

نقش واسطه‌ای جوّ سازمانی نوآورانه در رابطه بین رهبری دانش با عملکرد شغلی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴

زهرا زارعی^۱، هادی پورشافعی^۲، علی عسگری^۳

از صفحه ۱ تا ۲۷

چکیده

هدف این پژوهش بررسی نقش واسطه‌ای جوّ سازمانی نوآورانه در رابطه بین رهبری دانش با عملکرد شغلی است. این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری شامل تمام کارکنان دانشگاه بیرجند (۳۴۰ نفر) است که براساس جدول مورگان، تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد و با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب شدند و در نهایت داده‌های حاصل از ۱۹۱ پرسش‌نامه، تجزیه و تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر پرسشنامه رهبری دانش ویتالا (۲۰۰۴)، پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۷۰) و پرسشنامه جوّ سازمانی نوآورانه سیگل و کارمر (۱۹۸۷) است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، تحلیل مسیر، آزمون سوبل و مدلیابی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزارهای SPSS 25 و AMOS 24 انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که بین گرایش به یادگیری، جوّ حمایتی یادگیری و عمل در نقش الگو با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، اما حمایت از فرآیند یادگیری پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی نیست. رهبری دانش ۳۵ درصد از عملکرد شغلی کارکنان را تبیین می‌کند. همچنین جوّ سازمانی نوآورانه ممکن است نقش میانجی در رابطه رهبری دانش عملکرد شغلی را ایفا کند.

کلمات کلیدی

رهبری دانش، عملکرد شغلی، جوّ سازمانی نوآورانه.

۱. کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران (نویسنده مسئول).

(zareizahra1996@birjand.ac.ir)

۲. دانشیار، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

۳. استادیار، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

مقدمه

امروزه سازمان‌ها نقش مهمی در زندگی همه افراد جامعه دارند؛ به طوری که افراد از آغاز زندگی تا پایان عمر با سازمان‌های گوناگون در ارتباط هستند. سازمان‌های آموزشی وظیفه مهم تولید سرمایه انسانی را برعهده دارند که عامل اساسی توسعه و پیشرفت در عصر حاضر است. از این رو، کشورهای موفق هستند که سازمان‌های آموزشی موفقیت داشته باشند. در این بین دانشگاه‌ها در راستای تعالی و سرآمدی به مأموریت‌ها و اهداف خود عمل می‌کنند و رهبری قشر فرهیخته جامعه را برعهده دارند (مهدیزاده، عراقیه و لطفی، ۱۳۹۸: ۲۵۶). از آنجایی که موفقیت سازمان‌های آموزشی به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد (مرکر، بارکر و برد^۱، ۱۳۹۵) باید این موضوع کانون توجه قرار گیرد. عملکرد شغلی کارکنان به نتایج فعالیت آنها در محیط کار شامل اثربخشی، سودمندی و کارایی اشاره می‌کند (خوش‌طینت و مظفری، ۱۳۹۷: ۱۶۶). گست^۲ (۲۰۱۱: ۱۰) عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی را به چهار گروه عوامل فردی، عوامل مربوط به شغل و پاداش، عوامل سازمانی و عوامل مربوط به تغییرات سازمانی تقسیم کرده است. از جمله عوامل سازمانی که گست (۲۰۱۱) بیان می‌کند و پژوهش‌ها نیز معناداری رابطه آن با عملکرد شغلی را تأیید می‌کنند، رهبری سازمان است، که زیر شاخه عامل سازمانی است. همچنین تحقیقات ثابت می‌کنند موفقیت سازمان‌ها به صورت مستقیم با رهبری سازمان در ارتباط است (دلشاد، قلی‌قورچیان و جعفری، ۱۳۹۸: ۲۹۵).

در عصر حاضر باتوجه به گستردگی حجم اطلاعات و وجود محیط رقابتی و پویای سازمان‌ها، تمام سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند توجه به رویکردهای نوین رهبری هستند. یکی از این رویکردهای نوین رهبری، رهبری دانش^۳ است. اسکایرم^۴ (۲۰۰۰) احتمالاً اولین فردی بود که از عبارت رهبری دانش استفاده کرد و پیشنهاد داد به جای مدیریت دانش از رهبری دانش استفاده شود، زیرا برخلاف مدیریت دانش به توسعه مستمر و نوآوری منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و دانش و یادگیری شبکه‌ای اشاره

^۱. Mercer, Barker & Bird

^۲. Guest

^۳. Knowledge Leadership

^۴. Skyrme



دارد (ویتالا^۱، ۲۰۰۴: ۵۲۸). کاوالری و سایورت^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند رهبری دانش یک رویکردی مبتنی بر دانش علمی معاصر بر مبنای اصول عمل گرایانه به مدیریت ارائه می‌دهد. بر اساس این تعریف رهبران دانشی مجموعه‌ای از افراد دانشی را گرد هم می‌آورند و فعالیت‌های آنان را هماهنگ می‌کنند (اسلام، احمد، حسن و احمد، ۲۰۱۱: ۵۹۰۳).

اگرچه تاکنون بحث مدیریت دانش جالب توجه بوده است، اکنون سخن از رهبری دانش که سطح بالاتری از مدیریت دانش است به میان آمده و اکنون توجه قرار گرفته است. البته این دو موضوع کاملاً از یکدیگر جدا نیستند و در بسیاری از مباحث همپوشانی دارند (سرفرازی، ایجاد و مطهری، ۱۳۹۷). رهبری دانش عنصری مهم در سازمان برای ارتقای مدیریت دانش است (یانگ، هانگ و هسو^۳، ۲۰۱۴: ۴۰). پژوهش‌های پیشین، نقش رهبری دانش را بر بهبود عملکرد سازمان (مولودیان و راه چمنی، ۱۳۹۷) و عملکرد نوآوری (دهقانی سلطانی، مصباحی و طالبی، ۱۳۹۷: ۴۳) نشان داده‌اند. با این حال به نظر می‌رسد باتوجه به اهمیت دانش و رهبری آن در سازمان چندان مورد توجه قرار نگرفته است.

از دیگر عوامل سازمانی مؤثر بر عملکرد شغلی می‌توان جوّ سازمانی نوآورانه^۴ را نام برد. جوّ نوآورانه جوّی است که در آن کارکنان از روحیه همکاری و یاری‌بخشی برخوردار باشند (سورانی یانچشمه، ۱۳۹۷: ۱۰۱۲). جوّ سازمانی نوآورانه یک مجموعه از ادراکات خلاقانه است که افراد یک سازمان درباره چگونگی عملکرد سازمان بیان می‌کنند و عاملی برای تکامل اعمال و رفتارشان است (شانکر، بهنیگوپال، وان در هیجدن و فارل^۵، ۲۰۱۷: ۶۹). جوّ سازمانی نوآورانه براساس فرهنگ سازمانی و دانش سازمانی شکل می‌گیرد (گومیوسلوغلو و ایلسو^۶، ۲۰۰۹: ۴۶۹) و دو مؤلفه تأمین منابع و حمایت از خلاقیت دارد (نعامی و افشاری، ۱۳۸۹: ۱۲۸). هنگامی که شرکت‌ها سطح بالایی از جوّ نوآورانه را به کار می‌گیرند، کارکنان برای مبادله و تسهیم دانش، به منظور خلق

1. Viitala

2. Cavaleri & Seivert

3. Yang, Huang & Hsu

4. Organizational climate innovative

5. Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farrell

6. Gumusluoglu & Ilsev

موضوع‌های جدید، تعامل خود را با دیگران افزایش می‌دهند (پیتر^۱، ۲۰۱۰: ۳۲۹). جو سازمانی نوآورانه پیامدهای مثبت بسیار زیادی برای سازمان‌ها دارد (شاه‌نعمت‌الهی، ۱۳۸۹) که از جمله می‌توان به بهبود عملکرد شغلی کارکنان اشاره کرد. بنابراین، دانشگاه که تربیت نیروی انسانی متخصص را بر عهده دارد، در پی این هدف است تا کارکنان بالاترین عملکرد را داشته باشند. علاوه بر این، دانشگاه، سازمانی است که تولید اطلاعات و دانش دارد و در نتیجه مدیرانی نیاز دارد که در عصر تحولات گسترده، دانش را رهبری کنند و با ایجاد جو نوآورانه در سازمان سبب بهبود عملکرد کارکنان شوند. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با توجه به نقش میانجی جو سازمانی نوآورانه، اثرات رهبری دانش و مؤلفه‌های آن را بر عملکرد شغلی کارکنان بسنجد.

پیشینه پژوهش

در زمینه بررسی نقش رهبری دانش بر عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای جو سازمانی نوآورانه هیچ پژوهش مشخصی تاکنون انجام نشده است؛ البته ارتباط این متغیرها با هم به تنهایی و با سایر متغیرهای دیگر بررسی شده است که در ادامه به مرتبط‌ترین آنها اشاره شده است. سراوانی و سلیمی (۱۳۹۷)، پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و رهبری دانشی با تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد مدیران مدارس انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد بین رهبری مشارکتی و رهبری دانشی با تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد مدیران مدارس رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، رهبری مشارکتی و رهبری دانشی می‌توانند تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد را به صورت معناداری پیش‌بینی کنند. پوربهبشت‌نژاد و بهمنی (۱۳۹۶)، پژوهشی را با هدف بررسی رابطه جو سازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی معلمان انجام دادند. نتایج نشان داد بین جو سازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. الهامی (۱۳۹۳)، پژوهشی را با عنوان «تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی راهبردی (مورد مطالعه: شرکتهای تابعه و زیرمجموعه توانیر)» بر روی

^۱. Pieter

۷۰ نفر از مدیران عامل شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه توانیر، انجام داد. نتایج نشان داد اشتراک دانش و رهبری نوآورانه بر روی عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارند. صراف و روخ‌چکار (۱۳۹۷) مطالعه‌ای با عنوان «تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی)» انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارد و بین سه متغیر پژوهش رابطه مشخص و معناداری وجود دارد. حسینیان (۱۳۹۶)، پژوهشی را با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرینانه بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری انجام داد. نتایج حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرینانه بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری تأثیر دارد. پیروز و همکارانش (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان تأثیر رهبری و فرهنگ دانش‌محور بر نوآوری و عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی روش‌ها و فرآیند دانش‌آفرینی (مطالعه موردی: کارخانجات فعال در شهرک صنعتی اشتهارد) بر روی ۲۳۶ نفر از مدیران واحدهای تولیدی شهرک صنعتی اشتهارد، انجام دادند. نتایج نشان داد فرهنگ دانش‌محور و رهبری دانش‌محور از طریق متغیرهای میانجی (فرآیند دانش‌آفرینی و اقدامات مدیریت دانش) می‌توانند عملکرد نوآوری را پیش‌بینی کند. همچنین، رهبری دانش‌آفرینی و عملکرد نوآوری، می‌توانند ۸۶/۳ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند.

شانکر و همکارانش (۲۰۱۷)، پژوهشی را با عنوان جوّ سازمانی برای نوآوری و عملکرد سازمانی: تأثیر واسطه‌ای رفتار کاری نوآورانه انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد رفتار کاری نوآورانه نقش واسطه‌ای در رابطه بین جوّ سازمانی برای نوآوری و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. هیدایا و نظرال‌دین^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر سبک رهبری، انگیزش شغلی، فرهنگ سازمانی و انضباط شغلی بر عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. یانگ، هانگ و هسو (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رهبری دانش‌محور برای پیشرفت طرح و عملکرد سازمانی به طور تجربی نمونه‌ای از پروژه‌های فروش ابزار دقیق

¹. Hidayah & Nazaruddin

در صنعت پیشرفته تایوانی را بررسی کردند. یافته‌ها حاکی از آن است که اتخاذ رهبری دانش با مدیریت دانش مشتری و عملکرد سازمان ارتباط معناداری دارد. با توجه به نتایج پژوهش‌های ذکر شده، می‌توان گفت سبک رهبری بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد و رهبری دانشی که نوعی رهبری است می‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان و نوآوری نقش داشته باشد. همچنین با توجه به نتایج پژوهش‌ها می‌توان گفت جو سازمانی نوآورانه نیز بر عملکرد شغلی معلمان تأثیرگذار بوده است. در بررسی‌های انجام شده پژوهشی که به بررسی نقش رهبری دانش که متغیری نوظهور است بر جو سازمانی نوآورانه و عملکرد شغلی کارکنان در جامعه کارکنان دانشگاه پردازد، یافت نشد. به عبارت دیگر، ارتباط این سه متغیر بدین صورت تا کنون بررسی نشده است. بنابراین، نظر به پیشینه مورد بررسی می‌توان گفت که رهبری دانش در بهبود عملکرد کارکنان می‌تواند نقش داشته باشد و جو سازمانی نوآورانه به عنوان میانجی در این رابطه نقش ایفا کند. با توجه به اهمیت رهبری دانش در دانشگاه‌ها به عنوان عامل مهم در توسعه و پیشرفت کشور، پژوهش حاضر به بررسی نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی کارکنان با واسطه جو سازمانی نوآورانه پرداخته است.

مبانی نظری

رهبری دانش: رهبری فرایند اعمال نفوذ بر زیردستان با درک اهمیت اهداف و چرایی و چگونگی دستیابی آنها نیز تعریف می‌شود (لاکشمنا^۱، ۲۰۰۹: ۳۴۱). اگرچه اصطلاح رهبری دانش کاملاً شناخته شده نیست، به تدریج بر اهمیت آن افزوده می‌شود، زیرا اکنون سازمان‌ها به اهمیت دانش برای بقای خود پی برده‌اند (سیورت، کوالری و لی^۲، ۲۰۰۵؛ نقل در قیومی، ۱۳۹۶: ۲) یکی از جدیدترین نظریه‌های رهبری که به ایجاد و بازسازی یادگیری و در پی آن، به انتقال یادگیری منجر می‌شود، نظریه رهبری دانش است (ویتالا، ۲۰۰۴: ۵۲۸). منظور از رهبری دانش، فرایند تسهیل فعالیت‌های فردی، گروهی در سازمان به منظور یادگیری، مدیریت دانش و تحقق اهداف مشترک در سازمان است (لاکشمنا، ۲۰۰۹: ۳۴۱). به هرگونه نگرش یا عملکرد خواه

^۱. Lakshmana

^۲. Seivert & Kavalari & Lee

ضمنی، خواه آشکار و خواه گروهی یا فردی که تولید، اشتراک و کاربرد دانش جدید را ترغیب می‌کند و در نهایت موجب بهبود تفکر جمعی و فعالیت‌های مشترک می‌شود (میپی و نیکولدز^۱، ۲۰۱۵: ۴۵).

رهبری دانش به عنوان فرآیند اجتماعی تلقی می‌شود که رهبران، اعضای سازمان را برای رسیدن به اهداف گروهی و سازمانی پشتیبانی می‌کنند (ژانگ و چنگ^۲، ۲۰۱۵: ۱۱۳). میپی، کولیچ و لورنزی کیولدی^۳ (۲۰۱۲: ۲۴۵۴) نیز رهبری دانش را هرگونه رویکرد یا اقدامی مشترک یا فردی که موجب خلق، اشتراک و کاربرد دانش جدید و مهم شود به طوری که در نهایت سبب تغییر در طرز تفکر و نتایج جمعی شود، تعریف کرده‌اند. رهبری دانش فردی موجب فراهم آمدن فرهنگ اشتراک دانش سازمانی و سهولت ذخیره‌سازی و انتقال دانش می‌شود و نظامی را به وجود می‌آورد که از آن طریق امکان یادگیری متقابل افراد در سازمان میسر می‌شود (بزدوگان^۴، ۲۰۱۳: ۱۲۸).

رهبری دانش بر سه جنبه اصلی تأکید می‌کند: عناصر اساسی رهبری (ارتباط و انگیزه)، راهبردهای ارتباطی و ابزار دستیابی مدیریت دانش مؤثر (ژانگ و گوا^۵، ۲۰۱۹). سارابیا^۶ (۲۰۰۷: ۱۱) نیز دو چرخه برای رهبری دانش مطرح می‌کند که شامل چهار عنصر فرهنگ، رهبری، دانش و یادگیری است. در چرخه اول رهبری دانش، رهبر قادر است دانش را تهیه و تنظیم کند و مسئولیت‌های رهبری را از دانش، فرهنگ و یادگیری به دست آورد. در چرخه دوم رهبری دانش، رهبر می‌تواند تقویت کننده اعمال و فعالیت‌های سازمان باشد.

چارچوب نظری رهبری دانش با توجه به دو سبک رهبری تبادلی و رهبری تحولی تنظیم شده است (قیومی، ۱۳۹۶: ۱۹). رهبری دانش یک نوع رهبری است که رهبر، آموزش را ترویج می‌دهد و با پیروان خود، مسیر توسعه را روشن می‌سازد و محیطی را ایجاد می‌کند که باعث یادگیری و پشتیبانی از فرایندهای یادگیری در سطح فردی و گروهی می‌شود. رهبر نیز از طریق الگو قرار دادن خود، زیر دستان خود را در جهت

¹. Mabey & Nicholds

². Zhang & Cheng

³. Mabey, Kulich & Lorenzi-Cioldi

⁴. Bozdogan

⁵. Zhang & Guo

⁶. Sarabia

توسعه حرفه‌ای مستمر تهییج می‌کند (ویتالا، ۲۰۰۴: ۵۴۰). ویتالا (۲۰۰۴: ۵۳۷) چهار بعد گرایش به یادگیری، حمایت از فرایندهای یادگیری فردی و گروهی، عمل در نقش الگو و جو حمایتی یادگیری برای رهبری دانش ارائه کرده است.

جو سازمانی نوآورانه: «جو» اصطلاح وسیعی است که به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار اطلاق می‌شود و متأثر از سازمان رسمی و غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمان است (میرکمالی، ۱۳۹۲). جو سازمانی، مجموعه ویژگی‌هایی است که سازمان را توصیف و آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند، تقریباً در طول زمان پایدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نظریان و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). لیتوین و استرینجر^۱ جو سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: "ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند، دارد و احساس او نسبت به سازمان برحسب ابعادی مانند استقلال، ساختار سازمانی، پاداش، ملاحظه‌کاری‌ها، صمیمیت و حمایت، و صراحت می‌باشد" (ملکی و قادری، ۱۳۸۸: ۱۱۱). امروزه نوآوری و خلاقیت در محیط‌های رقابتی کنونی، مهم‌ترین عامل رشد و پیشرفت بشر در بقای سازمان‌ها و به‌طور کلی در تمامی زمینه‌هاست. جو مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرش‌ها و گرایش‌های رفتاری می‌شود. در جوی که به‌طور زیادی برای نوآوری مناسب است، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده می‌شود و در ازای طرح رفتارهای نوآورانه به آن‌ها پاداش داده خواهد شد. در یک جو نوآورانه ضعیف، کارکنان احساس نمی‌کنند به نوآوری ارج نهاده می‌شود و می‌ترسند با طرح نظرهای نو مورد تمسخر دیگران قرار گیرند.

بنابراین، با توجه به اهمیت داشتن نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی را برای نوآوری فراهم می‌کنند، از مزایای رقابتی به دست آمده بهره خواهند برد (کازمی، جعفری مقدم و سهیلی، ۱۳۹۱: ۷۱). جو سازمانی نوآورانه به ادراک کارکنان از حمایت از نوآوری گفته می‌شود و دو حیطة دارد؛ یکی حمایت از خلاقیت (حمایت از ریسک‌پذیری، حمایت از نظرها، مدیریت حمایتی، روشن‌سازی اهداف تیمی، تعامل باز، تشویق کار گروهی، توجه به تفاوت‌ها، وجود چالش‌های سازنده بین اعضای گروه،

¹ Litwin & Styinger



و‌اپایش اندک و مشارکت کارکنان در اطلاعات) و دیگری تأمین منابع لازم برای به اجرا در آوردن افکار و نظرهای خلاقانه است. به عبارت دیگر، تأمین منابع گویای آن است که سازمان تا چه اندازه زمان، بودجه، ابزار، مواد و خدمات لازم را برای خلاقیت‌ها و به‌کارگیری آنها در اختیار کارکنان قرار می‌دهد (بهرامی و جعفری هرندی، ۱۳۹۶). جوّ سازمانی نوآورانه از نظر بورن^۱ (۲۰۰۸)، عبارت است از "یک مجموعه طولانی از ادراکات خلاقانه که به وسیله اعضای یک سازمان درباره مشخصات و چگونگی عملکرد سازمانشان بیان می‌شود که می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان به بهبود روحیه‌شان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین، افزایش خلاقیت و نوآوری مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان به حساب آید". بنابراین، تغییر خلاقانه در هر بخش از جوّ سازمانی به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

از نظر باسو^۲ (۱۹۹۱)، منظور از جوّ سازمانی نوآورانه جوی است که توانایی پذیرش یک عقیده یا رفتاری است که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازه‌گی داشته باشد (نظریان و همکاران، ۱۳۹۵). جوّ سازمانی نوآورانه و خلاق و کارا می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه ایشان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین در ازدیاد خلاقیت و نوآوری مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان به حساب آید، بنابراین تغییر خلاقانه در هر بخش از جوّ سازمانی منجر به تغییری عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌شود (عوض‌زاده، ۱۳۹۵).

عملکرد شغلی: عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند. عملکرد انسان به عنوان نتیجه مجموعه‌ای از اعمال که برای نیل به اهدافی بر پایه یک استاندارد خاص انجام می‌شوند، تعریف می‌شود. اعمال ممکن است شامل رفتار قابل مشاهده یا پردازش ذهنی غیرقابل مشاهده تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، استدلال شود (تاشی، حسینی گل افشانی و تدبیری، ۱۳۹۵). به بیان کمپل^۳ و همکاران (۱۹۹۰)، عملکرد شغلی شامل رفتارهایی است که کارکنان در شغلشان انجام می‌دهند

1. Borne

2. Basu

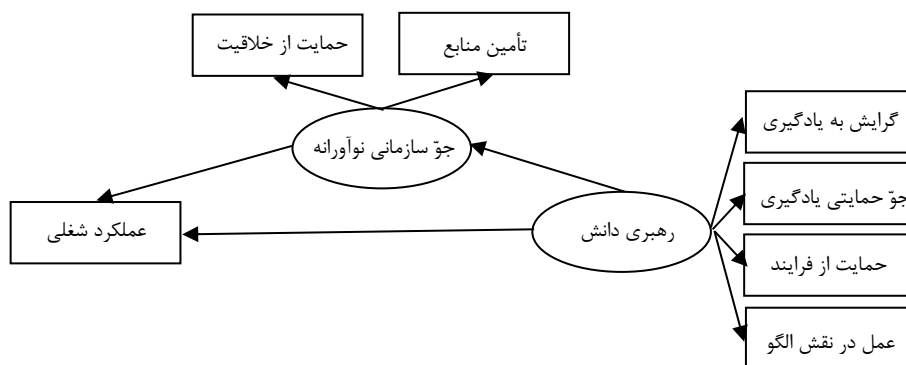
3. Campbell

که آن رفتارها به اهداف سازمان مربوط است. عملکرد شغلی همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر و عبارت است از پیامد فعالیت‌های نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند (عابدیان و پورشافعی، ۱۳۹۷).

در همه جای دنیا مدیران به واسطه بهبود عملکرد، در پی بقا و پیشرفت سازمان خود هستند (زراعتکار و کاس آقایی، ۱۳۹۸: ۱۲۷). ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان یکی از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه‌سازی کارکنان از عملکرد خود، زمینه پرورش آنان فراهم خواهد شد، زیرا در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش خواهند کرد. این امر نه فقط کارایی کارکنان را ارتقاء خواهد داد بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد (معافیان، ۱۳۹۲: ۱۰۹). شاید هیچ‌یک از وظایف مدیر دشوارتر از ارزشیابی عملکرد زیردستان نباشد. برای مؤثر بودن باید ارزیابی عملکرد تا حد امکان بر مبنای کاری باشد که کارمندان انجام می‌دهند. ارزیابی عملکرد به دلیل آنکه درباره نحوه انجام وظیفه بازخورد به موقع، عینی و خاص ارائه می‌دهد، ابزاری مفید برای بهبود و پرورش او می‌باشد (خسروی، ۱۳۹۵).

سازمان‌های آموزشی و به طور ویژه دانشگاه که تربیت نیروی انسانی متخصص را بر عهده دارد، در پی این هدف است تا کارکنان بالاترین عملکرد را داشته باشند. علاوه بر این، دانشگاه، سازمانی است که تولید اطلاعات و دانش دارد و در نتیجه مدیرانی نیاز دارد که در عصر تحولات گسترده، دانش را رهبری کنند. پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد سبک‌های رهبری تبدالی و تحول آفرین با عملکرد شغلی رابطه دارند، همچنین مبانی نظری نشان می‌دهد، می‌توان انتظار داشت با رهبری دانش، عملکرد شغلی افزایش یابد. از طرفی پوربهشت‌نژاد و بهمنی (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند بین جو سازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. گرچه پژوهشی در زمینه نقش رهبری دانش بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری جو سازمانی نوآورانه صورت نگرفته است، با توجه به بررسی‌های انجام شده می‌توان گفت، مدل ارائه شده در این پژوهش تاکنون بررسی نشده است. پرسش اصلی پژوهش آن است که رهبری دانش

آیا عملکرد شغلی را تبیین می‌کند؟ و توان پیش بینی هریک از مؤلفه‌های آن در عملکرد چگونه است؟ همچنین نقش واسطه‌ای جو سازمانی نوآورانه به چه صورت است؟ الگوی مفهومی این پژوهش براساس دو مدل ویتاللا (۲۰۰۴) برای رهبری دانش و مدل سیگل و کارمر (۱۹۸۷) برای جو سازمانی نوآورانه تدوین شده است. با توجه به مبانی نظری و پژوهشی بیان شده در شکل ۱ چارچوب مفهومی پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (منبع: پژوهشگر ساخته)

فرضیه‌های پژوهش

۱. مؤلفه‌های رهبری دانش، عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه را پیش‌بینی می‌کند.
۲. جو سازمانی نوآورانه، در رابطه بین رهبری دانش با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه نقش میانجی دارد.
۳. مدل پژوهش مبنی بر نقش رهبری دانش با عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی جو سازمانی نوآورانه از برازش لازم برخوردار است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر برحسب هدف کاربردی و همچنین از نظر روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمام کارکنان دانشگاه بیرجند در سال ۱۳۹۸ است. تعداد کل آنان ۳۴۰ نفر است که شامل همه کارمندان و کارشناسان دانشگاه است. در این پژوهش براساس روش آماری، تعداد نمونه ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد که این تعداد با استفاده

از روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای انجام پژوهش حاضر تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه میان کارکنان دانشگاه بیرجند توزیع و جمع‌آوری شد که در نهایت داده‌های حاصل از ۱۹۱ پرسش‌نامه تجزیه و تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر پرسشنامه رهبری دانش ویتالا (۲۰۰۴) (این مقیاس دارای ۲۹ گویه و ۴ خرده مقیاس شامل: گرایش به یادگیری (۱۲ گویه)، جو حمایتی یادگیری (۶ گویه)، حمایت از فرآیند یادگیری فردی و گروهی (۷ گویه) و عمل در نقش الگو (۳ گویه) می‌باشد که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از بسیار کم تا بسیار زیاد تنظیم شده است). درخشان و همکاران (۱۳۹۵) با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، روایی پرسشنامه رهبری دانش را مورد تأیید قرار دادند. پایایی ابعاد پرسشنامه رهبری دانش در پژوهش ویتالا (۲۰۰۴)، در دامنه ۰/۸۵۲ تا ۰/۹۶۴ گزارش شده است. این پرسشنامه در ایران در پژوهش‌های قنبری و اسکندری (۱۳۹۱)، اردلان، اسکندری و گیلانی (۱۳۹۱) و درخشان و همکاران (۱۳۹۵) نیز استفاده شده و پایایی آن به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۳ و ۰/۹۱ به دست آمده است. در این پژوهش نیز پایایی محاسبه شده ۰/۹۷ است.

پرسشنامه عملکرد شغلی توسط پاترسون (۱۹۷۰) (دارای ۱۵ گویه، بدون خرده مقیاس است. نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس مقیاس پنج درجه‌ای (همیشه، اغلب، گاهی، به ندرت و هرگز)، به ترتیب با نمره ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ است). خوشکام، نیسی و شکرشکن (۱۳۸۶) با استفاده از این پرسشنامه در نمونه کارکنان سازمان آب و برق اهواز ضریب روایی این پرسشنامه را از طریق همبسته کردن آزمون با نمره ۱ سوالی کلی و ۱۵ درجه‌ای محاسبه و ۰/۴۳ در سطح ۰/۰۰۱ گزارش کرده‌اند (سبزلون، ۱۳۹۳). پایایی این مقیاس نیز از طریق آلفای کرونباخ و دونیمه‌کردن به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۷۹ به دست آمد. پایایی آن در پژوهش‌های خسروی (۱۳۹۵) و مؤمن پور و همکاران (۱۳۹۷) به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۶ گزارش شده است. در این پژوهش نیز پایایی این پرسشنامه ۰/۹۴ به دست آمده است.

پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه توسط سیگل و کارمر (۱۹۸۷) (شامل ۲ بعد حمایت از خلاقیت (۱۴ گویه) و تأمین منابع (۱۰ گویه) است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) می‌باشد)



استفاده شد. نعیمی و افشاری (۱۳۸۵) در پژوهش خود روایی ملاکی این پرسشنامه را ۰/۴۶ و ۰/۳۰ گزارش کرده‌اند و همچنین برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده کردند که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۸۳، حمایت از خلاقیت ۰/۷۹ و تأمین منابع ۰/۷۴ به دست آمد (عوض‌زاده، ۱۳۹۵). در این پژوهش نیز پایایی محاسبه شده ۰/۹۱ است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری‌شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی از جداول و نمودارهای توزیع فراوانی و در بخش استنباطی از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، تحلیل مسیر، آزمون سوبل و مدلیابی معادلات ساختاری در سطح معناداری ۰/۰۵ تجزیه و تحلیل شد. داده‌های گردآوری‌شده به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS 25 و AMOS 24 تحلیل شده است.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش شامل جنسیت (کارکنان مرد با فراوانی ۵۲/۸۸ درصد بیشترین حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند و کارکنان زن با فراوانی ۴۷/۱۲ درصد کمترین حجم نمونه)، سابقه کاری (بیشترین درصد فراوانی حجم نمونه را کارکنان با سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال با ۲۵/۶۵ درصد به خود اختصاص داده‌اند و کارکنان با سابقه کاری زیر ۵ سال با ۱۰/۴۷ درصد کمترین مقدار فراوانی)، میزان تحصیلات (از مجموع ۱۹۱ نفر نمونه آماری، تعداد ۱۴ نفر دارای تحصیلات دیپلم، تعداد ۲۰ نفر دارای تحصیلات فوق دیپلم، تعداد ۷۲ نفر دارای تحصیلات لیسانس و تعداد ۸۵ نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس هستند. بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان با تحصیلات فوق لیسانس با ۴۴/۵۰ درصد و کمترین فراوانی مربوط به کارکنان با تحصیلات دیپلم با ۷/۳۳ درصد است) و واحدکاری (کارکنان واحد آموزش با فراوانی ۳۷/۹۴ درصد بیشترین حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند و کارکنان واحد فرهنگی با فراوانی ۷/۸۵ درصد کمترین حجم نمونه) بود.

جدول ۱: ضرایب کجی و کشیدگی برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

کشیدگی	کجی	متغیر
-۰/۲۹	۰/۱۷	رهبری دانش
-۰/۵۷	-۰/۲۶	عملکرد شغلی
-۰/۸۰	-۰/۲۱	جو سازمانی نوآورانه

ضرایب کجی و کشیدگی برای متغیرهای بهبود رهبری دانش، عملکرد شغلی و جو سازمانی نوآورانه در بازه [۲، -۲] می باشد و نتیجه گرفته می شود که متغیرهای مذکور از توزیع نرمال برخوردار می باشد.

جدول ۲: ضریب همبستگی پیرسون میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	رهبری دانش	جو سازمانی نوآورانه	عملکرد شغلی
رهبری دانش	۱		
جو سازمانی نوآورانه	۰/۵۸**	۱	
عملکرد شغلی	۰/۵۶**	۰/۵۸**	۱

** همبستگی ها در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

جدول ۲ ضریب همبستگی پیرسون میان رهبری دانش، عملکرد شغلی و جو سازمانی نوآورانه را نشان می دهد. ضریب همبستگی بین رهبری دانش با جو سازمانی نوآورانه ۰/۵۸ و با عملکرد شغلی ۰/۵۶ است. ضریب همبستگی بین جو سازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی ۰/۵۸ است که در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنادار می باشد.

فرضیه اول پژوهش: مؤلفه های رهبری دانش، عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند را پیش بینی می کند.

آزمون دوربین واتسون برای مدل رگرسیون که در ادامه می آید ۱/۸ به دست آمد و با توجه به این که همبستگی بین باقی مانده ها در تحلیل رگرسیون بین یک و سه قرار دارد؛ بنابراین، مفروضه استقلال مقادیر خطا برقرار است. شاخص تحمل بیشتر از ۰/۱ و عامل تورم واریانس کمتر از ۵ به دست آمد؛ بنابراین، مفروضه عدم هم خطی چندگانه برقرار است.



جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی و ضریب تعیین

مدل	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	تعیین خطای انحراف معیار	دوربین واتسون
۱	۰/۵۹۳	۰/۳۵۲	۰/۵۱۱	۱/۸۰

پیش‌بینی کننده‌ها (ثابت): مؤلفه‌های رهبری دانش

طبق جدول ۳ ضریب همبستگی چند متغیره ۰/۵۹۳ و مجذور ضریب همبستگی چند متغیری ۰/۳۵ است. بنابراین، مؤلفه‌های رهبری دانش ۳۵ درصد از عملکرد شغلی کارکنان را تبیین می‌کند. مقدار به دست آمده از آزمون دوربین واتسون برای مدل رگرسیون ۱/۸۰ به دست آمده است که این مقدار بین یک و سه قرار دارد، بنابراین فرض عدم همبستگی بین خطاها برقرار است.

جدول ۴: نتایج تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۲۶/۳۶۵	۴	۶/۵۹۱	۲۵/۲۲۶	۰/۰۰۱
باقی مانده	۴۸/۶۰۱	۱۸۶	۰/۲۶۱		
جمع	۷۴/۹۶۷	۱۹۰			

پیش‌بینی کننده‌ها (ثابت): مؤلفه‌های رهبری دانش

متغیر وابسته: عملکرد شغلی

جدول ۴ نشان می‌دهد F محاسبه شده برابر است با ۲۵/۲۲۶ همراه با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱. بنابراین، فرضیه صفر که بیان می‌کند هیچ‌گونه رابطه خطی میان دو متغیر وجود ندارد، رد می‌شود.

جدول ۵: نتایج ضرایب رگرسیون رهبری دانش با عملکرد شغلی

VIF	ضریب تحمل	سطح معناداری	ارزش T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل
					خطای انحراف معیار	B	
				Beta			
		۰/۰۰۱	۴/۹۱۶		۰/۲۹۳	۱/۴۴۱	مقدار ثابت
۲/۵۸۴	۰/۳۸۷	۰/۰۰۷	۲/۷۴۹	۰/۲۶۱	۰/۰۹۱	۰/۲۵۰	گرایش به یادگیری
۲/۶۴۷	۰/۳۷۸	۰/۰۰۱	۳/۷۲۷	۰/۳۵۸	۰/۰۹۶	۰/۳۵۹	جو حمایتی یادگیری
۰/۸۹۸	۰/۳۴۵	۰/۴۵۹	-۰/۷۴۲	-۰/۰۷۵	۰/۱۰۰	-۰/۰۷۴	حمایت از فرآیند یادگیری
۱/۲۴۲	۰/۸۰۵	۰/۰۲۵	۲/۲۶۴	۰/۱۴۹	۰/۰۷۶	۰/۱۷۲	عمل در نقش الگو
متغیر وابسته: عملکرد شغلی							

نتایج ضریب رگرسیون در جدول ۵ نشان می‌دهد که بین گرایش به یادگیری و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p=0.007$)، ضریب بتا ۰/۲۶۱ نشان‌دهنده آن است که به ازای افزایش یک نمره رهبری دانش در مؤلفه گرایش به یادگیری، عملکرد شغلی در کارکنان به میزان ۰/۲۶۱ افزایش می‌یابد.

بین مؤلفه جو حمایتی یادگیری و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p=0.001$)، ضریب بتا ۰/۳۵۸ نشان‌دهنده آن است که به ازای افزایش یک نمره رهبری دانش در مؤلفه جو حمایتی یادگیری، عملکرد شغلی در کارکنان به میزان ۰/۳۵۸ افزایش می‌یابد.

بین مؤلفه عمل در نقش الگو و عملکرد شغلی در کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p=0.025$)، ضریب بتا ۰/۱۴۹ نشان‌دهنده آن است که به ازای افزایش یک نمره رهبری دانش در مؤلفه عمل در نقش الگو، عملکرد شغلی در کارکنان به میزان ۰/۱۴۹ افزایش می‌یابد.

از آنجایی که در رابطه بین حمایت از فرآیند یادگیری و عملکرد شغلی ضریب بتا -۰/۰۷۵ و سطح معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ است ($p=0.742$)، در نتیجه حمایت از فرآیند یادگیری پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی نیست.



فرضیه دوم پژوهش: جوّ سازمانی نوآورانه، در رابطه رهبری دانش با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند نقش میانجی دارد.

جدول ۶: نتایج آزمون سوبل

ضرایب مسیر و انحراف معیار	ورودی	مقدار t	انحراف معیار	سطح معنا داری
ضریب رگرسیون غیر استاندارد مسیر رهبری دانش به جوّ سازمانی نوآورانه	۱/۰۹۵	۳/۷۴	۰/۱۷	۰/۰۰۱
ضریب رگرسیون غیر استاندارد مسیر جوّ سازمانی نوآورانه به عملکرد شغلی	۰/۵۸۳			
انحراف معیار مسیر رهبری دانش به جوّ سازمانی نوآورانه	۰/۲۰۱			
انحراف معیار مسیر جوّ سازمانی نوآورانه به عملکرد شغلی	۰/۱۱۳			

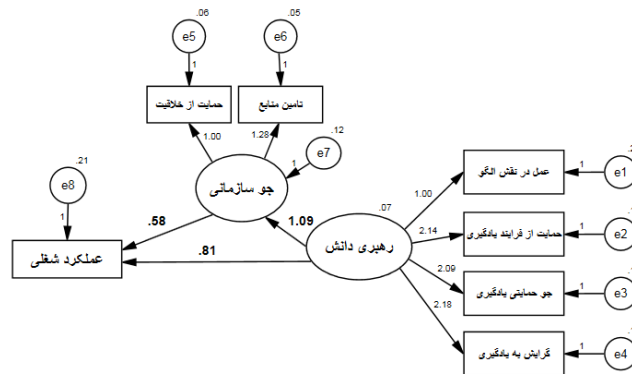
برای بررسی این فرضیه از آزمون معادلات ساختاری و آزمون سوبل استفاده شد؛ به این ترتیب که ضرایب رگرسیون غیر استاندارد و خطای انحراف معیار آن‌ها با استفاده از آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی متغیر جوّ سازمانی نوآورانه استفاده شد. در این مدل، رهبری دانش روی جوّ سازمانی نوآورانه اثر می‌گذارد و همچنین جوّ سازمانی نوآورانه روی عملکرد شغلی اثرگذار است؛ از این رو، باید جوّ سازمانی نوآورانه نقش واسطه‌ای بین دو متغیر داشته باشد که طبق یافته‌ها در صورت افت ضرایب رگرسیون نقش میانجی متغیر مشخص می‌شود. با توجه به مقدار آزمون سوبل (۳/۷۴) و سطح معناداری ۰/۰۱ مشخص شد که متغیر جوّ سازمانی نوآورانه می‌تواند نقش میانجی در رابطه رهبری دانش عملکرد شغلی را ایفا کند.

جدول ۷: اثر رهبری دانش بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند با میانجی‌گری جوّ سازمانی نوآورانه

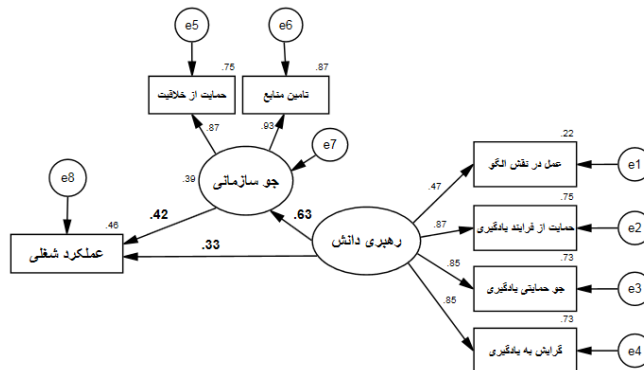
متغیر میانجی جوّ سازمانی نوآورانه	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
رهبری دانش ← عملکرد شغلی	۰/۳۳	۰/۲۶	۰/۵۹

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد رهبری دانش به طور مستقیم ۳۳ درصد و به‌طور غیر مستقیم ۲۶ درصد بر عملکرد شغلی اثر می‌گذارد که در نهایت و به صورت کل ۵۹

درصد تأثیرگذار است. به‌طور کلی می‌توان گفت رهبری دانش به‌طور مستقیم اثر بیشتری بر عملکرد شغلی می‌گذارد.



شکل ۲. ضرایب مسیر غیراستاندارد مدل در رابطه رهبری دانش با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند با میانجی‌گری جو سازمانی نوآورانه



شکل ۳. ضرایب مسیر استاندارد مدل در رابطه رهبری دانش با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند با میانجی‌گری جو سازمانی نوآورانه

بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه‌های رهبری دانش، عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه را پیش‌بینی می‌کند، نتایج به‌دست آمده از تحلیل این فرضیه نشان داد که بین رهبری دانش و مؤلفه‌های آن با عملکرد شغلی کارکنان در این دانشگاه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، رهبری دانش و مؤلفه‌های آن ۳۵٪ از تغییرات عملکرد شغلی کارکنان در این دانشگاه را تبیین می‌کنند. نتیجه این



پژوهش با نتایج تحقیقات پیروز، عزلتی و شمشادی (۱۳۹۷)، سراوانی و سلیمی (۱۳۹۷)، صنوبر و همکارانش (۱۳۹۵)، الهامی (۱۳۹۳)، یانگ، هانگ و همسو (۲۰۱۴) است. چرا که آن‌ها نیز معتقدند که رهبری دانش بر عملکرد سازمان و کارکنان در جوامع مورد مطالعه آن‌ها اثرگذار بوده است و می‌تواند موجب بهبود عملکرد کارکنان شود. بنابراین، از دلایل تشابه نتیجه این پژوهش با نتایج تحقیقات قبلی می‌توان به این مورد اشاره کرد که مدیران جوامع مورد مطالعه در این تحقیقات افرادی هستند که به‌طور پیوسته در رابطه با اهداف و برنامه‌های آینده سازمان با کارکنان خود در تعامل‌اند و همواره در ارتباط با دانش و مهارت‌های موردنیاز آنان برای تطبیق بیشتر با تغییرات سریع محیط، با آن‌ها مشورت کرده و به‌صورت مداوم در مورد کیفیت انجام وظایف و فعالیت‌های کارکنان به آنان بازخور می‌دهند و شرایطی را از این طریق ایجاد می‌نمایند تا کارکنان بتوانند عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند و در واقع مدیریت مهم‌ترین عامل در رشد و بالندگی سازمان و کارکنان است (ساک، عصاره و شعبانی مشکول، ۱۳۹۴: ۳۲)، بنابراین می‌توان گفت، مقوله رهبری دانش‌محور به‌عنوان یکی از محورهای رهبری در سازمان‌ها محسوب شده و در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق قلمداد می‌شوند که در ارتباط با رهبری دانش‌محور، توجه و ارزش بیشتری قائل شوند.

از آنجایی که، دانشگاه‌ها به عنوان یکی از حیاتی‌ترین سازمان‌ها که نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها دارند و همچنین وظیفه خطیر پرورش نیروهای متخصص، متعهد، کارآمد و خلاق را برای دیگر بخش‌های توسعه ملی بر عهده دارند (یوسف‌زاده، مهداد و مهدی‌زادگان، ۱۳۹۰: ۱۱۱) باید به مقوله تربیت رهبران دانش‌محور توجه بیشتری کنند و درصدد جذب مدیرانی باشند که از این ویژگی دانش‌محوری برخوردار و همواره در پی این امر باشند که با ترغیب و تشویق کارکنان موجب خلق و تسهیم دانش در دانشگاه‌ها شوند و از این طریق عملکرد کارکنان را نیز بهبود بخشند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد مؤلفه حمایت از فرآیند یادگیری پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی نیست. در توضیح این نتیجه می‌توان گفت که در عصر حاضر سرعت و سهولت ارتباطات و دسترسی فوری به اطلاعات از طریق شبکه وب، افراد را به گونه‌ای تغییر داده است که به سختی می‌توانند زمان و فرایند طولانی و انجام آهسته کارها

را تحمل کنند (علی آبادی، دلاور، نیلی و ایزی، ۱۳۹۸: ۴۲۶). از طرفی تجربه شخصی افرادی که در نظام متمرکز آموزش و پرورش و آموزش عالی تحصیل کرده‌اند نیز نشان می‌دهد افراد از ابتدای تحصیل خود با مطالب درسی آماده شده و مفاهیم شکل گرفته شده رو به رو شده‌اند و خود در پی کسب اطلاعات نبوده‌اند؛ بنابراین، افرادی که خروجی این نظام آموزشی هستند در واقع تمایلی به فرایندها و مراحل طولانی یادگیری ندارند و می‌خواهند مطالب آماده شده در اختیار آن‌ها قرار گیرد؛ این مطلب در توصیف ویژگی‌های نسل بومیان دیجیتال، کسانی که از زمان تولد فناوری‌های دیجیتال در دسترسشان بوده، و مهاجران دیجیتال، بزرگسالانی که بعد از دوران کودکی با فناوری‌های دیجیتال آشنا شده‌اند (سراجی و خاوری، ۱۳۹۵: ۳۵)، نیز به وضوح گفته شده است که این افراد تمایل دارند چند کار را همزمان به راحتی انجام دهند؛ انتظار بازخورد فوری دارند؛ در تصمیم‌گیری‌ها سرعت بالایی دارد و نیازمند دستورالعمل‌های شفاف در تکالیف خود دارند (علی آبادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۲۶).

با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت از آنجایی که در جوامع امروزی افراد حوصله فرآیندهای یادگیری را ندارند و در واقع افراد یادگیرنده نیستند و در پی مطالب کوتاه و جمع بندی شده هستند، مؤلفه حمایت از فرایندهای یادگیری نمی‌تواند سبب بهبود عملکرد شغلی کارکنان شود. در واقع، این مؤلفه خارج از کنترل رهبر است. وظیفه رهبری حمایت از فرآیندها است نه ایجاد. این ویژگی باید در گذشته در افراد شکل گرفته شده باشد، تا اکنون با حمایت رهبر بتواند سبب بهبود عملکرد شود. در صورتی که این ویژگی در افراد وجود نداشته باشد، رهبر قادر نخواهد بود با حمایت از فرایندهای یادگیری عملکرد زیردستانش را بهبود بخشد.

بر اساس این نتایج پیشنهاد می‌شود به‌طور شفاف و صریح در رابطه با اهداف و برنامه‌های آینده دانشگاه با کارکنان خود صحبت شود و شیوه نامه‌های مربوط به هر واحد از سازمان، دقیق و واضح برای آنان مشخص شود. در رابطه با دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام هر چه بهتر وظایف کارکنان باید با آنان صحبت و مشورت کرد و در مورد کیفیت چگونگی انجام مسئولیت‌ها و وظایفشان به‌طور پیوسته به آنان بازخورد دهند. زمان‌هایی را برای برگزاری جلسات پرسش و پاسخ و رسیدگی به مشکلات فردی،

آموزشی و حرفه‌ای کارکنان و هر آنچه که در رابطه با شغل و عملکرد شغلی آنان است، اختصاص دهند. دوره‌های آموزشی که برای کارکنان برگزار می‌شود را با جدیت بیشتری مورد توجه قرار دهند و از این طریق علاقه خود را به پیگیری آموزش مهارت‌ها و دانش جدید در رابطه با مشاغل کارکنان نشان دهند و زمینه‌هایی را برای تشویق آنان به منظور بهبود عملکرد شغلی‌شان فراهم نمایند. زمینه مساعدی را برای به‌کارگیری و تسهیم دانش در فرایندهای سازمانی دانشگاه و بیان آزادانه افکار، نظرها و نگرش‌های جدید کارکنان در محیط کاری ایجاد کنند.

در خصوص فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه جوّ سازمانی نوآورانه، در رابطه بین رهبری دانش با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند نقش میانجی دارد، نتایج به‌دست آمده از تحلیل این فرضیه نشان داد در سطح اطمینان ۹۹٪، متغیر جوّ سازمانی نوآورانه می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی بین رهبری دانش و عملکرد شغلی کارکنان در این دانشگاه عمل کند. همچنین، رهبری دانش به‌طور مستقیم ۳۳٪ و به‌طور غیرمستقیم (از طریق میانجی‌گری جوّ سازمانی نوآورانه) ۲۶٪ بر عملکرد شغلی کارکنان این دانشگاه اثر می‌گذارد؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت رهبری دانش با میانجی‌گری جوّ سازمانی نوآورانه اثر کمتری بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند می‌گذارد. در رابطه با این نتیجه از پژوهش حاضر، مطالعه‌ای که به طور مستقیم به بررسی نقش میانجی جوّ سازمانی نوآورانه در رابطه بین رهبری دانش با عملکرد شغلی کارکنان پرداخته باشد وجود نداشت، اما در پژوهشی که پوربهبشت‌نژاد و بهمنی (۱۳۹۶) بر روی معلمان ابتدایی شهر دهشت انجام دادند مشخص شد جوّ سازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. از آنجایی که اشتراک دانش، به عنوان بخشی از رهبری دانش فرآیندی است که شرط لازم نوآوری یک سازمان است (متزler و میولر^۱، ۲۰۱۱: ۳۲۱)، شرکت‌ها می‌توانند از رفتار رهبری دانش محور برای گسترش اقدامات مدیریت دانش استفاده کنند و تمایل کارکنان به عملکرد نوآوری را ارتقاء و بهبود دهند. نیاز به رهبری دانش، از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که اقدامات دانش در عملکرد نوآوری و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (صفری محسن آباد و عاشوری، ۱۳۹۵: ۴۶). از طرفی سازمان‌هایی که از نوآوری بالاتری

^۱.Matzler & Mueller

برخوردار هستند در زمینه اعمال واکنش در برابر محیط‌های در حال تغییر سریع‌تر عمل می‌کنند و توانایی توسعه قابلیت‌های جدیدی را خواهند داشت که به آنها اجازه می‌دهد به عملکرد بهتری دست یابند (روزی طلب و تدبیری، ۱۳۹۵).

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه‌های رهبری دانش، عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند را پیش‌بینی می‌کند؛ به منظور بهبود عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌شود:

۱- مدیران سازمان دوره‌های آموزشی کارکنان خود را با جدیت بیشتری کانون توجه قرار دهند و از این طریق علاقه خود را به پی‌گیری آموزش مهارت‌ها و دانش جدید در رابطه با مشاغل کارکنان نشان دهند و به عنوان الگویی برای کارکنان قرار بگیرند تا از این طریق زمینه بهبود عملکرد شغلی‌شان فراهم کنند؛

۲- تمام مسئولان نظام آموزشی با در نظر گرفتن برنامه‌هایی افراد را علاقه‌مند به فرآیندهای یادگیری کنند؛ به طوری که فقط به مطالب آماده و جزوه‌های خلاصه اکتفا نکنند و خود مشتاقانه در پی یادگیری باشند تا مدیران سازمان با حمایت از فرآیندهای یادگیری بتوانند عملکرد شغلی کارکنان خود را بهبود بخشند.

با توجه به نتایج حاصل از فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه جو سازمانی نوآورانه، در رابطه رهبری دانش با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بیرجند نقش میانجی دارد، برای عملکرد بهتر کارکنان پیشنهاد می‌شود:

۱- مدیران در موقعیتهای مختلف و به صورت رسمی یا غیررسمی، از دستاوردهای مثبت خلاقانه کارکنان تقدیر به عمل آورند و منابع لازم جهت انجام خلاقانه اعمال را برایشان فراهم آورند و جوّی را ایجاد کنند که طی آن کارکنان به این باور برسند که تلاش‌هایشان در جهت عملکرد خلاقانه به چشم می‌آید و همواره درصدد بهبود عملکرد خود در دانشگاه باشند؛

۲- مدیران ضمن ارائه تصویری از فرد یادگیرنده نزد کارکنان، جوّ سازمانی مساعدی را برای یادگیری و تسهیم آن در دانشگاه فراهم آورند و همواره با گشاده‌رویی پذیرای انتقادات و پیشنهاد‌های کارکنان در رابطه با وظایف و مشاغل آنان باشند و جوّی را در

سازمان ایجاد کنند که کارکنان بدون ترس و دغدغه نظراتشان را در رابطه با شغل و بهبود عملکرد شغلی خود ارائه دهند؛

۳- مدیران در ساختارهای سازمانی بازنگری کنند و تا حد امکان سازمان را به شکل انعطاف‌پذیری درآورند تا کارکنان بتوانند خود را با تغییرات روز وفق دهند و با آغوش باز از تغییر و تحول استقبال کنند و با تأمین منابع مورد نیاز سبب شوند که کارکنان عملکرد خود را متناسب با تغییرات محیطی بهبود بخشند.

تشکر و قدردانی

در این بخش از زحمات کارکنان دانشگاه بیرجند که در انجام این پژوهش ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

منابع

- الهامی، سولماز. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکتهای تابعه و زیرمجموعه توانیر). پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- بهرامی، سوسن و جعفری هرندی، رضا. (۱۳۹۶). شاخص‌های سرمایه انسانی و جو سازمانی نوآورانه در آموزش عالی. تهران: دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز.
- پوربهشت نژاد، زینب و بهمنی، طاهره. (۱۳۹۶). بررسی رابطه جوسازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی معلمان ابتدایی شهر دهدشت در سال ۱۳۹۵. مشهد: کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد، توانمندی صنعت جهانگردی در توسعه.
- پیروز، شجاع؛ عزلتی، مهتاب و شمشادی، ایمان. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری و فرهنگ دانش محور بر نوآوری و عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی روش‌ها و فرآیند دانش آفرینی (مطالعه موردی: کارخانجات فعال در شهرک صنعتی اشتهارد). تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا.
- تاشی، محمد؛ حسینی گل افشانی، احمد و تدبیری، سیروس. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد شغلی کارکنان بانک صادرات استان گلستان. سوئد: کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی.
- حسینیان، حسن. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرینانه بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری در میان کارکنان بانک ملی شهرستان بهبهان. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.

- خسروی، عباس. (۱۳۹۵). نقش واسطه‌ای جو اخلاقی در رابطه ویژگی‌های شخصیتی با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه‌های بیرجند و علوم پزشکی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته علوم تربیتی (مدیریت آموزشی)، دانشگاه بیرجند.
- خوش‌طینت، بهناز و مظفری، محمدمهدی. (۱۳۹۷). بررسی تاثیرگذاری عوامل بیرونی (شغلی) و درونی (انسانی) بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان عملیاتی فروشگاههای زنجیره‌ای اتکا). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۳(۵۰)، ۱۳۹-۱۷۴.
- دلشاد، عبدالحمید؛ قلی قورچیان و جعفری، پریش (۱۳۹۸). مدل رهبری اثربخش دانشگاه جامع علمی-کاربردی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۴)، ۲۹۰-۳۱۱.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم و طالبی، یاسمن. (۱۳۹۷). تأثیر ارزش‌های سازمانی و رهبری دانشگرا بر عملکرد نوآوری با تبیین نقش تسهیم دانش. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸(۳)، ۴۳-۷۴.
- روزی طلب، آروین و تدبیری، سیروس. (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری دانش محور و فرآیند مدیریت دانش و نوآوری در شرکت فرآورده‌های لبنی کاله تهران. تهران: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- زراعتکار، سمیه و کاس آقایی، ندا. (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت سازمان بر عملکرد با نقش میانجی مزیت رقابتی در شرکت سهامی بیمه ایران شهر تهران. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴(۵۶)، ۱۲۷-۱۵۴.
- ساکی، رضا؛ عصاره، علیرضا و شعبانی مشکول، روح اله. (۱۳۹۴). بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان ملارد. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد گرمسار، ۹(۱)، ۲۷-۵۰.
- سراجی، فرهاد و خاوری، سمیه. (۱۳۹۵). سواد فناورانه دانش‌آموزان و دبیران: تحلیلی بر تفاوت دو نسل. دوفصلنامه پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر، ۵(۹)، ۳۱-۵۲.
- سراوانی، الناز و سلیمی، سمانه. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و رهبری دانشی با تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد مدیران مدارس دولتی ناحیه ۲ شهر زاهدان. تهران: هفتمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران.
- سرفرازی، مهرزاد؛ ایجاد، عبدالرضا و مطهری، وحید. (۱۳۹۷). بررسی عوامل کلیدی موفقیت در سبک رهبری دانش. تهران: دومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین در حسابداری، مدیریت، اقتصاد و بانکداری.
- سورانی یانچشمه، رضا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اخلاقی بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی جو سازمانی نوآورانه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های آزاد شهر تهران (مورد مطالعه: شهر تهران). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۱)، ۱۰۰۹-۱۰۲۷.



- شاه نعمت الهی، فاطمه. (۱۳۸۹). رابطه توانمندسازی و جوّ سازمانی نوآورانه با بهره وری کارکنان پتروشیمی شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روانشناسی صنعتی سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- صراف، فاطمه و روح‌چکار، حسین. (۱۳۹۷). تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی). فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۱(۳)، ۵۵-۶۸.
- صفری محسن آباد، البرز و عاشوری، الهام (۱۳۹۵). نقش رهبری دانش بر اقدامات مدیریت دانش و عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی و تجاری استان گیلان. ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری، ۱(۲۸)، ۴۳-۵۷.
- صنوبر، ناصر؛ صبوری فرد، محمد؛ شعاران، افرا و امینی، جعفر. (۱۳۹۵). تاثیر مؤلفه‌های رهبری دانش بر بهبود عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری. فصلنامه علوم رفتاری، ۲۸، ۱۰۱-۱۲۰.
- عابدیان، شهربانو و پورشافتی، هادی. (۱۳۹۷). تبیین نقش عملکرد شغلی کارکنان در سازمان. خوی: کنفرانس ملی دستاوردهای نوین جهان در تعلیم و تربیت، روانشناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی-اجتماعی.
- علی آبادی، خدیجه؛ دلاور، علی؛ نیلی، محمدرضا و ایزی، مریم. (۱۳۹۸). اعتبار یابی مقیاس الکترونیکی و چاپی سنجش ویژگی‌های بومیان دیجیتال. نشریه علمی فناوری آموزش، ۱۴(۲)، ۴۲۳-۴۳۱.
- عوض‌زاده، حسین. (۱۳۹۵). رابطه بین مدیریت دانش و جوّ سازمانی نوآورانه با رفتار نوآورانه کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی گرایش آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی.
- قیومی، صدیقه سادات. (۱۳۹۶). وضعیت رهبری دانش در گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- کاظمی، رضامحمد؛ جعفری مقدم، سعید و سهیلی، سارا. (۱۳۹۱). شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت). توسعه کارآفرینی، ۵(۲)، ۶۷-۸۶.
- مرکر، جاستین؛ برنارد، بارکر و برد، ریچارد. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی در تعلیم و تربیت: زمینه‌ها، الگوها و اثرات (ترجمه علی عسگری). تهران: انتشارات آوای نور.
- معافیان، وجیهه (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کارکنان. نشریه داخلی معاونت طرح و برنامه، ۴۹، ۱-۴.
- ملکی، حمید، قادری، علی. (۱۳۸۸). بررسی رابطه جو سازمانی با عملکرد دبیران مدارس متوسط. مجله علوم تربیتی، ۱(۱)، ۱۰۷-۱۲۶.
- مهدیزاده، امیرحسین؛ عراقیه، علیرضا و لفظی، شیلا. (۱۳۹۸). شناسایی نیازهای مهارتی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۴)، ۲۷۶-۲۵۲.

- مولودیان، هادی و راه چمنی، رضا. (۱۳۹۷). بررسی نقش رهبری مبتنی بر دانش در شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری. مشهد: اولین همایش ملی مدیریت، اقتصاد و اقتصاد مقاومتی.
- میرکمالی، محمد. (۱۳۹۲). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون.
- نظریان، بلال؛ جعفری پور، هاجر؛ علی پناه، فرشید و خیری گلسفیدی، طاهره. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین جو سازمانی نوآورانه: حمایت از خلاقیت و تأمین منابع برای نوآوری با توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی شهرستان‌های املش و رودسر). تهران: کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت ایران.
- نعامی، عبدالزهرا و افشاری، علی. (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری تبادل رهبری عضو، سبک‌های حل مسأله، و روابط گروه کاری با جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه در کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناختی، ۱۳(۱)، ۱۲۴-۱۳۷.
- یوسف زاده، سمیه؛ مهداد، علی و مهدی زادگان، ایران. (۱۳۹۰). مقایسه تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و عملکرد وظیفه اعضای هیات علمی. یافته‌های نو در روان‌شناسی (روان‌شناسی اجتماعی)، ۲۰(۶)، ۱۱۸-۱۰۹.
- Bozdogan, T. (2013). A research on knowledge leadership characteristics in accounting department managers in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 4(14), 125-136.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hidayah, R. U., & Nazaruddin, I. (2017). The Effect of Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture and Job Discipline on Employees Performance. In *ICoSI 2014* (pp. 255-262). Springer, Singapore.
- Hosseini, S.H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279-288, DOI: 10.1080/10911359.2019.1680473
- Islam, Md. Z., Ahmed, S.M., Hasan, I., & Ahmed, S.U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders.

- Leadership & Organization Development Journal, 30(4), 338-364.
- Mabey, C., & Nicholds, A. (2015). Discourses of knowledge across global networks: What can be learnt about knowledge leadership from the ATLAS collaboration? *International Business Review*, 24(1), 43-54.
 - 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.
 - Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317-329.
 - Pieter, J. (2010). Organizational atmosphere the concept and Its Measure. *Journal of vocational Behavior*, 66(2), 326-338.
 - Sarabia, M. (2007). Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 6-15.
 - Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I.J.M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
 - Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544.
 - Yang, L., Huang, C., & Hsu, T. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.