

## درک اثر شایستگی‌های فنی رهبران بر رفتار کاری نوآورانه: مطالعه نقش واسطه‌ای ظرفیت جذب دانش در یک سازمان نظامی

رسول کریمی طاهر<sup>۱</sup>، هادی افضل<sup>۲</sup>، علیرضا مقدم<sup>۳</sup>، سیده زینب حسینی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** تقویت رفتار کاری نوآورانه به عنوان یکی از راهبردهای مؤثر برای کسب مزیت رقابتی و تحقق اهداف سازمانی با تکیه بر ظرفیت‌های درون سازمانی مطرح است. هدف این پژوهش بررسی نقش شایستگی فنی رهبران بر رفتار کاری نوآورانه با توجه به نقش میانجی ظرفیت جذب دانش است.

**روش‌شناسی:** نوع پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجرا توصیفی - همبستگی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان یک سازمان نظامی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و جدول کرجسی - مورگان، تعداد ۲۱۴ نفر به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد بود که روایی آن‌ها به روش محتوایی و سازه و پایایی آن‌ها از طریق آلفای کرونباخ تأیید شد.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها به استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) نشان داد که شایستگی فنی رهبران رابطه مثبتی با رفتار کاری نوآورانه و ظرفیت جذب دانش دارد و ظرفیت جذب دانش دارای نقش میانجی در رابطه بین شایستگی فنی رهبران و رفتار کاری نوآورانه است.

**نتیجه‌گیری:** ارتقاء شایستگی‌های فنی رهبران موجب به کارگیری ایده‌ها، دانش سازمانی و توسعه یادگیری در سازمان می‌شود و می‌تواند در بهبود عملکرد نوآورانه کارکنان و سازمان مؤثر واقع شود.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی فنی، رفتار کاری نوآورانه، ظرفیت جذب دانش

۱. دکتری مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
۴. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۳/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۸/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: رسول کریمی طاهر

E-mail: karimitahter1359@gmail.com

## مقدمه

امروزه، نوآوری به دلیل تغییر الگوهای رقابت سازمانی و ضرورت سازگاری با تغییرات سریع در محیط متغیر و دانش محور بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. به همین دلیل، یکی از مسائل فراروی رهبران سازمان‌ها آن است که چه اقداماتی را باید برای توسعه و بهبود نوآوری در سازمان انجام دهند (زرین سب، ۱۳۹۰: ۲۳). نوآور بودن به سازمان‌ها در برخورد با محیط متلاطم خارجی و مقابله با پیچیدگی و تغییرات فزاینده کمک می‌کند. پتانسیل نوآورانه یک سازمان در دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان و رهبران نهفته است (کلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

از دیدگاه اندیشمندان، رهبران نقشی حیاتی در افزایش خلاقیت (کراتزر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) و نوآوری کارکنان (افسر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) و توسعه قابلیت نوآوری (بورجسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ کلی و همکاران، ۲۰۱۱) ایفا می‌کنند. رهبران دارای شایستگی فنی به زیردستان خود در شناسایی و حل مشکلات مهم فنی کمک می‌کنند (گرانث و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). تحقیقات رهبری نشان می‌دهد که رهبران نقشی حیاتی در شکل دادن به نگرش و رفتار کارکنان ایفا می‌کنند (تایمون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ آرونسون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از مفاهیم مرتبط با دانش سازمانی، مفهوم ظرفیت جذب دانش است که اولین بار به وسیله کوهن و لونیتال به عنوان توانایی یک سازمان در شناسایی، کسب و به کارگیری اطلاعات خارج از سازمان در فرآیندها و محصولات نهایی خود تعریف شد. سازمانی که از ظرفیت جذب بالایی برخوردار است، اتصالاتی با منابع دانش خارجی ایجاد می‌کند که به مثابه کانال‌هایی برای انتقال افکار نو به درون سازمان عمل می‌کند؛ بنابراین جذب دانش از طریق شناسایی دانش خارج از سازمان می‌تواند نقش مؤثری در مرحله نخست نوآوری داشته باشد (حسینی و حاجی‌پور، ۱۳۸۷: ۱۲۶).

- 
1. Kelley
  2. Kratzler & et al.
  3. Afsar
  4. Borjesson
  5. Grant & et al.
  6. Tymon
  7. Aronson

نوآوری از ظرفیت جذب دانش نشئت می‌گیرد؛ بنابراین، توانایی یادگیری افراد در سازمان، ظرفیت جذب و ترکیب اطلاعات درون سازمان را ارتقاء می‌دهد و هر چه گرایش کارکنان به یادگیری بیشتر باشد، توانایی آن در کنکاش محیط بیرونی برای آگاهی از الگوهای فناوریانه جدید و نوآوری بیشتر خواهد شد. از این رو، زمانی که دانش در سازمان جریان پیدا می‌کند و یا سازمان از دانش موجود برای توسعه ایده‌های جدید استفاده می‌کند، خلاقیت و رفتار نوآوران کارکنان برانگیخته می‌شود (الهی و همکاران، ۱۳۹۴).

پیچیدگی محیطی و فناوری‌های مورد استفاده در سازمان‌های نظامی و چالش‌های تأمین و به‌روزرسانی تجهیزات فنی باعث شده است تا نوآوری و عملکرد نوآوران در صدر مسائل مهم فرماندهان قرار گیرد. رفتار متداول و عملکرد جاری ممکن است قادر به پاسخگویی مناسب به تغییرات سریع فناوری یا مشکلات فنی مکرر نباشد؛ بنابراین برای رسیدگی به چالش‌های موجود در محیط کار، خود کارکنان باید به توسعه، حمایت و پیاده‌سازی روش‌ها، رویکردها و یا رویه‌های جدید بپردازند. آن‌ها باید قادر به انجام اموری باشند که فراتر از روال‌های تعیین شده برای یک تیم، گروه یا سازمان است. آن‌ها ممکن است به جستجوی فناوری‌های جدید پرداخته و راه‌های جدیدی را برای دستیابی به اهداف پیشنهاد کرده و روش‌های کاری جدیدی را به کار بسته و به بررسی و تأمین منابع برای پیاده‌سازی ایده‌های جدید بپردازند (یوان و وودمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). به این فعالیت‌ها، رفتار کاری نوآوران اطلاق می‌شود و به عنوان آشناسازی و کاربست عامدانه ایده‌ها، محصولات، فرایندها و رویه‌های جدید در نقش‌های کاری، واحد کاری، یا سازمان یک کارمند به منظور بهره‌مندی از عملکرد نقش، گروه و یا سازمان تعریف می‌شود (جونگ و هارتوگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ جانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

از نظر کارملی و همکاران (۲۰۰۶) رفتار نوآوران، شالوده هر سازمان با عملکرد بالا را تشکیل می‌دهد. در چنین شرایطی رهبران به منظور ترغیب یادگیری و نوآوری کارکنان، باید دانش و مهارت‌های فنی خود را در حوزه تخصصی خود به‌روزرسانی و ارتقاء دهند. با مرور پیشینه پژوهش می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که متغیرهای شایستگی فنی، جذب دانش و عملکرد نوآوران در قالب پژوهش‌هایی نظیر رابطه بین ظرفیت جذب و عملکرد نوآوران (چن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)،

---

1. Yuan & Woodman  
2. Jong, & Hartog  
3. Janssen  
4. Chen et al.

مرادی و همکاران (۱۳۹۲)، رابطه بین ذخیره دانش و نوآوری (وو و شانلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، اِسْمیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) و همچنین رابطه بین شایستگی فنی رهبران و نوآوری (وان مین و همکاران، ۲۰۱۷) مطالعه شده‌اند. با این وجود، بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش حاضر در قالب یک مدل کلی و بررسی اثرات آن‌ها بر یکدیگر مورد مطالعه قرار نگرفته است. بر این اساس و با تأکید بر این شکاف تحقیقاتی، این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ به این سؤال اصلی که: شایستگی فنی فرماندهان با میانجی‌گری جذب دانش چه تأثیری بر عملکرد نوآورانه کارکنان دارد؟

## پیشینه پژوهش

### شایستگی فنی

شایستگی فنی به عنوان توانایی به کارگیری و استفاده از منابع مرتبط با فناوری اطلاعات از طریق ترکیب و یکپارچه ساختن سایر توانایی‌ها تعریف می‌شود. این شایستگی میزانی است که رهبر از دانش فناوری اطلاعات برخوردار بوده و از آن در راستای مدیریت اثربخش اطلاعات استفاده می‌کند (پرز ارستگا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۵). تحقیقات نشان می‌دهد اغلب عملکرد خلاق و نوآور هر سازمان به نوع رهبری آن سازمان بستگی دارد (ارن جکلینک و اسکرالواژ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). به عبارتی دیگر رهبران باید مهارت‌های جدیدی را برای هدایت صحیح کسب و کار فراگیرند تا قادر باشند سازمان‌ها را به درستی هدایت کنند. در الگوهای جدید کسب و کار، نیاز بیشتری به رهبران احساس می‌شود (وان دایرندونک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

با اینکه روند روبه رشد جهانی‌سازی، رقابت‌های شدید و سرعت سرسام‌آور تغییرات فناورانه، تلاش‌های مدیران را برای ایجاد یک محیط کاری مناسب برای خلاقیت و نوآوری با مانع رو به رو ساخته است، رهبران، می‌توانند از طریق ایجاد خلاقیت مورد نیاز، بازخور دادن به پیشرفت اهداف خلاقانه و بهبود سرمایه‌های روان‌شناختی مثبت‌گرا، خلاقیت کارکنان را حمایت و افزایش دهند (ماشل‌دیلی، توران و اردیل، ۲۰۱۳). عرصه رهبری در سازمان‌ها عمدتاً شامل دو دیدگاه متمایز است. اولین دیدگاه یک جهت‌گیری یک‌طرفه است

1. Wu & Shanley
2. Smith et al.
3. Perez-Arostegui
4. Jaklick & et al.
5. Van Dierendonck

که عمدتاً بر رهبر تمرکز دارد و هدف آن درک تأثیر رفتارها و ویژگی‌های رهبر بر عملکرد یک فرد، تیم و سازمان است (وانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). دیدگاه دوم یک جهت‌گیری دو طرفه است که بر کیفیت رابطه بین یک رهبر و پیرو (زیردست) تأکید دارد و بر اساس نظریه مبادله رهبر - عضو<sup>۲</sup> توصیف می‌شود (لیدن<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰). در این پژوهش، منظور از شایستگی فنی فرماندهان، نخستین دیدگاه در مورد رهبری است که یک جهت‌گیری یک‌طرفه بوده و به بررسی رابطه عمودی بین فرماندهان و زیردستان آن‌ها، به صورت خاص، تأثیرگذاری شایستگی فنی فرماندهان بر روی نوآوری و جذب دانش می‌پردازد. در مقاله حاضر، شایستگی فرماندهان به عنوان توانایی و قابلیت رهبران برای انجام وظایف خود و میزان خوب بودن آن‌ها بر حسب مهارت‌ها، دانش و تجربه فنی تعریف می‌شود. بر اساس مدل شایستگی هایسونگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، یک رهبر هنگامی از نظر فنی شایسته است که دارای خصوصیات زیر باشد: (الف) از دانش فنی و توانایی فنی به روز برای انجام وظایف برخوردار باشد؛ (ب) درک درستی از فناوری‌های مربوطه داشته باشد (گران<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۷)؛ و (ج) توانایی پاسخ‌دهی به سؤالات فنی، پیشنهاد راه‌حل‌های فنی، به کارگیری دانش برای مشکلات را داشته باشد (روزن<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۷۶؛ هایسونگ، ۲۰۰۸).

### رفتار کاری نوآورانه

واژه عملکرد نوآورانه را می‌توان مترادف با بروندهای قابل اندازه‌گیری نوآوری‌های یک نظام ملی نوآوری دانست (الهی و همکاران، ۱۳۹۴). عملکرد نوآورانه مترادف با ظرفیت نوآورانه در نظر گرفته شده است. ظرفیت نوآورانه به عنوان پتانسیل نهادی یک سیستم برای حفظ نوآوری تعریف شده است. عملکرد نوآورانه، متأثر از برخی صفات سازمانی و کارآفرینی است (هژمانولیس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). عملکرد نوآورانه به عنوان محصولات نوآورانه شرکت‌ها توصیف می‌شود که با تعامل با بازیگران در محیط تعیین می‌شود (ورمولن و کورسو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). رفتار کاری نوآورانه

- 
1. Wang & et al.
  2. leader-member exchange
  3. Liden
  4. Hysong
  5. Grant
  6. Rosen
  7. Hadjimanolis
  8. Vermeulen & Curseu

توسعه ایده‌های جدید (خلاقیت) و پیاده‌سازی این ایده‌ها را در یک چارچوب سازمانی شامل می‌شود (ون دی ون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). با وجود اتفاق نظر گسترده در خصوص تمایز خلاقیت و پیاده‌سازی (آکستل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ بائر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)، محققان و پژوهشگران اغلب آن‌ها را به طور یکسان به جای یکدیگر مورد استفاده قرار داده‌اند (کارملی و همکاران، ۲۰۰۶). خلاقیت را می‌توان به عنوان اولین مرحله از فرآیند نوآوری در نظر گرفت (بائر، ۲۰۱۲) و به توسعه ایده‌هایی اشاره دارد که بدیع بوده، برای اولین بار صورت پذیرفته و در کوتاه‌مدت و بلندمدت مفید هستند (آماییل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ وودمن و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳). پیاده‌سازی ایده امری پیچیده‌تر بوده (کارملی و همکاران، ۲۰۰۶) و به توصیف فرآیند تبدیل این ایده‌ها به محصولات، خدمات و یا شیوه‌های انجام امور جدید (بنیادین) و پیشرفته (رو به رشد) می‌پردازد (وودمن و همکاران، ۱۹۹۳؛ بائر، ۲۰۱۲؛ آرونسون و همکاران، ۲۰۰۶). با این حال، تحقیقات مدیریت نوآوری نشان می‌دهد که ایده‌پردازی و پیاده‌سازی هر دو به هم وابسته‌اند؛ چرا که پیاده‌سازی ایده در وهله اول مستلزم یافتن یا خلق ایده‌هاست (پارزفال و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)؛ بنابراین، نوآوری را می‌توان به عنوان فرآیندی تعریف کرد که شامل تولید، اتخاذ، پیاده‌سازی و تلفیق ایده‌ها، شیوه‌ها و یا مصنوعات جدید در سازمان باشد (آکستل و همکاران، ۲۰۰۰). بدین ترتیب، نوآوری مفهوم گسترده‌تر و پیچیده‌تری از خلاقیت به شمار می‌رود. مفهوم نوآوری هم شامل تولید و هم پیاده‌سازی ایده‌هایی است که جدید نبوده (مامفورد و گوستافسون<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸) و در سطوح مختلف سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مبنای تمام نوآوری‌ها، ایده‌ها هستند و این کارکنان هستند که به توسعه، انتقال، بروز واکنش، اصلاح و پیاده‌سازی ایده‌ها می‌پردازند (جانسن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). رفتار کاری نوآورانه کارکنان به عنوان فرآیند پیچیده‌ای شناخته می‌شود که ترکیبی از خلاقیت و پیاده‌سازی ایده‌ها به شمار می‌رود و شامل کشف ایده؛ تولید ایده؛ طرفداری از ایده<sup>۹</sup>؛ و پیاده‌سازی ایده می‌شود (جانسن، ۲۰۰۴ و جونگ و هارتوگ، ۲۰۱۰).

- 
1. Van de Van
  2. Axtell
  3. Baer
  4. Amabile
  5. Woodman
  6. Parzefall
  7. Mumford & Gustafson
  8. Janssen
  9. Idea championing

## ظرفیت جذب دانش

مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از آنکه به منابع فیزیکی آن‌ها وابسته باشد، به دانشی که در اختیارشان هست، بستگی دارد. خارج از مرزهای سازمانی منابعی از دانش وجود دارند که سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن‌ها می‌توانند قابلیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند یا قابلیت‌های نوینی را خلق کنند. سازمان‌ها به نیروهای کارآمدی وابسته‌اند که به کسب و انتقال دانش حساس هستند و یادگیری از منابع داخلی و خارجی را مورد توجه قرار می‌دهند. کارکنان با توانایی بالا در جذب دانش، سطح جذب دانش سازمان را بهبود می‌بخشند و به بهبود نوآوری در عملکرد سازمان کمک می‌کنند. کوهن و لوینتال<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) ظرفیت جذب را به عنوان یک مفهوم کلان اقتصادی، به حوزه نظریه‌های سازمانی وارد کردند و آن را به عنوان توانایی یک سازمان در شناسایی، کسب و به‌کارگیری اطلاعات خارج از سازمان در فرآیندها و محصولات نهایی خود در نظر گرفتند (کوهن و لوینتال، ۱۹۹۰: ۱۳۱). با تلقی ظرفیت جذب دانش به عنوان یک فرآیند اجتماعی انتظار می‌رود که ذهنیت مشترک نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین ظرفیت جذب دانش داشته باشد. چون جذب دانش، یادگیری سازمان از محیط است؛ شدت این یادگیری تابعی از ذهنیت مشترک اعضای سازمان درباره منابع دانش خارج از مرزهای سازمان خواهد بود (حسینی و حاجی‌پور، ۱۳۸۶: ۱۲۸). ظرفیت جذب دانش به دو عامل توانایی و انگیزه کارکنان اشاره دارد.

توانایی کارکنان: تعریف لغوی توانایی، به خواص انسانی مثل مهارت‌ها، تجارب و دستاوردهای پیشین اشاره دارد که برای انجام ماهرانه وظایف مورد نیاز هستند. توانایی یک فرد می‌تواند دانش پیشین او را نشان دهد؛ این دانش قبلی که توانایی کارکنان را می‌سازد برای بهره‌گیری از دانش جدید مورد نیاز است.

انگیزه کارکنان: انگیزه، تمایل به درگیری در یک فعالیت خاص را نشان می‌دهد. انگیزه کارکنان به دو بخش انگیزه بیرونی و درونی تقسیم می‌شود. افراد زمانی به شکل بیرونی انگیزه می‌شوند که نیازهایشان به شکل مستقیم از طریق جبران‌های مالی ارضا شود. زمانی فرد به صورت درونی برانگیخته می‌شود که وظیفه‌ای را قبول کند که نیازهای درونی را ارضا کند. این انگیزه با تعهد به اهدافی که خود فرد تعیین می‌کند همراه است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱).

## شایستگی فنی رهبر و رفتار کاری نوآورانه کارکنان

تحقیقات رهبری نشان می‌دهد که رهبران نقش حیاتی در شکل دادن به نگرش و رفتار کارکنان ایفا می‌کنند (تایمون و همکاران، ۲۰۱۱؛ آرونسون و همکاران، ۲۰۱۳). آن‌ها معرف سازمان بوده و منابع شغلی را عرضه می‌کنند که به تسهیل یادگیری و نوآوری کارکنان می‌انجامد. رهبران درباره کار یک فرد آگاه هستند و از نفوذ قابل ملاحظه‌ای بر بافتی برخوردارند که خلاقیت و نوآوری کارکنان در آن رخ می‌دهد (شالی و گیلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). ادبیات رهبری به تأثیر سبک‌ها و رفتارهای رهبران (آکستل و همکاران ۲۰۰۰، اسکات و بروس، ۱۹۹۴) و شایستگی رهبری (بارترام و کازیمیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) بر فعالیت‌های نوآوری زبردستان آنان اذعان دارد. برخی از محققان رابطه مثبتی را بین شایستگی فنی رهبران و نوآوری زبردستان مطرح می‌کنند. به عنوان مثال، دولی و فرایکسل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) نشان دادند که یکی از شرایط خاص فرد که بر برداشت از قابل اعتماد بودن مؤثر است، این باور است که رهبران در حوزه تخصصی خود شایسته هستند. اعتماد بین رهبران و زبردستان باعث بهبود عملکرد زبردستان، از جمله عملکرد نوآوری می‌شود. این یافته به کرات در ادبیات توصیف و تأیید شده است. در بررسی تیم‌های پروژه‌های بلندمدت، آلن و همکارانش<sup>۴</sup> (۱۹۸۸)، دریافتند که عملکرد تیم هنگامی بالاتر بود که مدیران عملیاتی از نظر فنی شایسته بوده و نقش‌های مربوط به فناوری، از جمله انتشار اطلاعات در خصوص پیشرفت‌های فنی و آگاه بودن درباره فعالیت‌های حرفه‌ای جاری را انجام می‌دهند. گرانت و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۸)، نشان دادند که تصور می‌شود مهارت‌های فنی به خصوص در تیم‌های با عملکرد بالا و در خلال مراحل اولیه یک پروژه ویژگی‌های مدیریتی بسیار مهمی محسوب می‌شوند. دیگران نیز در زمینه نوآوری دریافتند که کارایی بالا ارتباط مستقیمی با درک شایستگی (فنی) رهبر از کار دارد (هولاندر و جولیان<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). اندروز و فاریس<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) استدلال کردند که بیشتر نوآوری تیمی تحت نظر رهبرانی به وقوع می‌پیوندد که از جزئیات فنی کار تیم خود آگاه بوده و قادر

- 
1. Shalley and Gilson
  2. Bartram and Casimir
  3. Dooley, R.S., Fryxell
  4. Allen & et al.
  5. Grant
  6. Hollander and Julian
  7. Andrews and Farris



به ارزیابی حیاتی کار مزبور هستند و بر اهداف کاری خود تأثیرگذار هستند. به همین ترتیب، گرانت و همکاران (۲۰۰۰) نشان دادند که درک فناوری‌های خاص امری ضروری برای مشارکت مؤثر مدیران پروژه در جستجوی نوآوری‌های فناوری و راه‌حل‌های یکپارچه تلقی می‌شود. دی جونگ و دن هارتوگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) درباره نقش رهبر به عنوان نیروی محرکه پشت سر رفتار کاری نوآورانه کارکنان به ارائه استدلال پرداختند. رهبران با شایستگی بالا طالب راه‌حل‌های فنی به روزی برای مواجهه با مشکلات خواهند بود. زیردستان در مواجهه با راه‌حل‌های خلاقانه برای برآوردن انتظارات رهبران به چالش کشیده خواهند شد. این چالش زیردستان را به تلاش بیشتر ترغیب کرده و به افزایش بیشتر رفتار کاری نوآورانه زیردستان منجر می‌شود. رهبران برخوردار از دانش فنی و توانایی حل مسئله در سیستم‌های با پیچیدگی روزافزون برای آینده سازمان (موریس و ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) و عملکرد نوآوری آن عنصری حیاتی محسوب می‌شوند. با این حال، برخی از محققان رابطه منفی را بین شایستگی فنی رهبران و عملکرد زیردستان آنان مشاهده کردند. اسلاشر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) دریافتند که اگر مدیران از شایستگی فنی برخوردار باشند، کارکنان نقش مدیریتی را که به نوبه خود به یک گروه کاری غیر سازنده منجر می‌شود، رد می‌کنند. با این حال، وی تنها یک سازمان را با تمرکز بر یک گروه معین مطالعه و اقرار کرد که نتایج وی را نمی‌توان تعمیم داد. رهبران دارای شایستگی فنی به زیردستان خود در شناسایی و حل مشکلات مهم فنی کمک می‌کنند. از طریق بحث و مشورت عمیق، زیردستان قادر به شناسایی واضح مشکلات و درک آن‌ها خواهند بود. این امر به تسهیل راه‌حل‌های خلاقانه خواهد انجامید. افزون بر این، از آنجایی که رهبران دارای شایستگی فنی مشکلات و اهمیت آن‌ها را درک می‌کنند، این احتمال وجود دارد که منابع مد نظر از جمله تجهیزات، امکانات و زمان لازم برای پیاده سازی ایده‌ها و راه‌حل‌های مطرح شده را برای زیردستان خود مهیا سازند (ویلسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). با توجه به آنچه که بیان شد فرضیه اول تحقیق به شرح زیر تدوین شد:

فرضیه اول: شایستگی‌های فنی رهبر بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد.

---

1. De Jong, J., Den Hartog, D

2. Morris and Williams

3. Slusher

4. Wilson

## شایستگی فنی رهبر و ظرفیت جذب دانش

اغلب پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص جذب دانش بر یادگیری در سطح سازمانی تأکید داشته و در وهله اول بر پیامدهای یادگیری بر عملکرد مانند خلاقیت، نوآوری و کارایی تمرکز دارند (بونتیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). سوابق جذب دانش به خصوص در سطح فردی توجه کمتری را معطوف خود کرده‌اند (دیچاواتاناپایزال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ ون در اسلویس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). سطح فردی به این دلیل حائز اهمیت است که پایه و اساس یادگیری سازمانی به شمار می‌رود. رهبران با تنظیم شرایط و ساختار برای وقوع یادگیری به تقویت یادگیری سازمانی می‌پردازند و سطح آمادگی تحولی هر یک از پیروان و در نتیجه انگیزه و توانایی آن‌ها برای روی آوردن به تجارب یادگیری را افزایش می‌دهند (هانا و لستر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). هم چنین محققان تأثیر رهبران بر جذب دانش در چارچوب تیم را نیز مورد بررسی قرار دادند. به عنوان مثال، ادمونسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) تأثیر رهبران تیم را بر جذب دانش در تیم‌های میان‌رشته‌ای مورد مطالعه قرار داده و نشان دادند که این رهبران نقش حیاتی را در کمک به اعضای تیم خود و چارچوب‌بندی و تجدید چارچوب دانش و تجربه یادگیری ایفا می‌کنند. سارین و مک درموت<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) استدلال کردند که ویژگی‌های رهبری در تیم‌های توسعه محصول جدید بر یادگیری، کاربست دانش و عملکردهای بعدی این تیم‌ها تأثیر می‌گذارند. آرونسون و همکاران (۲۰۰۶) پیشنهاد دادند برای رسیدن به موفقیت پروژه، رهبران پروژه فرهنگ مشتری را باید پدید بیاورند که به پرورش یادگیری از اشتباهات، تشویق ریسک‌پذیری و تجربه‌اندوزی بیانجامد. این بررسی نشان داد که اجماعی در میان محققان وجود دارد که رهبران بر کسب و انتقال دانش در تمام سطوح سازمان تأثیر می‌گذارند. وان مین و همکاران (۲۰۱۷)، استدلال کردند وقتی رهبران در حیطه کاری خود از نظر فنی شایسته، آگاه و متخصص باشند، به تسهیل و حمایت از جذب دانش از طریق بحث‌های مربوط به فعالیت‌های کاری بر مبنای تخصص خود و ایجاد انگیزه برای زبردستان برای تعیین اهداف برای یادگیری شخص خود می‌پردازند. آن‌ها سه وضعیت احتمالی را که به تسهیل و تشویق زبردستان برای دانش‌اندوزی و یادگیری می‌انجامد به شرح زیر نشان دادند (وان مین و همکاران، ۲۰۱۷):

- 
1. Bontis
  2. Dechawatanapaisal
  3. Van der Sluis
  4. Hannah and Lester
  5. Edmondson
  6. Sarin and McDermott

- هنگامی که رهبران با زیردستان خود صحبت می‌کنند، به احتمال زیاد سؤالات عمیق‌تر و پرمعناتری می‌پرسند و سعی می‌کنند به مسائل مورد بحث از زوایای مختلفی نگاه کنند. این امر به زیردستان کمک خواهد کرد تا به این مسائل از دیدگاه‌های مختلفی نگریده شده و به احتمال زیاد در آنان برای یافتن پاسخ به سؤالات مطرح شده توسط رهبران انگیزه‌ای ایجاد می‌شود.
- رهبران دارای شایستگی فنی ممکن است بر اساس تخصص خود برای حل مشکلات فنی اقداماتی را اتخاذ کرده و یا به ارائه راه‌حل‌هایی بپردازند. زیردستان ممکن است کنجکاو شوند که بدانند چرا این راه‌حل برای حل این مشکل در نظر گرفته شده است. این کنجکاوی ممکن است زیردستان را به سمت کسب اطلاعات بیشتر سوق دهد.
- هنگامی که یک رهبر دارای شایستگی فنی به گفتگو با زیردستان خود درباره کار می‌پردازد، انتقال دانش از رهبر به زیردستان صورت خواهد پذیرفت. با این حال، به دلیل محدودیت‌های زمانی رهبران، آن‌ها ممکن است همه چیز را با جزئیات کافی توضیح ندهند و تنها پیشنهاد‌های خود را در مورد چگونگی حل مشکلات کاری ارائه نمایند. این امر زیردستان را ترغیب خواهد کرد تا به یافتن معلومات به روز برای بررسی پیشنهاد‌های ارائه شده توسط رهبران، تأمل در آن‌ها و انتخاب بهترین راه حل متناسب با وضعیت مزبور بپردازند. باتوجه به آنچه که بیان شد فرضیه اول تحقیق به شرح زیر تدوین شد:  
فرضیه دوم: شایستگی‌های فنی رهبر بر ظرفیت جذب دانش تأثیر دارد.

### ظرفیت جذب دانش و رفتار کاری نوآورانه کارکنان

با مروری بر مطالعات انجام گرفته در خصوص رابطه میان ظرفیت جذب دانش و رفتار کاری نوآورانه کارکنان باید اذعان کرد که عمدتاً مطالعات کمی در این خصوص انجام گرفته است. بر مبنای رویکرد مبتنی بر دانش، نوآوری اساساً به عنوان یک فرایند خلق پایدار ایده جدید است که به کارگیری آن برای سازمان ایجاد ارزش را به دنبال داشته باشد؛ بنابراین مدیریت دانش به طور مشخص می‌تواند نوآوری در سازمان‌ها را بهبود ببخشد (آندریوا و کیانتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). تسای<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که انتقال و مبادله دانش

1. Andreeva & Kianto

2. Tsai

می‌تواند وسیله‌ای برای فعالیت‌های نوآورانه شرکت باشد. برومند و رنجبری (۱۳۸۸)، در تحقیقی با عنوان نقش مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی به این نتیجه رسیدند که از میان ابعاد مدیریت دانش، انتقال دانش تأثیر بیشتری بر بهبود نوآوری در سازمان داشته و انتقال دانش، زمینه‌ساز نگرش جدیدی به ظرفیت جذب دانش است که با ظرفیت جذب دانش تمامی کارکنان سازمان مرتبط است. با توجه به آنچه که بیان شد فرضیه سوم و چهارم تحقیق به شرح زیر تدوین شد:

فرضیه سوم: ظرفیت جذب دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: شایستگی‌های فنی رهبر از طریق ظرفیت جذب دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد.

براساس فرضیه‌های تدوین شده منطبق با مبانی نظری پژوهش، مدل مفهومی تحقیق با اقتباس از تحقیق وان مین و همکاران (۲۰۱۷) برابر شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان (کارشناس و بالاتر) یک سازمان نظامی است و حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی - مورگان و به روش تصادفی طبقه‌ای برابر با ۲۱۴ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. برای سنجش شایستگی فنی رهبران از پرسشنامه وان مین و همکاران (۲۰۱۷) با ۱۰ گویه، برای سنجش رفتار کاری نوآورانه از پرسشنامه‌های جیمز و همکاران (۲۰۰۸) و دی جونگ و دن هارتوگ (۲۰۱۰) با ۱۷ گویه و برای سنجش ظرفیت جذب دانش از پرسشنامه‌های تی یو و همکاران (۲۰۰۶) و کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) با ۸ گویه استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها به روش محتوایی و با اعمال نظر متخصصان، مدیران و صاحب‌نظران بررسی و تأیید شد و برای ارزیابی پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی

درونی ابزار اندازه‌گیری تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که مقادیر به دست آمده بزرگ‌تر از ۰/۷ هستند (جدول ۱). تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با نرم‌افزار لیزرل و اس.پی.اس.اس انجام گرفته است.

جدول ۱. ضرایب آلفای محاسبه شده برای متغیرها

متغیرها	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)
شایستگی فنی رهبران	۱۰	۰/۸۱	۰/۸۵
رفتار کاری نوآورانه	۱۷	۰/۸۳	۰/۸۸
ظرفیت جذب دانش	۸	۰/۸۵	۰/۹۲

## یافته‌های پژوهش

در این تحقیق به منظور مشخص کردن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. جدول ۲ نتایج این آزمون را برای متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه نتایج حاصل از آزمون کولموگروف اسمیرنوف

مؤلفه‌ها	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
ظرفیت جذب دانش	۱/۲۵۰	۰/۰۸۸	داده‌ها نرمال است
شایستگی فنی رهبر	۱/۱۷۶	۰/۱۴۵	داده‌ها نرمال است
رفتار نوآورانه	۱/۰۳۸	۰/۱۹۵	داده‌ها نرمال است

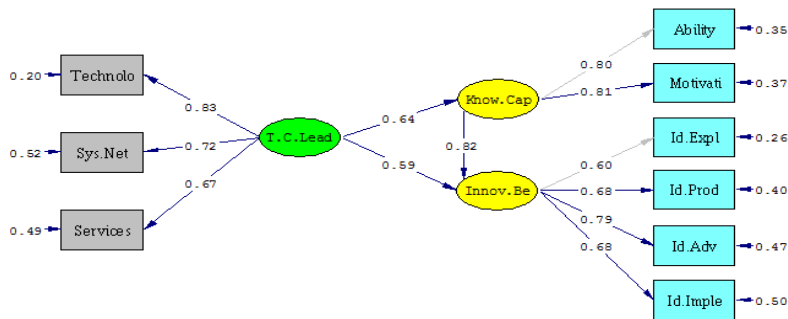
نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان می‌دهد که توزیع داده‌های تمامی متغیرهای تحقیق نرمال هستند؛ بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل ساختار کوواریانس (نرم افزار لیزرل) بهره گرفته شده است. از آنجایی که برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است از این رو قبل از انجام تحلیل مسیر (ایجاد مدل ساختاری) لازم است با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ترسیم گردد. جدول ۳ نتایج تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. ستون ضریب نمایانگر بارهای عاملی به دست آمده از مدل در حالت تخمین استاندارد و ستون آماره تی نیز مقادیر به دست آمده از مدل در حالت اعداد معناداری است.

## جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق)

متغیر	مؤلفه	ضریب استاندارد	آماره تی	شاخص	ضریب استاندارد	آماره تی
شایستگی فنی رهبران	آشنایی با فناوری‌های جدید	۰/۸۲	۱۰/۲۷	سؤال ۱	۰/۶۸	۶/۲۲
		سؤال ۲		۰/۷۹	۹/۷۴	
		سؤال ۳		۰/۹۲	۱۴/۳۸	
	آشنایی با شبکه و سیستم	۰/۸۹	۱۱/۰۸	سؤال ۴	۰/۸۶	۱۲/۲۹
				سؤال ۵	۰/۷۵	۹/۵۵
				سؤال ۶	۰/۶۴	۶/۴۸
				سؤال ۷	۰/۹۰	۱۳/۸۴
آشنایی با خدمات جدید	۰/۷۸	۹/۴	سؤال ۸	۰/۸۷	۱۲/۲۵	
			سؤال ۹	۰/۹۴	۱۵/۰۲	
			سؤال ۱۰	۰/۸۱	۱۳/۱۷	
ظرفیت جذب دانش	توانایی جذب دانش	۰/۹۵	۱۲/۰۱	سؤال ۱	۰/۷۴	۹/۴۶
				سؤال ۲	۰/۸۸	۱۱/۳۸
				سؤال ۳	۰/۹۰	۱۴/۱۹
				سؤال ۴	۰/۷۶	۴/۹۶
انگیزه جذب دانش	انگیزه جذب دانش	۰/۹۰	۱۱/۷۴	سؤال ۵	۰/۷۹	۱۰/۱۵
				سؤال ۶	۰/۸۵	۱۱/۹۵
				سؤال ۷	۰/۷۲	۸/۵۰
				سؤال ۸	۰/۶۵	۷/۱۰
رفتار نوآورانه کارکنان	کشف ایده	۰/۸۴	۹/۹۰	سؤال ۱	۰/۷۰	۸/۰۵
				سؤال ۲	۰/۶۸	۶/۹۵
				سؤال ۳	۰/۹۱	۱۴/۲۲
				سؤال ۴	۰/۸۹	۱۳/۵۰
	تولید ایده	۰/۸۹	۱۰/۴۴	سؤال ۵	۰/۸۲	۱۲/۹۷
				سؤال ۶	۰/۷۶	۹/۵۶

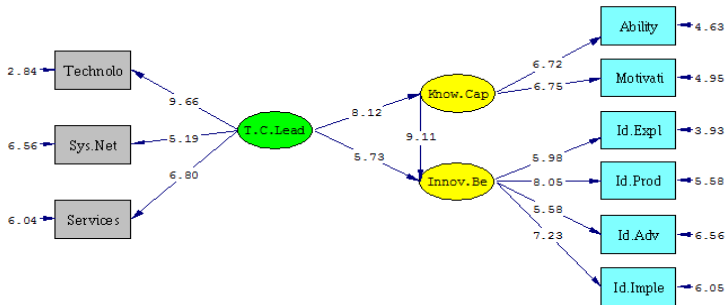
متغیر	مؤلفه	ضریب استاندارد	آماره تی	شاخص	ضریب استاندارد	آماره تی
	طرفداری از ایده	۰/۷۲	۸/۱۰	سؤال ۷	۰/۸۵	۱۱/۸۸
				سؤال ۸	۰/۶۳	۶/۲۶
				سؤال ۹	۰/۹۰	۱۴/۳۵
	پیاده سازی ایده	۰/۹۶	۱۵/۲۸	سؤال ۱۰	۰/۵۹	۵/۸۹
				سؤال ۱۱	۰/۷۸	۷/۹۴
				سؤال ۱۲	۰/۷۰	۷/۳۶
				سؤال ۱۳	۰/۸۵	۱۰/۲۳
				سؤال ۱۴	۰/۶۹	۶/۹۷
				سؤال ۱۵	۰/۹۰	۱۲/۶۰
				سؤال ۱۶	۰/۹۲	۱۲/۸۵
				سؤال ۱۷	۰/۸۸	۱۱/۹۲

با توجه به اینکه تمامی مقادیر آماره تی (جدول ۳) بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است از این رو معناداری تمامی بارهای عاملی (ضریب استاندارد) به دست آمده تأیید می‌شود و بدین ترتیب می‌توان گفت که شرایط لازم برای استفاده از تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه‌های تحقیق وجود دارد و نیاز به حذف گویه از مدل نیست. آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) از طریق نرم افزار لیزرل انجام شد. شکل‌های ۱ و ۲ مدل ساختار تحقیق (تحلیل مسیر) را در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری نشان می‌دهد.



Chi-Square=51.07, df=25, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=51.07, df=25, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

### شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت اعداد معناداری

جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقادیر گزارش شده برای هر چهار شاخص بزرگ‌تر از حداقل مقدار قابل قبول آن‌ها است، بنابراین می‌توان گفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

### جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل فرضیه‌های پژوهش

X2/df	شاخص AGFI	شاخص GFI	شاخص RMSEA
۲/۰۴	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۰۳۵

فرضیه اول: شایستگی‌های فنی رهبر بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد. ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین شایستگی‌های فنی رهبر و رفتار نوآورانه کارکنان (شکل ۱) برابر با ۰/۵۹ و عدد معناداری به دست آمده (شکل ۲) برابر با ۵/۷۳ است که بر وجود همبستگی مثبت و معناداری بین دو متغیر دلالت دارد. ضریب تعیین محاسبه شده برابر با ۰/۳۴۸ است که نشان می‌دهد شایستگی‌های فنی رهبر حدود ۳۴/۸ درصد از تغییرات رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان مورد مطالعه را پیش‌بینی می‌کند. بدین ترتیب فرضیه اول پژوهش تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی‌های فنی رهبر بر ظرفیت جذب دانش تأثیر دارد.

فرضیه دوم: شایستگی‌های فنی رهبر بر ظرفیت جذب دانش تأثیر دارد. ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین شایستگی‌های فنی رهبر و ظرفیت جذب دانش (شکل ۱) برابر با ۰/۶۴ و عدد معناداری به دست آمده (شکل ۲) برابر با ۸/۱۲ است که بر وجود همبستگی مثبت و معناداری بین دو متغیر دلالت دارد. ضریب تعیین



محاسبه شده برابر با ۰/۴۰۹ است که نشان می‌دهد شایستگی‌های فنی رهبر حدود ۴۱ درصد از تغییرات ظرفیت جذب دانش در سازمان مورد مطالعه را پیش‌بینی می‌کند. بدین ترتیب فرضیه دوم پژوهش تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی‌های فنی رهبر بر ظرفیت جذب دانش تأثیر دارد.

فرضیه سوم: ظرفیت جذب دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد.

ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین ظرفیت جذب دانش و رفتار نوآورانه کارکنان (شکل ۱) برابر با ۰/۸۲ و عدد معناداری به دست آمده (شکل ۲) برابر با ۹/۱۱ است که بر وجود همبستگی مثبت و معناداری بین دو متغیر دلالت دارد. ضریب تعیین محاسبه شده برابر با ۰/۶۷۲ است که نشان می‌دهد ظرفیت جذب دانش حدود ۶۷ درصد از تغییرات رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان مورد مطالعه را پیش‌بینی می‌کند. بدین ترتیب فرضیه سوم پژوهش تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که ظرفیت جذب دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد. فرضیه چهارم: شایستگی‌های فنی رهبر از طریق ظرفیت جذب دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد.

برای بررسی این فرضیه با توجه به ضرایب مسیر به دست آمده (شکل ۱) برای رابطه بین شایستگی‌های فنی رهبر و ظرفیت جذب دانش (۰/۶۴) و همچنین رابطه بین ظرفیت جذب دانش و رفتار نوآورانه کارکنان (۰/۸۲) از آزمون سوبل استفاده شد. در آزمون سوبل با در نظر گرفتن سطح خطای آلفا (۰/۰۵) اگر مقدار Z در رابطه زیر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد می‌توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_b^2 * s_a^2)}}$$

$$Z = \frac{0.64 * 0.82}{\sqrt{(0.672 * 0.017) + (0.409 * 0.014) + (0.017 * 0.014)}} = 4.017$$

همان‌گونه که مشاهده می‌شود آماره Z به دست آمده در آزمون سوبل برابر با ۴/۰۱۷ است و بزرگ‌تر از حداقل مقدار قابل قبول (۱/۹۶) است بنابراین فرضیه چهارم تحقیق تأیید شده و می‌توان گفت که اثر میانجی ظرفیت جذب دانش در رابطه بین شایستگی‌های فنی رهبر و رفتار نوآورانه کارکنان معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

توسعه تجهیزات و ادوات نظامی و فناوری‌های جدید در سازمان‌های نظامی علاوه بر نیازمند بودن به برقراری شبکه‌ای از ارتباطات مؤثر برای انتقال دانش به درون سازمان، نیازمند شایستگی‌های فنی و تخصصی رهبران نظامی است. بر این اساس، تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر شایستگی فنی رهبران بر رفتار کاری نوآورانه با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای ظرفیت جذب دانش انجام گرفت. نتایج حاصل از فرضیه اول نشان داد که شایستگی‌های فنی رهبران تأثیر معناداری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد. نتایج این فرضیه با یافته‌های تحقیق اکبری و همکاران (۱۳۹۶)، مرادی و همکاران (۱۳۹۲) و حسینی و حاجی پور (۱۳۸۷) (تایمون و همکاران، ۲۰۱۱؛ آرونسون و همکاران، ۲۰۱۳)، (آکستل و همکاران ۲۰۰۰، اسکات و بروس، ۱۹۹۴)، (هولاندر و جولیان، ۱۹۹۸) و وان مین و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. نتایج حاصل از فرضیه دوم تحقیق بر وجود تأثیر معناداری شایستگی‌های فنی رهبران بر ظرفیت جذب دانش دلالت داشت. نتایج این فرضیه نیز با یافته‌های تحقیق هانا و لستر (۲۰۰۹)، آرونسون و همکاران (۲۰۰۶) و وان مین و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. فرضیه سوم پژوهش نیز نشان داد که ظرفیت جذب دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد. نتایج این فرضیه نیز با یافته‌های تحقیق آندریوا و کیانتو (۲۰۱۱) و وان مین و همکاران (۲۰۱۷) و برومند و رنجبری (۱۳۸۸) مطابقت دارد. در نهایت فرضیه چهارم تحقیق نشان داد که ظرفیت جذب دانش در رابطه بین شایستگی‌های فنی رهبران و رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد که این نتایج نیز با یافته‌های تحقیق وان مین و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده در این تحقیق و تأیید اثر مستقیم و غیرمستقیم (با واسطه‌گری ظرفیت جذب دانش) شایستگی‌های فنی رهبران بر رفتار نوآورانه کارکنان، می‌توان انتظار داشت که با توجه به ماهیت تخصصی و فنی مأموریت سازمان مورد مطالعه از یک سو و شرایط تحریمی حاکم و ضرورت نوآوری در سازمان از سوی دیگر، اقدامات قابل توجهی در برای ارتقای شایستگی فنی فرماندهان صورت گیرد؛ به طوری که کارکنان را به سمت ابتکار عمل، اجتناب از به کارگیری روش‌ها و ابزار و فنون سنتی و پرهزینه و بروز رفتار نوآورانه ترغیب و تحریک نماید. برای این منظور در ادامه پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود.

با توجه به تأثیر مثبت و معنادار شایستگی‌های فنی رهبران بر رفتار نوآوران کارکنان و ظرفیت جذب دانش، لازم است تا وضعیت شایستگی‌های رهبران در جامعه مورد مطالعه تقویت شود؛ بنابراین با هدف آشنایی رهبران با خدمات جدید لازم است تا آموزش‌های لازم در این خصوص پیش‌بینی و اجرا شود. با توجه به الکترونیکی شدن فرایندهای سازمانی و حاکمیت فناوری اطلاعات بر سازمان‌ها آشنایی مدیران به فناوری‌های جدید و خدمات مبتنی بر فناوری افزایش یابد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های آموزشی در این خصوص پیشنهاد می‌شود. علاوه بر آن به منظور ایجاد انگیزه و ترغیب مدیران برای ارتقاء شایستگی‌های فنی خود، پیشنهاد می‌شود در ارزیابی عملکرد مدیران و شرایط احراز مشاغل مدیریتی به شایستگی‌های فنی آنان توجه بیشتری شود.

این تحقیق نشان داد که مدیران در ایجاد و توسعه ظرفیت‌های جذب دانش در سازمان تأثیر به‌سزایی دارند. ارتقاء شایستگی‌های فنی مدیران با ایجاد شناخت از فناوری‌های جدید، خدمات جدید و سیستم‌ها و شبکه‌های سازمانی حاصل می‌شود. اگرچه به نظر می‌رسد این امر از طریق آموزش محقق می‌شود، لیکن ممکن است اقدامات و رفتارهای مدیران چنین چیزی را نشان ندهد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی برای ایجاد فضای رقابتی در بین مدیران برای بالابردن ظرفیت جذب دانش در واحدهای سازمانی تدوین و اجرا شود و مشوق‌های لازم برای ترغیب و ایجاد انگیزه در آنان پیش‌بینی شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد که افزایش ظرفیت جذب دانش در سازمان می‌تواند عملکرد نوآوران کارکنان را بهبود بخشد؛ بنابراین برای بالابردن ظرفیت جذب دانش پیشنهاد می‌شود سازوکارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری لازم ایجاد و به کار گرفته شود. استقرار سیستم‌های اطلاعات مدیریت، ایجاد نظام مدیریت دانش و توسعه شبکه‌ها و پایگاه داده‌های داخلی از جمله اقدامات مهمی است که می‌تواند به توانایی سازمان در جذب دانش کمک کند. همچنین لازم است تا با فراهم آوردن سازوکارهای تشویقی و حمایت‌های سازمانی به ویژه حمایت مدیران، تمایل برای ارائه ایده، خلق دانش، انتقال و تسهیم دانش در کارکنان تقویت شود تا بدین ترتیب فرصت‌های جذب دانش در سازمان ایجاد شود.

در پایان پیشنهاد می‌شود محققان در پژوهش‌های بعدی به شناسایی پیشایندها و پیامدهای رفتار نوآوران کارکنان در سازمان‌های نظامی بپردازند. همچنین با توجه به ویژگی‌های سازمانی خاص در سازمان‌های نظامی از جمله ساختار و فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود محققان موانع شکل‌گیری رفتار نوآوران کارکنان در سازمان‌های دفاعی را شناسایی و مورد مطالعه قرار دهند.

## منابع

- اکبری، مرتضی، ایمانی، صاحب، محمودی، رؤیا، عابدی هدی و هادی طلوع اصل (۱۳۹۶). اثرات ساختار شبکه، ذخیره دانش و ظرفیت جذب بر عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، سال ششم، شماره دوازدهم.
- الهی، شعبان؛ کلاتری، نادیا؛ آذر، عادل و حسن زاده، محمد، (۱۳۹۴). رابطه میان زیرساخت‌های رایج نوآوری، ظرفیت جذب و عملکرد نوآورانه در سطح ملی، *مجله مدیریت نوآوری*، ۴(۴).
- برومند، مجتبی و رنجبری، مریم. (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش مدیریت دانش. *فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس*، ۶(۲۴)، ۴۱-۵۴.
- حسینی، محمود، حاجی پور، بهمن. (۱۳۸۷). تبیین روابط ذهنیت مشترک، ظرفیت جذب دانش، نوآوری و انعطاف‌پذیری: شرکت‌های دارویی کشور. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، دوره ۱۲، شماره ۱۷۴، ۶-۱۴۴.
- زرین سبب، مهدی (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین سرمایه فکری با گرایش به نوآوری سازمانی کارکنان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- مرادی، محمود؛ عبداللهیان، فرزانه؛ صفردوست، عاطیه (۱۳۹۱). بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر رابطه بین یادگیری از خطاهای سازمانی و نوآوری سازمانی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۲ (۶۹)، ۱۴۹-۱۲۱.
- Afsar, B., Badir, Y.F., Saeed, B.B., (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Ind. Manage. Data Syst.* 114 (8), 1270–1300.
- Allen, T.D., Katz, R., Grady, J.J., Slavin, N., (1988). Project team aging and performance: the roles of project and functional managers. *R&D Manage.* 18, 295–308.
- Amabile, T.M., (1996). *Creativity in Context*. Westview Press, Colorado.
- Andrews, F.M., Farris, G.F., (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Pers. Psychol.* 20 (4), 497–515.
- Aronson, Z.H., Shenhar, A.J., Patanakul, P., (2013). Managing the intangible aspects of a project: the affect of vision, artifacts, and leader values on project spirit and success in technology-driven projects. *Project Manage. J.* 44 (1), 35–58
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E., Harrington, E., (2000). *Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas*. *J. Occup. Organiz. Psychol.* 73, 265–285.
- Baer, M., (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Acad. Manage. J.* 55 (5), 1102–1119
- Bartram, T., Casimir, G., (2007). The relationship between leadership and follower in role performance and satisfaction with the leader. The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadersh. Orgniz. Dev. J.* 28 (1), 4–19

- Bontis, N., Crossan, M., Hulland, J., (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *J. Manage. Stud.* 39 (4), 437-469
- Borjesson, S., Elmquist, M., Hooge, S., (2014). The challenges of innovation capability building: *learning from longitudinal studies of innovation efforts at Renault and Volvo Cars.*
- Chen, H. H., Qiao, S., Lee, A. H. I. (2014). The impacts of different R&D organizational structure on performance of firms: Perspective of absorptive capacity. *Journal of High Technology Management Research*, 25(1), 83-95.
- Cohen, DJ. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205- 215
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.* *Adm. Sci. Q.* 35 (1), 128-152.
- Crowston, Kevin (1990). *Taxonomy of organizational dependencies and coordination mechanism*, U.S.A: The University of Michigan.
- Dechawatanapaisal, S., (2006). The impact of cognitive dissonance on learning work behavior. *J. Workplace Learn.* 18 (1), 42-54
- Edmondson, A.C., (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *J. Manage. Stud.* 40 (6), 1419-1452.
- Grant, K.P., Baumgardner, C.R., Shane, G.S., (1997). The perceived importance of technical competence to project managers in the defense acquisition community. *IEEE Trans. Eng. Manage.* 44 (1), 12-19
- Hadjimanolis, A. (2016). Perceptions of the institutional environment and entrepreneurial intentions in a small peripheral country. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(1), 20-35.
- halley, C.E., Gilson, L.L., (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadersh. Q.* 15, 33-53
- Hannah, S.T., Lester, P.B., (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *Leadersh. Q.* 20, 34-48.
- Hollander, E.P., Julian, J.W., (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York
- Hysong, S. J., (2008). The role of technical skill in perceptions of managerial performance. *J. Manage. Dev.* 27 (3), 275-290.
- Ibarra, H., 1993. Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *Acad. Manage. J.* 36 (3), 471- 501.
- Janssen, Hysong, S.J., (2008). The role of technical skill in perceptions of managerial performance. *J. Manage. Dev.* 27 (3), 275-290
- Janssen, O., (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *J. Occup. Organiz. Psychol.* 73 (3), 287-302.

- Janssen, O., 2004. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *J. Organiz. Behav.* 25 (2), 201–215.
- Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). *Measuring innovative work behaviour. Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Kelley, c D.J., O'Connor, G., Neck, H., Peters, L., (2011). Building an organizational capability for radical innovation: the direct managerial role. *J. Eng. Technol. Manage.* 28, 249–267.
- Kianto, A., Shi, X., & Andreeva, T. (2011). Knowledge management across the globe-an international survey of KM awareness, spending, practices and performance. *In Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM* (pp. 514-523).
- Kratzer, J., Leenders, R.T.A.J., Engelen, J.M.L.V., (2008). The social structure of leadership and creativity in engineering design teams: an empirical analysis. *J.Eng. Technol. Manage.* 25, 269–286.
- Liden, R.C., Graen, G.B., (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Acad. Manage. J.* 23 (3), 451–465
- Morris, L.E., Williams, C.R., (2012). A behavioral framework for highly effective technical executives. *Team Perform. Manage.* 18 (3/4), 210–230.
- Mumford, M.D., Gustafson, S.B., (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychol. Bull.* 103 (1), 27.
- Parzefall, M-R., Seeck, H., Leppänen, A., (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish J. Bus. Econ.* 2 (08), 165–182.
- Perez-Arostegui, M. N., Bustinza-Sanchez, F., & Barrales-Molina, V. (2015). Exploring the relationship between information technology competence and quality management. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 4-17.
- Rosen, N., Billings, R., Turney, J., (1976). The emergence and allocation of leadership resources over time in a technical organization. *Acad. Manage. J.* 19 (2), 165-183.
- Rosen, N., Billings, R., Turney, J., (1976). The emergence and allocation of leadership resources over time in a technical organization. *Acad. Manage. J.* 19(2), 165–183.
- Sarin, S., McDermott, C., (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decis. Sci.* 34 (4), 707-739.
- Slusher, A., Dyke, J.V., Rose, G., (1972). Technical competence of group leaders, managerial role, and productivity in engineering design groups. *Acad. Manage. J.* 15, 197-204.
- Smith, K.G., Collins, C.J., & Clark, K.D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357.

- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.
- Tymon, W.G., Stumpf, S.A. and Smith, R.R. (2011), "Manager support predicts turnover of professionals in India", *Career Development International*, Vol. 16 No. 3, pp. 293-312.
- Van der Sluis, L.E.C., (2002). Learning behavior and learning opportunities as career stimuli. *J. Workplace Learn.* 14 (1), 19–29
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131.
- Van Minha, Nguyen, Yuosre F. Badira, Nguyen Ngoc Quangb, Bilal Afsar, (2017). The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. *J. Eng. Technol. Manage.* 1488,1-14
- Vermeulen, P. A. M., and Curseu, P. L. (2008). *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*. Printed and bound in Great Britain by MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., Chen, Z.X., (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Acad. Manage. J.* 48 (3), 420–432
- Wilson, K.S., Sin, H.-P., Conlon, D.E., (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Acad. Manage. Rev.* 35 (3), 358–372.
- Wu, J., & Shanley M.T. (2009). Knowledge stock, exploration, and innovation: research on the United States electro medical device industry. *Journal of Business Research*, 62(4), 474-483.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.