی کردند. نتایج نشان داد جمع‌آوری دانش اثر قابل توجهی بر انواع نوآوری و دوستوانی دارد. باین حال اهدای دانش، شامل اهدای دانش به داخل و خارج از گروه، هیچ اثری بر نوآوری اکتشافی ندارد. همچنین اهدای دانش در گروه بر دو نوآوری بهره‌بردارانه و دوستوانی تأثیرگذار است.

بررسی نتیجه آزمون فرعی دهم نشان داد که ارزیابی عملکرد مبتنی بر تسهیم دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد که این یافته در راستای تحقیقات قبلی است. داهلندر و گان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) دریافتند که سازمان‌ها به رهبران توانمند با مهارت‌های مناسب برای ارزیابی و تعیین این که چه نوع منابع دانش باید به اشتراک گذاشته شوند، نیاز دارند تا بتوانند به یک برنامه کارآمد نوآوری و اکتشاف دست یابند.

بررسی نتیجه آزمون فرعی یازدهم نشان داد که پاداش مبتنی بر تسهیم دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش شهزاد و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. آنها معتقدند رهبران دانش‌محور با قدردانی و پاداش، زیردستان خود را برای به اشتراک گذاشتن و اکتشاف دانش و به کارگیری ایده‌ها برای بهره‌برداری از دانش جدید تشویق و توانمند می‌سازند.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد جهت‌یابی یادگیری بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران در قالب برگزاری نشست‌های دوره‌ای، کارکنان را در جریان برنامه‌های آتی سازمان قرار دهند و اهداف و مسیرهای آینده سازمان را برای کارکنان توضیح داده و شفاف‌سازی کنند.

1. Zhang & Cheng

2. Kamaşak & Bulutlar

3. Dahlander & Gann

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد ایجاد فضای حمایتی از یادگیری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران به شکل یک حمایت‌گر عمل کنند و اشتباهات کارکنان را به‌عنوان پلی برای رسیدن به موفقیت تعبیر نمایند و برخوردی منطقی با اشتباهات احتمالی کارکنان داشته باشند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش‌های مستمری را در همه سطوح به‌منظور توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان در دستور کار قرار دهند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد عمل در نقش الگو بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران تلاش نمایند که از طریق مطالعه منابع جدید علمی و شرکت در کارگاه‌های حرفه‌ای، ضمن اینکه همواره خود را به‌روز نگه دارند، آخرین دستاوردهای علمی خود را نیز با کارکنان درمیان بگذارند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد آموزش دانش‌محور بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران آموزش‌های لازم را برای اینکه کارکنان چگونه با تجهیزات کار کنند، در دستور کار قرار دهند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد ادغام دانش و نوآوری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران از ایده‌های نوآورانه کارکنان استقبال کرده و آنها را به سمت اجرای این ایده‌ها سوق دهند. همچنین مدیران از طریق ترکیب دانش به‌دست‌آمده از بخش‌های مختلف، شرایط را برای نوآوری مهیا سازند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد تحریک انتشار دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران از فضای کار صمیمانه حمایت کنند و از طریق فرهنگ‌سازی مشارکت، اعضای سازمان را برای انجام کارهای سازمانی به شکل مشترک و گروهی برانگیزانند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد مهارت‌های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران با گشاده‌رویی پذیرای انتقادات و پیشنهادهای کارکنان درمورد خودشان باشند، به گونه‌ای که کارکنان بدون ترس و دغدغه نظراتشان را درمورد کیفیت کار مدیران بیان کنند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد حمایت از تسهیم دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران تجارب و دانش خود را با کارکنان درمیان بگذارند و بدین ترتیب آنها را در به‌اشتراک گذاشتن دانش و تجارب به‌دست‌آمده تشویق نمایند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد ارزیابی عملکرد بر مبنای تسهیم دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران در ارزیابی عملکرد کارکنان تسهیم دانش نیز معیار ارزیابی عملکرد قرار دهند.

باتوجه به اینکه نتایج نشان داد پاداش مبتنی بر تسهیم دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران کارکنانی را که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، مورد تشویق و حمایت قرار دهند و جوی را فراهم آورند که طی آن کارکنان به این باور برسند که تلاش‌های آنها به چشم می‌آید.



## منابع

- تفرشی، سیدمحمد؛ حسین زاده، علی؛ نفتی، مهدی و عبدالهی، مریم (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به واسطه تسهیم دانش، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، دوره نهم، شماره اول (پیاپی هفدهم): ۱۳۵-۱۶۳.
- خیاطی، فریبا (۱۳۹۲)، *اصول مدیریت خدمات بهداشتی*، تهران: انتشارات آبیژ، چاپ سوم.
- صادقی، احمد و پورمحمد، فاطمه (۱۳۹۹)، *مدیریت و نظارت در مراکز بهداشتی درمانی*، تهران: انتشارات جامعه‌نگر، چاپ دوم.
- صنوبر، ناصر؛ صبوری‌فرد، محمد؛ شعاران، افرا و امینی، جعفر (۱۳۹۴)، تأثیر مؤلفه‌های رهبری دانش بر بهبود عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری، *علوم رفتاری*، شماره بیست و چهارم: ۱۰۱-۱۲۰.
- قلیچ‌لی، بهروز؛ عزتی، نوید و رحمتی، حسین (۱۳۹۹)، رهبری دانش محور و تسهیم دانش، *مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره یازدهم، شماره چهل و سوم: ۶۳-۷۹.
- قوره‌جیلی، ثریا؛ رحمتی، محمدحسین و پورکریمی، جواد (۱۳۹۸)، مؤلفه‌های رهبری دوسوتوان: مطالعه فراترکیب، *آموزش علوم دریایی*، دوره ششم، شماره شانزدهم: ۱۲۳-۱۳۸.
- کاویانی، حسن؛ فتح‌آبادی، حسین و منوچهری، کمال (۱۳۹۷)، تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی در یگان‌های نظامی، *مطالعات منابع انسانی*، دوره هشتم، شماره سوم (پیاپی بیست و نهم): ۹۱-۱۱۶.
- محمدی، سارا؛ نداف، مهدی و موسوی، فاطمه (۱۳۹۹)، تبیین نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر هوشیاری کارآفرینانه (مورد مطالعه: یکی از شرکت‌های تابعه شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)، *علمی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، شماره صد و هفتاد و هشتم: ۱۹-۲۸.
- محمودی، محمد کاظم؛ صالحی، محمد و تقوایی یزدی، مریم (۱۳۹۹)، رهبری دانش محور و مرجعیت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی: یک مطالعه مروری، *تعالی بالینی*، دوره یازدهم، شماره اول: ۴۳-۵۳.
- مرادی، محمود؛ ابراهیم‌پور، مصطفی و ممبینی، یعقوب (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد، *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره چهارم، شماره سوم (پیاپی چهاردهم): ۶۱-۹۶.

وکیلی، یوسف و شهریاری، سلطانهلی (۱۳۹۵)، تبیین نقش اشتراک دانش بر دوستوانی سازمانی: نقش میانجی ظرفیت جذب شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید دارو)، **توسعه کارآفرینی**، دوره نهم، شماره سوم (پیاپی سی‌وسوم): ۵۷۳-۵۹۱.

وکیلی، یوسف؛ نظری، کامران؛ خواستار، حمزه و شهریاری، سلطانهلی (۱۳۹۹)، طراحی الگوی سازمان دوستوان در صنعت بانکداری، **مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی**، دوره سوم، شماره چهارم (پیاپی دهم): ۲۹-۵۰.

یعقوبی، اکرم‌السادات؛ دلگشایی، یلدا؛ حسینی طبق‌دهی، لیلا و کردستانی، فرشته (۱۴۰۰)، تجاری‌سازی دانش مبتنی بر نقش دوستوانی مدیریتی در آموزش عالی، **کارافن**، دوره هجدهم، شماره دوم: ۲۹۱-۳۱۰.

- Ahammad, M. F., Glaister K. W., & Junni. P. (2019). Organizational ambidexterity and human resource practices. **The International Journal of Human Resource Management**, 30(4), 503-507.
- Alneadi, K. M., Almatrooshi, M. J., Khalifa, G. S. A., EI-Aidie, S., Alhaj, B. K., & Morsy, M. (2020). Linking knowledge oriented leadership and innovation towards organizational performance. **Academic Leadership**, 21(4), 107-118.
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. **Journal of Management Development**, 35(6), 778-788.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, 21(3), 267-294.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, 28(2), 238-256.
- Coleman, N. J. (2016). An exploration of the leadership behaviors and ambidexterity in online learning units. **Dissertation of Ph.D**, George Washington University, Washington DC, United States.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. **Research Policy**, 39(6), 699-709.
- Donate, M. J., & Sanchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, 68(2), 360-370.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. **Harvard Business Review**, 86(3), 109-116.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). **Multivariate Data Analysis**. 7<sup>th</sup> Edition, Pearson, New Jersey.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidextrous hypothesis. **Organization Science**, 15(4), 481-494.

- Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. **European Business Review**, 22(3), 306-317.
- Krogh, G. V., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. **Journal of Management Studies**, 49(1), 240-277.
- Iqbal, Z., & Ghazanfar, F. (2019). Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of trust in leader. **International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity**, 10(1), 13-25.
- Jafari, M., Seyedjavadi, M., & Zaboli, R. (2020). Role of Scientific Authority in the Development Process in Iran: A Systematic Review of Domestic Studies. **Journal of Medical Education Development**, 13(39), 35-48.
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. **Leadership & Organization Development Journal**, 31(6), 482-500.
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. **Organization Science**, 29(3), 449-470.
- 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.
- Marri, M. Y. K., Ali, H., & Sin, S. H. (2020). Structural and contextual ambidexterity: Towards an integrated approach. **Elixir International Journal**, 138, 54038-54044.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. **International Business Review**, 27(3), 701-713.
- Ottersten, E. K., & Mellander, T. L. (1999). Evaluating firm training, effects on performance and labour demand. **Applied Economics Letters**, 6(7), 431-437.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's Dilemma. **Research in Organizational Behavior**, 28, 185-206.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, 27(4), 324-338.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 56(5), 1420-1442.
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. **Long Range Planning**, 53(6), 1-19.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, 34(3), 375-409.
- Rehman, U. U., & Ighbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. **Business Process Management Journal**, 26(6), 1731-1758.

- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. **The International Journal of Human Resource Management**, 30(16), 2387-2417.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, 23(2), 332-350.
- Shehzad, M. U., Davvis, K., & Ahmad, M. S. (2020). Knowledge-oriented leadership and open innovation: The mediating role of knowledge process and infrastructure capability. **International Journal of Innovation Management**, 25(3), 1-30.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, 48(3), 450-463.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. **Leadership and Organization Development Journal**, 36(1), 54-68.
- 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.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity - Demystifying the role of top management behavioural integration. **Journal of Business Research**, 106, 1-11.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 25(6), 528-544.
- Wang, R., & Gibbons, P. (2020). Understanding managerial ambidexterity: A people-situation interaction approach. **Journal of Strategy and Management**, 14(2), 170-186.
- Westlan, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**, 9(6), 476-487.