



## Encouraging Creative Deviation by Authoritarian Leaders via Empowering Employees

Masoud Taherinia <sup>1</sup>, Ali Shariat Nejad <sup>2</sup>, Seyede Nasim Mousavi <sup>3</sup>, Akbar Khodabakhshi <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** The success of knowledge-based organizations requires the promotion of creativity and innovation, and sometimes it requires the courage to act beyond the redundant and cumbersome bureaucratic rules. Thus, the present study has dealt with the role of authoritarian leadership in encouraging creative deviation among employees by encouraging them to dare.

**Methodology:** This is an applied and descriptive survey research. The statistical population consisted of employees of knowledge-based organizations in Lorestan Province, Iran, of whom 309 employees were selected as a statistical sample. The data collection tool used in this study was a questionnaire. In fact, its validity was assessed by content validity method, and its reliability was evaluated using Cronbach's alpha method. The data was analyzed by structural equation modeling using Smart Software Pilates and SPSS.

**Findings:** Authoritarian leaders make a positive and significant effect on moral deviation both directly and through employees' assertiveness.

**Conclusion:** Managers of knowledge-based organizations can strengthen the capacity and daring of employees to think and act beyond the existing bureaucratic constraints, and thus this will lead to enhancing their creative and innovative performance.

**Keywords:** Authoritarian leaders, Creativity and innovation, Employee daring, Encouraging creative deviation, Knowledge-based organizations

**Citation:** Taherinia, M., Shariat Nejad, A., Mousavi, S. N. and Khodabakhshi, A. (2021), "Encouraging creative deviation by authoritarian leaders via empowering employees", *Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 2, PP. 139-156. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.233589.1427>

- 
1. Assistant Prof., Department of Accounting, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: taherinia.m@lu.ac.ir
  2. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: shariat.al@lu.ac.ir
  3. MS.c., Department of Management, Faculty of Innovators, Malayer Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: n-mousavi@malayeriau.ac.ir
  4. Assistant Prof., Department of Economy, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: akbarkh2006@basu.ac.ir
-



## تشویق رهبران اقتدارگرا به انحراف خلاق، از راه تقویت شهامت‌ورزی کارکنان

مسعود طاهری نیا<sup>۱</sup>، علی شریعت‌نژاد<sup>۲</sup>، سیده نسیم موسوی<sup>۳</sup>، اکبر خدابخشی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** موفقیت سازمان‌های دانش‌بنیان، به ترویج خلاقیت و نوآوری و گاهی، به شهامت اقدام‌هایی فراتر از قوانین زائد و دست‌وپاگیر بوروکراسی نیاز دارد. از این رو، پژوهش حاضر، به بررسی نقش رهبری اقتدارگرا در تشویق انحراف خلاق کارکنان، از راه ترغیب آنها به جرئت‌ورزی پرداخته است.

**روش:** این پژوهش کاربردی و توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری آن را کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان تشکیل می‌دهد که از بین آنها، ۳۰۹ نفر برای نمونه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه بود که روایی آن، به‌روش روایی محتوا و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ارزیابی و تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، در نرم‌افزارهای اسمارت پی‌ال‌اس و اس‌پی‌اس انجام گرفت.

**یافته‌ها:** رهبران اقتدارگرا، هم به‌طور مستقیم و هم از راه جرئت‌ورزی کارکنان، بر انحراف خلاق تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارند.

**نتیجه‌گیری:** مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان، می‌توانند برای توسعه توانمندی و شهامت، کارکنان را تقویت کنند تا فراتر از محدودیت‌های بوروکراتیک موجود بیندیشند و عمل کنند و از این طریق، عملکرد خلاقانه و نوآورانه خود را ارتقا دهند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبران اقتدارگرا، تشویق انحراف خلاق، جرئت‌ورزی کارکنان، خلاقیت و نوآوری، سازمان‌های دانش‌بنیان

**استناد:** طاهری نیا، مسعود؛ شریعت‌نژاد؛ موسوی، سیده نسیم؛ خدابخشی، اکبر (۱۴۰۰). تشویق رهبران اقتدارگرا به انحراف خلاق، از راه تقویت شهامت‌ورزی کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۱۳۹-۱۵۶.

taherinia.m@lu.ac.ir

۱. استادیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

shariat.al@lu.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

n-mousavi@malayeriau.ac.ir

۳. کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مینکران، دانشگاه آزاد ملایر، همدان، ایران. رایانامه:

akbarkh2006@basu.ac.ir

۴. استادیار، گروه اقتصاد، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه:

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/JHRS.2021.233589.1427

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، تابستان، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۱۳۹-۱۵۶

نویسنده مسئول: سیده نسیم موسوی

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۲، پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۴

## مقدمه

در دنیای متغیر و متحول امروز، سازمان‌های دانش‌بنیان برای رسیدن به سرمنزل مقصود، به تفکر باز و ایده‌های جدید نیازمندند. با وجود این، هنوز سازمان‌های بسیاری وجود دارد که بوروکراسی زائد موجود در ساختار آنها، همراه با قوانین دست‌وپاگیرشان، به صورت مستمر، کارکنان خلاق را از مشارکت در خلق ایده‌های نو بازمی‌دارد، ایده‌هایی که به‌طور شایان توجهی، به بهبود موقعیت سازمان کمک می‌کند (وحدتی، موسوی‌نژاد، حکاک و نظرپوری، ۱۳۹۸). مینمیلیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، بر این باور است که در چنین سازمان‌هایی، تنها عامل خلق ایده‌های جدید، انحراف خلاق است. انحراف خلاق، زمانی اتفاق می‌افتد که افرادی با ایده‌های جدید، از دستورهای بوروکراتیک و قوانین دست‌وپاگیر اطاعت نکنند و کارها را بر اساس انتخاب خود و در جهت بهبود عملکرد سازمان انجام دهند (باسر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در این میان، رهبران مقتدر می‌توانند از کارکنان سازمان‌ها، در جهت تخطی از بوروکراسی زائد و قوانین دست‌وپاگیر حمایت کنند. رهبری اقتدارگرا، برای حذف کردن قوانین دست‌وپاگیر و زمانی که باید بدون مشاوری با افراد، تصمیم‌های سریعی گرفته شود یا لازم است که کارکنان، برای انجام کاری شهامت به خرج دهند، سبک رهبری مناسبی است (چاکوزا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). نکته‌ی حائز اهمیت اینجاست که سازمان‌های دانش‌بنیان، به رهبران مقتدری نیاز دارند که بتوانند با استفاده از مهارت‌های انحراف خلاق، شهامت بروز نوآوری را در کارکنان خود پرورش دهند. بر این اساس، سازمان‌های دانش‌بنیان، برای رهایی از قوانین و مقررات بوروکراتیک، باید به دنبال راه‌حلی باشند و این راه‌حل، چیزی جز انحراف خلاق نیست. در فضایی که محدودیت و قوانین دست‌وپاگیر وجود دارد، ایده‌های نو محدود می‌شود و تولید محصولات جدید و خدمات نوآورانه مشکل است. در واقع، برای سازمان‌های دانش‌بنیان، ضروری و مهم است که بتوانند با بهره‌گیری از توانایی‌های خلاقانه خودشان، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر را به نفع سازمان و در راستای مقابله با انحراف خلاق، کنار بگذارند و با استفاده از انحراف خلاق، خلاقیت و ایده‌های نو را در سازمان ترویج دهند. شکل‌گیری چنین فضایی، به شهامت تخطی از رسوم و قواعد زائد سازمانی نیاز دارد و این کار تنها از رهبران مقتدری برمی‌آید که با دوزدن بوروکراسی‌های اضافه سازمان، کارکنان خود را به سمت بروز خلاقیت و نوآوری سوق می‌دهند. رهبران اقتدارگرا، به پیروان خود می‌گویند که بدون پذیرفتن توصیه یا صحبتی کار کنند و بر اساس نظر و انتخاب خودشان، کارهای لازم را به سرانجام برسانند (غفوری و رامادیان، ۲۰۱۴). در واقع، رهبران اقتدارگرا، ضمن آنکه به کارکنان و زیردستان خود شهامت می‌دهند که قوانین دست‌وپاگیر را نادیده بگیرند، زمینه بروز خلاقیت و ایده‌های جدید را برای آنها فراهم می‌آورند.

سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است که در فراگرد تولید و ارائه محصول و خدمت، از خلاقیت، ایده‌های نو و دانش جدید استفاده می‌کند. سازمان‌های دانش‌بنیان، از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش مبتنی بر خلاقیت و ایده‌های جدید، مزیت رقابتی کسب می‌کنند (ونگ و احمد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). این در حالی است که فضای کسب‌وکاری که این سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، آکنده از رسوم و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر و بوروکراتیک است که باعث می‌شود خلاقیت و ایده‌های نو، روند آهسته‌ای داشته باشد. در این میان، آنچه اجرای پژوهش حاضر را ضرورت می‌بخشد، آن است که

1. Mainemelis
2. Baser
3. Chuckwusa
4. Wang & Ahmed

سازمان‌های دانش‌بنیان، به کارکنان شجاع و رهبران اقتدارگرایی نیاز دارد تا آنها را در راستای ایده‌های تجاری و نیل به خلاقیت و نوآوری تشویق کند. لین، مینمیلز و کارک<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی، پاسخ رهبران به انحراف‌های خلاق را بررسی کردند. بر اساس نتایج آنان، عوامل مهم تأثیرگذار بر انحراف خلاقانه عبارت‌اند از: ویژگی ایده، وضعیت مدیریتی، وضعیت سازمانی، وضعیت بیوگرافیک، پیامدهای مثبت و منفی فردی، پیامدهای مثبت و منفی سازمانی، علل مدیریتی، علل سازمانی، فشار ساختاری و ویژگی‌های شخصیتی. همچنین گو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان رهبری اقتدارگرا و خلاقیت کارکنان، به این نتیجه رسیدند که ترس و سکوت اجتنابی، بین رهبری اقتدارگرا و خلاقیت کارمندان، رابطه برقرار می‌کند. با توجه به پژوهش‌های صورت‌گرفته، در خصوص تأثیر رهبری اقتدارگرا بر انحراف خلاق با تأکید بر نقش میانجی جرئت‌ورزی کارکنان، خلأ پژوهشی وجود دارد و این موضوع بررسی نشده است. از این رو، مسئله اصلی پژوهش این است که شرکت‌های دانش‌بنیان، تابع رسوم هستند و با قوانین دست‌وپاگیر زیادی مواجه‌اند که خلاقیت و بروز ایده‌های نو را در این شرکت‌ها محدود می‌کند، از این رو، شرکت‌های دانش‌بنیان، برای رهایی از این وضعیت، به رهبران اقتدارگرایی نیاز دارند که شهامت و جرئت کنار گذاشتن قوانین و بوروکراسی‌های پیچیده را به کارکنان خود القا کنند. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر بدین شرح مطرح می‌شود: رهبران اقتدارگرا چگونه می‌توانند با استفاده از انحراف خلاق، جرئت‌ورزی لازم را برای تخطی از قوانین زائد، در کارکنان خود به‌وجود آورند؟ با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر بر آن است تا با توجه به نقش میانجی جرئت‌ورزی کارکنان، به بررسی تشویق انحراف خلاق بر رهبران اقتدارگرا بپردازد.

## مبانی نظری پژوهش

### انحراف خلاق

خلاقیت در سازمان، به معنای فکر و طرح نو، به‌منظور بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمانی است (کراپلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). در ادبیات امروز مدیریت، خلاقیت و انحراف با هم آمیخته شده و رفتار انحرافی جدیدی را با نام انحراف خلاق به‌وجود آورده است. انحراف خلاق، ماهیت مثبت یا منفی مخربی ندارد و گاهی به نتایج مثبت، مانند ابداع خلاقانه منجر می‌شود، بنابراین، انحراف خلاق، نوعی انحراف متزلزل و متغیر است (باسر، ۲۰۱۲). در ادبیات مربوط به مدیریت، به اشتراک انحراف و خلاقیت در محیط کار توجه چندانی نشده است. این موضوع، ممکن است به این دلیل باشد که در ظاهر، این دو شکل از رفتار، هیچ ارتباط مستقیمی با یکدیگر ندارند، زیرا انحراف در محیط کار، نوعی رفتار مخرب و نامطلوب توصیف می‌شود و پیامدهای منفی و ناکارآمدی دارد؛ اما خلاقیت، عملکرد سازنده و مطلوبی است که پیامدهای مثبت و خوشایندی به‌همراه دارد. انحراف و خلاقیت، ویژگی مشترکی دارند و آن هم خروج از هنجار است. از یک سو، انحراف در محیط کار، به رفتارهای عمدی‌ای اشاره می‌کند که از انتظارات هنجاری در سازمان فاصله شایان توجهی دارد و از سوی دیگر، خلاقیت در محیط کار، به خلق ایده‌های مفید و جدیدی می‌پردازد که از انتظارات هنجاری و دانش موجود فاصله گرفته است (موسوی‌نژاد، وحدتی، حکاک و نظربوری، ۱۳۹۷). انحراف خلاق در سطح فردی و

1. Lin, Mainemelis and Kark

2. Guo and et al.

3. Cropley

سازمانی، یکی از ابعاد رفتار سازمانی است که در دهه‌های اخیر در کانون توجه پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است. پیش فرض انحراف خلاق این است که کارمندی ایده جدید را طراحی کرده و آن را به‌عنوان یک ارزش، دنبال می‌کند؛ اما به دستور مدیر سازمان باید کار روی آن را متوقف کند. این تعریف، فرضیه دیگری را بر این اساس به دنبال دارد که کارمند، به‌طور غیرقانونی، بخشی از منابع و زمان انجام کار خود یا سایر منابع سازمان را برای دنبال کردن ایده خود صرف می‌کند که تخلف مستقیم از دستور محسوب می‌شود. در واقع، انحراف خلاق عبارت است از: تخلف کارمند از دستور مدیریتی، برای متوقف کردن ایده جدید (مینملیز، ۲۰۱۰). این تعریف، بر اساس این فرضیه است که کارمند، ایده جدیدی را طراحی کرده و اجازه توسعه بیشتر آن را از مدیر درخواست کرده است؛ اما مدیر با این درخواست موافقت نکرده و دستور توقف ادامه کار را داده است. کارمند، از آن دستور تخلف می‌کند و فعالیت روی ایده جدید را ادامه می‌دهد. گاهی انحراف خلاق، به تولید محصول جدید می‌انجامد و در مواقعی اتفاقی رخ نمی‌دهد. با وجود این، انحراف خلاق به کارمند اجازه می‌دهد که ایده جدیدی را کشف و دنبال کند، حتی، اگر برای این کار، از روش‌های غیرقانونی استفاده کند (مینملیز، ۲۰۱۰). مینملیز با رویکردی جامعه‌شناختی، انحراف خلاق را رفتاری فردی در نظر می‌گیرد که با سایر متغیرهای سازمانی ارتباط دارد. وی بیان می‌کند که انحراف خلاق، معمولاً به لحاظ اجتماعی به فرد متخلف نسبت داده می‌شود. با توجه به پژوهش موسوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، ابعاد انحراف خلاق عبارت‌اند از: ویژگی‌های ایده، شرایط مدیریتی، موقعیت سازمانی، وضعیت بیوگرافیک، پیامدهای مثبت و منفی فردی، پیامدهای مثبت و منفی سازمانی، علل مدیریتی، علل سازمانی، فشار ساختاری و ویژگی‌های شخصیتی کنشگران.

### رهبران اقتدارگرا

شیوه رهبران اقتدارگرا به این صورت است که رهبر، هدف را با پیروان خود در میان می‌گذارد و برای دستیابی به آن، وظایف هر فرد را تعیین می‌کند. در این نوع رهبری که شبیه رهبری هدایت‌کننده است، پیروان انگیزه دارند؛ اما شغل را نمی‌شناسند، بنابراین، از رهبر می‌خواهند که به‌طور مؤثر و کارآمد، نحوه انجام کار به آنها آموزش داده شود (نورتوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). این رهبران، ناظر و کنترل‌کننده هستند و پیروان باید وظایف خود را به‌شیوه‌ای انجام دهند که رهبر تعیین کرده است (غفوری و رامادیان، ۲۰۱۷). گاهی موقعیت ایجاب می‌کند که بدون مشورت با افراد دیگر، به‌سرعت تصمیم‌گیری شود یا زمانی لازم است که کارکنان، شهامت انجام کاری را به‌دست آورند، در این مواقع، حضور رهبران اقتدارگرا بسیار مفید است. برای کنترل فردی همه تصمیم‌ها و نظرات کارمندان، شیوه رهبری مستبدانه، به کار گرفته می‌شود (بیلال و بانگ، ۲۰۱۳، به نقل از چاکوز، ۲۰۱۸). رهبران اقتدارگرا پُر توقع‌اند و انتظار دارند که دیگران از همه لحاظ خودشان را با آنها وفق دهند. این افراد به موضوع رهبری، دید سنتی دارند و بر اساس اطاعت و احترام به اقتدار و اختیار خود رهبری می‌کنند. آنها تمایلی به مذاکره و مشاوره با کارمندان، شاگردان یا جامعه خود ندارند و توقع دارند که تمام دستورها بدون چون و چرا اجرا شود.

رهبری اقتدارگرا، بر اختیار مطلق و کنترل کارمندان و انتظار اطلاعات بدون چون و چرا متکی است (گو و همکاران، ۲۰۱۸). دولی و نونیلیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر شیوه رهبران اقتدارگرا بر اجرای کار زیردستان در

1. Northoue

2. Dolly & Nonyelum

کتابخانه‌های آکادمیک بندر هارکوت، در ایالت رایورز در نیجریه»، برای بررسی رهبران اقتدارگرا، از چهار متغیر اساسی عدم خلاقیت دستوری، انگیزه‌زایی، عدم احساس مسئولیت‌پذیری و پرخاشگری منفعل استفاده کردند که در پژوهش حاضر نیز از این متغیرها استفاده شده است.

### ابعاد رهبران اقتدارگرا

**الف) عدم خلاقیت دستوری:** رهبر اقتدارگرا برای انجام هر کاری خودش تصمیم می‌گیرد و آن را به شیوه خود اجرا می‌کند، به کارمندان اجازه اظهار نظر نمی‌دهد و از راه خلاقیت دستوری، کارکنان را به بروز خلاقیت ملزم می‌کند.

**ب) انگیزه‌زایی:** انگیزه‌زایی در بین افرادی اتفاق می‌افتد که تحت نظر رهبر اقتدارگرا کار می‌کنند. ترس از تنبیه و تحریم شدن، انگیزه معکوسی را در آنها ایجاد می‌کند. شرایط انگیزه‌زایی، تضمین می‌کند که افراد تحت نظارت رهبر اقتدارگرا، دستورهای رهبر را اجرا می‌کنند که بدون معناست؛ زیرا کارکنان، هرگز کار غیرضروری انجام نمی‌دهند و به خاطر ترس از رهبر برای انجام امور انگیزه زیادی دارند.

**ج) عدم احساس مسئولیت‌پذیری:** این تأثیر نیز برگرفته از شیوه رهبران اقتدارگرا است. کارمندان خود را عددی در نظر می‌گیرند که مقدار آن مشخص نیست؛ زیرا نمی‌توانند نظر خود را بگویند و صدای آنها شنیده نمی‌شود. اگر موفقیتی کسب شود، از دید رهبران اقتدارگرا مسئولیتی بوده که کارکنان باید انجام می‌دادند و اگر کم و کاستی وجود داشته باشد، به خاطر آنها کارکنان را سرزنش می‌کنند (دولی و نونیلیم، ۲۰۱۸).

**د) پرخاشگری منفعل:** سرخوردگی و ترس نشئت‌گرفته از رهبری اقتدارگرا، اشکال ناخوشایندی دارد. سلطه شدیدی که در رهبران اقتدارگرا وجود دارد، مقاومت ایجاد می‌کند. اطلاعات اعضای گروه، همیشه به آنها محدود می‌شود و این آنها را عصبانی و ناراحت می‌کند. دیگر جایی برای این نوع احساسات تحت رهبری اقتدارگرا وجود ندارد، به این معنا که آنها اغلب این احساسات را برای تضعیف افراد درون تیم یا خانه در خانواده و دوستان نشان می‌دهند. همین اتفاق در حوزه آموزش نیز رخ می‌دهد؛ به گونه‌ای که دانش‌آموزان، پرخاشگری فروخورده‌ای را بروز می‌دهند و این رفتار، از معلم اقتدارگرا به معلمان جوان یا ملایم‌تر نشئت گرفته است (دولی و نونیلیم، ۲۰۱۸).

بعضی از پژوهشگران، به این نتیجه دست یافته‌اند که رهبران اقتدارگرا، در سازمان عملکرد موفقی دارند. رهبر اقتدارگرا، شخصی در نظر گرفته می‌شود که به نظرهای تک‌تک پیروان خود گوش می‌دهد، آنها را تجزیه و تحلیل می‌کند و تصمیم خود را می‌گیرد. این رهبری کارآمد است؛ زیرا این رهبر، صرفاً برای پرداختن به تصمیم نهایی خود با پیروانش ارتباط برقرار نمی‌کند، بلکه سخت کار می‌کند تا به نتایج دقیق دست یابد. در بسیاری از سازمان‌ها، رهبران مستبد دستور می‌دهند و پیروان آنها مجبورند که از دستورها پیروی کنند؛ زیرا از عواقب سرپیچی از دستور می‌هراسند. برای مثال، در سازمان‌های نیروهای مسلح، اغلب از رهبر اقتدارگرا استفاده می‌شود که این شیوه رهبری در مواقع اضطراری مفید است. نمونه‌های دیگری از رهبران اقتدارگرا در سازمان‌ها وجود دارد. یکی از آنها مربوط به زمانی می‌شود که رهبر با استفاده از رفتار اقتدارگرایانه، به پیروان خود می‌گوید کاری را به شیوه دیگری انجام دهند و از قوانین و مقررات برای بروز خلاقیت و نوآوری تخطی کنند. مثال دیگری از این نوع رهبری، زمانی است که رهبر به پیروان خود می‌گوید بدون دریافت توصیه و نصیحت کار کنند و بر اساس نظر و به انتخاب خود، امور لازم را به سرانجام برسانند (غفوری و رامادیان، ۲۰۱۴).



## تقویت شهامت‌ورزی

تقویت شهامت‌ورزی نوعی توانمندی فردی است که طی چند سال اخیر، توجه پژوهشگران را جلب کرده است. شهامت‌ورزی، مفهومی روان‌شناختی است که سه اصل از حالات انسانی را شامل می‌شود: رفتار، شناخت و هیجان. از جنبه رفتاری، می‌توان گفت شهامت‌ورزی مهارتی است که شخص را قادر می‌سازد آزادانه احساساتش را بیان کند و از اهدافش در موقعیت عادی و ویژه دفاع کند و در روابط بین فردی احساس موفقیت داشته باشد (حجت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). آلبرت و امونز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) شهامت‌ورزی را حالتی مملو از اعتمادبه‌نفس و اطمینان، بدون استفاده از خشونت، تعریف کرده‌اند. شهامت‌ورزی نوعی رفتار است که در آن، احساسات به‌صورت مستقیم و بدون استفاده از خشونت بروز می‌کند. اگر فردی احساس کند که افراد دیگری، حقوق او را با رفتار خود تهدید می‌کنند، برای پیشگیری از موقعیت فعلی، به برقراری ارتباط مؤثر اقدام می‌کند (مشهدی و فتح‌الهی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). به بیان دیگر، شهامت‌ورزی رفتار سالم و مطلوب، برای همه افرادی است که در شرایط گروهی با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند، این رفتار با ناتوانی شخصی مقابله می‌کند و به تقویت مهارت‌های فردی منجر می‌شود و در نهایت، به نفع کل گروه یا سازمان است (زاهد و بات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). شهامت‌ورزی، به رسمیت‌شناختن حقوق فرد برای اجازه‌دادن به دیگران در شناخت این موضوع است که رفتار آنها چگونه روی شما تأثیر می‌گذارد و چگونه می‌توانید از آنها بخواهید که این رفتار خود را تغییر دهند. با رفتار پُرشهامت، می‌توان رابطه صادقانه‌ای با دیگران برقرار کرد و امکان مذاکره و مصالحه را فراهم آورد. شهامت‌ورزی، مهارت برقراری ارتباط بین فردی است که می‌توان آن را به‌طور مداوم یاد گرفت و اجرا کرد (پراکش و دوی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). شهامت‌ورزی عموماً از برقراری ارتباط باز، مستقیم و صادقانه، در چارچوب مناسب تشکیل می‌شود (کوسکنر، کونان، ساووکو، گاسر و گنس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). برای اندازه‌گیری تقویت شهامت‌ورزی کارکنان، از پنج متغیر اساسی پیشنهاد شده در مقاله دلاوری و بهشتی‌فر (۱۳۹۶) استفاده شده است که عبارت‌اند از: رد کردن تقاضا و بیان محدودیت‌ها، احساس مثبت، کنار آمدن و پذیرفتن انتقاد، متفاوت از دیگران و پذیرفتن آن، ابراز وجود در موقعیت‌های مختلف.

## ابعاد تقویت شجاعت‌ورزی کارکنان

۱. رد کردن تقاضا و بیان محدودیت‌ها: منظور، توانایی‌های فرد برای دفاع از خود و قدرت نه گفتن به تقاضاهایی است که نمی‌خواهد انجام دهد (زارعی و رفاهی، ۱۳۹۳).
۲. بیان احساسات مثبت: افراد شهامت‌ورز، حتی در وضعیت فشار اجتماعی، روی نظر خود پابرجا می‌مانند و هماهنگی با چارچوب‌های استاندارد ثابت را نمی‌پذیرند (اکبری، سامانی و قادری، ۱۳۹۰).
۳. کنار آمدن و پذیرفتن انتقاد: منظور اعتراض یا پافشاری کردن است (طالشیان، ۱۳۸۹).
۴. متفاوت از دیگران و پذیرفتن آن: منظور درخواست تغییر رفتار دیگران، مقاومت در برابر تحمیل ارزش‌های دیگران، اجتناب از آسیب رساندن به دیگران است (طالشیان، ۱۳۸۹).

1. Hajjat et al  
 2. Alberti & Emmons  
 3. Mashhady, H. & Fatollahi  
 4. Zhid and Butt  
 5. Prakash & Devi  
 6. Coskuner, Coban, Savucu, Gacar and Gencar

۵. ابراز وجود در موقعیت‌های مختلف: برای ابراز عقیده آمادگی دارد (طالشیان، ۱۳۸۹).

رهبران اقتدارگرا، تشویق انحراف خلاق و تقویت شهامت‌ورزی کارکنان، مفاهیم نوظهوری در ادبیات مدیریت و سازمان هستند و بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهشی منطبق بر موضوع تحقیق حاضر انجام نشده است؛ اما متغیرهای پژوهش، به صورت جداگانه در پژوهش‌های متعددی بررسی شده است. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	موضوع	نتایج
وحدتی و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه مدل انحراف خلاق: رویکرد کیفی	مؤلفه‌های مدیریتی و سازمان (شرایط علی)، فشار ساختاری (پدیده اصلی) انحراف خلاق (راهبرد کنش/ واکنش)، ویژگی کنشگران (زمینه)، شرایط مدیریتی و بیوگرافی (شرایط مداخله‌ای) و پیامدهای مثبت و منفی در سطح فردی و سازمانی (پیامدها) عوامل مهم در انحراف خلاق هستند.
یعقوبی و مصطفی‌پور (۱۳۹۸)	بررسی رابطه سبک رهبری اقتدارگرای مدیران با رفتارهای انحرافی و فرسودگی شغلی معلمان	بین سبک رهبری اقتدارگرا با فرسودگی شغلی معلمان زن مدارس ابتدایی شهرستان تربیت جام، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
موسوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی مدلی برای تبیین انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران	در بسیاری از شرکت‌ها، مسیری که از طرح ایده‌های خلاقانه توسط افراد تا نائل شدن به نوآوری پیموده می‌شود، به دلایل زیادی به صورت کامل پیاده‌سازی می‌شود. چنین شرکت‌هایی متقاعد شده‌اند که باید از ایده‌های بدیع کارکنان استفاده مؤثر شود و این مهم، جز با انحراف خلاق میسر نمی‌شود.
عسگری، دشت بزرگی و عسگری (۱۳۹۵)	رابطه هوش معنوی، نظم‌جویی هیجانی و جرئت‌ورزی با رضایت زندگی	بین هوش معنوی، نظم‌جویی هیجانی و جرئت‌ورزی با رضایت از زندگی دانشجویان دختر، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
لین و همکاران (۲۰۱۶)	پاسخ رهبران به انحرافات خلاق: اثرات مختلف بر روی انحراف خلاق	عوامل بسیار مهمی که بر انحراف خلاقانه تأثیر می‌گذارند، عبارت‌اند از: بخشش، اعطای پاداش، مجازات کردن و بی‌تفاوتی
گو و همکاران (۲۰۱۸)	رهبری اقتدارگرا و خلاقیت کارمند: نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی و نقش میانجی ترس و سکوت اجتنابی	ترس و سکوت اجتنابی، به صورت سریالی باعث می‌شود که بین رهبری اقتدارگرا و خلاقیت کارمندان رابطه‌ای ایجاد شود که این ارتباط با سرمایه شناختی کارمندان به وجود می‌آید.
وانگ و گوان <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	بررسی تأثیر مثبت رهبری اقتدارگرا بر عملکرد کارمندان: تعدیل نقش فاصله قدرت	رهبری اقتدارگرا با عملکرد کارکنان رابطه مثبتی دارد.

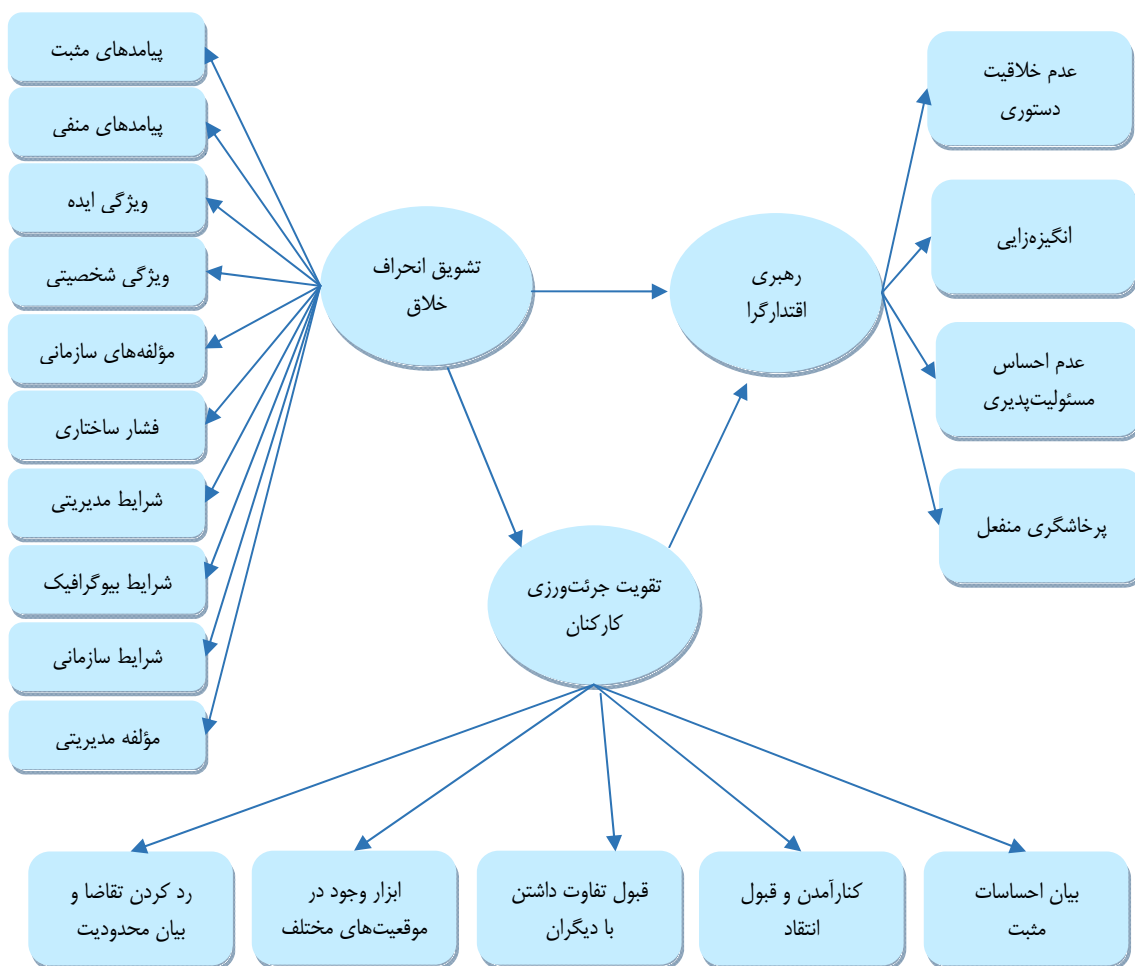
با بررسی پیشینه پژوهش مشخص می‌شود که تا کنون پژوهشی به بررسی تشویق انحراف خلاق از طریق رهبران اقتدارگرا از راه تقویت شهامت‌ورزی کارکنان نپرداخته است و این پژوهش نخستین پژوهشی است که به بررسی این موضوع می‌پردازد.

1. Wang &amp; Guan



### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

برای ارائه فرضیه‌های پژوهش و تشریح ارتباط متغیرها با یکدیگر، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ طراحی شده است. در این مدل، رهبری اقتدارگرا متغیر مستقل در نظر گرفته شده است و از ابعاد عدم خلاقیت دستوری، انگیزه‌زایی، عدم احساس مسئولیت‌پذیری، پرخاشگری منفعل برخوردار است و همان‌گونه که قبلاً گفته شد، این ابعاد، برگرفته از مدل دولی و نونیلیم (۲۰۱۸) است. انحراف خلاق، نیز متغیر وابسته است و بر اساس مدل موسوی نژاد و همکارانش (۱۳۹۷)، ابعاد پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی، ویژگی‌های ایده، ویژگی‌های شخصیتی، مؤلفه‌های سازمانی، فشار ساختاری، شرایط مدیریتی، وضعیت زندگی افراد، موقعیت سازمانی و مؤلفه مدیریتی را شامل می‌شود. همچنین، جرئت‌ورزی کارکنان، متغیر میانجی است که برای اندازه‌گیری آن، از پنج متغیر اساسی پیشنهاد شده در مدل دلاوری و بهشتی‌فر (۱۳۹۶) استفاده شده است که عبارت‌اند از: رد کردن تقاضا و بیان محدودیت‌ها، بیان احساسات مثبت، کنار آمدن و پذیرفتن انتقاد، متفاوت از دیگران و پذیرفتن آن، ابراز وجود در موقعیت‌های مختلف.



شکل ۱. مدل مفهومی

پیش از آنکه به طرح فرضیه‌های پژوهش پرداخته شود، لازم است که سازوکار شکل‌گیری روابط و منطق نظری فرضیه‌ها مطرح شود. در این بین، به نظر می‌رسد یکی از عوامل ضمنی، رفتار رهبران و مشخصه‌های آن در حمایت یا

سرکوب، تسهیل یا مهار ایده یا خلاقیت باشد. رهبر اقتدارگرا، تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کند، مسئولیت هر کارمندی را مشخص کرده و از نزدیک، کارکنان را سرپرستی می‌کند (مقیمی، ۱۳۹۴)، در حالی که انحراف خلاق، پیگیری‌هایی است که به افراد اجازه می‌دهد، بر اساس دستور مدیر، ایده جدید را ادامه دهد و آن را در مدت کوتاهی کامل کند (موسوی‌نژاد، ۱۳۹۷، به نقل از مینمیلینز، ۲۰۱۰). از این رو، بر اساس اصل خلاقیت دستوری (دولی و نونیلیم، ۲۰۱۸)، رهبر اقتدارگرا، به خلاقیت مبتنی بر تخطی از قوانین و مقررات منجر می‌شود. رهبر اقتدارگرا را می‌توان در این جمله خلاصه کرد: «همراه با من حرکت کنید»؛ اما شهامت‌ورزی، به معنای شهامت انجام کارهایی بر اساس اهداف سازمان است (لانگ و جاکوبسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶). رهبران سازمانی، افرادی هستند که وظیفه اصلی آنها، اثرگذاری بر افراد برای نیل به اهداف سازمانی است، از این رو، حرکت با رهبران سازمانی، به سمت اهدافی همچون خلاقیت و ایده‌های نو، وجه اشتراک دو مفهوم تقویت انحراف خلاق و رهبران اقتدارگراست. بر اساس منطق تشریح شده، فرضیه‌های پژوهش مطرح می‌شوند:

فرضیه اول: تشویق انحراف خلاق، بر رهبران اقتدارگرا تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه دوم: تشویق انحراف خلاق، بر شهامت‌ورزی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه سوم: تقویت شهامت‌ورزی کارکنان، بر انحراف خلاق تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه چهارم: تقویت شهامت‌ورزی، در تأثیر انحراف خلاق و رهبران اقتدارگرا، نقش میانجی دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. استراتژی پژوهش حاضر، در زمره پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد و از حیث روش، ماهیت توصیفی دارد که در آن، برای بررسی روابط بین متغیرها، از تبیین علی استفاده می‌شود.

جامعه آماری پژوهش، سازمان دانش‌بنیان استان لرستان با مجموع ۱۶۰۰ کارمند است. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود و مشخص بود، از فرمول کوکران، برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. بر اساس این فرمول، در سطح اطمینان ۰/۹۵، حجم نمونه ۳۰۹ به دست آمد و آزمودنی‌ها، به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. در خصوص چرایی انتخاب نمونه، می‌توان گفت از آنجا که شریان اصلی حیات شرکت‌های دانش‌بنیان بر خلاقیت و ایده‌های نو مبتنی است و متغیر اصلی (وابسته) پژوهش حاضر، انحراف خلاق است، نمونه آماری باید از سازمانی انتخاب می‌شد که خلاقیت و ایده نو، رکن اصلی فعالیت‌های آن باشد، از این رو، جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های دانش‌بنیان و نمونه آن، کارکنان این سازمان‌ها در نظر گرفته شد.

ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه استاندارد ۷۳ سؤالی بود. این پرسش‌نامه در دو بخش تنظیم شد: بخش اول، پرسش‌نامه جمعیت‌شناختی و بخش دوم، سه پرسش‌نامه رهبران اقتدارگرا، تشویق انحراف خلاق و تقویت شهامت‌ورزی کارکنان بود. برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص رهبری، از پرسش‌نامه دولی و نونیلیم (۲۰۱۸) استفاده شد که به کمک آن، چهار بُعد عدم خلاقیت دستوری، انگیزه‌زایی، عدم احساس مسئولیت‌پذیری و پرخاشگری منفعل سنجیده شد. تشویق انحراف خلاق، شامل ۱۰ بُعد پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی، ویژگی ایده، ویژگی شخصیتی، مؤلفه سازمانی، فشار

1. Lange & Jakubowski

ساختاری، شرایط مدیریتی، وضعیت زندگی، موقعیت سازمانی، مؤلفه مدیریتی، با استفاده از پرسش‌نامه موسوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) اندازه‌گیری شد. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره شهامت‌ورزی کارکنان، از پرسش‌نامه ۲۲ سؤالی دلاوری و بهشتی‌فر (۱۳۹۶) بهره برده شد که پنج بُعد رد کردن تقاضا و بیان محدودیت‌ها، بیان احساسات مثبت، کنار آمدن و پذیرفتن انتقاد، متفاوت از دیگران و پذیرفتن آن، ابزار وجود در موقعیت‌های گوناگون را شامل می‌شد. این پرسش‌نامه‌ها، در مقیاس پنج امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم، موافق، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) تنظیم شدند. آزمون فرضیه‌های پژوهش، به کمک نرم‌افزارهای اسپاس‌اس و اسمارت‌پی‌ال‌اس بررسی شد.

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری، از سه نوع روایی محتوایی، همگرا و واگرا استفاده شد. روایی محتوایی، با اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود به دست آمد و این روایی با نظرسنجی از اساتید به تأیید رسید. روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر هم‌بستگی میانه‌ای داشته باشند (فورنل و لارکر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱). معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با هم‌بستگی بین متغیرهای مکنون (جدول ۵) سنجیده می‌شود و برای هر یک از سازه‌های انعکاسی، جذر AVE باید بیشتر از هم‌بستگی آن سازه با سایر حوزه‌ها در مدل باشد (فورنل و لارکر، ۲۰۰۹). همچنین، در این پژوهش، برای تعیین پایایی پرسش‌نامه، از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب، استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ متغیرها بالاتر از ۰/۷ به دست آمد، می‌توان گفت که پایایی پرسش‌نامه مناسب است. برخلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، پایایی مرکب، بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه متکی است، بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. برای پایایی مرکب، مقدار به دست آمده از محاسبه باید بیشتر از ۰/۷ باشد تا ثبات درونی سازه را نشان دهد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). در جدول‌های ۲ و ۳، نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش درج شده است. همچنین، روایی واگرا به روش فورنل و لارکر در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب PC > 0/7 (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
تشویق انحراف خلاق	۰/۶۹	۰/۹۶	۰/۹۵
رهبران اقتدارگرا	۰/۷۹	۰/۹۴	۰/۹۱
تقویت شهامت‌ورزی	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹

جدول ۳. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	تشویق انحراف خلاق	رهبران اقتدارگرا	تقویت شهامت‌ورزی کارکنان
تشویق انحراف خلاق	۰/۸۳	-	-
رهبران اقتدارگرا	۰/۹۶۹	۰/۹۸	-
تقویت شهامت‌ورزی کارکنان	۰/۷۰۰	۰/۷۲۷	۰/۸۹

نتایج جدول‌های ۲ و ۳ نشان‌دهنده آن است که ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوایی، همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مناسبی برخوردارند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، به منظور آزمون فرضیه‌ها، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری در نسخه ۲ نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و به منظور بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی از نسخه ۱۹ نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های توصیفی

اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به پاسخ‌دهندگان، نشان می‌دهد که از نظر شاخص جنسیت، ۶۴ درصد مرد و ۳۶ درصد زن بودند. از نظر سن نمونه انتخابی، ۴۶ نفر زیر ۳۰ سال (۴۱ درصد)، ۱۲۶ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۱ درصد)، ۱۰۲ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۳ درصد) و ۳۵ نفر ۵۰ سال به بالا (۱۱ درصد) بودند. از لحاظ سطح تحصیلی، ۴ درصد از اعضای نمونه دیپلم و پایین‌تر، ۱۶ درصد کاردانی، ۴۵ درصد کارشناسی، ۳۱ درصد کارشناسی ارشد و ۴ درصد مدرک دکتری داشتند. در نهایت، سابقه خدمت ۲۲ درصد زیر ۵ سال، ۲۱ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۲۸ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲۹ درصد ۲۰ سال به بالا بود. قبل از آزمون فرضیه‌ها و تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن داده‌ها با به‌کارگیری آزمون کلموگروف اسمیرنوف اجرا شد که نتایج این آزمون، نرمال بودن داده‌های پژوهش را تأیید کرد. معیارهای کیفیت مدل در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. معیارهای کیفیت مدل

متغیر	R Square	Communality	Redundancy
تشویق انحراف خلاق	۰/۹۴۵	۰/۶۹۴	
رهبران اقتدارگرا	۰/۴۹۱	۰/۷۹۰	۰/۷۳۹
تقویت شهامت‌ورزی کارکنان	۰/۷۲	۰/۹۶۹	۰/۴۷۴
میانگین		۰/۸۲	

### برازش کلی مدل

مدل کلی، هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را دربرمی‌گیرد که با تأیید برازش آن، می‌توان مدل کلی را ارزیابی کرد. در پژوهش حاضر، این کار با استفاده از معیار نیکویی برازش<sup>۱</sup> انجام شد. این معیار را تننهاوس، آماتو و اسپوسیتو وینزی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۴ ابداع کردند که مقدار آن با استفاده از رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{Communnlties} \times R^2 \quad \text{رابطه ۱}$$

در این رابطه، *Communality* مقادیر اشتراکی است که از طریق میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر محاسبه

1. Gof

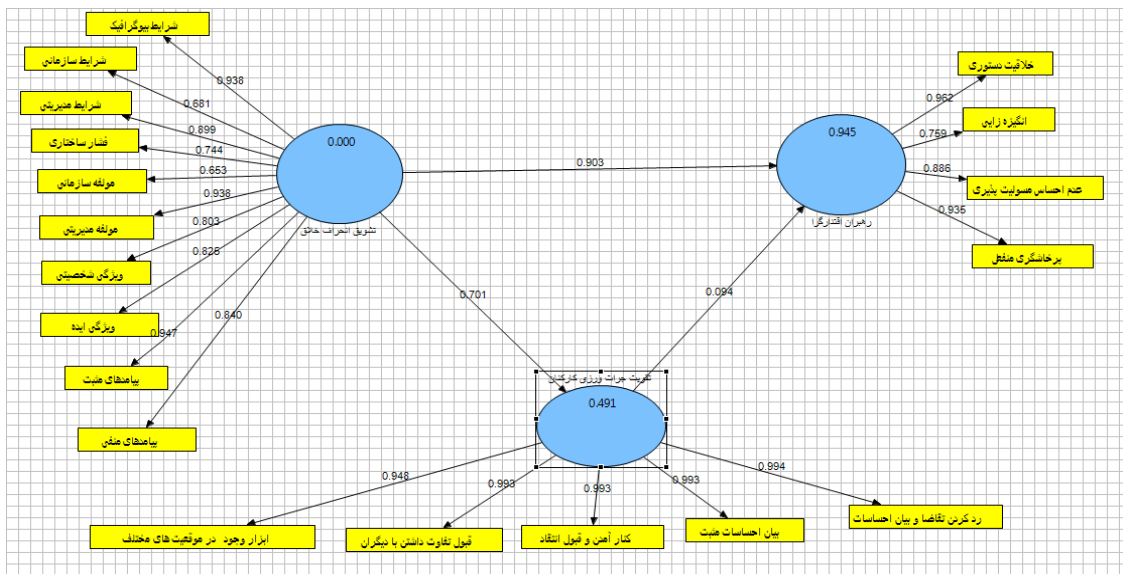
2. Tenenhaus, Amato and Esposito Vinzi

می‌شود. *Communnlities* از طریق میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید و  $\bar{R}^2$  میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای مدل است.

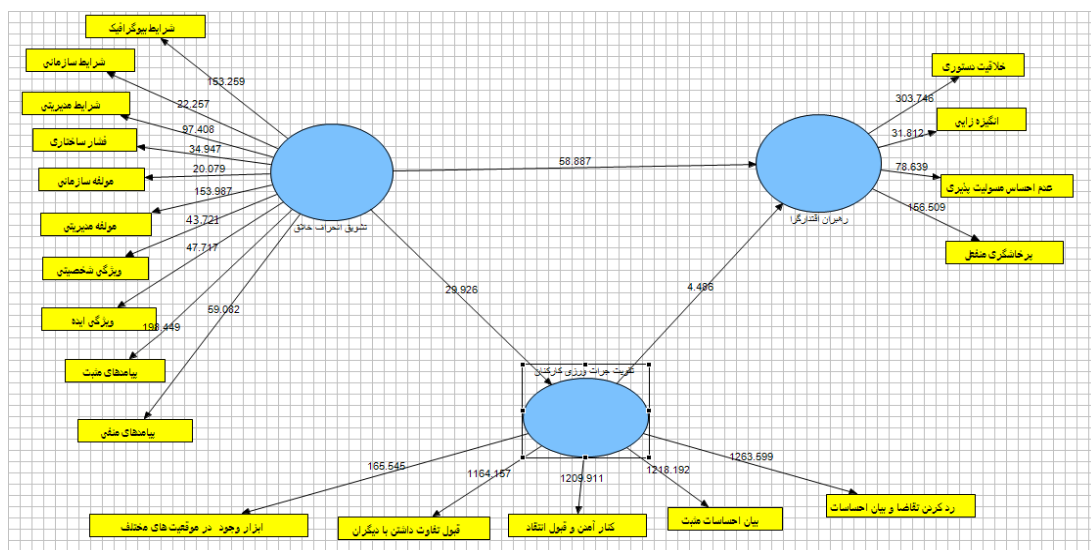
$$GOF = \sqrt{0/82 \times 0/72} = 0/65 \quad (\text{رابطه ۲})$$

نتیجه محاسبه میزان شاخص نیکویی برازش مدل پژوهش ۰/۶۵ به دست آمده که نشان‌دهنده برازش خوب مدل مفهومی پژوهش است.

در شکل ۲، خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس روی مدل مفهومی به نمایش گذاشته شده است. مقادیری که روی خطوط نوشته شده، ضرایب مسیر و مقادیر درون متغیرها، ضرایب تعیین را نشان می‌دهند. خروجی‌های t آماری مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل ۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۲. ضرایب تعیین و ضرایب مسیر مدل پژوهش



شکل ۳. مقادیر معناداری آماره t

## آزمون فرضیه‌ها

در پژوهش حاضر، به منظور آزمون معناداری فرضیه‌ها، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. شایان ذکر است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ اگر مقدار معناداری آماره  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش، در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

عنوان فرضیه	ضریب مسیر	مقدار آماره $t$	نتیجه
فرضیه ۱: تشویق انحراف خلاق، بر رهبران اقتداگرا تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.	۰/۹۰	۵۸/۸۸	تأیید فرضیه
فرضیه ۲: تشویق انحراف خلاق، بر تقویت شهامت‌ورزی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.	۰/۷۰	۲۹/۹۳	تأیید فرضیه
فرضیه ۳: تقویت شهامت‌ورزی کارکنان، بر تشویق انحراف خلاق تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.	۰/۰۹۴	۴/۴۹	تأیید فرضیه

همان‌گونه که بیان شد، اگر مقدار آماره  $t$  برای یک رابطه و فرضیه، بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  برای هر سه فرضیه، بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است، این فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌شوند. از سوی دیگر، اگر مقدار ضرایب مسیر مثبت باشد، تأثیر مثبت و مستقیم بین دو متغیر در هر فرضیه را نشان می‌دهد و اگر مقدار منفی باشد، نشان‌دهنده تأثیر منفی است. در پژوهش حاضر، تمامی ضرایب مسیر مثبت به دست آمده‌اند و بزرگی ضریب مسیر، نشان‌دهنده شدت تأثیر و رابطه بین دو متغیر در هر فرضیه است.

## نتایج آزمون سوبل

برای آزمون فرضیه چهارم پژوهش، یعنی بررسی نقش میانجی تقویت شهامت‌ورزی کارکنان، در رابطه بین تشویق رهبران اقتداگرا و انحراف خلاق، از آزمون سوبل استفاده شده است. با توجه به ضرایب استاندارد شده مسیر در شکل ۲، رهبر اقتدارگرا به میزان ۰/۷۱ درصد، تقویت شهامت‌ورزی کارکنان را به طور مستقیم تبیین می‌کند. شهامت‌ورزی نیز، به میزان ۰/۰۹۴ درصد از تغییرات تشویق انحراف خلاق را به طور مستقیم تبیین می‌کند. با احتساب آنچه بیان شد، می‌توان گفت که رهبران اقتدارگرا، از طریق تقویت شهامت‌ورزی کارکنان به میزان ۰/۰۶۶ درصد ( $۰/۷۱ \times ۰/۰۹۴$ ) بر تشویق انحراف خلاق تأثیر می‌گذارند. در رابطه با سنجش معناداری تأثیر میانجی یک متغیر، در رابطه بین دو متغیر دیگر، از آزمون سوبل استفاده می‌شود. در آزمون سوبل مقدار  $Z$ -Value از طریق رابطه ۳ به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن قدرمطلق این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z - Value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_{a^2}) + (a^2 \times s_{b^2}) + (s_{a^2} \times s_{b^2})}} \quad \text{رابطه ۳}$$

در این رابطه،  $a$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛  $b$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و



وابسته؛  $S_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و  $S_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است. مقادیر مربوط به  $b$ ،  $a$ ،  $S_a$  و  $S_b$  به ترتیب ۰/۷۰۱، ۰/۰۹۴، ۰/۰۲۸ و ۰/۰۱۹ است که با قرار دادن اعداد در رابطه ۳، مقدار معناداری ۴/۸۵ به دست می‌آید. با توجه به اینکه قدرمطلق Z-Value بیشتر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت که تأثیر متغیر میانجی تقویت شهامت‌ورزی کارکنان در رابطه میان تشویق رهبران اقتدارگرا و انحراف خلاق معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

برای سازمان‌های دانش‌بنیان، خلاقیت و ایده‌های جدید شریان حیاتی است که در صورت پیاده‌سازی ناموفق، حیات این سازمان‌ها به خطر می‌افتد. از طرف دیگر، فضای کسب‌وکاری که این سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، مملو از رسمیت و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر و بوروکراتیک است که باعث می‌شود ایده‌های جدید و خلاقیت، کمتر اتفاق بیفتد و انحراف خلاق بر این سازمان‌ها چیره شود. بر این اساس، سازمان‌های دانش‌بنیان، برای رهایی از قوانین و مقررات بوروکراتیک و قواعد خشک و دست‌وپاگیر، باید به دنبال راه‌حل باشند و این راه‌حل، چیزی جز انحراف خلاق نیست. در حقیقت سازمان‌های دانش‌بنیان با بهره‌گیری از سبک رهبری صحیح و ایجاد شهامت‌ورزی میان کارکنان خود، می‌توانند به صورت خلاقانه‌ای، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر را به نفع سازمان کنار بگذارند و با استفاده از انحراف خلاق، مروج خلاقیت و ایده‌های نو در سازمان خود باشند. در واقع، خلاقیت و طرح ایده‌های جدید، جزء مسائل فردی است که از طریق ذهن خلاق افراد ظاهر می‌شود، از این رو، رهبران سازمانی با الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه برای کارکنان، می‌توانند با ایجاد تحرک لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری، سازمان را در ارائه محصولات جدید و خدمات نوآورانه هدایت کنند.

این پژوهش با هدف بررسی تشویق رهبران اقتدارگرا به انحراف خلاق، از طریق تقویت شهامت‌ورزی کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان صورت گرفت که در بخش انتهایی آن، خلاصه‌ای از نتایج به تفکیک فرضیه‌ها مطرح می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش، در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد، رهبری اقتدارگرا بر تشویق انحراف خلاق و تقویت شهامت‌ورزی کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. نتایج این فرضیه با پژوهش موسوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد. وجه تشابه هر دو پژوهش این است که از بین ابعاد انحراف خلاق، شرایط مدیریتی (سبک مدیریتی)، شرایط مداخله‌گر (ساختار سازمان - شرایط سازمانی) و وضعیت زندگی افراد (سن، جنسیت، تحصیلات)، در درگیر شدن افراد به انحراف خلاق ایفای نقش می‌کند. تأیید این دو فرضیه به این معناست که رهبران اقتدارگرا با استفاده از سبک رهبری خود، قادرند که انحراف خلاق و شهامت‌ورزی را در میان کارکنان ایجاد کنند. همچنین، نتایج این فرضیه با پژوهش جیائو و همکاران (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد. این دو پژوهشگر نیز در پژوهش خود ثابت کردند که رهبری اقتدارگرا موجب می‌شود که خلاقیت و نوآوری تقویت شود. در واقع، رهبران اقتدارگرا با استفاده از مهارت‌های انگیزه‌زایی، می‌توانند کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان را در جهت نیل به خلاقیت و طرح ایده‌های جدید ترغیب و تهییج کنند. همچنین، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شهامت‌ورزی کارکنان، بر انحراف خلاق در سازمان‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد. از آنجا که پژوهش مشابهی در این خصوص انجام نشده است، نمی‌توان نتایج این فرضیه را با یافته‌های سایر پژوهش‌ها قیاس کرد. تأیید این فرضیه، حکایت از آن دارد که یکی از ارکان اصلی تخطی

از بوروکراسی و قوانین دست‌وپاگیر آن، برخورداری از جسارت و شهامت است؛ به طوری که اگر کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان بخواهند با استفاده از انحراف خلاق، قوانین را در جهت نیل به خلاقیت و نوآوری کنار بگذارند، باید جسارت و شهامت لازم را داشته باشند. به علاوه، نتایج پژوهش مبین آن است که شهامت‌ورزی کارکنان، در اثرگذاری رهبری اقتدارگرا بر انحراف خلاق در سازمان‌های دانش‌بنیان، نقش میانجی دارد. نتیجه این فرضیه با پژوهش گو و همکاران (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد. گو و همکاران (۲۰۱۸) نیز به این نتیجه رسیدند که رهبران اقتدارگرا برای بروز خلاقیت و نوآوری در زیردستان و کارکنان خود، می‌توانند تحرک و انگیزه لازم را ایجاد کنند. تأیید این فرضیه، به روشنی مشخص می‌سازد که سازمان‌های دانش‌بنیان، به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند مقتدرانه، شهامت بروز خلاقیت و نوآوری را با استفاده از مهارت‌های انحراف خلاق در کارکنان خود به وجود آورند. نکته حائز اهمیت در نتایج پژوهش حاضر این است که عدم خلاقیت دستوری، بیشترین تأثیر را بر انحراف خلاق دارد، به این مفهوم که رهبران اقتدارگرا به کارکنان خود اجازه می‌دهند که خلاقانه از قوانین و مقررات، به منظور خلاقیت و ایده‌های نو تخطی کنند.

در خصوص وجه نوآوری پژوهش باید گفت که مفاهیم رهبری اقتدارگرا و انحراف خلاق، از جمله مفاهیم نوظهور در ادبیات مدیریت و سازمان است که پژوهش‌های چندانی در زمینه آن صورت نگرفته است. مهم‌ترین محدودیت پژوهش، محدودیت در جمع‌آوری ادبیات پژوهش، به علت بدیع بودن مفاهیم بود که محققان با مشکل مواجه کرد. پژوهش حاضر از دیدگاه نظری و تجربی، نقطه آغازی برای پرداختن به موضوع تأثیرگذاری رهبری اقتدارگرا بر انحراف خلاق با نقش میانجی شهامت‌ورزی کارکنان است که تاکنون از جنبه‌های بسیاری نادیده گرفته شده است. البته با توجه به نوپا بودن این مبحث، پژوهشگران آتی فرصت‌های زیادی برای ارائه مبانی جدید و گسترش موضوعات و کاربرد عملی آنها دارند.

### پیشنادهای پژوهش

پژوهش حاضر به مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌کند که به منظور پیاده‌سازی انحراف خلاق، مهارت‌های رهبران اقتدارگرا را در سازمان‌های خود به کار ببرند. برای عملی‌سازی این پیشنهاد، توصیه می‌شود که رهبران و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، از خلاقیت دستوری و انگیزه‌زایی استفاده کنند؛ به این معنا که کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان، باید مدیران و رهبران خود را به عنوان افراد مقتدر و معتبر بپذیرند و از دستورهای آنان اطاعت کنند و به خاطر اقتدار و به اصطلاح عامیانه، حساب‌بردن از آنها، انگیزه انجام کار در آنها به وجود آید.

- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبران اقتدارگرا می‌توانند شهامت بروز خلاقیت را در کارکنان و زیردستان خود ایجاد کنند. پیشنهاد می‌شود که مدیران و رهبران این سازمان‌ها با تکیه بر اقتدار و قدرت خود، منشوری را تهیه کنند که چنانچه کارمندی با تخطی از قوانین سازمان، به ایده جدید یا خلاقیتی دست یافت، به جای مؤاخذ، تشویق شده و برای وی پاداش در نظر گرفته شود.
- پیشنهاد می‌شود نام این منشور، انحراف خلاق باشد تا کارکنان را دلگرم کند و نقطه اتکایی برای کارکنان باشد و اطمینان حاصل کنند که اگر در راستای تولید محصولی جدید و خدمتی نوآورانه، از قوانین تخطی کردند، نه تنها تنبیه نمی‌شوند بلکه با تشویق نیز مواجه خواهند شد.

- پیشنهاد می‌شود که در شرکت‌های دانش‌بنیان، بخشی از وقت کارکنان به انجام کارهای شخصی و کارهایی اختصاص یابد که مروج ایده‌های نو و خلاقیت است. نمونه این پیشنهاد را می‌توان در شرکت گوگل مشاهده کرد که توانسته با تخصیص ۲۰ درصد وقت کارکنان به کارهای شخصی و پروژه‌های آزاد، فرایند خلاقیت و نوآوری را در این شرکت تسهیل کند.
- پژوهش حاضر به شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌کند که در راستای ترویج ایده‌های جدید و بهبود خلاقیت، استقلال عمل را اصل مهم فرایند مدیریت این شرکت‌های ارزشمند در نظر قرار دهند و از رسمیت و قوانین دست‌وپاگیر که دامنه ایده‌های جدید و خلاقیت را محدود می‌سازد، اجتناب کنند.
- پژوهشگران آتی می‌توانند در سازمان‌های دیگر، تأثیر رهبری اقتدارگرا را بر هر یک از مؤلفه‌های انحراف خلاق با نقش میانجی شهامت‌ورزی کارکنان بررسی کنند. جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان بود، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی در همین راستا در استان‌های دیگر یا سازمان‌های دیگر اجرا کنند.

## منابع

- اکبری، حلیمه خاتون (۱۳۹۰). *آزمون نقش واسطه‌گری خود ناتوان‌سازی برای جرئت‌ورزی و اهمال‌کاری تحصیلی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد مرودشت.
- دلآوری، نغمه؛ بهشتی‌فر، ملیکه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر جرئت‌ورزی بر مقاومت فردی با توجه به نقش تعدیل‌گر بلوغ کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمان. *فصلنامه پژوهش‌های سلامت‌محور*، ۳(۴)، ۳۹۹-۴۱۳.
- زارعی، محمدعلی (۱۳۹۳). *اثربخشی آموزش مهارت جرئت‌ورزی بر کیفیت زندگی زنان سرپرست خانوار کمیته امداد شهر شیراز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد مرودشت.
- طالشیان، مرجان (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین جرئت‌ورزی، تفکر انتقادی و تفرد در دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی.
- عسگری، پرویز؛ دشت بزرگی، زهرا؛ عسگری، مهناز (۱۳۹۵). رابطه هوش معنوی، نظم‌جویی هیجانی و جرئت‌ورزی با رضایت از زندگی دانشجویان دختر دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز. *فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ*، ۷(۲۷)، ۸۹-۱۰۲.
- موسوی‌نژاد، سید هادی؛ وحدتی، حجت؛ حکاک، محمد؛ نظر پوری، امیر هوشنگ (۱۳۹۷). طراحی مدل برای تبیین انحراف خلاق در شرکت ملی نفت. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰(۳۸)، ۳۹-۷۴.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۴). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، انتشارات راه دان.
- وحدتی، حجت؛ موسوی‌نژاد، سید هادی؛ حکاک، محمد؛ نظر پوری، هوشنگ (۱۳۹۸). ارائه مدل انحراف خلاق: رویکرد کیفی، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۰(۱)، ۱۵-۳۸.
- یعقوبی، بتول (۱۳۹۸). *رابطه سبک رهبری اقتدارگرا مدیران با رفتارهای انحرافی و فرسودگی شغلی معلمان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تایباد.

## References

- Akbri, H. (2012). *Testing the Mediating Role of Self-Disability For and Academic Procrastination*. Master Thesis, Azad University, Marvdashat Branch. (in Persian)
- Alberti, R.E. & Emmons, M.L. (2001). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality In Your Life and Relationship*. Atascadero Impact Publishers.
- Askari, P., Dasht Bozorgi, Z. & Askari, M. (2016). The Relationship Between Spiritual Intellgnce, Emotional Regulation and Courage With Life Satisfaction of Female Student of Islamic Azad University. *Journal of Women and Culture*, 7(27), 89-102. (in Persian)
- Baser, M. (2012). Putting Creativity To Work: The Implementation of Creating Ideas In Organization. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Chuckwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Styyle: Obstacle to Sussess In Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*. Available in: <http://https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2019/>. P:1-10.
- Coskuner, Z., Coban, B., Savucu, Y., Gacar, A. & Genc, E. (2013). A Study On Assertiveness Level of College Students Who Are Doing Orienteering, Sports. *Advances in Environmental Biology*, 7(4), 725-729.
- Cropley, D. H. (2015). Promoting Creativity and Innovation In Engineering Duction. *Psychology of Aesthtice Creativity, and the Arts*, 9(2), 161-171.
- Delavari, N. & Beheshtifar, M. (2018). The Effect Assertiveness on Individual Resistance with Regard to the Moderting Role of Staff Maturity in Kerman University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of Health Bassed*, 3(4), 399-413. (in Persian)
- Dolly, K. & Noyelum, O. P. (2018). Impact of Autocratic Leadership Staly on Performation of Subordin a Tes in Academic Libaraies in Portharcourt. *A Knowledge Repository*, 6(10), 211-220.
- Fornell, C. & Larcker, D.F(1981). Evaluating Structural equation models whith unobservable variable and measurement error. *Journal of marketing research*.
- Gafourri, N. & Ramadani, A. (2014). Authoritarian Leadership Vs Participative Leadership In Organization. *In Beyond the Horizon of Tempus Project: Thory and Practice of Project Mangemant*, 447-454.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M.T., De Schutter, L., Garba, O.A., Riisla, K. (2018). Authoritarian Leadership and Employee Creativity: the Moderting Role of Psychological Capital and the Mediating Role of Fear and Defensive Silence. *Journal of Business Research*, 92(1), 219-230.
- Hojjat, S.K., Golmakani, E., Norozi Khalili, M., Shakeri Chenarani, M., Hamidi, M., Akaberi, A., Rezaei Ardani, A. (2016). The Effectiveness of Group Assertiveness Training on Happiness i Rural Adolescent Femals with Substance Abusing Parents. *Globale Journal of Helath Science*, 8(2), 156-164.
- Lange, J. & Jakubowski, P. (1976). *Responsible Assertive Behavior: Cogenitive, Behavioral Procedurss For Trainers*. Chmpaing, Illinois: Research Press.

- Lin, B., Mainemeli, C., & Kark, R. (2016). Leadera Responses to Creative Deviance: Different Effects on Subsequent Creative Derviance and Creative Performance. *The Leadership Quaterny*, 27(4), 537-556.
- Manemelis, C. (2010). Stealing Fire Creative Derviance in the Evolution of Evidesas. *Academy of Managment Reviv*, 35,(4), 558-578.
- Mashhady, H. & Fatollahi, M. (2015). Assertivenss and Prediction of Marked Structures in Language Teaching. *Journal of Modern Research in English Language Studies*, 2(4), 1-10.
- Moghimi, S, M (2016). Fundamentals of Organization and Management, Tehran, Rahdan Publications. (in Persian)
- Mousavi Najade, S.H., Vahdati, H., Hakkak, M. & Nazarpouri, A. H. (2018). Designing a Model for Explaining Creative Deviance in the National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 10(38), 39-74. (in Persian)
- Nohtouse, P.G. (2017). *Leadership Theory and Practice* (6<sup>th</sup>, ed). Thousand Oaks. Ca, Sage Publication Sixth Edition.
- Prakash, N.R., Nirmala Devi, S. (2013). Assertiveness Behaviour of Undergraduate Students. *Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies*, 3, 2566-2575.
- Taleshian, M. (2011). *Investigating the Relationship between Courage*. Critical Thinking and Individuality in Students of Shahid Beheshti University. Master Thesis. Imam Khomeini International University. (in Persian)
- Tenenhaus, M., Amato, S. & Esposito Vinzi, V. (2004). *A global goodness –fit index for PLS structural equation modeling*. Available in: [https://www.academia.edu/17633234/A\\_global\\_Goodness\\_of\\_Fit\\_index\\_for\\_PLS\\_structural\\_equation\\_modelling](https://www.academia.edu/17633234/A_global_Goodness_of_Fit_index_for_PLS_structural_equation_modelling).
- Vahdati, H., Mousavi Najade, H., Hakkak, M. & Nazar Pouri, A. H. (2018). Designing a Model for Explaining Creative Deviance in the Oil Company. *Jouranl of Public Administration Perspective*, 10(1), 15-38. (in Persian)
- Wang, H. & Guan, B. (2018). *The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance*, 357. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00357
- Yaqubi, B. (2019). *The relationship between authoritarian leadership style of principals and deviant behaviors and burnout of teachers*. Master Thesis. Taybad Branch, Islamic Azad University. (in Persian)
- Zahid, Z.M., Butt, A. & (2015). Effect of Assertiveness Skill On Job Burnout. *Internatinal Letters of Social and Humanistic*, 63, 218-224.
- Zarei, M.A. (2015). *The Effectiveness of Courage Skills Training on the Quality of Life of Women Heads of Households of Shiraz Relief Committee*. M.Sc. Thesis, Marvdasht Branch, Azad University. (in Persian)