



فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه

دوره پانزدهم، شماره پنجاه و هشتم، تابستان ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۲۰-۳۶

## سیاست‌گذاری تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصیل بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش

### تعدیل‌گر تسهیم دانش در شرکت بیمه ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۰ محمدرضا فرمهینی فراهانی<sup>۱</sup>  
وحید آرابی<sup>۲</sup>

#### چکیده

رهبری تحول‌آفرین و اصیل می‌تواند نوآوری سازمانی را دگرگون نمایند و نقش اساسی در بکارگیری حداکثری از توانمندی‌های سازمانی داشته‌باشند و با شناسایی منابع انسانی و بکارگیری آن‌ها در یک فرآیند مدیریتی و رهبری صحیح مبتنی بر تسهیم دانش، می‌توانند تطبیق‌پذیری سازمان با محیط را افزایش دهند. در این مقاله، تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصیل بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تسهیم دانش در شعب بیمه ایران در شهر تهران بررسی شده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت بیمه ایران در شهر تهران بوده که از میان آنها حجم نمونه ۳۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده است. نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق از طریق معادلات ساختاری و تحلیل مسیر نشان داد رهبری تحول‌آفرین و رهبری اصیل و نیز تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد لیکن تسهیم دانش به‌عنوان نقش تعدیلگر نمی‌تواند در رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و اصیل و نوآوری سازمانی تأثیر داشته باشد.

#### کلمات کلیدی

رهبری تحول‌آفرین، رهبری اصیل، نوآوری سازمانی، تسهیم دانش.

۱-گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mrff82@gmail.com  
۲-گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
vah.araei@iauctb.ac.ir

## سیاست گذاری تأثیر رهبری تحول آفرین و اصل بر نوآوری سازمانی... / فرمیهنی فراهانی و آرای

### مقدمه

بهبود نوآوری و ظرفیت معرفی محصولات و خدمات، به عنوان یک مزیت رقابتی و رشد محسوب می‌شود (الکسیف<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). برای بقا و پیشرفت باید جریان نوآوری در سازمان را تداوم بخشید تا از رکود و نابودی ممانعت شود. شرط بقا در دنیای متلاطم کسب و کار، توجه به تحولات محیطی، نوآوری و درک ابعاد گوناگون ایجاد نوآوری در کسب و کار است (لو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). صنایع مختلف برای مصون ماندن از امواج سهمگین تغییرات محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز بهبود عملکرد کسب و کار و کسب مزیت رقابتی پایدار ندارند. سازمان‌هایی در شرایط رقابتی کنونی قادر به ادامه فعالیت خود خواهند بود که به محصولات، تولیدات و خدمات و فرایندهای خود ارزشی بیفزایند و از سایر رقبای خود متمایز گردیده و پیشی بگیرند (کامینگ و براین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در سال‌های اخیر و در جهت توسعه تولیدات و خدمات نوین و نوآورانه برای مشتریان خود بسیار فعال بوده‌اند و از این طریق توانسته‌اند به بقای خود در بازار متلاطم امروزی ادامه دهند (سیدیکوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت بیمه ایران، تنها شرکتی است که هم سابقه طولانی در عرصه ارائه خدمات بیمه‌ای متنوع دارد و هم این که بیمه‌ای دولتی به شمار می‌آید لذا برای ماندگاری در میان شرکت‌های بیمه‌ای که تازه نفس هستند و ایده‌های نوآورانه و یا ایده‌های مبدل شده (با یادگیری از رقبای خود ایده‌ها و راهکارهای بهبود یافته) دارند؛ لازم است که نوآوری سازمانی را بیش از پیش جدی بگیرند.

سبک‌های رهبری تحول آفرین و اصل می‌تواند نوآوری و خلاقیت را در سازمان دگرگون نماید. رهبران تحول آفرین می‌توانند نقش اساسی در به کارگیری حداکثری از توانمندی‌های سازمانی داشته باشند و با شناسایی منابع دارای ویژگی‌های خاص همچون منابع انسانی و بکارگیری آن‌ها در یک فرآیند مدیریتی و رهبری صحیح، می‌توانند تطبیق پذیری سازمان با محیط را افزایش دهند و در نتیجه چابکی سازمانی باعث ایجاد هم افزایی و مزیت رقابتی شوند چرا که تغییر را در پیروان خود از طریق جاذبه و چشم انداز خود ایجاد کرده و قادر به توسعه یک انگیزه شخصی در میان پیروان خود هستند (گویو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین در کنار رهبران تحول آفرین، رهبران اصل نیز می‌توانند در زمینه نوآوری مؤثر واقع شوند. رهبری اصل، سبکی جدید از رهبری است که برای الهام بخشی به کار و همچنین بالا بردن ظرفیت روانشناختی کارکنان مطرح شده است و رهبران اصل از طریق ایجاد انگیزش و برانگیخته کردن افراد برای عملکرد بهتر بر توانایی‌های آن‌ها نفوذ کرده و در نتیجه افراد در بالاترین سطح کوشش و عملکردشان ظاهر می‌شوند (کرافورد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران اصل به دنبال تقویت نقاط قوت پیروان خود، گسترش تفکر و ایجاد بستر سازمانی مثبت و جذاب (جوو و جو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷) و تحول و دگرگونی

## فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

در سازمان هستند (جو و نیمون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). در این بین وجود فرهنگ تسهیم دانش می‌تواند راه نجاتی برای سازمان‌هایی باشد که سبک رهبری آن‌ها تحولی و یا اصیل است و به دنبال نوآوری هستند (الرهیل<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). تسهیم دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریعتر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را افزایش و به بهبود عملکرد فرد و سازمان منجر می‌شود تسهیم دانش، به عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب‌تر مسائل نسبت به گذشته تعبیر می‌شود (جیاچنگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا بجای اینکه مجبور به این کار باشند؛ آن را یک فرایند طبیعی می‌دانند. بنابراین، باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را بوجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند (مارینوس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹).

بنابراین پرسش اصلی این مقاله این است که رهبری تحول‌آفرین و اصیل بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تسهیم دانش چه تأثیری دارد؟

### **فرضیه اصلی:**

رهبری تحول‌آفرین و اصیل بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تسهیم دانش تأثیر دارد.

### **فرضیه‌های فرعی:**

رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

تسهیم دانش در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی نقش تعدیلگر دارد.

تسهیم دانش در تأثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی نقش تعدیلگر دارد.

### **مبانی نظری و پیشینه تحقیق**

#### **نوآوری سازمانی**

نوآوری فعالیتی است که هدف آن ایجاد، انتقال، تغییر و واکنش به ایده‌های جدید است (مددی و طالبی، ۱۳۹۸). نوآوری سازمانی را می‌توان به عنوان اجرای موفقیت آمیز ایده‌های جدید تعریف کرد (فرناندز و آنگور<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴). نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آن‌ها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است. نوآوری سازمانی باعث ایجاد تغییر در استراتژی، ساختار، رویه‌های اداری و سیستم سازمانی می‌شود (هارلند<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع،

### سیاست گذاری تأثیر رهبری تحول آفرین واصل بر نوآوری سازمانی... /فرم‌هینی فراهانی و آرابی

نوآوری سازمانی عامل اصلی استمرار فعالیت سازمان‌های مختلف به شمار می‌رود و آنها را قادر می‌سازد تا در محیط متغیر کنونی به شکل اثربخشی رقابت کنند (داورپناه و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع ارزش افزوده نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم بر کیفیت خدمات و محصولات است (هارلند و همکاران، ۲۰۱۷). در شرایط پویا و پیچیده که امروزه شرکت‌ها در آن مشغول به رقابت هستند، نیاز به سازمان‌های نوآورانه به طور مستمر بیشتر شده است (صفایی شایگان و فرزام فر، ۱۳۹۹). نوآوری در تولید ابزاری برای تولید است و به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اطلاق می‌شود. نوآوری در فرایند وسیله‌ای برای حفاظت و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی در هزینه‌ها است و نوآوری مدیریتی و اداری به رویکرد سیاست‌گذاری‌های جدید سازمانی، فرایندهای ساختاری و اداری جدید و تغییراتی در سیاست‌ها و منابع سازمان اطلاق می‌گردد (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۹).

#### تسهیم دانش

تسهیم دانش عنصر کلیدی در مدیریت دانش سازمانی است که جهت خلق، برداشت و حفظ فرایندهای تجاری به کار می‌رود؛ جایی که اعضای سازمان برای تسهیل و حل مشکلات و ایجاد ایده‌های جدید همکاری می‌کنند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹). تسهیم دانش تنها یک هدف نیست، بلکه هم هدف است و هم وسیله که به اثربخشی تلاش‌های سازمانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، برآیند تسهیم دانش، خلق دانش جدید و نوآوری و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۷). اگر یک سازمان بخواهد رفتارهای تسهیم دانش را تشویق کند باید رفتار به اشتراک‌گذاری دانش به طور صریح به عنوان بخشی از حوزه عملکرد فردی شناخته شود (شوقی و همکاران، ۱۳۹۶). پرودرموس<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۹) موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش را وابسته به تمایل به اشتراک دانش متمایل می‌کنند.

برای درک فرایند تسهیم دانش باید درک مناسبی از دانش وجود داشته باشد. یعنی بر اساس میزان آشکارپذیری دانش، فرایند تسهیم دانش نیز به دو صورت تعریف می‌شود (رازمریتا<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). تسهیم دانش آشکار نسبت به تسهیم دانش ضمنی قابلیت مشاهده و ارزیابی بیشتری دارد (اولیوریا و نوداری<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۵). طبق تعریف تیه و یانگ<sup>۱۷</sup> در سال ۲۰۱۱ رفتار تسهیم دانش درجه‌ای است که کارکنان، دانشی را که به دست آورده‌اند، به اشتراک می‌گذارند. رفتار تسهیم دانش به مجموعه‌ای از رفتارهای رسمی و غیررسمی اشاره دارد که کارکنان برای تبدیل دانش، تجربه و مهارت‌های شغلی خود، به دارایی سازمان انجام می‌دهند (یوسفی امیری و همکاران، ۱۳۹۵).

#### رهبری تحول آفرین

مفهوم رهبری تحول آفرین در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری

## فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است (چن<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). رهبری تحول‌آفرین توسط برنز<sup>۱۹</sup> (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به‌طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد. باس و اولیو<sup>۲۰</sup> معتقدند که رهبری تحول‌آفرین زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنان را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزد. رهبری تحول‌آفرین به هدایت کردن و الهام بخشیدن به تلاش‌های فردی، از طریق تغییر (و ایجاد انگیزه) کارکنان، اشاره می‌کند و شامل مجموعه‌ای از رفتارهاست که پیروان را از طریق تغییر نگرش‌ها و باورها و ارزش‌ها به عملکردی فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند (جنسن<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). رهبری تحول‌آفرین، رهبری است که پیروان را تحریک کرده و به آنها الهام می‌بخشد تا به نتایج فوق‌العاده دست یابد (بویل<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) و از طریق فرآیند درونی سازی بر آنان اثر می‌گذارد (کامرهوف<sup>۲۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) و نقش مهمی را در ایجاد تغییرات لازم برای مدیریت مؤثر ایفا می‌کند (نیسین<sup>۲۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). چارچوب اصلی رهبری تحول‌آفرین، با نمایش جذابیت و متقاعدسازی کارکنان از لحاظ احساسی (نفوذ آرمانی<sup>۲۵</sup>) به حرکت واداشتن فکر و اندیشه زیردستان (ترغیب ذهنی<sup>۲۶</sup>) ترسیم چشم اندازی از آینده (انگیزش الهام بخش<sup>۲۷</sup>) و توجه به نیازها و تفاوت‌های افراد (ملاحظات فردی<sup>۲۸</sup>) شکل گرفته است (هورست مایر<sup>۲۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

### رهبری اصیل

امروزه رهبری اصیل به عنوان سبکی با اصالت، مثبت نگر، شفافیت و نوع اخلاق‌مداری از رهبری در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (دویگنان<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۴؛ سریواستاوا و دار<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۶). رهبران اصیل فرآیندهای اجتماعی قدرتمند را به آهستگی به دیگران القا می‌کنند به گونه‌ای که بر اولویت‌های شخصی، دیدگاه‌های اخلاقی تأثیر گذاشته و حالات روحی، رفتار و عملکرد پیروان را برانگیزد (خلیقی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). 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 می‌گیرند (رگو<sup>۳۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). آولویو و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند رهبران اصیل می‌دانند چه کسی هستند و چه باورهایی دارند، آنها در ارزش‌ها، اقدامات و استدلال‌های اخلاقی خود شفافیت و ثبات دارند، بر توسعه حالات روانشناختی مثبت مانند اعتماد به نفس، خوش بینی، امیدواری و انعطاف‌پذیری خود همکارانشان تمرکز می‌کنند و در نهایت آن‌ها به خاطر صداقتی که دارند عمیقاً مشهور بوده و مورد احترام

### سیاست‌گذاری تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصل بر نوآوری سازمانی... / فرم‌هینی فراهانی و آرایبی

قرار می‌گیرند. کرنیس (۲۰۰۳)، رهبری اصل را به عنوان عامل اساسی در ایجاد عزت نفس مطرح نموده و چهار عنصر مهم خودآگاهی<sup>۳۳</sup>، شفافیت ارتباطی<sup>۳۴</sup>، جنبه‌های درونی اخلاق<sup>۳۵</sup> و پردازش متوازن اطلاعات<sup>۳۶</sup> را بعنوان مؤلفه‌های آن مطرح می‌کند.

#### پیشینه تحقیق

#### پیشینه داخلی

رضازاده و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان «رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش» انجام دادند. نتایج نشان داد بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با نوآوری سازمانی و تسهیم دانش و بین تسهیم دانش با نوآوری سازمانی و نیز رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران مثبت و معنادار است.

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۹)، تحقیقی با عنوان «بررسی اثر میانجی خلاقیت سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد رابطه متقابل هر سه متغیر رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی با همدیگر مثبت و معنی‌دار بود. همچنین نقش میانجی خلاقیت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی تأیید شد.

اکبری (۱۳۹۹)، تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش و یادگیری سازمانی» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد رهبری تبدالی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش و یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. رهبری تبدالی بر نوآوری سازمانی، تسهیم دانش و یادگیری سازمانی تأثیر دارد. تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی و یادگیری سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی دارد.

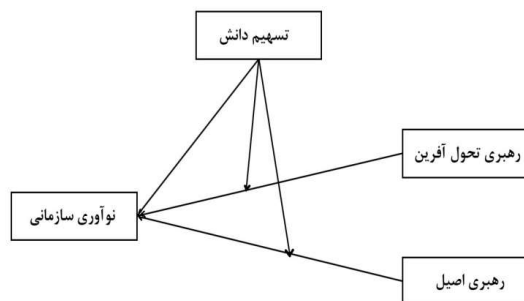
#### پیشینه خارجی

کالوتی<sup>۳۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «بررسی توانایی نوآوری و عملکرد سازمانی در شرکت‌های خدماتی» انجام دادند که نتایج نشان داد توانایی نوآوری بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر می‌گذارد. الرهیل<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «رابطه بین رهبری، نوآوری و تسهیم دانش؛ راهنمایی برای تجزیه و تحلیل» انجام دادند که نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین رهبری و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد و اثر تعدیلگر تسهیم دانش تا حدی پشتیبانی می‌شود.

الرهیل<sup>۳۹</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به تحقیقی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصل بر نوآوری در آموزش عالی: نقش احتمالی اشتراک‌گذاری دانش» پرداختند. یافته‌ها نشان داد رهبری تحول‌آفرین و

### فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری مؤسسات آموزش عالی در اردن دارند. رهبری اصیل حمایتی از نوآوری را نشان نمی‌دهد. هنجارهای اشتراک گذاشتن دانش از تأثیر رهبران تحول‌آفرین منجر می‌شود اما تأثیر تعدیلگری بر رهبری اصیل ندارد.



شکل ۱: مدل تحلیلی تحقیق (منبع: الرهیل<sup>۴۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)

#### روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف، توسعه‌ای و کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی با ابزار پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت بیمه ایران در شهر تهران به تعداد ۱۴۰۰ نفر بوده که تعداد نمونه بر اساس فرمول کوکران برابر با ۳۰۰ نفر به دست آمده و روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای است. به این معنی که از میان شعب بیمه ایران، تعدادی شعبه انتخاب و پرسشنامه‌ها بین کارکنان این شعب توزیع شده است.

روایی پرسشنامه به تأیید استاد راهنما و خبرگان بیمه شرکت بیمه ایران رسید و نیز تعداد ۳۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه توزیع گردید و مقادیر پایایی به کمک نرم افزار SPSS محاسبه شد:

جدول ۱: مقادیر آلفای کرونباخ

| متغیر            | آلفا  |
|------------------|-------|
| رهبری تحول آفرین | ۰/۹۱۷ |
| رهبری اصیل       | ۰/۸۹۶ |
| تسهیم دانش       | ۰/۷۹۷ |
| نوآوری سازمانی   | ۰/۷۰۸ |

با توجه به جدول بالا، پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار بوده چرا که تمامی مقادیر بزرگتر از ۰/۷ به دست آمده است.

## سیاست‌گذاری تأثیر رهبری تحول آفرین و اصل بر نوآوری سازمانی... / فرم‌مینی‌فراهانی و آرای

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

### تحلیل توصیفی داده‌ها

از لحاظ جنسیت، پاسخگویان مرد ۵۶٪ و پاسخگویان زن ۴۴٪ می‌باشند. از لحاظ سن ۲۹٪ افراد کمتر از ۳۰ سال، ۴۷٪ بین ۳۱ تا ۴۵ سال و ۲۰٪ نیز بالاتر از ۴۶ سال سن داشتند و ۴٪ افراد پاسخگوی این سؤال نبودند. از لحاظ تحصیلات ۳۱٪ کاردانی و پایین تر، ۴۴٪ دارای کارشناسی، و ۲۵٪ نیز مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر داشتند. از لحاظ سابقه کاری، ۴۰٪ از پاسخگویان کمتر ۱۰ سال، ۴۵٪ بین ۱۱ تا ۲۰ و ۱۲٪ نیز بیش از ۲۱ سال سابقه داشتند.

در بررسی توصیفی متغیرها، گزارشی کلی از متغیرهای تحقیق و ویژگی‌های توصیفی متغیرها عنوان و ارائه شده است:

برای بررسی نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون بررسی کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد.

### جدول ۲: بررسی نرمال بودن

| متغیر                   | نوآوری | تسهیم دانش | رهبری اصیل | رهبری تحولی |
|-------------------------|--------|------------|------------|-------------|
| مقدار کلموگروف اسمیرنوف | ۱/۶۴۴  | ۱/۴۳۳      | ۰/۷۱۲      | ۰/۸۲۲       |
| sig                     | ۰/۰۰۹  | ۰/۰۳۳      | ۰/۶۹۰      | ۰/۵۰۹       |

نتایج جدول مذکور نشان داد که داده‌های جمع‌آوری شده نرمال نیستند چرا که سطح معنی‌داری آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای نوآوری و تسهیم دانش کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است. بنابراین از آمار ناپارامتریک و نرم افزار PLS استفاده می‌شود.

به کمک جدول شماره ۳ مقادیر کفایت حجم نمونه و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت را می‌توان تحلیل کرد. با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده برای شاخص کفایت حجم نمونه یا همان KMO بزرگتر از ۰/۷ به دست آمد، بنابراین مقادیر به دست آمده برای تحلیل به کمک معادلات ساختاری کفایت می‌کند. همچنین با توجه به مقادیر به دست آمده برای سطح معنی‌داری آزمون بارتلت و با توجه به این که این مقادیر کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین تحلیل عاملی می‌تواند برای مدل ساختاری و بررسی فرضیه‌ها مناسب باشد.

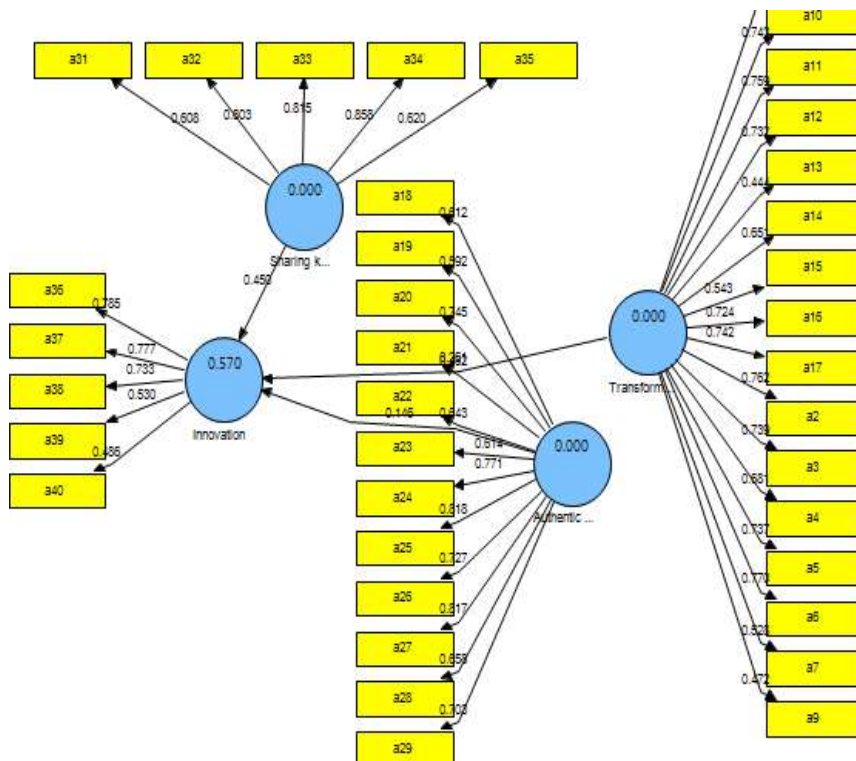
### جدول ۳: بررسی کفایت حجم نمونه و مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل با مدل ساختاری

| متغیر | نوآوری | تسهیم دانش | رهبری اصیل | رهبری تحولی |
|-------|--------|------------|------------|-------------|
| KMO   | ۰/۷۲۶  | ۰/۷۷۸      | ۰/۸۶۸      | ۰/۸۹۵       |
| sig   | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰       |



### فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

بررسی بارهای عاملی در نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی همگن هستند (یعنی مقادیر بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۴ به دست آمده‌اند). برای تأیید مدل اندازه‌گیری به طور کامل، مدل در حالت معناداری نیز بررسی شد. در این حالت در صورتی که مقادیر معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، عنوان می‌شود که مدل اندازه‌گیری همگن است.



نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری در حالت بارعاملی

بر اساس جدول شماره ۴ مقادیر میانگین واریانس استخراجی‌ها، برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ هستند، بنابراین سؤالات هر متغیر بیشتر از ۵۰٪ از واریانس متغیرهای مربوط به خود را بیان می‌کنند. بالاتر بودن میانگین واریانس‌های استخراجی، نشان دهنده روایی همگرا است. در ثانی با توجه به جدول بالا، مقادیر به دست آمده از شاخص پایایی ترکیبی از شاخص واریانس استخراجی بزرگتر و اعداد به دست آمده برای آلفای کرونباخ هم از ۰/۷ بزرگتر است، بنابراین روایی همگرا در حالت کلی تأیید می‌شود.

## سیاست‌گذاری تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصل بر نوآوری سازمانی... / فرم‌های فرآیندی و آرایه‌ای

جدول ۴: پارامترهای مدل اندازه‌گیری

| متغیر       | میانگین واریانس استخراجی | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |
|-------------|--------------------------|---------------|---------------|
| رهبری اصیل  | ۰/۵۷۳                    | ۰/۹۱۳         | ۰/۸۹۶         |
| نوآوری      | ۰/۵۵۴                    | ۰/۸۰۰         | ۰/۷۰۸         |
| تسهیم دانش  | ۰/۵۵۹                    | ۰/۸۶۱         | ۰/۷۹۷         |
| رهبری تحولی | ۰/۵۵۷                    | ۰/۹۲۹         | ۰/۹۱۷         |

بر اساس جدول شماره ۵، همبستگی بین متغیرهای تحقیق، کمتر از جذر واریانس استخراجی هر یک از متغیرها است. بنابراین هیچ دو متغیری همبستگی کامل ندارد و لذا با ترکیب مطلوب سؤالات، متغیرها به خوبی از هم جداسازی شده‌اند. بنابراین پرسشنامه روایی و اگر دارد.

جدول ۵: جدول ضرایب همبستگی یا روایی و اگر با فورنر لارکر

| متغیر       | رهبری اصیل | نوآوری | تسهیم دانش | رهبری تحولی |
|-------------|------------|--------|------------|-------------|
| رهبری اصیل  | ۰/۷۵۷      |        |            |             |
| نوآوری      | ۰/۵۴۹      | ۰/۷۴۴  |            |             |
| تسهیم دانش  | ۰/۵۸۵      | ۰/۵۹۵  | ۰/۷۴۸      |             |
| رهبری تحولی | ۰/۵۴۷      | ۰/۵۲۰  | ۰/۵۵۵      | ۰/۷۴۶       |

با بررسی‌های انجام شده برای روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان عنوان نمود که مدل اندازه‌گیری روایی سازه دارد و همچنین با توجه به اینکه تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۴ به دست آمده‌اند، می‌توان بیان نمود که همگنی لازم بین سؤالات وجود دارد.

در مدل درونی و ساختاری می‌توان به بررسی روابط بین متغیرهای مکنون تحقیق پرداخت و تعیین نمود تا چه اندازه متغیر پنهان وابسته توسط متغیرهای پنهان مستقل بیان می‌شود.

جدول ۶: خلاصه نتایج به دست آمده از فرضیات

| شماره فرضیه | فرضیه  | ضریب مسیر | مقدار معناداری | نتیجه |
|-------------|--|-----------|----------------|-------|
| اول         | رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.                           | ۰/۲۶۱     | ۳/۸۵۴          | تأیید |
| دوم         | رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.                                 | ۰/۱۴۶     | ۲/۳۲۸          | تأیید |
| سوم         | تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.                                 | ۰/۴۵۰     | ۹/۷۴۳          | تأیید |
| چهارم       | تسهیم دانش در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی نقش تعدیلگر دارد. | ۰/۱۴۶     | ۱/۰۳۵          | رد    |
| پنجم        | تسهیم دانش در تأثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی نقش تعدیلگر دارد.       | ۰/۰۵۶     | ۰/۷۸۴          | رد    |

## فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران در شهر تهران تأثیر دارد. بر اساس جدول شماره ۴، ضریب مسیر بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی برابر ۰/۲۶۱ بوده و مقدار t معادل ۳/۸۵۴ یعنی بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است لذا رابطه مستقیمی بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران در شهر تهران وجود دارد و فرضیه اول تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه نشان داد زمانی که سبک رهبری در سازمان به سمت و سوی رهبری تحولی سوق پیدا کند، تمام سازمان و کارکنان برای انجام کارهای نوآورانه دارای انگیزه بیشتری می‌شوند. چرا که مدیریت از آن‌ها و فعالیت‌های این افراد حمایت می‌کند و شرایط و زیرساخت‌های سازمان را برای انجام فعالیت‌های نوآورانه بیش از پیش تقویت می‌کند.

پیشنهاد‌های سیاستی زیر مبتنی بر فرضیه اول ارائه می‌شود:

- مدیران شرکت به کارکنان و زیردستان خود، اعتماد به نفس و توانمندی القا کنند.
- مدیران به طور مداوم اهداف شرکت و نقش کارکنان را در دستیابی به اهداف سازمانی به آن‌ها یادآور شوند و از این طریق کارکنان را در جهت همراهی و همگامی با اهداف شرکت انگیزه دهند.
- مدیران شرکت در بین کارکنان حس همکاری و تعاون را تقویت کنند و از آن‌ها بخواهند که کارهای خود را در قالب گروه‌های کاری به انجام برسانند.
- مدیران به کارکنان در زمینه تقویت توانمندی‌ها و دانسته‌هایشان کمک نمایند و محیطی را فراهم آورند که کارکنان بتوانند آنچه را که نمی‌دانند بیاموزند و نواقص کاری خود را رفع نمایند.
- سالانه برای برنامه‌های آموزشی، بودجه‌های مشخص در نظر گرفته شود و کارکنان با بودجه شرکت برای به روزرسانی شدن و همچنین بالا بردن سطح کیفی دانسته‌ها به دوره‌هایی متناسب با نیازهای آموزشی آنها فرستاده شوند.

فرضیه دوم: رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی شرکت بیمه ایران در شهر تهران تأثیر دارد. بر اساس جدول شماره ۴، ضریب مسیر بین رهبری اصیل و نوآوری سازمانی برابر ۰/۱۴۶ بوده و مقدار t معادل ۲/۳۲۸ یعنی بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا رابطه مستقیمی بین رهبری اصیل و نوآوری سازمانی شرکت بیمه ایران در شهر تهران وجود دارد و فرضیه دوم تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه نشان داد زمانی که رهبران به پرورش خودآگاهی و اخلاق بین کارکنان بپردازند و ظرفیت‌های روانشناختی کارکنان را تقویت نمایند، می‌توان انتظار داشت که کارکنان رفتارهای نوآورانه مطلوب‌تری داشته باشند.

## سیاست گذاری تأثیر رهبری تحول آفرین و اوصول بر نوآوری سازمانی... / فرمیهنی فراهانی و آرایه

پیشنهادهای سیاستی زیر مبتنی بر فرضیه دوم ارائه می شود:

- مدیران به طور مداوم از کارکنان زیردست خود بازخورد دریافت کنند و همچنین به کارکنان در خصوص بهبود فعالیت های آنها بازخورد دهند و با کارکنان زیردست خود ارتباط مستقیم و عمیقی برقرار کنند.
  - مدیران به صورت دوره ای جلساتی با کارکنان برگزار کنند و در این جلسات هم از نظر مشکلات کاری از آنها نظرسنجی نمایند و در خصوص بهبود فعالیت های درون سازمانی با آنها به تبادل اطلاعات و مبادله نظرات بپردازند.
  - در کنار تمامی اصول سازمانی، اصول اخلاقی نیز در شرکت جدی گرفته شود و تمامی ارکان سازمانی بر اساس اصول اخلاقی پایه ریزی شود.
  - مدیران برای تصمیمات شرکت با کارکنان به تبادل نظر بپردازند و قبل از تصمیم گیری، اطلاعات موجود را تحلیل و ارزیابی نمایند.
  - مدیران به دیدگاه های کارکنان احترام بگذارند و پیشنهاد های کارکنان را تحلیل و در سازمان پیاده سازی نمایند.
- فرضیه سوم: تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی شرکت بیمه ایران در شهر تهران تأثیر دارد.
- بر اساس جدول شماره ۴، ضریب مسیر بین تسهیم دانش و نوآوری سازمانی برابر ۰/۴۵۰ بوده و مقدار  $t$  معادل ۹/۷۴۳ یعنی بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا رابطه مستقیمی بین تسهیم دانش و نوآوری سازمانی شرکت بیمه ایران در شهر تهران وجود دارد و فرضیه سوم تأیید می شود. نتایج این فرضیه نشان داد زمانی که تسهیم دانش در سازمان اتفاق بیفتد، می توان از کارکنانی که حتی قوه نوآوری هم ندارند، انتظار انجام کارها با سرعت و دقت بیشتر را داشت.
- پیشنهادهای سیاستی زیر مبتنی بر فرضیه سوم ارائه می شود:
- قانون تسهیم دانسته ها در شرکت پیاده سازی شود و از تمامی کارکنان خواسته شود که تمام آن چه را که می دانند با همکاران و یا زیردستان خود به اشتراک بگذارند.
  - از کارکنان خواسته شود مهارت های خود را به همکاران خود بیاموزند و در بهبود وضعیت کاری کارکنان هم رده خود به آنها کمک نمایند.
  - مدیران به پاسخگویی به مشکلات کاری کارکنان بپردازند و این اخلاق را در شرکت رواج دهند.

### فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

فرضیه چهارم: تسهیم دانش در تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران در شهر تهران نقش تعدیلگر دارد.

بر اساس جدول شماره ۴، ضریب مسیر تعدیلگری متغیر تسهیم دانش در رابطه بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران در شهر تهران برابر ۰/۱۴۶ بوده و مقدار t معادل ۱/۰۳۵ یعنی کمتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا رابطه معنی داری بین متغیر تعدیلگر و متغیرهای تحقیق وجود ندارد و فرضیه چهارم رد می شود.

فرضیه پنجم: تسهیم دانش در تأثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران در شهر تهران نقش تعدیلگر دارد.

بر اساس جدول شماره ۴، ضریب مسیر تعدیلگری متغیر تسهیم دانش در رابطه بین دو متغیر رهبری اصیل و نوآوری سازمانی در شرکت بیمه ایران در شهر تهران برابر ۰/۰۵۶ بوده و مقدار t معادل ۰/۷۸۴ یعنی کمتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا رابطه معنی داری بین متغیر تعدیلگر و متغیرهای تحقیق وجود ندارد و فرضیه پنجم رد می شود.

نتایج فرضیه‌های چهارم و پنجم نشان داد که رهبری تحول آفرین و اصیل به طور مجزا و بدون در نظر گرفتن شرایط تسهیم دانش می تواند به ایجاد نوآوری در سازمان کمک نماید و رفتارهای نوآورانه را پشتیبانی نماید.

پیشنهادهای سیاستی زیر مبتنی بر فرضیه‌های چهارم و پنجم ارائه می شود:

- با توجه به اینکه در این تحقیق تأثیرگذاری تعدیلگر تسهیم دانش رد شد، در شرکت بیمه ایران، این متغیر بازنگری شود و مشخص شود که مشکل تسهیم دانش در این سازمان چیست؟
- عوامل سازمانی، فردی و محیطی در روابط بین متغیرهای تحقیق (رهبری تحول آفرین، رهبری اصیل، تسهیم دانش با نوآوری سازمانی) بررسی و بازبینی شود و مشخص شود که کدام یک از عوامل محیطی، فردی و سازمانی مانع از تأیید رابطه بین متغیرها می شود.
- مدیران و رهبران شرکت در مواجهه با این متغیرهای سازمانی، محتاطانه تر عمل نمایند تا به واسطه نتایج به دست آمده از این تحقیق و تصور بر عدم تأثیرگذاری تسهیم دانش در روابط بین متغیرهای تحقیق تصمیم گیری نکنند.

## سیاست‌گذاری تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصل بر نوآوری سازمانی... / فرم‌های فراوانی و آرای

### منابع

- (۱) اسماعیلی، مهدی، بیاتی، احمد رضا، منصوریان، سعید، مسعودی، محمد. (۱۳۹۹). نقش بافتار یادگیری پالا در نوآوری سازمانی شعب بانک. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. سال چهارم. شماره ۴۳. صص ۲۰-۳۶.
- (۲) اکبری، ابوذر. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش و یادگیری سازمانی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. سال چهارم. شماره ۳۵. صص ۱۶-۳۴.
- (۳) پورکریمی، جواد. همایونی دیرچی، امین. فکور، رضا. نجف پور، یونس. (۱۳۹۹). بررسی اثر میانجی‌گرایی سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری). نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال دوازدهم. شماره ۳. صص ۱۵۳-۱۸۲.
- (۴) خلیقی پور، عباس. عزیزی، مصطفی. یوسف بروجردی، راضیه. هویدا، رضا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک رهبری اصل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت منابع انسانی پایدار. سال دوم. شماره ۲. صص ۱۷۹-۱۹۹.
- (۵) داورپناه، هدالت‌اله. سیادت، علی. یداله‌ی، آر.ش. (۱۴۰۰). الگوی ساختاری روابط علی بین نوع جهان بینی رهبری و نوآوری سازمانی با نقش میانجی هشیاری سازمانی. مدیریت بهره‌وری. دوره پانزدهم. شماره ۱. صص ۱۰۷-۱۳۶.
- (۶) سلطانی، توحید. صلواتیان، سیاوش. لبافی، سمیه. (۱۳۹۹). طراحی مدل بازی وار شده برای بهبود فرهنگ مشارکتی کارکنان رسانه‌ای در فرآیند تسهیم دانش. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره هجدهم. شماره ۳. صص ۴۸۳-۴۵۷.
- (۷) شوقی، بهزاد. زمانی مقدم، افسانه. جعفری، پریوش. (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. دوره اول. شماره ۷. صص ۱۵۵ - ۱۸۶.
- (۸) صفایی شایگان، فرزاد. فرزام فر، صبا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر قابلیت نوآوری فناورانه و عملکرد شرکت‌های تولیدی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. سال چهارم. شماره ۳۵. صص ۱۳۲-۱۵۳.

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۸ / تابستان ۱۴۰۲

۹) مددی، رقیه. طالبی، بهنام. (۱۳۹۸). تحلیل ساختاری نوآوری شغلی معلمان بر اساس رهبری تحول آفرین. مدیریت بر آموزش سازمان ها. سال هشتم. شماره ۲. صص ۱۰۲-۸۳

10) Alnajdawi, S., Emeagwali, O. L., & Elrehail, H. (2017). The interplay among green human resource practices, organization citizenship behavior for environment and sustainable corporate performance: evidence from Jordan. *Journal of Environmental Accounting and Management*, 5(3), 171-184.

11) Bhat SA, Bashir H. Influence of organizational climate on job performance of teaching professionals: An empirical study. *International*

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

13) Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. K. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.

14) Cumming, & Brian, S. (2014). Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(2), 21-29.

15) Demirkıran M, Taşkaya S. Relationship between employee empowerment and organizational stress: A Research on Hospital Employees. 2016; ۲۱۷-۲۱۰ : (۱۲)۳

16) Edú-Valsania, S. ; Moriano, J.A. & Molero, F. (2016). "Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and work group identification", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.

17) Guiu, CG. Moya, M. Molero, F. Moriano, JA. (2016); Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology*; 8:1-8.

18) Harland, F., Stewart, G., & Bruce, C. (2017). Ensuring the academic library's relevance to stakeholders: The role of the Library Director. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(5), 408-397.

19) Jiacheng, W., Lu, L., Calabrese, A & , Francesco, A. (2019) Cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Knowledge Management* (21): 721 -771

20) Joo, B. K., & Nimon, K. (2014). Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*, 38(6), 570-587.

21) Joo, B.K & Jun Jo, S. (2017). "The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of

سیاست گذاری تأثیر رهبری تحول آفرین و اصیل بر نوآوری سازمانی... / فرم‌هینی فراهانی و آرایبی

psychological empowerment as a partial mediator", Leadership & Organization Development Journal, 38(3), 463-481.

22) Khilji, Sh.E. ; Keilson, B. ; Shakir, F.Y. & Shrestha, B.K. (2015). "Self, follower, organization and the context – a cross cultural view of authentic leadership", South Asian Journal of Global Business Research, 4(1), 2-26.

23) Kinnunen, U. ; Feldt, T. & Mauno, S. (2016). "Authentic leadership and team climate: testing cross lagged relationships", Journal of Managerial Psychology, 31(2), 331-345.

24) Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23(1), 136-158.

25) Marinos, S. G. (2019). Knowledge Sharing: Moving ahead from the past with Best Practices .Journal of Knowledge Management.22-26 ,(3)33 ,

26) Rego, A., Júnior, D. R., & e Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency. Journal of Business Ethics, 128(3), 617-634.

27) Siddiqui, S. H., Rasheed, R., Nawaz, S., & Abbas, M. (2019). Knowledge sharing and innovation capabilities: The moderating role of organizational learning. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 13(2), 455-486.

28) Srivastava, A.P. & Dhar, R.L. (2016). "Authentic leadership for teacher's academic optimism: Moderating effect of training comprehensiveness", European Journal of Training and Development, 40(5), 321-344.

یادداشت‌ها :

- 1 Alexiev et al
- 2 Lu et al
- 3 Cumming & Brian
- 4 Siddiqui
- 5 Guiu
- 6 Crawford
- 7 Joo & Jo
- 8 Joo & Nimon
- 9 Elrehail
- 10 Jiacheng



- 11 Marinos
- 12 Femmndez-Mesa
- 13 Harland
- 14 Prodromos
- 15 Razmerita
- 16 Oliveria, M. and F. Nodari
- 17 Teh & Yong
- 18 Chen
- 19 Burns
- 20 Bass & Avolio
- 21 Jensen
- 22 Buil, Martinez & Matute
- 23 Kammerhoff, Launstein & Schutz
- 24 Niessen, Mader, Stride & Jimmieson
- 25 Idealized Influence
- 26 Intellectual Stimulation
- 27 Inspiratual Motivation
- 28 Individual Consideration
- 29 Horstmrir & rt al
- 30 Duignan
- 31 Srivastava & Dhar
- 32 Rego,.
- 33 Self.Awareness
- 34 Relational Transparency
- 35 Internalized Moral Perspective
- 36 Balanced Processing
- 37 Kaloti
- 38 Elrehail
- 39 Elrehail
- 40 Elrehail