



# The effect of knowledge-based leadership on sustainable competitive advantage with the mediation of management meritocracy (case study: Tehran Post Office)

Roollah Hosseini<sup>1</sup> , Kaveh Jan Ahmadi<sup>2</sup> , Hadi Ghaffari<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: [r.hosseini59@pnu.ac.ir](mailto:r.hosseini59@pnu.ac.ir)

<sup>2</sup> MSc, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: [Janahmadikave@gmail.com](mailto:Janahmadikave@gmail.com)

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: [ghafari@pnu.ac.ir](mailto:ghafari@pnu.ac.ir)

## Abstract

**Purpose:** Nowadays, the implementation of knowledge-based leadership as one of the components of management competencies is considered essential for the success of companies and institutions, which has attracted the attention of researchers all over the world. Knowledge-oriented leadership leads to the discovery of new knowledge, change, and improvement of methods and development of processes, and in this way creates competitive advantages in the organization. Competitive advantage is the superiority of the company compared to its competitors. Sustainable competitive advantage will create sustainable and superior capabilities for the organization which cannot be imitated by other competitors, cannot be discovered, and cannot be replaced. Competence is a combination of knowledge capacity, experience and skill, ability, and the way leaders behave constructively and effectively in management. The review of internal and external studies showed that Knowledge-based leadership is a new leadership style that has been less studied so far. The survival and success of future organizations depend on their competitive advantage. One of the factors in creating a competitive advantage is the development of the effect of knowledge-based leadership and effective leadership skills in the organization that is based on stable competitive advantage with variable mediation of management meritocracy (Tehran Post Office).

**Design/Methodology/Approach:** This research in terms of purpose is applied type, in terms of data is quantitative, in terms of the method of data collection is survey type, and in terms of time is cross-sectional. The statistical population of this study includes 3500 employees of the Tehran Post Office. The sample size was calculated using Cochran's formula of 346 people. In the current study, the sampling method is stratified random. To collect data, a standard questionnaire was used. The validity of the questionnaire was obtained by experts and management experts and its reliability using Cronbach's alpha for all variables was more than 0.7. SPSS software and PLS software were used for data analysis.

**Findings:** The findings indicate the confirmation of all hypotheses and the appropriate fit of the research model, and the results showed that knowledge-based leadership has a significant

effect on sustainable competitive advantage with the mediation of the meritocracy variable. Knowledge-based leadership has a significant impact on competitive advantage. Knowledge-based leadership has a significant impact on meritocratic management. Management meritocracy has a significant impact on competitive advantage.

**Discussion and Conclusion:** In the field of competition, the post office will have an advantage if they can benefit from the services of competent managers. Competent managers implement a kind of knowledge-based leadership in the organization. Therefore, the Tehran Post Administration must have a knowledge-oriented leadership to have a competitive advantage and provide the basis for its strengthening. Knowledge-oriented leaders encourage employees to be more assertive in their opinions and to be more comfortable in sharing new ideas. As a result, they bring the organization to a competitive level. Therefore, according to the said content, it is concluded that knowledge-based leadership has a significant effect on sustainable competitive advantage with the mediation of the meritocracy variable. The results of this hypothesis are in line with the studies of Jafari and Alipour (2016), Tadberi and Rozitalab (2015), Banmairuoy et al. (2022), and Jasamuddin and Naqshbandi (2018). Based on the main hypothesis, as knowledge and information are necessary for competence, it is suggested to the managers and leaders of the Tehran Post Office, that they should design their management approach to promote knowledge and information and to share and disseminate it in the entire collection, and to improve and maintain a sustainable competitive advantage in the field of competition through meritocracy and promoting their competence and their subsets and their motivation.

**Keywords:** Knowledge-based leadership, Sustainable competitive advantage, Management meritocracy.

**Citation:** Hosseini, R., JanAhmadi, K., & Ghaffari, H. (2024). The effect of knowledge-based leadership on sustainable competitive advantage with the mediation of management meritocracy (case study: Tehran Post Office). *Psychological Researches in Management*, 10(1), 143-163. (In Persian)

Received: September 27, 2023

Revised: January 29, 2024

Accepted: February 01, 2024

Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

<https://doi.org/10.22034/JOM.2024.2012489.1112>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)

## تأثیر رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری

### شایسته‌سالاری مدیریت (مورد مطالعه: اداره پست شهر تهران)\*

روح‌اله حسینی<sup>۱</sup>، کاوه جان‌احمدی<sup>۲</sup>، هادی غفاری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: r.hosseini59@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Janahmadikave@gmail.com

<sup>۳</sup>دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: ghafari@pnu.ac.ir

#### چکیده

بقا و موفقیت سازمان‌های آینده به مزیت رقابتی آن‌ها وابسته است. یکی از عوامل ایجاد مزیت رقابتی نیز توسعه تأثیر رهبری دانش‌محور و مهارت‌های رهبری اثربخش در سازمان است. هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری متغیر شایسته‌سالاری مدیریت است. این پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی، از نظر نوع داده، کمی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی و از نظر زمان، مقطعی است. جامعه آماری این مطالعه کارکنان اداره پست تهران شامل ۳۵۰۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۴۶ نفر محاسبه شده است. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. از نرم‌افزار SPSS26 و PLS3 برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. یافته‌ها نشان از تأیید همه فرضیه‌ها و برازش مناسب مدل پژوهش دارد و نتایج نشان می‌دهد رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی و شایسته‌سالاری مدیریت تأثیری معنادار دارد. همچنین، شایسته‌سالاری مدیریت بر مزیت رقابتی تأثیری معنادار دارد. در نهایت، رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری متغیر شایسته‌سالاری تأثیری معنادار دارد. اداره پست در عرصه رقابت، در صورتی مزیت خواهد داشت که بتواند از خدمات مدیران شایسته بهره‌گیرد. مدیران شایسته، نوعی رهبری دانش‌محور را در سازمان اجرا می‌کنند.

**کلیدواژگان:** رهبری دانش‌محور، مزیت رقابتی پایدار، شایسته‌سالاری مدیریت.

**استناد:** حسینی، روح‌اله، جان‌احمدی، کاوه، و غفاری، هادی (۱۴۰۳). تأثیر رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری شایسته‌سالاری مدیریت (مورد مطالعه: اداره پست شهر تهران). پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۰(۱)، ۱۴۳-۱۶۳.

## مقدمه

رهبری دانش‌محور یکی از ویژگی‌های جالب توجه رهبری راهبردی است و هم‌اکنون در سازمان‌ها اهمیت یافته است. اعتقاد بر این بود که رهبری دانش‌محور می‌تواند به جست‌وجوی نوآوری باز کمک کند و در نهایت، به مزیت رقابتی پایدار منجر شود (Jasimuddin & Naqshbandi, 2018). امروزه، اجرای رهبری دانش‌محور به عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت به منظور موفقیت شرکت‌ها و مؤسسات، امری ضروری تلقی می‌شود که به طرز چشمگیر مورد توجه پژوهشگران در سراسر جهان قرار گرفته است. رهبری دانش‌محور به کشف دانش جدید، تغییر و بهبود روش و توسعه فرآیندها منجر می‌شود و از این طریق، مزیت‌های رقابتی را در سازمان پدید می‌آورد. مزیت رقابتی برتری شرکت در مقایسه با رقبای است. مزیت رقابتی پایدار باعث ایجاد قابلیت‌های پایدار و برتر از رقبای برای سازمان خواهد شد که توسط دیگر رقبای تقلیدناپذیر، کشف‌ناپذیر و جایگزین‌ناپذیر است. شایستگی ترکیبی از ظرفیت دانش، تجربه و مهارت، توانایی و نحوه رفتار سازنده و مؤثر رهبران در مدیریت است. بررسی مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد رهبری دانش‌محور سبک رهبری جدیدی است که تا کنون کمتر مطالعه شده است؛ از این رو، هدف این پژوهش پاسخ به این پرسش است که آیا رهبری دانش‌محور می‌تواند از طریق عوامل مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیریت بر مزیت رقابتی پایدار تأثیری معنادار داشته باشد.

## مبانی نظری

### رهبری دانش‌محور

با توجه به تغییرات روزافزون در سازمان‌ها در دهه‌های اخیر، موضوع مدیریت و رهبری سازمان‌ها یکی از بحث‌های چالش‌برانگیز است که مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران در حوزه مطالعات سازمانی قرار گرفته است. بیشتر صاحب‌نظران با این موضوع که بقای سازمان در دنیای کنونی به توانایی پاسخ‌آفرینش به تغییرات وابسته است، توافق نظر دارند (شیخی دلفان و همکاران، ۱۳۹۹). رهبران شایسته برای منابع انسانی و کارکنان ارزش قائل می‌شوند. کارکنان احساس حمایت می‌کنند و تعهد بیشتری در راستای اهداف سازمان خواهند داشت (Chiang & Hsieh, 2014). اهمیت قائل شدن برای راهبردهای مدیریت دانش به افزایش دانش و در نهایت، سودآوری اقتصادی منجر می‌شود (به‌آیین فرد و همکاران، ۱۴۰۲). دانش، سرمایه فکری هر سازمان است. اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است، یکی از مهم‌ترین عوامل رشد همه‌جانبه سازمان‌ها در عصر حاضر است (پارسا و همکاران، ۱۴۰۲). عناصر خلق، کسب، انتشار، توسعه، بهره‌برداری و تجاری‌سازی دانش شش کارکرد دانشی هستند (حقیقی بروجنی و همکاران، ۱۴۰۲).

## شایسته‌سالاری مدیریت

انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی، یکی از چالش‌های اصلی سیاست‌گذاران است (رضایی‌یزدلی و همکاران، ۱۴۰۲). در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۵). پژوهشگران استدلال کرده‌اند مفهوم رهبر دانش محور به معنای واقعی چندان شناخته‌شده نیست. این نوع رهبری به عنوان پارادایمی جدید در حوزه مدیریت دانش مطرح شده است (Huvila, 2014). رهبری دانش محور ممکن است مکانیسم‌هایی را برای پاسخ‌گویی و کنترل اشتراک دانش با مشتریان به منظور کمک به آن‌ها ایجاد کند. رهبری دانش محور به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که طی آن، اعضای گروه‌ها از چرخه یادگیری مورد نیاز برای دستیابی به اهداف گروه یا سازمان حمایت می‌کنند (Yang et al., 2014).

رهبری دانش مدار به توسعه و نوآوری مداوم منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و شبکه‌های دانش و یادگیری اشاره دارد. رهبران دانش مدار با فراهم آوردن دیدی شفاف و الهام‌بخش و راهنمایی برای اهداف آینده، عطش دانش را ایجاد می‌کنند (Shamim et al., 2019). هدف اصلی رهبر دانش مدار، عمل کردن به عنوان الگوی نقش و طراحی راهبردهایی برای ایجاد انگیزه در یادگیری مداوم اعضا و مشارکت در فعالیت‌های دانش از طریق الهام‌بخشی، تقویت ارتباط و اعتماد است (Zhang & Guo, 2019). در واقع، اشتراک دانش تضمین ادغام دانش موجود و دانش جدید در سازمان است که موجب مفیدتر شدن دانش می‌شود (Donnelly, 2019). رهبران دانش مدار، سازمان و اعضای آن را با تشویق به رفتارهای مناسب برای خلق، تسهیم و کاربرد دانش نو و متعاقباً، حمایت از افزایش قابلیت‌های مدیریت دانش هدایت می‌کنند (Xia et al., 2019).

رهبری دانش مدار با ایفای برخی از نقش‌ها مانند ترویج اهداف مشترک، ایجاد فرهنگ همکاری، تشویق کار گروهی و تسهیل راهبردهای یادگیری و مدیریت دانش، زمینه مدیریت مؤثر عوامل ارتباطی و اجتماعی اثرگذار بر یادگیری و دانش‌آفرینی را فراهم می‌آورد (Zhang & Cheng, 2015). در سبک رهبری دموکراتیک، رهبر تصمیمات را با مشورت زیردستان می‌گیرد؛ به دیگر سخن، زیردستان در انجام تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند (Dwiri & Okatan, 2021). تصمیم‌گیری مشترک فرایند تصمیم‌گیری با روش مبتنی بر همکاری در سطح مؤسسه است و فرصتی را برای متخصصان سازمان و اعضای جامعه فراهم می‌کند تا در طراحی اهداف همکاری کنند و موفقیت توسعه‌یافته و اثربخشی کارکنان را ارتقا دهند (Steffens et al., 2020).

الگوی رهبری مشارکتی را ویکتور روم<sup>۱</sup> و فیلیپ یتون<sup>۲</sup> بر اساس رفتار رهبر و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری ارائه کردند. آن‌ها معتقد بودند رفتار رهبر باید تغییر کند تا منعکس‌کننده ساختار کاری باشد که باید انجام شود (Lee et al., 2020). بیشترین ویژگی‌هایی که از اوایل قرن تا اواسط قرن بیستم مورد توجه قرار می‌گرفت شامل ویژگی‌هایی مانند قد و ظاهر فرد، ویژگی‌های شخصیتی مانند مناعت طبع و خودارزش‌دهی، سلطه، پایداری عاطفی و تولدایی‌های دیگری مانند هوش عمومی، روانی کلام، خلاقیت و بصیرت اجتماعی می‌شد (Armstrong & McCain, 2021). بیشتر نویسندگان بر دو اصل زیربنایی مفهوم رهبری توزیعی توافق دارند: نخست، رهبری فرایند تأثیر مشترک از سوی افراد متفاوت است و دوم، رهبری از تعامل افراد متفاوت ناشی می‌شود که به شکل گروهی با هم فعالیت می‌کنند (Kauppila et al., 2022).

نظریه رهبری خدمتگزار بیش از آنکه قابل آزمایش باشد و جنبه نظری داشته باشد، فلسفی است و همچنین، به لحاظ ایجاد تغییر و تحول در زندگی و حیطة شغلی، رویکردی بلندمدت به شمار می‌آید (Wang et al., 2021). تمایز قائل شدن بین مدیریت و رهبری به منظور تأمین نیازهای سازمانی در خلال اجرای ناب بسیار مهم است؛ زیرا هر یک دارای عملکردهای مکمل هستند (Halling & Renstrom, 2016). رهبری ناب، پایداری را با مربی‌گری افراد و تعریف ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف تضمین می‌کند. رهبر در نقش مربی، ملاک و معیاری برای تمامی جنبه‌های به‌سازی کاری و حرفه‌ای است (Dibia et al., 2014).

## مزیت رقابتی

مزیت رقابتی، ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند؛ به نحوی که در آن زمان این ارزش توسط رقبای بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود (Rodriguez et al., 2012). مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از دیگر سازمان‌ها می‌کند (Barney, 2011).

شایستگی‌های مدیران توانمندی‌هایی ویژه است که آن‌ها را قادر سازد تا وظایفشان را به بهترین نحو انجام دهند (Shum et al., 2018). به طور کلی، شایستگی مدیریت شامل صفات و ویژگی‌های اساسی مانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی یا مجموعه‌ای از دانش کاربردی است (Traicoff et al., 2019). در رویکرد مبتنی بر مزیت رقابتی، مفهوم شایستگی محوری به توانایی سازمان

<sup>1</sup> Victor Vroom

<sup>2</sup> Philip Yetton

برای ایجاد مزیت رقابتی دائمی و پایدار در محیط متلاطم اشاره دارد. سازمان‌ها باید یاد بگیرند چگونه از منابعی جدید از مزیت رقابتی برای بهره‌برداری از فرصت‌های آینده استفاده کنند.

افزون بر چهار عامل اصلی ارزش‌آفرینی، منحصربه‌فرد بودن، جایگزین‌ناپذیری و تقلید برای غربال‌گری شایستگی‌های اصلی در شرایط رقابتی، دو عامل دیگر شامل ایجاد بازار جدید و دامنه کاربرد در نظر گرفته می‌شوند (رائی و محمدی دولت‌آبادی، ۱۴۰۱). در ایجاد و ارتقای مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، نوآوری‌های رفتاری در سازمان نقش مهم دارند (لهراسبی نیچکوهی و همکاران، ۱۴۰۲).

تغییر و تحولات بازارهای کسب‌وکار کنونی سبب تحول در فلسفه حیات سازمان‌ها می‌شود و از این رو، سازمان‌ها ملزم به گذر از کسب‌وکار سنتی و به‌کارگیری فناوری‌های نوین و نیز گسترش قابلیت‌های داخلی سازمان به منظور کسب مزیت رقابتی هستند (روستائی و تقوی، ۱۴۰۲).

## پیشینه پژوهش

نتایج مطالعه دیبایی صابر و میرعرب رضی (۱۳۹۵) نشان می‌دهد بین شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان و مؤلفه‌های آن (شناختی، عاطفی و مهارتی) با احساس خودکارآمدی معلمان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. در مطالعه مارکزسکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) شایستگی‌ها و مزیت رقابتی شرکت‌هایی استخراج شده است که در زمینه فناوری سبز در کشور لهستان فعالیت می‌کنند. بر اساس پژوهش عنابستانی و طولابی‌نژاد (۱۴۰۲)، مزیت اجتماعی، مزیت اقتصادی، مزیت کلی ایجاد (راه‌اندازی و اجرای کسب‌وکار بومی)، مزیت فرهنگی و مزیت زیست‌محیطی، مزیت‌های رقابتی کلی توسعه کارآفرینی بومی در نواحی روستایی بوده‌اند.

یافته‌های مطالعه قلیچلی و همکاران (۱۳۹۹) نشان می‌دهد فرهنگ دانش‌بنیان در رابطه بین رهبری دانش محور و تسهیم دانش نقش تعدیل‌گر را دارد. رهبری دانش محور نیز باعث افزایش تسهیم دانش خواهد شد. محمودی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی را تحت عنوان «تأثیر رهبری دانش محور بر مرجعیت علمی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک» انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد رهبری دانش محور با مرجعیت علمی همبستگی زیادی دارد و تأثیر رهبری دانش محور بر مرجعیت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی مثبت و معنادار است و مدل ارائه شده نیز دارای برازش مناسب است.

جاسم‌الدین و نقش‌بندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه خود پیوندهای بین رهبری دانش محور، نوآوری باز و مدیریت دانش در زمینه کسب‌وکار بین‌المللی را بحث و بررسی کردند. نتایج نشان می‌دهد سطوح بالاتر رهبری دانش محور می‌تواند

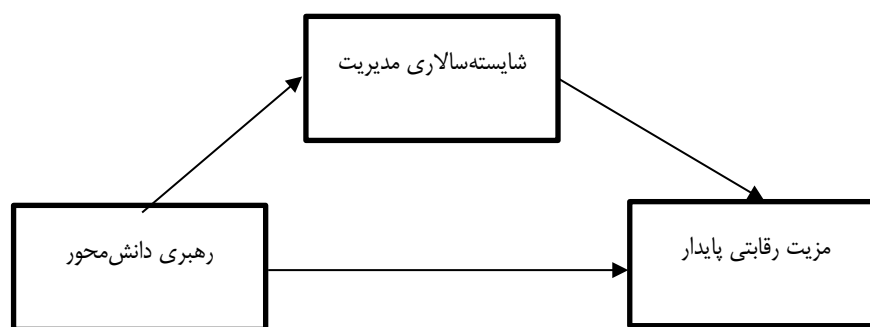
<sup>1</sup> Marczewska

<sup>2</sup> Naqshbandi & Jasimuddin

به افزایش قابلیت مدیریت دانش و بهبود نتایج نوآوری باز منجر شود؛ یعنی رهبری دانش محور تأثیری مستقیم و مثبت بر قابلیت مدیریت دانش و نوآوری باز دارد. همچنین، قابلیت مدیریت دانش برای واسطه ارتباط بین رهبری دانش محور و نوآوری بازیافت می‌شود.

آنا و وندال<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای درک شیوه‌های منابع انسانی و رفتار کاری نوآورانه: اثر تعدیل‌کننده یک جو نوآورانه را بررسی کردند. نتایج نشان می‌دهد ادراک کارکنان از سیستم جبران خسارت با رفتار کاری نوآورانه ارتباط منفی دارد و ادراکات کارکنان از اشتراک اطلاعات و نظارت حمایتی به طور مثبت با رفتار کاری نوآورانه مرتبط است. تأثیر ادراکات اشتراک‌گذاری اطلاعات و آموزش و توسعه بر رفتار کاری نوآورانه توسط جو نوآورانه تعدیل می‌شود؛ به گونه‌ای که اشتراک اطلاعات تأثیری قوی‌تر بر رفتار کاری نوآورانه و آموزش و توسعه تأثیری ضعیف‌تر دارد. مزیت رقابتی پایدار باعث ایجاد قابلیت‌هایی برای سازمان خواهد شد که توسط دیگر رقبا قابل کپی و تقلید نیست. بررسی مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد رهبری دانش محور سبک رهبری جدیدی است که تا کنون در هیچ مطالعه‌ای بررسی نشده است.

مفهوم سبک رهبری باید به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. رهبری دانش محور باعث ایجاد رویکردی برای کشف و شناسایی دانش جدید، تغییر روش تفکر برای نتیجه‌گروهی و اجرا برای رسیدن به فرآیندی مؤثرتر خواهد شد. ویژگی‌های مهم رهبری دانش محور از مطالعات پیشین شامل مشاوره، حمایت، تفویض اختیار، الگوی نوآورانه، ارائه چشم‌انداز، راهنمایی، تشویق، تشخیص، پاداش دادن و تحریک فکری، تحریک انتشار دانش، و گسترش انتقال دانش هستند؛ بنابراین این ویژگی‌ها باعث شایسته‌سالاری و همچنین، مزیت رقابتی می‌شوند. مدل مفهومی پژوهش با توجه به مطالب یادشده به صورت زیر ارائه شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی اقتباس شده از بانمایرووی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)

<sup>۱</sup> Anna & Veenendaal

<sup>۲</sup> Banmairuroy

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع داده، کمی، از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی و از نظر زمان، مقطعی است. جامعه آماری این مطالعه کارکنان اداره پست تهران با ۳۵۰۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۴۶ نفر محاسبه شده است. در پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه استفاده شده است. در بخش تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار SPSS26 و PLS3 استفاده شده است. در این پژوهش، برای سنجش پایایی متغیرهای پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. پرسش‌نامه این پژوهش با داشتن آلفا ۰/۹۲۸ دارای پایایی است.

**رهبری دانش محور:** رهبری دانش محور شامل ۶ پرسش (از شماره ۱ تا ۶) طبق پرسش‌نامه استاندارد سانچز دیپابلو<sup>۱</sup> و دوناته<sup>۲</sup> سنجیده شد.

**شایسته‌سالاری مدیریت:** شایسته‌سالاری مدیران با ۸ پرسش (از شماره ۷ تا ۱۴) طبق پرسش‌نامه استاندارد سودرکوئیست<sup>۳</sup> اندازه‌گیری شد.

**مزیت رقابتی پایدار:** مزیت رقابتی پایدار با ۹ پرسش (از شماره ۱۵ تا ۲۳) طبق پرسش‌نامه استاندارد کیسینگو<sup>۴</sup> و همکاران اندازه‌گیری شد.

## یافته‌ها

بررسی همبستگی بین متغیرها: با توجه به غیرنرمال بودن توزیع برخی از داده‌ها، از ضرایب همبستگی اسپیرمن<sup>۵</sup> استفاده می‌شود.

جدول (۱) نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح خطا	سطح معناداری	ضریب همبستگی
رهبری دانش محور	شایسته‌سالاری	۰/۰۱	۰	۰/۵۸۰
رهبری دانش محور	مزیت رقابتی پایدار	۰/۰۱	۰	۰/۶۱۵
شایسته‌سالاری	مزیت رقابتی پایدار	۰/۰۱	۰	۰/۶۳۷

<sup>1</sup> Sanchez De Pablo

<sup>2</sup> Donate

<sup>3</sup> Soderquist

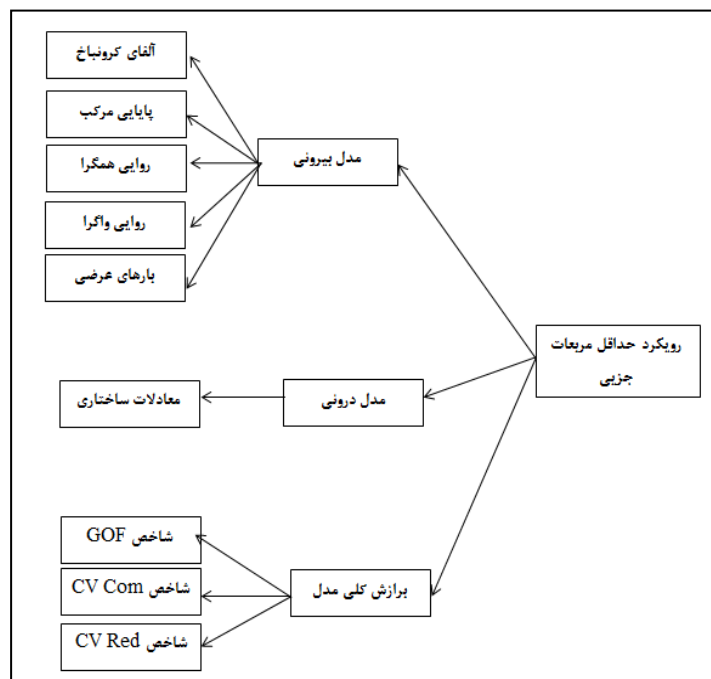
<sup>4</sup> Kising'u

<sup>5</sup> Spearman

همان‌طور که در **جدول ۱** مشاهده می‌شود، سطح معناداری تمام متغیرها از سطح  $0/05$  کمتر است. در نتیجه، با سطح اطمینان  $0/99$  می‌توان گفت در تمامی روابط، بین متغیر مستقل و وابسته ارتباط وجود دارد. علامت ضریب همبستگی مثبت یا منفی بودن نیز جهت رابطه کاهشی یا افزایشی را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج **جدول ۱**، می‌توان گفت همبستگی لازم بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

## روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS)

تحلیل مدل‌ها در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) در سه مرحله اصلی ارزیابی مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)، مدل درونی (معادلات ساختاری) و برازش مدل انجام می‌شود. ساختار کلی آزمون‌ها در نرم‌افزار PLS به صورت **شکل ۲** است.



شکل ۲) ساختار کلی آزمون‌ها با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)

در این بخش، مدل بیرونی یا مدل اندازه‌گیری با پنج آزمون بررسی شده است.

### آلفای کرونباخ

معمولاً نخستین معیار پایایی است که در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی کنترل می‌شود. آلفا شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی است.

جدول ۲) مقادیر ضرایب پایایی سازگاری درونی

متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری دانش محور	۰/۸۸۷
شایسته‌سالاری	۰/۸۴۲
مزیت رقابتی پایدار	۰/۸۶۸

مقادیر آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها بیشتر از ۰/۷ است. بر اساس ضرایب آلفا می‌توان استنباط کرد مدل از پایایی سازگاری درونی خوبی برخوردار است.

بررسی روایی واگرا: منظور از روایی واگرا این است که آیتم‌ها یا معرف‌های مربوط به یک متغیر فقط همان متغیر را بسنجند. در تحلیل PLS بر اساس نظر فورنل و لارکر<sup>۱</sup> جذر AVE یک متغیر باید از میزان همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر باشد. در این مرحله، ابتدا جذر مقادیر AVE را محاسبه می‌کنیم و سپس مقادیر به‌دست آمده را بر روی قطر ماتریس همبستگی متغیر پنهان<sup>۲</sup> جایگزین می‌کنیم.

جدول ۳) جدول مقادیر AVE

متغیر	روایی واگرا
رهبری دانش محور	۰/۸۱۵
شایسته‌سالاری	۰/۸۱۸
مزیت رقابتی پایدار	۰/۸۳۴

در جدول زیر همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر جذر AVE قرارگرفته بر روی قطر ماتریس از مقادیر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها بزرگ‌تر هستند که این امر مناسب بودن روایی واگرایی مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۴) روایی واگرا

	رهبری دانش محور	شایسته‌سالاری	مزیت رقابتی پایدار
رهبری دانش محور	۰/۸۱۵		
شایسته‌سالاری	۰/۵۸۸	۰/۸۱۸	
مزیت رقابتی پایدار	۰/۶۳۳	۰/۶۸۵	۰/۸۳۴

<sup>۱</sup> Fornell & Larcker

<sup>۲</sup> Latent Variable Correlation

## آزمون بارهای عرضی

آزمون بارهای عرضی یکی از معیارهای ارزیابی روایی افتراق است که آزادی بیشتری دارد. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون بیشتر از بارهای عرضی یا بار آن معرف برای دیگر متغیرهای مکنون باشد. آزمون بار عرضی ارزیابی روایی را در سطح معرف فراهم می‌کند. این آزمون با آزمون تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل برابر است.

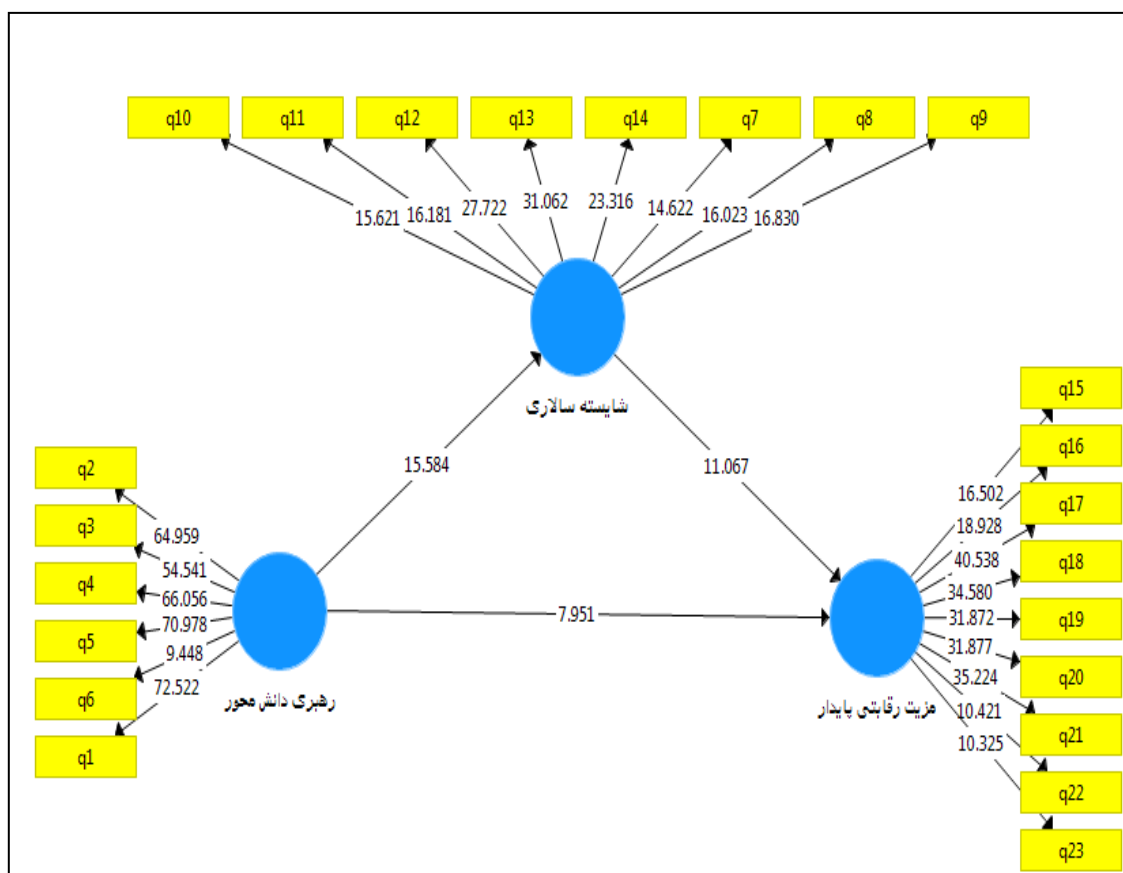
جدول ۵) بررسی روایی مدل اندازه‌گیری برای متغیرهای پژوهش

معناداری	استاندارد	پرسش‌ها	متغیر
۷۲/۹۵۹	۰/۸۸۳	Q1	رهبری دانش‌محور
۶۴/۹۵۹	۰/۸۷۰	Q2	
۵۴/۵۴۱	۰/۸۵۲	Q3	
۶۶/۰۵۶	۰/۸۶۶	Q4	
۷۰/۹۷۸	۰/۸۸۱	Q5	
۹/۴۴۸	۰/۴۴۴	Q6	
۱۴/۶۲۲	۰/۵۹۵	Q7	شایسته‌سالاری
۱۶/۰۲۳	۰/۶۵۵	Q8	
۱۶/۸۳۰	۰/۶۷۳	Q9	
۱۵/۶۲۱	۰/۶۴۹	Q10	
۱۶/۱۸۱	۰/۶۶۵	Q11	
۲۷/۷۲۲	۰/۷۵۹	Q12	
۳۱/۰۶۲	۰/۷۴۵	Q13	
۲۳/۳۱۶	۰/۷۱۹	Q14	
۱۶/۵۰۲	۰/۶۰۰	Q15	مزیت رقابتی پایدار
۱۸/۹۲۸	۰/۶۵۲	Q16	
۴۰/۵۳۸	۰/۸۲۳	Q17	
۳۴/۵۸۰	۰/۷۹۶	Q18	
۳۱/۸۷۲	۰/۷۸۲	Q19	
۳۱/۸۷۷	۰/۷۷۹	Q20	
۳۵/۲۲۴	۰/۷۸۴	Q21	
۱۰/۴۲۱	۰/۵۱۷	Q22	
۱۰/۳۲۵	۰/۵۰۹	Q23	

نتایج حاصل از آزمون بارهای عرضی برای متغیرهای مستقل نشان می‌دهد بار عاملی تمامی پرسش‌ها در حالت استاندارد بیشتر از ۰/۴۰ و در حالت معناداری نیز بیشتر از ۱/۹۶ است. در نتیجه، تمامی پرسش‌ها تأیید می‌شوند.

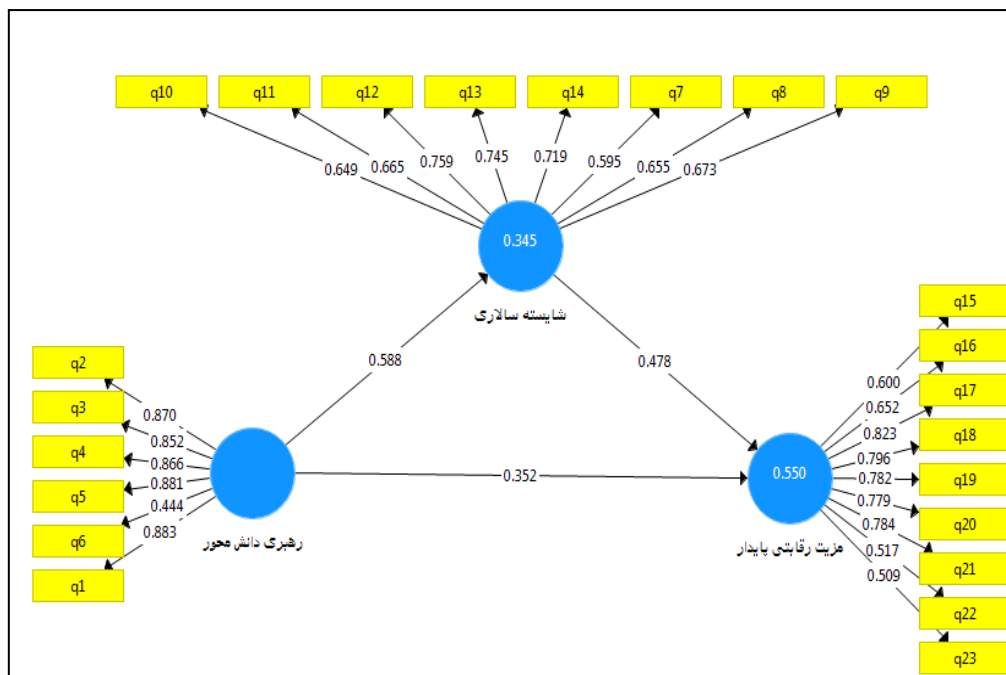
## آزمون مدل درونی یا مدل معادلات ساختاری

رابطه متغیرهای تحت بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. مدل تفکیک‌شده پژوهش بر اساس روابط هر یک از متغیرها نیز آزمون و ارائه شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل نهایی ترسیم شده است، میانگین پاسخ به متغیرهای قابل مشاهده هر متغیر پنهان محاسبه شده است و در نهایت، هر متغیر پنهان به عنوان یک متغیر قابل مشاهده برای سازه اصلی خود استفاده شده است. آماره  $t$  برای سنجش معناداری روابط نیز محاسبه شده است. در پژوهش حاضر، با توجه به فرضیات، مدل در دو حالت استاندارد و معناداری ارائه شده است.



شکل ۳) مدل پژوهش در حالت معناداری

شکل ۳) مدل مفهومی پژوهش را در حالت معناداری برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. در حالت معناداری برای اینکه فرضیه تأیید شود باید از بازه (آماره  $t$  خارج از بازه منفی  $1/96$  تا مثبت  $1/96$ ) خارج باشد. اگر در بین این بازه قرار گیرد، فرضیه رد خواهد شد.



شکل ۴) مدل پژوهش در حالت استاندارد

شکل ۴ مدل مفهومی پژوهش را در حالت استاندارد برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. در حالت استاندارد مشخص می‌شود میزان تأثیر متغیر مستقل بر وابسته چقدر و در جهت مثبت یا منفی است.

## آزمون برازش مدل

ملاک کلی برازش (GOF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی، میانگین اشتراک و  $R^2$  به دست آورد.

جدول ۶) شاخص‌های متغیرهای مکنون

Communality	R <sup>2</sup>	متغیرها
۰/۵۲۱	-	رهبری دانش محور
۰/۳۰۴	۰/۳۴۵	شایسته سالاری
۰/۳۶۹	۰/۵۵۰	مزیت رقابتی پایدار
۰/۳۹۸	۰/۴۴۷	میانگین

$$GOF = \sqrt{0.398 \times 0.447} = 0.421$$

حدود شاخص GOF بین صفر و یک است. و تزلزل<sup>۱</sup> و همکاران سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. با توجه به مقدار ۰/۴۲۱، مدل پژوهش از مطلوبیت متوسط برخوردار است.

شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CvCom): سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای شاخص CvCom به ترتیب میزان کیفیت کم، متوسط و زیاد را برای مدل اندازه‌گیری ارائه می‌دهد.

شاخص افزونگی (CV Red): در آزمون کیفیت مدل ساختاری یا شاخص افزونگی مقادیر بیشتر از صفر نشان‌دهنده توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش‌بینی است و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن پیش‌بینی مدل ساختاری را نشان می‌دهند. مقادیر به‌دست‌آمده از این شاخص نشان می‌دهد برای متغیرهای این مدل، مقدار این شاخص، مطلوب و قوی بوده است.

جدول ۷) نتایج آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری و ساختاری

CV Red	CV Com	
1-SSE/SSO	1-SSE/SSO	
-	۰/۵۲۱	رهبری دانش محور
۰/۱۴۸	۰/۳۰۴	شایسته‌سالاری
۰/۲۳۵	۰/۳۶۹	مزیت رقابتی پایدار
۰/۱۹۱	۰/۳۹۸	میانگین

نتایج این آزمون (جدول ۷) نشان می‌دهد شاخص اشتراک با روایی متقاطع برای مدل پژوهش برابر ۰/۳۹۸ و شاخص افزونگی برای مدل پژوهش برابر ۰/۱۹۱ است که این مقدار بیان‌کننده کیفیت مطلوب مدل است.

جدول ۸) خلاصه یافته‌های پژوهش

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه
تأیید	۹/۴۶۹	۰/۲۸۱	فرضیه اصلی: رهبری دانش محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری متغیر شایسته‌سالاری تأثیری معنادار دارد.
تأیید	۷/۹۵۱	۰/۳۵۲	فرضیه اول: رهبری دانش محور بر مزیت رقابتی تأثیری معنادار دارد.
تأیید	۱۵/۵۸۴	۰/۵۸۸	فرضیه دوم: رهبری دانش محور بر شایسته‌سالاری مدیریت تأثیری معنادار دارد.
تأیید	۱۱/۰۶۷	۰/۴۷۸	فرضیه سوم: شایسته‌سالاری مدیریت بر مزیت رقابتی تأثیری معنادار دارد.

<sup>1</sup> Wetzles

برای بررسی فرضیه‌های میانجی، از آزمون سوبل استفاده شده است. نرم‌افزار PLS3 این خاصیت را دارد که فرضیه‌های میانجی را نیز بررسی کند. برای دریافت نتایج فرضیه‌های سوبل، باید مدل را در حالت بوت استرپینگ<sup>۱</sup> اجرا کرد و در خروجی اثرات غیرمستقیم ویژه<sup>۲</sup> می‌توان این نتیجه را مشاهده کرد. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد مقدار معناداری برابر ۹/۴۶۹ کسب شده است و از آنجا که این مقدار بیشتر از عدد ۱/۹۶ است، این فرضیه تأیید می‌شود. همچنین، ضریب استاندارد ۰/۲۸۱ به دست آمده است که نشان می‌دهد رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری متغیر شایسته‌سالاری تأثیری معنادار دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

سرمایه اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان کارکنان آن هستند که به عنوان کارکنان دانشی، دانش‌کاران یا دانشوران معرفی می‌شوند. چنین کارکنانی، ویژگی‌هایی منحصربه‌فرد و متمایز نسبت به دیگر کارکنان دارند؛ به گونه‌ای که حفظ و نگاه‌داشت آن‌ها در سازمان کار ساده‌ای نیست و به همین دلیل، نیازمند سبک رهبری ویژه‌ای هستند. رهبری دانش‌محور به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که در آن یک نفر دیگر اعضای گروه را برای نیل به اهداف سازمانی و فردی در فرایندهای یادگیری و دانشی لازم حمایت می‌کند؛ به گونه‌ای که با ارائه چشم‌اندازی روشن و الهام‌بخش و جهت دادن به کوشش‌های آینده، دانش‌آفرین است. بنابراین، برای سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان بسیار حیاتی است که رهبران مدافع خلق و اشتراک دانش داشته باشند. در نتیجه، مهم‌ترین چالش رهبر دانش‌محور، هدایت و طراحی سیستم‌های متوازن کسب‌وکار است که به طور مداوم خلق و کاربرد دانش را برای دستیابی به مزایای رقابتی پایدار به کار می‌برند.

**فرضیه اصلی.** بر اساس یافته‌های پژوهش، رهبری دانش‌محور بر مزیت رقابتی پایدار با میانجی‌گری متغیر شایسته‌سالاری تأثیری معنادار دارد. نیروی انسانی از بارزترین منابع در سازمان‌ها است؛ به گونه‌ای که با تلاش و ایجاد همدلی میان آن‌ها و به‌کارگیری صحیح آن‌ها همراه با دیگر اجزای سازمان‌ها، می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. افراد باید در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجربیات و قابلیت به کار گماشته شوند. این فرایند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود. یکی از راهکارهایی که می‌تواند به سازمان‌ها در انتصاب افراد لایق و شایسته کمک کند، رهبری دانش‌محور است. در واقع، رهبران دانش‌محور نقشی تعیین‌کننده و بدون جایگزین در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. در نتیجه، هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد، مگر اینکه توسط مدیری دانش‌محور اداره و هدایت شده باشد. رهبران دانش‌محور کارکنان را تشویق می‌کنند تا در نظرات

<sup>1</sup> Bootstrapping

<sup>2</sup> Specific indirect effects

خود قاطع‌تر باشند و در به اشتراک گذاشتن ایده‌های جدید راحت‌تر باشند؛ در نتیجه، سازمان را به مزیت رقابتی می‌رسانند. نتایج این یافته با نتایج مطالعات جعفری و علیپور (۱۳۹۶)، تدبیری و روزی‌طلب (۱۳۹۵)، بانمایراری و همکاران (۲۰۲۲) و جاسم‌الدین و نقشبندی (۲۰۱۸) همسو است.

**فرضیه اول.** یافته دیگر پژوهش نشان داد رهبری دانش محور بر مزیت رقابتی تأثیری معنادار دارد. رهبری دانش محور سبکی برای کشف دانش جدید، تغییر روش تفکر برای نتیجه‌ای جمعی و اعمال آن برای رسیدن به فرایندی مؤثرتر است. این رویکرد از نیاز به بهبود فرایند توسعه یافته است. پژوهشگران، رهبری دانش محور را با ترکیبی از سبک‌های تعاملی و تحول‌آفرین رهبری اندازه‌گیری کردند. ویژگی‌های مهم رهبری دانش محور از مطالعات پیشین شامل مشاوره، حمایت، تحریک انتشار دانش، تفویض اختیار، راهنمایی، تشویق، شناسایی، الگوی نوآورانه، ارائه چشم‌انداز، پاداش و تحریک فکری هستند. پژوهشگران معتقد هستند رهبران زنجیره ارزش کسب‌وکار را درک می‌کنند و می‌توانند مزایای شبکه‌های هوشمند را کشف کنند. از این رو، برای مواجهه با یادگیری و اجرای نوآوری به ویژگی‌هایی خاص‌تر از رهبری نیاز است. اگرچه عملکرد سازمانی به عنوان بقای سازمان‌ها تعریف شد، پژوهشگران ایجاد دانش را به عنوان مزیت رقابتی پایدار پیشنهاد می‌کنند؛ زیرا بقای سازمان‌ها در دوره‌ای طولانی است. همچنین، کارکنان دانش محور معمولاً ارتباطی خوب با تأمین‌کنندگان و مشتریان برقرار می‌کنند. در نتیجه، مزیت رقابتی پایدار سازمان حاصل خواهد شد؛ از این رو، با توجه به مطالب پیش‌گفته، نتیجه می‌شود رهبری دانش محور به طور مستقیم بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر می‌گذارد. نتایج این یافته با مطالعات محمودی و همکاران (۱۳۹۹) و قلیچلی و همکاران (۱۳۹۹) همسو است.

**فرضیه دوم.** یافته دیگر پژوهش نشان داد رهبری دانش محور بر شایسته‌سالاری مدیریت تأثیری معنادار دارد. شایسته‌سالاری معمولاً استعدادهای نهفته افراد را شناسایی می‌کند و پس از آن، از طریق بسترسازی استعدادهای پرورش می‌دهد و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌دهد. در واقع، شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود و سپس، در بستر فرصت‌سازی تکامل می‌یابد. یکی از عواملی که در این فرایند مؤثر است، رهبری دانش محور است. رهبران دانش محور در سازمان می‌توانند میزان پاسخ‌گویی را به حد اعلا خود برسانند و در عملکرد پاسخ‌گویی سازمان شفافیت ایجاد کنند و در نتیجه، به راحتی می‌توانند اعتمادسازی کنند و اعتماد سازمانی را افزایش دهند. در نتیجه، رهبران دانش محور می‌توانند در سازمان با انتصاب افراد شایسته به مدیریت هرچه بهتر به سازمان کمک کنند. بنابراین، با توجه به مطالب پیش‌گفته، رهبری دانش محور بر شایسته‌سالاری مدیریت تأثیری معنادار دارد. نتایج این یافته با مطالعات صفری محسن‌آباد و عاشوری (۱۳۹۵)، تدبیری و روزی‌طلب (۱۳۹۵)، بانمایراری و همکاران (۲۰۲۲) و جاسم‌الدین و نقشبندی (۲۰۱۸) همسو است.

**فرضیه سوم.** یافته آخر پژوهش نشان داد شایسته‌سالاری مدیریت بر مزیت رقابتی تأثیری معنادار دارد. شایسته‌سالاری یکی از اصول مهم است که پیش‌نیاز توسعه است و به‌کارگیری آن به بهبود مدیریت و اصلاح نظام اداری و مدیریتی منجر می‌شود. در واقع، در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، فقط سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی سرمایه انسانی خود را درک کنند و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور و بااستعداد باشند. سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند به منظور ماندگاری در محیط رقابتی کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند؛ از این رو، شایسته‌سالاری تأثیری مثبت و معنادار بر مزیت رقابتی سازمان‌ها خواهد داشت. نتایج این یافته با مطالعات جعفری و علیپور (۱۳۹۶)، قلیچلی و همکاران (۱۳۹۹) و بانمایراری و همکاران (۲۰۲۲) همسو است.

## پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس فرضیه اول، به مدیران و رهبران اداره پست تهران پیشنهاد می‌شود رویکرد رهبری دانش‌محور را در سیستم مدیریتی خود به منظور پرورش استعداد‌های منابع انسانی سازمان و به دنبال آن، کسب مزیت رقابتی بسترسازی و اجرا کنند.

بر اساس فرضیه دوم، به مدیران و رهبران اداره پست تهران پیشنهاد می‌شود سبک و کیفیت مدیریت و رهبری خود را به منظور شایسته‌سالاری در سیستم مدیریت در بستر دانش و اطلاعات جدید و ارزشمند طراحی کنند. بر اساس فرضیه سوم، به مدیران و رهبران اداره پست تهران پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقای مزیت رقابتی، سیستم مدیریت را با رویکرد شایسته‌سالاری بازنگری کنند و از طریق رفع ضعف‌ها و تقویت قوت‌ها بهینه‌سازی کنند. بر اساس فرضیه اصلی، همان‌طور که دانش و اطلاعات لازمه شایستگی است، به مدیران و رهبران اداره پست تهران پیشنهاد می‌شود در اداره پست رویکرد مدیریتی خود را برای ارتقای دانش و اطلاعات و تسهیم و انتشار آن در کل مجموعه بازطراحی کنند و برای بهبود و حفظ مزیت رقابتی پایدار در عرصه رقابت از طریق شایسته‌سالاری و ارتقای شایستگی خود و زیرمجموعه و انگیزش آن‌ها اقدام کنند.

## سپاسگزاری

نویسندگان مراتب قدردانی و تشکر خود را از مدیران و کارکنان اداره پست شهر تهران که در این پژوهش مشارکت و همراهی کردند، اعلام می‌دارند.

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

## منابع

۱. به‌آیین‌فرد، شهرزاد، خندان علمداری، صابر، و فرحبخش، ندا (۱۴۰۲). طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش (نمونه پژوهش: شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران). مدیریت دانش سازمانی، ۶(۱)، ۱۹۱-۱۴۱. doi.org/20.1001.1.26454262.1402.6.1.4.5
۲. پارسا، امیدعلی، عسکری، غلامرضا، و پازوکی‌نژاد، ابراهیم (۱۴۰۲). به‌کارگیری نظریه طراحی سازوکار برای پیاده‌سازی پیامد مطلوب مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی. مدیریت دانش سازمانی، ۶(۱)، ۱۰۷-۱۴۰. doi.org/20.1001.1.26454262.1402.6.1.3.4
۳. تدبیری، سیروس، و روزی‌طلب، آروین (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری دانش محور و فرآیند مدیریت دانش و نوآوری در شرکت فرآورده‌های لبنی کاله تهران. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
۴. جعفری، مریم، و علیپور، زهرا (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری دانش محور بر نوآوری سازمانی از طریق شیوه‌های مدیریت دانش؛ مطالعه موردی در سازمان مدیریت منابع آب کشور. کنفرانس بین‌المللی دانشگاه شیراز.
۵. حقیقی بروجنی، پیام، کریمی، تورج، صفدری‌رنجبر، مصطفی، و جعفری، سید محمدباقر (۱۴۰۲). ارائه چارچوب کارکردهای دانشی و بازیگران نظام ملی نوآوری، ترکیب نظام‌مند تحقیقات. مدیریت دانش سازمانی، ۶(۱)، ۱۰۶-۶۶. doi.org/20.1001.1.26454262.1402.6.1.2.3
۶. دیبایی صابر، محسن، و میرعرب رضی، رضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه شایستگی‌های حرفه‌ای با احساس خودکارآمدی معلمان دوره ابتدایی (مورد مطالعه: معلمان مقطع ابتدایی شهرستان محمودآباد). پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۲(۲)، ۱۳۱-۱۵۴. doi.org/20.1001.1.24764833.1395.2.2.5.3
۷. راثنی، مه‌سیما، و محمدی‌دولت‌آبادی، حسین (۱۴۰۱). ارائه چارچوبی جهت شناسایی مزیت رقابتی سازمان‌های کوچک و متوسط تولیدی در شرایط عدم قطعیت. تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، ۷(۴)، ۵۱۵-۵۲۹. doi.org/10.22105/dmor.2021.286940.1402
۸. رضایی یزدلی، مهدی، و دادی، احمد، ربیعی مندجین، محمدرضا، و جمشیدی آوانکی، مینا (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تأثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران. civilica.com/doc/1664845
۹. روستائی، ندا، و تقوی، نعیمه (۱۴۰۲). تأثیر هوش استراتژیک بر مزیت رقابتی با کارآفرینی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴(۵۳)، ۲۱۳-۲۳۰. doi.org/10.22034/smsj.2023.169399
۱۰. شیخی دلفان، فاطمه، عباسی، همایون، و عیدی، حسین (۱۳۹۹). تبیین اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۸(۴)، ۳۹-۴۸. doi.org/10.30473/arism.2020.6805
۱۱. صفری محسن‌آباد، البرز، و عاشوری، الهام (۱۳۹۵). نقش رهبری دانش بر اقدامات مدیریت دانش و عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی و تجاری استان گیلان. ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری، ۲۸، ۴۲-۵۸. iranjoman.org/main.aspx?id=10063
۱۲. عنابستانی، علی‌اکبر، و طولابی‌نژاد، مهرشاد (۱۴۰۲). مزیت‌های رقابتی کارآفرینی بومی روستایی در ایران (مطالعه موردی: جنوب استان لرستان). برنامه‌ریزی فضایی، ۲۴(۷۲)، ۱۶۸۴-۱۳۵۹۸۵.2023.135985.1684. doi.org/10.22108/sppl.2023.135985.1684

۱۳. لهراسبی نیچکوهی، گلچهره، صدوقی، میترا، تقی‌پور، حسینعلی و کاظم‌پور، اسماعیل (۱۴۰۲). به‌کارگیری استراتژی‌های منابع انسانی در طراحی مدل نوآوری رفتاری در سازمان کودکان استثنایی. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۹(۱)، ۳۳۷-۳۴۸.  
doi.org/10.22034/ijes.2023.2000509.1402
۱۴. کرمانی، بهناز، درویش، حسن، سرلک، محمدعلی، و کولیوند، پیرحسین (۱۳۹۵). رابطه شایستگی‌های رهبری مدیران و کادر اجرایی با عملکرد بیمارستان‌ها. *بیمارستان*، ۱۵(۴)، ۱۱۵-۱۲۵. [jhosp.tums.ac.ir/article-1-5695-fa.html](http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5695-fa.html)
۱۵. قلیچلی، بهروز، عزتی، نوید و رحمتی حسین (۱۳۹۹). رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴۳، ۶۳-۷۹.  
doi.org/20.1001.1.22286853.1399.11.43.4.7
۱۶. محمودی، محمدکاظم، صالحی، محمد و تقوایی‌یزدی، مریم (۱۳۹۹). تأثیر رهبری دانش‌محور بر مرجعیت علمی به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک. *طب و تزکیه*، ۲۹(۱)، ۱۲-۲۳. [ce.mazums.ac.ir/article-1-597-fa.html](http://ce.mazums.ac.ir/article-1-597-fa.html)

## References

1. Anna, C., B.N., & Veenendaal, A.R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683. doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680
2. Anabestani, A., & Toulabi Nezaad, M. (2023). Competitive advantages of indigenous rural entrepreneurship in Iran (case study: south of Lorestan province). *Spatial Planning*. 24(72). doi.org/10.22108/sppl.2023.135985.1684 (In Persian)
3. Armstrong, J., & McCain, K.D. (2021). Narrative pedagogy for leadership education: stories of leadership efficacy, self-identity & leadership development. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 60-70. doi.org/10.1002/jls.21724
4. Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209. doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001
5. Barney, J. (2011). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi.org/10.1177/014920639101700108
6. Behaeefard, S., Khandan Alamdari, S., & Farahbakhsh, N. (2023). Designing a model of influential factors in creating a knowledge management strategy (research example: automotive parts technology companies in Iran). *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 6(1), 141-191. doi.org/20.1001.1.26454262.1402.6.1.4.5 (In Persian)
7. Chiang, Ch.F., & Hsieh, T.Sh. (2014). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, (31), 180-190. doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011
8. Dibia, I.K., Dhakal, H.N., & Onuh, S. (2014). Lean Leadership People Process Outcome (LPPO) Implementation Model. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(5), 694-711. (Retrieved at: <https://www.researchgate.net/publication/263203784>). doi.org/10.1108/jmtm-08-2011-0076

9. Dibai Saber, M., & Mirarab Razi, R. (2015). Investigating the relationship between professional competencies and the sense of self-efficacy of primary school teachers (case study: primary school teachers of Mahmoud Abad city). *Psychological Research in Management*, 2(2), 131-154. doi.org/20.1001.1.24764833.1395.2.2.5.3 (In Persian)
10. Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: the need for SHRM to balance tensions and challenge. *Journal of Business Research*, 94, 344-352. doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007
11. Dwiri, B., & Kağan, O. (2021). The Impact of Gender on Leadership Styles and Leadership Effectiveness. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10(1), 1419-1434. doi.org/10.21275/sr21126183926
12. Gholicheli, B., Ezzati, N., & Rahmati, H. (2019). Knowledge-based leadership and knowledge sharing. *Strategic Management Studies*, 43, 63-79. doi.org/20.1001.1.22286853.1399.11.43.4.7 (In Persian)
13. Haghigi Borojni, P., Karimi, T., Safdari Ranjbar, M., & Jafari, S.M.B. (2023). Presenting the framework of knowledge functions and actors of the national innovation system; systematic synthesis of research. *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 6(1), 61-106. doi.org/20.1001.1.26454262.1402.6.1.2.3 (In Persian)
14. Halling, B., & Renstrom, J. (2016). Lean leadership: a matter of dualism. *Human Resources and Development and Management*, 14(4), 242-253. doi.org/10.1504/ijhrdm.2014.069355
15. Huvila, I. (2014). Towards information leadership. *Aslib Journal of Info Mgmt*, 66, 663- 677. doi.org/10.1108/ajim-02-2014-0029
16. Jafari, M., & Alipour, Z. (2016). *Investigating the effect of knowledge-based leadership on organizational innovation through knowledge management practices, a case study in the country's water resources management organization*. Shiraz University International Conference. (In Persian)
17. Jasimuddin, S. & Naqshbandi, M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 1-23. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001
18. Kauppila, O.P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Vuorenmaa, H. (2022). Serving to help and helping to serve: using servant leadership to influence beyond supervisory relationships. *Journal of Management*, 48(3), 764-790. doi.org/10.1177/0149206321994173
19. Kermani, B., Darvish, H., Sarlak, M.A., Kolivand, P. (2017). The relationship between leadership competencies of managers and administrative staff with hospitals' performance. *Jhosp*, 15(4), 115-125. [jhosp.tums.ac.ir/article-1-5695-fa.html](http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5695-fa.html) (In Persian)
20. Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A.W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44. doi.org/10.1111/joop.12265
21. Lehrasabi Nichkahi, G., Sadouqi, M., Taghipour, H.A., & Kazempour, A. (2023). Applying human resources strategies in the design of behavioral innovation model in the organization of exceptional children. *Sociology of Education and Upbringing*, 9(1), 337-348.

- doi.org/10.22034/ijes. 2023.2000509.1402 (In Persian)
22. Mahmoudi M., Salehi M., & Tagvai Yazdi, M. (2019). The effect of knowledge-based leadership on scientific authority in order to provide a model in universities of macro-medical sciences in Region One. *Scientific Research Quarterly of Medicine and Cultivation*, 29(1) 12-23. (In Persian)
  23. Marczevska, M., Jaskanis, A., & Kostrzewski, M. (2020). Knowledge, competencies, and competitive advantage of the green-technology companies in Poland. *Sustainability*, 12(21), 8826. doi.org/10.3390/su12218826
  24. Parsa, A.A., Askari, G.H., & Pazokinejad, A. (2023). Applying mechanism design theory to implement the desired outcome of knowledge management in research organizations. *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 6(1), 107-140. doi.org/20.1001.1.26454262.1402.6.1.3.4 (In Persian)
  25. Rathi, M.S., & Mohammadi Dolatabadi, H. (2022). Providing a framework to identify the competitive advantage of small and medium production organizations in conditions of uncertainty. *Decision-Making and Operations Research*, 7(4), 515-529. doi.org/10.22105/dmor.2021.286940.1402 (In Persian)
  26. Rezaei Yazdali, M., Vedadi, A., Rabiei Mandjin, M.R., & Jamshidi Avanki, M. (2023). *Designing the competency model of managers affecting the performance of social security hospitals in Tehran province*, civilica.com/doc/1664845 (In Persian)
  27. Rodriguez, M.A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2012). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146. doi.org/10.1111/1467-8691.00246
  28. Rostai, N., & Tagvi, N. (2023). The effect of strategic intelligence on competitive advantage with entrepreneurship. *Strategic Management Studies Quarterly*, 14(53), 213-230. doi.org/10.22034/smsj. 2023.169399 (In Persian)
  29. Safari MohsenAbad, A., & Ashuri, A. (2015). The role of knowledge leadership on knowledge management measures and innovation performance of manufacturing and commercial companies in Gilan province. *Management and accounting research monthly*, 28, 42-58. iranjoman.org/main.aspx?id=10063 (In Persian)
  30. Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behavior through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417. doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772
  31. Sheikhi Delfan F., Abbasi, H., & Eidi, H. (2019). Explaining the effect of ethical leadership on innovative performance with regard to the mediating role of good governance in sports and youth departments in western Iran, *Applied Research in Sports Management*, 8, 4. doi.org/10.30473/arsm.2020.6805 (In Persian)
  32. Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66. doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002
  33. Steffens, N.K., Munt, K.A., van Knippenberg, D., Platow, M.J., & Haslam, S.A. (2020).

- Advancing the social identity theory of leadership: a meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 35-72. doi.org/10.1177/2041386620962569
34. Tadbiri, S., & Rozitalab, A. (2015). *Investigating the role of community knowledge leadership and the knowledge and innovation management process in Tehran's Kale dairy products company*. The second international conference on management and economics in the 21st century. (In Persian)
35. Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., & et al. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37(11), 1428-1435. doi.org/10.1016/j.vaccine.2019.01.047
36. Wang, Z., Guan, C., Cui, T., Cai, S., & Liu, D. (2021). Servant leadership, team reflexivity, coworker support climate, and employee creativity: a multilevel perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 465-478. doi.org/10.1177/15480518211010769
37. Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y., & Chen, B. (2019). The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 669-683. doi.org/10.1108/lodj-10-2018-0362
38. Yang, L., Huang, C., & Hsu, T. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32, 40-53. doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.011
39. Zhang, L., & Cheng, J. (2015). Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design team: the role of social capital. *Project Management Journal*, 46(5), 111-124. doi.org/10.1002/pmj.21525
40. Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional projects teams: Joint roles of knowledge leadership and trans active memory system. *Information and Management*, 56, 1-13. doi.org/10.1016/j.im.2019.03.001