

## بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان: با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار تسهیم دانش و نقش تعدیل گر تکنولوژی اطلاعات

مریم احمدی زهرانی<sup>۱</sup>

سارا کریمی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت با در نظر گرفتن نقش میانجی-گری رفتار تسهیم دانش و تعدیل گری تکنولوژی اطلاعات بود.

روش: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت از پژوهش‌های توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد  $N=90$  نفر از کارکنان شرکت بیمه کارآفرین شهر اصفهان تشکیل می‌دهند که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان و کرجسی تعداد  $n=73$  نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد که پایایی پرسشنامه‌ها به وسیله آزمون آلفای کرونباخ به تأیید رسید. سپس این داده‌ها از طریق نرم افزار *Spss24* تجزیه و تحلیل شدند. جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزار *Smart PLS2* استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که رهبری اصیل بر خلاقیت تأثیر مستقیم دارد و همچنین نقش میانجی‌گری متغیر رفتار تسهیم دانش در این رابطه نیز مورد تأیید قرار گرفت. ولی نقش تعدیل‌گری فن‌آوری اطلاعات مورد تأیید قرار نگرفت.

نتیجه‌گیری: الگوی رفتاری رهبری اصیل به‌عنوان ریشه تمام سبک‌های نوین رهبری و جامع‌ترین و کاربردی‌ترین نظریه رهبری، می‌تواند راه‌گشای بسیاری از معضلات سازمان‌ها و پیامدهای مثبت اعم از خلاقیت و تمایل به اشتراک دانش در محیط کار شود و مدیران و مسئولان سازمان‌ها باید به تقویت مشخصه‌های این الگوی رفتاری بکوشند تا از مزایای آن بهره‌مند شوند.

**کلید واژه‌ها:** رهبری اصیل، خلاقیت، رفتار تسهیم دانش، فناوری اطلاعات.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: maryamahmadi@yazd.ac.ir

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تحول سازمانی، موسسه آموزش عالی امین، اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: sara.karimi@gmail.com

## پیشگفتار

در جهان امروز که با رقابت شدید سازمان‌ها به منظور حفظ بقا و در امان ماندن از رکود اقتصادی و ورشکستگی، همچنین تلاش بی‌وقفه برای کسب موفقیت و سودآوری در سطح جهانی همراه است و در این مسیر، نحوه هدایت شدن کارکنان و سازمان توسط رهبران حائز اهمیتی فراوان است. رهبری به‌عنوان قدرتی اثرگذار بر یک گروه، در جهت دستیابی به اهداف مورد توافق تعریف شده است. از این رو رهبران می‌بایست به منظور هدایت اثربخش و مفید سازمان‌ها، از نفوذ اجتماعی مثبتی در میان کارکنان برخوردار باشند (صادقی، محمودی‌کیا و ارشدی، ۱۳۹۴). سبک رهبری و خلاقیت دو پایه اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و برای به وجود آمدن یک سازمان هردو باید وجود داشته باشند (قنبری، زندی و سیف‌پناهی، ۱۳۹۵). نظریه رهبری اصیل زمانی ظهور کرد که دست کم سه عامل زمینه‌ای مهم از جمله تغییرات اجتماعی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی همراه با افزایش جهانی شدن و تحولات مدیریتی نیاز به اصالت‌گویی را در میان رهبران مطرح ساختند (فرانکلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). رقابت فزاینده سازمان‌ها و نیاز به وجود عاملی که خلق مزیت رقابتی و حفظ عملکرد پایدار را تضمین می‌کند اهمیت موضوع رهبری اصیل را توجیه پذیرتر می‌سازد (منکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). امروزه تغییرات سریع همه‌جانبه جهان آنچنان محیط فعالیت سازمان‌ها را دگرگون کرده که سازمان‌ها و مدیران آن‌ها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبورند راه‌های نویی برای اقدامات خود بیابند که خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد (آقاجانی و شوقی، ۱۳۹۳). بنابراین همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات تازه هستند و به کارکنانی خلاق محتاج هستند. وقتی کارکنان در کار خود خلاق باشند قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی ارائه دهند. سازمان‌های غیرخلاق اگرچه ممکن است در عملیات‌هایی در یک مقطع از عمر خود موفق باشند ولی سرانجام ناچار به

1 . Franklin  
2 . Menkes

تعطیلی یا تغییر سیستم می‌شوند (حاجلو، صبحی‌قرامکی و امامی، ۱۳۹۱). کارکنان خلاق می‌توانند راه‌های جدید برای همکاری با دیگر سازمان‌ها را پیش‌بینی کنند و چگونگی از عهده برآیی در یک اقتصاد رو به کاهش را پیش‌بینی کنند (وور برج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). اگر چه خلاقیت بدون هزینه نیست تحریک خلاقیت می‌تواند منجر به استفاده از توانایی‌های نهفته کارکنان شود (جینو و اریلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). خلاقیت یکی از برجسته‌ترین توانایی‌های شناختی و یکی از جلوه‌های تفکر واگراست. این خصوصیات انسانی نقش بسیار عمده‌ای در نوآوری و حل مشکلات بشری برعهده دارد. تاکنون نظریه‌های متعددی در مورد خلاقیت مطرح شده‌اند و بر اساس توافق کلی، فرآیند خلاقیت به توانایی استخراج افکار و تجربه‌های گذشته و ترکیب آنها به شیوه‌های بدیع گفته می‌شود (سو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). صاحب‌نظران خلاقیت را حالتی از ذهن می‌دانند که طی آن هوش‌های چندگانه انسان به طور یکپارچه به کار گرفته می‌شوند. از این دیدگاه، خلاقیت یک فراتوانایی است که جنبه شناختی دارد و می‌تواند به‌طور دقیق و مفید تمام قوا را با هدف نوآوری و ابتکار گرد هم آورد (پنگ، چن، ژیا و رانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). خلاقیت واقعی خلاقیتی است که توانایی‌ها و ظرفیت‌های مثبت درونی را بالفعل می‌کند و به خود فرصت تحقق یافتن می‌دهد (امرای، قدم پور، شریفی و غضنفری، ۱۳۹۸). تحقیقات و پژوهش‌های زیادی نشان داده است که خلاقیت در انسان‌ها قابل پرورش است و بیشتر به‌عنوان یک استعداد اکتسابی محسوب می‌شود تا به‌عنوان یک استعداد ذاتی (قربانی، صادقی و قدسی، ۱۳۹۸). مطالعات زیادی درباره خلاقیت و رهبری انجام شده و به این نتیجه رسیدند که رهبری نقش کلیدی در فراهم کردن زمینه عملکرد خلاق ایفا می‌کند و رهبران باید به‌منظور تسهیل خلاقیت از کارکنان خود حمایت کنند (موسوی‌زاده، آتش‌زاده‌شوریده و شعبانی، ۱۳۹۵). یکی از مواردی که می‌تواند خلاقیت را در میان افراد افزایش دهد تسهیم دانش است و به همان اندازه که سطح جمعی را افزایش می‌دهد و به‌طورکل یک سازمان را خلاق‌تر می‌کند. دانش ممکن است توسط

1 . Voorberg  
2 . Gino and Ariely  
3. Soh  
4. Peng., Chen., Xia., & Ran

فرآیندی از جمع‌آوری یا بخشیدن تسهیم شود بنابراین به شکل مثبتی بر روی خلاقیت سازمان‌ها و افراد تأثیر می‌گذارد (مالیک، در و هند، ۲۰۱۶). آنچه موجب تسهیل فرآیند خلاقیت و تبدیل آن به مزیت رقابتی شده، نقش پشتیبانی‌کننده فن‌آوری اطلاعات است. فن‌آوری اطلاعات کارکنان را قادر می‌سازد تا به اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری سریع دسترسی داشته باشند. فن‌آوری اطلاعات قادر است ابزارهای جدیدی را فراهم آورد که خلاقیت کارکنان و کیفیت کارشان را نیز افزایش دهد. فن‌آوری اطلاعات می‌تواند باعث تسهیل ارتباطات بین کارکنان و همچنین ارتباط بین سازمان و مشتریان و ذی‌نفعان شود (گلستانی زاده و شاه طلبی و اعتباریان، ۱۳۹۴). در حال حاضر صنعت بیمه به‌عنوان بخش بزرگی از فعالیت‌های اقتصادی است که با نرخ حدود ۲۰-۱۵ درصد در حال رشد است به‌گونه‌ای خدمات بانکداری و خدمات بیمه باهم می‌توانند حدود ۷ درصد به افزایش تولید ناخالص ملی کشور کمک کنند. این صنعت به سبب توان بالقوه‌ای که در فراهم ساختن زمینه‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری‌های کلان دارد در حفظ حقوق بیمه‌گذاران و در نیل به رشد و توسعه اقتصادی کشور اهمیت فراوان دارد (محمودی میمند، مظلومی و وجدانی، ۱۳۹۴). از طرفی فشار ناشی از جهانی شدن انقلاب ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات، بالارفتن سطح انتظارات مشتریان و تغییر الگوی رفتاری آنان در مواجهه با شرکت‌های بیمه و همچنین افزایش در تعداد رقبا در عصر کنونی، مفهوم رقابت‌پذیری و تلاش در جهت کسب مزیت رقابتی را برای شرکت‌های بیمه به یک مسأله حیاتی تبدیل کرده است (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳). بنابراین شرکت‌های بیمه باید راه‌هایی بیابند که بتوانند استراتژی‌های متمایزی را نسبت به دیگران برای ارائه خدمات به مشتریان و کسب مزیت رقابتی اتخاذ کنند. یک روش مهم کلیدی برای ایجاد تمایز و کسب جایگاه رقابتی، خلاقیت کارکنان در راستای تحقق مزیت رقابتی است. پرورش کارکنان خلاق، بانگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل نشان دهند. از طرفی،

---

1. Malik., Dhar & Handa

نیاز کارکنان به استفاده از نظرات و راهنمایی‌های رهبرانی اصیل و شایسته برای انجام صحیح وظایف در شرکت‌ها امری حیاتی است. صنعت بیمه با وجود فراز و نشیب‌های فراوانی که از زمان پیدایش و طی دوران حیات خود در ایران داشته، توانسته با خلاقیت‌های دوره‌ای، خود را نیاز جامعه تطبیق داده و خدمات قابل توجهی به مشتریان ارائه دهد لکن هنوز به وضعیت دلخواه خود نرسیده و با بهره‌گیری اصولی از تمامی تجربیات گذشته و رویکردهای نوآورانه و خلاقانه در عرصه خدمات بیمه‌ای و بهره‌گیری از توانایی و تخصص کارشناسان درون و بیرون از صنعت بیمه می‌تواند به جایگاهی که شایستگی آن را دارد نائل شود. شرکت بیمه برای ارائه ظرفیت‌های کاری، توانمندی‌ها و پتانسیل پرسنل، چگونگی پرداخت خسارت و سایر مواردی که باعث افزایش شناخت مشتری از شرکت می‌شود باید به سبک رهبری و همچنین افزایش خلاقیت در بین کارکنان خود اهتمام ورزد. این شرکت در راستای سیاست مشتری‌محوری و افزایش سهم بازار، تمام فرآیندهای لازم را طراحی و پیاده‌سازی نموده و به دنبال بهبود مستمر آنها و افزایش خلاقیت و نوآوری است. مسئله اصلی تحقیق به دنبال این است که رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار تسهیم دانش و نقش تعدیل‌گر تکنولوژی اطلاعات شرکت بیمه کارآفرین واقع در شهر اصفهان تأثیرگذار است؟

اگرچه امروزه واژه اصیل در ادبیات علمی مربوط به مدیریت، رهبری و رفتار سازمانی مثبت، محبوبیت بسیاری را به دست آورده است. (موچلدیل، توران و اردیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). پیدایش رهبری اصیل تحت تأثیر تلاش‌های کرنیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بود که در جستجوی شناسایی ماهیت مفهوم عزت نفس، بیان کرد که قابلیت اعتماد می‌تواند به‌عنوان بازتاب اقدامات خالصانه شخص تعریف شود. (یامارینو، دیون و شریزهایم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ کوپر، اسکندورا و

1 . Muceldili., Turan., Erdil  
2 . Carneys  
3 . Yammarino., Dionne., Schriesheim

شریزهایم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). به دنبال تلاش‌های کرنیس، به تدریج فعالیت‌های نظری پیرامون مفهوم-سازي رهبري اصیل توسط ایولیو و گاردنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) شروع شد. آنها معتقدند که هدف اولیه از مدل رهبري اصیل، تدوین یک تئوری جدید در رهبري نبود بلکه مفهوم رهبري اصیل در جستجوی شناسایی جنبه‌های اساسی رهبري بود (ایولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ وانگ و کامینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). همچنین والومبوا، ایولیو، گاردنر، ورنسینگ و پیترسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) از جمله اولین افرادی بودند که در زمینه تهیه و توسعه ابزار اندازه‌گیری رهبري اصیل به فعالیت پرداختند (والومبوا، ایولیو، گاردنر، ورنسینگ و پیترسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). تور و اُفوری<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) رهبران اصیل را افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور می‌دانند که درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند (تور و اُفوری، ۲۰۱۸). رهبران اصیل، به معنای واقعی، اعتماد زیردستان را به خود جلب کنند (کرمر و روئدر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ اندریست، مولر و کادلایام<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷) و از لحاظ ذهنی پیروان را ترغیب می‌کنند که در یک تعامل پویا به بحث و تبادل نظر بپردازند و برای مسائل سازمانی راه‌حل‌های خلاقانه‌ای ارائه نمایند (روف<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳؛ نیکولز و ایراکویچ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). بر مبنای کامل‌ترین تعاریف، رهبري اصیل "الگویی از رفتار رهبري است که به طور توأمان، ظرفیت‌های روانشناختی افراد و جو اخلاقی مثبتی را ارتقا می‌دهد تا از این طریق به افزایش خودآگاهی، ایجاد چشم انداز اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت ارتباطی نائل شود و بدین وسیله بتواند موجبات بالندگی و بهسازی پیروان را فراهم آورد (والومبوا، وانگ، وانگ، ایولیو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰).

- 1 . Cooper., Scandura., Schriesheim
- 2 . Avolio and Gardner
3. Wong & Cummings
- 4 . Walumbwa., Avolio., Gardner., Wernsing., Peterson
- 5 . Toor & Ofori
6. Cremer and Roeder
- 7 . Endrissat., Muller., Kaudela.Baum
- 8 . Roof
- 9 . Nichols & Erakovich
10. Walumbwa., Wang., Wang., Schaubroeck., Avolio



در واقع کرنیس (۲۰۰۳)، مؤلفه‌های رهبری اصیل را به‌عنوان عامل اساسی در ایجاد عزت نفس مطرح نموده و چهار عنصر مهم برای سازه رهبری اصیل را اینگونه بیان می‌کند: ۱- خودآگاهی<sup>۱</sup> ۲- پردازش متوازن اطلاعات<sup>۲</sup> ۳- جنبه‌های درونی اخلاق (چشم انداز اخلاقی درونی شده)<sup>۳</sup> و ۴- شفافیت ارتباطی<sup>۴</sup> (وانگ و کامینگ، ۲۰۰۹) که در ادامه هر یک از این مؤلفه‌ها شرح داده می‌شوند:

مؤلفه اول) خودآگاهی: به فهم روشن شخص از قوت‌ها و ضعف‌هایش اشاره دارد و اشاره به میزانی دارد که رهبر از دانش مناسبی برخوردار است و از تأثیر خود بر دیگران نیز آگاه است.

مؤلفه دوم) شفافیت ارتباطی: بیانگر گشودگی، مسئولیت‌پذیری و صداقت در ارتباطات است و با گشودگی به تسهیم اطلاعات پرداخته شود (کوتریل، دنیز لوپز و هافمن، ۲۰۱۴).

مؤلفه سوم) جنبه‌های درونی اخلاق: به معنای نشان دادن صداقت و بکارگیری ارزش‌های شخص در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی است.

مؤلفه چهارم) پردازش متوازن اطلاعات: بیانگر توجه به دیدگاه‌های مختلف در هنگام تصمیم‌گیری است. حالتی بی‌طرفانه از پردازش اطلاعات در مورد تجارب، دانش و بازخوردهای شخصی است (والومبوا و همکاران، ۲۰۱۰؛ دیدامز و چانگ، ۲۰۱۲؛ مای، هودز، چان و ایولیو، ۲۰۰۳).

تسهیم دانش به‌عنوان رفتاری پیچیده و ارزش آفرین، بنیان و پایه بسیاری از فعالیت‌های راهبردی مدیریت دانشی در سازمان هاست و آن هم به دلیل منافع بالقوه زیادی است که برای افراد و سازمان به همراه دارد. اگر یک سازمان بخواهد رفتارهای تسهیم دانش را تشویق

1. Self Awareness
2. Balanced Processing
3. Internalized Moral Perspective
4. Relational Transparency
5. Cottrill., Denise Lopez., Hoffman
6. Diddams & Chang
7. May., Chan., Hodges., Avolio

کند. باید رفتار به اشتراک گذاشتن دانش به طور صریح به عنوان بخشی از حوزه عملکرد فردی شناخته شود (شوقی، زمانی مقدم و جعفری، ۱۳۹۶). تسهیم دانش توسط مک درمت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بدین صورت تشریح شده که: وقتی گفته می‌شود فردی دانش خود را تسهیم می‌کند به این معناست که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر کند (مک درمت، ۱۹۹۹). از نظر لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) تسهیم دانش یعنی انتقال یا انتشار دانش از یک فرد، گروه و سازمان به دیگری (لی، ۲۰۰۱). ریو، هاب و هن<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) تسهیم دانش را رفتار انتشار دانش بدست آمده به وسیله یک نفر به دیگر اعضای سازمان می‌دانند (ریو، هاب و هن، ۲۰۰۳). تسهیم دانش در تعریف هلمساتادتر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نوعی تعامل داوطلبانه بین بازیگران انسانی در چارچوب نهادهای مشترک است که از این جمله می‌توان به قانون، هنجارهای اخلاقی، نظم‌های رفتاری، آداب و رسوم که موضوع تعاملات دانش است اشاره کرد (هلمساتادتر، ۲۰۰۳). طبق گفته هوف و وان وین<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) تسهیم دانش، فرآیندی است که در آن افراد به طور متقابل دانش و تجربیات خود را با یکدیگر مبادله کرده (اهدا دانش) و در نهایت به صورت مشترک دانش جدیدی را به وجود می‌آورند (جذب دانش) (هوف و وان وین، ۲۰۰۴). تعریف یی<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) رفتار تسهیم دانش را مجموعه‌ای از رفتارهای فردی می‌داند که شامل به اشتراک گذاشتن دانش مربوط به کار با دیگر اعضای درون سازمان است و می‌تواند به اثربخشی نهایی سازمان کمک کند (یی، ۲۰۰۹). طبق تعریف دیس، یونگ، چونگ و یو<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) رفتار تسهیم دانش، مجموعه‌ای از رفتارهای رسمی و غیررسمی است که کارکنان برای تبدیل دانش، تجربه‌ها و مهارت‌های شغلی خود به دارایی سازمان انجام می‌دهند (تیس،

- 
1. McDermott
  2. Lee
  3. Ryua & Hob and Han
  4. Helmstadter
  5. Hooff and van Weenen
  6. Yi
  7. Teh & Yong & Chong & Yew



یونگ، چونگ و یو، ۲۰۱۱). پرودروس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را وابسته به تمایل به اشتراک دانش کارکنان می‌داند و معتقد است این انگیزه‌ها هستند که کارکنان را به بروز رفتار اشتراک دانش متمایل می‌کنند (پرودروس، ۲۰۰۹). محققان، اخیراً از نظریه‌های روانشناسی اجتماعی جهت درک بهتر انگیزه‌های روان‌شناختی مربوط به رفتارهای تسهیم دانش فردی سود جسته‌اند (اخوان، امیران و رحیمی، ۱۳۹۳). محققان نظریه اقدام عقلایی که توسط آجزن و فیشبین<sup>۲</sup> ارائه شده را برای بررسی رفتارهای تسهیم دانش استفاده نموده‌اند و بیان می‌کند که رفتار افراد توسط قصد آن‌ها برای انجام رفتار مشخص می‌شود که عامل انگیزشی آن را می‌توان نگرش نسبت به آن رفتار و هنجار ذهنی درباره آن رفتار دانست (حسینی سرخوش، اخوان و امین پور، ۱۳۹۴).

در دنیای پرتلاطم امروز موفقیت سازمان در گرو جهت‌گیری همه بخش‌های سازمان در راستای مسیر استراتژیک آن سازمان است (مرتضوی، ۱۳۸۴). با توجه به سرمایه‌گذاری زیاد که امروزه سازمان‌های مختلف در زمینه فن‌آوری اطلاعات انجام می‌دهند. آنچه برای آنها مهم است این است که فن‌آوری اطلاعات به‌عنوان یک منبع استراتژیک در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک آنها مورد استفاده قرار گیرد (علی پور پیجانی و اکبری، ۱۳۸۵). دسترسی گسترده به شبکه‌های اطلاعاتی نوید بخش بهبود بهره‌وری با شدت بیشتری است. در سراسر جهان فن‌آوری اطلاعات در حال ایجاد انقلابی نوین است که این انقلاب ظرفیت‌های تازه و چشم‌گیری در محدوده دانش بشری ایجاد می‌کند و ابزارهایی به وجود می‌آورد که ماهیت کار و زندگی را دستخوش تغییر خواهد ساخت (سبحانی و محمدی گیگلو، ۱۳۸۴). بحث فن‌آوری اطلاعات از دیرباز در زندگی بشر تأثیر بسزایی داشته و انسان برای تصمیم‌گیری‌ها و طی طریق همواره محتاج به آن بوده است ولی آنچه که امروزه اهمیت آن را صد چندان کرده است. شرایط نوین زندگی و افزایش سهم اطلاعات در آن است. اطلاعات به مفهوم

1. Prodomos  
2. Ajzen & Fishbein

عام به عنوان انرژی غالب سده جدید با سرعتی شگفت آور جایگزین صنعت متکی به انرژی- های فناپذیر می شود و بشر را با تجربه جدیدی از سیر تکوین جامعه مواجه می سازد که در آن همه وجوهات زندگی تحت تأثیر این پدیده قرار می گیرد (منتظر، ۱۳۸۱). سازمان‌هایی که به طور پیشرفته از فناوری اطلاعات بهره می گیرند از لحاظ ساختاری مسطح ترند و با سطوحی کمتر از سازمان‌های همتای سنتی خود فعالیت می کنند (علاقه بند، ۱۳۸۴) و وجود دانش و اطلاعات سریع، جدید و دقیق می تواند در افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان مؤثر واقع شود (ناصری، ۱۳۸۳).

رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروانشان باعث می شوند کارکنان با علاقه و شور بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را نیز تجربه کنند. این احساسات مثبت می- تواند میزان توجه کارکنان و دامنه شناخت را گسترده تر کند. بنابراین احتمال فعالیت‌های خلاق را افزایش می دهد. همچنین با استفاده از فرآیند خودآگاهی موجب افزایش استقلال افراد زبردست خود می شوند که این خود موجب افزایش رفتارهای خلاقانه می شود و با استفاده از الگوهای رفتاری و اخلاقی جوی از اعتماد را درون سازمان به وجود می آورند و با دادن اعتماد به نفس به کارکنان باعث می شوند افراد از خطرپذیری و تجربه کردن نهراسند که این خود زمینه ساز افزایش ایده‌های خلاقانه در افراد می شود و کارمندان را در ابراز عقاید و احساسات و خودگشودگی تشویق کرده و به عقاید و نظرات کارکنان احترام می گذارند. رهبران اصیل در طی فرآیند پردازش متوازن با استفاده از روش‌های غیررسمی و دادن بازخورد قبل از هر تصمیم با کمک کارکنان اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرده و بعد از آن تصمیم نهایی را می گیرند (رگو، سوزا، مارکز و پینا ایکونها، ۲۰۱۴).

کارکنانی که به وسیله رهبران اصیل هدایت می شوند رفتار تسهیم دانش بالاتری دارند. این منبع رفتاری آنها را تشویق می کند تا خلاق تر باشند. رهبران اصیل به وسیله خودآگاه بودن، روراست بودن با کارکنان، تصمیم گرفتن براساس استانداردهای اخلاقی درونی شده و قادر

1. Rego., Sousa., Marques., Pina e Cunha

بودن به تحلیل واقع‌گرایانه همه اطلاعات، اعتماد و احترام کارکنان را بالا می‌برند (ایولیو و گاردنر، ۲۰۰۵). تحقیقات نشان داده‌اند که میزان تبادل دانش در سازمان با قابلیت نوآوری و خلاقیت رابطه مثبت دارد. تسهیم دانش، رابطه مثبت با تکمیل سریع‌تر پروژه‌های توسعه محصول جدید، قابلیت نوآوری بنگاه شامل افزایش فروش و درآمد حاصل از محصولات و خدمات جدید دارد (کینتانه، کاسلمن، رایزه و ایلوند، ۲۰۱۱). افرادی که درگیر رفتار کاری نوآورانه هستند باید دانش خود را مدیریت کرده و به ترجمه و انتشار دانش ضمنی خود پردازند (کنیلز و دی استابیلیر و دی کلیپ پلیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

رهنما (۱۳۹۳) به بررسی تأثیر جوتیمی و توانمندسازی رهبری بر تسهیم دانش بین کارکنان آموزش و پرورش ناحیه دو رشت پرداخت که نتایج نشان داد که فرضیه‌های پژوهش مبنی بر تأثیر توانمندسازی رهبری بر تسهیم دانش، تأثیر توانمندسازی رهبری بر نگرش به اشتراک دانش، جو تیمی بر تسهیم دانش، تأثیر جوتیمی بر نگرش به اشتراک دانش معنادار است. سید نقوی و کاهه (۱۳۹۳) در تحقیقی به نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار پرداختند که با استفاده از روش‌های ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری دست یافتند که متغیر میانجی اشتیاق به کار، اثر کاملی در بین رهبری اصیل و خلاقیت دارد و رهبری اصیل با تأثیرگذاری بر روی اشتیاق به کار می‌تواند در بهبود خلاقیت نقش داشته باشد.

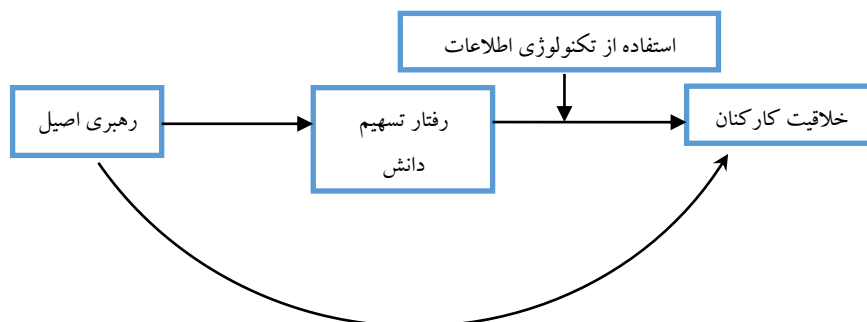
رضایی و مقیمی (۱۳۹۳)، در پژوهشی به تأثیر رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی و خلاقیت کارکنان دانشگاه پیام نور تهران پرداخته‌اند که با استفاده از آزمون رگرسیون خطی نتایج تحقیق نشان داد که رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی و خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد. قنبری و دیگران (۱۳۹۴) در پژوهشی به تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری اصیل پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد رهبری اصیل و ابعاد آن با آوا همبستگی مثبت و معناداری

1. Quintane., Casselman., Reiche and ylund  
2. Caniels., De Stobbeleir and De Clippeleer

وجود دارد. به استثنای بعد خودآگاهی، سایر ابعاد نقش معناداری در پیش‌بینی آوای کارکنان دارند. قبادی‌الوار و عارف‌نژاد (۱۳۹۴)، در پژوهشی به تأثیر رهبری اصیل بر سرمایه روان-شناختی و خلاقیت کارکنان دانشگاه لرستان پرداخته‌اند. با استفاده از آزمون رگرسیون خطی نتایج تحقیق نشان داد که رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی و خلاقیت کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. موسوی‌زاده و دیگران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان: یک مرور نظام‌مند پرداخته‌اند. از ۸۱۹ مقاله یافت شده، در نهایت ۱۶ مقاله وارد مطالعه شد. یافته‌ها نشان داد که برخلاف انتظار، تأثیر مثبت صریحی از سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت یافت نشد. ولی به کارگیری استراتژی‌های خاص رهبری مانند مشارکت دادن کارکنان (مربوط به سبک رهبری توانمندساز) و افزایش خودکارآمدی کارکنان (مربوط به سبک رهبری معتمد) خلاقیت را در تمامی مطالعات افزایش داد. ایولیو و گاردنر (۲۰۰۵) در پژوهشی به مقایسه جزئی‌نگری از رهبری مورد اعتماد با سایر سبک‌های رهبری پرداخته‌اند. مناطق تمرکز مثبت اصلی رهبری مورد اعتماد که به وضوح به دست آمده‌اند عبارتند از: ساختن ظرفیت روانشناسی مثبت از پیروان (ظرفیت‌های روانشناسی مثبت از اعتماد به نفس، خوش‌بینی، امید و انعطاف‌پذیری" گفته شده که این امر سبب بازکردن پیشرفت و تغییر است و بنابراین می‌تواند نقش قاطعی در توسعه افراد، تیم‌ها سازمان‌ها و اجتماعات جهت رسیدن به رشد و کامیابی ایفا کند"؛ رفتار مورد اعتماد و پیشرفت پیرو می‌تواند منجر به یکپارچگی سازمان شود. نتایج این پژوهش حاکی از این است که رهبران مورد اعتماد می‌توانند عملکرد حقیقی و حمایت شده از پیروانشان را توسط ایجاد محیطی برای رشد و یادگیری مداوم ترسیم کنند. کیرنه و دیگران (۲۰۱۳)، به بررسی خواص رهبری اصیل و خلاقیت پرداخته‌اند و اذعان داشتند که خواص رهبری اصیل زودتر از خلاقیت مورد بحث قرار گرفته‌اند. هنگامی که روابط صمیمی میان رهبر اصیل و کارمندان شکل گرفته‌اند کارمندان برای بیان ایده‌هایشان احساس راحتی می‌کنند. مالیک و دیگران (۲۰۱۶)، در پژوهشی به رهبری اصیل و تأثیر آن بر خلاقیت

کارمندان پرستاری: پایگاه پرسشنامه‌ای میان رشته‌ای از پرستاران هندی و سرپرستان آنها پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رهبری اصیل به شکل مثبتی به خلاقیت کارکنان مرتبط است. رفتار تسهیم دانش به‌عنوان میانجی رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان است درحالی که استفاده از تکنولوژی اطلاعات به‌عنوان تعدیل کننده رفتار تسهیم دانش و خلاقیت کارمندان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی و تعدیل گر رفتار تسهیم دانش و تکنولوژی اطلاعات شرکت بیمه کارآفرین شهر اصفهان تأثیرگذار است. در شکل (۱) رهبری اصیل متغیر مستقل، خلاقیت متغیر وابسته، رفتار تسهیم دانش متغیر میانجی و تکنولوژی اطلاعات متغیر تعدیل کننده است که بر این اساس فرضیات اصلی این پژوهش عبارتند از:

فرضیه اصلی اول: رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان بیمه کارآفرین اصفهان تأثیر دارد.  
فرضیه اصلی دوم: رفتار تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان شرکت بیمه کارآفرین اصفهان به‌عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند.  
فرضیه اصلی سوم: تکنولوژی اطلاعات در رابطه بین رفتار تسهیم دانش و خلاقیت کارکنان شرکت بیمه کارآفرین اصفهان به‌عنوان تعدیل گر عمل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (مالیک و دیگران، ۲۰۱۶: ۳۱)

## روش پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان رهبری اصیل با خلاقیت از طریق نقش میانجی و تعدیل‌گر رفتار تسهیم دانش و تکنولوژی اطلاعات هست. پژوهش حاضر از نوع هدف، کاربردی از پژوهش‌های توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت بیمه کارآفرین اصفهان است که تعداد این کارکنان، ۹۰ نفر است که با استفاده از جدول کهن، کرجسی و مورگان برای تعیین حجم، حجم نمونه در این پژوهش ۷۳ نفر است. از پرسشنامه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای سنجش رهبری اصیل از پرسشنامه ۱۶ سوالی کرنیس (۲۰۰۳) استفاده شد که شامل ابعاد خود آگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم انداز اخلاقی، پردازش اطلاعات متوازن است. خلاقیت به وسیله پرسشنامه ۱۳ سوالی برگرفته از تحقیقات صادقی‌مال‌امیری و رئیسی (۱۳۸۹) سنجیده شد و شامل دو بعد محتوایی (انتخاب، اجرا، ایده‌یابی و مسئله‌یابی) و فرآیندی (مهارت‌های شناختی، ویژگی‌های شخصیتی و انگیزش) است. رفتار تسهیم دانش به وسیله پرسشنامه ۸ سوالی برگرفته از مالیک و همکاران (۲۰۱۶) سنجیده شد. تکنولوژی اطلاعات به وسیله پرسشنامه ۱۲ سوالی برگرفته از تحقیق رجبی فرجاد و همکاران (۱۳۹۴) سنجیده شد و شامل سه مؤلفه سخت افزار، نرم افزار و شبکه است. در ابتدا برای پایایی پرسشنامه، ۳۰ پرسشنامه توزیع شد و از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس<sup>۱</sup> برای به‌دست آوردن ضرایب آلفای کرونباخ استفاده شد که همه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بود و مورد تأیید قرار گرفت.

1. Spss 24

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، در بخش استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها و مدل از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزارهای اس. پی. اس. اس و پی. ال. اس. اسمارت انجام شد. مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدلیابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری نمونه نیاز دارد. از طریق مدلیابی اسمارت پی. ال. اس<sup>۱</sup> می-توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص‌ها را برای مدل مفهومی به دست آورد (ون وو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). برای بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنف استفاده شد که آزمون آن به صورت جدول (۱) است:

**جدول ۱.** آزمون گولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیرها و گویه‌ها	آماره	سطح معناداری	نتیجه آزمون
رهبری اصیل	۰/۷۱۹	۰/۶۷۹	نرمال است
رفتار تسهیم دانش	۰/۸۰۴	۰/۵۳۸	نرمال است
فن آوری اطلاعات	۰/۶۵۶	۰/۷۸۳	نرمال است
خلاقیت	۰/۶۷۳	۰/۷۷۵	نرمال است

همان طور که نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد سطح معناداری تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمده، پس باید گفت که توزیع داده‌های این متغیرها نرمال هستند ( $P > 0.05$ ).

ضریب همبستگی پیرسون جهت سنجش ارتباط بین متغیرها را نشان می‌دهد. ضریب همبستگی پیرسون هر چه به +۱ نزدیک‌تر باشد نشان از قوی بودن و مثبت بودن ارتباط دو متغیر است و هر چه این ضریب به -۱ نزدیک‌تر باشد نشان از قوی بودن و منفی بودن ارتباط بین دو متغیر است که با توجه به جدول (۲) بین خلاقیت و فن آوری اطلاعات ارتباط مثبت و قوی وجود دارد.

1. Smart PLS 2  
2. Wen Wu

**جدول ۲.** ضرایب همبستگی پرسون بین متغیرهای اصلی تحقیق

متغیر تحقیق	رفتار تسهیم دانش	رهبری اصیل	فناوری اطلاعات	خلاقیت
تسهیم دانش	۱			
رهبری اصیل	**۰/۶۶۴	۱		
فن آوری	**۰/۶۵۲	**۰/۸۲۹	۱	
اطلاعات				
خلاقیت	**۰/۶۸۱	**۰/۸۳۰	**۰/۸۴۵	۱

مقدار ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0/4$  است. بارهای عاملی و ضرایب تی بین سؤالات یا گویه‌ها و متغیرهای مکنون مربوط به خودشان در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از  $0/4$  و  $1/96$  محاسبه شده و این یعنی نیاز به حذف یا تغییر در سؤالات پرسشنامه وجود ندارد.

**جدول ۳.** نتایج بررسی ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی روایی همگرا

نوع سازه	سازه‌های پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ Alpha > 0/7	ضریب پایایی ترکیبی CR > 0/7	AVE > 0/5
مرتب دوم	رهبری اصیل	0/884	0/903	0/656
مرتب اول	رفتار تسهیم دانش	0/839	0/877	0/507
مرتب دوم	تکنولوژی اطلاعات	0/855	0/888	0/764
مرتب دوم	خلاقیت	0/923	0/934	0/922

نتایج مربوط به بررسی ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول (۳) آورده شد، با توجه به حدود گفته شده نتیجه می‌شود که مقدار ضرایب برای تمامی سازه‌ها مورد قبول هستند. در مرحله اول این آزمون مقدار AVE متغیرهای رفتار تسهیم دانش و تکنولوژی اطلاعات از مقدار  $0/5$  کمتر مشاهده شد که برای بالا آوردن این معیار دو عدد از سؤالات مربوط به این متغیرها (سؤال  $Rt3 = 19$ ،  $sh1 = 26$ ) که بار عاملی کم‌تری داشتند حذف شد و در نتیجه مقدار AVE به اندازه مناسب؛ یعنی بیشتر از  $0/5$  حاصل شد





که نشان دهنده آن است که تمامی سازه‌ها در حد مناسب بوده و مطلوبیت مدل‌های اندازه-گیری را تأیید می‌کند.

**جدول ۴.** مجذور ضریب همبستگی چندگانه در مدل

سازه	$R^2$
خلاقیت	۰/۷۹۳

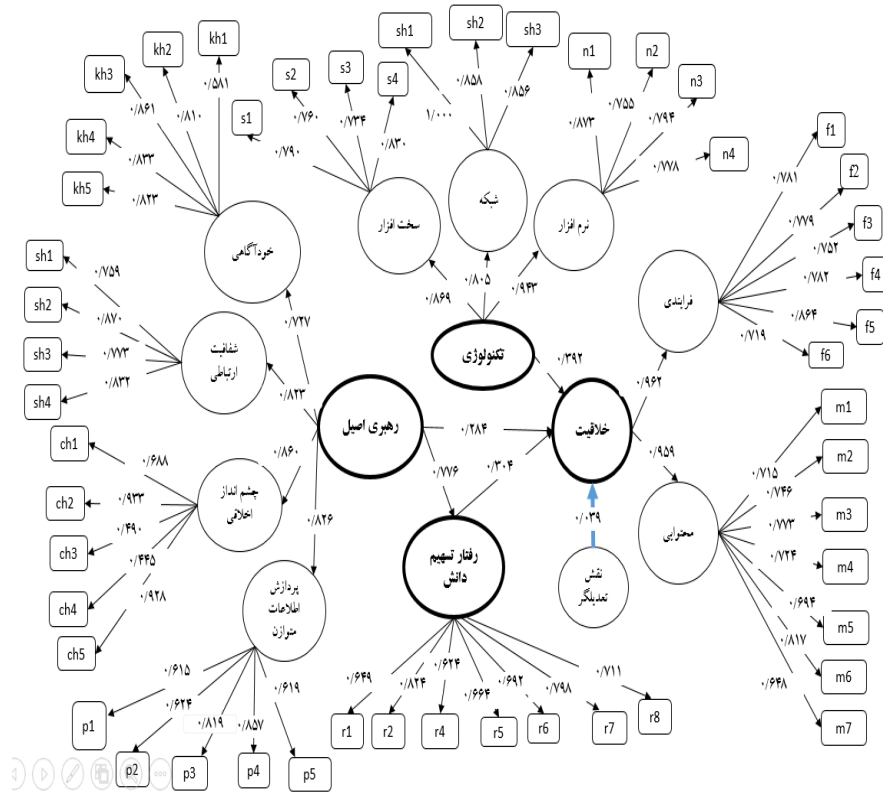
باتوجه به جدول (۴)، ضریب تعیین یا مجذور ضریب همبستگی چندگانه، خلاقیت در مدل را نشان می‌دهد که برای متغیر وابسته خلاقیت ۰/۷۹۳ به دست آمده که نشان می‌دهد متغیر مستقل قادر به تبیین ۰/۷۹۳ درصد از واریانس خلاقیت بوده‌اند و نشان از برازش خوب مدل با داده‌ها را دارد.

**جدول ۵.** بررسی معیار واری اعتبار افزونگی (ضریب استون-گیزر)

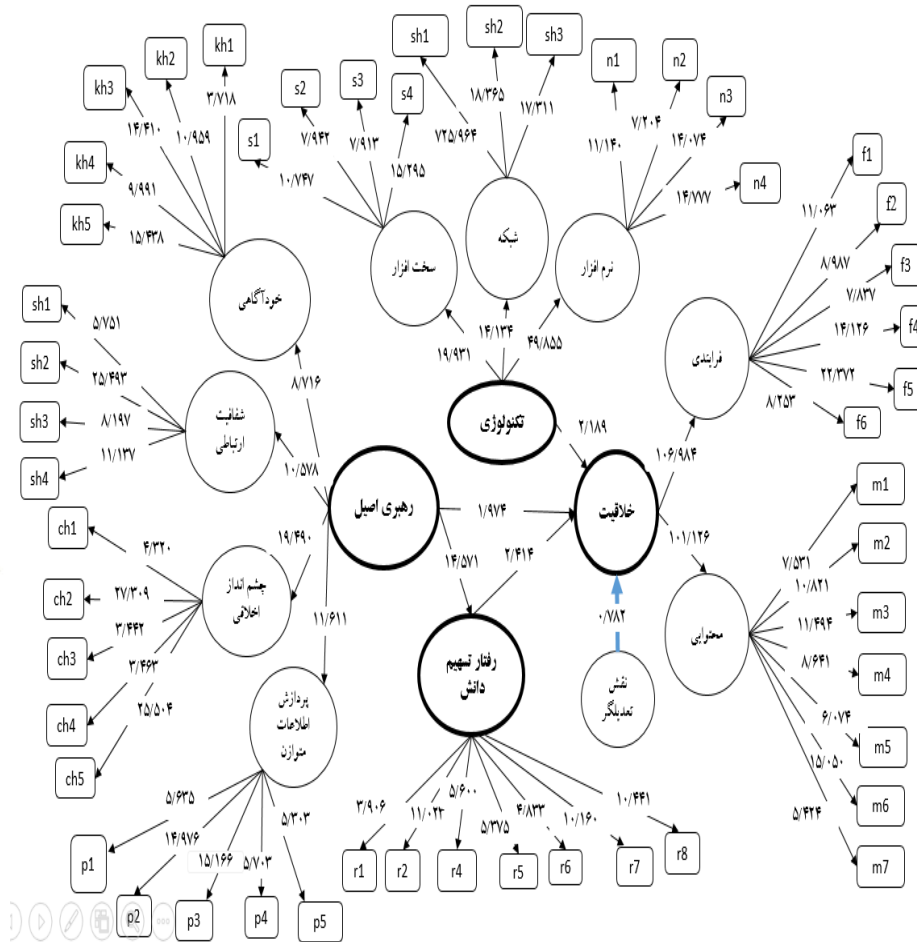
سازه‌ها	$Q^2$
خلاقیت	۰/۳۶۰

جدول (۵)، معیار استون-گیزر<sup>۱</sup> یا معیار واری اعتبار افزونگی ( $Q^2$ ) را نشان می‌دهد داوری و رضازاده به نقل از هنسلر<sup>۲</sup>، درباره شده قدرت پیش بینی مدل در مورد سازه‌های درون زاء، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را قدرت پیش بینی ضعیف، خوب و قوی تعیین کرده‌اند. می‌توان اظهار نظر کرد که این مقادیر برای مدل ساختاری در سطح تقریباً بالایی قرار دارد و نشان می‌دهد که قدرت پیش بینی مدل برای متغیرهای وابسته در سطح قوی است.

1. Stone-Geisser Criterion  
2. Henseler



نمودار ۱. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی



نمودار ۲. مدل پژوهش با ضرایب t-Values

برآزش کلی مدل ۱، شامل دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می شود. برای بررسی برآزش مدل کلی تنها از یک معیار به نام برآزش کلی مدل استفاده می شود. این معیار از طریق فرمول زیر به دست می آید:

1. Goodness Of Fit

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{.603 \times .736} = .666$$

معیار GOF توسط تننهاوس، آماتو و اسپزیتو وینزی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول موجود محاسبه می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شد (تننهاوس، آماتو و اسپزیتو وینزی، ۲۰۰۴). مقدار GOF برابر ۰/۶۶ به دست آمد که نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است. معیار بالای GOF مدل کلی را با قدرت تأیید کرده است.

معیار اول از برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری t است. چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شد فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود.

**جدول ۶.** ضرایب بار عاملی استاندارد شده و مقدار t بین متغیرهای مکنون

مقدار t	ضریب مسیر (β)	سازه وابسته	سازه‌های مستقل
۱۴/۵۷۱	۰/۷۷۶	رفتار تسهیم دانش	رهبری اصیل
۱/۹۷۴	۰/۲۸۴	خلاقیت	رهبری اصیل
۲/۴۱۴	۰/۳۰۴	خلاقیت	رفتار تسهیم دانش
۰/۷۸۲	۰/۰۳۹	خلاقیت	تکنولوژی اطلاعات* رفتار تسهیم دانش

با توجه به نتایج جدول شماره (۶)، مقادیر t بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته موجود در مدل بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند و به عبارتی مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. در سطح اطمینان ۹۵٪ چون مقدار آماره t محاسبه شده برابر با

1. Tenenhaus., Amato., &Esposito Vinzi

۰/۷۸۲ و کمتر از ۱/۹۶ است نمی توان تأثیر متغیر تکنولوژی اطلاعات را به عنوان متغیر تعدیل گر تأیید ساخت. از این رو فرضیه فرعی ۲ مبنی بر تعدیل گری تکنولوژی اطلاعات رد می شود.

معیار اندازه اثر ( $F^2$ )، این معیار برای مدل هایی کاربرد دارد که بیش از یک متغیر برونزا دارند. با توجه به اینکه متغیر خلاقیت از دو متغیر رهبری اصیل و رفتار تسهیم دانش تأثیر می پذیرد. از این رو دو مقدار اندازه تأثیر رهبری اصیل و رفتار تسهیم دانش محاسبه می شود. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر هستند.

برای محاسبه معیار اندازه تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت، مدل همراه با این دو متغیر را باید اجرا نمود که همان مدل اجرا شده در نمودار (۱) است که مقدار  $R^2$  متغیر خلاقیت برابر است با ۰/۷۹۳، حال متغیر رهبری اصیل از مدل حذف و مدل اجرا شد تا مقدار  $R^2$  متغیر خلاقیت حاصل شود. پس از حذف متغیر رهبری اصیل، مقدار  $R^2$  در این مدل ۰/۷۷۶ به دست آمده است. بعد از انجام این مراحل، طبق فرمول کوهن<sup>۱</sup> اندازه تأثیر متغیر رهبری اصیل بر خلاقیت برابر است با ۰/۰۸۲۱.

برای محاسبه اندازه تأثیر رفتار تسهیم دانش بر خلاقیت، این متغیر را از مدل حذف، و مدل را اجرا می نماییم. پس از حذف متغیر تسهیم دانش، مقدار  $R^2$  در این مدل ۰/۷۵۵ به دست آمده است. بنابراین برای اندازه اثر رفتار تسهیم دانش داریم:

$$f^2 \text{ خلاقیت} \rightarrow \text{رفتار تسهیم دانش} = \frac{0.793 - 0.755}{1 - 0.793} = 0.183$$

برای آزمون فرضیه های پژوهش، بعد از تأیید مدل در بخش های ساختاری و اندازه گیری کلی به بررسی فرضیات مطرح شده می پردازیم. از آماره  $t$  و ضریب بتای رگرسیونی جهت

1. Cohen

بررسی فرضیات بهره برده‌ایم. ضرایب معناداری تی نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ گام بعدی تعیین شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر با استفاده از ضرایب استاندارد شده مسیره‌است.

**فرضیه اصلی:** رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان شرکت بیمه کارآفرین اصفهان تأثیر دارد.

**جدول ۷.** نتایج تحلیل فرضیه اصلی

ضریب مسیر	عدد معناداری (آماره تی)	مقدار همبستگی	معناداری نتیجه
۰/۲۸۴	۱/۹۷۴	۰/۸۳۰	تأیید

با توجه جدول (۷)، نتیجه می‌شود که چون مقدار آماره  $t$  محاسبه شده برابر با ۱/۹۷۴ و بیشتر از ۱/۹۶ است تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان بیمه کارآفرین با ضریب مسیر ۰/۲۸۴ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار است بدین مفهوم است که با افزایش یک انحراف استاندارد در رهبری اصیل، شاهد افزایش در میزان خلاقیت کارکنان به اندازه ۰/۲۸۴ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. همچنین مقدار ضریب همبستگی رهبری اصیل و خلاقیت مثبت و معنادار و برابر با ۰/۸۳ محاسبه شد که یک ارتباط مثبت و مستقیم بین رهبری اصیل و خلاقیت وجود دارد به نحوی که با افزایش رهبری اصیل، خلاقیت کارکنان افزایش داشته و بالعکس. با توجه به بررسی‌ها، فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان بیمه کارآفرین تأیید می‌شود.

فرضیه‌های فرعی ۱: رفتار تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان به-عنوان میانجی گر عمل می‌کند..

نمودار (۱) و جدول (۸) نشان می‌دهد عدد معناداری دو مسیر میان متغیرهای رهبری اصیل، رفتار تسهیم دانش و خلاقیت (۰/۷۷۶، ۰/۳۰۴) از ۱/۹۶ بیش‌ترند که این مطلب حاکی از معنی دار بودن تأثیر غیرمستقیم رهبری اصیل بر خلاقیت از طریق متغیر میانجی رفتار تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۵٪ داشته و باعث تأیید شدن فرضیه فرعی اول می‌شود.



بدین مفهوم است که افزایش یک انحراف استاندارد در رهبری اصیل، باعث افزایش در میزان رفتار تسهیم دانش به اندازه ۰/۷۷۶، انحراف استاندارد خواهد شد و افزایش یک انحراف استاندارد در رفتار تسهیم دانش، باعث افزایش در میزان اخلاقیات به اندازه ۰/۳۰۴، انحراف استاندارد خواهد شد. مقدار ضریب همبستگی بین رهبری اصیل - رفتار تسهیم دانش مثبت و معنادار و برابر با ۰/۶۶۴ محاسبه شده که ارتباط مثبت و مستقیم بین رهبری اصیل - رفتار تسهیم دانش وجود دارد و با افزایش رهبری اصیل، رفتار تسهیم دانش کارکنان افزایش داشته و بالعکس. بنابراین فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود رفتار تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اصیل و اخلاقیات کارکنان شرکت بیمه کارآفرین شهر اصفهان به عنوان میانجی گر تأیید می شود.

جدول ۸. نتایج تحلیل فرضیه فرعی اول

مسیر	ضریب مسیر	عدد معناداری (آماره تی)	مقدار همبستگی	معناداری	نتیجه
رهبری اصیل - رفتار تسهیم دانش	۰/۷۷۶	۱۴/۵۷۱	۰/۶۶۴	۰/۰۰۱	تأیید
رفتار تسهیم دانش - اخلاقیات	۰/۳۰۴	۲/۴۱۴	۰/۶۸۱	۰/۰۰۱	تأیید

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام  $VAF^1$  استفاده می شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می کند و این مقدار به ۱ نزدیک تر باشد نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. این مقدار از طریق فرمول زیر محاسبه می شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{بنابراین داریم:} \quad VAF = \frac{0.776 \times 0.304}{(0.776 \times 0.304) + 0.284} = 0.43$$

بدان معنا که تقریباً نیمی از اثر کل رهبری اصیل بر اخلاقیات از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی تسهیم دانش تبیین می شود.

**فرضیه فرعی ۲:** تکنولوژی اطلاعات در رابطه بین رفتار تسهیم دانش و اخلاقیات کارکنان بیمه به عنوان تعدیل گر عمل می کند.

1. Variance Accounted For

با توجه به جدول (۹)، مقدار آماره  $t$  محاسبه شده برابر با  $۰/۷۸۲$  و کمتر از  $۱/۹۶$  است در سطح اطمینان  $۰/۹۵$  نمی توان تأیید نمود که متغیر فن آوری اطلاعات، رابطه میان رفتار تسهیم دانش و خلاقیت را تعدیل می کند. از این رو فرضیه فرعی ۲ مبنی بر تعدیل گری فن آوری اطلاعات رد می شود.

جدول ۹. نتایج تحلیل فرضیه فرعی دوم

نتیجه	عدد معناداری (آماره تی)	ضریب مسیر
تأیید نشد	۰/۷۸۲	۰/۰۳۹

## بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی: رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان شرکت بیمه کارآفرین اصفهان تأثیر دارد. برای تأیید این فرضیه از آزمون مدل معادلات ساختاری و پیرسون استفاده شد. یافته‌های حاصل در جدول (۷) نشان می دهد که بر اساس نتایج به دست آمده رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان در سطح خطای  $۰/۰۵$  در شرکت بیمه کارآفرین شهر اصفهان تأثیرگذار است و با آن رابطه مستقیم دارد. بدین معنا که با وجود رهبری اصیل خلاقیت کارکنان افزایش و با نبود آن کاهش می یابد.

نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات انجام گرفته شده توسط غفاری و همکاران (۱۳۸۸)، موسوی زاده و دیگران (۱۳۹۵)، قبادی الوار و عارف نژاد (۱۳۹۴)، رضایی و مقیمی (۱۳۹۳)، تحقیق شوقی و دیگران (۱۳۹۱)، مالیک و دیگران (۲۰۱۶) و رنه و دیگران (۲۰۱۳) همسواست. همچنین به رهبران سازمانی پیشنهاد می شود که در ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری کارکنان تلاش زیادی داشته باشند و به ایده‌ها و نظرات آنها احترام گذاشته و در امور مهم سازمانی با آنها مشورت کرده و قبل از انجام تصمیم گیری از تجزیه و تحلیل آنها نیز استفاده کنند.



فرضیه فرعی ۱: رفتار تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان شرکت بیمه اصفهان به عنوان میانجی عمل می کند. بررسی های مدل معادلات ساختاری و آزمون پیرسون در جدول (۸) نشان می دهد که تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت به عنوان میانجی گر عمل می کند و این رابطه در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار به دست آمد. در این زمینه تحقیقات مالیک و دیگران (۲۰۱۶)، رهنما (۱۳۹۳) با نتیجه این فرضیه وجوه اشتراکی دارد. از این رو به رهبران سازمانی پیشنهاد می شود که با طراحی کافه دانش جهت انتشار تجربیات کارکنان و مدیران و تبادل نظر پیرامون موضوع مورد بحث و طراحی و استقرار کانال های ارتباطی جهت تسهیل در تبادل دانش و تجربه در میان کارکنان، ارائه سمینار در پایان پروژه های مهم و نظرخواهی از کارکنان به هدف تقویت خلاقیت و ایده پردازی آنها و با هدف تسهیم تجربیات خود با آنها و دریافت تجربیات آنها به منظور روند بهبود در پروژه های دیگر سازمانی راهگشای مسائل مهم سازمانی باشند و زمینه به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان را فراهم کرده و آنان با تمایل و میل بیشتری به تسهیم دانش را از خود بروز می دهند و در نتیجه با افزایش این متغیر، دانسته ها و تجربیات تخصصی کارکنان افزایش یافته و زمینه بروز خلاقیت در آنها ایجاد و افزایش پیدا خواهد کرد.

فرضیه فرعی ۲: تکنولوژی اطلاعات در رابطه بین رفتار تسهیم دانش و خلاقیت کارکنان بیمه کارآفرین به عنوان تعدیل گر عمل می کند. در بررسی این فرضیه با توجه به جدول (۹) نتایج نشان داد به دلیل معنادار نبودن ضریب مسیر، این فرضیه تأیید نمی شود و فن آوری اطلاعات نمی تواند نقش تعدیل گری در رابطه بین رفتار تسهیم دانش و خلاقیت در بین کارکنان شرکت بیمه کارآفرین شهر اصفهان داشته باشد و نتیجه این فرضیه بر خلاف نتیجه تحقیق مالیک و دیگران (۲۰۱۶) به دست آمد. فرض بر این بود که تأثیر رفتار تسهیم دانش بر خلاقیت توسط فن آوری اطلاعات می تواند تحت تأثیر قرار گرفته و تعدیل شود ولی این رابطه مورد تأیید قرار نگرفت. نتایج حاکی از آن است که رفتار تسهیم دانش بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد ولی تکنولوژی اطلاعات به عنوان متغیر تعدیل گر عمل نمی کند که این

نتیجه می‌تواند حاکی از آن باشد که با توجه به بافت سازمانی شرکت بیمه این مورد رخ داده در صورتی که تحقیق مالیک در میان پرستاران صورت گرفته ولی کارکنان بیمه با استفاده از تکنولوژی از قبیل اینترنت، شبکه‌ها و ایجاد کانال‌های ارتباطی با سایر مراکز بیمه و نمایندگی‌های آن بر تأثیر رفتار تسهیم دانش بر خلاقیت کارکنان نقش تعدیل‌کنندگی ایفا نمی‌کند.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد موسسه آموزش عالی امین است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت کارکنان بیمه کارآفرینی اصفهان و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع و مأخذ

- آقاجانی، طهمورث؛ شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۷، ۴۳-۵۱.
- اخوان، پیمان؛ امیران، حیدر؛ رحیمی، اکبر (۱۳۹۳). مدل کاربردی اشتراک دانش کارکنان و مقایسه آن در مراکز تحقیقاتی و تولیدی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶(۴)، ۱۸۳-۲۰۵.
- امرای، فروزان؛ قدم پور، عزت‌اله؛ شریفی، طیبه؛ غضنفری، احمد (۱۳۹۸). مقایسه تأثیر آموزش مهارت‌های وسعت بخشی تفکر و راهبردهای یادگیری خودتنظیمی بر خلاقیت (سیالی، ابتکار، انعطاف‌پذیری، بسط دانش آموزان. فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۴(۸)، ۹۷-۱۲۸.
- حاجلو، نادر؛ صبحی‌قرامکی، ناصر؛ امامی، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین خلاقیت و استرس شغلی و انگیزش پیشرفت با تعهد سازمانی پرستاران. مطالعات روانشناختی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهراء، ۳(۸)، ۹۰-۱۰۶.

حسینی سرخوش، سیدمهدی؛ اخوان، پیمان؛ کیا، علی؛ امین پور؛ علیرضا (۱۳۹۴). بررسی رفتار تسهیم دانش کارکنان در یک سازمان با فناوری پیشرفته مبتنی بر نظریه رفتار برنامه ریزی شده، مدیریت نوآوری، (۴) ۴، ۶۱-۸۰.

رجبی فرجاد، حاجیه و پورهاشمی خشکناز، سیدحسین (۱۳۹۴). سنجش تأثیر فن آوری اطلاعات بر بهره وری کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، (۱) ۴، ۱۶۹-۱۹۴.

رضایی، رضا؛ مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۳). تأثیر رهبری اصیل بر سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان. همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.

رهنما، زهرا (۱۳۹۳). تأثیر جو تیمی و توانمندسازی رهبری بر رفتار تسهیم دانش بین کارکنان گروه-های آموزشی آموزش و پرورش ناحیه ۲ رشت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

سبحانی، یزدان (۱۳۹۰). رابطه مؤلفه‌های فن آوری اطلاعات و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی فدراسیون‌های ورزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

سبحانی، حسن؛ محمدی گیکلو، اسلام (۱۳۸۴). برآورد تأثیر متغیرهای اقتصادی بر توسعه فن آوری اطلاعات در کشورهای در حال توسعه. مجله تحقیقات اقتصادی، ۷۱، ۳۸-۱.

سید نقوی، میرعلی؛ کاهه، مریم (۱۳۹۳). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود تحول)، (۲۳) ۷۶، ۲۸-۱.

شوقی، بهزاد؛ زمانی مقدم، افسانه؛ جعفری، پریش (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت دانش بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران).

فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، (۷) ۱، ۱۵۵-۱۸۶.

صادقی، محمدباقر؛ محمودی کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین (۱۳۹۴). تحلیل رابطه متغیرهای شخصیتی و سازمانی با رهبری اصیل. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، (۱) ۱۰، ۳۲-۵۰.

صادقی مال‌امیری، منصور؛ رئیسی، محبت (۱۳۸۹). ارائه مدل مفهومی برای سنجش خلاقیت. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، (۷) ۳۰، ۹۷-۱۱۲.

- علاقه بند، علی (۱۳۸۴). مبانی و اصول مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، نشر روان.
- علی پورپیچانی، افشین و اکبری، محسن (۱۳۸۵). سنجش همسویی استراتژی فن آوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان. فصلنامه پژوهش بازرگانی، (۱۱) ۴۱، ۱۵۱-۱۸۰.
- غفاری، خلیل؛ قدسی، احقر و نادری، عزت الله (۱۳۸۷). بررسی تحلیلی روانشناختی، اجتماعی و فلسفی برنامه درسی فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، (۲) ۴، ۷۵-۱۰۰.
- غفوری، فرزاد؛ اشرف گنجوی، فریده؛ دهقان، آیت الله؛ حسینی، سیده مهسا (۱۳۸۸). ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی. مدیریت ورزشی، (۱) ۲، ۲۱۵-۲۴۸.
- قبادی الوار، احمد؛ عارف نژاد، محسن (۱۳۹۴). تأثیر رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی و خلاقیت کودکان، سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران، موسسه همایشگران مهر اشراق.
- قربانی، سجاد؛ صادقی، علیرضا؛ قدسی، احقر (۱۳۹۸). بررسی اثربخشی نرم افزار چندرسانه‌ای محقق ساخته بر میزان خلاقیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان پایه پنجم در درس علوم تجربی، فصلنامه علمی، پژوهشی/ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، (۸) ۴، ۱۹۵-۲۱۸.
- قنبری، سیروس؛ زندگی، خلیل؛ فائق محمدی، محمد؛ احمدیان فر، سهیلا (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری اصیل. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، (۴) ۷، ۸۶۵-۸۸۲.
- قنبری، سیروس؛ زندگی، خلیل؛ سیف پناهی، حامد. (۱۳۹۵). ساختار عاملی و همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل. مجله مدیریت توسعه و تحول، (۲۴) ۵۷-۶۷.
- گلستانی زاده، محبوبه؛ شاه طلبی، بدری؛ اعتباریان، اکبر (۱۳۹۴). رابطه پذیرش فن آوری اطلاعات با خلاقیت کارکنان در ذوب آهن اصفهان. فصلنامه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، (۴) ۵، ۵۱-۷۰.
- مرتضوی، سید محسن (۱۳۸۴). نقش فناوری اطلاعات در تولید و ساخت، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۸. منتظر، غلامعلی (۱۳۸۱). توسعه مبتنی بر فن آوری اطلاعات محور آینده نگری در نظام آموزشی کشور. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، (۸) ۳، ۹۷-۱۱۶.

موسوی زاده، سیده نرجس، آتش زاده شوریده، فروزان؛ شعبانی، فاطمه (۱۳۹۵). تأثیر سبک های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان: یک مرور نظام مند. *نشریه دانشکده پرستاری و مامایی*، ۲۶(۹۲)، ۷۷-۵۹.

میرمحمدی، سید محمد؛ رحیمیان، محمد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۱۸(۳)، ۲۰۳-۱۸۱.

محمودی میمند، محمد؛ مظلومی، نادر؛ وجدانی، فواد (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر نوآوری در صنعت بیمه کشور. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهشنامه بیمه*. (۱) ۳۰، ۵۳-۹۴.

ناصری، ج (۱۳۸۳). تأثیر ناهنگامی در کارایی و اثربخشی. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۵۱.

Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh Quarterly*. 16 (3), 315-338.

Caniels, M. C., De Stobbeleir, K. and De Clippeleer, I. (2014). The antecedents of creativity revisited: a process perspective, *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 96-110.

Cerne, M., Jakli9c, M., Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9 (1), 63-85.

Cooper, C. D., Scandura, T. A., Schriesheim, C. A. (2005), looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.

Cottrill, K., Denise Lopez, P., Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 33 (3), 275-292.

Diddams, M., Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership, *The Leadership Quarterly*, 23, 593-603.

Endrissat, N., Muller, W. R., Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership, *European Management Journal*, 25 (3), 207-220.

Franklin, R. S. (2010). *Exploring the Moral Development and Moral Outcomes of Authentic Leaders*. Doctoral dissertation <University School of Global Leadership & Entrepreneurship.

Gino F and Ariely D. (2012). The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest, *Journal of Personality and Social Psychology*. 102 (3), 445-460.

Helmstadter, E. (2003). The institutional economics of knowledge sharing. Basic issues. In: Helmstadter, E. (Ed.), *the economics of knowledge sharing. A new institutional approach* (pp. 11-38). Cheltenham & Northampton, MA: Edward Elgar.

- Hooff, B., Van Weenen, F. L. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Information & Management*, 11(1), 13-24.
- Lee, J-N. (2001). the impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4); 103- 117.
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28-36.
- Menkes, J. (2011). *Great Leadership in a World of Ongoing Duress: The Three Must-Have Capabilities of Twenty-First Century CEOs*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 32 (3), 247-260.
- Muceldili, B., Turan, H., Erdil, O., (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nichols, T. W., Erakovich, R. (2013). Authentic Leadership an Implicit Theory: a normative form of Leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (2), 182-195.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., & Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515.
- Prodromos, D. C. & Vrimaki, E. (2009). Knowledge Sharing Behavior of Bank Employees in Greece, *Business Process Management Journal*, 15, (2), 245-260.
- Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. R and ylund, P. A. (2011). Innovation as knowledge- based outcome, *journal of knowledge management*, 15, 400-414.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pina e Cunha, M. (2014). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership an Creativity Relationship, *Journal of Business Research*, 67, 200- 210.
- Roof, R. (2013). Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Psychometrics, *Asian Journal of Business Ethics*, 3 (1), 1-8.
- Ryu, S., Ho, S.H. and Han, I. 2003. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1): 113-122.
- Soh, k. (2017). Fostering Student Creativity through teacher behaviors. *Thinking Skills and Creativity*, 23, 58-66.
- Teh, Pei-Lee & Yong, Chen-Chen & Chong, Chin & Yew, Siew. (2011). Do the Big Five Personality Factors affect knowledge sharing behaviour? A study of Malaysian universities. *Malaysian Journal of Library and Information Science*. 16. 130-143.

- Tenenhaus, M., Amato, S., &Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, in *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (pp.739-742).
- Toor, S. R., Ofori, G. (2018). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership, *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Wen Wu, S. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37, 134-139.
- Voorberg W, Bekkers V and Tummers L G. (2018). A systematic review of co-creation and coproduction: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*. 17 (9), 1333-57.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors, *the Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Wong, C, Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-level Perspective, *the Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Yi, J. (2009) A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation, *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65-81.

