

## Investigating the Relationship Between Knowledge-based Leadership and Employee Performance and Empowerment (Study of: Employees of the National Bank of Khuzestan)

Mohsen Ahmadi Nuruddin Vand <sup>1</sup>, Hamid Reza Salmassi <sup>1\*</sup>

1. Department of management, Deh.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Hamid Reza Salmassi

hamidrezasalmassi@gmail.com

**Received:** March 17, 2025

**Accepted:** June 8, 2025

**Published:** Spring 2025

**Citation:** Ahmadi Nuruddin Vand, M. A., Salmassi, H. R. (2025). Investigating the Relationship Between Knowledge-based Leadership and Employee Performance and Empowerment (Study of: Employees of the National Bank of Khuzestan). *Modern Studies in Management & Organization*, 2(1), 49-67.

**Publisher's Note:** JMSMO stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate the relationship between knowledge-based leadership and employee performance and empowerment among employees of the National Bank of Khuzestan. This study is an applied study in terms of its purpose and a descriptive-survey study in terms of data collection. The statistical population of this study is all employees of the National Bank of Khuzestan, 650 people, and the sample size is 242 employees based on the Cochran sample estimation formula. A questionnaire was used to collect data and measure the relationship between the research variables. The structural equation modeling method and SPSS and AMOS statistical analysis software were used to analyze the data. The results of this study show that knowledge-based human resource management has a significant effect on the sustainable performance of employees and the psychological empowerment of human resources, and that psychological empowerment of human resources has a significant effect on the sustainable performance of employees, and finally, knowledge-based leadership has a significant effect on the performance of personnel with the mediating role of individual knowledge management interaction.

**Keywords:** Knowledge-based Leadership, Participation, Knowledge Management, Knowledge-based Personnel, Personnel Performance.

DOI: [10.22034/jmsmo.2025.513040.1020](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2025.513040.1020)

### Extended Abstract

#### Introduction

Knowledge management as a discipline aims to enhance organizational learning by providing strategy, process, and technology. Researchers have emphasized that the conceptualization of knowledge management and related theories have been developed mainly in the West, so non-Western researchers should pay attention to improving the understanding of researchers and practitioners of knowledge management due to differences in economy, society, and processes (Mohsen & Seyed, 2018; Sarwat & Abbas, 2021). The volume of

research has mainly focused on the macro-knowledge aspects of organizations. Measures such as absorptive capacity and core competencies have been less focused on the micro-actor of the network (Abbas et al., 2018). As such, knowledge management processes (capture, storage, sharing, organization, and verification) cannot provide promising results if personnel are not aware (Butt et al., 2019; Tseng & Fan, 2011).

Furthermore, studies show that companies that do not engage their employees in knowledge management are more vulnerable (Butt et al., 2019; Cabrera et al., 2006; Sarwat & Abbas, 2021; Tseng & Fan, 2011). According to one estimate, American companies spend about \$73 billion annually on knowledge management software alone. However, a survey conducted by the American Center for Productivity and Quality found that the average cost of knowledge management programs per employee is \$1,169 (\$369 to \$1,538, median at 75th percentile). Despite such a huge investment, Fortune 500 companies lose about \$31.5 billion annually due to knowledge management failures (Bryant, 2003). Asian countries experience more damage due to their weak knowledge management practices and systems (Cabrera et al., 2006).

So far, limited studies have been conducted on knowledge-based leadership and employee performance; but none of them have examined the moderating role of knowledge empowerment and the mediator of knowledge management interaction. Therefore, according to the aforementioned materials and in accordance with the research results, it has been proven that there are still many gaps in theoretical knowledge in this regard.

### **Theoretical framework**

A knowledge-based leader can be defined as someone who provides a supportive environment for subordinates at all levels of an organization (Spreitzer, 1995). A knowledge-based leadership behavior has elements such as effective communication, knowledge, skills, and experience through which a leader conveys organizational vision and performance expectations (Mohsen & Seyed, 2018). Skrim (2000) first used the term in his book "Developing a Knowledge Strategy," but did not explain what knowledge leadership means in terms of a behavior (Popli & Rizvi, 2016). Furthermore, Martin de Castro et al. (2011) examined the moderating role of knowledge-based leadership in the relationship between knowledge discovery and innovation, but did not use any specific definition of knowledge-based leadership. Later, Maby et al. (2012) defined knowledge leadership as "any collective or individual attitude or action, observed or attributed, that leads to the creation, extraction, sharing, and use of new and significant knowledge in a way that ultimately results in a change in collective thinking and outcomes." Knowledge leadership, a combination of managerial (i.e., transactional) and visionary (i.e., transformational) leadership styles, helps to disseminate knowledge and motivate employees to perform at optimal levels (Bryant, 2003). Therefore, knowledge leaders should be recognized not only as motivators but also as facilitators in sourcing, creating, transforming, and using knowledge to enhance the performance of knowledge-based personnel (Bryant, 2003; Carasco-Saul et al., 2015).

Researchers have defined performance as the level of productivity that a knowledge-based employee demonstrates. Borman and Motowidlo (1993) show that employees exhibit two types of behavior: task-related (i.e., achieving job-related goals) and contextual performance (i.e., efforts that go beyond role requirements) (Borman & Motowidlo, 1993).

### **Methodology**

This research is applied in terms of purpose and is descriptive-survey research in terms of data collection. The statistical population of this research is all employees of the National Bank of

Khuzestan, 650 people, and the statistical sample size is 242 employees based on the Cochran sample estimation formula. A questionnaire was used to collect data and measure the relationship between research variables. Cronbach's alpha method was used to ensure the reliability of the research constructs. The Cronbach's alpha coefficient value must be at least 70 or more for an item to be used in the research collection tool. As can be seen in Table 1, the Cronbach's alpha coefficient values are greater than 0.7, which indicates that the research constructs have appropriate reliability. Also, confirmatory factor analysis and factor loadings were used to measure the validity of the tool used in the research using SPSS22 software.

### **Discussion and Results**

In this study, structural equation modeling method and SPSS22 and AMOS statistical analysis software were used to analyze the data. First, the Kolmogorov-Smirnov test was used to examine the normality or non-normality of the data, and the test revealed that the research data had a normal distribution at a confidence level of 95% and an error of 5%. Also, the fitting of the conceptual model and the measurement model was carried out using the Chi-square/degree of freedom indices, the root mean square error fit, the root mean square residual fit, the normalized fit, the unnormalized fit, the comparative fit index, the incremental fit index, the goodness of fit, and the adjusted goodness of fit through AMOS software.

### **Conclusion**

Today, personnel performance in companies is of great importance as an important factor in creating long-term sustainable growth and development of organizations. The job performance of personnel in these companies can help create and maintain a suitable environment for innovation, technological development, and knowledge promotion, and differentiate the competitive conditions against competitors. In fact, the existence of a strong and hard-working work group that consistently performs well can lead to the creation of trust and positive relationships with society and individuals. Research has shown that many structural and behavioral factors affect the sustainable performance of employees. Therefore, the purpose of this study is to examine the effect of knowledge-based leadership on personnel performance.

### **Contribution of authors**

All authors have participated in this research in equal proportion.

### **Ethical approval**

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

### **Conflict of interest**

No conflicts of interest are declared by the authors.

# مطالعات نوین در مدیریت و سازمان

سال دوم، شماره اول، بهار ۱۴۰۴ - صفحه ۶۷-۴۹

Homepage: <https://www.jmsmo.ir> - eISSN: 3092-6920

## بررسی رابطه رهبری دانش محور بر عملکرد و توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک ملی خوزستان)

محسن احمدی نورالدین وند<sup>۱</sup>، حمید رضا سلماسی<sup>۱\*</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

**چکیده:** هدف این پژوهش، بررسی رابطه رهبری دانش محور بر عملکرد و توانمندسازی کارکنان در بین کارکنان بانک ملی خوزستان است. این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها، پژوهشی با رویکرد توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان بانک ملی خوزستان به تعداد ۶۵۰ نفر و حجم نمونه آماری بر اساس فرمول تخمین نمونه کوکران ۲۴۲ نفر از کارکنان است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و سنجش ارتباط میان متغیرهای پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای تحلیل آماری SPSS و AMOS استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی دانش محور بر عملکرد پایدار کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی تأثیری معنادار دارد و توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیری معنادار دارد و در نهایت رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با نقش میانجی تعامل مدیریت دانش فردی تأثیری معنادار دارد.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: حمیدرضا سلماسی  
hamidrezasalmassi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۸

تاریخ انتشار: بهار ۱۴۰۴

**واژگان کلیدی:** رهبری دانش‌محور، مشارکت، مدیریت دانش، پرسنل دانش محور، عملکرد پرسنل.

DOI: [10.22034/jmsmo.2025.513040.1020](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2025.513040.1020)

استناد: احمدی نورالدین‌وند، محسن و سلماسی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). بررسی رابطه رهبری دانش محور بر عملکرد و توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک ملی خوزستان). فصلنامه مطالعات نوین در مدیریت و سازمان، ۲(۱)، ۶۷-۴۹.

### مقدمه

هدف مدیریت دانش به عنوان یک رشته، افزایش یادگیری سازمانی با ارائه استراتژی، فرآیند و فناوری است. محققان تأکید کرده‌اند که مفهوم‌سازی مدیریت دانش و نظریه‌های مرتبط با آن عمده‌تاً در غرب توسعه یافته‌اند، بنابراین محققان غیرغربی باید به بهبود درک محققان و دست‌اندرکاران از مدیریت دانش به دلیل تفاوت در اقتصاد، جامعه و فرآیندها توجه کنند (Mohsen & Seyed, 2018; Sarwat & Abbas, 2021). حجم تحقیقات عمده‌تاً بر جنبه‌های کلان دانش سازمان‌ها متمرکز شده است. اقداماتی مانند ظرفیت جذب و شایستگی‌های اصلی، و کمتر بر روی بازیگر

یادداشت ناشر: JMSMO درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند.

منتشر شده توسط مرکز تحقیقات مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش بنیان. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

خرد شبکه متمرکز بوده است (Abbas et al., 2018). به این ترتیب، فرآیندهای مدیریت دانش (گرفتن، ذخیره سازی، اشتراک گذاری، سازماندهی، و راستی‌آزمایی) نمی‌تواند نتایج امیدوارکننده‌ای را در صورت عدم آگاهی پرسنل ارائه دهد (Butt et al., 2019; Tseng & Fan, 2011).

علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که کارکنان خود را درگیر مدیریت دانش نمی‌کنند، آسیب پذیرتر هستند (Butt et al., 2019; Cabrera et al., 2006; Sarwat & Abbas, 2021; Tseng & Fan, 2011). بر اساس یک برآورد، شرکت‌های آمریکایی سالانه حدود ۷۳ میلیارد دلار تنها بر روی نرم افزار مدیریت دانش هزینه می‌کنند. با این حال، یک نظرسنجی انجام شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا نشان داد که میانگین هزینه برنامه‌های مدیریت دانش برای یک کارمند ۱۱۶۹ دلار (۳۶۹ دلار تا ۱۵۳۸ دلار، متوسط در صدک ۷۵) است. علیرغم چنین سرمایه‌گذاری عظیمی، شرکت‌های فورچون سالانه حدود ۳۱.۵ میلیارد دلار ضرر می‌کنند که به دلیل شکست مدیریت دانش می‌باشد (Bryant, 2003). کشورهای آسیایی، آسیب‌های بیشتری را تجربه می‌کنند که به دلیل شیوه‌ها و سیستم‌های مدیریت دانش ضعیف در آنها است (Cabrera et al., 2006).

رهبری دانش محور در میان بسیاری دیگر از سبک‌های رهبری، برجسته باقی مانده است؛ زیرا در درجه اول بر تعامل مدیریت دانش تمرکز دارد. مانند ایجاد، ذخیره سازی و کاربرد دانش و ادبیات در حال ظهور در مورد رهبری دانش محور که به یک پیوند قوی در سازمان‌ها بین رهبری دانش محور و عملکرد مالی شرکت‌ها تبدیل شده است. زیرا چنین رهبرانی به نوآوری بیشتر، و در نتیجه ابتکارات اکتشاف و بهره برداری دانش تمایل دارند (Mohsen & Seyed, 2018; Naqshbandi & Jasimuddin, 2018).

پژوهش‌ها ثابت کرده‌اند در شرکت‌های بسیاری، رهبری دانش محور بر عملکرد سازمانی و فردی بیشترین تأثیر ممکن را دارند. رهبری دانش محور می‌تواند بهبود عملکرد کارکنان را با توسعه شایستگی‌ها، انگیزش و رضایت کارکنان همکاری و اشتراک دانش و توانمندسازی کارکنان تسهیل کند. افزون بر این شیوه‌های رهبری مبتنی بر دانش برای افزایش ایجاد اشتراک و استفاده از دانش در سازمان، در راستای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان طراحی شده‌اند. در واقع رهبری دانش محور با شیوه پر کردن شکاف‌های دانش سازمان به جای موقعیت‌های باز آن، توسعه فعال شایستگی کارکنان به جای نظارت بر عملکرد و ارائه پاداش برای فعالیت‌های افزایش مدیریت دانش به جای تحقق اهداف مالی کوتاه مدت تمرکز دارد.

با وجود این شیوه‌های رهبری مبتنی بر دانش مانند آموزش روشمند و فرصت‌های توسعه، توانمندسازی، فرآیندهای دانش پویا و یادگیری، اعتماد و تعهد سازمانی، ارتقای انگیزه کاری، پاداش‌های مالی و غیر مالی به عنوان تقویت کننده‌های مهم رفتار کارکنان عمل می‌کنند که به نوبه خود میزان بهره‌وری، سطح یادگیری، عملکرد سازمان و کارکنان را افزایش می‌دهند.

افزون بر رهبری دانش محور، توانمندسازی منابع انسانی بر پیش‌بینی و فرآیند عملکرد هر سازمان و هر یک از کارکنان از طریق مؤلفه‌های معناداری، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی تأثیرگذار است. مفهوم توانمندسازی یک فرآیند

ذهنی، شناختی و نگرشی است که به کارکنان کمک می‌کند از طریق ایجاد انگیزه با افزایش کارآمدی شخصی، ارتقای شایستگی و خودمختاری برای انجام وظایف خود بکوشند. افزون بر این، وظایف به نوعی مرتبط و معنادار تلقی می‌شوند و کارکنان احساس می‌کنند در رابطه با آنها حق انتخاب دارند. از سوی دیگر، مفهوم توانمندسازی در سطح منابع انسانی و فردی، توانایی فرد برای احساس مسئولیت در زندگی خود است و در سطح شرکتی، فرصتی است تا کارکنان در انجام وظایف خود کارآمدتر باشند و چالش‌هایی خلاقانه را در کار و فعالیت‌های روزانه خود انجام دهند. توانمندسازی افراد به طور مثبت بر توسعه عملکردهای آنها در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تأثیر می‌گذارد و امکان بهبود مستمر عملکرد را فراهم می‌کند. افزون بر این توانمندسازی منابع انسانی شامل عناصری مانند احساس قدرت، احساس اهمیت، خودکارآمدی و خودشکوفایی است که می‌توانند بهبود عملکرد کارکنان را با افزایش رضایت شغلی، انگیزه کاری و ارتقای نگرش مثبت کارکنان تسهیل کنند و در نهایت به بهبود عملکرد کارکنان منجر شوند.

تاکنون مطالعاتی محدود در ارتباط با رهبری دانش محور و عملکرد پرسنل انجام شده اند؛ اما هیچ کدام از آنها نقش تعدیلگر توانمندسازی دانش و میانجی تعامل مدیریت دانش را بررسی نکرده است. بنابراین با توجه به مطالب یاد شده و مطابق با نتایج پژوهش‌ها ثابت شده است هنوز شکاف‌های زیادی در دانش نظری در این ارتباط وجود دارد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری دانش محور

رهبر دانش محور را می‌توان به عنوان فردی تعریف کرد که محیط حمایتی را برای زیردستان در تمام سطوح یک سازمان فراهم می‌کند (Spreitzer, 1995). یک رفتار رهبری دانش محور دارای عناصری مانند ارتباطات مؤثر، دانش، مهارت‌ها و تجربه است که از طریق آنها یک رهبر چشم‌انداز سازمانی و انتظارات عملکرد را منتقل می‌کند. اسکریم<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) برای اولین بار از این اصطلاح در کتاب «توسعه یک استراتژی دانش» استفاده کرد، اما توضیح نداد که رهبری دانش از نظر یک رفتار به چه معناست (Popli & Rizvi, 2016). علاوه بر این، مارتین د کاسترو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نقش تعدیل کننده رهبری دانش محور را در رابطه بین اکتشاف دانش و نوآوری بررسی کردند، اما از هیچ تعریف خاصی از رهبری دانش محور استفاده نکرده‌اند. بعدها، مابی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) رهبری دانش محور را «هر نوع نگرش یا اقدام مشترک یا فردی، مشاهده شده یا نسبت داده شده که دانش جدید و مهمی را به ایجاد، استخراج، به اشتراک گذاشتن و استفاده به گونه‌ای که در نهایت تغییری در تفکر و نتایج جمعی به همراه دارد» تعریف می‌کند. رهبری دانش محور، ترکیبی از سبک رهبری مدیریتی (یعنی معاملاتی) و رویایی (یعنی تحول‌گرا)، به انتشار دانش و ایجاد انگیزه در کارکنان برای عملکرد در سطوح بهینه کمک می‌کند (Bryant, 2003). بنابراین، رهبران دانش محور نه تنها باید به عنوان محرک،

<sup>1</sup> Skyrme

<sup>2</sup> Martin-de Castro

<sup>3</sup> Mabey

بلکه به عنوان تسهیل کننده در منبع یابی، ایجاد، تبدیل و استفاده از دانش برای تقویت عملکرد پرسنل دانش محور شناخته شوند (Bryant, 2003; Carasco-Saul et al., 2015).

#### تعامل مدیریت دانش

درگیری مدیریت دانش میزان درک شده از درگیری فرد در فعالیتهای مدیریت دانش در یک سازمان است (Cabrera et al., 2006; Tseng & Fan, 2011). مفهوم تعامل مدیریت دانش در مراحل اولیه خود است و حتی پس از یک دهه توجه نسبتاً کمی به خود جلب کرده است (Cabrera et al., 2006).

#### توانمندسازی پرسنل دانش محور

کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) توانمندسازی را به عنوان «فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در بین اعضای سازمان از طریق شناسایی شرایطی که ناتوانی را تقویت می‌کنند، و از طریق حذف آن‌ها با شیوه‌های رسمی سازمانی و تکنیک‌های غیررسمی ارائه اطلاعات کارآمدی» تعریف کرده‌اند. نیروی کار توانمند منابع سازمانی را به روشی بهتر کنترل می‌کند و از آنها به طور موثر برای ایجاد یک تغییر مثبت استفاده می‌کند. از آنجایی که کارکنان توانمند احساس استقلال و استقلال بیشتری می‌کنند، ممکن است به تقویت تعامل مدیریت دانش و عملکرد شغلی در میان پرسنل دانش محور کمک کند (Abbas et al., 2018).

#### عملکرد پرسنل دانش محور

محققین عملکرد را به عنوان سطح بهره‌وری که یک پرسنل دانش محور در آن نشان می‌دهد تعریف کرده‌اند. بورمن و موتوویدلو (۱۹۹۳) نشان می‌دهند که کارکنان دو نوع رفتار از خود نشان می‌دهند که مربوط به وظیفه است (یعنی دستیابی به شغل اهداف مرتبط) و عملکرد زمینه‌ای (یعنی تلاش‌هایی که فراتر از الزامات نقش است) (Borman & Motowidlo, 1993).

#### بررسی ادبیات و توسعه فرضیه‌ها

##### رهبری دانش محور و عملکرد پرسنل دانش محور

محققان نشان داده‌اند که نقش یک رهبر در مدیریت دانش در محل کار بسیار مهم است (Bryant, 2003). به عنوان مثال، شمیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که رهبری دانش محور برای تقویت رفتارهای مدیریت دانش و مشارکت کاری در بین پرسنلان ضروری است (Bandura, 1991).

<sup>۱</sup> Shamim

از آنجایی که چندین مشکل می‌تواند در حین انجام رفتارهای خاص مانع راه رهبر شود، خودکارآمدی می‌تواند ابزاری برای غلبه بر این موانع فراهم کند (Bandura, 1991). علاوه بر این، شواهد اولیه حاکی از رابطه مثبت رهبری دانش محور با کارکنان است. اخیراً رحمان و اقبال<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) تأثیر مثبت رفتارهای رهبری دانش محور را بر عملکرد سازمانی دریافته‌اند (Rahman & Iqbal, 2020). به طور مشابه، رودایون و کورداب<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نیز تأثیر مثبت رهبری دانش محور را بر روی عملکرد سازمانی در شرکت‌های حسابرسی و مشاوره خاورمیانه یافتند. در همین راستا لطیف<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) اثر مثبت رهبری دانش محور بر موفقیت پروژه را نشان داد (Latif et al., 2021).

### نقش میانجی تعامل مدیریت دانش

ادبیات نشان می‌دهد که رهبران به توسعه مشارکت شغلی کارکنان و پرورش فرهنگ حامی دانش کمک می‌کنند (Carasco-Saul et al., 2015). رهبری دانش محور تعامل عملکرد پرسنل را در بین پرسنل دانش محور تحریک می‌کند که به آنها کمک می‌کند تا به اهداف مرتبط با کار خود دست یابند. یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبری دانش محور تشویق مشارکت کاری فردی از طریق راهنمایی و آموزش است (Latif et al., 2021). از نظریه شناختی اجتماعی استفاده می‌کنیم تا پیشنهاد کنیم که رهبری دانش محور عملکرد پرسنل را از طریق تعامل عملکرد پرسنل افزایش می‌دهد. نظریه شناختی اجتماعی نشان می‌دهد که کسب دانش یا مشارکت یک فرد تحت تأثیر مشاهده دیگران در چارچوب تعاملات اجتماعی و تجربیات درون یک سازمان است (Shamim et al., 2019). کارکنان رویدادهای محیط کار خود را از طریق نشانه‌های اجتماعی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط رهبران منتقل می‌شود درک می‌کنند، آن رویدادها را معنا می‌کنند و نگرش‌ها و رفتارهای خود را بر این اساس هدایت می‌کنند (Popli & Rizvi, 2016).

پرسنل دانش محور که رهبران خود را دانش محور می‌دانند ممکن است یاد بگیرند که در فعالیتهای عملکرد پرسنل شرکت کنند. پرسنل دانش محور باید عملکرد خود را با انتظارات رهبران خود مقایسه کنند و سعی کنند مطمئن شوند که نگرش‌ها و رفتارهای آنها با انتظارات رهبران سازگار است (Shamim et al., 2019). علاوه بر این، رهبران دانش محور از پاداش‌ها برای تشویق زیردستان خود برای درگیر شدن در فعالیتهای مدیریت دانش استفاده می‌کنند (Butt et al., 2019). هنگامی که پرسنل دانش محور خود را برای انجام برخی وظایف مدیریت دانش (مانند جذب دانش، اشتراک گذاری و دسترسی به دارایی‌های دانش) درگیر می‌کنند، به آنها در بهبود عملکرد شغلی کمک می‌کند. مشارکت در فعالیتهای دانش می‌تواند پرسنل را از طریق اکتشاف و بهره‌برداری از دانش به دانش ضروری مجهز کند که می‌تواند برای آنها در عملکرد بهتر در شغلشان مفید باشد (Grant, 1996). علاوه بر این، مشارکت در فعالیتهای مدیریت دانش منجر به توسعه مهارت‌های مرتبط با شغل و ارتقای دانش می‌شود که پیش‌نیازی برای دستیابی به اهداف مرتبط با کار

<sup>1</sup> Rehman & Iqbal

<sup>2</sup> Raudeliuniene & Kordab

<sup>3</sup> Latif

است (Matzler & Mueller, 2011). بنابراین، مشاهده می‌شود که رهبری دانش محور بر پرسنل تأثیر بگذارد تا در فعالیت‌های عملکرد پرسنل شرکت کنند، که به نوبه خود به آنها در بهبود عملکرد کاری خود کمک می‌کند.

#### نقش تعدیل کننده توانمندسازی پرسنل دانش محور

رهبران دانش گرا تمایل دارند تا مشارکت در مدیریت دانش را در میان پرسنل تقویت کنند. پیشنهاد می‌شود که این تأثیر بیشتر به سطح توانمندی درک شده توسط پرسنل دانش محور بستگی دارد. توانمندسازی یک حالت روانشناختی است که از ادراک کارکنان از داشتن حق انتخاب در شروع و تنظیم اقدامات و شکل دادن به نقش‌های کاری آنها سرچشمه می‌گیرد (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). شواهد اولیه حاکی از آن است که توانمندسازی رابطه مثبتی با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی مطلوب دارد (Bryant, 2003).

علاوه بر این، یک متاآنالیز همچنین نشان می‌دهد که کارکنان توانمند با اختیارات و مسؤلیت‌های تفویض شده عملکرد بهتری از خود نشان دادند (Lee et al., 2018). اگر پرسنل توانمند نباشند، ممکن است رهبری دانش محور در تشویق پرسنل دانش محور به مشارکت در طرح‌های عملکرد پرسنل موفق نباشد. این به این دلیل است که پرسنل کم توان ممکن است رفتار رهبران خود را به روشی مثبت درک نکنند (Lee et al., 2018). بعلاوه، پرسنلی که درک پایینی از توانمندی دارند، خود را بی‌کفایت می‌بینند و قادر به تأثیرگذاری معنادار بر شغل و محیط کاری خود نیستند (Spreitzer, 1995). بنابراین، ممکن است در فعالیت‌های مدیریت دانش شرکت نکنند. علاوه بر این، پرسنل با توانمندی پایین نسبت به نقش‌های کاری خود ناامید و نامطمئن می‌شوند و ممکن است به طور موثر در عملکردهای مدیریت دانش شرکت نکنند. بنابراین، پرسنلی که سطح بالایی از توانمندسازی را تجربه می‌کنند، ممکن است در مقایسه با پرسنلی که سطوح پایینی از توانمندسازی را تجربه می‌کنند، فعالیت‌های عملکرد پرسنل بیشتری را زمانی که سرپرستان آنها رهبری دانش محور را نشان می‌دهند، انجام دهند. با هم، ما استدلال می‌کنیم که یک رابطه مثبت بین تعامل رهبری دانش محور و عملکرد پرسنل در صورت توانمندسازی بالا قوی تر خواهد بود.

#### پیشینه پژوهش

قادری و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر رفتار کارآفرینانه کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های شهرستان فومن)، پرداخته‌اند. نتایج نشان داد سبک رهبری دانش محور بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رفتار کارآفرینانه آنها در محیط کار تأثیر مثبت دارد. تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز بر رفتار کارآفرینانه آنها تأیید شد. همچنین، نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری دانش محور و رفتار کارآفرینانه کارکنان مورد تأیید قرار گرفته است (Ghaderi et al., 2013).

پیرایش و رستگاریا (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت تغییر بر عملکرد شغلی و توانمندسازی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی زنجان، پرداخته‌اند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که راهبردهای مدیریت تغییر بر عملکرد شغلی و توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (Pirayesh & Rastegarnia, 2023).

مقدم و ترابی (۱۳۹۹) به بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کمیته امداد شهرستان ملایر و همدان)، پرداخته‌اند. تحقیق با هدف بررسی رابطه نقش رهبری دانش محور بر توانمندسازی کارکنان در کمیته امداد شهرستان ملایر و همدان صورت پذیرفت. نتایج حاکی از آن است که داده‌ها نرمال بوده و بین رهبری دانش محور و توانمندسازی کارکنان کمیته امداد شهرستان ملایر و همدان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (Moghadam & Torabi, 2019).

لی و ها<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش محور بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی، پرداخته‌اند. هدف پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش محور بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی دانش محور بر عملکرد پایدار کارکنان و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی تأثیری معنادار دارد و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیری معنادار دارد و در نهایت، مدیریت منابع انسانی دانش محور بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی تأثیری معنادار دارد (Le & Ha, 2023).

هارب و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) به تحلیل تأثیر رهبری دانش محور، مدیریت دانش مشتری و کیفیت نوآوری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در کنیا پرداخته‌اند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رهبری دانش محور، مدیریت دانش مشتری و کیفیت نوآوری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در کنیا تأثیر معنی‌داری دارد (Harb et al., 2023).

آفرام و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان و تعهد شغلی بر عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که توانمندسازی کارکنان و تعهد شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد (Afram et al., 2022).

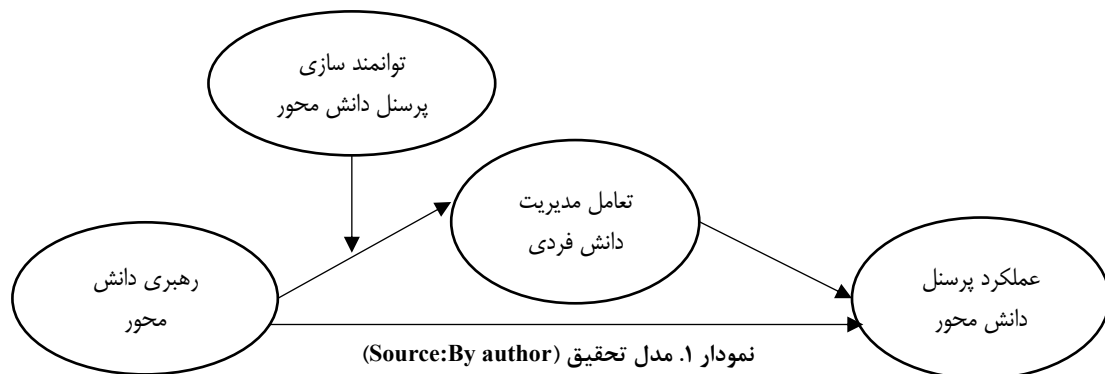
### مدل مفهومی پژوهش

مدل تحقیق پیشنهادی در نمودار شماره ۱ ارائه شده است.

<sup>1</sup> Le & Ha

<sup>2</sup> Harb & et al.

<sup>3</sup> Afram & et al.



### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها پژوهشی با رویکرد توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان بانک ملی خوزستان به تعداد ۶۵۰ نفر و حجم نمونه آماری بر اساس فرمول تخمین نمونه کوکران ۲۴۲ نفر از کارکنان است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و سنجش ارتباط میان متغیرهای پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. معیارهای پرسش‌نامه برای سنجش متغیر رهبری دانش محور از کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، متغیر توانمندسازی منابع انسانی از اسپریتزر و میسرا اقتباس شده از تیمور نژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹)، متغیر عملکرد پرسنل دانش محور از زید و همکاران (۲۰۱۸) و متغیر تعامل مدیریت دانش فردی ملک و همکاران (۲۰۲۳) استخراج شده‌اند. برای اطمینان از پایایی سازه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ باید حداقل ۷۰ یا بیشتر باشد تا یک گویه بتواند در ابزار گردآوری پژوهش استفاده شود. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد سازه‌های پژوهش پایایی مناسبی دارند. همچنین، برای سنجش روایی ابزار استفاده شده در پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی و بارهای عاملی به کمک نرم افزار SPSS22 استفاده شد که مقادیر به دست آمده از آن بیشتر از عدد ۰/۵ هستند. از این رو سازه‌های پژوهش روایی مناسبی دارند. نتایج آماری پایایی سازه‌های پژوهش از روش تعیین ضرایب آلفای کرونباخ و روایی پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی تأییدی و بارهای عاملی به شرح جدول‌های ۱ و ۲ به دست آمده است.

### فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اول: رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل تأثیر دارد.
- فرضیه دوم: توانمندسازی کارکنان بر عملکرد پرسنل تأثیر دارد.
- فرضیه سوم: رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با توجه به نقش میانجی تعامل مدیریت دانش فردی تأثیر دارد.
- فرضیه چهارم: رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با توجه به نقش تعدیلگر پرسنل دانش محور تأثیر دارد.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ (Source:By author)

| متغیر                    | تعداد گویه | ضریب آلفای کرونباخ |
|--------------------------|------------|--------------------|
| رهبری دانش محور          | ۴          | ۰/۷۷۸              |
| توانمندسازی منابع انسانی | ۱۰         | ۰/۷۵۹              |
| عملکرد پرسنل دانش محور   | ۵          | ۰/۸۳۷              |
| تعامل مدیریت دانش فردی   | ۳          | ۰/۸۰۹              |

جدول ۲. مقادیر ضرایب بارهای عاملی با نرم افزار SPSS22 (Source:By author)

| متغیر                    | علامت اختصاری | بار عاملی | سطح معناداری |
|--------------------------|---------------|-----------|--------------|
| رهبری دانش محور          | Q1            | ۰.۷۳۳     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q2            | ۰.۷۸۷     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q3            | ۰.۶۲۴     | ۰.۰۰۱        |
|                          | Q4            | ۰.۶۴۸     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q5            | ۰.۷۱۶     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q6            | ۰.۵۸۵     | ۰.۰۰۲        |
|                          | Q7            | ۰.۵۳۳     | ۰.۰۰۱        |
|                          | Q8            | ۰.۶۳۹     | ۰.۰۰۰        |
| توانمندسازی منابع انسانی | Q9            | ۰.۷۲۶     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q10           | ۰.۵۱۱     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q11           | ۰.۶۹۳     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q12           | ۰.۶۰۳     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q13           | ۰.۷۳۵     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q14           | ۰.۶۰۱     | ۰.۰۰۱        |
|                          | Q15           | ۰.۶۷۶     | ۰.۰۰۱        |
|                          | Q16           | ۰.۶۶۳     | ۰.۰۰۰        |
| عملکرد پرسنل دانش محور   | Q17           | ۰.۷۸۲     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q18           | ۰.۸۱۱     | ۰.۰۰۲        |
|                          | Q19           | ۰.۶۴۸     | ۰.۰۰۰        |
|                          | Q20           | ۰.۷۳۲     | ۰.۰۰۰        |
| تعامل مدیریت دانش فردی   | Q21           | ۰.۷۵۱     | ۰.۰۰۱        |
|                          | Q22           | ۰.۷۶۳     | ۰.۰۰۰        |

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم افزارهای تحلیل آماری SPSS22 و AMOS استفاده شده است. ابتدا برای بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد و با انجام آزمون مشخص شد داده‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد دارای توزیع نرمال هستند. نتایج آزمون‌های یادشده به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف (KS) (Source:By author)

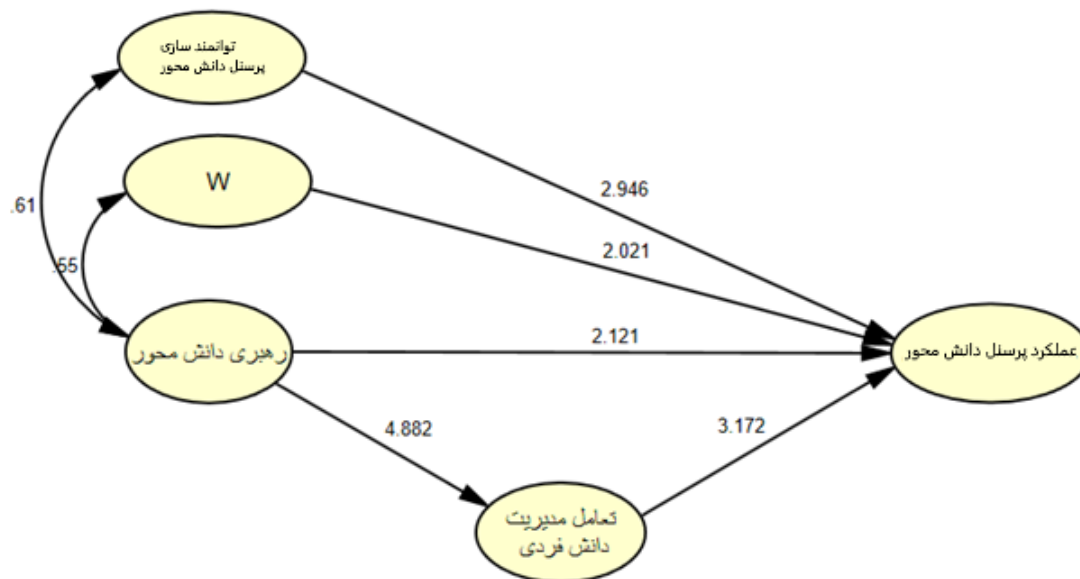
| متغیر                    | آزمون کو لموگروف - اسمیرنوف (KS) | مقدار خطا | نتیجه آزمون |
|--------------------------|----------------------------------|-----------|-------------|
| رهبری دانش محور          | ۰.۱۱                             | ۵ درصد    | نرمال       |
| توانمندسازی منابع انسانی | ۰.۲۵                             | ۵ درصد    | نرمال       |
| عملکرد پرسنل دانش محور   | ۰.۱۶                             | ۵ درصد    | نرمال       |
| تعامل مدیریت دانش فردی   | ۰.۲۴                             | ۵ درصد    | نرمال       |

همچنین، برازش مدل مفهومی و مدل اندازه گیری با استفاده از شاخص‌های کای دو/ درجه آزادی، برازندگی ریشه میانگین مربعات خطا، ریشه میانگین باقی مانده‌ها، برازش هنجار شده، برازش هنجار نشده، شاخص برازش مقایسه‌ای، شاخص برازش فزاینده، نیکویی برازش و نیکویی برازش تعدیل شده از طریق نرم افزار آموس انجام شده است. مقادیر اولیه برازش مدل در جدول شماره ۴ آورده شده است.

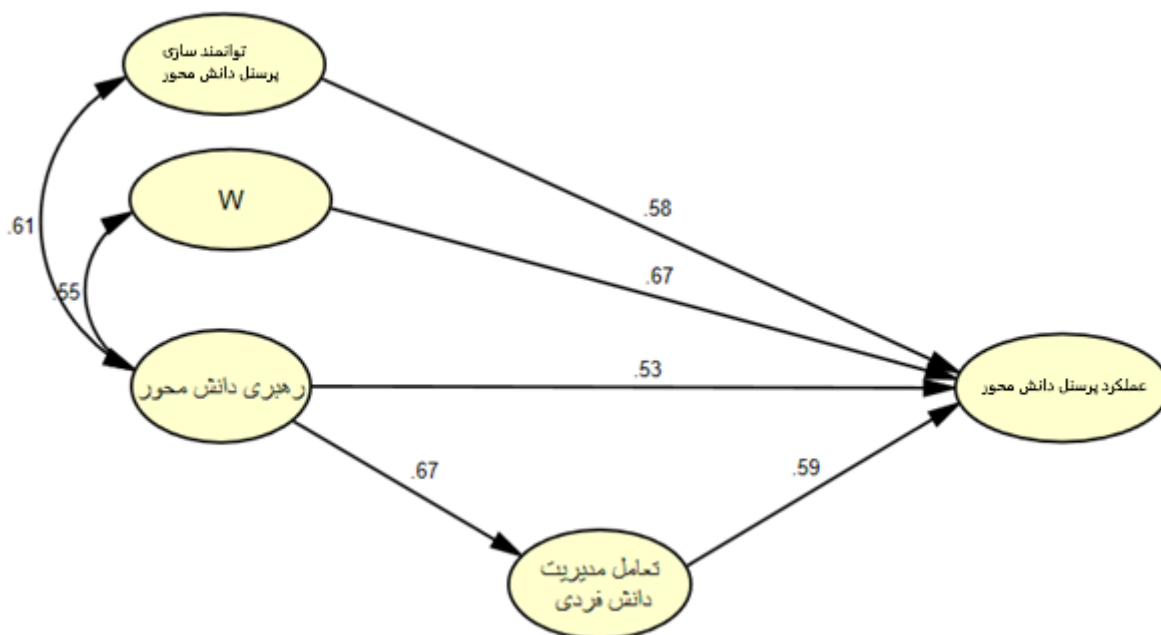
جدول ۴. نتایج برازش مدل پژوهش (Source:By author)

| میزان استاندارد | میزان محقق شده | متغیر                                   |
|-----------------|----------------|---|
| کمتر از ۳       | ۲.۵۷           | شاخص کای دو درجه آزادی                  |
| کمتر از ۰.۰۸    | ۰.۰۶۳          | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) |
|                 | ۰.۰۷۲          | ریشه میانگین باقی مانده ها (RMR)        |
| بیشتر از ۰.۹    | ۰.۹۵           | برازش هنجار شده (NFI)                   |
|                 | ۰.۹۲           | برازش هنجار نشده (NNFI)                 |
|                 | ۰.۹۳           | برازش مقایسه ای (CFI)                   |
|                 | ۰.۹۳           | برازش فزاینده (IFI)                     |
| بیشتر از ۰.۸    | ۰.۸۰           | نیکویی برازش (GFI)                      |
|                 | ۰.۸۴           | نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)           |

نمودار شماره ۲ ضرایب آماره و نمودار شماره ۳ ضرایب استاندارد (مسیر) را برای مدل پژوهش نشان می‌دهد. از این مدل برای بررسی سطوح معناداری ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش استفاده می‌شود و در صورتی که ضرایب آماره t به دست آمده در سطح خطای ۵ درصد در بازه (۱/۹۶ تا -۱/۹۶) قرار نداشته باشند، می‌توان نتیجه گرفت ارتباطی معنادار بین دو متغیر مکنون مورد آزمون در هر فرضیه وجود دارد.



نمودار ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب (Value-t) (Source:By author)



نمودار ۳. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد (مسیر) (Source:By author)

مطابق نمودارهای ۲ و ۳ مقادیر آماره و بارهای عاملی مدل با استفاده از نرم افزار آموس در جدول ۵ به شرح زیر آمده است.

جدول ۵. مقادیر بارهای عاملی و آماره t (Source:By author)

| متغیر           | علامت اختصاری | بارعاملی | آماره t |
|-----------------|---------------|----------|---------|
| رهبری دانش محور | Q1            | ۰.۸۸     | ---     |

| متغیر                    | علامت اختصاری | بارعاملی | آماره t |
|--------------------------|---------------|----------|---------|
| توانمندسازی منابع انسانی | Q2            | ۰.۷۰     | ۳.۲۴    |
|                          | Q3            | ۰.۹۴     | ۲.۳۳    |
|                          | Q4            | ۰.۷۰     | ۳.۱۸    |
|                          | Q5            | ۰.۷۶     | ---     |
|                          | Q6            | ۰.۸۹     | ۲.۵۹    |
|                          | Q7            | ۰.۷۲     | ۲.۸۸    |
|                          | Q8            | ۰.۷۰     | ۲.۱۷    |
|                          | Q9            | ۰.۶۶     | ۲.۲۱    |
|                          | Q10           | ۰.۹۱     | ۳.۰۹    |
|                          | Q11           | ۰.۸۴     | ۲.۹۹    |
| عملکرد پرسنل دانش محور   | Q12           | ۰.۸۵     | ۲.۳۳    |
|                          | Q13           | ۰.۷۶     | ۲.۶۹    |
|                          | Q14           | ۰.۶۴     | ۲.۰۳    |
|                          | Q15           | ۰.۸۸     | ---     |
|                          | Q16           | ۰.۷۰     | ۲.۷۶    |
|                          | Q17           | ۰.۷۶     | ۲.۴۰    |
|                          | Q18           | ۰.۸۱     | ۳.۰۲    |
| تعامل مدیریت دانش فردی   | Q19           | ۰.۶۹     | ۲.۰۳    |
|                          | Q20           | ۰.۶۴     | ---     |
|                          | Q21           | ۰.۷۳     | ۲.۵۹    |
|                          | Q22           | ۰.۸۹     | ۳.۱۷    |

همچنین، آزمون سوبل برای آزمودن تأثیر میانجیگری متغیر در رابطه بین دو متغیر مستقل و وابسته است. در این آزمون مقدار Z در صورت بیشتر شدن از مقدار  $1/96$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجیگری متغیر را تأیید می‌کند با توجه به آزمون سوبل (سنجش فرضیه سوم) و مقادیر آماره، در جدول ۶ خلاصه نتایج فرضیات مشخص شده است و تمام فرضیات در سطح ۹۵ درصد تأیید و پذیرش می‌شوند.

جدول ۶. نتایج فرضیه‌های پژوهش (Source:By author)

| نتیجه فرضیه | ضریب استاندارد | آماره t | فرضیه‌های پژوهش  |
|-------------|----------------|---------|--|
| تأیید فرضیه | ۰.۵۳           | ۲.۱۲    | رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل تأثیر دارد.  |
| تأیید فرضیه | ۰.۶۷           | ۴.۸۸    | توانمندسازی کارکنان بر عملکرد پرسنل تأثیر دارد.  |
| تأیید فرضیه | ۰.۹۲           | -       | رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با توجه به نقش میانجی تعامل مدیریت دانش فردی تأثیر دارد. |
| تأیید فرضیه | ۰.۶۷           | ۲.۰۲۱   | رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با توجه به نقش تعدیلگر پرسنل دانش محور تأثیر دارد.       |

**فرضیه اول:** رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل تأثیر معنادار دارد.

نتایج فرضیه اول نشان می‌دهد رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با ضریب  $t$  به مقدار  $۲/۱۲$  تأثیری مثبت و معنادار دارد. میزان ضریب استاندارد این فرضیه  $۰/۵۳$  است؛ بنابراین می‌توان گفت اگر سطوح رهبری دانش محور در سازمان به اندازه ۱ واحد بهبود یابد به احتمال ۹۵ درصد عملکرد پرسنل در سازمان به اندازه  $۰/۵۳$  واحد بهبود یا افزایش می‌یابد.

**فرضیه دوم:** توانمندسازی کارکنان بر عملکرد پرسنل تأثیر معنادار دارد.

نتایج فرضیه دوم نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان بر عملکرد پرسنل با ضریب  $t$  به مقدار  $۴/۸۸$  تأثیری مثبت و معنادار دارد. میزان ضریب استاندارد این فرضیه  $۰/۶۷$  است؛ بنابراین می‌توان گفت اگر سطوح توانمندسازی کارکنان در سازمان به اندازه ۱ واحد بهبود یابد به احتمال ۹۵ درصد عملکرد پرسنل در سازمان به اندازه  $۰/۶۷$  واحد بهبود یا افزایش می‌یابد.

**فرضیه سوم:** رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با توجه به نقش میانجی تعامل مدیریت دانش فردی تأثیر معنادار دارد.

نتایج فرضیه سوم نشان می‌دهد رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با نقش میانجی تعامل مدیریت دانش فردی با ضریب استاندارد به اندازه  $۰/۹۲$  تأثیری مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین می‌توان گفت با افزایش سطوح رهبری دانش محور از طریق تعامل مدیریت دانش فردی در سازمان میزان عملکرد پرسنل به صورت مثبت و مستقیم افزایش می‌یابد. **فرضیه چهارم:** رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با توجه به نقش تعدیلگر پرسنل دانش محور تأثیر معنادار دارد.

نتایج فرضیه چهارم نشان می‌دهد رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل با نقش تعدیلگر پرسنل دانش محور با ضریب استاندارد به اندازه  $۰/۶۷$  تأثیری مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین می‌توان گفت با افزایش سطوح رهبری دانش محور از طریق تعامل با پرسنل دانش محور در سازمان میزان عملکرد پرسنل به صورت مثبت و مستقیم افزایش می‌یابد.

## بحث و نتیجه گیری

امروزه عملکرد پرسنل در شرکت‌ها به عنوان عاملی مهم در ایجاد رشد و توسعه پایدار بلند مدت سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. عملکرد شغلی پرسنل در این شرکت‌ها می‌تواند به ایجاد و حفظ فضایی مناسب برای نوآوری، توسعه فناوری و ارتقای دانش کمک و شرایط رقابت پذیری در مقابل رقبا را متمایز کند. در واقع، وجود گروه کاری قوی و پرتلاش که به طور پایدار عملکردی خوب داشته باشد، می‌تواند به ایجاد اعتماد و ارتباط مثبت با جامعه و افراد منجر شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند عوامل ساختاری و رفتاری بسیاری بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر گذار هستند. از این رو، هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر عملکرد پرسنل است.

بنابراین می‌توان گفت رهبری دانش محور با توجه به ارتباطی نزدیک که بین دانش و عملکرد پرسنل وجود دارد، می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقای سازمان و پرسنلان کمک کند. در واقع رهبری سازمان مبتنی بر دانش از طریق ایجاد

فرصت‌های آموزش و یادگیری، اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات، استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مشارکت و یادگیری سازمانی، ارائه فرصت‌های رشد شغلی، ارزیابی عملکرد منظم و بازخورد سازنده و ارتقای توانمندی‌های فردی و گروهی، به بهبود سطوح عملکرد پرسنل منجر می‌شود. همچنین، رهبری دانش محور به ایجاد محیط کاری منعطف و تعاملی مربوط می‌شود که این امر به تشویق همکاری و تعامل بین اعضای گروه، ارتباطات باز و استفاده از فناوری‌های ارتباطی منجر می‌شود. این محیط کار منعطف و تعاملی باعث افزایش رضایت و مشارکت کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد پرسنل می‌شود. رهبری دانش محور با توجه به توانمندی‌ها و دانش منابع انسانی، برای آنها فرصت‌های رشد و پیشرفت فراهم می‌کند که این امر موجب افزایش حس ارزشمندی و اعتماد به نفس پرسنل می‌شود و توانمندسازی روان‌شناختی آنها را تقویت می‌کند. از طرفی بخش رهبری مبتنی بر دانش با ایجاد فضایی برای یادگیری و توسعه کارکنان از طریق ارائه فرصت‌های آموزش و رشد شغلی اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات و تشویق به یادگیری مستمر باعث افزایش توانمندی کارکنان و بهبود عملکرد آنها می‌شود.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Abbas, M., Sajid, S., & Mumtaz, S. (2018). Personal and contextual antecedents of knowledge sharing and innovative performance among engineers. *Engineering Management Journal*, 30(3), 154-164.
- Afram, J., Manresa, A., & Mas Machuca, M. (2022). Investigating the impact of employee empowerment and job commitment on employee performance. *18*(1), 96-119.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Schmitt, N. and Borman, W.C.*, 71-98.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Butt, M. A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M. J., Wang, M., Sumbal, M. S., & Shujahat, M. (2019). Knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes.

- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Ghaderi, H., Akbari, M., & Arshak, Z. (2013). The effect of knowledge-based leadership on the entrepreneurial behavior of employees with the mediating role of psychological empowerment (case study: employees of municipalities in Fouman city). *Improvement and Development Management Studies*, 58(19), 127-142. [In Persian]
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Harb, Y., Alakaleek, W., Shang, Y., & Harb, A. (2023). Analysis of the impact of knowledge-based leadership, customer knowledge management and innovation quality on the performance of small and medium-sized companies. 1-22.
- Latif, K. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. F., & Alam, W. (2021). Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 149-170.
- Le, P. B., & Ha, S. V. (2023). Investigating the impact of knowledge-based human resource management on the sustainable performance of employees with the mediating role of psychological empowerment of human resources.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.
- Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing—Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317-329.
- Moghadam, Z., & Torabi, S. (2019). Investigating the effect of knowledge-based leadership on employee empowerment (Case study: Malayer and Hamadan relief committees). *Journal of Executive Management*, 6(11), 35-58. [In Persian]
- Mohsen, M., & Seyed, J. (2018). Knowledge management in developing economies: a critical review. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan, Cham, 601-620.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Pirayesh, R., & Rastegarnia, H. (2023). Investigating the effect of change management strategies on job performance and empowerment of employees of Zanjan Agricultural Jihad Organization. *Government Management Mission (Government Management)*, 8(13), 54-67. [In Persian]
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: the role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
- Rahman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758.
- Sarwat, N., & Abbas, M. (2021). Individual knowledge creation ability: dispositional antecedents and relationship to innovativae performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1763-1781.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tseng, F. C., & Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325-342.