

## Investigating the Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Entrepreneurship with the Mediating Role of Leadership Styles (Study Case: Bank Saderat Hormozgan Branches)

Mehdi Kabiri Naeini<sup>1</sup> | Zeinab Elahi<sup>2</sup> | Abolfazl Moghimi Esfandabadi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Technical Engineering, Payam Noor Yazd University, Tehran, Iran.

Email: [kabiri@pnu.ac.ir](mailto:kabiri@pnu.ac.ir)

2. MSc. degree, Faculty of Engineering, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: [zeynab.elahi@yahoo.com](mailto:zeynab.elahi@yahoo.com)

3. Instructor, Faculty of Engineering, Payam Noor University, Yazd, Iran. Email: [amoghimi56@pnu.ac.ir](mailto:amoghimi56@pnu.ac.ir)

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received 22 August 2023 Received in revised form 23 September 2023 Accepted 18 November 2023 Published online 25 November 2023</p> <p><b>Keywords:</b> organizational entrepreneurship, knowledge management, leadership</p>	<p><b>Objective:</b> Today's world is characterized by rapid changes in customer expectations, technologies and work methods. In order to adapt to these changes, organizations are forced to design and implement creativity-stimulating structures and approaches. Knowledge management provides a platform for improving the organization's performance by identifying, collecting, storing and sharing knowledge. One of the areas that can improve under the influence of knowledge management is organizational creativity and entrepreneurship. Capable leadership can direct and motivate the forces of the organization towards the goal. Therefore, the current research seeks to investigate the impact of knowledge management on organizational entrepreneurship with the mediating role of leadership in Bank Saderat Hormozgan branches</p> <p><b>Method:</b> In terms of purpose, the present research is applied in terms of data collection method, descriptive correlation type, and cross-sectional in terms of time. The statistical population of this research includes the employees of Hormozgan Bank Saderat branches, which was calculated using Cochran's formula and a sample size of 184 people was selected by simple random sampling. In order to collect information, the questionnaire of knowledge management (Chen and Huang, 2009), organizational entrepreneurship (Brown et al., 2001) and leadership (Bass and Alio, 2000) was used. Cronbach's alpha coefficient of knowledge management, leadership and organizational entrepreneurship variables were 0.768, 0.701, 0.796, respectively, and their content validity was confirmed using experts' opinion.</p> <p><b>Results:</b> The research findings show that knowledge management has a positive and significant effect on organizational entrepreneurship and leadership. In addition, the positive effect of leadership on organizational entrepreneurship and the mediating role of leadership were confirmed.</p> <p><b>Conclusion:</b> The variables of knowledge creation and knowledge storage have the highest factor loadings indicating their significant role in knowledge creation, emphasizing the essentiality of identifying and creating knowledge for successful knowledge management implementation. Regarding leadership, the non-intervening nature of leadership rejects the meaningful relationship between non-intervening leadership and knowledge management, as evidenced by the conducted analyses using any software. Utilizing organizational leadership to achieve predefined organizational goals and encourage employee autonomy and innovation fosters a dynamic environment and enables organizational entrepreneurship.</p>

**Cite this article:** Kabiri Naeini, M., Elahi, Z., & Moghimi Esfandabadi, A. (2023). Investigating the impact of knowledge management processes on organizational entrepreneurship with the mediating role of leadership styles: A case study of Bank Saderat Hormozgan branches. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 2(3), 89-101.



© The Author(s).

Publisher: Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

## بررسی تاثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی سبک های رهبری (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات هرمزگان)

مهدی کبیری نائینی<sup>۱</sup> | زینب الهی<sup>۲</sup> | ابوالفضل مقیمی اسفندآبادی<sup>۳</sup>

۱. استادیار، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه پیام نور پزد، تهران، ایران. رایانامه: [kabiri@pnu.ac.ir](mailto:kabiri@pnu.ac.ir)

۲. کارشناسی ارشد، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران. رایانامه: [zeynab.elahi@yahoo.com](mailto:zeynab.elahi@yahoo.com)

۳. مربی، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه پیام نور یزد، تهران، ایران. رایانامه: [amoghimi56@pnu.ac.ir](mailto:amoghimi56@pnu.ac.ir)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

**هدف:** مشخصه دنیای امروز تغییرات سریع در انتظارات مشتریان، فناوری ها و روش های کاری، می باشد. جهت انطباق با این تغییرات، سازمان ها ناچارند ساختارها و رویکردهای محرک خلاقیت را طرح ریزی و اجرا کنند. مدیریت دانش با شناسایی، گردآوری، ذخیره و اشتراک دانش ها بستری را برای بهبود عملکرد سازمان فراهم می کند. یکی از حوزه هایی که می تواند تحت تاثیر مدیریت دانش ارتقاء یابد، خلاقیت و کارآفرینی سازمانی است. رهبری توانمند می تواند با هدایت و انگیزش، نیروهای سازمان را به سمت هدف هم سو نماید. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال بررسی تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی رهبری در شعب بانک صادرات هرمزگان است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۷/۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۹/۴

**روش:** تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی از نظر شیوه گردآوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی و از لحاظ زمانی، مقطعی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل کارمندان شعب بانک صادرات هرمزگان می باشد که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۸۴ نفر محاسبه و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه مدیریت دانش (چن و هوانگ، ۲۰۰۹)، کارآفرینی سازمانی (براون و همکاران، ۲۰۰۱) و رهبری (باس و آلیو، ۲۰۰۰) استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای مدیریت دانش، رهبری و کارآفرینی سازمانی، به ترتیب ۰،۷۶۸، ۰،۷۰۱، ۰،۷۹۶ بدست آمد و روایی محتوایی آن ها با استفاده از نظر خبرگان تأیید شد.

**یافته ها:** یافته های پژوهش نشان می دهد که مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی و رهبری تاثیر مثبت و معناداری دارد. بعلاوه اثر مثبت رهبری بر کارآفرینی سازمانی و نقش میانجی رهبری مورد تایید قرار گرفت.

**نتیجه گیری:** زیر متغیرهای خلق دانش و ذخیره دانش دارای بیشترین بار عاملی هستند که در رابطه با خلق دانش نشان می دهد که برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش توجه به شناسایی و خلق دانش لازم و ضروری است. در مورد رهبری عدم مداخله گر نتایج حاصل از تحلیل های انجام شده به وسیله هر نرم افزار معناداری رابطه بین رهبری عدم مداخله گر و مدیریت دانش را رد می کند. هره بردن از رهبری سازمانی برای رسیدن به اهداف سازمانی تعیین شده و برای تشویق کارکنان به خودکنترلی و نوآوری باعث خلق محیط پویا و دستیابی سازمان به کارآفرینی سازمانی می شود.

### کلیدواژه ها:

کارآفرینی سازمانی، مدیریت دانش، رهبری.

**استناد:** کبیری نائینی، مهدی، زینب، و مقیمی اسفندآبادی، ابوالفضل (۱۴۰۲). بررسی تاثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی سبک های رهبری (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات هرمزگان). *پژوهش های کارآفرینی و نوآوری*. ۲(۳)، ۸۹-۱۰۱.

ناشر: انجمن علمی کارآفرینی و نوآوری ایران.

© نویسندگان.



## ۱. مقدمه

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که می‌کوشد تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین ظاهر شوند و در فعالیت‌های فردی یا گروهی تغییرات خلاقانه ایجاد کنند (کلانتری، ۱۴۰۱). خروجی کارآفرینی سازمانی می‌تواند ایجاد یک واحد سازمانی جدید، ارائه محصولات یا خدمات جدید و یا ایجاد ارزش‌های نوین مانند شبکه‌های توزیع مدرن و یا شیوه‌های بازاریابی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی باشد (بزرگی و همکاران، ۱۳۹۷).

به‌منظور توسعه کارآفرینی سازمانی، لازم است روحیه ریسک‌پذیری، ایده‌پروری و خلاقیت و روحیه بهبود و تحول در کارکنان سازمان نهادینه شود (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۸). به این منظور سازمان‌ها می‌توانند از طریق اجرای نظام مدیریت دانش، فرایندهای خلق دانش، انتقال دانش، اشتراک دانش و ذخیره دانش را ایجاد کنند و تجربه و دانش‌های کارکنان خود را در مسیر ایجاد خلاقیت، ارتقا دهند (مسلمان زاده و همکاران، ۱۴۰۱). فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به شکل اثربخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت اجرای فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. به این منظور می‌بایست نیاز دانشی فرایندها ارضا شود و دانش و اطلاعات زائد در سیستم انباشته نشود. در این مسیر، علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود (اشرفی، ۱۳۹۷؛ آقایی و همکاران، ۱۳۹۹).

رهبری به معنای تاثیرگذاری در زیرمجموعه، جهت تلاش مشتاقانه و از صمیم قلب در مسیر اهداف سازمان می‌باشد. بنابراین رهبری اهمیتی حیاتی در حرکت سازمان دارد و قادر است با انگیزه‌بخشی به کارکنان انرژی درونی آنان آزاد کند و آنان را در مسیر اهداف سازمان همسو کند (معادی، ۱۴۰۱). رهبر فهم مشترک نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان در بین تک تک کارکنان و تیم‌ها ایجاد می‌کند و روحیه‌ی وحدت و یگانگی و تلاش جمعی به سوی هدف را ایجاد می‌کند.

در اقتصاد کنونی، دستیابی به سودآوری نیازمند توجه به تغییرات و نیازهای مشتریان و به عبارتی اجرای رویکرد کارآفرینی سازمانی می‌باشد. امروزه با توجه به رشد سریع تکنولوژی و تشابه خدمات بانکی، رقابت شدیدی بین بانک‌ها و موسسات بانکی ایجاد شده است. از طرفی دیگر نیاز و خواسته‌های مشتریان در حال تغییر بوده و خدمات نوین و سرویس‌های متنوع بانکی از سوی آنها مطالبه می‌باشند. بنابراین به منظور دستیابی به سهم مناسبی از بازار، و جلب رضایت مشتریان، مدیران بانک‌ها ناچارند خلاقیت را در کارکنان خود ارتقا دهند و روز به روز خدمات جدیدتری را ارائه نمایند. بنابراین پاسخ به سوال اساسی «تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی رهبری در شعب بانک صادرات هرمزگان چگونه می‌باشد؟» در این پژوهش بررسی شده است.

## ۲. پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش‌های مرادی و همکاران (۱۴۰۱)، نوروزعلی (۱۴۰۰)، افلاکی فرد و همکاران (۱۳۹۹)، علیزاده و پایدار و انصاری (۱۳۹۹)، رافی و همکاران (۲۰۲۱)، حیدر و کایانی (۲۰۲۱) و التراوانه والادیه (۲۰۲۲) نشان داد که سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو دریافته‌اند که اساساً با به‌کارگیری دانش مشتری و مدیریت صحیح آن می‌توانند مولدتر باشند. مؤلفه‌های ایجاد، انتقال، یکپارچه‌سازی و تأثیرگذاری مهم‌ترین کار را در شفاف‌سازی دانش مشتری و افزایش توانایی درک نیازها و خواسته‌های مشتری تضمین می‌کند. اهمیت پرداختن به مبحث کارآفرینی سازمانی نیز در سازمان‌ها از ضرورت کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری در مواجهه با جهان متحول و متغیر امروزی نشئت می‌گیرد.

احمدیان و عزیزی (۱۳۹۹) و فدایی دولت (۱۴۰۱) در تحقیقات خود نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. لذا بهره‌گیری از ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و تقویت آنها توسط مدیران توصیه گردید. طاهری و سلطانی (۱۳۹۶) بیان کردند که سازمان‌ها در پی روش‌های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می‌باشند. یکی از روش‌های دستیابی به بقا و رقابت اثربخش، کشف و توسعه دانش است که برای سازمان‌ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار می‌باشد و این مهم نیازمند رهبران تحول‌آفرین است. لازمه ایجاد تحول در نظام اداری برخورداری از رهبران تحول

آفرین است. که با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می‌تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد.

خلیفه سلطانی و حسینی و عسگری (۱۳۸۹) و قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸) رابطه‌ی بین پنج سبک رهبری اصلی (خودمدیریتی، تحول آفرین، تعامل‌گرا، ملاحظه‌مدار و ساختارگرا) با دو مرحله‌ی اصلی از فرایند مدیریت دانش یعنی، خلق دانش و تسهیم دانش بررسی کردند. نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری همراه با رفتار مشارکتی، اعتماد دوجانبه و احترام به ایده‌ها و احساسات زبردستان با خلق و تسهیم دانش رابطه‌ی مستقیم قابل توجهی دارند؛ در حالی که این رابطه در مورد سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و آمرانه معکوس است. از این رو رهبران اثرگذار به شکل مستمر میزان تولید، نشر، تبادل و به کارگیری دانش در بین کارکنان خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند تا از این طریق بتوانند راهکارهای نیل به اهداف سازمانی را کسب کنند و عملکرد سازمان را بهبود دهند.

هدف پژوهش کاظمی و همکاران (۱۳۹۱) شناسایی تاثیر جو سازمانی بر نوآوری است. جامعه‌ی آماری این پژوهش کلیه‌ی کارکنان شاغل در صف و ستاد بانک ملت شهر تهران بود. تحقیق نشان داد اگرچه از میان هفت متغیر جو سازمانی (با بررسی ضرایب معنی‌داری برای روابط مفروض شده) تنها تاثیر چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، کار گروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری تأیید شد؛ اما بین جو سازمانی و نوآوری رابطه‌ی هم‌بستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد.

پورتنیپ و همکاران (۲۰۲۲)، تورکمن‌داغ و تونا (۲۰۲۲)، بوهگیار و همکاران (۲۰۲۱) و دانیال و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقات خود در تبیین نقش توانمندسازی رهبری در شیوه‌های مدیریت دانش، بیان کردند که توانمندسازی رهبری تأثیر قابل توجهی بر ایجاد، اشتراک و کاربرد دانش پیروان دارد. همچنین مشخص شد که پذیرش و استفاده از سیستم مدیریت سازمان تا حدی مکمل تأثیر توانمندسازی رهبری بر شیوه‌های مدیریت دانش پیروان است. از سوی دیگر، با افزایش فراوانی زمینه‌های بحران، توانایی سازمان‌ها برای انطباق و واکنش مؤثر به بحران‌ها به یک ضرورت کلیدی برای بقا و تداوم سازمان تبدیل شده است. مشخصات رهبر در آن زمینه نتایج می‌تواند به عنوان یک راهنمای عملی در مدیریت منابع انسانی کمک کند و مزایایی را برای سازمان‌هایی که با مدیریت دانش کار می‌کنند، فراهم کند.

هدف مطالعه سحییزاد و همکاران (۲۰۲۳) بررسی ارتباط بین رهبری دانش محور و عملکرد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق نوآوری خدمات و کیفیت اشتراک دانش بود. در این پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نمونه‌ای متشکل از ۲۳۷ کارمند دانشگاهی در چین استفاده شد. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری دانش محور تأثیر مستقیم ناچیزی بر عملکرد سازمانی دارد. از سوی دیگر، پیوند بین رهبری دانش محور و عملکرد سازمانی، کاملاً با کیفیت اشتراک دانش و نوآوری خدمات نقش میانجی دارد.

آدرساج و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند که کارآفرینی باید به رهبری تبدیل شود تا منافع ذینفعان را در داخل و خارج از یک شرکت پیش ببرد. بر اساس بینش‌های حاصل از پیشرفت‌های اخیر در تئوری و عمل رهبری، یک مدل رهبری با عنوان "اعتماد-احترام-شما" سه ویژگی را شناسایی می‌کند که کارآفرینان را قادر می‌سازد تا رهبران مؤثری در جامعه باشند.

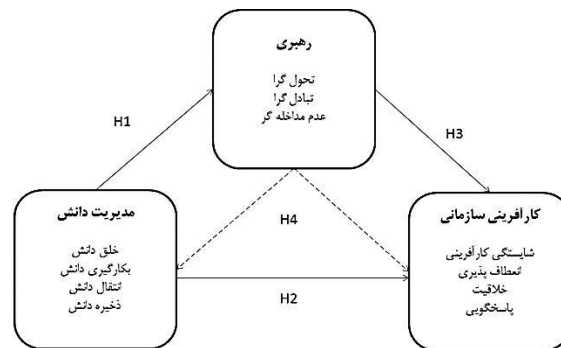
عمرانی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار: نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی در بانک‌های منتخب در پاکستان» انجام دادند. هدف این پژوهش بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و فرهنگ در سازمان بود که از روش معادلات ساختاری انجام پذیرفت و نتایج آن وجود رابطه مثبت بین این دو متغیر را تأیید نمود. نتایج این پژوهش که دارای اهمیت عملی بالقوه برای مدیران بانک می‌باشد، نشان داد اگر همه کارکنان فرهنگ را به اشتراک بگذارند همکاری و یکپارچگی، توسعه قابلیت و کار گروهی در بانکها افزایش یافته و این امر منجر به ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد بهتر سازمان می‌گردد.

مامابلو و راجی (۲۰۱۹) در پژوهشی تأثیر کارآفرینی سازمانی بر نوآوری خدمات در مؤسسات بانکی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد نوآوری، پاداش، رسمیت، حمایت مدیران و محیط و ساختار سازمان از مهمترین ابعاد کارآفرینی سازمانی

<sup>1</sup> TRY: (Trust-Respect-You) leadership

در بانکها می باشد. همچنین قوانین و مقررات را به عنوان عامل بازدارنده که منجر به دلسردی و عدم توجه کارکنان به خلاقیت می باشد معرفی نمودند. باتوجه به ادبیات و پیشینه پژوهش، به نظر می رسد مدیریت دانش با رهبری و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد. در این پژوهش مدل فرضی از روابط ساختاری بین مدیریت دانش، رهبری و کارآفرینی سازمانی به صورت شکل (۱) در نظر گرفته شد. از این رو، در مدل مفهومی طراحی شده مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل بر رهبری و کارآفرینی سازمانی نقش میانجی ایفا می کند؛ بنابراین، فرضیه های تحقیق به صورت زیر (شکل ۱) مطرح می شود.

۱. بین مدیریت دانش و رهبری کارکنان شعب بانک صادرات هرمزگان تاثیر مثبت و معنی داری وجود دارد.
۲. بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات هرمزگان تاثیر مثبت و معنی داری وجود دارد.
۳. بین رهبری و کارآفرینی سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات هرمزگان تاثیر مثبت و معنی داری وجود دارد.
۴. رهبری بر رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات هرمزگان اثر میانجی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۳. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از بعد شیوه گردآوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی و از لحاظ زمانی، مقطعی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل ۳۵۰ نفر از کارمندان شعب بانک صادرات هرمزگان بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۸۴ نفر نمونه آماری محاسبه گردید و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه مدیریت دانش (چن و هوانگ، ۲۰۰۹)، کارآفرینی سازمانی (بروان و همکاران، ۲۰۰۱) و رهبری (باس و آلیو، ۲۰۰۰) استفاده گردید. پرسشنامه حاصل شامل، ۲۶ سوال و شامل ۱۱ مولفه می باشد. این مولفه ها در حوزه خلق دانش (۲ گویه)، بکارگیری دانش (۲ گویه)، انتقال دانش (۲ گویه)، ذخیره دانش (۲ گویه)، شایستگی کارآفرینی (۲ گویه)، انعطاف پذیری (۲ گویه)، خلاقیت (۲ گویه)، پاسخگویی (۲ گویه)، رهبری تحول گرا (۳ گویه)، رهبری تبادل گرا (۴ گویه)، رهبری عدم مداخله گر (۳ گویه) می باشد و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت مورد سنجش قرار گرفتند. روایی صوری و محتوایی هر یک از متغیرها توسط خبرگان و کارشناسان صنعت بانکداری مورد تایید قرار گرفت.

### ۳-۱. روش تجزیه تحلیل داده های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزارهای SPSS<sup>26</sup> و AMOS<sup>24</sup> انجام شد. تحلیل داده ها به روش معادلات ساختاری و تحلیل نقش میانجی با استفاده از آزمون سوبل<sup>۱</sup> انجام شد.

<sup>1</sup> Sobel test

**۴. یافته‌های پژوهش****الف) آمار توصیفی**

توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در گام کمی برحسب مؤلفه‌های جنسیت، سن، تأهل، درآمد، نوع شغل، سابقه کاری، واحد سازمانی و تحصیلات به صورت جدول (۱) است.

جدول ۱. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیرهای جمعیت شناختی	دسته‌بندی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱۱	۶۰٪
	زن	۷۳	۴۰٪
سن	۲۰ تا ۲۵ سال	۱۵	۸٪
	۲۶ تا ۳۰ سال	۷۳	۲۳٪
	۳۱ تا ۳۵ سال	۷۷	۴۲٪
	بیش از ۳۶ سال	۴۹	۲۷٪
تحصیلات	کمتر از دیپلم	۹	۵٪
	دیپلم	۱۲	۷٪
	کارشناسی	۹۸	۵۳٪
سابقه کاری	کارشناسی ارشد و بالاتر	۶۵	۳۵٪
	زیر ۵ سال	۴۵	۶٪
	۶ تا ۱۰ سال	۵۲	۲۶٪
	۱۱ تا ۱۵ سال	۴۶	۳۰٪
	بیش از ۱۵ سال	۳۹	۲۸٪

یافته‌های توصیفی نشان داد که ۶۰ درصد از افراد مورد مطالعه را مردان و ۴۰ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. بیشترین افراد معادل ۵۳ درصد افراد مورد مطالعه دارای مدرک کارشناسی و کمترین درصد فراوانی افراد مورد مطالعه معادل ۵ درصد مورد مطالعه دارای مدرک کمتر از دیپلم بوده‌اند. افراد مورد مطالعه دارای گروه سنی بیش از ۳۶ سال و معادل ۲۷ درصد، گروه ۳۱ تا ۳۵ سال معادل ۴۲ درصد دارای بیشترین فراوانی بودند. هم‌چنین ۳۸ درصد از افراد مورد مطالعه دارای سابقه کاری بیش از ۱۵ سال و در رتبه بعدی ۳۰ درصد کارکنان دارای سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال بودند.

**ب) آمار استنباطی**

به منظور ارزیابی پایایی پرسشنامه از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد (جدول ۲) که مقادیر حاصل شده، در مورد تمامی متغیرها، مورد تایید می‌باشد.

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ

متغیرها	آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰,۷۶۸
رهبری	۰,۷۰۱
کارآفرینی سازمانی	۰,۷۹۶
کل سوالات	۰,۷۶۵

آزمون کفایت حجم نمونه<sup>۱</sup> در جدول (۳) آورده شده است. نتیجه آزمون نشان می‌دهد که با توجه به مقدار  $0,709$  برای آماره آزمون در سطح معناداری  $0,000$ ، کفایت حجم نمونه مورد تایید می‌باشد.

جدول ۳. مقدار شاخص  $kmo$  و آزمون بارتلت

مقدار آماره آزمون	۰,۷۰۹
درجه آزادی	۳۲۵
سطح معناداری	۰,۰۰۰

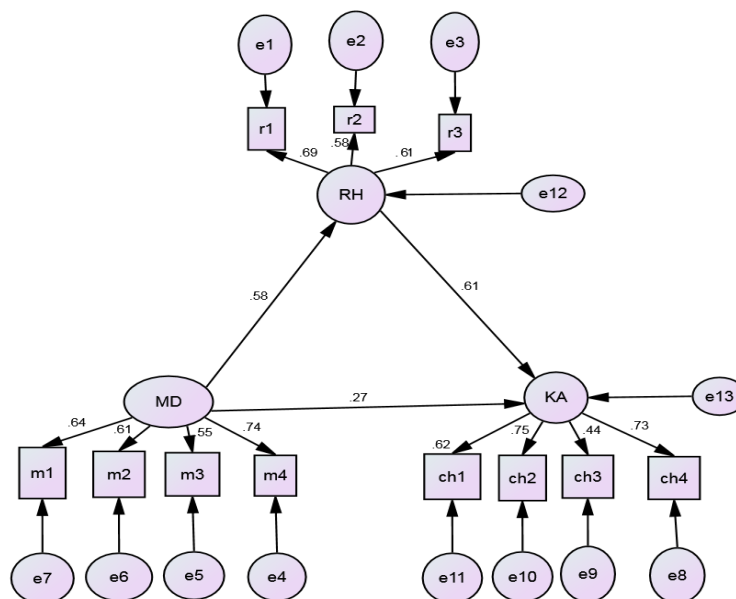
شکل (۲) مدل برآورد شده مدل ساختاری را نشان می‌دهد، که در آن روابط میان متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای سازه پنهان می‌تواند از طریق بارهای عاملی استاندارد شده واریانس خطا برای آیتم‌های اندازه‌گیری بررسی شود.  $e$ ها، خطای اندازه‌گیری متغیرها می‌باشند. مطابق با شکل (۲) مقادیر موجود روی ارتباطات مدل سنجش (ارتباط شاخص‌ها با ابعاد) بیانگر بار عاملی و مقادیر موجود روی ارتباطات مدل ساختاری (ارتباط بین ابعاد) بیانگر ضرایب مسیر<sup>۲</sup> می‌باشند. در جدول (۴) به معرفی اختصارات بکار رفته در شکل را پرداخته شده است.

جدول ۴. اختصارات مدل

متغیر	اختصار	زیر متغیر	اختصار
مدیریت دانش	MD	خلق دانش	m1
		بکارگیری دانش	m2
		انتقال دانش	m3
		ذخیره دانش	m4
کارآفرینی سازمانی	KA	شایستگی کارآفرینانه	Ch1
		انعطاف پذیری	Ch2
		خلاقیت	Ch3
		پاسخگویی	Ch4
رهبری	RH	تحول‌گرا	r1
		تبادل‌گرا	r2
		عدم مداخله‌گر	r3

<sup>1</sup> Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of sampling adequacy

<sup>2</sup> Path Coefficient



شکل ۲. مدل تحقیق

مقدار بار عاملی باید بزرگ تر از  $0.6$  باشد. مقدار بار عاملی کوچک تر از  $0.4$  کوچک محسوب شده و باید از مجموعه شاخص ها حذف گردد. با توجه به نتایج تحلیل، بار عاملی زیرمتغیرها تشکیل دهنده مدیریت دانش که عبارتند از: خلق دانش، بکارگیری دانش، انتقال دانش، ذخیره دانش به ترتیب برابر با  $0.63$ ،  $0.61$ ،  $0.56$ ،  $0.74$  و از حداقل قابل قبول یعنی  $0.4$  بیشتر بوده است. بنابراین نقش هر چهار عامل به عنوان عوامل تشکیل دهنده مدیریت دانش مورد تأیید قرار می گیرد.

زیر متغیرهای تشکیل دهنده رهبری شامل تحول گرا، تبادل گرا، عدم مداخله گر هستند که با توجه به اینکه بار عاملی مربوط به این زیر متغیرها به ترتیب برابر با  $0.57$ ،  $0.69$ ،  $0.7$  و بزرگتر از  $0.4$  می باشند. بنابراین این زیر متغیرها مورد تأیید قرار می گیرند. زیر متغیرهای تشکیل دهنده کارآفرینی سازمانی شامل شایستگی کارآفرینانه، انعطاف پذیری، خلاقیت، پاسخگویی هستند که با توجه به اینکه بار عاملی مربوط به این زیر متغیرهای به ترتیب برابر با  $0.62$ ،  $0.77$ ،  $0.42$ ،  $0.73$  و بزرگتر از  $0.4$  می باشند. بنابراین این زیر متغیرها نیز مورد تأیید قرار می گیرند. با در اختیار داشتن نتایج برآورد مدل، محقق قادر است برازش مدل را مورد ارزشیابی قرار دهد. او از طریق ملاحظه مقادیر شاخص های برازش در مورد برازش آماری مدل قضاوت می شود. شاخص مجذورکای از مهمترین و رایج ترین شاخص هایی است که پژوهشگران برای تعیین موقعیت برازش کلی مدل گزارش می نمایند (داین، ۲۰۰۸). اگر مدل برازش آماری خوبی داشت، این سؤال پیش می آید که تا چه حد پارامترهای برآورد شده به لحاظ اندازه و علامت با مشخصات نظریه مطابقت دارند. در جاهایی که مناسب است، پژوهشگر می تواند با حذف برخی از روابط ساختاری، مدل را ساده تر نماید و اگر برازش خوب نبود توسعه مدل با اضافه نمودن روابط مبتنی بر مفروضه های نظری ممکن است مد نظر قرار گیرد. در صورت هرگونه توسعه یا ساده سازی مدل، پژوهشگر باید استدلال های مبتنی بر نظریه را برای خوانندگان فراهم نماید (هوپر، ۲۰۰۸؛ جئو و همکاران، ۲۰۰۸). در این مدل پس از انجام تحلیل عامل تأییدی، همه بارهای عاملی بزرگتر از  $0.3$  و ضرایب همبستگی میان متغیرهای پنهان کمتر از  $0.9$  مشخص گردید. با توجه به این که حداقل ۳ شاخص برازش (یکی از هر گروه مطلق، تطبیقی و مقتصد) باید در محدوده قابل قبول قرار گیرد (قاسمی، ۱۳۸۹)، در این پژوهش برای ارزیابی مدل از شاخص برازندگی



(GFI<sup>۱</sup>)، شاخص تعدیل یافته برازندگی (AGFI<sup>۲</sup>)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI<sup>۳</sup>)، ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR<sup>۴</sup>)، شاخص برازش نسبی (RFI<sup>۵</sup>) و ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA<sup>۶</sup>) در این مرحله کلیه شاخص‌ها در محدوده قابل قبول قرار دارد. جدول (۴) مقادیر شاخص‌های برازش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقادیر شاخص برازش

شاخص	مقدار	محدوده قابل قبول	وضعیت
AGFI	۰٫۸۹۰	> ۰٫۹	تأیید
RMR	۰٫۰۱۳	< ۰٫۰۵	تأیید
GFI	۰٫۹۳۱	> ۰٫۹	تأیید
NFI	۰٫۸۴۲	> ۰٫۹	تأیید
RFI	۰٫۸۸۸	> ۰٫۹	تأیید
RMSEA	۰٫۰۷۴	< ۰٫۰۸	تأیید

شاخص‌های جزئی برازش (نسبت بحرانی و سطح معنی‌داری آن‌ها) نشان می‌دهند که کلیه ضرایب ساختاری (تأثیر) تمامی متغیرها (فرضیه‌های پژوهش) دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. وزن‌های رگرسیونی<sup>۷</sup> مربوط به ضرایب ساختاری و بارهای عاملی در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. مقادیر بحرانی در سطح معناداری

رابطه متقابل متغیرها	مقدار بحرانی	سطح معناداری	ضریب مسیر	وضعیت
مدیریت دانش > رهبری سازمانی	۴٫۸۵	P<0.001	۰٫۴۹	تأیید
مدیریت دانش > کارآفرینی سازمانی	۲٫۹۶	P<0.001	۰٫۶۱	تأیید
رهبری سازمانی > کارآفرینی سازمانی	۳٫۴۳	P<0.001	۰٫۳۳	تأیید

به منظور بررسی اثر متغیر میانجی رهبری سازمانی بر رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی از آزمون سوئل استفاده می‌شود. آزمون سوئل یکی از رویکردهای پرکاربرد در قبول یا رد فرضیات مربوط به نقش میانجی یک متغیر می‌باشد. که نتایج آن در جدول (۶) ارائه گردیده است. در ادامه فرمول محاسبه آن در رابطه ۱ آورده شده است:

$$t - value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * sa^2) + (a^2 * sa^2)}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول ۶. نتیجه تحلیل اثر غیر مستقیم متغیر میانجی رهبری سازمانی

فرضیه	مقدار آماره	وضعیت
مدیریت دانش > رهبری سازمانی > کارآفرینی سازمانی	۲٫۰۲	تأیید

<sup>۱</sup> Goodness of Fit Index

<sup>۲</sup> Adjusted Goodness of Fit Index

<sup>۳</sup> Normed Fit Index

<sup>۴</sup> Root Mean Squared Residual

<sup>۵</sup> Relative Fit Index

<sup>۶</sup> Root Mean Square Error of Approximation

<sup>۷</sup> Standardized Regression Weights

با توجه به میزان آماره غیرمستقیم سوبل بین متغیرهای بالا که خارج از بازه (۱,۹۶-؛ ۱,۹۶) است؛ لذا فرضیه اثر غیر مستقیم متغیرهای رهبری سازمانی و مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی سازمان خدماتی پذیرفته می‌شود. بنابراین متغیر مدیریت دانش علاوه بر اثر مستقیم، بطور غیر مستقیم و از طریق رهبری سازمانی نیز بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

## ۵. بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق مدل مربوط به مدیریت دانش دارای چهار زیر مجموعه خلق دانش، انتقال دانش، ذخیره دانش و به‌کارگیری دانش است. که بر اساس ادبیات موضوع و مطالعات انجام شده و به‌منظور شفافیت در طراحی پرسشنامه با ترکیب ابعاد مکمل و نزدیک به هم، کلیه ابعاد این مدل در قالب چهار دسته کلی به شرح زیر ارائه گردید، که بار عاملی مربوط به این زیر متغیرها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری سنجیده شد و کیفیت مدل ارزیابی گردید. طبقه‌بندی زیر متغیرها به ترتیب بزرگی بارهای عاملی آن‌ها به صورت زیر می‌باشد:

زیر متغیرهای خلق دانش و ذخیره دانش دارای بیشترین بار عاملی هستند که در رابطه با خلق دانش نشان می‌دهد که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش توجه به شناسایی و خلق دانش لازم و ضروری است و اینکه در وهله اول سازمان باید بداند که "چه می‌داند" و چه دانش و اطلاعاتی در سازمان موجود است. پس از تعیین شکاف‌های دانشی، به تأمین و کسب دانش مورد نیاز از بازارهای داخلی و خارجی نظیر مشتریان، رقبا، همکاران و سایر منابعی که در مرحله شناسایی تعیین شده است پرداخته شود. در رابطه با ذخیره دانش می‌توان این چنین نتیجه گیری کرد که اطمینان یافتن از استفاده مفید دانش در سازمان و به‌کارگیری روش‌های مناسب برای ذخیره و نگهداری و روزآمد کردن دانش به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مزبور از اهمیت بالایی برخوردار است. در این تحقیق با توجه به بار عاملی بالا به عنوان شاخص‌های تشکیل‌دهنده مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفتند. در همین راستا احمدپورداری (۱۳۹۶) عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط را پنج عامل زیرساختی - حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی نام بردند. این نتیجه با نتیجه تحقیق جوکار (۱۳۹۵) و بهبودی و سعادت نیا و دانشمندی (۱۳۹۵) برابری دارد.

در مورد سبک‌های رهبری، سه سبک رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر بررسی شد. نتایج حاصل از تحلیل‌های صورت گرفته در این تحقیق حاکی از رابطه قوی بین مدیریت دانش و سبک رهبری در این سازمان است. هم چنین خلیفه و همکاران (۱۳۸۹) بیان کردند که سبک‌های رهبری همراه با رفتار مشارکتی، اعتماد دوجانبه و احترام به ایده‌ها و احساسات زیردستان با خلق و تسهیم دانش رابطه مستقیم قابل توجهی دارند، در حالی که این رابطه در مورد سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و آمرانه معکوس است. چانگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز رابطه بین آن‌ها را مورد تأیید قرار داده‌اند. در مورد رهبری عدم مداخله‌گر نتایج حاصل از تحلیل‌های انجام شده به وسیله هر نرم‌افزار معناداری رابطه بین رهبری عدم مداخله‌گر و مدیریت دانش را رد می‌کند، بر اساس ادبیات تحقیق نیز این نتیجه قابل استنباط است چرا که اجرای موفق مدیریت دانش نیازمند بعد رهبری فعال و اثربخش است و بروز رفتارهایی مانند اجتناب از دخالت در مسائل مهم، عدم حضور در هنگام نیاز، اجتناب از تصمیم‌گیری و طفره رفتن از پاسخ با سؤالات مهم و جدی از جانب رهبر نمی‌تواند تأثیر مثبتی در اجرای مدیریت دانش داشته باشد.

رابطه بین رهبری و کارآفرینی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که بهره بردن از رهبری سازمانی برای رسیدن به اهداف سازمانی تعیین شده و برای تشویق کارکنان به خودکنترلی و نوآوری باعث خلق محیط پویا و دستیابی سازمان به کارآفرینی سازمانی می‌شود. علمای مدیریت و رفتار سازمانی، موفقیت سازمان‌های امروزی را به نسبت زیاد متکی بر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی می‌دانند. بنابراین به منظور تحقق این امر، باید فعالیت‌های کارآفرینانه را در سازمان‌ها ترویج داد و روحیه کارآفرینی را در مدیران پرورش داده و در نهایت یک محیط کارآفرینانه در سازمان ایجاد نمود. بر اساس نتیجه پژوهش حسنی و همکاران (۱۳۹۵) رهبری و فرهنگ سازمانی، افزایش کارآفرینی و نوآوری محصولات در سازمان را به دنبال دارد. همچنین، رهبر و فرهنگ سازمان در رابطه با یکدیگر به سمت کارآفرینی و نوآوری حرکت می‌کنند.

بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سازمان نیازمند پرورش کارکنانی کارآفرین به منظور ایجاد نوآوری در خدمات و فرایندهای سازمانی می‌باشد. مدیریت دانش می‌تواند خلاقیت و نوآوری کارکنان را ارتقا دهد. همان طور که یافته‌ها نشان داد، مدیریت دانش می‌تواند به رهبری سازمانی کمک کند و نهایتاً به کارآفرینی سازمانی منجر شود. از اینرو، پیشنهادها زیر برای مدیران شعب بانک صادرات هرمزگان در راستای بهبود کارآفرینی سازمانی و رهبری سازمانی ارائه می‌شود:

با توجه به نقش ویژه رهبران در جهت‌دهی کارکنان به سمت همکاری، مشارکت و خلاقیت، می‌بایست سازمان برای ارتقاء توانایی رهبری در مدیران خود سرمایه‌گذاری کند.

می‌بایست نیروهای که شیوه‌های خلاقانه را در کار خود استفاده می‌کنند، مورد تشویق قرار داد. سازمان باید زمینه‌هایی را فراهم کند که کارکنان تجربیات و دانش‌های خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند. لازمه این موضوع این است که کارکنان نسبت به یکدیگر احساس اعتماد، همدلی و انسجام داشته باشند. از آنجا که تحقیق حاضر در میان کارکنان شعب بانک صادرات هرمزگان انجام شد، توصیه می‌شود در سایر سازمان‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان به روشن ساختن سایر زوایای پنهان موضوع کمک شایانی کند و همچنین امکان مقایسه در میان سازمان‌های مختلف را فراهم سازد.

## منابع

- Ahmadi N. (2014). The importance and necessity of knowledge management. *National conference of management and education*. (in Persian)
- Ahmadian, Z; Azizi, M; (2019). Structural analysis of the relationship between transformational leadership and organizational agility with the mediating role of occupational conflict in the health system. *Applied educational leadership*. 2.81 - 96. (in Persian).
- Ahmadpour Dariani, M. (2016). Identifying the success factors of human resource management in small and medium businesses. *Scientific Research Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 10(1), 1-20. doi: 10.22059/jed.2017.62286. (in Persian).
- Aghaei, P and Abdul Rahimian, M H, 2019, the role of knowledge management in improving the performance of organizations, *the fourth international conference on new perspectives in accounting, management and entrepreneurship, Tehran*, (in Persian) .
- Aflaki Fard, H; Nik Farjam, S; Ghale Navi, M; Ezmodeh, Gholam R; (2019). The relationship between organizational entrepreneurship and organizational agility with the mediation of knowledge management (case study: professors of Marvdasht Boys' Technical College). *A new approach in educational management* - 44. 263 to 278. (in Persian).
- Altarawneh, S.J. and Al-Adaileh, R. (2022), "Can knowledge management processes support business transformation? The mediating role of business agility", *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2022-0004>.
- Audretsch, D., Tamvada, J.P.(2023) From entrepreneurship to leadership. *J Technol Transf* 48, 814–820 <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09956-8>
- Ashrafi H. (2017). Components, elements and success factors of knowledge management in the organization. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(2). 721-747 (in Persian).
- Alizadeh, N; Stabler, F; Ansari, H A; (2019). Investigating the relationship between knowledge management and organizational intelligence and organizational agility among managers of Mazandaran University of Medical Sciences. *Cultural management*. 48. 87 - 101. (in Persian).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (Second Ed.). *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Bass, B.M., Avilio, B.J. (2000). "MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form , rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short , 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.

- Behbodhi, MR and Daneshmandi, H and Saadat Nia, Ahmadian. M A (2019). Structural analysis of the relationship between transformational leadership and organizational agility with the mediating role of occupational conflict in the health system. *Practical educational strategies*. 1(2) 81-96. (in Persian).
- Buhagiar, K. and Anand, A. (2021), "Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2672>.
- Daniele S d, Oliveira Archanjo d S, Andreia Maria P S, Fernando Augusto S M & Jorge M. (2020). The influence of leaders' characteristics on the relationship between leadership and knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. 18(4). 462-473.
- Dion, P.A., (2008). Interpreting Structural Equation Modeling Results: A Reply to Martin and Cullen. *Journal of Business Ethics*,. 83:365–368.
- Hasani, M, Bahadri, R, & Kazemzadeh Bitali, M. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational identity with organizational entrepreneurship of faculty members of Tabriz University. *Scientific Research Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 9(3), 433-452. doi: 10.22059/jed.2016.60914. (in Persian).
- Haider, S.A. and Kayani, U.N. (2021), "The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility", *Journal of Knowledge Management*, 25(2). 298-312. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0026>.
- Ghorbinzadeh, V; Roudsaz, H; Sadeghi, M; Sharifzadeh, F;(2018). The model of the effect of individual knowledge management and leadership style on the organizational performance of Tehran Municipality. *tomorrow's management*. 60. 147 - 158. (in Persian).
- Ghasemi,v (2011). Modeling of structural equations in social research using Grapgics Amos, *Tehran, Sociologists publication*. (in Persian).
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990).Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11. 5–15.
- Fadaei Dolat, T; (2022). Investigating the impact of transformational leadership on organizational agility (case study: school principals in Goledar region). *New achievements in humanities studies*, 5 (47). 94 - 102. (in Persian).
- Khalifa Soltani, H; Hosseini, S M; Askari, N; (2019). Empowering leadership styles of knowledge management. *Human resource management researches*. 8. 149 - 166. (in Persian).
- Kalantari, S, (2022), an analysis of the structure of organizational entrepreneurship and the investigation of the role of human resources management in its development, *the 12th International Conference on Management*, World Trade, Economics, Finance and Social Sciences. (in Persian).
- Kazemi, Sa H and Ebrahiminia, A and Abbaszadeh, S, (2018), The role of knowledge leadership in the implementation of knowledge management in the organization, *the second national conference on new developments in the field of science and meta-science, Mashhad*, (in Persian).
- Jokar, F and Mashaikh, F and Metoli, H, (2015), organizational agility to achieve a superior organization, the third national conference on strategies for the development and promotion of educational sciences, psychology, *counseling and education in Iran, Tehran*. (in Persian).
- Madadi F and, Madadi S, (2017), Examining the relationship between organizational entrepreneurship opportunities affecting the feeling of job security, *the first national conference on entrepreneurship, Chalos*, (in Persian).
- Mamabolo, M. Anastacia and Ravjee, Bh. (2019). "The impact of corporate entrepreneurship on service innovation: A case of a South African banking institution." *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*. 17. 15–23.
- Maadi, S, (1401), leadership and management styles in organizations: dimensions, differences and effects, the second international conference of management laboratory and innovative approaches in management and economy, Tehran. (in Persian).
- Mohammad Kazemi, R, Jafari Moghadam, S, & Sohaili, S. (2011). Identifying the impact of organizational climate on innovation (case study: Bank Mellat). *Scientific Research Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 5(2), 67-86. doi: 10.22059/jed.2012.28541. (in Persian).

- Muslimzadeh, N and Khajeh, M, (2022), Challenges and problems of knowledge management implementation in government organizations, *9th Scientific Research Conference on Development and Promotion of Management and Accounting Sciences in Iran, Tehran*. (in Persian).
- Moradi, Z; Fakhraei, M; Azad Aramaki, A; (2022). Investigating the effect of customer knowledge management on customer lifetime value through the mediation of organizational agility (case study: Farsgal Plast Company). *Management science research*. 1. 189 to 209. (in Persian).
- Mu-Yen Ch, Mu-Jung H, Yu-ChenCh.(2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert Systems with Applications*. 36 (4). 8449-8459.
- Noroozali, A; (2022). Examining the role of organizational learning and knowledge management on organizational agility (case study: Shahroud Social Security Organization). *Accounting and management perspective*. 4 (42), 9 to 21. (in Persian).
- Pornthip Ch, Prattana P, Nay ChiKhin Khin O, Sirisuhk R,( 2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7(1).
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I. and Kalyar, M.N. (2021), "Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>.
- Sahibzada, U.F., Janjua, N.A., Muavia, M. and Aamir, S. (2023), "Knowledge-oriented leadership and organizational performance: modelling the mediating role of service innovation, knowledge sharing quality", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2022-0296>.
- Taheri, A; Soltani, I; (2016). Investigating the relationship between transformational leadership and knowledge management in the social security organization of Chaharmahal and Bakhtiari province. *General policy in management*. 26. 91 - 102. (in Persian).
- Türkmendağ, Z. and Tuna, M. (2022), "Empowering leadership and knowledge management: the mediating role of followers' technology use", *Journal of Organizational Change Management*. 35(2). 330-347. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0364>.