مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲ شماره صفحه ۱۴۲-۱۲۳

تحلیل ساختاری رابطه بین رهبری مبتنی بر دانش مدیران و انگیزش انتقال دانش با تکیه بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و جو انتقال دانش

*اکرم بهادری، دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

ابوالفضل قاسم‌زاده، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

روح‌اله مهدیون، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل ساختاری رابطه بین رهبری مبتنی بر دانش مدیران و انگیزش انتقال دانش با تکیه بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و جو انتقال دانش انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان و کارمندان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهر ارومیه به تعداد ۵۰۰ نفر تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۴۵ نفر به عنوان نمونه بر اساس فرمول کوکران انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری مبتنی بر دانش، فرهنگ یادگیری سازمانی، جو انتقال دانش) و انگیزش انتقال دانش استفاده شد. روایی صوری، محتوایی و سازه پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت و پایایی نیز با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۳/۸۷، ۰/۷۳ و برآورد شد. روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت که از طریق نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و Lisrel اجرا شد. نتایج بیانگر این است که که بین رهبری مبتنی بر دانش و فرهنگ یادگیری سازمانی (β=0.31)، رهبری مبتنی بر دانش و جو انتقال دانش (β=0.43)، فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزش انتقال دانش (β=0.25)، جو انتقال دانش و انگیزش انتقال دانش (β=0.86)، رهبری مبتنی بر دانش و انگیزش انتقال دانش رابطه علی مثبتی وجود دارد (β=0.39). علاوه براین، آزمون نقش میانجی نیز نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی (β=0.08) و جو انتقال دانش (β=0.37). نقش میانجی مثبتی را در رابطه علی بین رهبری مبتنی بر دانش و انگیزش انتقال دانش ایفا می‌کنند.

واژگان کلیدی: رهبری مبتنی بر دانش، انگیزش انتقال دانش، فرهنگ یادگیری سازمانی، جو انتقال دانش.

* نویسنده مسئول: akram.bahadori74@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۳/۲۵ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۸/۱۵

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.4/ Winter 2023 Page 123-142

Structural Analysis of the Relationship between Managers' Knowledge-Based Leadership and Knowledge Transfer Motivation, Relying on the Mediating Role of Organizational Learning Culture and Knowledge Transfer Climate

*Akram Bahadori, Master's student in training and Human Resrce Development, Department of Education, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz.
Abolfazl Ghasemzadeh, Associate Professor in Educational Administration, Department of Education, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz.
Rouhollah Mahdiuon, Associate Professor in Educational Administration, Department of Education, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz.

Abstract
The present study was conducted with the aim of structural analysis of the relationship between managers' knowledge-based leadership and knowledge transfer motivation, relying on the mediating role of organizational learning culture and knowledge transfer climate. This research is practical in terms of purpose and nature, and in terms of data collection, it is descriptive of the correlation type based on structural equation modeling. The statistical population of the research was made up of all the teachers and employees of the Department of Education of the 1st and 2nd districts of Urmia city, numbering 500 people, and using the simple random sampling method, 245 people were selected as a sample based on Cochran's formula.To measure the variables of the research, the standard questionnaires of knowledge-based leadership, organizational learning culture, knowledge transfer climate, and knowledge transfer motivation were used. The face, content, and construct validity of the questionnaires were confirmed, and the reliability was estimated by Cronbach's alpha method as 0.79, 0.87, 0.83, and 0.73, respectively. The method of data analysis was carried out on two descriptive and inferential levels, which was implemented through SPSS version 25 and Lisrel software. The results show that between knowledge-based leadership and organizational learning culture (β=0.31), knowledge-based leadership and knowledge transfer climate (β=0.43), organizational learning culture and knowledge transfer motivation (β=0.25), transfer climate Knowledge and knowledge transfer motivation (β=0.86), knowledge-based leadership and knowledge transfer motivation have a positive causal relationship (β=0.39). In addition, the mediating role test also showed that organizational learning culture (β=0.08) and knowledge transfer climate (β=0.37). They play a positive mediating role in the causal relationship between knowledge-based leadership and knowledge transfer motivation.

Keywoeds: Knowledge-based leadership, knowledge transfer motivation, organizational learning culture, knowledge transfer climate.

* Corresponding author: akram.bahadori74@gmail.com
Receiving Date: 15/6/2023 Acceptance Date: 6/11/2023

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

مقدمه

اخیرا علاقه فزاینده‌ای به روش‌هایی برای بهبود اثربخشی در سازمان‌های آموزشی مانند آموزش و پرورش وجود دارد (Chaharbashloo & et.al, 2020). تاکنون چندین مطالعه بر نقش اشتراک دانش به‌عنوان یک عامل پویایی اساسی که بر بهره‌وری و عملکرد تأثیر می‌گذارد تأکید کرده‌اند. این تلاش‌ها این نتیجه منتهی شده است که در سازمان، معلمان و کارکنان احساس انزوا نمی‌کنند، بلکه همکاری می‌کنند و به‌طور خاص از رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش همکاران خود بهره می‌برند. در واقع، اشتراک دانش به رفتار کارکنان برای به اشتراک‌گذاشتن تمام دانش و تجربه‌ای که در تدریس یا کار به دست آورده یا ایجاد کرده‌اند، مربوط می‌شود. اگرچه این رفتار پیامدهای مفیدی برای آموزش و یادگیری دانش آموزان دارد، کارکنان دانش خود را به‌طور گسترده در سازمان منتشر نمی‌کنند. دلایل متعددی در ادبیات برای این ضعف ارائه شده است، که بیشتر آن‌ها محدودیت‌های معمولی مرتبط با شغل هستند که فرهنگ انزوا را در مدرسه به‌طور قابل توجهی تقویت می‌کنند. در سایه این فرهنگ، معلمان معمولاً هنگامی که در جستجوی کمک از معلمان دیگر با مشکل مواجه می‌شوند، احساس بی‌مهری می‌کنند. در حالی که ممکن است در اشتراک دانش (به‌عنوان یکی از جنبه‌های رایج فرهنگ حرفه‌ای) ضعیف باشند. به‌طور واضح‌تر، رهبری اشتراک دانش یکی از راه‌حل های مفید درون سازمانی است که می‌تواند به مدیران ایرانی کمک کند تا به سمت اثربخشی مدرسه حرکت کنند (Zeinabadi, 2023).

انتقال دانش می‌تواند در حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها و توسعه کشورها نقش مهمی را ایفا کند. انتقال دانش، ارتباطی از جنس دانش است. ارتباطی که پیام آن، دانشی است که توسط گیرنده درک و به کار گرفته شود. Li & et. al (2012) انتقال فناوری را انتقال دانش جدید، محصولات یا فرآیندها از یک سازمان به سازمان دیگر با هدف منافع تجاری می‌داند. طبق نظر Loewenthal (2001) دانش در سطح فردی به افراد متصل است. به بیانی، دانش فردی مهمترین منبع دانش در سازمان است که به مدارک تحصیلات رسمی، تجربیات، ویژگی‌ها و توانایی‌های فرد وابسته است (Nemati, Mohammadi & Raeisoon, 2015).

تقویت جنبش اثربخش مدرسه موج جدید بازسازی تلاش‌ها را با تاکید بر محوریت رهبری برای یادگیری یا رهبری مبتنی بر یادگیری[1] تایید کرده است که ظرفیت یادگیری تمام اعضای جامعه (مدرسه)

[1] . (LFL)Leadership For Learning

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

را فراهم می‌کند. این تغییر نقش متعارف مدیریتی مدیر را به چالش کشیده است (Robson & Mavin, 2019). چالشی که در آن افزایش تدریس و یادگیری هدف مدیران در محیط مدرسه است. هدف مدیران و آموزش‌گران سازمانی، طراحی و ارائه فعالیت‌های آموزشی به‌گونه‌ای است که مزایای کاربردی در محیط کار را به ارمغان آورد. این هدف تنها در صورتی تحقق می‌یابد که کارکنان بتوانند مهارت‌های آموخته‌شده را به محیط کار انتقال دهند (Bhatti & et. al, 2013). بنابراین انتقال آموزش به‌عنوان معیار مهم موفقیت‌های دوره‌های آموزشی مطرح شده است (Velada & Caetano, 2007). منظور از انتقال یادگیری آن است که فرد بتواند دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی را که در یک بافت و زمینه فرامی‌گیرد، در بافت و زمینه دیگری به کار گیرد (Nielsen, 2009). به بیان دیگر، انتقال یادگیری میزانی است که افراد به‌طور موثری دانش و مهارت‌های به دست آمده از برنامه‌های آموزشی را در محیط شغلی به کار می‌بندند (Park & Wentling, 2007).

بنابراین نیاز به شناسایی شرایطی که تحت آن انتقال آموزش به حداکثر می‌رسد، به یکی از دغدغه‌های مهم سازمان تبدیل شده است (Volet, 2013). در این زمینه مطالعات قبلی نشان داده است که رهبری می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده در انتقال آموزش باشد (Kim & Callahan, 2014). یکی از جدیدترین نظریه‌های رهبری که می‌تواند به ایجاد و بازسازی یادگیری و به تبع آن، انتقال یادگیری منجر شود، نظریه رهبری دانش[2]است. منظور از رهبری دانش، فرآیند تسهیل تلاش‌های فردی، گروهی و سازمانی به‌منظور یادگیری، مدیریت دانش و دسترسی به اهداف مشترک در سازمان است (Lakshman, 2009). رهبران دانش، از طریق کاربست مناسب دانش به بهبود تخصص حرفه‌ای خود اهتمام می‌ورزند و از طریق ایجاد نظام نوآوری دانش و پرورش محیط یادگیری درون سازمان، به بهبود عملکرد کاری کارکنان کمک می‌کنند (Chiu, Chang, & Lee, 2014). می‌توان گفت نقش رهبری دانش، ارتقای جهت‌گیری فرهنگی مثبت در سازمان به سوی اکتساب و تسهیم دانش به گونه‌ای است که یادگیری مستمر ارج نهاده شود و تجربه، تخصص و نوآوری در سازمان جاری و ساری شود (Yang, Huang, & Hsu, 2013).

[1]. (LCL)Learning Centered Leadership
[2] Knowledge leadership theory

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

رهبر دانش، شخصی است که با تاکید برکسب دانش، یادگیری سازمانی و توزیع دانش، مهارت‌های کارکنان را افزایش می‌دهد (Bozdoğan, 2013). بنابراین، به نظر می‌رسد که رهبری دانش بتواند پیش‌بینی کننده معنادار انتقال آموزش از سوی کارکنان باشد. با مفروض دانستن ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش، مساله دیگری که مطرح می‌شود این است که رهبری دانش از طریق چه سازوکاری زمینه بهبود انتقال آموزش را فراهم می‌آورد؟ به هر حال، اگرچه مرور مبانی نظری نشان می دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش ایفا کند (Bates & Khasawneh, 2005)، اما با توجه به جدید بودن این سازه‌ها در داخل کشور، شواهد تجربی چندانی مبنی بر بررسی روابط رهبری دانش، فرهنگ سازمانی، انتقال آموزش و جو انتقال در دسترس نیست. فرهنگ سازمانی سازمان‌های یادگیرنده، فرهنگی است که در آن یادگیری ارزشمند تلقی شده و تشویق می‌شود و عوامل مانع یادگیری در آن تحمل نمی‌شود. در فرهنگ یادگیری سعی می‌شود، اعتماد عمومی در سراسر سازمان گسترش یابد و در این راستا تعامل چهره به چهره، نقش اساسی را ایفا می‌کند و به‌عنوان ضمانت اجتماعی برای ایجاد ارتباطات و اعتماد در سازمان به حساب می‌آید. پشتیبان یادگیری، جو اعتماد را در سازمان به وجود می‌آورد که در آن افراد آزادانه نظرات خود را بیان می‌کنند و از طریق گفت‌وگو، در مدل‌های ذهنی و دانش یک‌دیگر سهیم می‌شوند و ترسی از تنبیه ندارند (Prewitt, 2003).

بنابراین فرهنگ یادگیری سازمانی پدیده‌ای است سازمانی و فرهنگی که از کسب اطلاعات، توزیع و تسهیم یادگیری حمایت می‌کند و یادگیری مستمر را تقویت می‌کند و بهبود می‌بخشد و آن را برای بهبود و پیشرفت سازمانی به کار می‌گیرد. فرهنگ یادگیری سازمانی به مبادله آشکار و گسترده اطلاعات و افکار اهمیت می‌دهد، به صورتی که یادگیری را تسهیل کند و به‌طور خلاقانه آن را به‌کار گیرد (Bates & Khasawneh, 2005). حاکمیت فرهنگ یادگیری ضعیف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان به رویه‌های موجود عادت نموده و تمایل خود را برای نوآوری و خلق ایده‌های جدید از دست بدهند و یا موجب ترس کارکنان از تسهیم دانش خود با دیگران می‌شود. بنابراین اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیری فراهم باشد، اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد، ایجاد سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود. از طرفی دیگر، مهارت شغلی و رضایت داشتن از شغل اثر مثبتی بر رفتار کارمندان دارد؛ اما به‌طور کلی، موفقیت یک سازمان صرفا به سطح فعلی مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش کارکنان بستگی ندارد، بلکه به توانایی آن‌ها در بهبود بخشیدن خودشان بر اساس یک مبنای مداوم و مستمر بستگی دارد

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

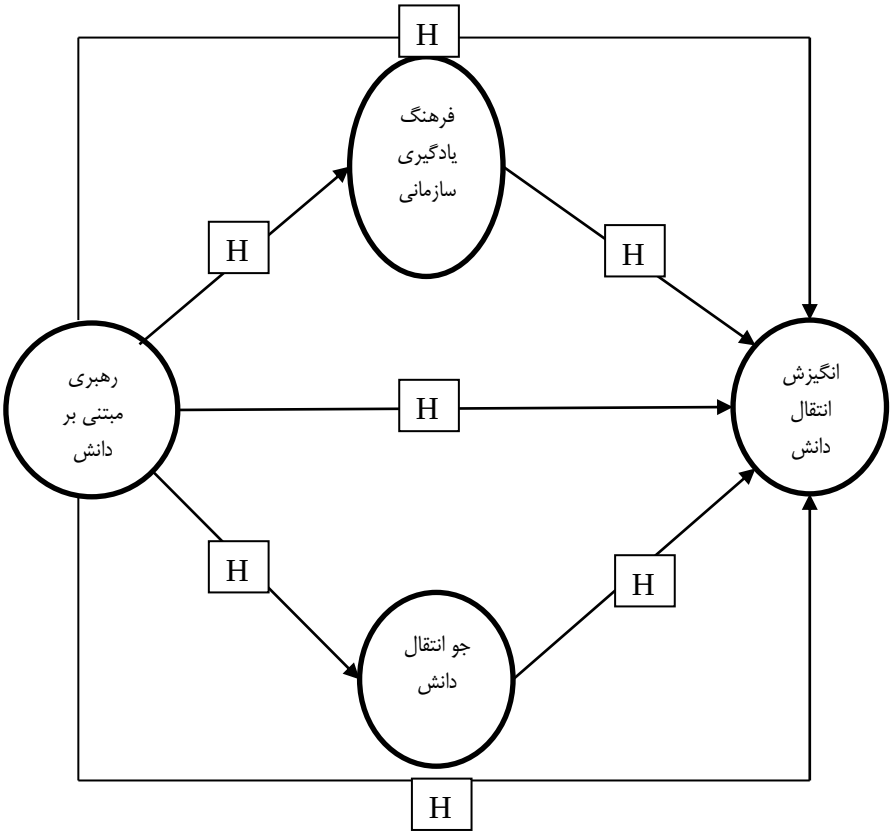
(Somerville & McConnell-Imbriotis, 2004). مطالعات Derakhshan, Almasi, & Zandi (2018) در ارتباط با میانجی‌گری فرهنگ یادگیری در ارتباط با رهبری دانش و انتقال آن نشان می‌دهد که تأثیر مستقیم رهبری دانش بر انتقال آن، معنادار نیست اما این متغیر به‌صورت غیرمستقیم و با واسطه فرهنگ یادگیری مشارکتی تأثیر معناداری بر انتقال دانش دارد. هر چند مطالعات کمی بر روی میانجی‌گری جو انتقال دانش انجام شده است. در حقیقت اعتقاد بر این است که جو سازمانی حامی دانش با فرهنگ سازمانی مرتبط است. جو سازمانی بیشتر به برداشت های ذهنی، احساسات و ادراک از اعمال اعضای سازمان مربوط می شود. از این رو، جو سازمانی رفتار کارکنان را با بیان اینکه چه رفتاری در سازمان مطلوب و مناسب است، هدایت می‌کند. هنجارهای ذهنی اغلب پس از در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی شکل می‌گیرند. جو سازمانی می‌تواند هنجار ذهنی افراد را با انتقال رفتار مناسب یا مورد انتظار به آن‌ها تحت تأثیر قرار دهد. جو سازمانی فضایی از جریان آزاد اطلاعات، اعتماد کارکنان به دیگران و مدیریت برای بهبود انتقال به وجود می‌آورد (Al-Kurdi, El-Haddadeh, & Eldabi, 2020).

با این حال، مطالعات Rastgar & Maghsoodi (2016) نشان می‌دهد که وجود متغیر جو انتقال دانش به عنوان متغیر میانجی توانسته است اثر مثبتی در ارتباط با متغیر های رهبری و نوآوری سازمانی داشته باشد. بنابراین، با توجه به خلا پژوهشی موجود، دغدغه اصلی پژوهش حاضر، مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی و جو انتقال دانش در ارتباط رهبری دانش و انگیزش انتقال دانش بوده است. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند از لحاظ نظری به شناخت بیشتر بروندادهای رهبری دانش و همچنین گسترش ادبیات موجود پیرامون عوامل موثر بر اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمانی بیانجامد و از جنبه عملی نیز بتواند به پیشنهادهایی کاربردی جهت بهبود نرخ انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های ایرانی شود.

با توجه به مبانی نظری و هدف پژوهش، الگوی مفهومی (شکل ۱) و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]



شکل۱- مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱) بین رهبری مبتنی بر دانش و فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه علی معناداری وجود دارد.

۲) بین رهبری مبتنی بر دانش و جو انتقال دانش رابطه علی معناداری وجود دارد.

۳) بین فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزش انتقال دانش رابطه علی معناداری وجود دارد.

۴) بین جو انتقال دانش و انگیزش انتقال دانش رابطه علی معناداری وجود دارد.

۵) بین رهبری مبتنی بر دانش وانگیزش انتقال دانش رابطه علی معناداری وجود دارد

۶) فرهنگ یادگیری سازمانی نقش میانجی را در رابطه علی بین رهبری مبتنی بر دانش و انگیزش انتقال دانش ایفا می‌کند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

۷) جو انتقال دانش نقش میانجی را در رابطه علی بین رهبری مبتنی بر دانش و انگیزش انتقال دانش ایفا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان و کارمندان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهر ارومیه به تعداد ۵۰۰ نفر تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۴۵ نفر به‌عنوان نمونه بر اساس فرمول کوکران انتخاب شدند. برای تکمیل پرسشنامه‌های پژوهش حاضر به صورت حضوری به مدارس و اداره آموزش و پرورش مذکور مراجعه شد و پرسشنامه‌ها تکمیل و جمع آوری گردید. برای جمع آوری اطلاعات از چهار پرسشنامه استاندارد به شرح زیر با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد:

پرسشنامه رهبری مبتنی بر دانش: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد پرسشنامه رهبری مبتنی دانش Donat & al (2014) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه می‌باشد و سه مولفه بسترسازی، حمایت وفرهنگ سازی را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری، محتوایی و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات رهبری مبتنی بر دانش ۰/۷۹ به دست آمد.

پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی:برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد فرهنگ یادگیری سازمانی Watkin & Marsik (1997) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۱ گویه می‌باشد و مولفه‌های ایجاد یادگیری مداوم، ارتقای کاوش و مباحثه، یادگیری تیمی، توانمندسازی افراد، سیستم‌های تسهیمی، سیستم ارتباطی، تدارک رهبری را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری، محتوایی و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات فرهنگ یادگیری سازمانی ۰/۸۷ به دست آمد.

پرسشنامه جو انتقال دانش: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد جو انتقال دانش Sankoska (2013) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۷ گویه می‌باشد و مولفه‌های آموزش و تبادل دانش را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری، محتوایی و سازه مورد تایید قرار گرفت.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات جو انتقال دانش ۰/۸۳ به دست آمد.

پرسشنامه انگیزش انتقال دانش: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد انگیزش انتقال دانش book & et. al (2005) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۱۴ گویه می‌باشد و انگیزش انتقال دانش کارکنان را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری، محتوایی و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات انگیزش انتقال دانش ۰/۷۳ به دست آمد.

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت که از طریق نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و Lisrel 8.8 اجرا شد.

یافته‌ها

از ۲۴۵ پرسشنامه جمع‌آوری شده، از نظر جنسیت، تعداد ۱۳۸ نفر (۵۶/۳ درصد) مرد و ۱۰۷ نفر (۴۳/۷ درصد) زن بوده‌اند. از نظر سابقه کار، نمونه پژوهش حاضر نشانگر آن است که از ۲۴۵ نفری که به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند، تعداد ۴۵ نفر (۱۸/۳ درصد) درای سابقه خدمت پنج سال و کمتر، ۱۱۱ نفر (۴۵/۳ درصد) دارای سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال و ۸۹ نفر (۳۶/۴ درصد) دارای سابقه بین ۱۱ تا ۱۵ سال بوده‌اند. وضعیت تحصیلات نمونه پژوهش حاضر نشانگر آن است که تعداد ۱۶۹ نفر (۶۹/۹ درصد) درای مدرک کارشناسی و ۷۶ نفر (۳۱/۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند.

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف معیار، واریانس، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص-های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند.

جدول ۱- شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیّر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
انگیزش انتقال دانش	۳/۴۳	۱/۱۶	۱/۳۵	-۰/۴۹	-۰/۵۷
رهبری دانش‌گرا	۳/۴۱	۱/۱۲	۱/۲۷	-۰/۴۶	-۰/۵۸
فرهنگ یادگیری سازمانی	۳/۳۶	۱/۱۲	۱/۲۶	-۰/۴۷	-۰/۵۶
جو انتقال دانش	۳/۴۷	۱/۱۳	۱/۲۵	-۰/۵۷	-۰/۵۰

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

قبل از بحث در مورد تجزیه‌وتحلیل فرضیه‌ها با استفاده از مدل ساختاری، ابتدا نرمال بودن توزیع متغیرها از طریق آزمون کولموگروف – اسمیرنوف موردبررسی قرارگرفته است. مقدار آماره متغیرهای انگیزش انتقال دانش، رهبری دانش‌گرا، فرهنگ یادگیری سازمانی و جو انتقال دانش به ترتیب ۰/۱۴، ۰/۸۲، ۰/۶۳ و ۰/۱۷ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار Z کولموگروف اسمیرنوف تمام متغیرها بزرگتر از $p > .01$ می‌باشد پس مقادیر Z ها از نظر آماری در سطح آلفای یک صدم معنی‌دار نمی‌باشد. این بیانگر این است که توزیع تمام متغیرها تقریبا نرمال می‌باشد.

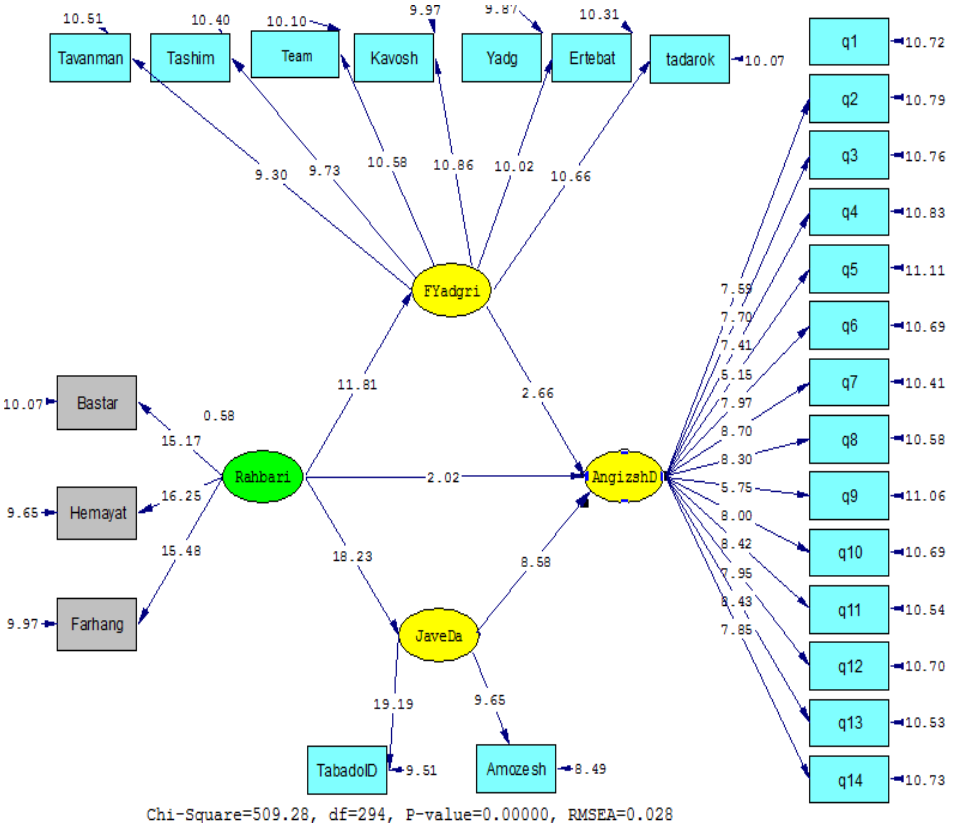
جدول ۲- شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص‌ها	X^2	df	GFI	IFI	RMSEA	NNFI	CFI
مدل‌های اندازه‌گیری	۵۰۹/۲۸	۲۹۴	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۰۲۸	۰/۹۳	۰/۹۴

با توجه به بالا بودن نمونه پژوهش از ۲۰۰ نفر، از نسبت خی دو بر درجه آزادی استفاده شده است. مقدار خی دو بر درجه آزادی ۱/۷۳ می‌باشد. بر اساس این شاخص عدد حاصل این نسبت، نبایستی بیشتر از ۳ باشد تا الگو تائید گردد. با توجه به اینکه نسبت مجذور خی به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد، می‌توان گفت که داده‌های بدست آمده با مدل فرضی مطابقت دارند. سایر شاخص‌ها هر کدام وجهی از برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهند در جدول ۲ آمده است. با توجه به شاخص‌های ارزیابی برازندگی کلی مدل بویژه نسبت مقدار مجذور کا به درجه آزادی برابر با ۱/۷۳، شاخص CFI برابر با ۰/۹۴، شاخص GFI برابر با ۰/۹۸، شاخص IFI برابر با ۰/۹۴، شاخص NNFI برابر با ۰/۹۳، RMSEA برابر با ۰/۰۲۸ و سایر شاخص‌ها، می‌توان گفت مدل نهایی از برازش خوبی برخوردار است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

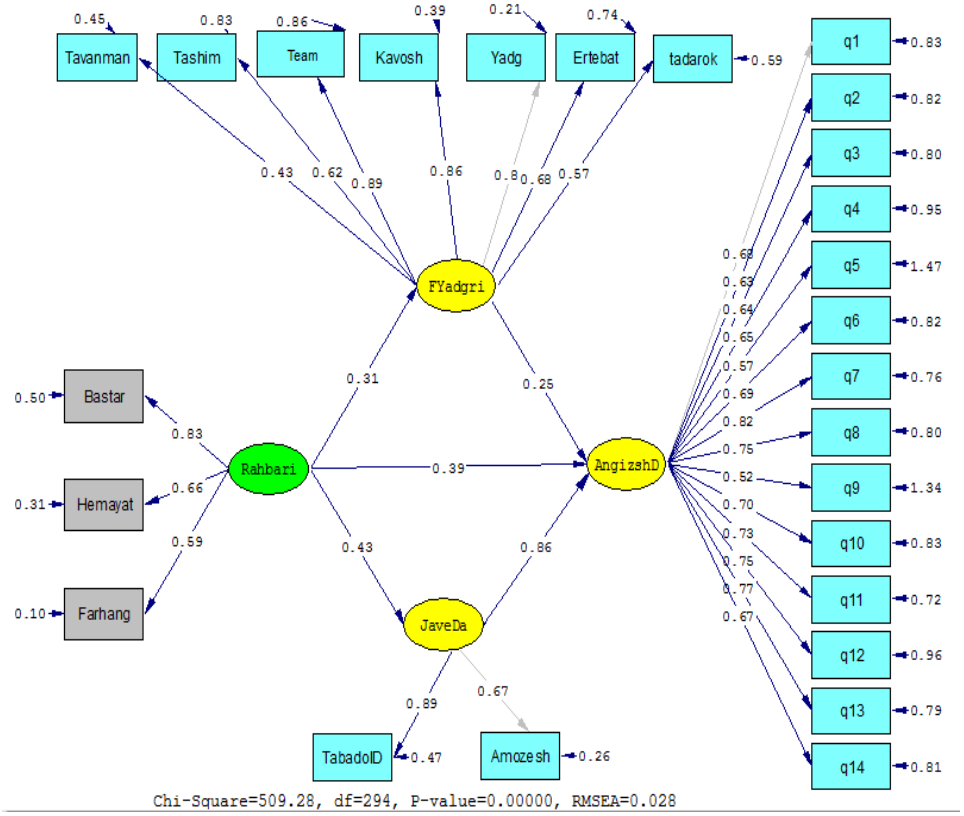
[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]



شکل ۲- خروجی نرم‌افزار بر اساس ضرایب استاندارد

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]



شکل ۳- خروجی خروجی نرم‌افزار بر اساس ضرایب t

در مدل ساختاری معنی‌داری ضریب مسیر با استفاده از t (t − value) مشخص می‌شود. چنانچه مقدار t بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد، ارتباط دو سازه در سطح $p< .05$ معنی‌دار است. اگر مقدار t بیشـتر از ۲/۵۷ باشد معنی‌داری ارتباط در سطح $p < .01$ می‌باشد. طبق اطلاعات بدست آمده بیشترین رابطه مربوط بـه جو انتقال دانش و انگیزش انتقال دانش با ضریب ۰/۸۶ (ß= ۰/۸۶, t= ۸/۵۸) مشاهده می‌شود و بعد از آن مربوط به رابطه رهبری مبتنی بر دانش و جو انتقال دانش می‌باشد با ضریب ۰/۴۳ (ß= ۰/۴۳, t= ۱۸/۲۳)

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

جدول ۵- ضرایب تاثیر متغیرهای پژوهش

مسیر فرضیه ها	ضریب مسیر استاندارد	t	نتیجه
رهبری مبتنی بر دانش ⟵ فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۳۱	۱۱/۸۱	اثر مستقیم دارد
رهبری مبتنی بر دانش ⟵ جو انتقال دانش	۰/۴۳	۱۸/۲۳	اثر مستقیم دارد
فرهنگ یادگیری سازمانی ⟵ انگیزش انتقال دانش	۰/۲۵	۲/۶۶	اثر مستقیم دارد
جو انتقال دانش ⟵ انگیزش انتقال دانش	۰/۸۶	۸/۵۸	اثر مستقیم دارد
رهبری مبتنی بر دانش ⟵ انگیزش انتقال دانش	۰/۳۹	۲/۰۲	اثر مستقیم دارد
رهبری مبتنی بر دانش ⟵ انگیزش انتقال دانش (از طریق فرهنگ یادگیری سازمانی)	۰/۰۸	---	اثر غیر مستقیم دارد
رهبری مبتنی بر دانش ⟵ انگیزش انتقال دانش (از طریق جو انتقال دانش)	۰/۳۷	---	اثر غیر مستقیم دارد

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تحلیل ساختاری رابطه بین رهبری مبتنی بر دانش مدیران و انگیزش انتقال دانش با تکیه بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و جو انتقال دانش انجام شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از تایید فرضیات پژوهشی بود.

نتایج نشان داد بین رهبری مبتنی بر دانش و فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه علی مثبتی وجود داد. این یافته با مطالعات (Zeinabadi, 2023)، (Chaharbashloo & et.al, 2020) و (Mohammadi & Sohrabi, 2017) همسو می‌باشد. در تبیین این فرضیه می توان اظهار داشت، در سال‌های اخیر، محیط کار سازمان ها بخصوص سازمان‌های آموزشی بسیار پیچیده شده است. تغییرات در ساختار نظام آموزشی باعث ایجاد مشکلاتی بین مدیران سازمان، مدیران مدارس، معلمان و سایر کارکنان شده است. به این ترتیب، عملکرد ضعیف در بین کارکنان اداری، جابجایی بالای ناشی از نارضایتی شغلی و روحیه ضعیف کارمندان منجر به از دست دادن کارکنان با صلاحیت و با تجربه شده است. مشکلاتی که سازمان‌های آموزشی (سازمان آموزش و پرورش) با آن مواجه است ناشی از رهبری ناکارآمد است. روابط دانشی ضعیف بین رهبران و زیردستان آن‌ها، کیفیت تدریس معلمان و خدمات مدارس را به خطر می‌اندازد. سبک رهبری دانش‌محور روح انسانی را که برای تضمین اثربخشی این سازمان در ارائه خدمات عالی به

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

دانش‌آموزان ضروری است. پیامد چنین رهبری شامل کاهش استرس کارکنان، دلزدگی، افزایش خلاقیت، کاهش بدبینی، جابجایی پایین کارکنان و عملکرد بهتر و یادگیری بالاتر کارکنان است.

نتایج نشان داد بین رهبری مبتنی بر دانش و جو انتقال دانش رابطه علی مثبتی وجود داد. این یافته با مطالعات (Jasemuddin & Naqshbandi, 2017) و (Keshavarz, Farahani & Azamian Bidgoli, 2015) همسو می‌باشد که در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالاتری از رهبری دانش‌محور، می‌تواند منجر به بهبود توانایی مدیریت دانش و بهبود نتایج بازپرسی شود. همچنین، قابلیت مدیریت دانش به عنوان میانجی بین رهبری دانش شناختی و نوآوری شناخته می‌شود. اشتراک‌گذاری موثر دانش بستگی به وجود رهبری دانشی و ترویج یک محیط قابل اعتماد و همکاری نیاز دارد. در این رابطه باید اظهار داشت که در سازمان‌های دانش‌محور، سرعت و کیفیت انتقال دانش و نتایج حاصل از آن مانند عملکرد عمدتاً توسط رهبری دانش‌محور و منابع دانش‌محور مانند اطلاعات، ایده‌ها، مهارت‌ها، تجربه و تخصص هدایت می‌شوند. سازمان‌های دانش‌محور به‌عنوان مکان‌هایی با چنین منابع دانش‌محور فراوانی شناخته می‌شوند. با این حال، صرفاً وجود منابع دانش در یک سازمان، تا زمانی که به‌طور مؤثر توسط رهبران مدیریت و هدایت نشود، نمی‌تواند عملکرد پایدار را برای سازمان به بار آورد. بنابراین، برای رویارویی بهتر با چالش‌های پویا در یک محیط دانش‌محور، لازم است یک سازمان منابع دانش خود را به روش‌های مؤثر مدیریت کند. ایجاد جو انتقال دانش رویکردی برای رسمی کردن دانش، مهارت‌ها و تجربه است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا شایستگی‌های جدیدی برای خود خلق کنند. جو انتقال دانش نه تنها برای ایجاد، انتقال و توزیع دانش ضروری است بلکه همبستگی شدیدی با عملکرد مانند سرعت و کیفیت خدمات دارد (Iqbal, 2021).

نتیجه دیگر پژوهش این بود که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزش انتقال دانش رابطه علی مثبتی وجود داد. این یافته با مطالعات (Rahnavar, 2014) و (Rahimian & Najafi, 2016) همسو می‌باشد. Rahnavar (2014) در تحقیق خود نشان داد که انگیزه درونی افراد در انتقال دانش میان کارشناسان نقش کلیدی داشته و انگیزه بیرونی در انتقال دانش معنادار نیست. از این‌رو، برای تسهیل در فرایند انتقال دانش میان کارشناسان، ضروری است برای تأمین حس استقلال در افراد، ارتقای اعتماد به نفس در آنان، ترویج فرهنگ صداقت، و ایجاد حس عضویت در سازمان، سازوکارهای لازم طراحی و به اجرا گذاشته شوند. در این رابطه، فرهنگ یادگیری سازمانی به مجموعه پیچیده‌ای از ارزش‌ها، باورها، مفروضات و نمادهایی اشاره دارد که روشی را که شرکت در آن کسب و کار خود را انجام می‌دهد، تعریف

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

می‌شود. فرهنگ یادگیری سازمانی نقش مهمی در تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش مانند به اشتراک-گذاری دانش و بهبود عملکرد نوآوری ایفا می‌کند. فرهنگ یادگیری شکل خاصی از فرهنگ سازمانی است که می‌تواند به‌عنوان مجموعه پیچیده‌ای از ارزش‌ها، رفتارها و نگرش‌های انسانی تعریف شود که همکاری بین اعضای سازمان را تقویت می‌کند، به اشتراک‌گذاری دانش را پرورش می‌دهد و راه‌حل‌های مشکلات را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ یادگیری سازمانی، یک سیستم پاداش مناسب نیز برای ترویج اشتراک دانش و رفتارهای خلاق ضروری است. پاداش‌های مبتنی بر دانش در فرهنگ یادگیری سازمانی نشان‌دهنده ارزشی است که یک سازمان به کارکنان دانش خود می‌دهد. این پاداش ها عمدتاً با فعالیت-های به اشتراک‌گذاری دانش همراه هستند و می‌توانند به پاداش‌های پولی مانند افزایش حقوق و پاداش و پاداش های غیر پولی مانند ارتقای شغلی و افزایش امنیت شغلی تقسیم شوند. بر اساس تحقیقات قبلی، محققان به‌طور مداوم بر اهمیت فرهنگ یادگیری محور برای تسهیل فرآیند اشتراک دانش که منجر به نوآوری می شود تأکید کرده‌اند (Ghasemzadeh, Nazari, Farzaneh, & Mehralian, 2019).

همچنین نتایج حاکی از این بود که که بین بین جو انتقال دانش و انگیزش انتقال دانش رابطه علی مثبتی وجود داد. این یافته با پژوهش (Rooh Elahi, Mahjoub, Khairandish, & Mehri, 2015) همسو می‌باشد. در تبین این فرضیه باید اظهار داشت که اشتراک دانش اساساً یک فعالیت تعامل اجتماعی است که در جهت تبادل دانش به اشکال مختلف مانند پیشنهادات، مهارت‌ها، تخصص و تجربه از یک فرد، گروه، بخش یا سازمان به فرد دیگر است. از این‌رو، جو انتقال دانش در سازمان بر اشتراک دانش بیشتر بر فرآیند جمع‌آوری و انتشار دانش تمرکز می‌کند. بنابراین سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تکنیک‌های جدید حل مسئله را بیاموزند، فرآیندهای کاری را استادانه کنند و شایستگی‌های اصلی ایجاد کنند. در این راستا، انگیزش اشتراک دانش نیز عمدتاً به اشتراک دانش صریح و ضمنی تقسیم می‌شود. به اشتراک-گذاری دانشی که در سازمان به شکل مدون وجود دارد مانند اسناد، گزارش‌های فنی و حرفه‌ای، خط‌مشی-ها و رویه‌های مکتوب یا کتاب‌ها را به اشتراک‌گذاری دانش صریح می‌گویند. در مقابل، به اشتراک‌گذاری دانش که دارای شکل نانوشته‌ای مانند شهود، درک، تخصص و تجربه است، به‌عنوان اشتراک دانش ضمنی طبقه‌بندی می‌شود. هر دوی این نوع انگیزه اشتراک‌گذاری دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع مبتنی بر دانش خود را در قالب سرمایه فکری ایجاد کنند که منجر به افزایش سرعت و نوآوری در ارائه خدمات اموزشی با کیفیت می‌شود (Iqbal, 2021).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

نتایج نشان داد بین رهبری مبتنی بر دانش و انگیزش انتقال دانش رابطه علی مثبتی وجود داد. این یافته با پژوهش (Rooh Elahi & et. al, 2015) همسو می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان اظهار داشت که مدیریت یا رهبری ارشد سازمان‌ها که دارایی‌های مبتنی بر دانش را به‌عنوان منبع با ارزش سازمانی قائل هستند، تمایل بیشتری به ایجاد محیطی دارند که کارکنان را وادار می‌کند تا رفتار مدیریت دانش را از خود نشان دهند، که به نوبه خود منجر به عملکرد سازمانی بهتر می‌شود. به‌طور مشابه، مطالعات قبلی نقش حیاتی مدیریت عالی دانش‌محور را در تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش برجسته کرده‌اند. ارزش رهبری دانش‌محور را می‌توان به‌عنوان میزانی که رهبری سازمانی ابتکارات مدیریت دانش را در استراتژی سازمانی، تشویق ارزش‌ها و رفتارهای مدیریت دانش و ترویج یادگیری تشخیص داد (Singh, Gupta, Busso, & Kamboj, 2020).

در ادامه، نتایج مطالعه حاضر نشان داد فرهنگ یادگیری سازمانی نقش میانجی را در رابطه علی بین رهبری مبتنی بر دانش و انگیزش انتقال دانش ایفا می‌کند. در بررسی تحقیقات گذشته Ghlichlee, Ezzati, & Rahmati (2020) نشان دادند فرهنگ دانش بنیان رابطه رهبری دانش‌محور و تسهیم دانش در این شرکت‌ها را تعدیل می‌کند. بر این اساس، فرآیندهای مدیریت دانش از طریق فرهنگ سازمانی دانش بنیان تسهیل شده‌اند و مدیران شرکت‌های مورد مطالعه از این نوع فرهنگ به‌منظور بهبود تسهیم دانش سود می‌برند. بنابراین، حمایت رهبران شرکت‌های دانش بنیان از ایجاد و حفظ فرهنگ مثبت و مؤثر در تسهیم دانش مورد تأکید است. Leimbach (2010) بیان می‌کند که میزان حمایتی که فرهنگ سازمانی از تغییر، یادگیری و به‌کارگیری مهارت‌های جدید می‌کند، تاثیر معنی‌داری بر انتقال یادگیری به محیط کار دارد و لذا جو سازمانی و فرهنگ یادگیری، عامل تعیین‌کننده‌ای در انتقال یادگیری به محیط کار محسوب می‌شوند. فرهنگ یادگیری سازمانی نیز عامل حیاتی دیگری است که می‌تواند از فعالیت های مدیریت دانش پشتیبانی کند. این نتیجه مبتنی بر این تصور است که ویژگی‌های فرهنگی دانش‌محور بر تعامل اجتماعی و همکاری بین کارکنان تأثیر می‌گذارد و مشارکت آن‌ها را در یادگیری و سایر فعالیت‌های مبتنی بر دانش مانند اشتراک دانش شکل می‌دهد. علاوه بر حمایت رهبری و فرهنگ دوستدار دانش، سازمان‌هایی که برای مدیریت مؤثر منابع مبتنی بر دانش خود تلاش می‌کنند. این امر نشان می‌دهد که سازمان به کارکنان خود نشان می‌دهد و بنابراین آن‌ها را تشویق می‌کند تا در شیوه‌های اشتراک دانش مشارکت کنند (Iqbal, 2021).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

در نهایت نتایج نشان داد جو انتقال دانش نقش میانجی را در رابطه علی بین رهبری مبتنی بر دانش و انگیزش انتقال دانش ایفا می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که عوامل سازمانی مانند پشتیبانی مدیریت ارشد، فرهنگ و سیستم پاداش ممکن است به‌طور غیرمستقیم با انگیزه انتقال دانش در ارتباط هستند. این خط از تحقیقات نقش فرآیندهای مدیریت دانش، به‌ویژه جو دانش سازمانی را بر انگیزه دانش برجسته می‌کند. در حقیقت، رهبری مبتنی بر دانش نقش مهمی در تسهیل فعالیت‌های دانش ایفا می‌کند. این عوامل توانمندساز در سازمان‌های مبتنی بر دانش به‌ویژه در فرآیند اشتراک دانش، حیاتی‌تر هستند. به‌عنوان مثال، مدیریت عالی که ایجاد جو انتقال دانش را در استراتژی سازمانی گنجانده است یک محیط داخلی ایجاد می‌کند که اهمیت ابتکارات مدیریت دانش را به وضوح بیان می‌کند و کارکنان را از طریق مشارکت توانمند می‌کند و با سازوکار تفویض اختیار تعهد آن‌ها را برای مشارکت در فعالیت‌های اشتراک دانش افزایش می-دهد (Singh & et. al, 2020).

پژوهش فوق با محدودیت‌هایی مواجه بود که می‌توان به مواردی اشاره کرد: جامعه‌ی آماری این پژوهش تنها شامل معلمان،کارکنان و مدیران اداره آموزش و پرورش شهر ارومیه بوده است، لذا در تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌ها رعایت جانب احتیاط ضروری است. همچنین یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به فقدان مبانی نظری و تجربی آن در داخل کشور اشاره کرد. در راستای نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش با برگزاری جلسات، کارگاه‌های حضوری و یا مجازی در خصوص آشنایی مدیران با مفاهیم و کاربردهای سبک رهبری دانش محور در شرایط و زمان‌های مختلف، مزایا، معایب و کاربرد آن اقدام نمایند. رهبران سازمانی می‌توانند به صورت دوره‌ای از طریق مصاحبه با کارکنان کلیدی کمبودها و نقایص موجود در استراتژی های مدیریت دانش را دریافت نمایند و از این طریق کاربرد اثربخش دانش خود را بهبود بخشند. همچنین، رهبران امکاناتی فراهم نمایند که دانش سازمانی از طریق تعاملات کارکنان به یکدیگر انتقال داده شود، همچنین فضای سازمان به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان را به تسهیم دانش به صورت خودکار تشویق کند. پیشنهاد می‌شود مدیران کارکنان باتجربه را تشویق کنند تا نقش یک مربی را برای کارکنان کم‌تجربه‌تر و جدید ایفا کنند و از این طریق دانش خود را در اختیار افراد کم‌تجربه قرار دهند، دانش کسب‌شده از پروژه‌های مختلف نیز باید در دسترس تمام اعضای سازمان قرار گیرد، این دانش از طریق ابزارهای الکترونیک مستندسازی شده به کل افراد سازمان انتقال داده شود. همچنین کارکنانی که دانش را طریق تعامل روزانه توزیع می‌کنند پاداش دریافت کنند تا از این طریق از محبوس شدن دانش در خانه‌های تخصصی جلوگیری شود.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول با عنوان بررسی تحلیل رابطه بین رهبری مبتنی بر دانش مدیران و انگیزش انتقال دانش با تکیه بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و جو انتقال دانش در دانشگاه شهید مدنی آذربایجان می‌باشد و نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

1. Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
2. Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 96-109.
3. Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K. & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: does it truly happen. *European Journal of Training and Development*, 37 (3), 273 – 297.
4. Bozdoğan, T. (2013). A Research on Knowledge Leadership Characteristics in Accounting Department Managers in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (14), 125-136.
5. Chaharbashloo, H., Gholami, K., Aliasgari, M., Talebzadeh, H., & Mousapour, N. (2020). Analytical reflection on teachers' practical knowledge: a case study of exemplary teachers in an educational reform context. *Teaching and Teacher Education*, 87, 102931.
6. Chiu, W. Y., Chang, Y. C. & Lee, Y. D. (2014). **Impacts of Knowledge Leadership and the Characteristics of organizational Structure on Employee Learning Motivation in the Cultural and Creative Industries. In: Proceedings of 4th International Conference on Logistics, Informatics and Service Science** (Pp: 1572- 1574). German, Berlin Heidelberg, Publisher: Springer International Publishing.
7. Derakhshan, M., Almasi, M., & Zandi, K. (2018). The Mediating Role of Cooperative Learning Culture in the Relationship between Knowledge Leadership and Transfer of Training. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(2), 159-176. [In Persian].

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

8. Ghasemzadeh, P., Nazari, J.A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2019). Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance. *The Learning Organization*, 26 (3), 289-303.
9. Ghlichlee, B., Ezzati, N., & Rahmati, H. (2020). Knowledge-based leadership and knowledge sharing. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(43), 63-79. [In Persian].
10. Iqbal, A. (2021). Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2334-2360.
11. Keshavarz, L., Farahani, A., & Azamian Bidgoli, A. (2015). Elaboration of the communication model of knowledge leadership with the management of intellectual capital and social capital of human resources of the General Directorate of Sports and Youth of Isfahan province (2016). *Human Resource Management in Sports*, 4(1), 87-99 [In Persian].
12. Kim, J. H., & Callahan, J. L. (2014). Finding the intersection of the learning organization and learning transfer. *European Journal of Training and Development*, 37 (2), 183-200.
13. Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (4), 338-364.
14. Leimbach, M. (2010). Learning transfer model: a research-driven approach to enhancing learning effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 42 (2), 81–86.
15. Mohammadi, M., & Sohrabi, T. (2017). The Impact of Organizational Learning Culture on Empowerment: Mediated by Tacit Knowledge Sharing. *Public Administration Perspaective*, 8(4), 155-173. [In Persian].
16. Nemati, M.A., Mohammadi, Y., & Raeisoon, M.R. (2015). Relationship between Knowledge Management and Educational Performance of Faculty members. *Education Strategies Medical Sciences,* 8 (4), 203-208. [In Persian].
17. Nielsen, K. (2009). A collaborative perspective on learning transfer. *Journal of Workplace Learning*, 2 (1), 58-70.
18. Park, J. H., & Wentling, T. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. *Journal of Workplace Learning*, 19 (5), 31.
19. Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 58-61.
20. Rahimian, H., & Najafi, A. (2016). Explanation Antecedents of training transfer according to Petrochemical Industries National Company Using Mix Method research. *Managing Education in Organizations*, 4 (2), 91-125. [In Persian].

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]

21. Rahnavar, R. (2014).The effect of internal and external motivation on knowledge transfer (case study: Higher Institute of Management and Planning Education and Research) (2016). *Journal of Human Resource Management*, *5*(4), 31-48. [In Persian].
22. Rastgar, A., & Maghsoodi, T. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Management Studies in Development and Evolution*, 25 (80), 157-182. doi: 10.22054/jmsd.2016.4034
23. Raudeliūnienė, J., & Kordab, M. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management processes in the Middle Eastern audit and consulting companies. *Business, Management and Education*, 17(2), 248-268.
24. Robson, F., & Mavin, S.h. (2019). Evaluating training and development in UK universities: staff perceptions. *European Journal of Training and Development*, 38 (6), 553 – 569.
25. Rooh Elahi, A. A., Mahjoub, H., Khairandish, M., Mehri, D. (2015). Investigating the effective factors on facilitating the transfer of training to the workplace from the perspective of the organizational environment. Human Resource Education and Development, 3 (11), 21-47. [In Persian].
26. Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2020). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.04.040.
27. Somerville, M., & McConnell-Imbriotis, A. (2004). Applying the learning organisation concept in a resource squeezed service organization, *Journal of Workplace Learning*, 16 (4), 237-48.
28. Velada, R., & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 283 – 296.
29. Volet, S. (2013). Extending, broadening and rethinking existing research on transfer of training. *Educational Research Review*, 8 (1), 90-95.
30. Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2013). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32 (1), 40-53.
31. Zeinabadi, H. (2023). Breaking down the walls of weak knowledge-sharing among Iranian teachers: Investigating a less-considered leadership role of principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 51 (1), 176-197.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.123]