

*Original Article*

## Investigating the Effect of Knowledge-Based Leadership on Innovation Capabilities with the Mediating Role of Relationship Coordination and Conflict

Mohsen Arefnezhad <sup>1\*</sup>, Faezeh Hasanvand <sup>2</sup>

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran (\*Corresponding Author).  
arefnezhad.m@lu.ac.ir

2. PhD student, Public Administration, Human Resource Management major, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad. Iran.  
hasanvand.fa@fc.lu.ac.ir

Received: Apr. 20, 2025; Revised: Jun. 13, 2025; Accepted: Oct. 22, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.239475.1459](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239475.1459)

### Abstract

**Purpose:** Knowledge-based leadership helps organizations reduce conflicts in workplace relationships by using coordination, and improves innovation capabilities. Therefore, according to the importance of the topic, the current research was conducted with the aim of investigating the impact of knowledge-oriented leadership on innovation capabilities with the role of mediating coordination and relationship conflict.

**Design/ methodology/ approach:** This research is based on an applied purpose and is descriptive survey in terms of method. The respondent population of this research was 120 experts from knowledge-based organizations active in the Science and Technology Park of Lorestan Province, of whom 92 were selected as a sample using the Morgan table by simple random sampling. A standard questionnaire was used to collect research data. Thus, to measure knowledge-based leadership, the Vitella questionnaire, the Tominen and Hivonen innovativeness questionnaire, the Hoy and Simsek coordination questionnaire, and the John and Manx conflict questionnaire were used. Also, for all items of the questionnaire, a five-choice Likert scale is used, which starts with completely disagree and ends with completely agree, and how the questions are scored from one to five. Regarding the analysis method and software used in this study, it is necessary to explain that SPSS software and Cronbach's alpha were used to examine and test the normality of the data and measure the reliability of the data collection tool. Smart PLS software was also used to measure the convergent and divergent validity of the questionnaire and test the research hypotheses. Content validity, convergent validity, and divergent validity were used to confirm the validity of the measurement tool. Content validity was achieved by ensuring consistency between measurement indicators and existing literature. Convergent validity means that the components of each construct have a moderate correlation with each other. Also, in this study, two criteria, composite reliability coefficient and Cronbach's alpha coefficient of Fornell and Larker, were used to determine the reliability of the questionnaire. Since the Cronbach's alpha coefficient of the variables is higher than 0.7, the reliability of the questionnaire can be stated appropriately.

**Research Findings:** The results of the data show that knowledge-oriented leadership has a positive and significant effect on innovation capabilities, both directly and through the mediating variables of relationship coordination and conflict. Therefore, as a general conclusion, it should be stated that knowledge-based leadership creates coordination and thereby strengthens innovation capabilities.

**Limitations & Consequences:** The limited research related to the present study has been one of the most important limitations of this study. Also, a review of the existing literature shows the lack of qualitative and exploratory research on the subject of the present study, which is needed to conduct



**Copyright:** © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

qualitative research to examine how to encourage managers to adapt to knowledge-based leadership in order to understand the subject more accurately.

**Practical Consequences:** Also, regarding the practical application of the research, it should be said that if knowledge-based managers advise and guide people on the path to knowledge, as well as share and integrate information, they can help create knowledge management mechanisms and provide the necessary conditions for developing and encouraging innovation goals in companies, which in turn will create coordination and strengthen innovation capabilities and reduce relationship conflict. In other words, by identifying the relationship between knowledge-based leadership and innovation capability, this research can help managers make better use of the potential and actual capacities of the elements mentioned in knowledge-based leadership. The findings of this research can also have a positive impact on managers' attitudes towards using this capability so that they can use knowledge-based leadership for the progress of their organizations.

**Innovation or value of the Article:** Regarding the innovative aspect of the research, it should be said that previous research has examined the effect of knowledge-based leadership on innovation performance, and its results have only suggested the positive effect of knowledge management on innovation. So far, none of the existing research, like the present study, has examined the effect of knowledge-based leadership on innovation capabilities with the two mediating roles of coordination and conflict in the relationship.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Knowledge-oriented Leadership, Innovation Capability, Coordination, Relationship Conflict.

**How to Cite:** Arefnezhad, Mohsen; Hasanvand, Faezeh (2026). Investigating the Effect of Knowledge-Based Leadership on Innovation Capabilities with the Mediating Role of Relationship Coordination and Conflict. *Public Adm Perspect.*, 16 (4), 99-121 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه

محسن عارف‌نژاد<sup>۱\*</sup>، فائزه حسنونند<sup>۲</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (\*نویسنده مسئول).

arefnezhad.m@lu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

hasanvand.fa@fc.lu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۳۱، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۳۰

DOI: [10.48308/jpap.2025.239475.1459](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239475.1459)

## چکیده

**هدف:** رهبری دانش‌محور، با استفاده از هماهنگی به سازمان‌ها در کاهش تعارضات در روابط محل کار کمک می‌کند و باعث بهبود قابلیت‌های نوآوری می‌شود. لذا با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه انجام پذیرفته است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه پاسخگویان این پژوهش ۱۲۰ نفر از کارشناسان سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم و فناوری استان لرستان بود که با استفاده از جدول مورگان ۹۲ نفر به روش تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده گردید بدین شکل که برای سنجش رهبری دانش‌محور از پرسشنامه ویتاللا، پرسشنامه قابلیت نوآوری تومین و هیوونن، پرسشنامه هماهنگی هوی و سیمسک و پرسشنامه تعارض رابطه جان و مانکس استفاده شده است. همچنین برای مقیاس تمام‌گویی پرسشنامه، از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که از کاملاً مخالف شروع و به کاملاً موافق ختم می‌شود و نحوه امتیازدهی به پرسش‌ها از یک تا پنج بود. در خصوص روش تحلیل و نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش لازم به توضیح است که برای بررسی و آزمون نرمال بودن داده‌ها و سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آلفای کرونباخ استفاده شد. همچنین برای سنجش روایی همگرا و واگرایی پرسشنامه و آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شده است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی، روایی همگرا و واگرایی بهره گرفته شده است. روایی محتوایی از طریق اطمینان از هماهنگی بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود به‌دست آمده است. روایی همگرا یعنی مؤلفه‌های هر سازه نسبت به هم‌دیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. همچنین در این تحقیق برای مشخص کردن پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ فورنل و لارکر استفاده شده است. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ متغیرها از ۰/۷ بالاتر است پایایی پرسشنامه مذکور را می‌توان مناسب بیان کرد.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج حاصل از داده‌ها نشان می‌دهد که رهبری دانش‌محور هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی هماهنگی و تعارض رابطه بر قابلیت‌های نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** محدود بودن پژوهش‌های مرتبط با پژوهش حاضر از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بوده است. همچنین بررسی ادبیات موجود، عدم وجود تحقیقات کیفی و اکتشافی در مورد موضوع پژوهش حاضر را نشان می‌دهد که برای درک دقیق عمیق‌تر موضوع انجام پژوهش‌های کیفی برای بررسی چگونگی تشویق مدیران به انطباق با رهبری دانش‌محور مورد نیاز است.



**پیامدهای عملی:** همچنین در رابطه با کاربرد عملی پژوهش باید گفت که اگر مدیران دانش‌محور با مشاوره دادن و راهنمایی کردن افراد در مسیر دانش و همچنین به اشتراک‌گذاری و ادغام اطلاعات بپردازند می‌توانند به ایجاد مکانیسم‌های مدیریت دانش کمک کنند و شرایط لازم برای توسعه و تشویق اهداف نوآوری در شرکت‌ها را فراهم آورند، که این خود باعث ایجاد هماهنگی می‌گردد و نیز تقویت قابلیت‌های نوآوری و کاهش تعارض رابطه را به دنبال خواهد داشت. به بیان دیگر، این پژوهش با مشخص ساختن رابطه بین رهبری دانش‌محور و قابلیت نوآوری می‌تواند موجب استفاده هر چه بهتر مدیران از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل عناصر مطرح شده در رهبری دانش‌محور شود و همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند تأثیر مثبتی بر نگرش مدیران نسبت به استفاده از این قابلیت را داشته باشد تا برای پیشرفت سازمان‌های خود از رهبری دانش‌محور استفاده کنند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** درباره وجه نوآوری پژوهش باید گفت پژوهش‌های گذشته به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر عملکرد نوآوری پرداخته و نتایج آن فقط تأثیر مثبت مدیریت دانش بر نوآوری را مطرح کرده تاکنون هیچ‌کدام از پژوهش‌های موجود مانند پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با دو نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه نپرداخته است.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** رهبری دانش‌محور، قابلیت نوآوری، هماهنگی، تعارض رابطه.

**استناددهی:** عارف‌نژاد، محسن؛ حسونند، فائزه (۱۴۰۴). بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۶ (۴)، ۹۹-۱۲۱.

## مقدمه

در چشم‌انداز کسب‌وکار پرشتاب امروزی، نوآوری فقط یک کلمه کلیدی نیست بلکه رگ حیات سازمان‌های موفق است (2015 Chatzoglou & Chatzoudes, 2018; Jung & Lee). در واقع، قابلیت‌های نوآوری با مهار ایده‌ها یا رفتارهای جدید از طریق سیستم‌ها، سیاست‌ها، محصولات یا خدمات برای حل مشکلات و برآوردن نیازها، در حال ظهور است که می‌توان از آن به عنوان جرقه‌ای یاد کرد که پیشرفت را شعله‌ور می‌کند (Jimenez et al, 2008). علی‌رغم این امر، سازمان‌هایی که بر هنر نوآوری تسلط دارند نه تنها در صنایع خود برجسته می‌شوند بلکه موفقیت پایدار را نیز پرورش می‌دهند (Colino, 2014; Liao, 2017). تحقیقات در مدیریت دانش نشان می‌دهد که چندین عامل سازمانی می‌توانند راه را برای نوآوری هموار کنند، شیوه‌های مدیریت حمایتی (Lam et al, 2021)، فرهنگ سازمانی قوی (Fernandes et al, 2018) و رهبری مؤثر (Donate et al, 2022; Beaugh, 2008; Azamela et al, 2022) بازیگران کلیدی در این پویایی هستند. در این میان، رهبری دانش‌محور به عنوان یک کاتالیزور قدرتمند برای ایجاد محیطی ظاهر می‌شود که در آن ادغام دانش و قابلیت‌های جدید می‌تواند شکوفا شود. در واقع، رهبری دانش‌محور، سبکی است که توسط دنیت و سانچز دی پابلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) پیشنهاد شده است و ترکیبی از سبک‌های تحول‌آفرین و تعاملی است که بر انگیزه‌های ارتباط و اشتراک دانش تأکید دارد.

این رویکرد فقط کارکنان را مدیریت نمی‌کند بلکه به آن‌ها الهام می‌بخشد و همچنین رهبرانی که این‌گونه سبک‌ها را اتخاذ می‌کنند با ترویج یکپارچگی دانش و کاهش تمایل به پنهان کردن اطلاعات (Serenko & Bontis, 2016; Donate et al, 2022) بهره‌وری بالا را افزایش می‌دهند (Rehman & Iqbal, 2020). رهبری را تصور کنید که تیم خود را تشویق می‌کند تا بیش‌های خود را آشکارا به اشتراک بگذارند (Williams & Sullivan, 2011)، و همچنین به همکاری و آزمایش پاداش می‌دهند (2015 Donate & Sánchez de Pablo) و تحمل خطاها و آزمایش (Farrell & Coburn, 2017) را ارتقا می‌دهند. چنین محیطی نه تنها یادگیری را بهبود می‌بخشد، بلکه کارکنان را قادر می‌سازد تا نقش خود را به عهده بگیرند. با این وجود، رهبران دانش‌گرا با ایجاد انگیزه در اعضای تیم از طریق تعامل شناختی و منابع در دسترس، فرهنگی را ایجاد می‌کنند که در آن نوآوری می‌تواند رشد کند (Donate et al, 2023). از منظر سازمانی، تحقیقات موجود نشان داده است هماهنگی یکی دیگر از عناصر حیاتی برای اثربخشی سازمانی، به ویژه در تیم‌های وابسته به یکدیگر است (Li & Liao, 2014). به گروهی از افراد فکر کنید که روی یک پروژه پیچیده کار می‌کنند، هر یک از اعضا برای رسیدن به اهداف جمعی خود به دیگران متکی است. وقتی هماهنگی به دلیل سوءتفاهم یا درگیری از بین می‌رود، کل تیم آسیب می‌بیند (Sui et al, 2016). به عنوان مثال، کارمندان جدید ممکن است پیمایش پویایی‌های تیم را چالش برانگیز بدانند که منجر به درگیری‌های رابطه‌ای می‌شود که عملکرد را مختل می‌کند (2021 Wang et al).

این تضادها می‌تواند عدم تعادل قدرت و شکاف دانش را در بین اعضای تیم ایجاد کند و در نتیجه خصومتی ایجاد کند که خلاقیت و ارتباطات را (Benitez et al, 2018) خفه می‌کند (Connelly et al, 2012). این امر به نوبه خود یکپارچگی دانش را محدود می‌کند و جریان‌های ارتباطی را مختل می‌کند و همچنین باعث از بین رفتن تعهد سازمانی می‌شود (Alam et al, 2021). به طور خاص، ما استدلال می‌کنیم که تعارض رابطه بر رفتار کارکنان در یک شرکت و نحوه استفاده و ادغام دانش آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال احساسات منفی ناشی از تعارض رابطه‌ای می‌تواند کارکنان را برانگیزد تا دانش را پنهان کنند (Kang, 2016; 2022 Serenko, Bernatović et al, 2021; Alam et al, 2021) و باعث تلافی‌جویی از سایر اعضای تیم در سطح سازمان شود (Serenko, 2016). و نیز، اقدامات منفی باعث جلوگیری از توانایی شرکت برای توسعه قابلیت‌های نوآوری شود (Teece et al, 1997).

برای مبارزه با تأثیر منفی این نوع تضاد بر قابلیت‌های نوآوری، این مقاله رهبری دانش‌محور را به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده برای هماهنگی کار و ادغام دانش پیشنهاد می‌کند که به نوبه خود تعارض روابط را کاهش می‌دهد. بنابراین هدف اصلی این مطالعه تجزیه و تحلیل اهمیت رهبری و هماهنگی دانش‌محور به عنوان راهبردهایی برای کاهش تضاد روابط و بهبود قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم فناوری (لرستان) است جایی که تحقیقات در مورد رهبری دانش‌محور و اثرات آن بر عملکرد سازمانی اندک است و به عنوان خط مقدم در نوآوری قرار دارند (Tajeddini & Trueman, 2012؛ Datta & Singh, 2018).

بررسی تأثیر  
رهبری  
دانش‌محور ...

۱۰۴ | صفحه

علاوه بر مسئله مطروحه، نقش مهم و غیرقابل‌انکار تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه، باعث شده است که این موضوع محور برخی از تحقیقات علمی قرار گیرد. در این زمینه پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور، منحصر به پژوهش‌های نوحه‌خان مدبر (۲۰۲۳)، عارف‌نژاد، منتی و موسوی (۲۰۲۳)، سیف‌اللهمی (۲۰۲۲)، طالبی، اسماعیلی و معززی خواه طهران (۲۰۱۹)، حق‌شناس دافچاهی (۲۰۱۹)، طلایی فر، سنجرى و صالحی (۲۰۱۹)، براری شمس‌آبادی (۲۰۱۷)، انوشفر (۲۰۱۶)، می‌باشد که فقط تأثیر دو متغیر رهبری دانش‌محور و نوآوری را بررسی نموده‌اند. همچنین پژوهش‌های صورت گرفته در باب موضوع در خارج از کشور، منحصر به پژوهش‌های دنیت، موهینو، آپیو و برنهارد (۲۰۲۲)، چایتانایات و همکاران (۲۰۲۲)، زیبا (۲۰۲۰)، گائو، ژانگ، هیو و زی (۲۰۱۹) می‌باشد که آن‌ها نیز تأثیر دو متغیر رهبری دانش‌محور و نوآوری و همچنین هان، لی، برلین و کولب<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) تأثیر دو متغیر رهبری دانش‌محور و هماهنگی را مورد بررسی قرار داده‌اند و لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که به شناسایی تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه در داخل کشور پرداخته است و در این باب شکاف نظری وجود دارد. با توجه به وجود خلأ نظری در این باب باید گفت به عبارتی، نگاه غالب این پژوهش‌ها به بررسی روابط دوسویه حاصل از تأثیرگذاری یکی از متغیرها بر دیگری بوده است. در واقع وجه نوآوری پژوهش حاضر را می‌توان در آن دانست که پژوهش‌های گذشته موضوعات رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه به صورت مجزا بررسی کرده‌اند و تاکنون پژوهشی جامع که ارتباط این سه متغیر را بررسی کرده باشد و تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه را در سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم فناوری (لرستان) در نظر گرفته باشد، انجام نشده است. بنابراین، در پژوهش حاضر پرسش اصلی این است که رهبری دانش‌محور با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه چه تأثیری بر قابلیت‌های نوآوری دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری دانش‌محور

در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، رهبری دانش‌محور به عنوان یکی از الگوهای برجسته شناخته می‌شود که می‌تواند به توسعه اخلاق، افزایش اطمینان، بهبود سرمایه اجتماعی و ارتقاء خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها کمک کند (Chaithanapat et al, 2022). علی‌رغم این امر، رهبری دانش‌محور فرایندی است که از چرخه یادگیری لازم برای دستیابی به اهداف یک گروه یا سازمان پشتیبانی می‌کند (Azizian et al, 2022). طبق گفته‌های ریبری و سیتار<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) رهبری دانش‌محور به معنای راهنمایی کردن افراد در مسیر دانش است؛ یعنی رهبران سازمانی باید کارکنان دانش را برای یادگیری و استفاده از دانش برای دستیابی به اهداف مشترک مرتبط با دانش راهنمایی کنند (Alneadi et al, 2022). در واقع، امروزه سازمان‌ها به خلاقیت، اولویت دادن به نوآوری

<sup>1</sup>- Guo & Zhang & Huo & Xi

<sup>2</sup>- Han & Lee & Beyerlein & Kolb

<sup>3</sup>- Ribiere & Sitar

و دانش به عنوان یک استراتژی، توجه ویژه‌ای دارند. بنابراین، مدیریت دانش محور را می‌توان منبع استراتژی مدیریت و استراتژی رقابتی یک سازمان در نظر گرفت (Arefnejad et al, 2023)، که با اشتراک‌گذاری و ادغام می‌تواند به ایجاد مکانیسم‌های مدیریت دانش کمک کند و شرایط لازم برای توسعه و تشویق اهداف نوآوری در شرکت‌ها فراهم کند (Mahmoudi et al, 2018). در این راستا، رهبران دانش محور باید روش‌های مؤثر مدیریت دانش را توسعه دهند تا بتوانند از روش‌های مناسب برای کسب دانش و استفاده از بهترین روش‌های مدیریت دانش برخوردار شوند و استفاده از تکنیک‌های بهینه مدیریت دانش از طریق سبک رهبری، انگیزه، ارتباطات و قرارگیری مؤثر در شرکت را به کارگیرند. بر اساس رویکرد مدیریت مبتنی بر دانش، مدیران دانش باید بسته به موقعیت از روش‌های مختلفی برای افزایش خلاقیت استفاده کنند (Qalich et al, 2020). آن‌ها همچنین باید به عنوان مشاور دانش در سازمان عمل کنند تا کارکنان سازمان بدانند که چگونه از اطلاعات و وظایف استفاده کنند، به علاوه، برای این که رهبران بتوانند موانع انتشار دانش را برطرف کنند و کارکنان را قادر سازند تا انتظارات دانش را برآورده سازند باید ارتباطات مؤثر با کارمندان را حفظ کنند (Schermerhorn, 2012). همچنین رهبری دانش محور باید با استفاده از ایجاد، انتقال، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان تأثیر به‌سزایی داشته باشد (Donate & Sánchez, 2015).

### قابلیت‌های نوآوری

نوآوری فرآیندی سیستماتیک و پیچیده است که از تولید ایده تا کسب محصول و تجاری‌سازی آن ادامه دارد. امروزه سازمان‌ها و شرکت‌هایی که با سرعت و هزینه معقول موفق به توسعه ایده‌های جدید می‌شوند موفق‌ترند (Ramezani et al, 2012). با این وجود، برای غلبه بر رقبا بزرگ و قدرتمند، و همچنین ایجاد مزیت رقابتی برای هر سازمان، به ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، باید نوآور بود (Faiz & Rooh Al-Amini, 2013). قابلیت نوآوری طبق مطالعات بانگ در سال 2012 به مفهوم توانایی بالقوه شرکت برای انطباق با شرایط مدرن و در حال تغییر به منظور تولید محصولات، فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید است که منجر به مزیت رقابتی نسبت به رقبا می‌شود. بانگ همچنین بیان می‌کند که قابلیت نوآوری به نوبه‌ی خود عامل اصلی رشد و بقا در بازار رقابت می‌باشد (Faiz & Rooh Al-Amini, 2012)، که برای سازمان می‌تواند به عنوان استعدادی جهت ساخت محصولات و ایجاد فرایندهای تولید در نظر گرفته شود. با این حال، قابلیت نوآوری دارای فرآیندهای مهمی در درون سیستم است که نمی‌توان آن را از سایر تجربیات جدا کرد (Mahmoudi et al, 2021). همچنین قابلیت نوآوری را می‌توان به قدرت و توانایی در تبدیل مداوم دانش و تجربه به محصولات، فرآیندها و سیستم‌ها به نفع شرکت و سهامداران تعریف کرد که این نوآوری نیروی محرکه تولید و آزمایش ایده‌ها و مفاهیم جدید است و نیز توانایی توسعه آن‌ها به نوآوری‌ها و تأثیرگذاران مؤثر و قابل عرضه در بازار و تأثیرگذاران بر روی منابع و قابلیت‌های داخلی و خارجی است (Haghighi et al, 2014).

با این تفاسیر، شرکت‌ها به نوآوری به عنوان وسیله‌ای برای به دست آوردن مزیت رقابتی می‌نگرند که درک درست و کامل آن برای واکنش به تغییرات بازار به ویژه در بازارهای رقابتی امری ضروری است (Siffring, 2019). علی‌رغم این امر، بسیاری از محققین قابلیت نوآوری را با عملکرد نوآورانه و یا نوآور بودن یکی می‌دانند در حالی که این اقدامات تصویر درستی از قابلیت نوآوری ارائه نمی‌کند. قابلیت نوآوری بیانگر آمادگی سازمان و توسعه آن از طریق نیروهای نوآوری (Haghighi et al, 2014) و نیز توانایی در تبدیل مستمر دانش و ایده‌ها به محصول فرآیندها و سیستم‌های جدید در جهت منافع شرکت و سهامداران است (Yeşil, 2019). (et al

### هماهنگی و تعارض رابطه

تعارض رابطه یکی از اساسی‌ترین مفاهیمی است که بر ارتباطات بین افراد تأثیر می‌گذارد و پتانسیل ایجاد آن در همه زمینه‌های روابط اجتماعی وجود دارد (Kim & Krishna, 2017؛ Vallacher, 2013). تعارض رابطه ناشی از تفاوت در روابط بین فردی

و ناشی از احساس عصبانیت، بی‌اعتمادی، نفرت، ترس و مانند آن می‌باشد (Damghanian et al, 2021). با این وجود، تعارض با ایجاد احساسات منفی و جلوگیری از اعتماد بین گروه‌ها، رابطه بین عملکرد تیم و رضایت فردی را کاهش می‌دهد و عملکرد آن‌ها را ضعیف می‌کند (Jung & Lee, 2015). بسیاری از سازمان‌ها با چالش‌های تغییر و تعارض دست‌وپنجه نرم می‌کنند. تیمی را تصور کنید که در حال تلاش برای انطباق با فرآیندهای جدید در حین هدایت تنش‌های بین فردی است. این یک سناریوی رایج است که می‌تواند خلاقیت را خفه کند و مانع پیشرفت شود. برای مبارزه با این امر، سازمان‌ها باید به دنبال استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت تغییر و حل تعارض باشند (Le & Lei, 2018). نتایج پژوهش‌ها در حوزه تعارض نشان داده است که شدت و مدت تعارض، رابطه بین انواع تعارض، اعتماد و هماهنگی را تعدیل می‌کند (Mousaviyan et al, 2008). از طرف دیگر، هماهنگی برای یک تیم، بسیار مهم است زیرا اعضای تیم که وظایف پیچیده و مرتبط با یکدیگر را انجام می‌دهند برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف تیم، به شدت به هماهنگی متکی هستند (Sui et al, 2016). هماهنگی برای عملکرد مؤثر سازمان‌ها ضروری است و پیگیری هماهنگی بهینه ممکن است مهم‌ترین مسئله پیش روی رهبران سازمانی باشد (Verginis & Dimarogonas, 2019). از دیدگاه دیگر هماهنگی می‌تواند تعارض روابط را کاهش دهد (González & Hernández, 2014)، و به عنوان اقدامات لازم برای حفظ انسجام در یک گروه کاری، یا مدیریت وابستگی‌ها در جریان کار تعریف شود (Malone & Crowston, 1994).

نوحه‌خان مدبر (۲۰۲۳) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر عملکرد نوآوری با سیستم مدیریت دانش مبتنی بر الکترونیک به عنوان متغیر میانجی پرداخت. که نتایج نشان می‌دهد رهبری مبتنی بر دانش بر مؤلفه‌های رفتار مدیریت دانش (کسب، اشتراک، مستندسازی و اجرای دانش) تأثیر مثبت معنادار دارد. همچنین تأثیر کسب دانش، اشتراک دانش، اجرای دانش و رهبری مبتنی بر دانش بر عملکرد نوآوری مورد تأیید است.

عارف‌نژاد، متنی و موسوی (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی رفتارهای کاری نوآورانه مورد مطالعه سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم فناوری (لرستان) پرداختند. که یافته‌ها نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصدی رهبری دانش‌محور تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد و همچنین رهبری دانش‌محور تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای کاری نوآورانه دارد.

سیف‌اللهی (۲۰۲۲) در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر عملکرد بازار: نقش میانجی قابلیت‌های نوآوری پرداخت. که نتایج پژوهش نشان داد مدیریت دانش مشتری بر عملکرد بازار و همچنین قابلیت نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. قابلیت نوآوری نیز دارای نقش میانجی بین مدیریت دانش مشتری و عملکرد بازار است. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند در حرکت سازمان‌ها به سمت توجه بیشتر به مدیریت دانش مشتری و قابلیت‌های نوآوری مؤثر واقع گردد.

طالبی، اسماعیلی و معززی خواه طهران (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی نوآوری باز (مطالعه موردی: پارک علم و فناوری پردیس) پرداختند. که نتایج پژوهش نشان داد قابلیت‌های مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری دارد و ارتباط سازنده و مثبتی بین قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری در پارک فناوری پردیس ایجاد نشده است؛ در نتیجه برای اثرگذاری نوآوری در سازمان‌های دانش‌بنیان باید به قابلیت‌های مدیریت دانش پرداخت؛ همچنین در سازمان‌های نوین و دانشی انتخاب رویکرد نوآوری باز بسیار مؤثر و تعیین‌کننده است و باید بیش از پیش از روش‌های نرم (نوآوری) استفاده شود.

حق‌شناس دافچاهی (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی نقش رهبری دانش‌محور بر عملکرد شرکت‌های صنعتی با میانجی‌گری مدیریت دانش و نوآوری باز پرداخت که نتایج نشان داد رهبری دانش‌محور بر قابلیت مدیریت دانش نوآوری باز ورودی و نوآوری باز خروجی تأثیرگذار است و همچنین قابلیت مدیریت دانش بر نوآوری باز ورودی و نوآوری باز خروجی تأثیرگذار است.

طلایی فر، سنجری و صالحی (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر عملکرد کسب‌وکار با نقش میانجی قابلیت نوآوری پرداختند که نتایج حاصل از تحقیق نشان داد مدیریت دانش مشتری بر عملکرد کسب‌وکار با نقش میانجی قابلیت نوآوری در صنعت بیمه تأثیر دارد.

براری شمس‌آبادی (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی نقش رهبری دانش‌محور و مدیریت دانش مشتری بر عملکرد نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری استان گیلان پرداخت که نتایج نشان داد مدیریت دانش مشتری و رهبری دانش‌محور بر کیفیت نوآوری تأثیر ندارد بلکه مدیریت دانش مشتری و رهبری دانش‌محور بر سرعت نوآوری تأثیر دارد و کیفیت نوآوری و سرعت نوآوری بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

انوشفر (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر عملکرد نوآوری با توجه به نقش اقدامات مدیریت دانش پرداخت که نتایج نشان داد رهبری دانش‌محور با توجه به نقش اقدامات مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد نوآورانه در بانک صادرات شهر رشت تأثیر دارد؛ همچنین ایجاد ذخیره انتقال و کاربرد مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه تأثیر دارد و نهایتاً رهبری دانش‌محور بر ایجاد، ذخیره‌سازی انتقال و کاربرد مدیریت دانش در بانک صادرات شهر رشت تأثیر داشته است.

دنیت، موهینو، آپو و برنهارد<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی مقابله با پنهان کردن دانش برای بهبود قابلیت‌های نوآوری در صنعت هتلداری: نقش غیرمستقیم رهبری دانش‌محور پرداختند. که نتایج پژوهش نشان داد رهبری دانش‌محور پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم مثبت و قوی بر تعارض مدیریت وظیفه، پنهان‌سازی دانش و قابلیت‌های نوآوری دارد. پیامدهای استفاده از این دیدگاه رهبری نامتعارف برای بهبود قابلیت‌های نوآوری به تفصیل توسط نویسندگان مطالعه مورد بحث قرار گرفته است.

چایتانایات و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی به بررسی روابط بین رهبری دانش‌محور مدیریت دانش مشتری کیفیت نوآوری و عملکرد شرکت در شرکت‌های کوچک و متوسط تایلند پرداختند. نتایج نشان داد مدیریت دانش مشتری در رابطه بین رهبری دانش‌محور و کیفیت نوآوری واسطه میانجی‌گری نموده است. علاوه بر این کیفیت نوآوری رابطه بین مدیریت دانش مشتری و عملکرد شرکت بوده است. همچنین اثر تعدیل‌کننده شدت رقابت بر رابطه بین مدیریت دانش مشتری و کیفیت نوآوری پشتیبانی می‌کند.

زیا (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی رابطه رهبری دانش‌محور رفتار مدیریت دانش و عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری‌های هدف پرداخت. که نتایج نشان داد رهبری دانش‌محور به طور مثبت با رفتار مدیریت دانش و عملکرد نوآوری مرتبط است همچنین رفتار مدیریت دانش رابطه رهبری دانش‌محور و عملکرد نوآوری را واسطه می‌کند علاوه بر این جهت‌گیری‌های هدف نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه رهبری دانش‌محور با فعالیت‌های کسب انتقال و کاربرد دانش دارند.

گائو، ژانگ، هیو و زی (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی «چه زمانی و چگونه تعارض شناختی به نوآوری تیم پروژه چند کارکردی سود می‌رساند: اهمیت رهبری دانش» پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری دانش به طور مثبت رابطه بین تعارض شناختی و نوآوری را تعدیل می‌کند. این اثر تعدیل‌کننده به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط نقش‌های میانجی دوگانه بسط اطلاعات/دانش مرتبط با وظیفه و تعارض عاطفی آشکار می‌شود، که دو فرآیند هستند که نشان می‌دهند آیا تعارض شناختی می‌تواند یا نمی‌تواند در نوآوری تیم گنجانده شود.

<sup>1</sup>- Donate & Mohino & Appio & Bernhard

<sup>2</sup>- Chaithanapat et al

هان، لی، برلین و کولب (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی «رهبری مشترک در تیم‌ها: نقش هماهنگی، تعهد به هدف و اشتراک دانش بر عملکرد درک شده تیم» پرداختند. نتایج بیان‌گر آن است که رهبری مشترک به طور مثبت بر فعالیت‌های هماهنگی، تعهد هدف و اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود بر عملکرد تیم تأثیر مثبت می‌گذارد. هر عامل فرآیند تیمی یک اثر میانجی داشت، اگرچه رهبری مشترک تأثیر مستقیمی بر عملکرد تیم نداشت.

با مرور پیشینه پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه توجه خود را به بررسی یک یا دو متغیر از متغیرهای پژوهش حاضر معطوف کرده‌اند. لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که به تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه در داخل کشور پرداخته است که در این باب خلأ نظری وجود دارد. با توجه به وجود خلأ نظری در این باب باید گفت راهکارهایی برای مبارزه با تأثیر منفی تعارض رابطه بر قابلیت‌های نوآوری وجود ندارد تا اثرات منفی این تضاد را برطرف کند. بنابراین هدف اصلی این مطالعه تجزیه و تحلیل اهمیت رهبری و هماهنگی دانش‌محور به عنوان راهبردهایی برای کاهش تضاد روابط و بهبود قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم فناوری (لرستان) است.

### فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهشی

با توجه به چارچوب نظری و الگوی مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان می‌شوند:

**H1:** رهبری دانش‌محور بر هماهنگی تأثیر معناداری دارد. رهبری دانش‌محور با ایجاد هماهنگی و همکاری بین اعضای سازمان، زمینه را برای بهبود عملکرد، افزایش نوآوری و توسعه مستمر ارائه می‌کند. این به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از دانش به عنوان یک منبع استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی استفاده کنند (Donate et al, 2022). همچنین بر اساس مطالعات هان و همکاران (2018) رهبری دانش‌محور به طور مثبت بر فعالیت‌های هماهنگی تأثیر می‌گذارد.

**H2:** رهبری دانش‌محور بر تعارض رابطه تأثیر معناداری دارد. مهم است که رهبران احساسات و رفتارهای منفی را بشناسند، که به نوبه خود بر انگیزه همکاری و ادغام دانش تأثیر می‌گذارد. رهبری دانش‌محور با کاهش در تعارض روابط، در میان سایر مزایا، می‌تواند به رضایت شغلی کمک کند و عملکرد کاری را افزایش دهد که اثرات مثبتی بر قابلیت‌های نوآوری دارد (Donate 2023). همچنین رهبری دانش‌محور در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند تعارض روابط را با ترویج فرهنگ ارتباطات باز، یادگیری مستمر، همکاری (Tahmasebinia et al, 2022)، توانمندسازی کارکنان و اعتماد متقابل کاهش دهد (Shafait & Huang, 2023). این شیوه‌های رهبری می‌تواند به پیشگیری و حل مؤثر تعارض کمک کند، که به نوبه خود به ایجاد یک محیط کاری هماهنگ‌تر و سازنده‌تر در سازمان‌های دانش‌بنیان کمک می‌کند.

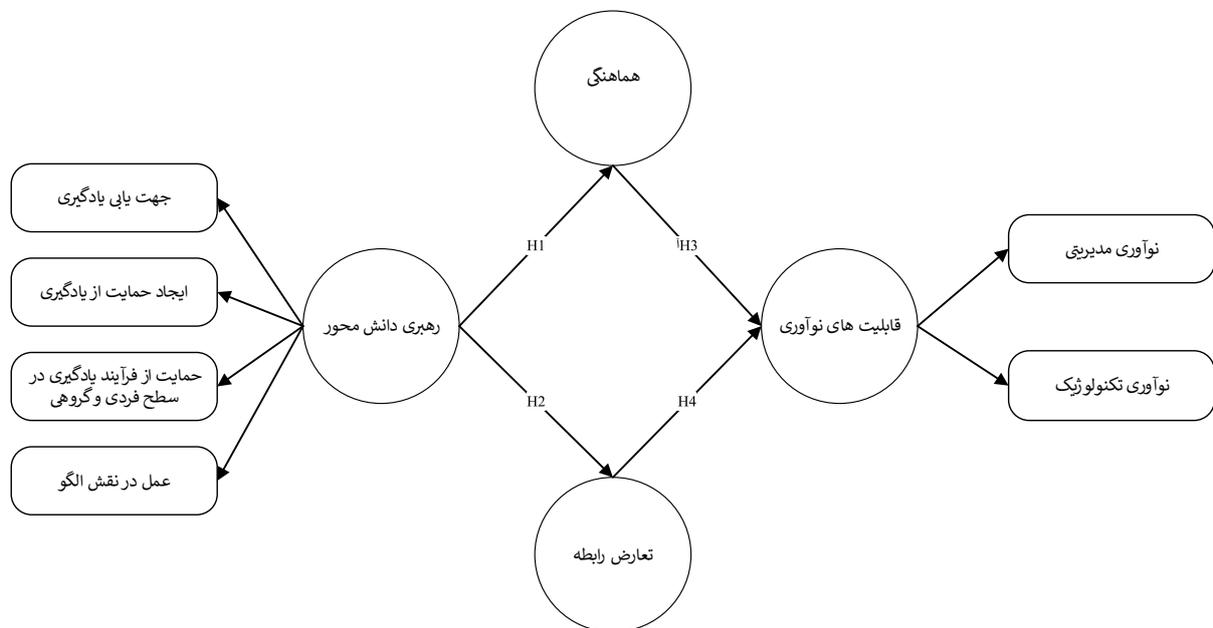
**H3:** هماهنگی بر قابلیت‌های نوآوری تأثیر معناداری دارد. هماهنگی، نوآوری را از طریق تسهیل اجرای مؤثر ایده‌های نوآورانه و همسو کردن تلاش‌های سازمان در جهت اهداف نوآورانه تحت تأثیر قرار می‌دهد. هماهنگی مؤثر می‌تواند اجرای ایده‌ها و فرآیندهای جدید را که برای نوآوری ضروری است، تسهیل کند (Asada et al, 2022). با این حال، هماهنگی مؤثر برای تحقق این ایده‌ها و تبدیل آن‌ها به نوآوری‌های ملموس بسیار مهم است. برای مثال، هماهنگی مناسب می‌تواند تضمین کند که منابع به طور مؤثر تخصیص داده می‌شوند، افراد مناسب روی پروژه‌های نوآورانه با هم کار می‌کنند، و فرآیندهای توسعه به طور مؤثر مدیریت می‌شوند (Han et al, 2018).

**H4:** تعارض رابطه بر قابلیت‌های نوآوری تأثیر معناداری دارد. تعارض روابط می‌تواند باعث تنش و رنجش در بین اعضای تیم و همچنین ناامیدی بین فردی شود. این می‌تواند بر تمایل اعضای تیم برای ماندن در تیم یا سازمان و همچنین بر عملکرد و نوآوری تأثیر منفی بگذارد (Um & Oh, 2021). از این رو، تعارض رابطه به عنوان مانعی برای نوآوری ظاهر می‌شود، زیرا احساسات منفی

از تولید اعتماد و ارتباطات جلوگیری می‌کند که برای تعامل، آزمایش و تولید ایده ضروری است (Bedford & Bisbe & , 2019). در نتیجه، این نوع تعارض احتمالاً باعث کاهش رفتار مشارکتی و افزایش رفتارهای غیرمولد در محل کار می‌شود (Sweeney, 2016). (Rispen & Demerouti, 2016).

**H5:** هماهنگی نقش میانجی در ارتباط بین رهبری دانش محور و قابلیت‌های نوآوری دارد. با تکیه بر ادبیات قبلی، این مطالعه استدلال می‌کند که رهبری دانش محور تأثیر قابل توجهی بر قابلیت‌های نوآوری دارد، همچنین این ایده را معرفی می‌کند که متغیر هماهنگی این تأثیر را افزایش می‌دهد. برای مثال مطالعات دنیت، موهینو، آپبو و برنهارد (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که رهبری دانش محور تأثیر قوی بر نوآوری با کمک هماهنگی دارد. چنین رهبری یک محیط کار تیمی مطلوب را با هماهنگی ایجاد می‌کند که می‌تواند اعتماد و ارتباطات را تقویت کند و همچنین این افزایش اعتماد و ارتباطات می‌تواند رفتارهای مثبتی مانند اشتراک دانش را تشویق کند (Yasir & Majid, 2017). با این وجود، انتقال دانش با کمک هماهنگی دارای ارزش استراتژیک اساسی است زیرا به توسعه نوآوری مشارکتی نیز کمک می‌کند (Robertson & McCarthy & Pitt, 2019).

**H6:** تعارض رابطه نقش میانجی در ارتباط بین رهبری دانش محور و قابلیت‌های نوآوری دارد. تعارض رابطه به اختلافات بین اعضای سازمان اشاره دارد که ناشی از ناسازگاری‌های بین فردی است، مانند ویژگی‌های شخصیتی یا ارزش‌های متفاوت که منجر به تعاملات عاطفی منفی می‌شود (Kundi & Badar, 2021). بنابراین، سطح بالای تعارض در روابط باعث می‌شود که کارکنان انگیزه کمتری برای همکاری در انتخاب و به‌کارگیری راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات و جستجوی ایده‌های جدید و نوآوری داشته باشند (Shalley & Gilson, 2004). از این رو، با اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش که ریشه در رهبری دانش محور دارند، سازمان‌ها می‌توانند منابع فکری خود را به طور مؤثر سازماندهی کنند تا با کاهش تعارض، نوآوری بیشتری را هدایت کنند (Donate et al, 2022).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در پارک علم و فناوری استان لرستان تشکیل می‌دهند. تعداد جامعه آماری ۱۲۰ نفر

بودند و با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۹۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند، تا احتمال انتخاب شدن تمام اعضای جامعه آماری مساوی باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه استاندارد می‌باشد. بدین شکل که برای سنجش رهبری دانش‌محور از پرسشنامه ویتالالا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، پرسشنامه قابلیت نوآوری تومینن و هیوونن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، پرسشنامه هماهنگی هوی و سیمسک<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و پرسشنامه تعارض رابطه جان و مانکس<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) استفاده شده است. همچنین برای مقیاس تمام گویه‌های پرسشنامه، از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که از کاملاً مخالف شروع و به کاملاً موافقم ختم می‌شود و نحوه امتیازدهی به پرسش‌ها از یک تا پنج بود.

بررسی تاثیر  
رهبری  
دانش‌محور ...

۱۱۰ | صفحه

در خصوص روش تحلیل و نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش لازم به توضیح است که برای بررسی و آزمون نرمال بودن داده‌ها و سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آلفای کرونباخ استفاده شد. همچنین برای سنجش روایی همگرا و واگرایی پرسشنامه و آزمون فرضیات پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شده است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرایی بهره گرفته شده است. روایی محتوایی از طریق اطمینان از هماهنگی بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود به دست آمده است. روایی همگرا یعنی مؤلفه‌های هر سازه نسبت به همدیگر همبستگی میان‌های داشته باشند (Fornell & Larcker, 1981). همچنین در این تحقیق برای مشخص کردن پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ متغیرها از ۰/۷ بالاتر است پایایی پرسشنامه مذکور را می‌توان مناسب بیان کرد. در جدول ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش برای بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار spss 19 استفاده شده است. که به صورت شکل جدول ۱ است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

شرکت	سمت	فراوانی	سمت	فراوانی
مجتمع دانش بنیان کشت و صنعت خرمان	مدیر	۳	کارشناس	۵
هدی رایانه زاگرس	مدیر	۲	کارشناس	۳
کارخانجات دارویی بایر افلاک	مدیر	۴	کارشناس	۶
ماهان سپهر تابان	مدیر	۲	کارشناس	۴
گروه مهندسی و بازرگانی کامل صنعت سام	مدیر	۴	کارشناس	۵
صنایع پزشکی و بهداشتی افزند	مدیر	۳	کارشناس	۵
بهینه‌سازان تجهیزات ورزشی	مدیر	۱	کارشناس	۴
پایا پوشش دیبا	مدیر	۲	کارشناس	۳

۱- Vitala

۲- Tuominen & Hyvonen

۳- Heavy & Simsek

۴- Jehn & Mannix

۴	کارشناس	۲	مدیر	اطمینان سازه
۴	کارشناس	۳	مدیر	افلاک پالایش خرم
۴	کارشناس	۲	مدیر	ایرانیان پروگرد زاگرس
۴	کارشناس	۳	مدیر	آدینه‌فام خرم
۴	کارشناس	۲	مدیر	آیریک پردازش شبرو
۲		۲		اندیشه‌سازان صنعت آینده

یافته‌های استنباطی

تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری

در این تحقیق روایی هر سازه با کمک روایی واگرا و روایی همگرا، قبل از بررسی مدل اندازه‌گیری سنجیده شد. برای قابلیت اطمینان و سازگاری درونی از دو مقیاس پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ برای مشخص کردن کفایت مدل اندازه‌گیری استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده بالای ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده سازگاری درونی بالا (Nonnali & Brenstin, 1994) می‌باشد. علاوه بر این بر اساس نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پایایی ترکیبی که فراتر از ۰/۷۰ باشد، نشان‌دهنده پایایی مناسبی است. همچنین طبق گفته هیر و همکاران بارهای عاملی برای گویه‌ها بیشتر از ۰/۴۰ بود که بر اساس آماری معنی‌دار هستند. در این پژوهش با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده AVE روایی همگرا محاسبه شد. اگر AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد، روایی همگرا وجود دارد. تمام مقادیر AVE به‌دست‌آمده در این مطالعه بیشتر از ۰/۵ بود که طبق نظر فورنل و لارکر نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب می‌باشد. نتایج مربوط به پایایی و روایی در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲: نتایج روایی و پایایی

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
رهبری دانش‌محور	۰/۸۶۲	۰/۹۴۷	۰/۹۶۱
قابلیت نوآوری	۰/۸۳۰	۰/۸۰۵	۰/۹۰۷
هماهنگی	۰/۶۰۰	۰/۸۳۴	۰/۸۸۲
تعارض رابطه	۰/۵۲۱	۰/۸۷۷	۰/۹۰۴

از روش بارهای عاملی متقاطع و شاخص فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرا استفاده شد. از جذر AVE برای تخمین معیار فورنل و لارکر استفاده می‌شود. با توجه به اینکه تمام متغیرهای این پژوهش اعتبار واگرا سازه‌ها را در هر دو روش تأیید کردند، در نتیجه، مدل اندازه‌گیری در این پژوهش معتبر و پایا می‌باشد.

جدول ۳: روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیر	رهبری دانش‌محور	تعارض رابطه	قابلیت نوآوری	هماهنگی
رهبری دانش‌محور	۰/۹۲۸			
تعارض رابطه	۰/۹۱۳	۰/۷۲۲		
قابلیت نوآوری	۰/۸۸۳	۰/۷۴۳	۰/۹۱۱	
هماهنگی	۰/۹۱۷	۰/۸۱۰	۰/۷۵۱	۰/۷۷۵

مدل ساختاری

در این پژوهش برای بررسی مدل پیشنهادی از تحلیل PLS بهره گرفته شد. در شکل ۲ نتایج اثرات مستقیم ذکر شده است. در این شکل معنی‌داری، واریانس و ضرایب مسیر نشان داده شده است. علاوه بر این برای مشخص شدن سازه‌های درونی به‌عنوان شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل، از مقدار R2 استفاده شده است.

برازش مدل ساختاری

در این تحقیق از ضریب  $R^2$  و معیار  $Q^2$  برای آزمون برازش مدل سازه با روش PLS استفاده شد.  $R^2$  معیاری است که برای ارتباط بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری و نشان دادن تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون‌زا استفاده می‌شود.  $Q^2$  معیاری است که قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را تعیین می‌کند (Stone & Geysler, 1975). مقادیر  $R^2$  بررسی تأثیر و  $Q^2$  در جدول ۴ ارائه شده است.

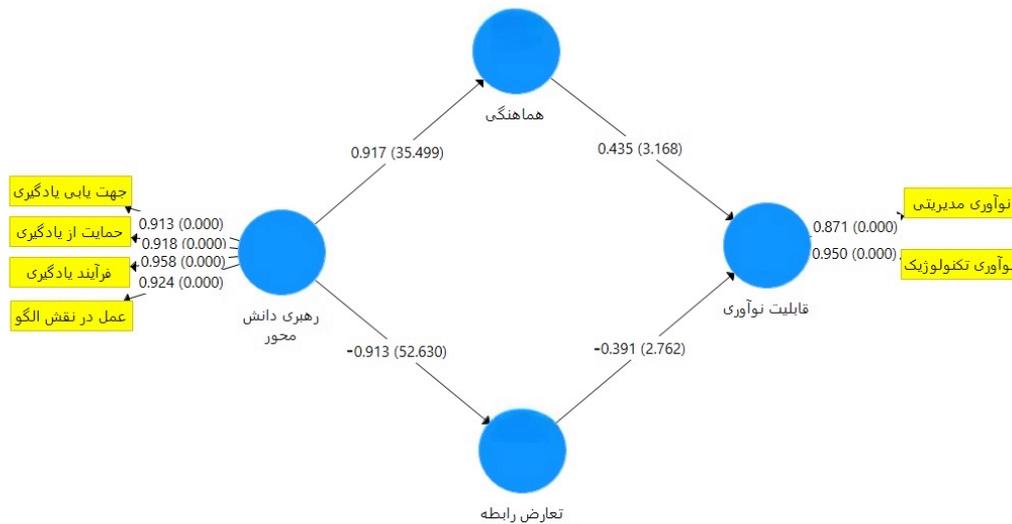
رهبری  
دانش‌محور ...

۱۱۲ | صفحه

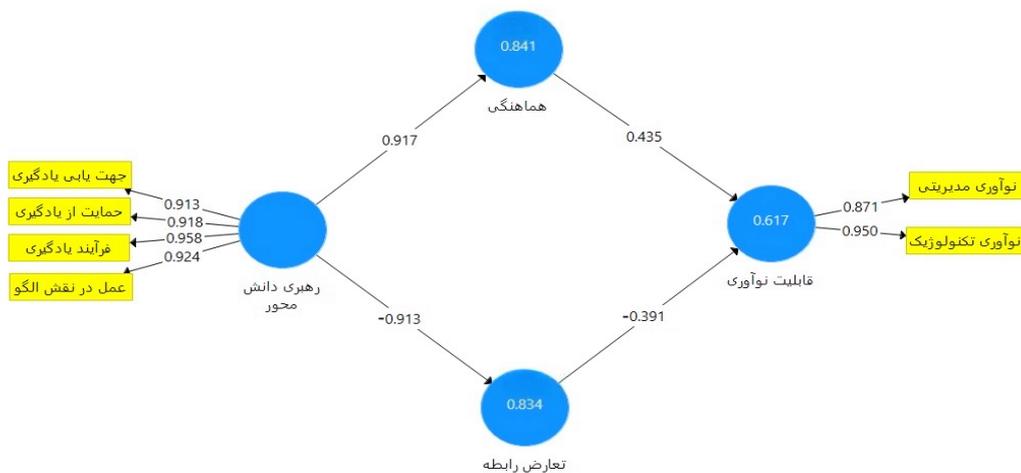
جدول ۴: مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$

	تعارض رابطه	همه‌نگی	قابلیت نوآوری
$R^2$	۰/۸۳۴	۰/۸۴۱	۰/۶۱۷
$Q^2$	۰/۴۱۰	۰/۴۹۰	۰/۴۷۴

بر اساس مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  مدل ساختاری دارای برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی است. همچنین، آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به شرح زیر می‌باشد.



شکل ۲: مدل ترسیم شده همراه با مقادیر P-value و مقادیر آماره T



شکل ۳: مدل ترسیم شده همراه با بارعاملی و ضرایب مسیره‌ها

### برازش کلی مدل

از شاخص GOF برای بررسی برازش کلی مدل استفاده می‌شود که باید بین دو فاصله صفر تا یک قرار داشته باشد و مقادیر نزدیک به یک نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. همچنین مقادیر  $GOF=0/01$  کم،  $GOF=0/25$  متوسط و مقدار بزرگ  $0/36$   $GOF=$  برای معیار مذکور مدل‌های PLS به کار می‌رود.

$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{Communalities}) \times \text{Avg}(R^2)}$$

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF که مقدار  $0/537$  می‌باشد برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این، مطابق جدول زیر، ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل، مقادیر مناسبی می‌باشند. خلاصه‌ای از نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: شاخص‌های کلی برازش مدل

R <sup>2</sup>	Communalities	متغیر پنهان
-	0/862	رهبری دانش‌محور
0/617	0/830	قابلیت نوآوری
0/841	0/600	هماهنگی
0/834	0/521	تعارض رابطه
0/764	0/703	میانگین
	0/537	GOF

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیات به صورت جدول زیر است.

جدول ۶: نتایج فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	0/000	37/682	0/917	H1: رهبری دانش‌محور تأثیر معناداری بر هماهنگی دارد.
تأیید فرضیه	0/000	55/676	-0/913	H2: رهبری دانش‌محور تأثیر معناداری بر تعارض رابطه دارد.
تأیید فرضیه	0/000	3/393	0/435	H3: هماهنگی تأثیر معناداری بر قابلیت نوآوری دارد.
تأیید فرضیه	0/000	2/765	-0/391	H4: تعارض رابطه بر قابلیت‌های نوآوری تأثیر معناداری دارد.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های اول، دوم، سوم و چهارم تحقیق تأیید می‌شوند. نتیجه فرضیه فرعی پژوهش با استفاده از آزمون سوبل به شرح زیر است.

### نتایج آزمون سوبل

برای تأثیر معنادار بودن متغیر میانجی (فرضیه پنجم و ششم) آزمون سوبل که یک آزمون سودمند در بررسی معناداری تأثیر متغیرهای میانجی است، استفاده شده است. در آزمون سوبل مقدار z-value از رابطه زیر محاسبه می‌شود که در صورت بیشتر شدن این مقدار از  $1/96$  می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار بودن اثر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-Value} = (a \times b) / \sqrt{(b^2 \times sa^2) + (a^2 \times sb^2) + (sa^2 \times sb^2)}$$

در این رابطه:

a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی  
 b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته  
 sa: خطای استاندارد مسیر بین متغیر مستقل و میانجی  
 sb: خطای استاندارد مسیر بین متغیر میانجی و وابسته

بررسی تاثیر رهبری دانش‌محور ... ۳/۳۱۳ و برای متغیر تعارض رابطه با ۲/۹۰۱ به دست می‌آید. در حالی که مقدار قدر مطلق z-value حاصل آزمون سوبل بیشتر از ۱/۹۶ است. می‌توان استدلال کرد که تأثیر متغیر میانجی هماهنگی و تعارض رابطه در رابطه میان رهبری دانش‌محور و قابلیت نوآوری معنادار است.

### نتیجه‌گیری

امروزه توانایی استفاده از نوآوری یکی از محرک‌های اصلی رشد اقتصادی در سازمان‌های دانش‌بنیان است. بنابراین، بهبود عملکرد نوآوری برای سازمان‌ها در یک محیط رقابتی بسیار حیاتی است. همچنین ضروری است که سازمان تعیین کند چه عناصر نوآوری می‌تواند کیفیت خدمات را بهبود بخشد یا مشتریان را حفظ کند. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه صورت پذیرفت. این مطالعه با تمرکز بر سازمان‌های دانش‌بنیان با بررسی روابط نوآورانه بین مدیریت دانش و رهبری دانش‌محور و مدیریت تعارض به ادبیات موجود کمک می‌کند. علاوه بر این، مطالعه حاضر با اتخاذ رویکردی کل‌نگر برای مدل‌سازی روابط علی مستقیم و غیرمستقیم بین رهبری دانش‌محور و قابلیت‌های نوآوری، نتایجی را ارائه می‌کند که پیامدهایی برای مدیریت دارد که به اتخاذ سبک رهبری دانش‌محور اشاره می‌کند. همچنین تمرکز بر رفاه کارکنان و هماهنگی، به عنوان راه‌هایی برای دستیابی به نوآوری بیشتر را نشان می‌دهد. علاوه بر این، نتایج این پژوهش اطلاعاتی را در مورد اهمیت هماهنگی در کاهش تعارضات بین فردی به مدیران ارائه می‌دهد که می‌تواند برای سایر صنایع و بخش‌ها نیز قابل اجرا باشد.

با توجه به تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها، نتایج نشان می‌دهد که رهبری دانش‌محور تأثیر قابل توجهی بر تعارض و نوآوری در سازمان‌های دانش‌بنیان دارد. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه میان تمام متغیرهای الگو معنادار است و الگوی پیشنهادی تأیید شده است. نتایج بیانگر آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رهبری دانش‌محور بر قابلیت نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. در رابطه با مقایسه‌ی نتایج این پژوهش با دیگر پژوهش‌های انجام شده، باید گفت که این پژوهش با یافته‌های نوحه‌خان مدبر (۲۰۲۳)، عارف‌نژاد، منتی و موسوی (۲۰۲۳)، سیف‌اللهی (۲۰۲۲)، طالبی، اسماعیلی و معززی خواه طهران (۲۰۱۹)، حق‌شناس دافچاهی (۲۰۱۹)، طلایی فر، سنجر و صالحی (۲۰۱۹)، براری شمس‌آبادی (۲۰۱۷)، انوشفر (۲۰۱۶)، دنیت، موهینو، آپپو و برنهارد (۲۰۲۲)، چایتانایات و همکاران (۲۰۲۲)، زیا (۲۰۲۰) و گائو، ژانگ، هیو و زی (۲۰۱۹) هم‌خوانی و مطابقت دارد. آن‌ها نیز در یافته‌های خود بر این تأکید داشتند که رهبری دانش‌محور بر نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج پژوهش با مطالعه گائو، ژانگ، هیو و زی (۲۰۱۹) مطابقت دارد. که در آن نتایج نشان می‌دهد که رهبری دانش‌محور با میانجی تعارض رابطه بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. رهبرانی که فرهنگ یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش را در بین کارکنان ترویج می‌کنند، می‌توانند به طور قابل توجهی به حل مؤثر تعارض و تحریک نوآوری در فرآیندها و خدمات کمک کنند. این عناصر با مفاهیم و اصول نظریه رویداد عاطفی در هنگام در نظر گرفتن تأثیر احساسات در فرآیند یادگیری و محیط کار مرتبط هستند. رهبری دانش‌محور با ایجاد محیطی که به ارتباطات باز، همکاری، یادگیری و حل تعارض فعال اهمیت می‌دهد، به مدیریت مؤثر تعارض کمک می‌کند. رهبران با ترویج این ارزش‌ها و شیوه‌ها می‌توانند فراوانی و شدت تعارضات را در شرکت کاهش دهند که به نوبه خود باعث بهبود محیط کار و بهره‌وری سازمان می‌شود. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که هماهنگی، تأثیر غیرمستقیم بر رابطه بین رهبری دانش‌محور و

نوآوری دارد. هدف اصلی این مطالعه ایجاد رابطه علت و معلولی بین برخی از ویژگی‌های کلیدی سازمانی است. این نتایج نشان می‌دهد که نحوه هماهنگی فعالیت‌ها و مدیریت مسئولیت‌ها در سازمان ممکن است واسطه‌ای باشد که چگونه رهبری دانش‌محور بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. هماهنگی مؤثر می‌تواند اجرای ایده‌ها و فرآیندهای جدید را که برای نوآوری ضروری است، تسهیل کند (Asada et al, 2020).

رهبری دانش‌محور می‌تواند نوآوری را با پرورش فرهنگی که ارزش‌گذاری می‌کند و همچنین با تولید ایده‌ها و رویکردهای جدید هدایت کند (Rehman & Iqbal, 2020). با این حال، هماهنگی مؤثر برای تحقق این ایده‌ها و تبدیل آن‌ها به نوآوری‌های ملموس بسیار مهم است. برای مثال، هماهنگی مناسب می‌تواند تضمین کند که منابع به‌طور مؤثر تخصیص داده می‌شوند، افراد مناسب روی پروژه‌های نوآورانه با هم کار می‌کنند، و همچنین فرآیندهای توسعه به‌طور مؤثر مدیریت می‌شوند. این یافته با نتایج به دست آمده توسط هان، لی، برلین و کولب<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) مطابقت دارد. که نشان داد رهبری دانش‌محور به طور مثبت بر فعالیت‌های هماهنگی تأثیر می‌گذارد. از این نظر، هماهنگی به عنوان پلی بین رهبری دانش‌محور و نوآوری عمل می‌کند که این کمک می‌کند تا اهداف و فرهنگ یادگیری ترویج شده توسط رهبری به اقدامات مشخصی که منجر به نوآوری می‌شود تبدیل شود.

در نهایت، فرضیه‌ی پنجم و ششم که ارتباط بین رهبری دانش‌محور و قابلیت‌های نوآوری با نقش‌های میانجی هماهنگی و تعارض رابطه را بررسی می‌کند تأیید شد. بنابراین، هماهنگی به طور غیرمستقیم بر رابطه بین رهبری دانش‌محور و نوآوری از طریق تسهیل اجرای مؤثر ایده‌های نوآورانه و همسو کردن تلاش‌های سازمان در جهت اهداف نوآورانه تأثیر می‌گذارد. و این خود از جنبه‌های نوآوری پژوهش حاضر است و تاکنون مطالعه‌ای با این مضمون صورت نگرفته است. همچنین درباره وجه نوآوری پژوهش باید گفت پژوهش‌های گذشته مانند نوحه‌خان مدبر (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر عملکرد نوآوری پرداخته و نتایج آن فقط تأثیر مثبت مدیریت دانش بر نوآوری را مطرح کرده و همچنین عارف‌نژاد، منتی و موسوی (۲۰۲۳) و طالبی، اسماعیلی و معززی خواه طهران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش‌های خود در رابطه با بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر نوآوری فقط بر تأثیر مثبت و معنادار رهبری دانش بر رفتارهای کاری نوآورانه پرداخته‌اند و هیچ‌کدام از پژوهش‌های موجود مانند پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر قابلیت‌های نوآوری با دو نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه نپرداخته که این خود گواه نوآور بودن این پژوهش است.

همچنین در رابطه با پیشنهادهای کاربردی پژوهش باید گفت که اگر مدیران دانش‌محور با مشاوره دادن و راهنمایی کردن افراد در مسیر دانش و همچنین به اشتراک‌گذاری و ادغام اطلاعات بپردازند می‌توانند به ایجاد مکانیسم‌های مدیریت دانش کمک کنند و شرایط لازم برای توسعه و تشویق اهداف نوآوری در شرکت‌ها را فراهم آورند، که این خود باعث ایجاد هماهنگی می‌گردد و نیز تقویت قابلیت‌های نوآوری و کاهش تعارض رابطه را به دنبال خواهد داشت. به بیان دیگر، این پژوهش با مشخص ساختن رابطه بین رهبری دانش‌محور و قابلیت نوآوری می‌تواند موجب استفاده هر چه بهتر مدیران از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل عناصر مطرح شده در رهبری دانش‌محور شود. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند تأثیر مثبتی بر نگرش مدیران نسبت به استفاده از این قابلیت را داشته باشد تا برای پیشرفت سازمان‌های خود از رهبری دانش‌محور استفاده کنند.

<sup>1</sup>- Han & Lee & Beyerlein & Kolb

در این پژوهش تأثیر رهبری دانش محور بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی هماهنگی و تعارض رابطه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت و وجود ارتباط رهبری دانش محور و قابلیت‌های نوآوری با هماهنگی و تعارض رابطه است. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد:

رهبران دانش محور می‌توانند از طریق اجرای کانال‌های ارتباطی و ترویج بحث آزاد در گروه‌ها برای بهبود روابط شخصی، فعالیت‌های مدیریت دانش را تشویق کنند. رهبران دانش محور همچنین می‌توانند به اعضای شرکت کمک کنند تا مهارت‌های مرتبط را برای بحث در مورد دیدگاه‌های خود در مورد طراحی و اجرای کار به طور مشترک توسعه دهند. علاوه بر این، رهبران دانش باید اعضای سازمان را تشویق کنند تا ایده‌ها، مواضع و احساسات خود را آشکارا بیان کنند تا اختلافات بر سر اهداف و وظایف و توزیع منابع کاهش یابد. که این می‌تواند جنبه‌های شخصی و عاطفی کارمند را تحت تأثیر قرار دهد. مدیران شرکت‌های دانش بنیان همچنین باید کارکنان خود را آموزش دهند تا بتوانند اهداف و تعهد مشترک را بر اساس راه‌حل‌های رهبری دانش محور ایجاد کنند. مدیران شرکت‌های دانش بنیان نباید تعارض رابطه را نادیده بگیرند زیرا وجود بیش از حد این نوع تضاد می‌تواند باعث پنهان شدن دانش شود. آن‌ها باید خط‌مشی‌هایی را ایجاد کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان ایده روشنی در مورد نحوه استفاده از ابزارهای رهبری دانش محور و در دسترس بودن آن‌ها برای حل تعارضات در محل کار دارند. علاوه بر این، رهبری دانش محور می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ تجاری مبتنی بر اشتراک دانش، ارتباطات، و انگیزه برای بحث در مورد اختلافات، ناامیدی و مشکلات به طور مستقیم در بین کارکنان کمک کند. بنابراین، بهبود توانایی رسیدگی به تعارضات از طریق رهبری دانش محور می‌تواند روش مفیدی برای رهبران برای بهبود کار تیمی و نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان باشد.

نهایتاً در خصوص محدودیت پژوهش باید گفت که محدود بودن پژوهش‌های مرتبط با پژوهش حاضر از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بوده است. همچنین یافته‌های پژوهش قابل تعمیم به همه شرکت‌های دانش بنیان و یا سایر شرکت‌ها نیست لذا برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود این موضوع در جامعه آماری گسترده‌تری مانند سایر شرکت‌های دانش بنیان و یا در شرکت‌های دیگر در صنایع مختلف انجام شود. همچنین بررسی ادبیات موجود، عدم وجود تحقیقات کیفی و اکتشافی در مورد موضوع پژوهش حاضر را نشان می‌دهد که برای درک دقیق عمیق‌تر موضوع انجام پژوهش‌های کیفی برای بررسی چگونگی تشویق مدیران به انطباق با رهبری دانش محور مورد نیاز است.

### سپاسگزاری

مقاله بدون دریافت کمک مالی انجام شده است.

### فهرست منابع

1. Alam, T., Ullah, Z., AlDhaen, F. S., AlDhaen, E., Ahmad, N., & Scholz, M. (2021). Towards explaining knowledge hiding through relationship conflict, frustration, and irritability: The case of public sector teaching hospitals. *Sustainability*, 13(22), 12598. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12598>.
2. Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>.
3. Alneadi, K.M., Almatrooshi, M.J., Khalifar, A., Aidie, S., Alhag, B.K., Morsy, M. (2020). Linking knowledge oriented leadership and innovation towards organizational performance. *Academic Leadership*, 21(4):107\_118.
4. Alnuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural

resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78–88.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026>.

5. Anushfar, S. A. (2016). The effect of knowledge-based leadership on innovation performance according to the role of knowledge management measures studied in Saderat Shahr Bank branches. (Rasht) Master thesis of Koshiar Institute of Higher Education. (in Persian)
6. Arefnejad, M., Menti, R., Mousavi, S.M. (2023). Investigating the effect of knowledge-based leadership on the development of human resources with the mediating role of innovative work behaviors. *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 6(3). (in Persian)
7. Asada, A., Basheerb, M. F., Irfanc, M., Jiangd, J., & Tahir, R. (2020). Open-innovation and knowledge management in small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The role of external knowledge and internal innovation. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 80–90.  
<https://doi.org/10.24205/03276716.2020.808>.
8. Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A., Egala, S. B., & Bruce, E. (2022). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. *Sustainability*, 14(3), 1378. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/137>.
9. Azizian, A., Nikpou, A., Amin Jalal, Z., Mohammad Baqir, M. (2022). Presenting a knowledge-based leadership model in the direction of organizational duality, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 11th year, 3rd issue, 153-179. (in Persian)
10. Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations & Society*, 72, 21–37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05>.
11. Barari Shamsabadi, S. (2017). Investigating the role of knowledge-based leadership and customer knowledge management on the innovation performance of knowledge-based companies located in the Science and Technology Park of Guilan Province, Master's thesis, Northern Strategy Institute of Higher Education.
12. Benitez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2018). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 279–297. <https://doi.org/10.1108/IJCM-11-2017-0131>.
13. Berari Shamsabadi, S. (1396). Examining the role of knowledge-based leadership and customer knowledge management on the innovation performance of knowledge-based companies located in the science and technology park of Gilan province, master's thesis of the North Strategic Higher Education Institute. (in Persian)
14. Bernatović, I., Slavec Gomezel, A., & Černe, M. (2022). Mapping the knowledge-hiding field and its future prospects: A bibliometric co-citation, co-word, and coupling analysis. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 394–409.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1945963>.
15. Breugh, J. A. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review*, 18(4), 282–293 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.001>.
16. Chaitanapat, P., Punnakitikashem, P., ChiKhin, Khin., Oo, N., Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7 (1).
17. Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: An empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44-69. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>.
18. Colino, A., Benito-Osorio, D., & Rueda Armengot, C. (2014). How much does innovation matter for economic growth? *Management Decision*, 52(2), 313–325.  
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0586>.
19. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.  
<https://doi.org/10.1002/job.737>.

20. Damghanian, H., Rastegar, A.A., Alavi-Matin, F. (2021). The effect of relationship conflict on the experience of social attrition. *Improvement and transformation management studies*, 30(99), 9-27. (in Persian)
21. Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 36, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>.
22. Donate, M. J., & Sánchez 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>.
23. Donate, M. J., González-Mohino, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>.
24. Donate, M. J., González-Mohino, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>.
25. Donate, M. J., Guadamillas, F., & González-Mohino, M. (2023). Solving task management conflict in hotel establishments through knowledge management tools: Effects on innovation capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 157–186. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0852>.
26. Faiz, D., Nemati, M.A., Jabali, Javan, A. Zangian, S. (2012) The effect of marketing capabilities on the performance outcomes of entrepreneurial small and medium enterprises, *Innovation and Value Creation Quarterly*, Year 1, Number 1, Pages 19-28. (in Persian)
27. Faiz, D., Rooh Al-Amini, A. (2013). Analyzing the effect of strategic thinking on strategic innovation in small and medium-sized companies, *Industry and University Quarterly*, Year 6, No. 21 and 22, pages 37-48. (in Persian)
28. Farahbad, F., Amir Alavi, S. Najafzadeh, S. (2019). The position of conflict management and open communication in the trust of nursing staff, *Journal of Gilan University of Medical Sciences*, (79) 20, 24-30. (in Persian)
29. Farrell, C. C., & Coburn, C. E. (2017). Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. *Journal of Educational Change*, 18(2), 135–159. <https://doi.org/10.1007/s10833-016-9291-7>.
30. Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>.
31. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
32. González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042–1058. <https://doi.org/10.1037/a0037868>.
33. Guo, H., Zhang, L., Huo, X., & Xi, G. (2019). When and how cognitive conflict benefits cross-functional project team innovation. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 514–537. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2019-0031>.
34. Haghghi Kafash, M., Hajipour, B., Mazloumi, N., Mostafa, M. (2014) Organizational Innovation Capability Modeling, *Government Organizations Management Quarterly*, Year 2, Number 12, Pages 2740. (in Persian)
35. Haghshenas Dafchahi, Z. (2019) Investigating the role of knowledge-based leadership on the performance of industrial companies with the mediation of knowledge management and open innovation, investigated by industrial companies active in Rasht Industrial City) Master's thesis of Northern Strategy Institute of Higher Education. (in Persian)
36. Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 150–168. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2016-0050>.

37. Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43(3), 919–945. <https://doi.org/10.1177/0149206314545652>.
38. Hoseinzadeh Shahri, M., Shahini, S. (2018). The impact of Dynamic Capability and Innovation Capability on Competitive Advantage. *Journal of Business Administration Researches*, 10 (19), 123-141. (in Persian)
39. Ismailpour, R., Dostar, R., Taherpour, N. (2013). Customer knowledge management, and its role in continuous innovation and superior performance (case study: private banks in Gilan province). *Knowledge Management Journal*, 18 (3), 591-610. (in Persian)
40. Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>.
41. Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628641>.
42. Jiménez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412. <https://doi.org/10.1108/14601060810889026>.
43. Jung, E. J., & Lee, S. (2015). The combined effects of relationship conflict and the relational self on creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.06.006>
44. Kang, S.-W. (2016). Knowledge withholding: Psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144–149. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.24>.
45. Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.05.001>.
46. Kim, S., & Krishna, A. (2017). Communication or action? Strategies fostering ethical organizational conduct and relational outcomes. *Public Relations Review*, 43 (3), 560-567. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.009>.
47. Kmiecik, R., & Michna, A. (2018). Knowledge management orientation, innovativeness, and competitive intensity: evidence from Polish SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 16 (4), 559-572.
48. Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: The moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 514–534. <https://doi.org/10.1108/IJCM-10-2020-0179>.
49. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for Open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/1/66>.
50. Le, P. B., & Lei, H. (2018). The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage. *Chinese Management Studies*, 12(2), 305–322. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0195>.
51. Li, A. N., & Liao, H. (2014). How do leader–member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 847–866. <https://doi.org/10.1037/a0037233>.
52. Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590–609. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>.
53. Mahmoudi, M.K., Salehi, M., Taqhwai Yazdi, M. (2021). Leadership of community knowledge and scientific authority in universities of medical sciences; A review study. (in Persian)

54. Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 26(1), 87–119. <https://doi.org/10.1145/174666.174668>.
55. Moghimi, S.M. (2015). Basics of printing organization and management (fourth). Tehran: Rahdan publishing house. (in Persian)
56. Mohammadi, E., Sharfi, V., Veisi, S. (2018). The effect of strategic innovation on customer purchase intention: the moderating role of innovation capabilities. (in Persian)
57. Mousaviyan, A., Pakzad, A., Mirzadeh, A. (2008). The effect of conflict on trust in the workplace. *Organizational Development Quarterly*, Police (26) 6, 73-87. (in Persian)
58. Nohekhwan-Modabar, P. (2023). The effect of knowledge-based leadership on innovation performance with an electronic-based knowledge management system as a mediating variable. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, Volume 7, Issue 88, Spring 2041, pp. 094-002, <http://www.majournal.ir>. (in Persian)
59. Qalich Lee, B., Ezzati, N., Rahmati, H. (2020). Knowledge-based leadership and knowledge sharing. *Strategic Management Studies Quarterly*, 11(43), 63-79. (in Persian)
60. Ramezani, M.R., Moradi, M., Basaqqadeh, N. (2012). The effect of the knowledge sharing process and the ability to absorb knowledge on the ability, *Public Management Perspective Innovation*, No. 11, pages 91-111. (in Persian)
61. Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309–32. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>.
62. Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>.
63. Ribiere, V. M., & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership nurturing knowledge - supporting culture. *Knowledge Management Research Practice*, 1 (1), 39-48.
64. Rispens, S., & Demerouti, E. (2016). Conflict at work, negative emotions, and performance: A diary study. *Negotiation & Conflict Management Research*, 9(2), ۱۱۹–۱۰۳ <https://doi.org/10.1111/ncmr.12069>.
65. Robertson, J., McCarthy, I. P., & Pitt, L. (2019). Leveraging social capital in university-industry knowledge transfer strategies: A comparative positioning framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), ۴۷۲–۴۶۱ <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1589396>.
66. Saifullahi, N. (1422) The effect of customer knowledge management on market performance, the mediating role of innovation capabilities, *public management research*, 259-233, (58) 15. (in Persian)
67. Schermerhorn, J. R. (2012). *Management*. 11th ed., John Wiley & Sons: New York. Smith, A., & Rupp, W. (2002). Communication and loyalty among knowledge.
68. Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>.
69. Shafait, Z., Huang, J. (2023). From knowledge-oriented leadership to emotional intelligence to creative performance: Teachers' assessment from Chinese higher education. *Current Psychology*.
70. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-0536-0>.
71. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15 (۱) ۵۳–۳۳, <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2003.12.004>.
72. Siffring, Caleb. (2019). *Improving Organizational Innovation Capability Through Effective Hiring and Retention - A literature Review Based*.
73. Stephen Robbins. P. (2015). *Fundamentals of Organizational Behavior*, translated by Dr. Ali Parsaian and Dr. Seyed Mohammad. The 43rd edition of Tehran Cultural Research Office.
74. Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B. L., & Li, N. (2016). Understanding the Curvilinear Relationships between LMX differentiation and team coordination and performance. *Personnel Psychology*, 69(3), 559–597. <https://doi.org/10.1111/peps.12115>.

75. Tahmasebinia, Zh., Mohebi, A., Fardmehrgan, So. (2022). Enabling SME Success: Unraveling the Linkage of Knowledge-Based Management, Knowledge Sharing Practices, and Open Innovation in Performance. *Business and Economic Research*, 13 (3), 56-82. <https://doi.org/10.5296/ber.v13i3.21094>
76. Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119–1129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>.
77. Talai Far, N., Senjari, F., Salehi, N. (2019) The effect of customer knowledge management on business performance with the mediating role of innovation capability in the insurance industry, a case study in Alborz Insurance Company, *Farda Management* 18 (55), 149-162. <http://www.modiriyatfarda.ir/fa/Article/25342>. (in Persian)
78. Talebi, Davud, Esmaeili, Mozezikhah Tehrani, Azadeh (2019). Investigating the effect of knowledge management capabilities on innovation performance with the mediating effect of open innovation (Case study: Pardis Science and Technology Park). *Industrial Management Perspectives*, 12(2), 253-277. [10.52547/jimp.12.2.253](https://doi.org/10.52547/jimp.12.2.253). (in Persian)
80. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509:AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509:AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z).
81. Tuominen, M., & Hyvönen, S. (2004). Organizational innovation capability: A driver for competitive superiority in marketing channels. *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 14(3), 277–293. <https://doi.org/10.1080/09593960410001678417>.
82. Um, K.-H., & Oh, J.-Y. (2021). The mediating effects of cognitive conflict and affective conflict on the relationship between new product development task uncertainty and performance. *International Journal of Project Management*, 39(1), 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.003>.
83. Vallacher, R. R., Coleman, P. T., Nowak, A., Bui - Wrzosinska, L., Liebovitch, L., Kugler, K. G. & et al. (2013). *Attracted to Conflict: Dynamic Foundations of Destructive Social Relations*. Springer Press. <https://www.springer.com/gp/book/9783642352799>.
84. Verginis, C. K., & Dimarogonas, D. V. (2019). Adaptive leader-follower coordination of Lagrangian multi-agent systems under transient constraints [Paper presented]. 2019 IEEE 58th Conference on Decision and Control (CDC), 2019 11-13 December, Nice, France. <https://doi.org/10.1109/CDC40024.2019.9029560>.
85. Vitala, R. (2004). Towards Knowledge Leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 25:(6):528\_ 544.
86. Wang, I. A., Tsai, H.-Y., Lee, M.-H., & Ko, R.-C. (2021). The effect of work–family conflict on emotional exhaustion and job performance among service workers: The crosslevel moderating effects of organizational reward and caring. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3112–3133. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651373>.
87. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
88. Williams, P. & Sullivan, H. (2011). Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6–20. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2011.0089>.
89. Yasir, M., & Majid, A. (2017). Impact of knowledge management enablers on knowledge sharing. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0010>.
90. Yeşil, Salih & Inci Fatma Doğan (2019). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation, *Innovation*, 21: 4, 506-532.