

# تأثیر مولفه های رهبری دانش بر بهبود عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری

دکتر ناصر صنوبر<sup>۱</sup>، محمد صبوری فرد<sup>۲</sup>، افرا شعاران<sup>۳</sup>، جعفر امینی<sup>۴</sup>

## چکیده:

هدف از این پژوهش، بررسی چگونگی تأثیر سه مولفه رهبری دانش یعنی مهارت‌های رهبری، همکاری و اعتماد و یکپارچه سازی دانش بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی مولفه‌های مدیریت دانش مشتری (ذخیره دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، استفاده و کاربرد و اکتساب دانش) است. این مطالعه از نظر روش، توصیفی-همبستگی بوده و در دانشگاه آزاد اسلامی زنجان با تعداد ۳۰۰ نفر مدرس و کارمند انجام پذیرفته است. داده‌ها در قالب پرسشنامه و مصاحبه‌ی حضوری شامل

---

<sup>۱</sup> . دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی دانشگاه تبریز نویسنده مسئول nsanoubar@yahoo.com

<sup>۲</sup> . دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه تبریز Knowledge Management

<sup>۳</sup> . دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه تبریز Knowledge Leadership

<sup>۴</sup> . گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲۹ سؤال استاندارد جمع‌آوری و بمنظور آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج حاکی از تاثیر مثبت یکپارچه‌سازی دانش بر تمامی ابعاد مدیریت دانش مشتری و رابطه مثبت مهارت‌های رهبری با تمام این مولفه‌ها بجز اکتساب دانش و تاثیر مثبت همکاری و اعتماد بر تمامی این ابعاد بغیر از به اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که بکارگیری سطح بالایی از فرآیندهای رهبری دانش، تأثیر مثبتی در بکارگیری صحیح و اثر بخش فرآیند مدیریت دانش مشتری و بهبود عملکرد سازمان دارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری دانش، عملکرد سازمان ، مدیریت دانش مشتری

## مقدمه

در جهان کنونی با محیطی کاملاً پیچیده و پویا، سازمان‌ها نیازمند طراحی و بکارگیری راهبردهایی هستند که بتوانند از آن‌ها در بهبود روز افزون عملکردشان بهره گیرند؛ لذا سازمان‌ها و بویژه دانشگاه‌ها، به دلیل ماهیت فناورانه، رقابتی و ارتباطی عصر حاضر، تفاوت‌های بسیار زیادی در اهمیت دادن به مقوله‌ی دانش و اطلاعات با سازمان‌ها در گذشته دارند. تئوری‌ها و تحقیقات رهبری بعلاوه اهمیت روز افزون برای سازمان‌ها، گذشته‌ی طولانی دارند. اگر تا چندی پیش، مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانش که در سطح بالاتری از مقوله‌ی مدیریت دانش است به میان آمده و توجه اندیشمندان فعال در قلمرو مدیریت و اطلاع‌رسانی را به خود جلب نموده است. رهبری دانش حاکی از تغییر چشمگیر چالش‌های فراروی مدیران در راستای ارزش‌آفرینی برای سازمان طی سال‌های اخیر می‌باشد. در گذشته، رهبران عالی سازمان‌ها چشم انداز دراز مدت و تصمیم‌گیری‌های کلان را مورد توجه خود قرار می‌دادند، حال آنکه روز به روز دانش تأثیرگذار توسط سیستم دانشی موجود در سازمان که متشکل از کارکنان دانشی آن سازمان است تولید و منتشر می‌شود، در نتیجه چالش اصلی فراروی مدیران امروزی، افزایش دانایی و ارتقای کارایی اعضایی است که دانشی را تولید می‌کنند که سبب افزایش ارزش بازاری سازمان می‌گردد. بدین ترتیب شاهد پدید آمدن نسل جدیدی از سازمان‌های دانش‌محور هستیم که ارتقای عملکرد و بهره‌وری،

افزایش ظرفیت تولید و رضایت کارکنان و مشتریان، همگی اهداف دیگری هستند که آنها دنبال می‌کنند. مراکز علمی، تحقیقاتی و صنعتی مانند دانشگاه‌ها و مراکز تحقیق و توسعه نیز از این قاعده مستثنی نیستند و بعلاوه ماهیت کاملاً ارتباطی و تعاملی با محیط، نیاز اساسی به ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی برای سازماندهی، ذخیره، تسهیم و توسعه دانش و اطلاعات خود می‌باشند. ساختاردهی و مدیریت حجم وسیع و پیچیده‌ی اطلاعات مربوط به این مراکز و وجود خلأ بحرانی و استراتژیک در زمینه رهبری و مدیریت دانش مسائل مربوط به مراکز علمی، تیم پژوهشی حاضر را برآن داشت تا به دنبال ارائه مدل و راستی‌آزمایی آن در یکی از این مراکز بپردازد، چرا که این سازمان‌ها دقیقاً به مسائلی اولویت می‌دهند که مورد توجه نهادهای صنعتی کشور بوده و مستقیماً با خروج از رکود اقتصادی و ارتقای کیفی تولیدات علمی کشور در ارتباط هستند. سازمان‌ها با هر اندازه و هر تخصص به این باور رسیده‌اند که تبادل تجربیات و نه فقط کاربرد فناوری، قلب و کانون توانایی مدیریت دانش در تأمین اهداف تجاری و نیاز کاربران و مشتریان است، بلکه این امر به ویژه در یک فرهنگ آزاد با تقویت کانال‌های ارتباطی بهتر از گذشته صورت می‌پذیرد. در دنیای امروز، رقابت شکل تازه‌ای به خود گرفته و ارتباط مستمر و بلند مدت با مشتری، اساسی‌ترین کلید برای رسیدن به موفقیت سازمانها شده‌است. این امر موجب گردیده تا بسیاری از سازمان‌ها تغییر شکل داده و با بهبود زیرساخت‌های اطلاعاتی و دانشی خود، مشتری‌گرایی را بپذیرند و از آن در جهت رضایت هرچه بیشتر مشتریان و رسیدن به حداکثر سود بهره ببرند و این به معنای در اولویت قرار گرفتن مدیریت دانش مشتری<sup>۱</sup> است. اما نظریه‌پردازان به نتایج جدیدی دست یافته‌اند که بطور اخص بر دانش مشتری تأکید کرده و به دنبال روش‌هایی برای مدیریت این دانش بوده است، لذا در این راستا مفهوم جدید مدیریت دانش مشتری مطرح شده که لازمه آن یکپارچه‌سازی در سازمان می‌باشد.

در ادامه به اجمال به ادبیات تحقیق و چارچوب مفهومی پژوهش پرداخته می‌شود و سپس روش

اجرای پژوهش و در پایان، نتایج و پیشنهادهایی برای ادامه این پژوهش ارائه خواهد شد.

عامل مشتری و مشتری‌گرایی چنان در موفقیت یا شکست سازمان‌ها تأثیر گذار شده است که مدیریت روابط بلند مدت با مشتری مورد توجه هر سازمان مشتری‌گرایی قرار می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۲</sup> بر مبنای اصول بازاریابی رابطه‌ای بنا می‌شود و هدف آن نیل به افزایش وفاداری است (رزمی و قنبری، ۱۳۸۷). از طرفی در شرایطی که اهمیت عوامل تولید همچون سرمایه، نیروی کار و زمین بدلیل در دسترس نبودن یا امکان جایگزینی کم شده است، دانش مهم‌ترین منبع تولید و

1 Customer Knowledge Management

2 Customer Relationship Management

تعیین‌کننده پیش‌تاز رقابت شده است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹). دانش مجموعه‌ای از اطلاعات که بر اثر پردازش و ادغام با دیگر اطلاعات با معنی، قابل استفاده و مفید شده‌اند، می‌باشد (باتیس، ۲۰۰۵) و مدیریت دانش، شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به روزسازی و ایجاد دانش است (فدلا، ۲۰۰۳؛ به نقل از تاج‌الدینی و همکاران، ۱۳۸۹). در این میان دانش مشتری نقش ویژه‌ای دارد. دانش مشتری نوعی از دانش در حوزه ارتباط با مشتری است که می‌تواند بطور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر گذارد (رولی، ۲۰۰۲). دانش مشتری اطلاعات و بینش‌های مورد نیاز است که از طریق آن بتوان روابط قوی‌تری با مشتری برقرار کرد (دونپورت و همکاران، ۲۰۰۱). شناسایی مشتریان با ارزش یک امر تخصصی و نیازمند دانش است و فناوری می‌تواند به این امر تا حدی کمک کند، اما این مدیریت دانش است که از توانایی پردازش اطلاعات فناوری سازمان، استفاده بهینه می‌کند (استفانو و همکاران، ۲۰۰۳). در واقع برای مدیریت اثربخش CRM سازمان‌ها باید به دنبال توسعه قابلیت‌های مرتبط با فرآیندهای دانش مشتری باشند و از آنجایی که این قابلیت‌ها غیر قابل تقلید هستند تبدیل به یک مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند (شی و یپ، ۲۰۰۷). این قابلیت هم‌افزایی موجب شد تا سازمان‌ها بطور همزمان تکنیک‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش را بکار گیرند و با ترکیب این دو، نظریه جدیدی بنام مدیریت دانش مشتری بوجود آمد (مورگان، ۲۰۰۷). اهمیت دانش مشتری بطور روزافزونی در بازاریابی مورد توجه قرار گرفته است (داروچ و ناتون، ۲۰۰۳) که مدیریت آن نیازمند تعامل قوی با مشتریان است. (مورنو و ملندز، ۲۰۱۱). مدیریت دانش مشتری راهکار مناسبی برای کسب دانش از مشتری و ارائه دانش مناسب به وی است (دیمیتروا، ۲۰۰۹). مدیریت دانش مشتری با انباشتن دانش، تسهیل در دسترسی به دانش، فرهنگ‌های دانشی و سرمایه‌های دانش سعی می‌کند بهتر از این دانش استفاده کند (اخوان و حیدری، ۱۳۸۶).

اما نقش رهبران و مدیران در مدیریت دانش مشتری چیست؟ مطالعات صورت گرفته برای آرایه پاسخ این سوال منجر به معرفی مفهوم جدیدی بنام رهبری دانش گردید. رهبری دانش فرایندی است

1 Bates

2 Fedlala

3 Rowley

4 Davenport et.al

5 Stefanou et.al

6 Shi and Yip

7 Morgan

8 Darroch and McNaughton

9 Moreno and Meléndez

10 Dimitrova

که طی آن یک شخص از سایر اعضای گروه در فرایند یادگیری برای نیل به اهداف گروه و سازمان حمایت می کند (استوگدیل، ۱۹۷۴). ۱. نقش رهبری دانش ترویج یک دیدگاه فرهنگی مثبت نسبت به کسب و به اشتراک گذاری دانش است، بطوریکه یادگیری مداوم را ارج نهاده و تجربه، تخصص، و نوآوری را جایگزین سلسله مراتب سازمانی نماید. (دونپورت و همکاران، ۱۹۹۸) رهبری دانش مؤثر می تواند به ایجاد مکانیسم هایی برای پاسخگویی و کنترل، به اشتراک گذاری، یکپارچه سازی و مدیریت دانش مشتری کمک کند. به بیان دیگر رهبر دانش عبارت است از یک کاتالیزور برای ایجاد فرهنگ حامی به اشتراک گذاری دانش که سبب تسهیل انتقال، ذخیره سازی و حفظ دانش مشتری و سیستم های یادگیری می شود (روساموس، ۲۰۰۰). ۲. بطور کلی چهار رویکرد نقش رهبری را در ارتباط با دانش سازمانی رهبری مورد بررسی قرار داده اند: رویکرد ویژگی های رهبر، رویکرد رفتاری، رویکرد اقتضایی و رویکرد تحول گرا یا کاربزماتیک. در رویکرد ویژگی های رهبر که بر ویژگی های ظاهری و شخصیت رهبران تمرکز می شود، دانش کسب و کار بعنوان یک ویژگی ضروری رهبران شناخته می شود (کرک پاتریک و لاک، ۱۹۹۱). ۳. در رویکرد رفتاری و اقتضایی اصل بر این است که رفتار رهبر باید شامل جستجو و کسب اطلاعات مؤثر بر عملکرد و استفاده از آنها باشد (فلیشمن و همکاران، ۱۹۹۱). ۴.

وروم و جاگو (۱۹۸۸) ۵ معتقد هستند که الزامات اطلاعاتی و دانشی شرایط از مقتضیات کلیدی مؤثر بر رفتار رهبر است. همچنین اقدامات رهبران در تسهیل کسب و در دسترس سازی اطلاعات و دانش مورد نیاز می تواند تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی داشته باشد (لاک شامن، ۲۰۰۷). ۶ فرض رویکرد کاربزماتیک نیز بر این است که کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات نقش به سزایی در توسعه چشم انداز در سراسر سازمان دارد (کاتر، ۱۹۹۰). ۷. تحقیقات پیشین حاکی از نقش مهم رهبری دانش در مدیریت دانش مشتریان است. در واقع رهبری دانش و مدیریت دانش دو قابلیت اساسی هستند که سازمان ها برای موفقیت در کسب و کار باید آنها را دارا باشند (لبوتیز، ۲۰۰۰، ایرال و اسکات، ۱۹۹۹). ۸. از این رو امروزه سازمان ها در سراسر جهان به ایجاد و ارزیابی برنامه های توسعه رهبری دانش و ابتکارات

---

1 Stogdill

2 Rasmus

3 Kirkpatrick and Locke

4 Fleshman et.al

5 Vroom and Jago

6 Lakshman

7 Kotter

8 Earl and Scott, Liebowitz

مدیریت دانش خود رو آورده‌اند (مال هورتا، ۲۰۰۰). ۱. شایان ذکر است، در حالی که تمرکز مدیریت بر مسائل کسب و کار است، رهبری تمایل بیشتری به تمرکز بر مسائل افراد دارد (باس، ۱۹۹۰). ۲. بر خلاف مدیریت دانش، رهبری دانش بر دانش، توسعه پایدار و نوآوری منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و شبکه‌های یادگیری تمرکز می‌کند (اسکیرمه، ۲۰۰۰). ۳. مهارت‌های رهبری شامل مفاهیمی چون نگرش رهبران نسبت به دانش، رفتارها، عادات کاری و ویژگی‌های شخصی است و عاملی حیاتی در توانایی رهبر در افزایش به اشتراک‌گذاری دانش میان زیردستان است (گرین، ۱۹۹۹). ۴. این مهارت‌ها می‌تواند منجر به افزایش ارتباطات صادقانه، دسترسی به منابع و بهبود سطح مدیریت دانش شود (گرنسترن و دی، ۱۹۹۷). ۵. همکاری و اعتماد که حاصل اتحاد اعضای تیم است، نقش مهمی در عملیات عملیات تیمی بازی می‌کند و اثربخشی تیم را افزایش می‌دهد (سولومون، ۲۰۰۱). ۶. در تحقیقات قبلی از همکاری تیمی و اعتماد بعنوان عامل بسیار مؤثر در کسب، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش یاد شده است (گلداستین، ۱۹۸۴). ۷. مدیریت دانش اثربخش، حاصل همکاری و اعتماد اعضای تیم است (کوتلارسکی و اشری، ۲۰۰۵). ۸. همچنین قبلی حاکی از نقش مهم یکپارچه‌سازی دانش در مدیریت دانش از طریق تسهیل به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش توسط اعضای تیم است (دونپورت و پورساک، ۱۹۹۸). ۹. نتایج تحقیق (یانگ و همکاران، ۲۰۱۴) نیز حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری رهبری دانش بر مدیریت دانش مشتری است.

عملکرد سازمانی مفهومی چندوجهی است و معمولاً با شاخص‌هایی چون اثربخشی، کارایی، رضایت و کیفیت سنجیده می‌شود (کاتو و بودهار، ۲۰۰۷). ۱۱. مطالعات قبلی از رهبری بعنوان یک عامل مهم در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی یاد کرده‌اند (تینی و همکاران، ۲۰۰۴). ۱۲. ادبیات مدیریت دانش حاکی از نقش بسیار مهم مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی است (کامرون، ۲۰۰۴ و ساریسا، ۲۰۰۶). ۱۳. دانش مشتری بعنوان یک منبع استراتژیک در موفقیت سازمانی

---

1 Malhotra

2 Bass

3 Skyrme

4 Green

5 Gerstner and Day

6 Solomom

7 Gladstein

8 Kotlarsky and Oshri

9 Davenport and Prusak

10 Yang et al

11 Katou and Budhwar

12 Bell De Tienne et al

13 Cameron, Srisa-ard

شناخته شده و مدیریت آن بصورت بهبود عملیاتی و عملکرد کلی سازمان ظاهر می شود. می توان به توسعه محصول اشاره کرد که فرآیندی وابسته به دانش بوده و کسب و کاربرد دانش از پیش زمینه های حیاتی آن است (ریولا و همکاران، ۲۰۰۹). استفاده از دانش قبلی موجب کاهش خطاها شده و احتمال احتمال موفقیت را افزایش می دهد (لیوینتال و مارچ، ۱۹۹۳) و زمانی که دانش، ذخیره شده و به روز شود، به اشتراک گذاری آن که از شروط اصلی برای توسعه محصولات جدید است تسهیل می شود (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵). زمانی که افراد اطلاعات و تجارب خود را با یکدیگر به اشتراک می گذارند، عملکرد سازمانی بهبود می یابد (ون گورگ، ۲۰۰۲). مدیریت دانش از طریق بکارگیری دانش فعلی و کسب دانش جدید موجب احیای سازمان ها می شود (کاتیلایا و اهوجا، ۲۰۰۲).

نتایج تحقیق (یانگ و همکاران، ۲۰۱۴) نیز حاکی از تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش مشتری بر عملکرد سازمانی است.

(دونات و پابلو، ۲۰۱۴) نیز در تحقیقی با جامعه آماری شرکت های صنعتی اسپانیا به بررسی تأثیر رهبری دانش گرا بر کاربردهای مدیریت دانش شامل ایجاد، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد دانش پرداختند. نتایج مدل معادلات ساختاری حاکی از مثبت و معنادار بودن این روابط بود. اخوان و حیدری (۱۳۸۷) در پژوهشی با توسعه مدل مفهومی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر مدیریت دانش به چالش های اصلی در راه کسب مزیت رقابتی پرداختند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش مشتری و نیز مدیریت ارتباط با مشتری با کسب مزیت رقابتی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و بین مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، رابطه ای مثبت و قوی وجود دارد، یعنی برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی، باید انواع دانش مرتبط با مشتری مدیریت شود.

حاج کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی" به بررسی روابط این متغیرها پرداختند. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۶۳ نفر بود که از طریق نمونه گیری طبقه بندی شده احتمالی تعداد ۱۵۴ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان داد که دریافت داده ها، توسعه دانش و مدیریت ارتباط با مشتری بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. رودساز و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی کاربرد مدیریت

---

1 Revilla et al

2 Levinthal and March

3 Nonaka and Takeuchi

4 Von Krogh

5 Katila and Ahuja

6 Yang et al

7 Donate and Sanchez de Pablo



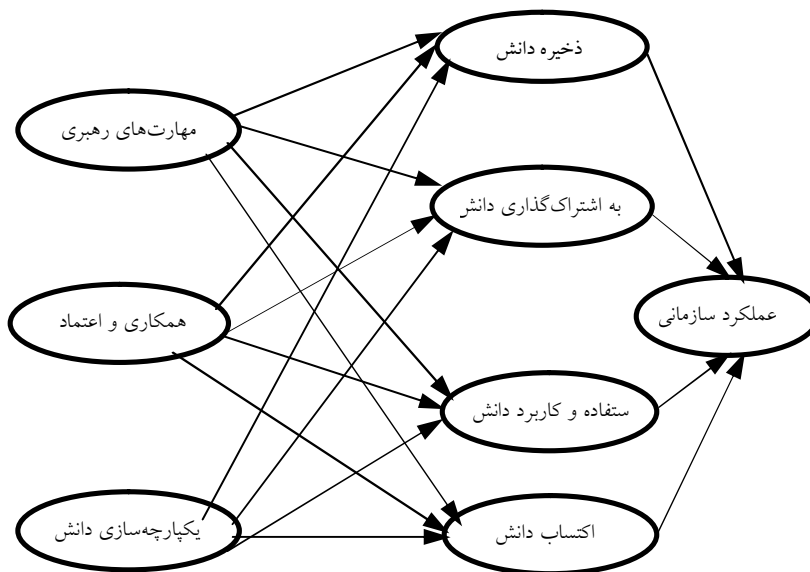
ارتباط با مشتری و اثربخشی سازمانی در بانک توسعه تعاون شهر تهران پرداختند. یافته‌های تحقیق آنها نشان داد که بین مدیریت ارتباط با مشتری و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و ضعیف، بین مدیریت ارتباط با مشتری و کیفیت خدمات، رابطه مستقیم و متوسط و بین مدیریت ارتباط با مشتری با دو متغیر رضایت مشتری و عملکرد سازمانی رابطه‌ای وجود ندارد.

محمودزاده و صداقت (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که متغیر مدیریت دانش بر نتایج مشتریان، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد تاثیر مستقیم و معناداری دارد و نیز متغیرهای خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم و معنادار دارد و مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. نتایج تحقیق اردلان و همکاران (۱۳۹۱) در جامعه آماری کلیه کارکنان دانشگاه بوعلی سینا، حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین رهبری دانش و هوش سازمانی با اثربخشی سازمانی است. نتایج تحقیق موسی خانی و همکاران (۱۳۹۱) نیز نشان داد که رابطه معنادار و مثبتی بین سه متغیر دانش درباره مشتری، دانش از مشتری و دانش برای مشتری و سازگاری ارزش درک شده توسط مشتری و ارزش مورد انتظارش وجود دارد.

مطالب فوق ما را به فرضیات زیر رهنمون کردند و مدل تحقیق نیز مطابق شکل ۱ می‌باشد.

جدول ۱. فرضیات تحقیق

|                                                               |                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ۱. مهارت‌های رهبری تأثیر مثبتی بر ذخیره دانش دارد.            | ۹. یکپارچه‌سازی دانش تأثیر مثبتی بر ذخیره دانش دارد.             |
| ۲. مهارت‌های رهبری تأثیر مثبتی بر به اشتراک‌گذاری دانش دارد.  | ۱۰. یکپارچه‌سازی دانش تأثیر مثبتی بر به اشتراک‌گذاری دانش دارد.  |
| ۳. مهارت‌های رهبری تأثیر مثبتی بر استفاده و کاربرد دانش دارد. | ۱۱. یکپارچه‌سازی دانش تأثیر مثبتی بر استفاده و کاربرد دانش دارد. |
| ۴. مهارت‌های رهبری تأثیر مثبتی بر اکتساب دانش دارد.           | ۱۲. یکپارچه‌سازی دانش تأثیر مثبتی بر اکتساب دانش دارد.           |
| ۵. همکاری و اعتماد تأثیر مثبتی بر ذخیره دانش دارد.            | ۱۳. ذخیره دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.               |
| ۶. همکاری و اعتماد تأثیر مثبتی بر به اشتراک‌گذاری دانش دارد.  | ۱۴. به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.     |
| ۷. همکاری و اعتماد تأثیر مثبتی بر استفاده و کاربرد دانش دارد. | ۱۵. استفاده و کاربرد دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.    |
| ۸. همکاری و اعتماد تأثیر مثبتی بر اکتساب دانش دارد.           | ۱۶. اکتساب دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.              |



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق. منبع: برگرفته از پژوهش (بانگ و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup>

متغیرها: مهارت های ارتباطی، همکاری و اعتماد و یکپارچه سازی دانش متغیرهای مستقل می باشند. همچنین متغیرهای: ذخیره دانش، به اشتراک گذاری دانش، استفاده و کاربرد دانش و اکتساب دانش متغیرهای میانجی پژوهش هستند و در نهایت متغیر عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته می باشد.

## روش پژوهش

تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری، دانشگاه آزاد علوم تحقیقات زنجان می باشد. نمونه آماری با روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب شد. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه برآورد شد که از بین ۳۰۰ نفر مدرس و کارمند رسمی و قراردادی، ۱۶۹ نفر انتخاب و از میان ۲۱۰ پرسشنامه ای که میان افراد بصورت حضوری و نیز مصاحبه پخش شد، ۱۶۱ نفر حاضر به پاسخ دهی کامل شدند. پرسشنامه شامل ۲۹ سؤال است که رهبری دانش با ۱۱ سؤال برگرفته از پرسشنامه استاندارد دانپورت و پروساک (۱۹۹۸)، مدیریت دانش مشتری با ۱۲ سؤال برگرفته از پرسشنامه استاندارد (کسلینگ و همکاران، ۲۰۰۸)، (لی و همکاران، ۲۰۰۵)، (هانگ و لی، ۲۰۰۹)، (لین و لی، ۲۰۰۵) و عملکرد سازمانی با ۶ سؤال برگرفته از پرسشنامه استاندارد (گیما، ۱۹۹۵) سنجیده شدند. پرسش ها دارای طیف ۵ گزینه ای لیکرت می باشند. بمنظور سنجش روایی از نظر جمعی از متخصصان و استادان داخلی و خارجی استفاده و برای اطمینان از روایی محتوا بروش لاوشه استفاده شد که در این روش میزان موافقت ارزیابان در خصوص مناسب بودن یک گویه خاص اندازه گیری می شود. برای سنجش اعتبار محتوا نیز از ۲۵ ارزیاب استفاده شد که ۱۹ نفر آن را تأیید نمودند؛ حداقل مقدار قابل قبول ۰/۳۷ است که بر اساس روش فوق عدد ۰/۵۲ بدست آمد و با تأیید خبرگان، پرسشنامه تنظیم شد. بمنظور تعیین پایائی پرسشنامه نیز با تأکید بر همسانی درونی و با استفاده از نرم افزار SPSS، عدد آلفای کرونباخ ۰/۸۹۱ که بیش از ۰/۷ است حاصل گردید. بنابراین پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است.

1 Kiessling et al

2 Lee et al

3 Huang and Li

4 Lin and Lee

5 Atuahene-Gima

## یافته‌های تحقیق

جدول ۲ نشان‌دهنده وضعیت متغیرهای جمعیت‌شناسی (سن، جنسیت، ...) تحقیق است. جدول ۳ نیز نشان‌دهنده آزمون نرمال بودن داده‌ها است. با توجه به اینکه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است، مقدار میانگین داده‌ها در بازه ۲/۳۰۴۳ تا ۴/۱۱۰۵ قرار دارد. مقدار انحراف معیار داده‌ها در بازه ۰/۵۳۱۰ تا ۰/۸۵۶۴ قرار دارد. به منظور تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف در سطح معنی داری ۰/۰۵ استفاده شده که نتایج بیانگر ( $sig \geq 0.05$ ) توزیع نرمال داده‌ها هستند. بنابراین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده نمود.

برای آزمون فرض مقایسه میانگین یک نمونه با یک مقدار مشخص از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است. این آزمون برای تشخیص تأثیر یا عدم تأثیر یک متغیر در وضعیت مورد بررسی استفاده می‌شود. با توجه به استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت در این تحقیق، فرض صفر آزمون، مقدار مورد آزمون را برابر ۳ در نظر می‌گیرد. به عبارتی در صورت تأیید این فرض، وضعیت ادراکی جامعه از آن متغیر مطلوب نخواهد بود، زیرا که پاسخ‌ها حول میانگین بوده و به سمت خاصی تمایل ندارند. جدول ۴ نشان‌دهنده آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای متغیرهای تحقیق است. مطابق با این جدول عدد معنی‌داری بیشتر متغیرها کمتر از ۰/۰۵ و حدود بالا و پایین هر دو هم علامت هستند. به عبارتی میانگین متغیرها اختلاف معنی‌داری با عدد ۳ دارند و در نتیجه وضعیت این عوامل به جز عامل مهارت‌های رهبری در جامعه مورد مطالعه مطلوب است.

جدول ۲. وضعیت متغیرهای جمعیت‌شناسی تحقیق

| فراوانی کل : ۱۶۱ | سن           | فراوانی | سمت سازمانی          | فراوانی |
|------------------|--------------|---------|----------------------|---------|
|                  | زیر ۲۵       | ۷       | سطح مدیریت و معاونین | ۷       |
|                  | ۲۵ تا ۴۰     | ۷۳      | رئیس دانشکده         | ۱۱      |
|                  | ۴۰ تا ۵۵     | ۵۸      | هیأت علمی و مدرس     | ۹۱      |
|                  | بیشتر از ۵۵  | ۲۳      | کارمند               | ۵۲      |
|                  | مدرک تحصیلی  |         | جنسیت                |         |
|                  | سیکل و دیپلم | ۰       | مرد                  | ۸۳      |
|                  | فوق دیپلم    | ۶       | زن                   | ۷۸      |
|                  | لیسانس       | ۳۸      | سابقه کار            |         |
|                  | فوق لیسانس   | ۷۴      | تا ۵ سال             | ۲۷      |
|                  | دکتر         | ۴۳      | ۵ تا ۱۵ سال          | ۸۲      |
|                  |              |         | ۱۵ تا ۲۰ سال         | ۳۵      |
|                  |              |         | بیشتر از ۲۰ سال      | ۱۷      |

جدول ۳. آزمون k-s

| متغیر                 | میانگین | انحراف معیار | Kolomogrov-smirnov z | sig  | سطح معنی داری |
|-----------------------|---------|--------------|----------------------|------|---------------|
| مهارت‌های رهبری       | ۲/۹۸۸۶  | ۰/۸۵۴۶       | ۰/۸                  | ۰/۰۹ | ۰/۰۵          |
| همکاری و اعتماد       | ۲/۳۰۴۳  | ۰/۸۰۵۸       | ۰/۹                  | ۰/۶  | ۰/۰۵          |
| یکپارچه‌سازی دانش     | ۳/۷۹۱۴  | ۰/۶۴۴۴       | ۰/۸۸                 | ۰/۳  | ۰/۰۵          |
| ذخیره دانش            | ۳/۶۳۶۲  | ۰/۷۹۱۲       | ۰/۹۱                 | ۰/۰۷ | ۰/۰۵          |
| به اشتراک‌گذاری دانش  | ۳/۶۳۸۱  | ۰/۷۸۲۸       | ۰/۸۶                 | ۰/۱  | ۰/۰۵          |
| استفاده و کاربرد دانش | ۴/۱۱۰۵  | ۰/۵۹۸۴       | ۰/۸                  | ۰/۰۷ | ۰/۰۵          |
| اکتساب دانش           | ۴/۰۰۷۶  | ۰/۶۵۷۹       | ۰/۹۲                 | ۰/۴  | ۰/۰۵          |
| عملکرد سازمانی        | ۳/۸۷۸۱  | ۰/۵۳۱۰       | ۰/۸۴                 | ۰/۰۶ | ۰/۰۵          |

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای (فاصله اطمینان ۰/۹۵)

| متغیر                 | مقدار t | درجه آزادی | عدد معنی داری | تفاوت میانگین | حد پایین | حد بالا |
|-----------------------|---------|------------|---------------|---------------|----------|---------|
| مهارت‌های رهبری       | -۰/۱۷۷  | ۱۷۴        | ۰/۸۶          | -۰/۰۱۱۴       | -۰/۱۳۸۹  | ۰/۱۱۶۱  |
| همکاری و اعتماد       | -۱۱/۴۲۱ | ۱۷۴        | ۰/۰۰۰         | -۰/۶۹۵۷       | -۰/۸۴۵۹  | -۰/۵۷۵۵ |
| یکپارچه‌سازی دانش     | ۱۶/۲۶۴  | ۱۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۰/۷۹۱۴        | ۰/۶۹۵۳   | ۰/۸۸۷۶  |
| ذخیره دانش            | ۱۰/۶۳۶  | ۱۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۰/۶۳۶۱        | ۰/۵۱۸۱   | ۰/۷۵۴۲  |
| به اشتراک‌گذاری دانش  | ۱۷/۷۸۳  | ۱۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۰/۶۳۱۸        | ۰/۵۲۱۳   | ۰/۷۵۴۹  |
| استفاده و کاربرد دانش | ۲۴/۵۴۹  | ۱۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۱/۱۱۰۴        | ۱/۰۲۱۲   | ۱/۱۹۹۸  |
| اکتساب دانش           | ۲۰/۲۵۹  | ۱۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۱/۰۰۷۶        | ۰/۹۰۹۵   | ۱/۱۰۵۸  |
| عملکرد سازمانی        | ۲۱/۸۷۵  | ۱۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۰/۸۷۸۱        | ۰/۷۹۸۹   | ۰/۹۵۷۳  |

با توجه به اینکه مقیاس سنجش همه متغیرها در تحقیق حاضر طیف لیکرت است، جهت تحلیل همبستگی بین متغیرهای تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. جدول زیر نشان‌دهنده ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق است. مطابق با این جدول، متغیرهای مرتبط با فرضیات تحقیق دارای همبستگی مثبت و معنی‌داری هستند، بنابراین می‌توان از تحلیل رگرسیون برای متغیرهای تحقیق استفاده کرد.

## جدول ۵. ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

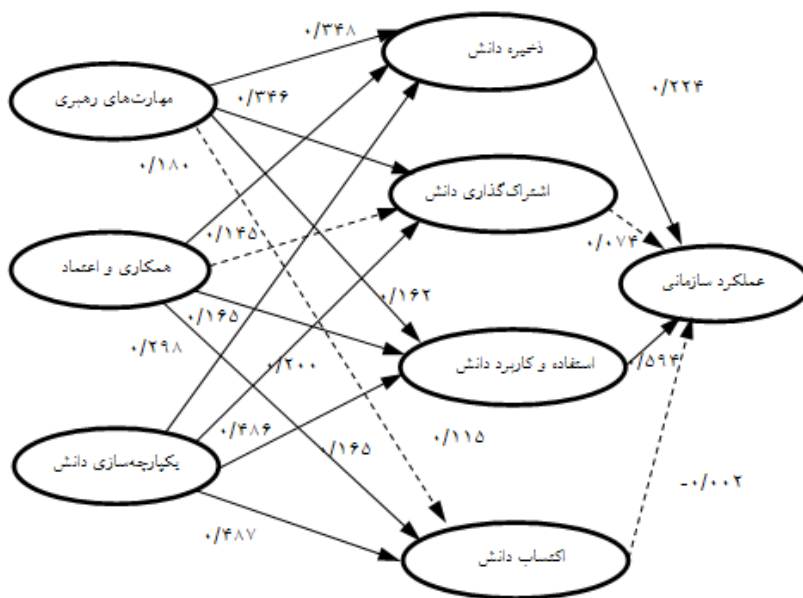
| عملکرد سازمانی | اكتساب دانش      | استفاده و کاربرد دانش | به اشتراك- گذاري دانش | ذخيره دانش       | يكپارچه- سازي دانش | همكاري و اعتماد  | مهارت‌های رهبري  |                                          |
|----------------|------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------------------------------|
|                |                  |                       |                       |                  |                    |                  | ۱                | مهارت‌های رهبري                          |
|                |                  |                       |                       |                  |                    | ۱                | ۰/۴۱۵<br>(۰/۰۰۰) | همكاري و اعتماد<br>(عدد معنی‌داری)       |
|                |                  |                       |                       |                  | ۱                  | ۰/۲۲۲<br>(۰/۱۲۴) | ۰/۳۱۶<br>(۰/۰۰۵) | يكپارچه‌سازي دانش<br>(عدد معنی‌داری)     |
|                |                  |                       |                       | ۱                | ۰/۴۱۷<br>(۰/۰۰۰)   | ۰/۲۶۵<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۴۵۴<br>(۰/۰۰۰) | ذخيره دانش<br>(عدد معنی‌داری)            |
|                |                  |                       | ۱                     | ۰/۷۵۹<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۲۹۳<br>(۰/۰۰۰)   | ۰/۲۸۵<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۴۰۱<br>(۰/۰۰۰) | به اشتراك‌گذاري دانش<br>(عدد معنی‌داری)  |
|                |                  | ۱                     | ۰/۳۳۸<br>(۰/۰۰۰)      | ۰/۳۳۶<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۳۵۶<br>(۰/۰۰۰)   | ۰/۲۷۴<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۲۶۵<br>(۰/۰۱۱) | استفاده و کاربرد دانش<br>(عدد معنی‌داری) |
|                | ۱                | ۰/۷۵۹<br>(۰/۰۰۰)      | ۰/۳۳۳<br>(۰/۰۰۰)      | ۰/۳۳۲<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۵۰۱<br>(۰/۰۰۰)   | ۰/۲۶۲<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۲۵۶<br>(۰/۰۰۰) | اكتساب دانش<br>(عدد معنی‌داری)           |
| ۱              | ۰/۴۳۶<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۵۶۰<br>(۰/۰۰۰)      | ۰/۴۳۰<br>(۰/۰۰۰)      | ۰/۴۸۵<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۵۴۳<br>(۰/۰۰۰)   | ۰/۳۵۶<br>(۰/۰۰۰) | ۰/۳۹۵<br>(۰/۰۰۰) | عملکرد سازمانی<br>(عدد معنی‌داری)        |

به منظور آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. جدول زیر نشان دهنده شاخص‌های برازش مدل است. در رابطه با مقدار مطلوب شاخص‌های برازش مدل متناسب با نرم‌افزارهای مختلف، مقادیر متفاوتی ارائه شده است. در جدول زیر مقادیر مناسب برای برازش مدل و مقدار هر یک از شاخص‌ها برای مدل ارائه شده است. مطابق این جدول می‌توان نتیجه گرفت که مدل از برازش متوسطی برخوردار است.

شکل ۲ نیز مدل پایه پژوهش و بار عاملی آن‌ها را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. خطوط ممتد در این شکل نشان از عدم تایید فرضیه‌های تحقیق است.

جدول ۶. شاخص های برازش مدل

| RMSEA       | CFI        | IFI        | NFI        | AGFI       | GFI        | کای اسکوتر به درجه آزادی | مقادیر مناسب |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------------|--------------|
| کمتر از ۰/۸ | بیش از ۰/۹ | بیش از ۰/۹ | بیش از ۰/۹ | بیش از ۰/۸ | بیش از ۰/۹ | کمتر از ۵                | مناسب        |
| ۰/۹۰        | ۰/۸۶۵      | ۰/۸۶۵      | ۰/۷۹۲      | ۰/۷۰۷      | ۰/۷۵۹      | ۲/۳۹۶                    | مقدار        |



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت استاندارد

جدول زیر نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری را نشان می دهد. مطابق با این جدول فرضیات اول، دوم، نهم، یازدهم، دوازدهم، سیزدهم و پانزدهم در سطح ۰/۰۱ معنی دار هستند.



همچنین فرضیات سوم، پنجم، هفتم، هشتم و دهم نیز در سطح  $0/05$  معنی‌دار هستند. اما فرضیات چهارم، ششم، چهاردهم و شانزدهم در این تحقیق مورد تأیید واقع نشدند.

### جدول ۷. نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

| فرضیات                                                | ضریب مسیر<br>(استاندارد) | نقطه بحرانی<br>(t) | عدد<br>معنی داری | نتایج     |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|------------------|-----------|
| فرضیه ۱: مهارت‌های رهبری <<< ذخیره دانش               | ۰/۳۴۸                    | ۴/۳۱۶              | ۰/۰۰۰            | تأیید     |
| فرضیه ۲: مهارت‌های رهبری <<< به اشتراک‌گذاری دانش     | ۰/۳۴۶                    | ۴/۰۱۹              | ۰/۰۰۰            | تأیید     |
| فرضیه ۳: مهارت‌های رهبری <<< استفاده و کاربرد دانش    | ۰/۱۶۲                    | ۱/۹۸۰              | ۰/۰۴۸            | تأیید     |
| فرضیه ۴: مهارت‌های رهبری <<< اکتساب دانش              | ۰/۱۱۵                    | ۱/۴۹۲              | ۰/۱۳۶            | عدم تأیید |
| فرضیه ۵: همکاری و اعتماد <<< ذخیره دانش               | ۰/۱۸۰                    | ۲/۳۷۴              | ۰/۰۱۸            | تأیید     |
| فرضیه ۶: همکاری و اعتماد <<< به اشتراک‌گذاری دانش     | ۰/۱۴۵                    | ۱/۸۱۱              | ۰/۰۷۰            | عدم تأیید |
| فرضیه ۷: همکاری و اعتماد <<< استفاده و کاربرد دانش    | ۰/۱۶۵                    | ۲/۱۰۱              | ۰/۰۳۶            | تأیید     |
| فرضیه ۸: همکاری و اعتماد <<< اکتساب دانش              | ۰/۱۶۵                    | ۲/۲۲۸              | ۰/۰۲۶            | تأیید     |
| فرضیه ۹: یکپارچه‌سازی دانش <<< ذخیره دانش             | ۰/۲۹۸                    | ۳/۸۹۹              | ۰/۰۰۰            | تأیید     |
| فرضیه ۱۰: یکپارچه‌سازی دانش <<< به اشتراک‌گذاری دانش  | ۰/۲۰۰                    | ۲/۵۳۰              | ۰/۰۱۱            | تأیید     |
| فرضیه ۱۱: یکپارچه‌سازی دانش <<< استفاده و کاربرد دانش | ۰/۴۸۶                    | ۵/۵۵۱              | ۰/۰۰۰            | تأیید     |
| فرضیه ۱۲: یکپارچه‌سازی دانش <<< اکتساب دانش           | ۰/۴۸۷                    | ۶/۱۴۶              | ۰/۰۰۰            | تأیید     |
| فرضیه ۱۳: ذخیره دانش <<< عملکرد سازمانی               | ۰/۲۲۴                    | ۲/۹۰۲              | ۰/۰۰۴            | تأیید     |
| فرضیه ۱۴: به اشتراک‌گذاری دانش <<< عملکرد سازمانی     | ۰/۰۷۴                    | ۱/۰۳۰              | ۰/۳۰۳            | عدم تأیید |
| فرضیه ۱۵: استفاده و کاربرد دانش <<< عملکرد سازمانی    | ۰/۵۹۴                    | ۶/۰۷۲              | ۰/۰۰۰            | تأیید     |
| فرضیه ۱۶: اکتساب دانش <<< عملکرد سازمانی              | -۰/۰۰۲                   | -۰/۰۲۶             | ۰/۹۷۹            | عدم تأیید |

## بحث و نتیجه گیری

در سال های اخیر دانش به یکی از عوامل حیاتی در کسب مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی تبدیل شده است. با این حال سازمان ها به منظور موفقیت در بازارهای پویا و رقابتی نیازمند توجه به جزء مهم دیگری به نام مشتری هستند. در واقع، حیات هر سازمانی به مشتریان آن و ادامه ارتباط آنها با سازمان وابسته است، چرا که نتایج بررسی های انجام شده در این پژوهش نشان می دهد، بکارگیری سطح بالایی از رهبری دانش در سازمان می تواند منجر به دستیابی به سطح قابل قبول مدیریت دانش مشتری گردد، زیرا رابطه مثبت و معناداری بین آنها موجود است. همچنین بر اساس تحلیل های بعمل آمده و مدل معادلات ساختاری پژوهش، ارتباط معناداری بین مدیریت دانش مشتری و عملکرد سازمانی در سطح قابل قبولی مشاهده شد و به اذعان صاحب نظران این مسئله بعلت روابط بلند مدت و مدیریت نمودن این روابط بوده و چنانچه سازمان روابط خود را با هر مشتری (در این پژوهش دانشجویان و کارکنان دانشگاه) مدیریت نماید، میزان رضایتمندی وی را افزایش داده و او را وفادار خواهد ساخت، بنابراین بازخورد وفاداری در جامعه ی مورد نظر پژوهش می تواند میزان قابل توجهی از معیارهای ارزیابی عملکرد را در دانشگاه تحقق بخشد و حتی به بهبود آنها کمک کند و برهان محکمی بر بهبود عملکرد سازمان باشد؛ بدین ترتیب اتخاذ تصمیمات راهبردی از طریق رهبری دانش توسط سطوح رأس هرم سازمانی با کمک اجرای صحیح مدیریت دانش و اطلاعات مسائل مربوط به دانشگاه و دانشجویان می تواند به بهترین عملکرد منتج گردد، لذا نتایج حاصله نشان داد که رهبری دانش در سطح بالای خود با عامل میانجی مدیریت دانش مشتری می تواند به بهره مندی سازمان از سطح بالای عملکرد سازمانی منجر شود. یافته های پژوهش حاصل از نتایج جدول شماره ۷ نشان می دهد که فرضیه های چهارم، ششم، چهاردهم و شانزدهم در نهایت منجر به عملکرد سازمانی بهتر نمی شوند. به عبارت دیگر و به صورت سلسله مراتبی مشاهده می شود که مهارت های رهبری در اکتساب دانش و همچنین همکاری و اعتماد در به اشتراک گذاری دانش مورد تأیید و موثر نبوده و از سوی دیگر مشاهده شد که به اشتراک گذاری دانش و اکتساب دانش در عملکرد سازمانی مورد تأیید و موثر نمی باشد.

نتایج پژوهش حاضر به طور کلی با نتایج پژوهش های حاج کریمی و منصوریان ۱۳۹۱، اردلان و همکاران ۱۳۹۱، رودساز و همکاران ۱۳۹۲، موسی خانی و همکاران ۱۳۹۱ مطابقت و هم خوانی داشته و با نتیجه پژوهش محمودزاده و صداقت ۱۳۹۲، مطابقت و هم خوانی ندارد.

در فرآیند انجام تحقیق علمی مجموعه شرایط و مواردی وجود دارد که خارج از کنترل و اختیار محقق بوده و به صورت بالقوه می تواند نتایج تحقیق را تحت تأثیر قرار داده و تعمیم پذیری آن را دچار مشکل سازد. تحقیق حاضر نیز از این موارد مستثنی نبوده است. لذا مهم ترین محدودیت این تحقیق را

می‌توان مشغولیت کاری کارکنان ارشد و مدرسین دانشگاه دانست. به همین خاطر جمع‌آوری داده‌ها به واسطه تلاش محقق در تفهیم اهداف و فواید احتمالی تحقیق برای آنان جهت افزایش دقت در پاسخگویی به سوالات پرسشنامه و کمبود وقت آزاد آنان فرآیندی زمان‌بر بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و بویژه دانشگاهیان بیش از پیش، دانش خود را در راستای مدیریت اطلاعات مربوط به مشتریان افزایش داده و از رهنمون‌های حاصل از استقرار رهبری دانش در سازمان در جهت ایجاد روابط صحیح و منطقی با مشتریان و جلب رضایت آنان بهره‌گیرند.

## منابع

- اخوان، پیمان، حیدری، صفاناز. (۱۳۸۶). مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد مدیریت دانش. کنفرانس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، ایران.
- اخوان، پیمان، حیدری، صفاناز. (۱۳۸۷). مدیریت دانش مشتری رویکردی برای کسب مزیت رقابتی. مدیریت فرد، ۶(۳)، ۱۸.
- اردلان، محمدرضا، اسکندری، اصغر، گیلانی، مریم. (۱۳۹۱). رهبری دانش هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۳(۲)، ۱۰۰-۷۱.
- تاج‌الدینی، اورانوس، موسوی، علی‌سادات، شعبانی، علی. (۱۳۸۹). مدیریت دانش در عصر وب با رویکردی تکامل‌گرایانه، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵(۳)، ۵۱.
- حاج کریمی، عباسعلی، منصوریان، تالین. (۱۳۹۱). بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی، کاوشهای مدیریت بازرگانی، ۴(۸)، ۹۲-۷۵.
- رزمی، جعفر، قنبری، آرش. (۱۳۸۷). ارائه مدلی نوین جهت محاسبه ارزش دوره عمر مشتری، مدیریت فناوری اطلاعات، ۶(۲)، ۲۴.
- رودساز، حبیب، رضایی منش، بهروز، صادق تبریزی، شیما. (۱۳۹۲). رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری و اثربخشی سازمانی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۲(۸)، ۱۶-۱.
- محمودزاده، سید مجتبی، صداقت، مریم. (۱۳۹۲). رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری، مطالعات مدیریت گردشگری، ۸(۲۴)، ۸۹-۱۱۹.
- موسی‌خانی، محمد، حقیقی، محمد، ترک‌زاده، سمانه. (۱۳۹۱). ارائه مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور، مدیریت بازرگانی، ۴(۱۲)، ۱۶۴-۱۴۷.

- Atuahene, Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance - a contingency approach. *The Journal of Product Innovation Management*, 12 (4), 275–293.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19–31.
- Bates, M.J. (2005). Information and knowledge: an evolutionary framework for information science. *Information Research*, 10 (4) ,293.
- Bell De Tienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 26–43.
- Cameron, N. (2004). Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations. *Online Information Review*, 28 (3), 243–244.
- Darroch, J., McNaughton, R. (2003). Beyond market orientation – knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 572–593.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Davenport T. H., Harris J. G., Kohli A. K. (2001). How Do they Know Their Customers So Well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2),63–73.
- Dimitrova, V. Kaneva, M., Gallucci, T. (2009). Customer knowledge management in the natural cosmetics industry. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (9), 1155–1165.
- Donate M.J, Sanchez de Pablo J.D. (2014). The role of knowledge oriented leadership in knowledge management practices and *innovation Journal of Business Research*,18(9),1158-1169.
- Earl, M.J., Scott, I.A. (1999). What is a chief knowledge officer? *Sloan Management Review*, 40 (2), 29–38.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L., Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2 (4), 245–287.
- Garrido-Moreno, A., Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31 (5), 437–444.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct ideas. *The Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827–844.