مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰ شماره صفحه ۵۰-۳۳

نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه

[*] **زهرا زارعی**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
هادی پورشافعی، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.
علی عسگری، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

10. 52547/MEO.10.3.33

چکیده

امروزه موفقیت سازمان‌ها تابعی از عملکرد شغلی کارکنان آن است. هدف از این پژوهش بررسی نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جو سازمانی نوآورانه است. پژوهش حاضر برحسب هدف تحقیق در ذیل تحقیقات کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در ذیل طرح‌های توصیفی است که به روش همبستگی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان (کارمندان و کارشناسان) دانشگاه بیرجند در سال ۱۳۹۸ (۳۴۰ نفر) است. که از این تعداد، ۲۰۰ نفر با روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شده اند و در نهایت داده های حاصل از ۱۹۱ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار سنجش متغیرهای پژوهش شامل چهار پرسشنامه رهبری دانش، عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه بود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ با استفاده از نرم افزارهای SPSS 25 و AMOS 24 انجام شد. نتایج نشان داد که مدل مبنی بر نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه از برازش لازم برخوردار است.

واژگان کلیدی: رهبری دانش، عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی نوآورانه

[*] نویسنده مسئول: zarei.zahra1996@birjand.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۲/۱۲ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۷/۱۷

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.3/ Atumn 2021 Page 33-50

The role of knowledge leadership on job performance with mediating role of organizational culture and innovative organizational climate

*Zahra Zarei, PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Birjand University, Birjand, Iran.

Hadi Pourshafei, Associated Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Birjand University, Birjand, Iran.

Ali Asgari, Associated Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Birjand University, Birjand, Iran.

10. 52547/MEO.10.3.33

Abstract

Today, the success of organizations is a function of the job performance of its employees. The aim of this study was to investigate the role of knowledge leadership on job performance with mediating role of organizational culture and innovative organizational climate. The present study is applied research in terms of the purpose of the research and in terms of how to collect data, it is descriptive research that has been done by correlation method. The statistical population of the present study includes all staff (employees and experts, 340 people) of Birjand University in year of 2019. 200 people were selected by simple random sampling and finally the data from 191 questionnaires were analyzed. The research tools included four questionnaires: knowledge leadership, job performance, organizational culture, and innovative organizational climate. For data analysis, regression analysis test and structural equation modeling were performed at a significance level of 0.05 using SPSS 25 and AMOS 24 software. The results showed that the model based on the role of knowledge leadership on job performance has the necessary fit with the mediating role of organizational culture and innovative organizational climate.

Keywords: Knowledge leadership, Job performance, Organization Culture, innovative organizational climate

Corresponding author: zarei.zahra1996@birjand.ac.ir

Receiving Date: 2/5/2021 Acceptance Date: 9/10/2021

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

مقدمه

سازمان‌های آموزشی وظیفه مهم تولید سرمایه انسانی را برعهده دارند که عامل اساسی توسعه و پیشرفت در عصر حاضر است. بنابراین کشورهایی موفق هستند که سازمان‌های آموزشی موفقی داشته باشند. موفقیت سازمان‌های آموزشی نیز به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد (Mercer, Barker & Bird, 2010). عملکرد شغلی به عنوان یک ارزش سازمانی رفتارهای شغلی فرد که در بازه زمانی استاندارد انجام می‌شود تعریف شده است (Motowidlo, 2003). تعاریف متعددی از عملکرد شغلی ارائه شده اما آنچه در تمامی آن‌ها مشترک است، چگونگی انجام مسئولیت‌ها و فعالیت‌های شغلی افراد است (Mozaffari Panah, 2018). Guest (2011) عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی را به چهار گروه عوامل فردی، عوامل مربوط به شغل و پاداش، عوامل سازمانی و عوامل مربوط به تغییرات سازمانی تقسیم کرده است. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد مشارکت در کار، انگیزه خدمات عمومی[1]، عدالت سازمانی (Jankingthong & Rurkkhum, 2012)، انعطاف‌پذیری، وجدان‌کاری (Fattahi, 2018)، نگرش مدیران، فرهنگ سازمانی (Saeed & et al., 2013)، سرمایه انسانی، خودکارآمدی (Baghlachi, 2016)، جوّ روانشناختی (Momenpoor & et al., 2018)، یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی (Qasemzadeh Alishahi, Razaghi & Masoumi Kia, 2020)، مدیریت دانش (Davoudi & Dadmarzi, 2018؛ Dorrani & Adiban, 2015) و سبک رهبری تبادلی و تحول آفرین (Mulavi & Hassanzadeh, 2018) با عملکرد شغلی رابطه مثبت معناداری دارند. از جمله عوامل سازمانی که Guest(2011)، بیان می‌کند و تحقیقات نیز معناداری رابطه آن با عملکرد شغلی را تأیید می‌کنند، رهبری سازمان است، که زیر شاخه عامل سازمانی است.

رهبری یعنی توانایی جذب و نفوذ در افراد به گونه‌ای که افراد (پیروان) که داوطلبانه رهبری فرد را برای دستیابی به اهداف بپذیرند. رهبری با روان بشر سر و کار دارد (Mirkamali, 2013). در واقع می‌توان گفت رهبر برای تحقق بخشیدن به اهداف سازمان وظیفه دارد با زیردستان خود ارتباط برقرار کند، آن‌ها را تحت سرپرستی خود قرار دهند، انگیزه کار در آن‌ها وجود آورد و مهارگر آشوب‌ها و حل‌کننده اختلافات باشد (Alagheband, 2014). در عصر حاضر باتوجه به گستردگی حجم اطلاعات و وجود محیط رقابتی و پویای سازمان‌ها، تمامی سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند توجه به رویکردهای نوین رهبری هستند. یکی از این رویکردهای نوین رهبری، رهبری دانش[2] است.

[1] public service motivation
[2] knowledge leadership

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

Skyrme (2000) احتمالاً اولین کسی بود که از عبارت رهبری دانش استفاده کرد و پیشنهاد داد به جای مدیریت دانش از رهبری دانش استفاده شود، زیرا برخلاف مدیریت دانش به توسعه مستمر و نوآوری منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و دانش و یادگیری شبکه‌ای اشاره دارد (Viitala, 2004). Cavaleri & Seivert (2005) بیان می‌کنند رهبری دانش یک رویکردی مبتنی بر دانش علمی معاصر برمبنای اصول پراگماتیسم به مدیریت ارائه می‌دهد. رهبری دانش به عنوان یک فرآیند اجتماعی تلقی می‌شود که در طی آن رهبران، اعضای سازمان را برای رسیدن به اهداف گروهی و سازمانی پشتیبانی می‌کنند (Zhang & Cheng, 2015). بر اساس این تعریف رهبران دانشی مجموعه‌ای از افراد دانشی را گردهم می‌آورند و فعالیت‌های آنان را هماهنگ می‌کنند (Islam, 2011). Viitala(2004) چهار بعد گرایش به یادگیری، حمایت از فرایندهای یادگیری فردی و گروهی، عمل در نقش الگو و جوّ حمایتی یادگیری برای رهبری دانش ارائه کرده است. در جایی دیگر رهبری دانش اینگونه تعریف شده است، هر نگرش یا عملکرد خواه ضمنی، خواه آشکار و خواه فردی یا گروهی که موجب می‌شود دانش جدید و مهم ایجاد شده، به اشتراک گذاشته و به کار گرفته شود تا در نهایت تغییر در تفکر و نتایج جمعی ایجاد شود (Mabey, Kulich & Lorenzi-Cioldi, 2012). Sarabia(2007) نیز دو چرخه برای رهبری دانش ارائه می‌کند که شامل چهار عنصر فرهنگ، رهبری، دانش و یادگیری است. هدف در رهبری دانش ارائه یک چارچوب برای تجزیه و تحلیل عمیق‌تر است که به بهبود عملکرد شخصی و سازمانی بیانجامد (Cavaleri & Seivert, 2005).

اگرچه تاکنون بحث مدیریت دانش جالب توجه بوده، اکنون سخن از رهبری دانش که سطح بالاتری از مدیریت دانش است به میان آمده و مورد توجه قرار گرفته است. البته این دو موضوع از یکدیگر جدا نیستند و در بسیاری از مباحث همپوشانی دارند (Sarfarazi, Ijadi & Motahhari, 2018). روز به روز دانش تأثیرگذار توسط کارکنان دانشی در سازمان تولید می‌شود و چالش فراروی مدیران افزایش آگاهی و بالابردن علم و کارایی اعضایی است که دانش تولید می‌کنند. مراکزعلمی و تحقیقاتی مانند دانشگاه‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها نیازمند یک زیرساخت و محیطی برای تبادل اطلاعات، سازماندهی، تولید و تسهیم دانش هستند (Senobar, 2016). رهبری دانش عنصری مهم در سازمان برای ارتقای مدیریت دانش است (Yang, Huang & Hsu, 2014). پژوهش های پیشین، نقش رهبری دانش را بر بهبود فرآیندهای مدیریت دانش (Moloudian & Rah Chamani, 2018)، فرهنگ سازمانی (Daryono, Nimran & Suhadak, 2015)، سرمایه فکری (Ghanbari & Eskandari, 2013)، سرمایه اجتماعی (Zhang & Cheng, 2015)، یادگیری مشارکتی (Derakhshan, Almasi & Zandi, 2018)، عملکرد سازمان (Moloudian & Rah Chamani, 2018) و عملکرد نوآوری (Dehegihan Sultani & et al., 2019)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

نشان داده‌اند. با این حال به نظر می‌رسد باتوجه به اهمیت دانش و رهبری آن در سازمان چندان مورد توجه قرار نگرفته است.

با توجه به پژوهش‌های انجام شده در زمینه عملکرد شغلی و دسته بندی عوامل مؤثر بر آن، می‌توان آن‌ها را به دو دسته عوامل سازمانی و عوامل فردی تقسیم کرد (Khosravi, 2016). بر اساس مبانی نظری یکی از عوامل سازمانی که می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر بگذارد، فرهنگ سازمانی[1] است. فرهنگ سازمانی اشاره به ارزش ها، باورها و اصول اساسی دارد که به عنوان پایه ای برای سیستم مدیریت سازمان است و دارای چهار ویژگی اصلی مشارکتی (توانمندسازی، تیم محوری، قابلیت توسعه)، ثبات و یکپاچگی (ارزش‌های بنیادی، توافق، یکپارچگی)، انعطاف‌پذیری (به وجود آوردن تغییر، تمرکز بر مشتری، یادگیری سازمانی) و مأموریتی (هدایت راهبردی، اهداف و مقاصد، فرادید) است (Denison & Neale, 2000). به طور کلی با توجه به تعاریف ارائه شده می‌توان گفت فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، عقاید و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان است.

یکی از راه‌هایی که رهبران و مدیران می‌توانند سازمان‌های خود را با تغییرات محیط سازگار کنند، داشتن یک فهم درست از فرهنگ سازمانی است (Denison & Neale, 2000). پژوهش‌های انجام شده رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی (Ismail, Romle & Azmar, 2015)، خلاقیت (Daryono, Nimran & Suhadak, 2015)، رفتار شهروند سازمانی (Eskandari, Payedarfard & Mahdavinik, 2018)، نوآوری (Hajialiakbari & Nazari Farokhi, 2019)، تعهد سازمانی (Jafari Fekrat & Hossaini Shakib, 2018) و اعتماد سازمانی (Mirsepasi & Rajabi Farjad, 2018) نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد باتوجه به تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد، فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رابطه بین رهبری دانش و عملکرد اثر بگذارد.

از دیگر عوامل سازمانی مؤثر بر عملکرد شغلی می‌توان جوّ سازمانی نوآورانه[2] را نام برد. جوّ نوآورانه جوّی است که در آن کارکنان از روحیه همکاری و یاری‌بخشی برخوردار باشند (Sorani Yancheshmeh, 2018). جوّ سازمانی نوآورانه یک مجموعه از ادراکات خلاقانه است که افراد یک سازمان درباره چگونگی عملکرد سازمان بیان می‌کنند و عاملی برای تکامل اعمال و رفتارشان است (Shanker & et al., 2017). جوّ سازمانی نوآورانه براساس فرهنگ سازمانی و دانش سازمانی شکل می‌گیرد (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) و دارای دو مؤلفه تأمین منابع و حمایت از خلاقیت است (Naami & Afshari, 2010؛ Sorani Yancheshmeh, 2018). پژوهش‌های انجام گرفته رابطه جوّ

[1] Organizational Culture
[2] Organizational climate innovative

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

نوآوری سازمانی را با سرمایه انسانی (Bahrami & Jafari Harandi, 2017)، سلامت سازمانی (Karimi Birgani & et al., 2015)، تغییر و نوآوری (Edwards, 2010)، اشتیاق شغلی (Safarzadeh, Naderi & Enayaty, 2013)، رفتار نوآورانه (Kang, Matusik, Kim & Phillips, 2016)، توانمندسازی روانشناختی و رفتارمدنی سازمان (Naderi & Safarzadeh., 2014) نشان می‌دهند. علیرغم اهمیت عملکرد شغلی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان، نقش جوّ سازمانی نوآورانه در عملکرد شغلی بررسی نشده است.

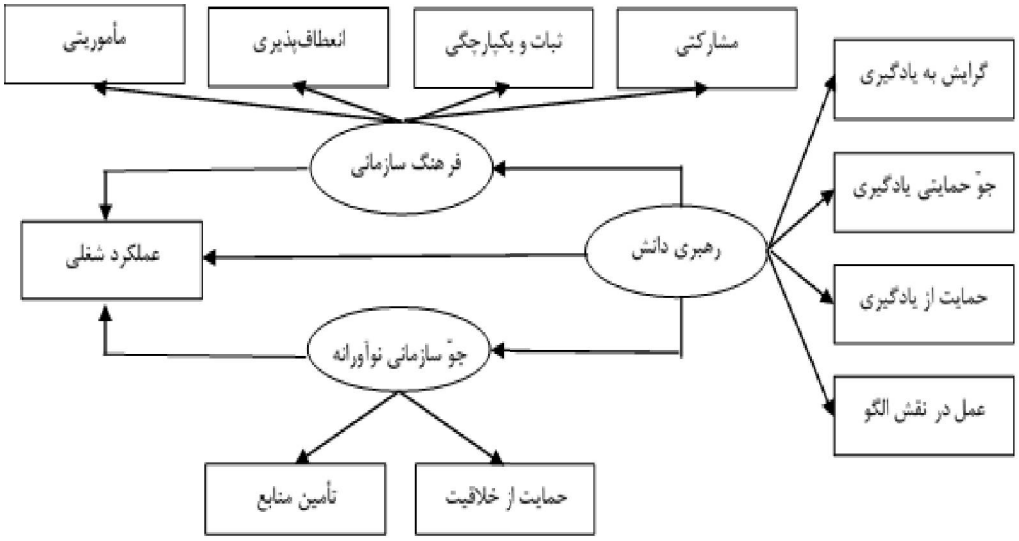
امروزه مهم‌ترین رسالت دانشگاه ترویج و توسعه دانش و آموزش افراد برای اتخاذ مشاغل در جامعه است. دانشگاه به عنوان سازمانی که وظیفه خلق دانش را بر عهده دارد، باید بیش از هر سازمان دیگری مورد عنایت قرار گیرد. در عصر حاضر عبارات و مفاهیم تازه‌ای مانند جامعه اطلاعاتی، اشتراک دانش و جوامع یادگیری از مهم‌ترین مباحث آموزشی شده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت دانش و یادگیری در توسعه منابع انسانی سازمان دارد. دانش باید به درستی مدیریت و رهبری شود. امروزه باتوجه به نیازهای عصر حاضر باید فراتر از مدیریت دانش به رهبری دانش پرداخت. در واقع دانشگاه‌ها می‌توانند به کمک رهبری دانش بالاترین عملکرد را داشته باشند و جایگاه خود را در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها ارتقاء دهند. از آن‌جایی که مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها نیروی انسانی است لذا عملکرد شغلی مناسب نیروی انسانی در سازمان از ضروری‌ترین مباحثی است که باید مورد بررسی قرارگیرد.

بنابراین سازمان‌های آموزشی و به طور ویژه دانشگاه که تربیت نیروی انسانی متخصص را بر عهده دارد، در پی این هدف است تا کارکنان بالاترین عملکرد را داشته باشند. بعلاوه دانشگاه، سازمانی است که تولید اطلاعات و دانش دارد و در نتیجه به مدیرانی نیاز دارد که در عصر تحولات گسترده، دانش را رهبری کنند. پیشینه پژوهش‌ها و مبانی نظری مذکور در بیان مسئله نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری تبادلی و تحول آفرین با عملکرد شغلی رابطه دارند، بنابراین می‌توان انتظار داشت با رهبری دانش عملکرد شغلی افزایش یابد. گرچه پژوهشی در زمینه نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با میانجی‌گری جوّ سازمانی نوآورانه صورت نگرفته است، با توجه به بررسی‌های انجام شده می‌توان گفت، مدل پژوهشی رهبری دانش در ارتباط عملکرد شغلی تاکنون بررسی نشده است. پرسش اصلی پژوهش آن است که وقتی دو متغیر میانجی جوّ سازمانی نوآورانه و فرهنگ سازمانی وارد مدل شود، ارتباط بین رهبری دانش و عملکرد شغلی چه وضعیتی پیدا خواهد کرد؟ و آیا در این جهت مدل مفهومی پژوهش از برازش لازم برخوردار است؟

با توجه به آن چه مطرح شد در شکل ۱ چارچوب مفهومی پژوهش نشان داده شده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

پژوهش حاضر برحسب هدف تحقیق، در ذیل تحقیقات کاربردی جای می‌گیرد. همچنین این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در ذیل طرح‌های توصیفی است که به روش همبستگی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان (کارمندان و کارشناسان) دانشگاه بیرجند در سال ۱۳۹۸ (۳۴۰ نفر) است. برای اجرای مدل های معادلات ساختاری که دارای ۱۰ تا ۱۵ شاخص هستند، اندازه حجم نمونه به طور معمول در محدوده ۲۰۰ تا ۴۰۰ آزمودنی قرار دارد. حداقل ۱۰۰ و ترجیحاً ۲۰۰ آزمودنی برای اجرای مدلسازی معادلات ساختاری مورد نیاز است (Loehlin, 1992). در این پژوهش براساس روش آماری ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد که این تعداد با استفاده ازروش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای انجام پژوهش حاضر تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه میان کارکنان دانشگاه بیرجند توزیع و جمع‌آوری شد که در نهایت داده‌های حاصل از ۱۹۱ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری اطلاعات موردنیاز در این پژوهش از چهار پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد که پس از در اختیار قرار دادن افراد نمونه و تکمیل پرسش‌نامه، توسط محقق جمع‌آوری شده است.

پرسشنامه رهبری دانش: این مقیاس دارای ۲۹ گویه و ۴ خرده مقیاس گرایش به یادگیری (۱۲ گویه ۱ تا ۱۲)، جوّ حمایتی یادگیری (۶ گویه ۱۳ تا ۱۸)، حمایت از فرآیند یادگیری فردی و گروهی (۷ گویه ۱۹ تا ۲۶) و عمل در نقش الگو (۳ گویه ۲۷ تا ۲۹) است. این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

لیکرت از بسیار کم تا بسیار زیاد توسط Viitala(2004) تنظیم‌شده است. Derakhshan, (2018) Almasi & Zandi با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، روایی پرسشنامه رهبری دانش را مورد تأیید قرار دادند. پایایی ابعاد پرسشنامه رهبری دانش در پژوهش Viital(2004) ، در دامنه ۰/۸۵۲ تا ۰/۹۶۴ گزارش شده است. این پرسشنامه در ایران در پژوهش‌های Ghanbari & Eskandari(2013) ، Ardalan, Eskandari & Gilani(2012) و Derakhshan, Almasi & Zandi(2018) نیز استفاده شده و پایایی آن به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۳ و ۰/۹۱ به دست آمده است. در این پژوهش نیز پایایی محاسبه شده ۰/۹۷ به دست آمده است.

پرسشنامه عملکرد شغلی: پرسشنامه عملکرد شغلی توسط Paterson(1970) تهیه شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه، بدون خرده مقیاس است. نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس مقیاس پنج درجه‌ای همیشه (نمره ۵)، اغلب (نمره ۴)، گاهی (نمره ۳)، به‌ندرت (نمره ۲) و هرگز (نمره ۱) است. Khoshnam, Nisi & Shekarshekan (2006) با استفاده از این پرسشنامه در نمونه کارکنان سازمان آب و برق اهواز ضریب روایی این پرسشنامه را از طریق همبسته کردن آزمون با نمره ۱ سوالی کلی و ۱۵درجه‌ای محاسبه و ۰/۴۳ در سطح ۰/۰۰۱ گزارش کرده‌اند (Sabzalon, 2012). پایایی این مقیاس نیز از طریق آلفای کرونباخ و دونیمه‌کردن به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۷۹ به‌دست آمد. پایایی آن در پژوهش‌های Khosravi(2016) ۰/۸۷ و Momenpoor& et.al(2018) ۰/۸۶ گزارش شده است. در این پژوهش نیز پایایی این پرسشنامه ۰/۹۴ بدست آمده است.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی: پرسشنامه فرهنگ سازمانی Denison(2000) شامل ۳۶ گویه و دارای مؤلفه‌های مشارکتی (۹ گویه، ۱،۵،۹،۱۳،۱۷،۲۱،۲۵،۲۹،۳۳)، ثبات و یکپاچگی (۹ گویه، ۲،۶،۱۰،۱۴،۱۸،۲۲،۲۶،۳۰،۳۴)، انعطاف پذیری (۹ گویه، ۳،۷،۱۱،۱۵،۱۹،۲۳،۲۷،۳۱،۳۵)، مأموریتی (۹ گویه، ۴،۸،۱۲،۱۶،۲۰،۲۴،۲۸،۳۲،۳۶) است. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت کاملاً موافقم (نمره ۵)، موافقم (نمره ۴)، نظری ندارم (نمره ۳)، مخالفم (نمره ۲) و کاملاً مخالفم (نمره ۱) است. Zahrabi & Mohebbi(2018) در پژوهش خود مقدار AVE فرهنگ سازمانی را ۰/۶۴ گزارش کرده‌اند که این مقدار روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهند. معیار AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. پایایی این پرسشنامه توسط Godarzvand, NAjbaei & Hashemi(2010) ، ۰/۹۳، (2018) Zahrabi & Mohebbi ، ۰/۸۱ و Shafaat Panahi(2015) ۰/۹۱ با آزمون آلفای کرونباخ بدست آمده است. در این پژوهش پایایی این پرسشنامه ۰/۹۶ بدست آمده است.

پرسشنامه جوّ سازمانی نوآورانه: پرسشنامه جوّ سازمانی نوآورانه توسط Cigel & (1987) Kaumer ساخته و توسط Naami & Afshari(2010) ترجمه شده است. این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

دارد و دو بعد حمایت از خلاقیت (۱۴ گویه، ۱ تا ۱۴) و تأمین منابع (۱۰ گویه، ۱۵ تا ۲۴) است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) است. Naami & Afshari(2010) در پژوهش خود روایی ملاکی این پرسشنامه را ۰/۴۶ و ۰/۳۰ گزارش کرده‌اند و همچنین برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده کردند که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۸۳، حمایت از خلاقیت ۰/۷۹ و تأمین منابع ۰/۷۴ به دست آمد. مقدار پایایی این پرسشنامه در پژوهش های Sorani Yancheshmeh(2018) ، ۰/۸۶ و Avazzade(2016) ۰/۷۱ بدست آمده است. در این پژوهش نیز پایایی پرسشنامه ۰/۹۱ بدست آمده است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ در محیط نرم افزارهای نرم‌افزارهای SPSS 25 و AMOS 24 استفاده شد. در این پژوهش، محقق با حفظ امانت‌داری و رعایت حقوق مؤلفین، در تمام موارد منابع استفاده شده را به طور کامل ذکر نمود. همچنین محقق با طی مراحل قانونی و اداری برای اجرای پژوهش، رضایت آگاهانه پاسخگویان را جلب نمود و آن‌ها را از محرمانه بودن اطلاعات مطمئن ساخت.

یافته ها

جدول شماره ۱- ضریب همبستگی پیرسون میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	رهبری دانش	فرهنگ سازمانی	جوّ سازمانی نوآورانه	عملکرد شغلی
رهبری دانش	۱			
فرهنگ سازمانی	۰/۵۸**	۱		
جوّ سازمانی نوآورانه	۰/۵۸**	۰/۸۰**	۱	
عملکرد شغلی	۰/۵۶**	۰/۷۳**	۰/۵۸**	۱

** همبستگی‌ها در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

جدول ۱ ضریب همبستگی پیرسون میان رهبری دانش، عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه را نشان می‌دهد. ضریب همبستگی بین رهبری دانش با فرهنگ سازمانی ۰/۵۸، با جوّ سازمانی نوآورانه ۰/۵۸و با عملکرد شغلی ۰/۵۶است. ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی ۰/۷۳ است. ضریب همبستگی بین جوّ سازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی ۰/۵۸ و در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بیشترین میزان همبستگی بین فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه است (۰/۸۰) و کمترین میزان همبستگی بین رهبری دانش و عملکرد شغلی (۰/۵۶) است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

بررسی فرضیه پژوهش

فرضیه پژوهش: مدل پژوهش مبنی بر نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه از برازش لازم برخوردار است.

برای بررسی الگوی پیشنهادی از نرم‌افزار AMOS 24 استفاده‌شده است. برای بررسی این الگو از روش درست نمایی بیشینه و برای بررسی برازش این الگوی فرضی از χ^2 به‌عنوان شاخص برازش استفاده شد. ازآنجاکه مقدار χ^2 تحت تأثیر حجم نمونه و تعداد روابط مدل ساختاری، بالا می‌رود، برای دست‌یابی به نتیجه مطلوب در کنار این شاخص از شاخص‌های دیگری نیز برای برازش الگو استفاده شد، ازجمله: نسبت مجذور کای به درجه آزادی (CMIN/DF)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص توکر-لویز (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA).

جدول شماره ۲- شاخص‌های برازش مدل

معیارهای برازش	برازش به‌دست‌آمده	برازش خوب*	برازش قابل‌قبول*
CMIN/DF	۲/۳۵	$۱ \leq x^2/df \leq ۲$	$۲ < x^2/df \leq ۳$
P	۰/۰۰۱	$./۰۵ > P \geq ۱$	$./۰۱ \leq p \leq ./۰۵$
GFI	۰/۹۲۳	$./۹۵ \leq NFI \leq ۱$	$./۹۰ \leq NFI < ./۹۵$
NFI	۰/۹۵۴	$./۹۵ \leq NFI \leq ۱$	$./۹۰ \leq NFI < ./۹۵$
TLI	۰/۹۶۲	$./۹۵ \leq TLI \leq ۱$	$./۹۰ \leq TLI < ./۹۵$
CFI	۰/۹۷۳	$./۹۷ \leq CFI \leq ۱$	$./۹۵ \leq CFI < ./۹۷$
RMSEA	۰/۰۸۲	$۰ \leq RMSEA \leq ./۰۵$	$./۰۵ < RMSEA \leq ./۰۸$

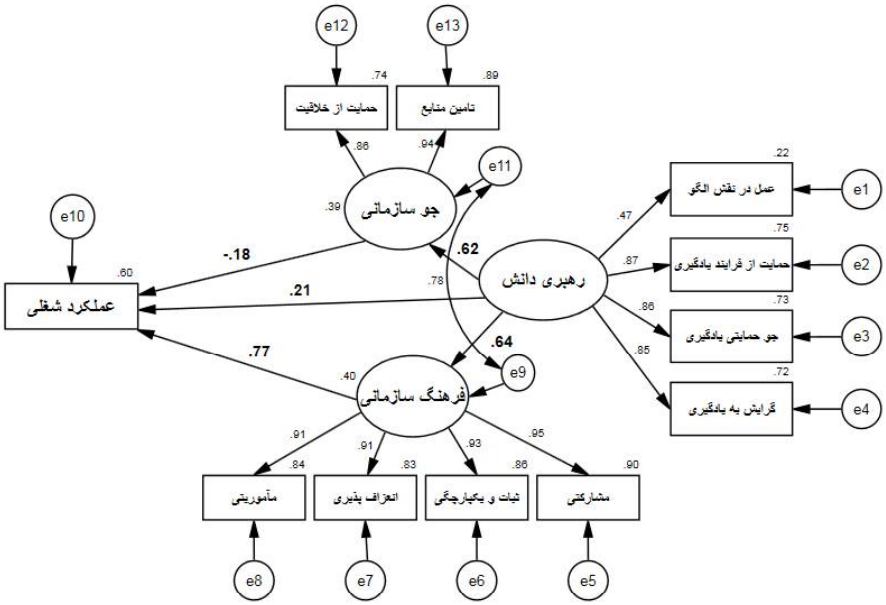
*منبع (Xia and Yang, 2019)

نتایج جدول ۲ حاکی از مناسب بودن مدل است زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳ دلالت دارد، مقدار پی کمتر از ۰/۰۵. است، شاخص‌های GFI، NFI، TLI و CFI بیشتر از ۰/۹۰ و مقدار RMSEA در حدود ۰/۰۸ است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل مبنی بر نقش رهبری دانش در

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه از برازش لازم برخوردار است.



شکل شماره ۲- مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

امروزه نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منابع سازمان در جهت تحقق اهداف آن به شمار می روند. به سبب اهمیت نیروی انسانی، حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی کارکنان آن است. به‌گونه‌ای که بهبود مستمر عملکرد کارکنان، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند، پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود (Mohammad Davoodi & Dadmarzi, 2018) بر این اساس، بررسی و شناسایی عوامل مؤثربر عملکرد شغلی کارکنان از در سازمان‌های امروزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. که در این پژوهش به بررسی مدل پژوهش مبنی بر نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه پرداخته شده است.

براساس پژوهش انجام شده میتوان گفت که متغیر های پژوهش و مؤلفه های آن ها در سطح اطمینان ۹۹٪ در این دانشگاه از وضعیت مطلوب و بالاتر از حد متوسط برخوردار می‌باشند و همچنین بین رهبری دانش و مؤلفه‌های آن با عملکرد شغلی کارکنان در این دانشگاه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

و متغیرهای فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه می‌توانند به‌عنوان یک متغیر میانجی بین رهبری دانش و عملکرد شغلی کارکنان در این دانشگاه عمل نمایند.

در خصوص فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه مدل پژوهش مبنی بر نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه از برازش لازم برخوردار است، نتایج به‌دست آمده از تحلیل این فرضیه نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹٪، مدل از برازش کافی برخوردار است. بنابراین می‌توان گفت، مدیران و کارکنان دانشگاه بیرجند شاخص‌های هر یک از متغیرهای پژوهش (رهبری دانش، فرهنگ سازمانی، جوّ سازمانی نوآورانه و عملکرد شغلی) را در وضعیت مطلوبی ارزیابی نموده‌اند. ازاین‌رو، شاخص‌های مورد استفاده در این پژوهش برای اندازه‌گیری هر یک متغیرهای تحقیق دارای روایی و پایایی کافی و مطلوبی هستند.

سازمان‌هایی که رهبران آنان حامی یادگیری، خلق و به‌اشتراک‌گذاری دانش هستند، جوّ مساعدی برای نوآوری و دانش‌آفرینی در میان کارکنان ایجاد می‌گردد و از این طریق آنان با تمایل بیشتری به سمت تغییر و تحول حرکت می‌کنند. رهبری دانش محور شرایطی را به‌وجود می‌آورد که منجر به تعهد قوی‌تر در فعالیت‌های تحقیق و توسعه برای یادگیری خلاقانه و آزمایشی می‌شود و بر این اساس عملکرد کارکنان نیز تأثیر می‌گذارند. بنابراین می‌توان گفت که مقوله رهبری دانش محور به عنوان یکی از محورهای رهبری در شرکت‌ها محسوب شده و شرکت‌هایی موفق قلمداد می‌شوند که در ارتباط با رهبری دانش محور مناسب، توجه و ارزش بیشتری قائل گردند (Donate & De Pablo, 2015)

کارهای تحقیقاتی در کل با محدودیت‌هایی خاص مواجه هستند که عمل تحقیق و پژوهش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. محدودیت‌های این تحقیق در موارد زیر خلاصه می شوند:

منابع علمی کم و محدود فارسی و خارجی که به طور مستقیم به رهبری دانش در ارتباط با سایر متغیرهای این پژوهش مربوط باشد. عدم همکاری و دقت برخی کارکنان دانشگاه در تکمیل پرسشنامه به علت مشغله فراوان و کمرنگ بودن فرهنگ پژوهش در همکاری با طرح‌های پژوهشی که با توضیحات محقق برای کارکنان در باب اهمیت همکاری ایشان در در کسب نتایج درست و امکان تحویل پرسشنامه تکمیل شده تا یک هفته به صورت حضوری یا الکترونیکی.

بر اساس نتایج پژوهش، به مدیران این دانشگاه پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی کارکنان خود را با جدیت بیشتری مورد توجه قرار دهند و از این طریق علاقه خود را به پیگیری آموزش مهارت‌ها و دانش جدید در رابطه با مشاغل کارکنان نشان داده و به عنوان الگویی برای کارکنان قرار بگیرند تا از این طریق زمینه بهبود عملکرد شغلی‌شان فراهم نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد تا تمامی مسئولین نظام آموزشی با در نظر گرفتن برنامه‌هایی افراد را علاقه‌مند به فرآیندهای یادگیری نمایند؛ به طوری که تنها به مطالب آماده و جزوه‌های خلاصه اکتفا نکنند و خود مشتاقانه در پی یادگیری باشند تا مدیران سازمان با حمایت از فرایندهای یادگیری بتوانند عملکرد شغلی کارکنان خود را بهبود بخشند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

برای تحقیقات آینده در زمینه موضوع مورد پژوهش به محققان موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
–شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جوّ سازمانی نوآورانه در سازمان‌های دولتی کشور
–ارائه الگوی رهبری دانش در سازمان‌های دولتی کشور
–شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه جوّ سازمانی نوآورانه در سازمان‌های دولتی کشور.

تعارض منافع/ حمایت مالی

مقاله حاضر از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول با عنوان " نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی، با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی و جوّ سازمانی نوآورانه در کارکنان دانشگاه بیرجند " استخراج شده است و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام گرفته است.

منابع

- Alagheband, A. (2014). *Preparations for educational management*. Tehran: Ravan Publications. (In Persian)
- Alagheband, A. (2016). *Theoretical foundations and principles of educational management*. Tehran: Ravan Publications. (In Persian)
- Ardalan, MR., Eskandari, A., & Gilani, M. (2012). Knowledge Leadership, Organizational Intelligence and Organizational Effectiveness. *Journal of Strategic Management Studies, 3*(12), 71-100. (In Persian)
- Avazzade, H. (1395). *The relationship between knowledge management and innovative organizational climate with innovative employee behavior*. Master Thesis in Educational Sciences, Teaching and Improvement of Human Resources. Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. (In Persian)
- Baghlachi, M. (2016). Investigating the mediator role of self-efficacy in the relationship between human capital and employee performance (Case study: Mohaghegh Ardabili University). Master Thesis in Executive Management, Strategic branch. Islamic Azad University of Germy, Germy branch, Iran. (In Persian)
- Bahrami, S., & Jafari Harandi, R. (2017). *Human capital indicators and Innovative organizational climate in higher education.* 10th International Conference on Management and Accounting and 7th Conference on Entrepreneurship and Open Innovation. Mehr Ishraq Conference company, Tehran, Iran. (In Persian)
- Cavaleri, S., & Seivert, S. (2005). *Knowledge leadership: The Art and Science of the Knowledge-Based*. Elsevier Butterworth–Heinemann.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

- Daryono, M., Nimran, U., & Suhadak, K. R. (2015). The Effect of Knowledge Leadership toward Organizational Culture, Individual Learning, and Collective Learning and Its Implication toward Individual Creativity: a Study on State-Owned Plantation Enterprises of Indonesia. *European Journal of Business and Management, 7*(6), 192-204.
- Davoudi, AH., & Dadmarzi, R. (2018). The relationship between knowledge management establishment and empowerment with employee job performance. *Journal of Human Resource Studies, 8 (29),* 1-22. (In Persian)
- Dehegihan Sultana, M., Mesbah, M., & Tayebi, Y. (2019). The Effect of organizational value and knowledge-oriented leadership on innovation performance with clarifying role of knowledge sharing. *Innovation & creativity in human science, 8(3),* 43-74. (In Persian)
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change .*The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372.
- Denison, D.R., & Neale, W.S. (2000). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Washington: Denison Consulting, LLC.
- Derakhshan, M., Almasi, M., & Zandi, K. (2018). The Mediating Role of Cooperative Learning Culture in the Relationship Between Knowledge Leadership and Transfer of Training. *Organizational Behaviour Studies, 7(2),* 159-176. (In Persian)
- Donate, M. J., & De Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, *68*(2), 360-370.
- Dorrani, K., & Adiban, H. (2015). Survey of the relation between knowledge management processes and job performance of employees in higher education (case study: university of Tehran). *Knowledge Studies, 1(4),* 1-25. (In Persian)
- Edwards, J.R. (2010). Multilevel study of leadership, change oriented staff, and propensity for innovation adoption. Doctor of Philosophy. Texas, Christian University.
- Eskandari, M., Payedarfard, D., & Mahdavinik, M. (2018). Relationship between Organizational Culture and Citizenship Organizational Behavior in Tabriz University of Medical Sciences. *Depiction of Health, 9*(4), 292-298. (In Persian)
- Fattahi, A. (2018). *The relationship between social loafing and organizational citizen behavior with the job performance of Urmia University staff*. Master Thesis in Higher Education Management and Planning. Shahid Madani University of Azerbaijan. Tabriz, Iran. (In Persian)
- Firouze Hajialiakbari, F., Nazari Farokhi, H. (2019). Survey of the Effect of Organizational Culture on Innovation in Organization. *Journal of New*

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

Research Approaches in Management and Accounting, 3(12), 15-31. (In Persian)

- Ghanbari, G., & Eskandari, E. (2013). A study of Relationship between Knowledge Leadership with Intellectual Capital Management. *Journal of Public Administration, 4(12),* 89-112. (In Persian)
- Godarzvand, M., NAjbaei, SS., & Hashemi, SS. (2010). The Relationship between Knowledge Management and Denison Organizational Culture Indicators. *Work and Society*, 122, 48-57. (In Persian)
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal, 21(1),* 3-13.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research, 62,* 461–473.
- Islam, Md. Z., Ahmed, S.M., Hasan, I., & Ahmed, S.U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management, 5(14),* 5900-5909. DOI: 10.5897/AJBM11.073
- Ismail, S., Romle, A.R. & Azmar, N.A. (2015). The impact organizational culture on job satisfaction in higher education institution. *International Journal of Administration and Governance*, *1*(4), 14-19.
- Jafari Fekrat, A., & Hossaini Shakib, M. (2018). Investigating the effect of servant leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employee performance. *Journal of Human Resource Studies, 8*(29), 45-68. (In Persian)
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, 12(2),* 115-127.
- Kang, J.H., Matusik, J.G., Kim, T., & Phillips, J.M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross level investigation. *Journal of Business Venturing, 31,* 628–642.
- Karimi Birgani, F., Ismailnia Shirvani, K., Sadeghi, R., & Kazemi Malek Mahmoudi, Sh. (2015). Investigating the relationship between innovative organizational climate and organizational health from the perspective of employees. 1st International Conference on Islamic Economics, Management, Accounting, Humanities and Islamic Banking, Danesh Pishahangan Institute, Tehran, Iran. (In Persian)
- Khosravi, A. (2016). *The mediating role of the moral atmosphere in relation to personality traits and job performance of Birjand University staff and medical sciences*. Master Thesis in Education (Educational Management), University of Birjand, Birjand, Iran. (In Persian)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

- Loehlin, J. C. (1992). Latent Variable Models: An introduction to factor, path and structural analysis, 2nd ed, Hillsdale: New Jersey.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. The International *Journal of Human Resource Management*, *23(12)*, 2450-2467.
- Mercer, J., Barker, B., & Bird, R. (2010). Human resource management in education: contexts, themes and impact. Routledge.
- Mirkamali, M. (2013). *Leadership and educational management*. Tehran: Yastroon Publication. (In Persian)
- Mirsepasi, N., Rajabi Farjad, H. (2018). Analyzing the Role of Moderating Ethical Standards in the Relationship between Organizational Culture and Organizational Trust. *Ethics in science and Technology, 13* (3), 70-78. (In Persian)
- Moloudian, H., & Rah Chamani, R. (2018). *Investigating the Role of Knowledge-Based Leadership on Knowledge Management and Innovation Methods.* 1st National Conference on Management, Economics and Resistance Economics, Payame Noor University of Khorasan Razavi, Mashhad, Iran. (In Persian)
- Mohammad Davoodi, A. H. & Dadmarzi, R. (2018). The relationship between the establishment of knowledge management and empowerment with job performance. Journal of Human Resource Studies, 8 (29), 1-22. (In Persian)
- Momenpoor, N., Hasani M., Ghasemzadeh A., & Momenpoor S. (2018) The mediating role of individual accountability in relationship between psychological empowerment and psychological climate with job performance. *Psychological Development*, *7(8)*, 131-158. (In Persian)
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of Psychology,Vol. 12, Industrial and Organizational Psychology (pp. 39-53). John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Mozaffari Panah, M. (2018). The effect of human resource management activities and adherence to Islamic values on job performance mediated by job satisfaction (Study of Zanjan University staff). Master Thesis in Islamic Human Resource Management. Zanjan University. Zanjan, Iran. (In Persian)
- Mulavi, M., & Hassanzadeh, J. (2018). *The relationship between managers' leadership styles and Employee job performance rate.* 3rd International Conference on Psychology, Sociology and Educational Sciences and Social Studies. Shiraz, Iran. (In Persian)
- Naami, A Z., & Afshari, A. (2010). Relationship among leadership-member exchange leadership style, problem-solving styles, work group relationships, and innovative organizational climate and innovative behavior in employees. *Psychological Research*, 13 (1), 124-137 .(In Persian)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

- Naderi, F., & Safarzadeh., S. (2014). The relationship of organization justice, organizational health, job engagement and organizational innovative climate with psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Knowledge and research in applied psychology*, 15 (56),56-68. (In Persian)
- Qasemzadeh Alishahi, A., Razaghi, M., & Masoumi Kia, F. (2020). The Role of Learning and the Organizational Training Climate in Job Performance: Organizational Learning Capacity Part. *Journal of Managing Education in Organizations*, 9 (1):147-174. (In Persian)
- Sabzalon, H. (2012). Investigating the Relationship between Participatory Management and Organizational Culture with the Job Performance of High School Teachers in the First Course of the Education Department of District 2 of Shiraz. Master Thesis in Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht branch, Marvdasht, Iran. (In Persian)
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H.H., & Yaseen, S. (2013). Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research, 17*(9), 1200-1208.
- Safarzadeh, S., Naderi, F., & Enayaty, M.S. (2013**).** The relationship Between Organizational Health, Job Engagement and innovative organizational climate with psychological empowerment in employees. *Journal of social psychology (new findings in psychology), 8*(27), 55-69. (In Persian)
- Sarabia, M. (2007). Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management*, *11(3)*, 6-15.
- Sarfarazi, M., Ijadi, A., & Motahhari, V. (2018). *Investigating the key factors of success in knowledge leadership style*. 2nd International Conference on New Findings in Accounting, Management, Economics and Banking. Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (In Persian)
- Senobar, N., Sabouri Fard, M., Shoaran, A., & Amini, J. (2016). The effect of knowledge leadership components on organizational performance improvement by examining the mediating role of customer knowledge management. *Journal of Behavioral Sciences, (28),* 101-120. (In Persian)
- Shafaat Panahi, M. (2015). *The relationship between organizational climate and organizational culture with the performance of Jahrom University staff*. Master Thesis in Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht branch, Marvdasht, Iran. (In Persian)
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I.J.M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *100,* 67-77. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]

- Sorani Yancheshmeh, R. (2018). The Impact of Moral Leadership on Job Enthusiasm with the Mediate Role of Innovative organizational atmosphere of Faculty Members of Islamic Azad Universities of Tehran (Case Study: Tehran). *Journal of Research in Educational Systems, 12*, 1009-1027. (In Persian)
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *The Leadership & Organization Development Journal, 25(6),* 528-544.
- Xia, Y., & Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behavior Research Method*, 51, 409-428.
- Yang, L., Huang, C., & Hsu, T. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management, 32(1),* 40–53.
- Zahrabi, A., & Mohebbi, A. (2018). Explaining the effect of management style on the mediating role of organizational culture on organizational silence. *Applied Studies in Management and Development Sciences, 3*(14), 41-52. (In Persian)
- Zhang, L., & Cheng, J. (2015). Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital. *Project Management Journal*, *46(5),* 111–124.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.52547/meo.10.3.33]