

Original Article (Quantified)

# Examining the effect of knowledge-based leadership on organizational innovation with the mediating role of illusion of control and rationality

Davar Dirmina<sup>1</sup> , Gholamhasan Shirdel<sup>2</sup> , Seyyed Javad Iranban<sup>3</sup> 

1- PhD student Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

**Receive:**

27 March 2023

**Revise:**

28 May 2023

**Accept:**

25 July 2023

**Abstract**

The aim of this study is to understand the effect of the variable of knowledge-based leadership on organizational innovation in Sepah Bank after the merger. A descriptive-applicable research model was used in this study, its method was survey, and the statistical population was 110 managers and experts of Sepah Bank headquarters after the merger. The required sample size was selected by simple random sampling method, consisted of 87 people through Morgan table; data was selected and collected from a researcher-made questionnaire, and Likert scale was used for measurement. The statistical method used in this study was the structural modeling method based on the partial least squares approach and Smart PLS3 software. The defined hypotheses were tested and the mutual relationship between knowledge-based leadership, illusion of control, and rationality on innovation was examined. The research findings indicate that with a confidence interval of 95% and path coefficients greater than 0.4, the effect size for all independent constructs on dependent constructs is strong, and knowledge-based leadership can lead to rationality and knowledge in the organization, and if environmental signals are not paid attention to, knowledge-based leadership creates an illusion of control in the organization; and if the illusion of control is managed in the organization and knowledge-based leadership is strengthened in the organization, the organization is on the path to innovation.

**Keywords:**

Knowledge-based leadership,  
Illusion of control,  
Innovation,  
Rationality

**Please cite this article as (APA):** Dirmina, D., Shirdel, G. and Iranban, S. J. (2025). Examining the effect of knowledge-based leadership on organizational innovation with the mediating role of illusion of control and rationality. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 418-438.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Gholamhasan Shirdel

<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.398909.1201>



**Email:** shirdel181math@gmail.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0





## Extended abstract

### Introduction

In today's world with a completely complex and dynamic environment, organizations need to design and implement strategies that can be used to improve their performance. The requirements that have emerged in the management literature, such as the necessities of leadership in the knowledge age and the fundamental change in approaches to organizational leadership, make it necessary to go beyond traditional perspectives. Although until recently, the discussion about knowledge management was an interesting topic in the center of thought; today knowledge-based leadership has attracted the attention of active thinkers in the field of management (Homayounfar et al, 2023). According to many researchers, a wide range of thematic literature explains the importance of knowledge-based leadership and knowledge management, and the role it plays in the competitiveness of large enterprises and small and medium-sized organizations. Organizational knowledge management capacity is rapidly becoming a vital executive skill of this era. Knowledge-based leadership is considered to be the driver of the relationship between the components of intellectual capital management of the organization, and many researchers consider intellectual capital to be the most important strategic asset in evaluating organizational performance. Therefore, contemporary management researchers often believe that the acquisition of new knowledge depends on the evolution of leadership activities, and adapts to changing organizational conditions (Safar Mohammadlou et al, 2022).

Langer believes that leaders are forced to know what needs to be done for the common benefits, and that management must have a higher purpose and ask whether their decisions are good for society as well as for their company; approaches very different from past models. Therefore, rationality enables individuals and social communities to learn and behave well in specific situations in order to achieve a common advantage, without the need to consider or even pretend to be in those situations. When individuals are exposed to the empowerment bias, they feel that they have more control over their environment than they actually do (Bélanger et al, 2018). Therefore, a very important question that arises is: by mediating the two variables of illusion of control and rationality, can knowledge-based leadership affect organizational innovation?

### Theoretical Framework

#### Knowledge-Based Leadership

Knowledge-based leadership means guiding people through a knowledge channel; that is, organizational leaders must guide knowledge workers to learn and use knowledge and ultimately achieve overall knowledge-related goals (Qalich Lee et al, 2020).

#### Illusion of Control

"Illusion of Control" is defined as the expectation of the probability of personal success higher than the objective probability. Illusion is defined in many sources as a kind of distortion in the senses and perceptual abilities; a strong tendency for people to believe that their activities cause things to happen, even if they have no influence on them. (Kim et al, 2014).

#### Rationality

Reason (wisdom) is defined as knowledge obtained by having many experiences in life. On the other hand, it considers knowledge as information, understanding or skill obtained from experience or education or awareness of something, and speaks of reason as insight. The word epistemology is a word derived from two ancient Greek words, namely "epistem" meaning knowledge and "logy" meaning speech or theory. The word "epistem" has been translated into English as "knowledge" and in Arabic as "science". Defining knowledge management, like knowledge itself, is difficult. Theoretical insights on how to manage knowledge are available

from several disciplines such as economics, philosophy and epistemology, computer science, and sociology (Chang et al., 2015).

### **Innovation**

In contemporary organizational studies, innovation is considered a panacea for organizational survival. Therefore, it seems that pursuing practical wisdom to improve organizational innovation performance is essential for the sustainability of organizational competition (Ding et al, 2019).

Homayounfar et al, (2023) in the article "The Role of Knowledge-Based Leadership in Innovative Performance in the Public Sector" acknowledged: today, the success of organizations depends more than ever on gaining competitive advantage through innovative performance resulting from knowledge-based performance. Accordingly, the present study examined the role of knowledge-based leadership in innovative performance in government organizations in Gilan province. Based on the findings, the effect of knowledge-based leadership on knowledge documentation ( $r=0.58$ ), the effect of knowledge-based leadership on knowledge application ( $r=0.39$ ), and the effect of knowledge-based leadership on knowledge creation ( $r=0.41$ ) is significant. However, the effect of knowledge-based leadership on knowledge transfer is not significant. Based on the results of the indirect paths of the research model, knowledge-based leadership has the greatest indirect effect on the innovative performance of companies through the variables of knowledge storage and transfer. Therefore, by emphasizing knowledge storage by the organization's management, knowledge transfer and innovation will increase the most.

Pourrashidi, Zahra., (2021)) in the article "The Mediating Role of Knowledge Management and Organizational Learning in the Effect of Human Resource Development Activities on Employee Innovation (Case of Kerman Shahid Bahonar University Employees)" acknowledged; human resource development activities have a positive and significant effect on knowledge management. Human resource development activities have a positive and significant effect on the organizational learning of employees. Organizational learning of employees has a positive and significant effect on their innovation. Knowledge management has a positive and significant effect on employee innovation. Human resource development activities have a positive and significant effect on employee innovation. Finally, knowledge management and organizational learning have a mediating role in the effect of human resource development activities on employee innovation.

### **Research Methodology**

A descriptive-applicable research model was used in this study, its method was survey, and the statistical population was 110 managers and experts of Sepah Bank headquarters after the merger. The required sample size was selected by simple random sampling method, consisted of 87 people through Morgan table; data was selected and collected from a researcher-made questionnaire, and Likert scale was used for measurement.

### **Research Findings**

The statistical method used in this study was the structural modeling method based on the partial least squares approach and Smart PLS3 software. The defined hypotheses were tested and the mutual relationship between knowledge-based leadership, illusion of control, and rationality on innovation was examined. The research findings indicate that with a confidence interval of 95% and path coefficients greater than 0.4, the effect size for all independent constructs on dependent constructs is strong, and knowledge-based leadership can lead to rationality and knowledge in the organization, and if environmental signals are not paid attention to, knowledge-based leadership creates an illusion of control in the organization; and



if the illusion of control is managed in the organization and knowledge-based leadership is strengthened in the organization, the organization is on the path to innovation.

### Conclusion

The present study was conducted with the aim of understanding the effect of the knowledge-based leadership variable on organizational innovation in Sepah Bank after the merger. The results of this research are consistent with the results of Homayounfar et al, (2023), Qalich Lee et al, (2020), Pourrashidi, Zahra., (2021), Bruno (2019), Ding et al, (2020), and Naqshbandi et al, (2018).

Peter Drucker believes that knowledge is a source of template for creating competitive advantage of organizations. On the other hand, Bruno believes; knowledge and rationality provide the ability to respond to new situations (Bruno, 2019).

According to the results of the research, it is recommended:

- Development and/or acquisition of tools and technologies in aggregating and obtaining value from customer knowledge
- Development and expansion of IT in aggregating and obtaining value from customer knowledge
- Development and management of customer knowledge base
- Application of knowledge sharing technologies for innovation

علمی پژوهشی (کمی)

## بررسی تاثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی توهم کنترل و عقلانیت

داور دیرمینا<sup>۱</sup> ID، غلامحسین شیردل<sup>۲</sup> ID، سید جواد ایرانبان<sup>۳</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری. گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۳- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش، درک اثر متغیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی در بانک سپه بعد از ادغام می‌باشد. در این پژوهش، از مدل پژوهشی توصیفی-کاربردی بهره برده شده و روش آن پیمایشی و جامعه آماری آن، از بین ۱۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان ستاد بانک سپه بعد از ادغام می‌باشد. حجم نمونه مورد نیاز با روش نمونه گیری تصادفی ساده و متشکل از ۸۷ نفر از طریق جدول مورگان، انتخاب و جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته و بمنظور سنجش از طیف لیکرت استفاده شده است. روش آماری مورد استفاده در این پژوهش، روش مدل‌سازی ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار (Smart PLS3)، فرضیه‌های تعریف شده مورد آزمون قرار گرفت و رابطه متقابل بین رهبری دانش محور، توهم کنترل و عقلانیت بر نوآوری مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق حاکی از آن می‌باشد که با ضریب اطمینان ۹۵٪ و ضرایب مسیر بیشتر از ۰.۴، اندازه اثر برای تمام سازه‌های مستقل بر روی سازه‌های وابسته قوی می‌باشد و رهبری دانش محور می‌تواند منجر به عقلانیت و دانش در سازمان شده و در صورت عدم توجه به سیگنال‌های محیطی، رهبری دانش محور باعث ایجاد توهم کنترل در سازمان می‌گردد؛ و چنانچه توهم کنترل در سازمان مدیریت شود و دانش محوری در سازمان تقویت گردد، سازمان در مسیر نوآوری قرار می‌گیرد.

تاریخ دریافت: ۰۷ فروردین ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۰۷ خرداد ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۰۳ مرداد ۱۴۰۲

### کلید واژه‌ها:

رهبری دانش محور،  
توهم کنترل،  
نوآوری،  
عقلانیت

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): دیرمینا، داور، شیردل، غلامحسین و ایرانبان، سید جواد. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی توهم کنترل و عقلانیت. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۴). ۴۱۸-۴۳۸.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.398909.1201>

نویسنده مسئول: غلامحسین شیردل



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: shirdel181math@gmail.com

## مقدمه

در جهان کنونی با محیطی کاملاً پیچیده و پویا، سازمان‌ها نیازمند طراحی و بکارگیری راهبردهایی هستند که بتوانند از آنها در بهبود روز افزون عملکردشان بهره گیرند. الزامات پدیدار شده در ادبیات مدیریت مانند ضرورت‌های رهبری در عصر دانش و تغییر بنیادین در رویکردها نسبت به رهبری سازمان، باعث می‌گردد تا از دیدگاه‌های سنتی فراتر رفت. هرچند تا همین اواخر بحث در مورد مدیریت دانش موضوع جالبی در کانون تفکر بود، امروزه رهبری دانش محور توجه متفکران فعال در حوزه مدیریت را به خود جلب کرده است (Homayounfar et al, 2023). مطابق نظر بسیاری از محققان، طیف گسترده‌ای از ادبیات موضوعی، اهمیت رهبری دانش محور و مدیریت دانش و نقشی را که در رابطه با رقابت بنگاه‌های بزرگ و سازمانهای کوچک و متوسط ایفا می‌کند، تبیین می‌نمایند، ظرفیت مدیریت دانشی سازمانی، با سرعت زیادی تبدیل به مهارت حیاتی اجرایی این دوران می‌شود. رهبری دانش محور به عنوان محرک ارتباط بین مؤلفه‌های مدیریت سرمایه فکری سازمان در نظر گرفته می‌شود و بسیاری از محققان، سرمایه‌ی فکری را مهم‌ترین دارایی استراتژیک در ارزیابی عملکرد سازمان می‌دانند. از اینرو محققان معاصر مدیریت اغلب معتقدند که کسب دانش جدید در گرو تحول فعالیت‌های رهبری است و با شرایط متغیر سازمانی سازگار می‌شود (Safar Mohammadlou et al, 2022). از اینرو در رقابت شدید اقتصاد جهانی امروز، کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند فرهنگ، دانش، بینش و رفتار بهره‌وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند. یکی از دلایل اصلی توجه سازمان‌ها به موضوع رهبری دانش محور این است که این نوع رهبری منجر به بهره‌وری سرمایه انسانی، شناسایی کاستی‌ها در دانش سازمانی، کارکنان کارآمدتر و موثرتر، توسعه خلاقیت، تشویق و نوآوری بیشتر می‌شود. با توجه به اینکه محیط کسب و کار تا حد زیادی تحت تسلط منابع فیزیکی بوده است و در حال حاضر، این حاکمیت جای خود را به تسلط منابع دانشی داده است، پتر دراکر<sup>۱</sup> در جامعه‌ی پس‌سرمایه‌داری بیان نموده است که بهره‌وری دانشی برای موفقیت رقابتی یک کشور، یک صنعت یا یک شرکت به طور فزاینده‌ای عامل تعیین‌کننده می‌باشد. تغییر جامعه‌ی دانشی و اطلاعات جهانی، با اصطلاح «پنج موج کندراتیف» تقویت می‌شود. کوندراتیو<sup>۲</sup> شناسایی نمود که توسعه‌ی اقتصادی کشورهای صنعتی با نوآوریهای کلیدی، به راه می‌افتد و توسعه‌ی اقتصادی، شبیه به سوار شدن بر نوساناتی مانند رونق، کساد، رکود و بهبود هر یک از این دوره‌ها است. سازمان‌ها با توجه به شرایط محیطی متغیر و رقابت شدید نیازمند تحول و تغییر دائمی در راستای توسعه توانمندی‌ها و ظرفیت‌های خود هستند. سازمان‌هایی که در چارچوب پارادایم عقلانیت و خردگرایی به وجود آمده‌اند، در پی دستیابی به بهترین نتایج با صرف کمترین منابع می‌باشند (Jalali & Jafari, 2022).

لانگر<sup>۳</sup> معتقد است، رهبران مجبورند برای منافع مشترک، آنچه را باید انجام شود بدانند و مدیریت باید هدف بالاتری داشته باشد و بپرسند که آیا تصمیم‌های‌شان برای جامعه و همچنین برای شرکت آنها مناسب است یا خیر؟ رویکردهایی که با مدل‌های گذشته بسیار متفاوت است. لذا عقلانیت، افراد و جوامع اجتماعی را قادر می‌سازد تا یاد بگیرند و در موقعیتهای خاص به منظور دستیابی به یک مزیت مشترک، بدون نیاز به در نظر گرفتن و یا حتی وانمود کردن آن

<sup>1</sup> Peter Drucker

<sup>2</sup> Kondrativ

<sup>3</sup> Langer

موقعیتها، به خوبی رفتار کنند. هنگامی که افراد در معرض سوگیری توان پنداری قرار می گیرند، احساس می کنند که می توانند بیش از آنچه واقعیت دارد بر محیط خود کنترل داشته است (Bélanger et al, 2018).

از اینرو رفتار رهبری یکی از عوامل مهمی است که به شدت در جهت گیری و اثربخشی سازمانها تأثیر می گذارد. زیرا رهبران امروزی جایگاه قابل توجهی برای تأثیرگذاری بر سازمانهای خود دارند. با استناد به سند چشم انداز توسعهی بیست ساله‌ی کشور، جمهوری اسلامی ایران و جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه‌ی آسیای جنوب غربی، و از طرف دیگر و با توجه به دوران گذار و ورود به عصر پسا تحریم در تاریخ کشور، بانکها نقش اساسی در اقتصاد کشور دارند. و با توجه به تصویب طرح ادغام بانکها بدون توجه و بررسی اثرات و تبعات فرهنگی، مالی، روانی... برای سرمایه فکری سازمانهای ادغام پذیر و ادغام شونده در فرایند ادغام، و نقش دانش محوری در راهبری سازمان و تأثیر آن بر نتایج و موقعیت سازمانی و همچنین فقدان انجام کار علمی مشابه در ایران بر روی موضوع تشریح شده، بر ضرورت انجام این تحقیق افزوده است. از طرف دیگر، در اقتصاد دانش محور حال حاضر، سرمایه فکری بخش مهمی از ارزش شرکتها محسوب می شود (Ramroudi et al, 2022). از اینرو با بررسی پژوهشهای پیشین و ادبیات موضوعی مربوطه در می یابیم که؛ علاوه بر اینکه بین رهبری دانش محور و راهبری دانشی سازمان رابطه وجود دارد، شکاف قابل ملاحظه‌ای در بررسی سایر شرایط عمومی رهبری دانش محور در سازمانها احساس می شود، بسیاری از مطالعات موجود، به بررسی تئوری و تجربی، برخی از روابط و مؤلفه‌ها میان رهبری و اقدامات ویژه مدیریت سازمان پرداخته‌اند و بیان می دارند که رهبران نه تنها خودشان دانش را ارتقاء می دهند بلکه پیروان را قادر می سازند منابع دانش را کشف و بهره بردار آن باشند (Babaei Farsani, 2021). با این توصیف هدف این پژوهش، ایجاد درک تأثیر متغیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمان با توجه به نقش میانجی مؤلفه‌های توهم کنترل و عقلانیت در بانک سپه بعد از ادغام می باشد. از اینرو سؤال بسیار مهمی که مطرح می شود این است که با میانجی گری دو متغیر توهم کنترل و عقلانیت آیا رهبری دانش محور می تواند بر نوآوری سازمان اثر گذار باشد؟

### مبانی نظری پژوهش

رهبری دانش محور: نیاز به رهبری دانش محور، از این واقعیت سرچشمه می گیرد که اقدامات دانشی در عملکرد نوآوری و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می شود. به عبارتی، رهبری به عنوان شرط اساسی برای توسعه و تشویق اقدامات دانشی برای اهداف نوآوری در سازمانها، محور تمرکز واقع می شود. رهبری دانش محور به معنی هدایت افراد از یک کانال دانشی است؛ یعنی، رهبران سازمان باید کارکنان دانشی را برای یادگیری و استفاده از دانش هدایت کنند و در نهایت به اهداف کلی مربوط به دانش دست پیدا کنند (Qalich Lee et al, 2020). رهبری در همه موقعیت‌های سازمان مورد نیاز است. سازمانها می توانند از رفتار رهبری دانش محور برای گسترش تمایل کارکنان برای بهبود و نوآوری استفاده کنند. رهبران دانش محور باید به مثابه مشاور دانش در سازمان عمل نمایند و بتوانند موانع ارتباطی دانش را از بین ببرند (Qalich Lee et al, 2020). محققان فعلی سازمانی شروع به باز مطالعه عقل عملی و دستیابی به کشف عقل (خرد) عملی در سازمان نموده‌اند و عقل را پتانسیل باز و متعادلی از رهبری می دانند. رهبری دانش محور به عنوان یکی از محورهای رهبری، در شرکت‌های موفق قلمداد می شود. بسیاری از محققان موضوع رهبری و

نوآوری را مورد بررسی قرار داده‌اند و یک عامل حیاتی در دستیابی به عملکرد بهتر معرفی کرده‌اند ( Babaei Farsani et al, 2021). هدف اصلی رهبری دانش محور، تشویق آموزش و یادگیری مستمر و تسهیم دانش و تجربیات کارکنان سازمان و از طرفی، توسعه فرهنگ دانش بنیان و خلق محیط یادگیری سازمانی است. (Qalich Lee et al, 2020)، معتقد است رهبران مجبورند برای منافع مشترک، آنچه را باید انجام شود بدانند. او معتقد است رهبران جدیدی ظاهر می‌شوند که نه با زنده ماندن از طوفان، بلکه با تغییر بازی پیروز می‌شوند. از این رو، آن‌ها نیاز به ممارست اشکال جدید رهبری دارند. شکل جدید رهبری در دوره‌ی جدید آشوبناکی، مبتنی بر «خرد عملی» خواهد بود. خرد، نماد دانستن است. تفکر کنونی در بررسی عقل (خرد)، موجودیت عقل را نه به عنوان مجموعه‌ای از صفات متمایز، بلکه به مثابه‌ی یک ساختار مرتبه‌ی بالاتر می‌بیند، درمی‌یابد که عقل (خرد)، روشی است که نشان می‌دهد به‌طور جمعی چه چیزی برای سازمان و توانمندی تولیداتش خوب است. (Ding et al, 2019)، براساس توصیف نوناکو<sup>۱</sup> در مورد رهبری عاقلانه (پیشرو) نتیجه می‌گیرد که رهبری عاقلانه، تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری سازمانی دارد و از طرفی (Takeuchi, 2013)، بیان می‌دارد رهبری دانش محور (هر نگرش یا عملی) گروهی یا فردی و عینی یا ضمنی است که دانش جدید و با اهمیت را در روش‌هایی که نهایتاً موجب تفکر و پیامدهای جمعی می‌شود تهییج می‌کند. به عبارت روشن‌تر رهبران بنگاه‌ها از طریق ایجاد قابلیت‌های فرهنگ دانشی مانند ایجاد اعتماد بین فردی، شبکه‌های اجتماعی، و سیستم‌های تشویقی مبتنی بر دانش می‌توانند به بهبود (Qalich Lee et al, 2020) و عملکرد سازمان کمک کنند (Sanobar et al, 2014). با این حال به منظور اثربخشی منابع، اکتساب، ادغام، انتشار و اعمال دانش و ایده‌های جدید، سازمان‌ها نیازمند رهبرانی هستند که بیشتر به ایده‌های جدید می‌پردازند و پتانسیل توانمندسازی پیروان برای ایجاد دانش و کاربرد آن‌ها را دارند ( Babaei Farsani et al, 2021).

توهم کنترل: «توهم کنترل» را به عنوان توقع احتمال موفقیت شخصی، بالاتر از حد احتمال عینی تعریف کرده است. توهم در بسیاری از منابع به نوعی انحراف در حواس و قابلیت ادراکی تعریف شده است. گرایش شدیدی که افراد تصور می‌کنند فعالیت‌هایشان علت رخداد چیزهایی می‌شود، حتی اگر هیچ تأثیری در آن نداشته باشند. براین اساس است که انسان دچار نوعی فاصله‌گیری یا بریدگی از واقعیت می‌شود. با وجود پیوند ضعیف بین اطلاعات و اقدام، سازمان‌ها به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر از آنچه که استفاده می‌کنند، می‌پردازند. آن‌ها در جمع‌آوری این اطلاعات ظاهراً بی‌فایده، سیگنال می‌دهند. آن‌ها سازمان‌هایی هستند که تصمیمات خود را با اطلاعات مناسب اخذ می‌کنند. هر اندازه عدم قطعیت بیشتر باشد، به ویژه برای افرادی که قصد اقدام به عملی را داشته باشند، احتمال بروز توهم کنترل بیشتر است (Kim et al, 2014). تصمیم‌گیری استراتژیک اغلب شامل عدم اطمینان و ابهام زیادی است. از آنجا که مدیران مشمول «عقلانیت محدود» هستند، فرآیندهای شناختی آنها ممکن است منجر به تعصب تصمیم‌گیری سیستماتیک شود (Ahmadi et al, 2022). در بررسی خود، چهار نوع توهم را مورد توجه قرار داده است؛ توهم شیء شدن، توهم طبیعی دیدن، توهم تغییرناپذیری، توهم هم ریختی. در تحقیقی دیگر نشان داده شد که مدیران با عدم دسترسی به دانش مواجه نیستند، بلکه با دشواری بکارگیری دانش در تصمیم‌گیری و تجسم آن در محصولات/ خدمات و فرایندها مواجه می‌باشند (Nazari & Akbari, 2021).

<sup>1</sup> Nanoka

عقلانیت: عقل (خرد) را به عنوان دانشی تعریف می‌کند که با داشتن تجربیات زیاد در زندگی به دست می‌آید. از طرفی دانش را اطلاعات، درک یا مهارت می‌داند که از تجربه یا آموزش یا آگاهی از چیزی بدست می‌آید و از عقل به عنوان بینش سخن می‌گوید. واژه‌ی معرفت‌شناسی، ترجمه‌ی اپیستمولوژی بوده و کلمه‌ای است که برگرفته از دو کلمه‌ی یونان باستان، یعنی «اپستم» به معنای شناخت یا معرفت و «لوژی» به معنای گفتار یا نظریه می‌باشد. کلمه‌ی «اپستم» را در زبان انگلیسی به «دانش» و در زبان عربی به «علم»، ترجمه کرده‌اند. تعریف مدیریت دانش، مانند خود دانش، دشوار است. بینش نظری در مورد چگونگی مدیریت دانش از چندین رشته مانند اقتصاد، فلسفه و معرفت‌شناسی، علوم رایانه و جامعه‌شناسی در دسترس می‌باشد (Chang et al, 2015). دانش به عنوان ماده اصلی در محیط پویا و رقابتی به سازمان ارزش می‌بخشد و مدیریت صحیح دانش موفقیت سازمان را پشتیبانی می‌کند، کار دانشی، نوعی کار فکری و شناختی است که در آن دانش جدید ایجاد و به کار می‌آید. دانش به عنوان «اطلاعاتی که در ذهن افراد وجود دارد» یا به عنوان «تجربه و درک فرد» یا به عنوان «شکل ارزشمندی از اطلاعات که آماده‌ی به‌کاربری در تصمیم‌ها و اقدامات» تعریف شده است. تمایز بیشتری بین مقوله‌های دانش ارائه می‌دهند که به ارسطو فیلسوف یونان می‌رسد. این طبقه‌بندی از دو بخش «تئوری - معرفت‌شناختی - دانش عمومی» و «کاربردی - تکنیکی - دانش» تشکیل شده است. دراکر می‌گوید «دانش به یک منبع قالب و اصلی اقتصاد تبدیل شده است و شاید تنها منبع مزیت رقابتی است» دو بُعد را برای ایجاد دانش در نظر می‌گیرد: بُعد معرفت‌شناختی و بعد هستی‌شناختی. بُعد اول مربوط به تبدیل دانش از سطح ضمنی به سطح صریح و از سطح صریح به سطح ضمنی است. بُعد دوم مربوط به تبدیل دانش از افراد به گروه‌ها و بیشتر به سازمان است (Ahmadi, 2019). مدیریت دانش، زمینه‌ای است که با چگونگی شناسایی، اکتساب، به اشتراک گذاری، بکارگیری و خلق دانش سر و کار دارد و بر سرمایه‌ی فکری سازمان نهادینه شده است. در بررسی خود، درجه‌ی نفوذ و شدت بکارگیری سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط را تبیین نمودند. دانش، توانایی پاسخ دادن به وضعیت جدید را فراهم می‌کند (Bruno, 2019)، مدلی را ارائه داده‌اند که در آن چارچوب مدیریت دانش جهانی را معرفی می‌کنند که مولفه‌ها و عوامل تأثیرگذار مدیریت دانش را در موقعیت جهانی توزیع می‌کند. دانش، مهم‌ترین منبع سازمان‌های مدرن است و به دلیل منحصر به فرد بودن یا مزیت رقابتی آن، تنها منبعی است که به راحتی توسط رقبا کپی نمی‌شود. دستیابی به «فرهنگ دانش»، نیاز به تمرکز مدیریتی در سه حوزه دارد: آمادگی سازمانی، مدیریت دارایی‌های دانشی و استفاده از دانش اهرمی برای مزیت رقابتی. مدیریت دانش به سازمان امکان می‌دهد که از موفقیت‌ها و اشتباهات رویدادها و اقدامات قبلی درس بگیرد (Nazafti et al, 2021). بطور کلی، از آنجایی که دانش نقش مهمی در توانایی کسب و کار و شناسایی فرصت‌ها و پاسخ به تغییرات در بازار دارد، تمرکز بر چگونگی دانش توسط سازمان و اینکه چه عواملی ممکن است در روند کار تأثیرگذار باشد، مورد نیاز است. مدیریت دانش تأمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان و جوامع و میزان بهره‌گیری از آنها از سرمایه فکری است.

نوآوری: در مطالعات سازمانی عصر حاضر، نوآوری را به عنوان نوش دارو برای بقای سازمان در نظر می‌گیرند. از این رو، به نظر می‌رسد دنبال نمودن عقل عملی برای بهبود عملکرد نوآوری سازمانی برای پایداری رقابت سازمانی ضروری باشد (Ding et al, 2019). از طرفی دانش، فرایندی شناختی است و دانش سازمانی به مشارکت مؤثر اعضای کلیدی سازمان در فرایند مدیریت دانش بستگی دارد که این مسئله بر نوآوری سازمانی تأثیرگذار است، مدیران برای به دست آوردن

مزیت رقابتی پایدار می‌تواند نوآوری و عملکرد بهتر سازمانی را جهت دهد. از طریق نوآوری، ارزش‌های جدید سازمان ایجاد می‌شود (Bruno, 2019). در پژوهش خود، تأثیر بعد درونی (ساختار و فرایند، مالی و کارکنان) و بیرونی (رقبا، مشتری، عوامل سیاسی و دانشگاه‌ها) را بر نوآوری باز را تأیید کردند. نوآوری را می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: سنتی و مبتنی بر دانش. نوآوری در ادبیات سنتی عبارت است از ایجاد و استفاده از محصولات و خدمات جدید و فرایندهای داخلی برای رضایت مشتری است. از سوی دیگر، مفهوم نوآوری از دیدگاه دانش محوری، نوآوری را مبتنی بر دانش و با نتایجی نظیر تعداد محصولات جدید معرفی شده در چند سال گذشته تعریف می‌نماید (Shujahat et al, 2019). یک روش ساده برای تفکر در مورد فرایندهای خلق دانش استفاده از رویکرد منابع، کاربردها و دستاوردها است. اولاً باید منابع اطلاعاتی و دانش فنی که بر اساس آن، پایگاه دانش فردی ساخته شده، وجود داشته باشد. دوم اینکه سازمان و افراد باید ظرفیت‌های جذب برای درونی‌سازی و یکپارچه‌سازی اطلاعات و دانش فنی که از شبکه‌ی مخاطبین و منابع استخراج می‌شود، داشته و زمینه‌ساز حل مسائل سازمانی باشد. دستاوردها از نظر کرسستن سو و همکاران عبارتند از محصولات و خدمات جدید یا بهبودیافته، اختراعات، تکنیک‌های جدید بازاریابی، ابزارهای جدید مدیریت و فرایندهای اداری. بطور کلی نوآوری یکی از وظایف اساسی مدیریت است که نقش مهمی بر ایجاد ارزش و عملکرد سازمان دارد (Pourrashidi, 2021).

### پیشینه پژوهش

(Homayounfar et al, 2023) در مقاله نقش رهبری دانش محور در عملکرد نوآورانه بخش دولتی، اذعان کردند: امروزه موفقیت سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری در گرو کسب مزیت رقابتی به‌واسطه عملکرد نوآورانه ناشی از دانش محوری است. بر این اساس تحقیق حاضر به بررسی نقش رهبری دانش محور در عملکرد نوآورانه در سازمان‌های دولتی استان گیلان پرداخته است. بر اساس یافته‌ها، تأثیر رهبری دانش محور بر مستندسازی دانش ( $r=0.58$ )، تأثیر رهبری دانش محور بر بکارگیری دانش ( $r=0.39$ ) و تأثیر رهبری دانش محور بر ایجاد دانش ( $r=0.41$ ) معنادار است. با این وجود، تأثیر رهبری دانش محور بر انتقال دانش معنادار نیست. بر اساس نتایج حاصل از مسیرهای غیرمستقیم مدل تحقیق، رهبری دانش محور به واسطه متغیرهای ذخیره‌سازی و انتقال دانش، بیشترین اثر غیرمستقیم را بر عملکرد نوآورانه شرکت‌ها دارد. بنابراین، با تأکید بر ذخیره‌سازی دانش از سوی مدیریت سازمان، انتقال دانش و نوآوری بیشترین افزایش را خواهد داشت.

(Qalich Lee et al, 2020) در مقاله رهبری دانش محور و تسهیم دانش، اذعان کردند؛ موفقیت سازمان‌ها در محیط پیچیده امروز نیازمند کسب مزیت رقابتی مبتنی بر دانش است. مزیت‌های مبتنی بر قابلیت‌های درون سازمانی به نحوی اثربخش موقعیت رقابتی یک شرکت را تعیین می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان دادند سبک رهبری دانش محور بر تسهیم دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه تأثیر معناداری ندارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند فرهنگ دانش‌بنیان رابطه‌ی رهبری دانش محور و تسهیم دانش در این شرکت‌ها را تعدیل می‌کند. بر این اساس، فرآیندهای مدیریت دانش از طریق فرهنگ سازمانی دانش‌بنیان تسهیل شده‌اند و مدیران شرکت‌های مورد مطالعه از این نوع فرهنگ به منظور بهبود تسهیم دانش سود می‌برند. بنابراین، حمایت رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان از ایجاد و حفظ فرهنگ مثبت و مؤثر در

تسهیم دانش مورد تأکید است. در بخش پایانی، پیشنهادهایی جهت استفاده محققان آتی و مدیران شرکت‌ها به منظور ارتقاء رفتارهای رهبری دانش محور، قابلیت فرهنگ دانش بنیان و تسهیم دانش بیشتر ارائه شده است. (Pourrashedi, Zahra.,2021) در مقاله نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان (مورد کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان)، اذعان کرد؛ فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نهایتاً مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیرگذاری فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان نقش میانجی دارند.

(Bruno,2019) در بانک‌های افریقای جنوبی در خصوص نقش مدیریت دانش بر عملکرد بانک‌ها مورد بررسی قرار داده است که در نتیجه، یافته‌های این مطالعه نشان داد که مفاهیم کیفی در بانک‌های منتخب به طور کامل شناخته نشده‌اند. یافته‌ها نشان داد که همکاری بین بانک‌ها و جوامع عمل در ایجاد یک محیط دانش محتمل و معقول برای بقای سازمان‌ها ضروری است. از طرفی این مطالعه نشان داد که این بانک‌ها در معرض اقدامات مدیریت دانش قرار دارند. توصیه این بود که یک پایگاه اطلاعاتی را فراهم آورند که می‌تواند در ایجاد سیاست‌ها و شیوه‌های مناسب در سرتاسر مؤسسات مختلف برای روش‌های مناسب و منظم ادغام فرآیندهای کاری، همکاری و اشتراک‌گذاری (از جمله استفاده کارآمد از سیستم عامل‌های فناوری اطلاعات) و توسعه فرهنگ نهادی کمک می‌نماید.

(Ding et al,2020) در پژوهش خودشان اشاره نمودند کلمه فرونیس<sup>۱</sup> ریشه یونانی دارد، که نوعی عقل (خرد) عملی را توصیف می‌کند. همانطور که نوآوری بعنوان نوش دارو در توسعه سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد، این تحقیق به بررسی عقل عملی برای بهبود عملکرد نوآوری بنگاه‌ها می‌پردازد. تحقیق آنها بر اساس توصیف نانوکا در مورد رهبری عاقلانه (پیشرو) است و از روش تجربی برای بررسی همبستگی رهبری عاقل و عملکرد نوآوری استفاده می‌کند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری عاقلانه تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری سازمانی دارد. علاوه بر این، توانایی مدیریت دانش در این تحقیق اثرگذار است که نقش میانجی میان رهبری عاقل و عملکرد نوآوری را نشان می‌دهد.

(Naqshbandi ET AL.2018) در بررسی خودشان از ۱۲۷ شرکت در فرانسه، نشان دادند که سطوح بالاتر رهبری دانش محور می‌تواند منجر به افزایش توانایی مدیریت دانش و بهبود نتایج نوآوری باز شود. یعنی رهبری دانش محور تأثیر مستقیم و مثبتی بر توانایی مدیریت دانش و نوآوری باز دارد. همچنین، توانایی مدیریت دانش به عنوان واسطه ارتباط بین رهبری دانش محور و نوآوری باز است. آنها در این مطالعه بینش مفیدی را برای مدیرانی که مایل به تقویت فعالیت‌های نوآوری باز در شرکت‌های چندملیتی<sup>۲</sup> هستند، ارائه می‌دهند.

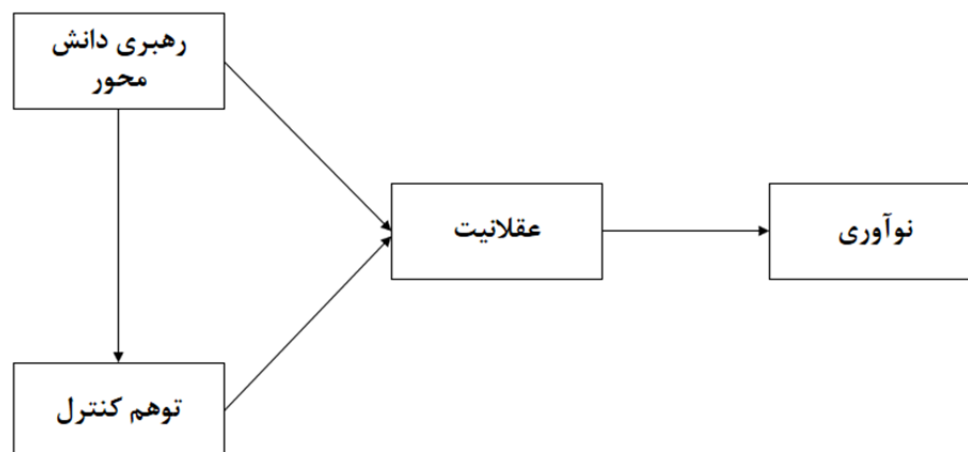
<sup>1</sup>. Phronesis

<sup>2</sup>. multinational enterprises (MNEs)

در این بخش به بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده مرتبط با موضوع مطالعه پرداخته شده است. سپس با توجه به نظرات خبرگان مؤلفه‌های مؤثر بر نوآوری سازمان انتخاب و دسته بندی گردیدند که در مدل مفهومی پژوهش شکل (۱) قابل مشاهده است.

با توجه به تصویب طرح ادغام بانک‌ها و عدم توجه به بررسی علمی بخشی از جنبه‌های مدیریتی این فرایند از جمله اثرات و تبعات فرهنگی، مالی، روانی... برای سرمایه فکری سازمان‌های ادغام پذیر و ادغام شونده، و نقش دانش محوری در راهبری سازمان و تأثیر آن بر نتایج و موقعیت سازمانی و همچنین فقدان انجام کار علمی مشابه در ایران بر روی موضوع تشریح شده، جستجوها و بررسی‌های انجام شده از سوی محقق در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی، موضوع بررسی اثر رهبری دانش محور در شرایط ادغام سازمان‌ها ایرانی، تاکنون مورد توجه محققان قرار نگرفته و شواهدی از انجام تحقیقی مشابه در این زمینه، از سوی محقق یافت نشد. از اینرو وجود شکاف دانشی مذکور و لزوم و ضرورت توجه به مؤلفه‌های میانجی مذکور در راهبری سازمان تاییدی بر نوآوری این پژوهش می‌باشد و باعث گردید تا محقق به انجام این پژوهش اقدام نماید.

با توجه به پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در مورد رهبری دانش محور در سازمان، مشاهده می‌شود که تاکنون پژوهشی با این عنوان و روش انجام نشده است و در سایر پژوهش‌های انجام شده نیز به تأثیر رهبری دانش محور بر عملکرد، نوآوری و مدیریت دانش بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است. از اینرو در این پژوهش بر اساس پیشینه پژوهش و تحقیقات انجام شده، مؤلفه‌های اصلی و تأثیر گذار با توجه به نظرات خبرگان، مؤلفه‌های مؤثر بر نوآوری سازمان شناسایی، انتخاب و دسته بندی گردیدند و مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل (۱) طراحی گردیده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

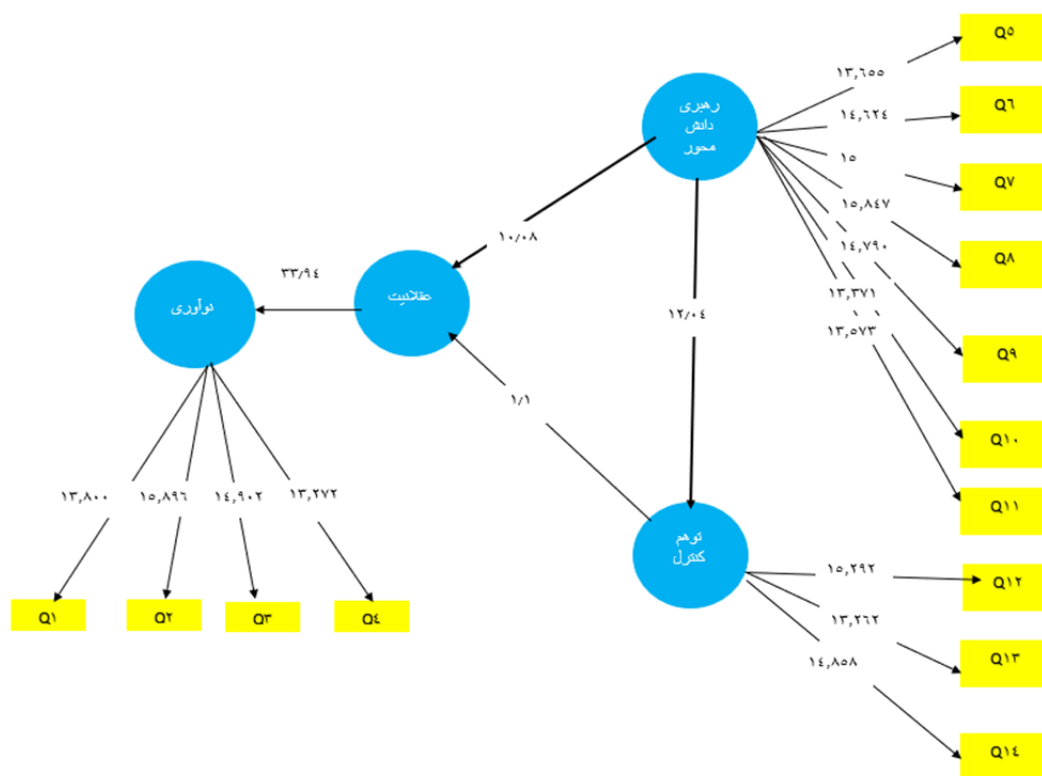
### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد قیاسی و از نظر هدف، توصیفی-کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع پیمایشی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است. قلمرو مکانی این پژوهش، بانک سپه (بعد از فرایند ادغام) و قلمروی زمانی این پژوهش در سال ۱۳۹۹ انجام شده است. جامعه آماری، مدیران و کارشناسان ستاد بانک ۱۱۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه مورد نیاز با روش نمونه گیری تصادفی و متشکل از ۸۷ نفر از طریق جدول مورگان می‌باشد، برای

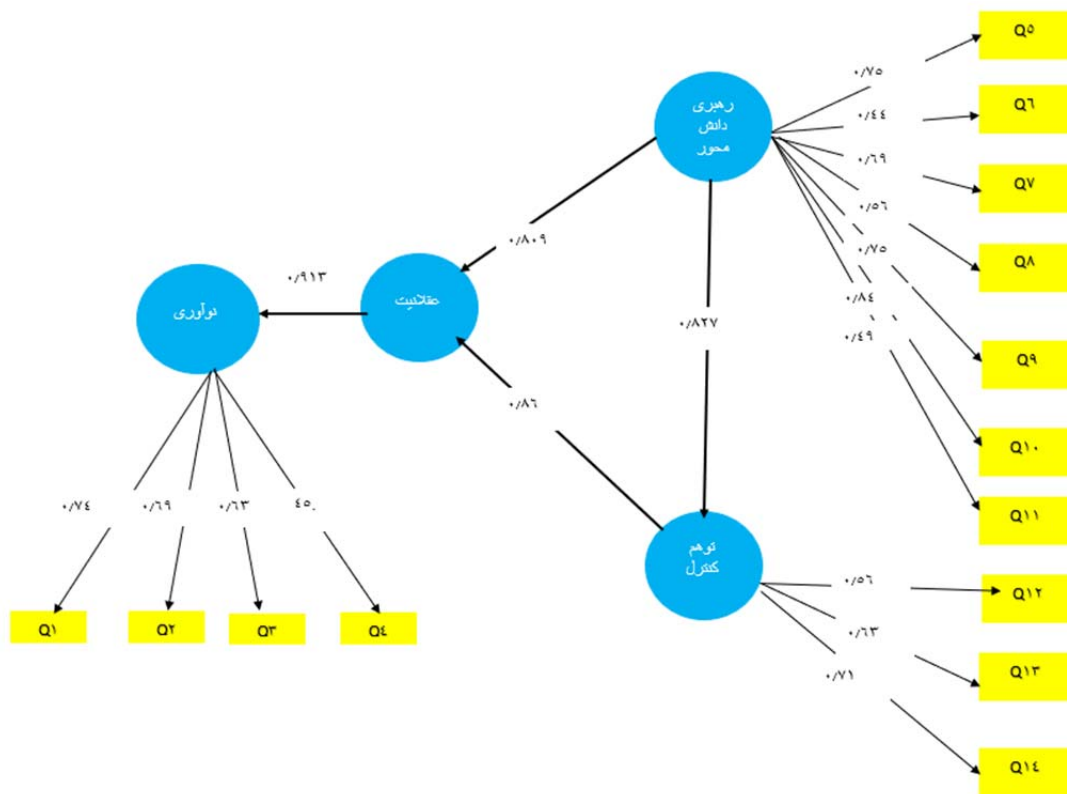
گردآوری اطلاعات برای بخش‌های مرتبط با ادبیات و پیشینه پژوهش از روش پژوهش اسنادی (کتاب، مقاله، پایان نامه و ...) استفاده شده است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه پنج گزینه‌ای محقق ساخته و به منظور سنجش سؤال‌ها از طیف لیکرت برای پاسخگویی استفاده شده است. روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش، می‌توان به بررسی روایی و پایایی با روش متوسط واریانس تبیین شده، پایایی مرکب، بار مقطعی و روش فورنل و لارکر، آلفای کرونباخ و بررسی رابطه هم خطی میان متغیرها از عامل تورم واریانس نام برد. و با روش مدل‌سازی ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار (Smart PLS3)، فرضیه‌های تعریف شده مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به اینکه مدل‌سازی ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی، یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده‌های پیچیده و چند متغیره است، این روش در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

### یافته‌های پژوهش

مدل ساختاری تدوین شده برای متغیرهای چارچوب نظری در شکل ۲ درج شده است. متغیرهای پنهان عبارتند از رهبری دانش محور، دانش محور، توهم کنترل، عقلانیت، و نوآوری. در مدل ساختاری شکل (۲) رابطه‌ی بین شاخص‌های رهبری دانش محور، توهم کنترل، عقلانیت و نوآوری انعکاسی هستند. برای بررسی دقیق‌تر مدل و مشخص شدن معنی دار بودن ساختاری و اندازه گیری، از الگوریتم خودگردان از آماره‌ی آزمون تی-استیودنت مربوط به تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) و نیز معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) استفاده می‌کنیم.



شکل ۲. مدل ساختاری با ضرایب معناداری



شکل ۳. مدل ساختاری با ضرایب تحلیل مسیر

پس از اجرای الگوریتم خودگردان ملاحظه می‌شود که مقادیر آماره‌ی  $t$  برای تمامی مسیرها به جز مسیر توهم کنترل-عقلانیت از ۱.۹۶ بزرگ‌تر و لذا معنادار می‌باشند. بنابراین مسیرهای معنی‌دار را حفظ و مسیر فاقد معناداری (دارای آماره‌ی  $t$  کوچک‌تر از ۱.۹۶) را حذف می‌نماییم و در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج الگوریتم خودگردان

آماره $t$	انحراف معیار	میانگین مسیر	نمونه اصلی	
11.25	0.066	-0.827	-0.827	رهبری دانش محور -> توهم کنترل
11.17	0.072	0.807	0.809	رهبری دانش محور -> عقلانیت
33.92	0.027	0.914	0.913	عقلانیت -> نوآوری

بارهای عاملی: شاخصی که بیشترین بارعاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری سازه‌ی مربوطه‌اش سهم بیشتری دارد. بنابراین شاخص‌های مذکور، بیشترین درصد همبستگی با معیارهای مربوط به خودشان را دارند. تمامی مقادیر آماره‌ی  $t$  که معنی‌داری تأثیر شاخص‌ها را نشان می‌دهد، از ۱.۹۶ بیشتر است و در سطح اطمینان ۰.۹۵، تمامی شاخص‌ها معنی‌دار هستند.

ضریب آلفای کرونباخ: این ضریب، اعتبار بیرونی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجد. مطابق قرارداد، برای یک مقیاس خوب آلفای کرونباخ می‌بایستی بزرگتر یا مساوی ۰.۸، برای یک مقیاس قابل قبول ۰.۷، و برای اهداف اکتشافی ۰.۶ باشد.

مطابق با جدول (۲)، ضریب برای همه‌ی متغیرهای پنهان بالای ۰.۷ است و نشان از پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. یعنی ثبات و هماهنگی منطقی داده‌ها در ابزار اندازه‌گیری وجود دارد و آزمون‌هایی که از آنها برای تحقیق استفاده شده است، در هر بار استفاده نتایج یکسان و قابل اعتمادی دارد.

ضریب پایایی مرکب: این ضریب نیز، اعتبار بیرونی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجند. این معیار برای اندازه‌گیری پایایی به کار می‌رود و از معیار آلفای کرونباخ ارجح‌تر است. در یک مدل مناسب برای اهداف اکتشافی، ضرایب پایایی کل باید بزرگتر از ۰.۶ و برای اهداف تأییدی باید از ۰.۷ یا ۰.۸ بزرگ‌تر باشند (فورنل و همکاران، ۱۹۸۲). در محاسبات انجام شده، همه‌ی ضرایب پایایی از ۰.۸ بزرگ‌تر می‌باشند. بنابراین شاخص‌ها به خوبی توسط متغیرهای پنهان‌شان توضیح داده شده‌اند.

### جدول ۲. محاسبات روایی و پایایی و ضریب تعیین

آلفای کرونباخ	$R^2$ ضریب تعیین	پایایی مرکب	AVE	
1	0.684	1	1	توهم کنترل
0.942		0.955	0.811	رهبری دانش محور
0.939	0.654	0.956	0.845	عقلانیت
0.959	0.833	0.966	0.804	نوآوری

روایی واگرا (معیار فورنل و لارکر): بررسی روایی واگرا (معیار فورنل لارکر) یکی از انواع روایی افتراقی می‌باشد. میزان رابطه‌ی یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه‌ی رابطه‌ی آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل، حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. از نظر فورنل و لارکر، روایی واگرا وقتی قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد و در جدول (۳) ارائه شده است.

### جدول ۳. معیار فورنل و لارکر

نوآوری	عقلانیت	رهبری دانش محور	توهم کنترل	
			1	توهم کنترل
		0.901	-0.827	رهبری دانش محور
	0.919	0.806	-0.774	عقلانیت
0.897	0.913	0.841	-0.906	نوآوری

همانطور که در جدول (۳) معیار فورنل لارکر نشان داده می‌شود، تمام سازه‌های مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر.

ضریب تعیین: دومین معیار، ضریب تعیین می‌باشد. چین و همکاران مقادیر ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ را به ترتیب مفادیر ضعیف، متوسط، و قوی ارزیابی کرده‌اند. داده‌های جدول آراسکوار<sup>۱</sup> گویای این است که در مدل ارائه شده، همهی ضرایب تعیین بالای ۰.۵ هستند و نشان‌دهنده‌ی این است که توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل آنها بالا است در جدول (۴) ارائه شده است.

قابلیت پیش‌بینی مدل: با استفاده از آزمون ناپارمتری استون-گیسر<sup>۲</sup> با فرض نظام‌مند و سیستماتیک اینکه تعدادی از داده‌ها در نمونه از دست رفته‌اند، پارامترهای مدل محاسبه شده و جهت پیش‌بینی موارد حذف شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. آماره‌ی Q2 بر این اساس محاسبه می‌شود. اگر  $Q2 < 0$  برای هر یک از متغیرهای پنهان برقرار باشد، نتیجه می‌گیریم مدل قابلیت پیش‌بینی خوبی دارد. در جدول اعتبار متقاطع افزایشی و اشتراکی مقادیر ۲Q برای مدل اندازه‌گیری (شاخص‌ها: اعتبار متقاطع اشتراکی) و همچنین مدل ساختاری (متغیرهای پنهان: اعتبار متقاطع افزایشی) نشان می‌دهد.

#### جدول ۴. جدول مقادیر اعتبار متقاطع افزایشی و اشتراکی

اعتبار متقاطع اشتراکی <sup>۴</sup>	اعتبار متقاطع افزایشی <sup>۳</sup>	
0.811	0.749	توهم کنترل
1	0.685	رهبری دانش محور
0.845	0.546	عقلانیت
0.804	0.657	نوآوری

با توجه به مقادیر جدول (۴) از آنجا که همه مقادیر مطلقاً از صفر بزرگتر هستند، نتیجه می‌گیریم مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری قابلیت پیش‌بینی خوبی دارد.

اثرات کلی: در بررسی ارتباط بین متغیرهای پنهان، ضرایب مسیر در واقع اثر مستقیم را نشان می‌دهند. حال اگر بین دو متغیر، متغیر مداخله‌گر باشد اثر دیگری که به عنوان اثر کلی نیز تعریف می‌شود وجود خواهد داشت. مقادیر ضرایب مسیر و انحراف معیار و معنی‌داری اثرات کلی، محاسبه شده است. در مسیرهایی که متغیر مداخله‌گر وجود ندارد مقدار اثر کلی بیشتر است. در بررسی انجام شده و بر اساس آماره‌ی t تمامی اثرات کلی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار هستند.

<sup>1</sup>. R Square

<sup>2</sup>. Stone-Geisser

<sup>3</sup>. Cross Validation Redundancy

<sup>4</sup>. Cross Validation Commuality

جدول ۵. اندازه‌ی اثر

T Statistics (O/STERR)	
12.04	رهبری دانش محور -> توهم کنترل
10.08	رهبری دانش محور -> عقلانیت
8.22	رهبری دانش محور -> نوآوری
33.94	عقلانیت -> نوآوری

برازش مدل کلی: شاخص نیکویی و برازش کل مدل، GOF برای هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. سه مقدار ۰.۱ و ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی می‌شود. مقدار محاسبه شده برای مدل در این پژوهش ۰.۶۸ می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{C * R}$$

در مدل ابتدایی فرض بر این بود که رهبری دانش محور با عقلانیت و توهم کنترل رابطه دارد. و توهم کنترل با عقلانیت رابطه دارد و همچنین عقلانیت با نوآوری رابطه دارد. اما با توجه به حذف مسیرهای فاقد معناداری، رهبری دانش محور -> توهم کنترل، لذا مسیر فوق الذکر در بررسی اثرات غیرمستقیم در نظر گرفته نخواهند شد. بر اساس آماره‌ی t، تمامی اثرات غیرمستقیم در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار هستند. با توجه به مقادیر معنی‌داری آزمون t، فرضیه‌های مدل به شرح ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

فرضیه‌ی اول: رهبری دانش محور در سازمان منجر به توهم کنترل می‌شود (فرضیه تأیید می‌شود).  
در فرضیه‌ی اول، تأثیر رهبری دانش محور بر توهم کنترل آزمون گردید. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره (۳)، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، آماره‌ی t، از ۱.۹۶ بیشتر می‌باشد؛ از این رو این فرضیه تأیید می‌گردد و از طرف دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰.۸۲۷- و بزرگی مقدار ضریب تعیین متغیر توهم کنترل، متغیر رهبری دانش محور با توهم کنترل، رابطه‌ی معکوس دارد. به عبارت دیگر هر چه میزان تغییرات معرف‌های متغیر رهبری دانش محور بیشتر باشد، میزان توهم کنترل در ۶۸ درصد موارد کاهش می‌یابد.

فرضیه‌ی دوم: رهبری دانش محور در سازمان، منجر به عقلانیت سازمانی می‌شود (فرضیه تأیید می‌شود).  
در فرضیه‌ی دوم، تأثیر رهبری دانش محور بر عقلانیت سازمانی آزمون گردید. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره (۳)، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، آماره‌ی t، از ۱.۹۶ بیشتر می‌باشد. از این رو، این فرضیه تأیید می‌گردد و از طرف دیگر، با توجه به ضریب مسیر ۰.۸۰۹ و بزرگی مقدار ضریب تعیین متغیر عقلانیت، رهبری دانش محور با عقلانیت رابطه‌ی مستقیم دارد. به عبارت دیگر، هر چه میزان تغییرات معرف‌های متغیر رهبری دانش محور بیشتر باشد، میزان عقلانیت سازمانی در ۶۵ درصد موارد افزایش می‌یابد.

فرضیه‌ی سوم: توهم کنترل در سازمان، منجر به عقلانیت سازمانی می‌شود (فرضیه رد می‌شود).

در فرضیه سوم، تأثیر توهم کنترل بر عقلانیت سازمانی آزمون گردید. با توجه به تحلیل مسیر این رابطه، و ضریب اطمینان ۹۵ درصد، آماره  $t$ ، کمتر از ۱.۹۶ گردید و رابطه‌ی معناداری در این مسیر مشاهده نگردید. لذا این فرضیه تأیید نمی‌گردد.

فرضیه‌ی چهارم: عقلانیت سازمانی منجر به نوآوری سازمان می‌شود (فرضیه تأیید می‌شود).

در فرضیه‌ی چهارم، تأثیر عقلانیت سازمانی بر نوآوری آزمون گردید. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره (۳)، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، آماره  $t$ ، از ۱.۹۶ بیشتر می‌باشد. از این رو، این فرضیه تأیید می‌گردد و از طرف دیگر، با توجه به ضریب مسیر ۰.۹۱۳ و بزرگی مقدار ضریب تعیین متغیر نوآوری، عقلانیت سازمانی با متغیر نوآوری رابطه‌ی مستقیم دارد. به عبارت دیگر، هر چه میزان تغییرات متغیر عقلانیت سازمانی بیشتر باشد، میزان نوآوری سازمانی در ۸۳ درصد موارد افزایش می‌یابد.

### بحث و نتیجه گیری

در جهان پویای کسب و کار امروز، سازمان‌ها به شدت دنبال کسب مزیت رقابتی هستند، تا بتوانند بدین وسیله از رقبای خود پیشی بگیرند. با توجه به اهمیت رهبری دانش محور در هدایت سازمان‌ها در عصر کنونی و بخصوص شرایط خاص بانک سپه در دوره‌ی پس از ادغام، انجام این تحقیق در تبیین شرایط کنونی و توجه به موانع احتمالی، ضروری دیده شده است. در این تحقیق، محقق سعی نمود تا برخی از عوامل تأثیرگذار بر نوآوری را مورد بررسی و نتایج را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. تغییرات و نوآوری‌های سریع دنیای رقابت، باعث رقابت پویا در ساختارهای مختلف بازار شده است، با توجه به مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، مدل پژوهش تدوین شد و سپس، متغیرهای رهبری دانش محور، توهم کنترل، عقلانیت و نوآوری در مدل به عنوان مولفه‌های ساختاری تبیین گردیدند. مهم‌ترین رویکرد، توجه به نقش متغیرهای میانجی توهم کنترل و عقلانیت در تأثیر رابطه متغیر رهبری دانش محور با نوآوری می‌باشد، که به طور بالقوه می‌تواند موانع جدی ذهنی برای راهبران سازمان در گسترش و توسعه نوآوری در سازمان باشد. با توجه به تحلیل مسیر، نتایج نشان می‌دهد که مدل دارای برازش کلی GOF قابل قبولی است. در این پژوهش، از ۴ فرضیه‌ی تدوین شده، تنها یک فرضیه پذیرفته نشد و مابقی فرضیه‌ها پذیرفته شدند و این نتایج تقریباً با نتایج تحقیقات پیشین که در بررسی اولیه پیشینه‌ی تحقیق بررسی گردیدند، سازگار می‌باشد.

بر اساس نظریه‌های موجود، افراد ممکن است موفقیت شخصی خود را بالاتر از حد احتمال بدانند. در بررسی ادبیات موضوعی که به مفاهیم و تعاریف توهم کنترل پرداخته شد، بیان گردید که بخشی از توهم کنترل ناشی از افزایش اطلاعات و دانش در افراد است که منجر به توهم کنترل و تصمیم‌گیری می‌گردد. از اینرو در آزمون فرضیه اول، با توجه به همبستگی منفی رهبری دانش محور با مؤلفه توهم کنترل در این پژوهش، به هر میزان معرف‌های رهبری دانش محور (توسعه دیدگاه دانشی، ایجاد و توسعه راهبردهای دانشی، ایجاد و توسعه مدیریت دانش، ایجاد ساختارهای توسعه نوآوری) در سازمان گسترش یابد منجر به کاهش توهم کنترل می‌گردد. با توجه به دوره‌ی بعد از ادغام بانک سپه، مدیریت توهم کنترل در هدف گذاری و برنامه ریزی‌ها و تحقق اهداف راهبردی سازمان، ضرورت دارد. به عبارت دیگر راهبران سازمان می‌بایست سیگنال‌های محیطی (بازخوردهای دریافتی از کارکنان، اجتماع، مشتریان و سایر ذینفعان) را

بہتر و واقعی‌تر دریافت و تحلیل نمایند تا بتوانند پاسخ منطقی به آن بدهند. تا در هدف گذاری‌های راهبردی و عملیاتی کارا و اثربخش‌تر باشند. از اینرو پیشنهاد می‌گردد تا با توسعه مدیریت مشارکتی و توسعه سیستم‌های دانشی مشارکت افراد را در تصمیم سازی‌ها جلب نمایند و منشاء ایجاد و گسترش نوآوری در سازمان باشند.

پیتر دراگر عقیده دارد که دانش، یک منبع قالب برای ایجاد مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود. از طرف دیگر برونو معتقد است؛ دانش و عقلانیت، توانایی پاسخ دادن به وضعیت جدید را فراهم می‌نمایند (Bruno, 2019). و براساس بررسی‌های (Alharthi et al, 2019)؛ دانش منبع مزیت رقابتی و عامل اصلی در اقتصاد مبتنی بر دانش است می‌باشند. و به منظور بهره مندی از فعالیت‌های مشارکتی بسیاری از شرکت‌ها در حال توسعه و حفظ مدیریت دانش هستند (Nazafti et al, 2021). از اینرو در فرضیه دوم، رابطه‌ی بین رهبری دانش محور و عقلانیت و دانشی بودن سازمان مورد بررسی قرار گرفت و در نتیجه، این فرضیه مورد پذیرش قرار گرفت و به عبارت دیگر، رابطه‌ی رهبری دانش‌محور با عقلانیت همبستگی مثبت بوده و هر چه معرف‌های رهبری دانش محور (توسعه دیدگاه دانشی، ایجاد و توسعه راهبردهای دانشی، ایجاد و توسعه مدیریت دانش، ایجاد ساختارهای توسعه نوآوری) تقویت و فزاینده باشد، این امر منجر به افزایش عقلانیت و دانشی بودن مدیریت در سازمان می‌شود. با توجه به دوره‌ی بعد از ادغام بانک سپه و تلاقی فرهنگهای مختلف سازمانی (بانک‌های ادغام شونده)، و با توجه به دانش و تجارب بانک‌های ادغام شونده، راهبران سازمان می‌توانند با توسعه سیستم‌ها مدیریت دانش و سیستم‌های مشارکتی از پتانسیل‌های موجود در راستای اهداف راهبردی سازمان مورد استفاده قرار دهند و در رقابت با رقبای، مزیت‌های رقابتی پایدار برای خود ایجاد نمایند.

عقلانیت و دانش عامل مهمی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان‌ها باشد. دانش، توانایی پاسخ دادن به وضعیت جدید را فراهم می‌کند. بنابر بررسی‌های (Frenia et al, 2014)، مزیت پایدار می‌تواند نوآوری و عملکرد پایدار سازمان را جهت دهد. با توجه به فرضیه‌ی چهارم، که رابطه‌ی عقلانیت و نوآوری مورد بررسی قرار می‌گیرد. این رابطه، معنادار و همبستگی مثبت دارد. به عبارت دیگر، هر چه معرف‌های عقلانیت و دانش سازمان (فرایند کسب دانش، حفظ دانش، سازمان یادگیرنده، دانش توسعه محصول) در سازمان تقویت شوند، ایجاد سازمان نوآور بیشتر تسهیل می‌گردد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد:

- توسعه و/تحصیل ابزارها و فناوری‌ها در تجمیع و بدست آوری ارزش از دانش مشتری
- توسعه و گسترش IT در جمع آوری و بدست آوری ارزش از دانش مشتریان
- توسعه و مدیریت پایگاه دانش مشتری
- بکارگیری فناوری‌های اشتراک گذاری دانش برای نوآوری
- تشخیص و پاداش به افراد نوآور
- استفاده از IT در مدیریت و سنجش سرمایه‌های فکری
- توسعه و گسترش استراتژی دانش محور مدیریت ارزش مشتری
- درگیر کردن مشتریان در توسعه دانش خدمات و محصولات
- خلق زنجیره ارزش مشتری
- مدیریت و توسعه سرمایه‌های فکری



- محافظت و نگهداری دارائیهای دانشی
- توسعه خدمات و محصولات دانش محور مبتنی بر دانش مشتری
- توسعه و گسترش استراتژی‌های به اشتراک گذاری دانش سازمانی

## Reference

- Ahmadi, A. (2019). Investigating the effect of company capabilities on the integration of managers and knowledge sharing, 7th International Conference on Economics, Management, Accounting with Value Creation Approach, Shiraz, Naron Institute of Expert Managers. (In Persian).
- Ahmadi, M, Tolai, R, Mehtadi, M, and Taheri, A (2021). Investigating the evolution process of "acquisition of knowledge": scientometric analysis of researches in Iran and the world. *Organizational Knowledge Management*, 4(12), 1-49. <https://civilica.com/doc/1240618> (in Persian).
- Ahmadian, G. (2014). Historical sociology and cognitive illusions of the Waltz tradition of international relations. *International Relations Research*, 4(12), 195-220. (in Persian).
- Alharthi, M.N.A.N. & Khalifa, G.S.A. (2019). Business Continuity Management and Crisis Leadership: An Approach to Re-Engineer Crisis Performance within Abu Dhabi Governmental Entities. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), pp 32-40. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2023.4107>
- Babaei Farsani, M, Hoseni Moghadam, S, and Farhadi, F. (2021). The interaction of open innovation with absorptive capacity, leadership and organizational learning culture in knowledge-based companies: Analysis of a moderated mediation model. *Organizational Knowledge Management*, 4(12), 197-228. SID. <https://sid.ir/paper/966028/fa>. (in Persian).
- Belaidkridan, A. (2006). A knowledge management implementation framework for the Libyan banking sector Research Institute for the Built and Human Environment School of Construction and Property Management University of Salford, Salford UK Submitted in Partial Fulfilment for the University of Salford, Salford UK.
- Bélanger, J., Haines, V. Y., & Bernard, M. (2018). Human resources professionals and the cost/benefit argument: rational persuasion in action in municipal organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, no. 6. 2431-2454. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277362>
- Bidmeshgipour, M., Omar, R., & Khairuzzaman, W. (2012). Knowledge management and organizational innovativeness in Iranian banking industry. In *ICICKM2010-Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, knowledge Management and Organisational Learning: ICICKM* (p. 47). Academic Conferences Limited. (in Persian).
- Bratianu, C. (2010, March). A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. In *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, ISCTE Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal (Vol. 29, No. 30, pp. 115-120).
- Bruno, L. (2019). the role of KM in enhancing organisational performance in selected banks of South Africa. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551-1562. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Chang, C.L.-h. and Lin, T.-C. (2015), "The role of organizational culture in the knowledge management process", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 433-455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Crawford, C.B. (2005), "Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 6, pp. 6 - 16. <https://doi.org/10.1108/13673270510629927>.
- Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. *Asia Pacific Management Review*, 24(4), 310-317. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.10.005>

- Ding, W, Eugen, C, and Atsush, A. (2019). "Relational Study of Wise (Phronetic) Leadership, Knowledge Management Capability, and Innovation Performance." *Asia Pacific Management Review* 24(4):310–17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.10.005>
- Frenia, S. Khadivar, A. Abbasi, F. (2021). Risk analysis of inter-organizational knowledge with fuzzy logic approach (research example: insurance industry). <https://civilica.com/doc/1240619>. 4(12). 51-87
- Homayounfar, M, & Arasteh, A. (۲۰۲۳). The role of knowledge-based leadership in the innovative performance of the public sector. *Quarterly Journal of Knowledge Recovery and Semantic Systems*, (), -. doi: 10.22054/jks.2022.60867.1439(in persian).
- Jalali, L, & Jafari, M. (2022). The mediating role of human resource improvement in the relationship between knowledge management and teachers' job performance. *Education Management and Perspective Quarterly*, 4(3), 1-17. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129(in persian).
- Kim, P, Cheng, L, and Chartered Marketer, C. (2014). "Wisdom, Knowledge and Leadership – Aspiring to Be a Knowledgeable Leader or a Wise Leader?"
- Nezafti, N, and Alami Neisi, S. (2021). Examining the relationship between telework and knowledge management process during the epidemic of the Covid-19 virus. *Organizational Knowledge Management*, 4(14), 25-69. SID. <https://sid.ir/paper/968017/fa>. (in Persian).
- Nazari, K, & Akbari, P. (2021). Meta-analysis of the antecedents of knowledge hiding in organizations. *Education Management and Perspective Quarterly*, 3(4), 103-118. doi: 10.22034/jmep.2022.329604.1100(in persian).
- Nonaka, I, Chia, R., Holt, R., & Peltokorpi, V. (2014). Wisdom, management and organization. *Management Learning*, 45(4), 365-376. <https://doi.org/10.1177/1350507614542>
- Pourrashidi, Z. (۲۰۲۱). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on employee innovation (the case of employees of Shahid Bahnerkerman University). *Education Management and Perspective Quarterly*, 3(2), 49-76. doi: 10.22034/jmep.2021.296856.1063(in persian).
- QelichLee, B, Ezzati, N, and Rahmati, H. (2020). Knowledge-based leadership and knowledge sharing. *Strategic Management Studies*, 11(43), 63-79. SID. <https://sid.ir/paper/410476/fa> doi: 113804(in persian).
- Ramroudi, M, Mihan Dost, M, & Bakht, M. (2022). The effect of job security on organizational growth with the mediation of knowledge sharing (case study: University of Kurdistan). *Education Management and Perspective Quarterly*, 4(2), 21-39. doi: 10.22034/jmep.2022.334928.1107(in persian).
- Safar Mohammadlou, S, Esmaili, S, Khairandish, M, & Koshki Jahormi, A. (2022). Identifying and determining healthy leadership strategies with a career well-being perspective based on the theory of strategic reference points. *Career and organizational counseling*, (), -. doi: 10.29252/jcoc.2023.230170.1236(in persian).
- Senobar, N, Sabourifard, M, Shaeran, A, & Amini, J. (2015). The effect of knowledge leadership components on improving organizational performance by examining the mediating role of customer knowledge management. *Applied Research in Behavioral Sciences*, 7(24), 101-120. [magiran.com/p1825683](http://magiran.com/p1825683). (in Persian).
- Sefidchian, S. (2012). Leadership strategy with a knowledge-based approach. *Scientific Quarterly of Educational Research Journal of Azad University, Bojnord Branch*, 7(30), 1-22 (in Persian).
- Naqshbandi, M. Muzamil and Sajjad M. (2018). "Knowledge-Oriented Leadership and Open Innovation: Role of Knowledge Management Capability in France-Based Multinationals." *International Business Review* 27(3):701–13 <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>. (in Persian).
- Shujahat, M, Maria José Sousa, S-H, Faisal, N, Minhon, W, and Muhamma, U. (2019). "Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-Based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-Worker Productivity." *Journal of Business Research* 94(September):442–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>. (in Persian).
- Takeuchi, H. (2013). Wise leadership and wise capitalism. *Kindai Management Review*, 1(2), 17-27.