



## Investigating the effect of transformational leadership style on promoting employee creativity with the mediating role of knowledge sharing (Case study: Imam Khomeini University of Marine Sciences)

Akbar Ghaffarlou<sup>1</sup>, Mohammad Izadi Islami<sup>2</sup>, Houshang Hassanpour<sup>3</sup>, Hamid Reza Mirshakari<sup>4</sup>

### Abstract

#### Purpose:

Employees' creativity is a key component for achieving sustainable competitive advantage in today's high-tech organizations. Identifying the influential factors of transformational leadership and knowledge sharing which affect the increasing role of creativity in gaining competitive advantage is very prominent. The purpose of this study is to investigate the effect of transformational leadership style on promoting employees' creativity with the mediating role of knowledge sharing in Imam Khomeini University of Marine Sciences.

#### Method:

The present study is a descriptive-correlational study in terms of method and applied in terms of purpose. The statistical population is the professors and heads of educational units and faculties, commanders and managers of executive and staff units at Imam Khomeini Naval Academy. The Participants of this study were 103 people who were randomly selected by Morgan table. Data analysis was performed using SPSS and PLS software.

#### Findings:

Findings show that transformational leadership has a significant effect on knowledge sharing and creativity of employees. Knowledge sharing also has a significant effect on employees' creativity and the mediating hypothesis of transformational leadership on employees' creativity was confirmed through knowledge sharing.

#### Conclusion:

Officials should create an atmosphere at the university where staff can ensure that effective and innovative proposals are responded to appropriately. Managers and commanders should consider the university's prospects in achieving educational goals and use the opinions and suggestions of staff before making decisions so that by sharing knowledge and experience both the best ideas, the roadmaps and the executive plans of the academy would be specified.

**Keyword:** Transformational leadership, Staff creativity, Knowledge sharing

1. Ph.D. Candidate of Business Management, Faculty of Social Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

**Corresponding Author:** Email: [akbar.ghafarlou@gmail.com](mailto:akbar.ghafarlou@gmail.com)

2. Master of Information Security, Farabi University, Tehran, Iran

3. PhD Student, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Bachelor of Management and Marine Commissioner, Imam Khomeini University of Marine Sciences, Nowshahr, Iran.

Received: November 25, 2021; Accepted February 22, 2022

Journal of maritime management studies, 2021, vol. 6, No. 4 pp. 83-105

Doi: <https://doi.org/10.22034/mmr.2022.316480.1057>

Published by Faculty of Management and Marine Commissary Article Type: Research-based





## بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر ارتقاء خلاقیت کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره))

اکبر غفارلو<sup>۱\*</sup>، محمد ایزدی اسلامی<sup>۲</sup>، هوشنگ حسن پور<sup>۳</sup>، حمید رضا میرشکاری<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** خلاقیت کارکنان، مؤلفه‌ای کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های امروزی با فناوری پیشرفته می‌باشد. شناسایی عوامل تأثیرگذار رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش بر نقش فزاینده خلاقیت در کسب مزیت رقابتی، بسیار برجسته می‌باشد. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر ارتقاء خلاقیت کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) می‌پردازد.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر روش جزء مطالعات توصیفی - همبستگی و از نظر هدف، از نوع کاربردی می‌باشد. جامعه آماری، اساتید و رؤسای یگان‌های آموزشی و دانشکده‌ها، فرماندهان و مدیران یگان‌های اجرایی و ستادی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، به تعداد ۱۰۳ نفر محاسبه و لحاظ گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده این است که رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش و خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین تسهیم دانش بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد و فرضیه میانجی رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق تسهیم دانش مورد تأیید قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** مسئولین باید جوی در دانشگاه حاکم کنند که کارکنان اطمینان حاصل کنند که به پیشنهادهای مؤثر و نوآورانه پاسخ مناسبی داده می‌شود. مدیران و فرماندهان چشم‌اندازهای دانشگاه را در رسیدن به اهداف آموزشی در نظر بگیرند و قبل از تصمیم‌گیری، از نظرات و پیشنهادات کارکنان استفاده کنند و تا با اشتراک‌گذاری دانش و تجربه، ضمن انتخاب بهترین ایده و نظر، نقشه راه و برنامه‌های اجرایی دانشگاه مشخص گردد.

### کلیدواژه‌ها: رهبری تحول آفرین، خلاقیت کارکنان، تسهیم دانش

**استناد:** غفارلو، اکبر، ایزدی اسلامی، محمد، حسن پور، هوشنگ، میرشکاری، حمیدرضا. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر ارتقاء خلاقیت کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)). *مطالعات مدیریتی دریا محور*، ۲(۴)، ۵-۱۰۳.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. نویسنده مسئول. ایمیل: akbar.ghafarlou@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد اطلاعات، دانشگاه علوم و فنون فراهی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴. کارشناسی مدیریت و کامیوس دریایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، نوشهر، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۲۹؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۸

نوع مقاله: علمی و پژوهشی ناشر: دانشکده مدیریت و کامیوس دریایی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)

Doi: <https://doi.org/10.22034/mmr.2022.316488.1064>

## مقدمه

یکی از مهمترین مسائلی که سازمان‌های دولتی در ایران با آن مواجه هستند، خلاقیت و بهره‌وری پائین نیروی انسانی است. از سوی دیگر با وجود این که تغییر و تحولات فزاینده و به پیشینه محیطی، سازمان‌ها را در برابر دو راه خلاق بودن و یا از بین رفتن قرارداد، اما سازمان‌ها غالباً خلاقیت کارکنان خود را سرکوب می‌کنند تا این که زمینه‌های ظهور و بروز و ارتقای آن را فراهم نمایند (هاتانه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). درحقیقت، سرکوبی خلاقیت در سازمان‌ها به قدری رایج است که کمتر مورد سوال قرار می‌گیرد. اما مدیران عمدتاً نادانسته خلاقیت را سرکوب می‌کنند و زمانی که خلاقیت سرکوب شود سازمان یک ابزار رقابتی قدرتمند یعنی تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه را از دست خواهد داد (لیفادزی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع مدیران درک درستی از مفهوم خلاقیت و عوامل موثر بر آن نداشته و بیشتر افراد نمی‌دانند که چگونه می‌توانند خلاقیت خود را افزایش دهند. خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه و بکار گیرند، و وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان دیگر، این ایده‌ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند. به‌علاوه آنها این ایده‌ها را توسعه داده و آن‌ها را به کارکنان دیگر برای توسعه و بکارگیری در کارشان منتقل می‌کنند. از این رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر محیط، به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به موقع داده و رشد و توسعه یابد، خلاقیت نه تنها از طریق توسعه محصولات و فرآیندها، سهم موجود را توسعه می‌دهد بلکه باعث ایجاد محیط جدید می‌شود (میشرا و کومار میسرا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

رهبران دارای خصوصیت‌های متفاوتی هستند به افراد کمک می‌کنند، تا از طریق یک فرآیند خلاقیت کاربردی که شامل نوآوری‌های مداوم، تعریف مسائل و مشکلات جدید است، راه‌حل‌های جدید ارائه نمایند، سبک‌ها و شیوه‌های متفاوت‌شان را هماهنگ کرده و به صورت یکپارچه درآورند. علیرغم توافق کلی بر اهمیت رهبران در تحریک نوآوری‌های فردی، در ادبیات تحقیق، تشابه و همخوانی کمتری در تحقیقات مربوط به رهبران و نوآوری مشاهده می‌شود. تحقیقات مختلف مربوط به نوآوری، تأثیر رفتار رهبران را با استفاده از مدل‌های مربوط به نتایج عملکردی مورد بررسی قرار می‌دهند، یعنی به جای نتایج مربوط به نوآوری، رفتارهای رهبران را که تأثیر مثبت بر کارایی و کارآمدی دارند، مورد بررسی قرار می‌دهند. براساس یک نمونه خاص بدین نتیجه رسیدند که نمی‌توان انتظار داشت که الگوهای موجود رهبری بتوانند به‌طور کامل برای رهبری بر افراد خلاق مورد استفاده و کاربرد قرار گیرند (کاکوری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

رهبری همچون مدیریت شامل اثرگذاری است و همچون مدیریت به کار با مردم نیاز دارد. رهبری به دنبال تحقق مؤثر هدف است و مدیریت نیز همان‌طور، اما رهبری با مدیریت تفاوت دارد. درحالی که مطالعه رهبری می‌تواند به دوران ارسطو

1. Hatane et al
2. Liphadzi et al
3. Mishra & Kumar Misra
4. Kakkuri

باز گردد و تاریخ مدیریت به اوایل قرن بیستم و ظهور جامعه صنعتی باز می‌گردد. مدیریت برای کاهش هرج و مرج و بی‌نظمی در سازمان‌ها و کمک به افزایش کارایی و اثربخشی در آن‌ها خلق شده است. اصول مدیریت را ابتدا فایول با عنوان برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی و کنترل بیان کرد و هنوز هم رعایت این اصول در صحنه سازمان‌ها بیانگر حضور مدیریت است. کاتلر در کتابی که وظایف مدیریت را با وظایف رهبری مقایسه می‌کند بیان می‌دارد که این دو وظیفه کاملاً با هم متفاوتند (رستمی و سالاری، ۱۳۹۷). هر رهبر اساساً رفتار متفاوتی در هدایت زیردستان خود دارد، رفتار آن رهبران را سبک رهبری می‌نامند. سبک رهبری راهی برای تأثیرگذاری یک رهبر بر زیردستان خود است که در قالب الگوهای رفتاری یا شخصیت بیان می‌شود. سبک به معنای نگرش، حرکت، رفتار، نگرش زیبا، حرکات خوب، قدرت، توانایی انجام کارهای خوب است و سبک رهبری رفتار و استراتژی است، در نتیجه ترکیبی از فلسفه، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، نگرش‌ها، که یک رهبر اغلب هنگامی که می‌خواهد بر عملکرد زیردستان تأثیر بگذارد، از آنها استفاده می‌کند. درک سبک رهبری ماهیت، عادات، تمایل و شخصیت است که رهبر را در تعامل با دیگران متمایز می‌کند. معتقدند که سبک رهبری راهی است که یک رهبر بر رفتارهای زیرمجموعه تأثیر می‌گذارد که هدف آن تشویق اشتیاق شغلی، رضایت شغلی و بهره‌وری بالای کارکنان است، تا به اهداف سازمانی برسد (رضا نورول و همکاران، ۲۰۲۱).

سبک رهبری، که مدیر ضمن کار از آن استفاده می‌کند، به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است. منظور از سبک آن نیست که چگونه مدیر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به ویژه زیردستانش رفتار وی را درک می‌کنند (بیدار و همکاران، ۱۳۹۸).

سیستم‌های سنتی مدیریت، عموماً به دلیل فقدان ویژگی‌های کاربردی - بازخوردی مورد نیاز برای حل مسائل و دستیابی به اهداف سازمان‌ها، فاقد توانایی و کارایی لازم در زمینه ایجاد بازارهای دانش، تجربه در سطوح مختلف بوده و نتیجه مستقیم آن‌ها کم‌دانشی، بی‌تجربگی و عدم خلاقیت و نوآوری کارکنان و بدنبال آن عدم پویایی و کارایی سازمان است. جریان یک سویه مدیریتی، یادگیری، مواد آموزشی غیرمرتبط و ایستا، انتزاعی بودن آموزه‌ها ارتباط ضعیف آموزه با عمل یا رفتار مورد انتظار، عدم استمرار و تکمیل، سیستم نامناسب ارزش‌گذاری و نظارت، ناهمراستایی آموزش و اهداف سازمانی، بی‌توجهی به پرورش استعدادها و مهارت‌های نوین، نمونه‌هایی از کاستی‌های این نوع نظام‌های مدیریت به‌شمار می‌آیند. حال اگر مقصد نهایی و محل مصرف خروجی‌های هر نوع سیستم مدیریت مدرن را حیطه‌های گوناگون بدانیم و این فرض نه‌چندان بی‌ریشه را بپذیریم که وظیفه غایی چنین نظامی شکل‌دهی، تجهیز و آماده‌سازی نیروی انسانی اندیشمند، ماهر، خلاق، ایده‌پرداز و پاسخگوست، لاجرم می‌بایستی بپذیریم که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های کنونی نیز علی‌القاعده باید دارای همین ویژگی‌های به ظاهر آرمانی، اما بسیار منطقی و ممکن باشند تا بتوانند در شرایط به شدت متغیر و رقابتی عصر دانش‌مداری، پایه‌های بقای بنگاه‌های خویش را محکم و پایدار نگاه‌دارند. آیا سازمان‌های ما دست‌کم از لحاظ فلسفه، رویکردها، اهداف، برنامه‌ها، رویه‌های اجرایی و اثربخشی یادگیری از چنین وضعیتی در حوزه امور آموزش خود، برخوردارند؟

آیا پیش‌بینی تشکیلات هزینه بر امور آموزش در سازمان‌ها، صرفاً نوعی پیاده‌سازی تطابق لازم برای دریافت انواع گواهینامه‌ها و استانداردهای بین‌المللی و یا ایجاد شخصیت اسمی در زمینه دانش محوری آن‌هاست؟ آیا نیازهای شغلی، تطابق دانش و تجربه با وظایف محوله، توانایی‌های نظریه‌سازی و ایده‌پردازی، اندیشه و رفتار خلاقانه، مهارت‌های حل مسئله و رفع بحران و... علت اصلی ایجاد امور آموزش در سازمان‌های پیشرو و دانشی نیست؟ برای رسیدن به این نوع سیستم و نظام مدیریتی نوین که بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌های برتر را تشکیل می‌دهند، چه کاری را باید از کجا و با کدام راهکارها و خصوصیات مشخص، آغاز کرد؟

امروزه، سازمان‌های آینده‌نگر با احساس حیاتی و ارزشمند بودن مغز افزار و یا در واقع منابع انسانی برتر، در پی جذب استعدادها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های مورد نیاز خویش و تقویت و توسعه مستمر آن‌ها هستند. ظهور و پاگیری این رویکرد نوین، حاصل تجربیات تلخ گذشته در زمینه ناکارآمدی‌ها: نظام‌های مدیریت سنتی، یادگیری استاد شاگردی، فرآیندهای غیرتخصصی تولید و عرضه، مدیریت‌های بسته و انفرادی، سادگی بافت و مناسبات بازار، محدود و اختصاصی بودن اطلاعات و در نهایت تأثیر مخرب ناهمپوشی‌های دانشی و تجربی نیروی انسانی بوده‌است. تا چندی پیش، اطلاعات مختصر و مهارت اجرایی افراد، برای انجام وظیفه محوله کفایت می‌کرد، چرا که نیروی انسانی تنها و تنها مجری اندیشه و خواسته مدیر خود بوده و قرار نبود در بهبودها، بهره‌وری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، کنترل‌ها و مشارکت و سهم داشته باشد. برای مدیر، همین بسنده بود که مجری، رأس ساعت مقرر در محل کار حاضر شود، کلیدی را به کار اندازد، اهرمی را بچرخاند، ماده یا قطعه‌ای را به تعداد و اندازه مورد نظر شکل دهد، کاری به کار دیگر مراحل و زیر فرایندها نداشته باشد، مقررات و قوانین را رعایت کند و در دسری برای مسئولان خود به وجود نیاورد. تفکر آن هم از نوع خلاق و انجام درست کار آن هم آمیخته با ابداع و نوآوری، جزو وظایف افراد نبود. آن‌ها هنگامی که روال جاری را ادامه می‌دادند، واجد شرایط پذیرفته‌شده و معیارهای سنجش عملکرد بودند و هر نوع فعالیت خارج از این محدوده، دخالت در امور سیاست‌گذاری و مدیریت همه‌کاره تلقی می‌شد.

در چنین وضعیتی، بدیهی است که نیاز چندانی به آموزش‌های اصلی و تکمیلی و حتی بازآموزی حین کار، احساس نمی‌شد و هر نوع فعالیت در این زمینه، محدود به توصیه‌های مدیریتی بود. این تصویر خفقان‌آور، نمایی روشن از انتظارات سازمان‌های سنتی از نیروی انسانی خود است؛ نوعی نظم پادگانی که جایی برای خلاقیت معقول باقی نمی‌گذارد. با تغییر شیوه‌های مدیریتی، تحول و تعمیق مناسبات کار، دگرگونی روابط تولید و بازار، ورود عامل تعیین‌کننده مشتری به عنوان شریک و نه خریدار مصرف، اهمیت حیاتی کیفیت و هزینه در بقاء و سرانجام، تغییر ساختار بینش و اهداف حاکم بر کسب و کار، انتظارات سازمان‌ها نیز از حدود دانش، بینش، تجربه و عملکرد نیروی انسانی، تغییر یافت. در شرایط جدید، هر فرد در هر جایگاه سازمانی و با هر نوع وظیفه محوله، مسئول بهبود مستمر رویه‌های انجام کار، ناظر و کنترل‌کننده فرایند تولید محصول یا ارائه خدمت، عضوی از گروه انجام کار و تصمیم‌گیری تیمی، متعهد به شناسایی و حل مشکل، بخشی از فرهنگ سازمانی و در نهایت ارجمندترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود. این کارکنان، با توجه به موارد زیر، از بیشترین بازده کاری، فکری و عمیق‌ترین ارتباطات فردی و سازمانی برخوردارند:

- شرح وظایف کاملاً شفاف و مشخصی دارند.
- از حدود اختیارات و دامنه محدودیت‌های خویش کاملاً آگاهند.
- نظام ارزشیابی، ارتقاء، پاداش‌دهی و تنبیه مدون و مشخصی بر سرنوشت سازمانی آن‌ها حاکم است.
- از سوی مدیران خود، « دیده » و « شنیده » می‌شوند.
- خود را در سرنوشت سازمان خویش، شریک می‌دانند.
- در بازار دانش و تجربه فردی و سازمانی، حضور فعال دارند.
- جانشین پرورند و دانش و تجربه پنهان خود را به دانش و تجربه کاربردی تبدیل می‌کنند.
- از فرصت، امکان و حمایت لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری برخوردارند.
- مسئولیت‌پذیری و اعتماد بنفس بالایی دارند (شیخعلی زاده هریس، ۱۳۹۰).

بنابراین، به سادگی می‌توان گفت که: سازمان برتر انتظار دارد حاصل یادگیری ناشی از پیاده‌سازی فرایند آموزش پویا که نشأت گرفته از فرایند آموزش متقابل مدیران و کارمندان است، بتواند منجر به پرورش نیروی انسانی کارآمد، دانشی، مجرب و خلاق و سازمانی «کارا» شود. لذا به منظور دستیابی به اهداف سازمان‌ها، شکل‌گیری نظام مدیریتی نوین بر پایه فرایند آموزش پویا که یادگیری متقابل رهبران از کارکنان و بالعکس را در دستور کار خود دارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این فرایند، خلاقیت کارکنان از ارکان اصلی و اصول اساسی شکل‌گیری این ساختار به شمار می‌رود. این تحقیق یک روی این سکه (نقش رهبران (مدیران) در برانگیختن رفتار خلاقانه کارکنان) را مورد بررسی قرار داده است.

فاروکی و ناگندرا (۲۰۰۷)، کارمندان در انجام وظایف روزمره خود احساس نیاز به عوامل حمایتی می‌کنند که بتواند رضایت شغلی را فراهم کند تا بتوانند وظایف اصلی خود را انجام دهند و عملکرد مورد انتظار سازمان را بهبود بخشند. رهادیان و همکاران (۲۰۱۹)، برای دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و عملکرد در یک سازمان، لازم است که رهبری خوبی در سازمان باشد تا اهداف سازمانی به صورت بهینه محقق شود. در این حالت، یک رهبر کارآمد که به فکر رفاه زیردستان خود باشد، برای بهبود عملکرد سازمانی مورد نیاز است. سیتیورینی و همکاران (۲۰۱۸)، یک سازمان وقتی به منظور ایجاد هماهنگی بین رهبران و کارمندان واجد شرایط با سبک رهبری مناسب استفاده کند، به طور موثر عمل خواهد کرد (ریدلوان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). رهبری تراکنشی در جستجوی این است که از طریق توجه به علایق شخصی کارمندان، انگیزه را در آنان ایجاد کند. از طرفی دانش به عنوان منبع عمده برای نوآوری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. یکی از اهداف سازمانی ایجاد محیطی است که در آن کارکنان دانش خود را توسعه داده و به تبادل آن بپردازند. مدیریت دانش تسهیل‌کننده ارتباطات و مراودات مورد نیاز در فرآیندهای نوآورانه است. ظرفیت‌های نوآوری سازمانی تحت تأثیر توانمندی سازمان‌ها در انتقال دانش و مهارت‌های مبتنی بر فناوری و کسب تجربیات برتر می‌باشند و دانش اساس

نوآوری به شمار می‌آید. تسهیم دانش به عنوان یکی از مراحل مدیریت دانش از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در سازمان محسوب می‌شود.

رینزلی (۲۰۱۲)، تسهیم دانش را می‌توان شامل مجموعه‌ای از عقاید یا رفتارهایی دانست که منجر به گسترش یادگیری در میان افراد مختلف و یا در یک سازمان واحد می‌شود. با توجه به اهمیت ویژگی‌هایی که دانش در دنیای کنونی و دستیابی به نوآوری سازمانی دارد؛ افراد می‌توانند از طریق تسهیم دانش به نتایج فراتر از نتایج انفرادی خود دست یابند. تسهیم دانش به اندازه‌ای اهمیت یافته است که برخی معتقدند موفقیت مدیریت دانش به تسهیم دانش بستگی دارد، بنابراین رهبران تحول‌آفرین شرایطی را فراهم می‌کنند که کارکنان به تسهیم دانش و تجربیات خود می‌پردازند و از این طریق بر نوآوری سازمانی نیز تأثیرگذار می‌باشند (مطلبی و همکاران، ۱۳۹۷).

هدف از انتخاب مورد مطالعه برای دانشگاه چون مرکز تربیت افسران نیروی دریایی جهت دفاع از مرز و بوم کشور و مرزهای دریایی است که در این راستا فرماندهان، مدیران، اساتید، رؤسای دانشکده‌ها باید بتوانند با ایجاد خلاقیت و نوآوری در مجموعه دانشجویان، مراتب پیشرفت و بالندگی را کسب نمایند که این با نقش متغیر میانجی تسهیم دانش بین معاونت آموزش، دانشکده‌ها و یگان‌های اجرایی و ستادی رابطه معناداری دارد. با توجه به مطالبی که بیان شد، سؤال اصلی پژوهش را اینگونه مطرح می‌کنیم که آیا سبک رهبری تحول‌آفرین بر ارتقاء خلاقیت کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد؟

### فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری تحول‌آفرین بر تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.
۲. رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.
۱. تسهیم دانش بر خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.
۴. رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

### اهداف پژوهش

#### هدف اصلی

بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر ارتقاء خلاقیت کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) می‌باشد.

#### اهداف فرعی

۱. مطالعه بررسی همسویی رهبری تحول‌آفرین بر تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره).
۲. مطالعه بررسی همسویی رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره).
۳. مطالعه بررسی همسویی تسهیم دانش بر خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره).

۴. مطالعه بررسی سازگاری و همسویی رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره).

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری تحول‌آفرین

وقتی صحبت از رهبری می‌شود، تصویر رهبری اهمیت پیدا می‌کند. در هر ساعت از هر روز، انسان محیط خود را بر اساس آنچه می‌بیند و می‌شنود ارزیابی می‌کند. آن‌ها از افراد و موقعیت‌هایی که به نظر می‌رسد، تهدیدآمیز است، دوری می‌کنند. آن‌ها به سمت موقعیت‌ها و افراد جذاب گرایش پیدا می‌کنند. وقتی با کسی ملاقات می‌کنند، از اطلاعات حسی استفاده می‌کنند تا سریعاً مشخص کنند که آیا قصد دارند با آنها همراه شوند یا اینکه باید فاصله خود را حفظ کنند. درست همان‌طور که دیگران قضاوت می‌کنند، آنها نیز توسط افرادی که با آنها ملاقات می‌کنند یا آنها را در رسانه‌ها می‌بینند، قضاوت می‌شوند. آیا آن‌ها قابل اعتماد به نظر می‌رسند؟ مطمئن هستند؟ یا به نظر می‌رسد که آنها نامشخص یا جدا هستند؟ افرادی که با یکدیگر ملاقات می‌کنند در مورد یکدیگر تصمیم می‌گیرند. آیا باید آنها را استخدام کنند؟ به آن‌ها رای دهند؟ چیزی از آن‌ها باید خرید؟ هرکسی که به هر ظرفیتی بخواهد به مقام رهبری برسد، باید قدرت تصویر را درک کند. تصویر چیزی است که قابل کنترل است. می‌توان آن را تقریباً به نفع هر کسی شکل داد و به آن‌ها کمک کرد تا به سطح رهبری برسند. این ترکیبی از لباس، نگرش و نحوه ارتباط آنها با دیگران به صورت حضوری است و اهمیت بیشتر آن‌ها همچنین از طریق اینترنت آنلاین است (جانسوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رهبری تحول‌آفرین فرآیندی است که از طریق آن رهبران و پیروان، همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند و رهبران تحولی به پیروان کمک می‌کنند مسائل قدیمی را از طریق دیدگاه‌های نو جستجو کنند. رهبران تحولی به کارکنان این اجازه را می‌دهند که به طور معناداری وظایف‌شان را بفهمند. بنابراین، رهبری تحولی عبارت است از رفتارهای رهبر که متحول و الهام‌بخش پیروان در انجام دادن انتظارات فراتر از آن‌ها است تا زمانی که نفع شخصی آن‌ها، که داشتن سازمانی خوب است، بالاتر رود (نیک‌پی و زندکریمی، ۱۳۹۷).

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین برنز (۱۹۷۸) از یک تحقیق توصیفی بر روی رهبران سیاسی فرموله شده است. علاوه بر این، برنز رهبری تحول‌گرا را به عنوان یک فرآیند که رهبران و پیروان آن را به سطح اخلاقیات و انگیزه بالاتر می‌برد، توضیح می‌دهد. این رهبران به منظور تشویق آشنایان پیروان با فراخوانی رویاهای بالاتر و ارزش‌های اخلاقی مانند آزادی، عدالت و بشری، نه براساس احساسات، مانند حرص و آز، حسادت و نفرت، به دنبال آن هستند (اتو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). چهل سال بعد از معرفی رهبری تحول‌آفرین توسط جیمز مک گرگور برنز، ایده‌های او همچنان تأثیر قابل توجهی در نحوه تفکر و بکارگیری تئوری رهبری دارد. به بیان ساده، تحقیق برنز (۱۹۷۸)، این بود که رهبران بزرگ تحول‌آفرین هستند زیرا «آن‌ها به عنوان نیرویی مستقل در تغییر شکل انگیزه پیروان عمل می‌کنند». در دهه‌های بعد، محققان رهبری در صدد تصحیح،

1. Janousek

2. Otto



گسترش و اعتبار بخشی تجربی نظریه‌ای از رهبری تحول‌گرا در آنچه که به احتمال زیاد به عنوان پارادایم رهبری مورد بررسی قرار گرفته است، می‌باشند. نکته برجسته در تحول نظریه رهبری تحول‌گرا، کار برنارد باس و همکارانش بود که به روشن شدن (الف) رفتارهایی که رهبران برای تحریک پیروان درگیر آن هستند؛ (ب) مسیری که رهبران پیروان را متحول می‌کنند و (ج) پیامدهای نتایج تحت تأثیر تعامل رهبر-پیرو کمک کرد. مقایسه رویکردهای رهبری شامل رهبری معتبر، رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگزار و رهبری معامله‌گر، هم اعتبار پیش‌بینی قوی نسبی و هم‌روایی افزایشی رهبری تحول‌گرا را بیش از سایر ساختارهای رهبری برجسته می‌کند.

ون نینپنبرگ و سیتکین (۲۰۱۳)، چهار عیب را برای رهبری تحول‌گرا شناسایی کردند: (۱) فقدان یک تعریف مفهومی روشن که منجر به ابهامات در مورد ابعاد ساختار رهبر تحول‌گرا می‌شود؛ (۲) درک روشنی از روابط علی بین رفتارهای رهبر، پاسخ‌های پیروان و نتایج عملکرد وجود ندارد؛ (۳) عملکرد عملیاتی رهبران تحول‌گرا که رفتارهای رهبر را با تأثیرات اشتباه می‌گیرند و (۴) رهبر تحول‌گرا اقداماتی را انجام می‌دهد که در بازتولید ساختار بعدی نظریه‌ها ناموفق هستند. نویسندگان تا آنجا پیش می‌روند که این موضوعات را «نقص‌های مهلک» بنامند که «اساسی و ذاتی» ستند و خواهان «ترک ساختار» رهبری تحول‌گرا هستند (سیانگچوکیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

امروزه اکثر محیط‌های تجاری خواستار درک بهتر رهبری هستند. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین بیشترین تئوری رهبری در طول دو دهه گذشته بوده است، زیرا یک دیدگاه قانع‌کننده را بیان می‌کند، اهداف روشنی ارائه می‌دهد و پشتیبانی و تحریک مورد نیاز کار را برای پیروان فراهم می‌کند. ثابت شده است که رهبری تحول‌گرا موفق‌ترین نوع رهبری است زیرا سطح بلوغ و ایده‌آل‌های پیروان را بالا می‌برد. تعاریف بسیاری از رهبری تحول‌آفرین ارائه شده است. رهبری تحول‌آفرین شامل ایجاد یک چشم‌انداز و تقویت احساس تعلق در یک سازمان است. همچنین در مورد چگونگی تصور رهبران از سناریوهای آینده برای سازمان‌های خود و کمک به کارکنان در بهبود اعتماد به نفس خود با تحقق پتانسیل‌های خود، برقراری ارتباط و قابل دستیابی، شناسایی نیازها و همکاری در جهت آن‌ها استفاده می‌شود (سویفان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

رهبری تحول‌گرا یک رفتار رهبری است که پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا از منافع شخصی خود برای منافع جمعی سازمان خود فراتر روند و «به پیروان کمک کنند تا با توجه به نیازهای فردی، به تمام توانایی خود دست پیدا کنند». هارتوگ و همکاران (۱۹۹۹)، اظهار داشتند که شواهد تجربی زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا نسبت به سایر مدل‌های رهبری مؤثرتر است. رهبری تحول‌گرا با فرهنگ‌های سازمانی که رهبران و پیروان اهداف، چشم‌اندازها و ارزش‌ها با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، رابطه مثبت دارد. با این حال، مدل رهبری تحول‌گرا در کار اجتماعی نسبتاً جدید است و تنها معدود مطالعات تجربی اثربخشی رهبری در کار اجتماعی و سازمان‌های خدمات انسانی را نشان داده است. کایز (۱۹۹۳)، ارتباط بین الگوی رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی کارکنان را بررسی کرد. این مطالعه نشان داد که دو متغیر با همبستگی معنی‌داری و مثبت دارند. مری (۲۰۰۵)، نیز نشان داد که رهبری تحول‌گرا با نتایج مثبت رهبری در سازمان‌های

1. Siangchokyo

2. Suifan

خدمات انسانی مرتبط است (پارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رهبران استثنایی می‌توانند با شرایطی روبرو شوند که آنها نمی‌توانند کنترل کنند، اما نتیجه می‌تواند تأثیر فوق‌العاده‌ای در موفقیت گروه داشته باشد. یک نمونه وقتی اتفاق می‌افتد که رهبران سازمانی بودجه‌ای را که از عملکردهای گروه بحرانی پشتیبانی می‌کند، از دست می‌دهند که در نهایت به ناکامی در اهداف پروژه می‌رسد. نمونه دیگر ممکن است. رهبر همچنین باید بر مسئولیت و تعهد در دفاع از هویت گروه تأکید کند. علاوه بر این، او مشترکات بیشتری را در این گروه ایجاد می‌کند و همچنین تلاش لازم را برای مشاهده کردن نقش رهبری انجام می‌دهد. رهبر بودن فراتر از مدیریت داخلی است، وظیفه هویت گروهی و نمایندگی را نیز شامل می‌شود. اگر یک رهبر ناتوان یا مایل به دفاع از اعضای خود نباشد، مطمئناً اعتماد به نفس در گروه کاهش خواهد یافت (مک‌اینرنی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). رهبری تحول‌گرا در چهار بعد تئوریزه می‌شود:

(۱) نفوذ آرمانی؛ نفوذ آرمانی رفتارها و نگرش‌های کاریزماتیک را که پیروان آن‌ها را با رهبران مرتبط می‌دانند، توصیف می‌کند.

(۲) انگیزه الهام بخش؛ انگیزه الهام بخش درجه‌ای است که یک رهبر، بینشی را ترغیب می‌کند که پیروان را القاء می‌کند. رهبران با انگیزه الهام‌بخش، دیدگاه‌های خود را در سازمان خود به اشتراک می‌گذارند و پیروان را به ایجاد اعتماد به نفس و تعهد نسبت به دیدگاه‌های خود انگیزه می‌دهند.

(۳) ترغیب ذهنی؛ ترغیب ذهنی درجه‌ای است که اقدامات رهبر، پیروان را به فکر خلاقیت و خطرات می‌اندازد. پیروان تشویق می‌شوند که خلاق و مبتکر باشند و از اعتقادات و ارزش‌های گذشته خود دور شوند.

(۴) ملاحظات فردی؛ ملاحظات فردی درجه‌ای است که رهبران به نیازها و دغدغه‌های پیروان فردی می‌پردازند و سپس به آن‌ها برای پیشرفت خود کمک می‌کنند. این مربوط به محیط حمایتی است (پارک، ۲۰۱۹).

## تسهیم دانش

اشتراک دانش به عنوان مهم‌ترین سازه مدیریت دانش شناخته شده است. به اشتراک گذاشتن دانش به عنوان ویژگی مهم یک سازمان موفق در حال افزایش است. مشخص شده که به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان تأثیر گسترده‌ای بر عملکرد هر دو سازمان بخش خصوصی و دولتی دارد. مطالعه نشان داده است که بیشتر محققان بر نقش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های بخش خصوصی متمرکز شده‌اند. محققان دیگر معتقدند که نقش اشتراک دانش در سازمان‌های بخش دولتی هنوز مورد توجه محققان قرار نگرفته است. به اشتراک‌گذاری دانش، اهداف مثبت کارکنان برای اشتراک دانش با همکاران‌شان توصیف شده است. برخی دیگر از محققان به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان روشی توضیح داده‌اند که از طریق آن دانش (اطلاعات، تخصص و شایستگی‌ها) در بین کارمندان، خانواده‌ها، دوستان، جوامع و سازمان‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود. علاوه بر این، به اشتراک‌گذاری دانش به ایجاد اطلاعات و وظیفه، ارائه راه‌حل‌های بهینه برای حل

1. Park

2. McInerney

مسائل سازمانی و اجرای سیاست‌ها، توسعه ایده‌های جدید و تسهیل هماهنگی بین همکاران و سرپرستان اشاره دارد. در زمینه پیشرفت فناوری و راهبردهای رقابتی، اشتراک دانش برای ایجاد تغییرات جدید در سازمان سودمند خواهد بود. مدیریت دانش در ایجاد، مدیریت و به اشتراک‌گذاری دانش برای حل مسائل سازمانی یعنی مقاومت در برابر اجرای تحول سازمانی، سطح پایین مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی و عدم آگاهی در مورد مزایای تغییر سازمانی متمرکز شده است. اشتراک دانش می‌تواند مهارت‌های شایستگی را ارتقا بخشد و کارکنان را قادر سازد که به تحولات سازمانی پاسخ مثبت دهند. مفهوم اشتراک دانش از سه نظریه مشهور مشتق شده است: نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، نظریه اقدام منطقی و نظریه تبادل اجتماعی. تئوری رفتار برنامه‌ریزی‌شده تمرکز بر نکات کارکنان برای انجام یک رفتار خاص داده شده برای تقویت شیوه‌های اشتراک دانش در سازمان‌ها است، در حالی که تئوری عملکرد استدلالی، اهداف کارمندان را برای به اشتراک گذاشتن دانش خود توضیح می‌دهد، که می‌تواند از طریق عوامل مختلف انگیزشی افزایش یابد. در همین راستا، محققان اظهار داشتند که ایجاد دانش، اشتراک و کاربرد آنها می‌تواند مزایای مختلفی از قبیل تولید ایده، نوآوری مداوم و تسریع در پیشرفت فناوری، مشاغل و تغییرات اجتماعی ارائه دهد (اسلم و همکاران، ۲۰۱۷). انتقال شامل تبادل اطلاعات به صورت متمرکز و هدفمند، از یک ارسال‌کننده به یک دریافت‌کننده است. این فرآیند باعث می‌شود تا نوآوری تسهیل شده، آموزش بصورت گروهی انجام شده و مشکلات از طریق تشریح مساعی رفع شوند (صالحی، ۱۳۹۶).

## خلاقیت

خلاقیت عبارت از آن دسته از فرآیندهای ذهنی که به راه حل‌ها، ایده‌ها، مفهوم‌سازی‌ها، اشکال هنری و نظریه‌های منحصر به فرد و جدید منجر می‌شود. تورنس خلاقیت را فرآیند حس کردن مشکلات، شکاف در اطلاعات و عناصر گم شده، حدس‌زدن و فرضیه‌ساختن در مورد این نواقص، ارزیابی و آزمودن این حدس‌ها و فرضیه‌ها، تجدیدنظر کردن و دوباره آزمودن آنها و بالاخره انتقال نتایج می‌داند (نیک‌پی و زندکریمی، ۱۳۹۷). خلاقیت، موتور نوآوری است. اساس و عصاره خلاقیت، ترکیب و تلفیق دو یا چند فکر و ایده است برای رسیدن به ایده‌ای کاملاً جدید. خلاقیت طرفدار و نتیجه ذهن آماده است و اغلب نتیجه نارضایتی فرد از وضعیت موجود است. خلاقیت هم به فرد و هم به محیط او بستگی دارد (فتاحی و صادقی، ۱۳۹۴).

خلاقیت توانایی کاربرد دانش برای حل مساله است. در سطح سازمانی می‌توان مفهوم خلاقیت را به عنوان تولید ایده‌های نوین، ارزشمند و مفید برای محصولات، فرایندها، از سوی افراد یا گروه‌ها در یک محیط سازمانی خاص تعریف کرد و نوآوری را به صورت عملی کردن اقدام یا ایده‌ای جدید و احتمالاً برطرف‌کننده یک مشکل تعریف کرد که باعث تغییر نیز می‌شود (درگاهی و همکاران، ۱۳۹۷). در تعریف کلاسیک خلاقیت به توانایی ایجاد ایده‌های جدید و مفید اشاره دارد و خلاقیت فردی به میزان زیادی به ویژگی‌های شناختی فرد بستگی دارد و به معنی شناخت درونی فرد تعریف می‌شود.

در بخش سازمانی، خلاقیت کارکنان تحت تأثیر بسیاری از عوامل مانند ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فرهنگ‌سازی، دسترسی به منابع، ساختار شبکه‌های اجتماعی، سبک رهبری و نظارت و محیط‌های حمایتی قرار گرفته است (هونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مطالعه‌ای که باقری و همکاران (۲۰۱۳)، انجام دادند آنها دریافتند که مشارکت کارکنان به طور مستقیم با رفتار نوآورانه کارکنان ارتباط دارد. آنها توصیه می‌کنند که مدیران باید میزان مشارکت نیروی کار خود را اندازه‌گیری کنند زیرا تعامل عامل اصلی رفتار نوآورانه است. کارکنان مشارکتی مولدتر هستند و تلاش می‌کنند روش‌های نوآورانه‌ای را برای برآورده شدن نتایج مورد نیاز اعمال کنند. این بدان معنی است که کارکنان مشارکتی از کار و وظایف خود لذت می‌برند، که باعث می‌شود آنها خلاقانه فکر کنند و حتی در موقعیت‌های نامعلومی پیشرفت کنند (نبیل اسماعیل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

### پیشینه تجربی

قاسمی روشناوند و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی که در بین ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی انجام شد به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. مدیران ادارات ورزش و جوانان چنانچه به دنبال جو سازمانی صمیمی و در پی آن بروز خلاقیت کارکنان خود هستند؛ بهتر است سبک رهبری تحول‌گرا را سرلوحه کار خود قرار دهند.

شیخ‌علیزاده هریس و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که بین مؤلفه‌های نوآوری، حمایت، کنترل، هویت، سیستم پاداش و الگوهای ارتباطی با خلاقیت مدیران سازمان‌های ورزشی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. آن‌ها نشان دادند مدیرانی که خلاقیت بالایی دارند، بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند که حاکی از ارتباط خلاقیت با سبک رهبری تحول‌گرا دارد و مدیران خلاق به دنبال ایجاد تحول در سازمان خواهند بود؛ همچنین رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر را بر بازده کاری داشته و این سبک، باعث جو مناسب برای تغییر در سازمان می‌شوند و بصیرت، خصوصیات آرمانی، محرک‌های ذهنی، انگیزش الهامی، تفکر قالبی و رفتار اثربخش به ترتیب دارای بالاترین ارتباط با سطح خلاقیت فردی دارند.

هتان و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که میزان خلاقیت کارکنان بستگی به سطح یادگیری سازمانی در شرکت‌های صنعتی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه‌ای مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت، بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی و بین خلاقیت سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد.

میرشا و میرسا (۲۰۱۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سبک‌های رهبری کارآفرین بر روی وظایف کاری بالاتر اثر می‌گذارد. رهبری کارآفرینانه بیشترین عملکرد را از زیر دستان به دست می‌آورد چون آن‌ها قادرند به زیردستان الهام بدهند تا قابلیت‌های خود را به سوی موقت بالا ببرند و مهارت حل مشکلات، نوآوری زیردستان را تکامل می‌بخشند.

گویترز و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که وقتی که رهبران، پیروان را در مسئله خودشان حمایت می‌کند و آنها را با شیوه‌های حل مسائل مجهز می‌کنند، در آن صورت کارکنان برای درگیر کردن خودشان در فعالیت‌های

جدید، ترغیب می‌شوند. آن‌ها متوجه شدند که کارکنان بیشتر خود را در فعالیتهای خلاقانه قرار می‌دهند، البته زمانی که حالت حمایتی سرپرستانه بگیرند. در ایران رهبری تحول‌آفرین روابط شخصی را با پیروانشان برقرار می‌کنند و آن سوی موافقت‌نامه‌ها و قراردادهای می‌روند تا کارشان را بهتر انجام دهند.

نبیل اسماعیل و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به این نتایج دست‌یافتند که اندازه سازمان به طور معنی‌داری نقش واسطه‌ای در بین همه جنبه‌های رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی و کاریزما) با نوآوری سازمانی به جزء بعد نفوذ آرمانی ایفا می‌کند.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالبی که بیان شد، حال به بررسی فرضیات و مدل مفهومی پژوهش می‌پردازیم؛ در مدل ارائه شده متغیر رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل، تسهیم دانش به عنوان متغیر میانجی و متغیر خلاقیت کارکنان به عنوان متغیر وابسته معرفی شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق اساتید و رؤسای یگان‌های آموزشی و دانشکده‌ها، فرماندهان زیر مجموعه پشتیبانی و مدیران یگان‌های ستادی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) که تعداد آنها ۱۴۰ نفر می‌باشند و با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه را برابر با ۱۰۳ نفر جامعه آماری در نظر گرفته‌شده و روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع تصادفی ساده می‌باشد. در این قسمت به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه‌ای برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌ای استاندارد استخراج شد و در طیف لیکرت سنجیده شده است. داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق آزمون‌های آماری از جمله آزمون کلموگروف - اسمیرینوف و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نرم افزارهای مورد استفاده در این تحقیق نرم افزار پی ال اس و اس پی اس می‌باشد. برای سنجش روایی سوالات از روش روایی محتوا و برای

پایایی از آزمون کرونباخ استفاده شده (پایایی کلیه سوالات، ۰/۹۰۱) استفاده شده است. روایی همگرا در روش مبتنی بر واریانس، براساس میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سنجیده می‌شود. روایی واگرا نشان دهنده میزان تفاوت یک سازه با سازه‌های دیگر است. در رویکرد مبتنی بر واریانس دو معیار کلی برای ارزیابی روایی واگرا وجود دارد. معیار فورنر لارکر به مقایسه مجذور AVE متغیرهای پنهان با مقادیر همبستگی آن‌ها می‌پردازد. شرط احراز روایی واگرا براساس این معیار، بزرگتر بودن مقدار مجذور AVE از تمام ضرایب همبستگی یک متغیر است. منطق این معیار چنین است که واریانس تبیین شده یک متغیر پنهان بوسیله متغیرهای مشاهده شده‌اش بایستی بیش از میزان همبستگی آن با سایر متغیرهای پنهان باشد. پایایی ترکیبی (CR)، یک معیار دیگر برای ارزیابی پایایی مدل اندازه‌گیری است که برخلاف آلفای کرونباخ بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده را برابر فرض نمی‌کند. این معیار نسبتی از مجموع مقادیر بارهای عاملی متغیرهای پنهان به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا است. مقدار این ضریب نیز بین ۰ تا ۱ متغیر است و حداقل مقدار قابل قبول برای آن ۰/۵ توصیه شده است. نتایج تحلیل بررسی برازش مدل بیرونی در جدول‌های (۱ تا ۳) نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر از حداقل مقدار قابل قبول بالاتر است و در وضعیت مطلوب قرار دارد.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

| متغیر            | Cronbach's $\alpha > 0.7$ | CR > 0.7 |
|------------------|---------------------------|----------|
| تسهیم دانش       | ۰.۸۶۰                     | ۰.۸۹۱    |
| خلاقیت کارکنان   | ۰.۸۴۵                     | ۰.۸۷۸    |
| رهبری تحول آفرین | ۰.۸۸۵                     | ۰.۹۰۵    |

به منظور برآورد روایی پرسش‌نامه از روایی صوری و محتوایی استفاده شد و با توجه به اینکه از پرسش‌نامه‌های استاندارد در این زمینه استفاده شد، روایی صوری و محتوایی آن‌ها مورد تایید قرار گرفت. همچنین در این پژوهش از روایی همگرا (AVE) و واگرا برای تایید روایی سازه استفاده شده است. نتایج بررسی روایی همگرا (AVE) یامیانگین واریانس استخراج شده در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقادیر روایی همگرا

| متغیر            | AVE > 0.5 | نتیجه |
|------------------|-----------|-------|
| تسهیم دانش       | ۰.۵۸۱     | تایید |
| خلاقیت کارکنان   | ۰.۵۲۲     | تایید |
| رهبری تحول آفرین | ۰.۵۶۸     | تایید |

در جدول شماره ۳ نیز نتایج روایی واگرا ارائه شده است، برای بررسی روایی واگرا ابتدا مقادیر جذر AVE را محاسبه کرده و این مقادیر باید روی قطر ماتریس همبستگی از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگتر باشد که نشان دهنده مناسب بودن روایی واگرایی مدل می‌باشد.

جدول ۳. نتایج روایی واگرا

| نتیجه            | تسهیم دانش | خلاصیت کارکنان | رهبری تحول آفرین |
|------------------|------------|----------------|------------------|
| تسهیم دانش       | 0.762      |                |                  |
| خلاصیت کارکنان   | 0.674      | 0.722          |                  |
| رهبری تحول آفرین | 0.670      | 0.530          | 0.753            |

مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر از مقدار همبستگی میان متغیرهای مکنون بیشتر است از این رو میتوان گفت که در مدل فوق، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با سوالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

### یافته‌های پژوهش

همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر بدست آمده برای پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ است که نشان دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. این شاخص‌ها از طریق بررسی همبستگی درونی با بارهای عاملی بین معرف‌ها در مورد پایایی همزمان متغیرها نتیجه می‌شوند.

جدول ۴. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر          | تعداد | میانگین | انحراف معیار | کمترین | بیشترین |
|----------------|-------|---------|--------------|--------|---------|
| رهبری تحول گرا | ۱۰۳   | ۳.۱۵۸   | ۰.۸۱۶        | ۱.۱۸   | ۴.۸۲    |
| خلاصیت کارکنان | ۱۰۳   | ۳.۳۵۲   | ۰.۶۲۵        | ۱.۶۰   | ۵.۰۰    |
| تسهیم دانش     | ۱۰۳   | ۳.۴۴۵   | ۰.۷۸۳        | ۱.۲۲   | ۴.۸۹    |

قبل از بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش نوع توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون‌ها کلموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفته شده است. جدول شماره ۴ نتایج این آزمون برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

| متغیر          | سطح معناداری | نتیجه    |
|----------------|--------------|----------|
| رهبری تحول گرا | ۰.۰۰۵        | غیرنرمال |
| خلاصیت کارکنان | ۰.۰۰۱        | غیرنرمال |
| تسهیم دانش     | ۰.۰۰۳        | غیرنرمال |

مقدار سطح معناداری آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۵٪ است. بنابراین فرض صفر رد می‌شود یا به عبارت دیگر توزیع متغیرهای پژوهش غیر نرمال می‌باشد. بنابراین، داده‌های پژوهش غیر نرمال می‌باشد. در نتیجه برای تایید یا رد فرضیه از PLS و آزمون‌های ناپارامتریک استفاده خواهد شد.

### برازش مدل

برای بررسی مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF محاسبه شده است. GOF نشان‌دهنده کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل ساختاری است. مثبت بودن شاخص نیکویی برازش GOF برازش کلی مدل را نشان می‌دهد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

در این مدل Communality از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرها و برای محاسبه  $R^2$  نیز از میانگین متغیرهای وابسته در نظر گرفته و مقادیر میانگین آن‌ها را محاسبه کرد.

جدول ۶. شاخص‌های متغیرهای مکنون

| Communality | R2    | متغیرها          |
|-------------|-------|------------------|
| ۰.۳۴۶       | ۰.۴۴۸ | تسهیم دانش       |
| ۰.۲۹۴       | ۰.۴۶۲ | خلاقیت کارکنان   |
| ۰.۳۵۳       | -     | رهبری تحول آفرین |
| ۰.۳۳۱       | ۰.۴۵۵ | میانگین          |

$$GOF = \sqrt{0.455 \times 0.331} = 0.388$$

مثبت بودن شاخص نیکویی برازش که دارای مقدار ۰/۳۸۸ است، برازش کلی مدل را نشان می‌دهد و بیانگر مناسب و کیفیت مدل ارائه شده است.

از آزمون‌های دیگر ارزیابی کیفیت مدل اندازه‌گیری و ساختاری دو شاخص اشتراک یا روایی متقاطع (CvCom) و شاخص اعتبار حشو یا افزونگی (Cv Red) می‌باشد.

#### شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CvCom): این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای

مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. برای بررسی کل مدل اندازه‌گیری میانگین این شاخص محاسبه می‌شود و چنانچه مثبت باشد، کل مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار است. همچنین سه مقدار ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ برای شاخص CvCom به ترتیب میزان کیفیت کم، متوسط و زیاد را برای مدل اندازه‌گیری ارائه می‌دهند.

#### شاخص افزونگی (CV Red): در آزمون کیفیت مدل ساختاری یا شاخص افزونگی مقادیر بالای صفر نشان-

دهنده توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن می‌باشد و مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ به ترتیب میزان ضعیف،



متوسط و قوی بودن پیش‌بینی کردن مدل ساختاری را ارائه می‌دهند. مقادیر به دست آمده از این شاخص نشان می‌دهد که برای متغیرهای این مدل، مقدار این شاخص، مطلوب و قوی بوده است.

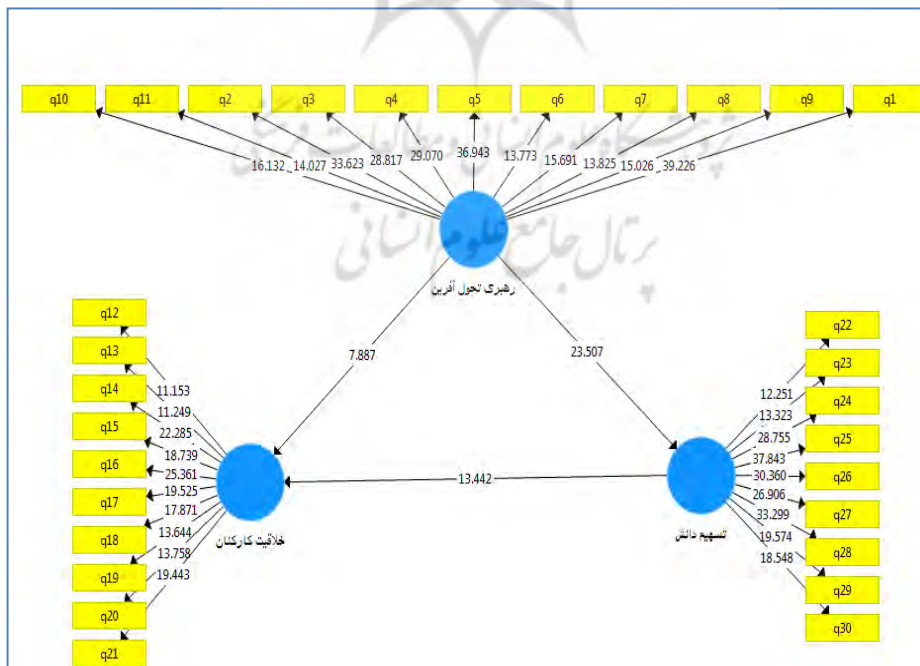
جدول ۷. نتایج آزمون کیفیت مدل اندازه گیری و ساختاری

| CV Red    | CV Com    |                  |
|-----------|-----------|------------------|
| 1-SSE/SSO | 1-SSE/SSO |                  |
| ۰.۱۹۶     | ۰.۳۴۶     | تسهیم دانش       |
| ۰.۱۷۴     | ۰.۲۹۴     | خلاقیت کارکنان   |
| -         | ۰.۳۵۳     | رهبری تحول آفرین |
| ۰.۱۸۵     | ۰.۳۳۱     | میانگین          |

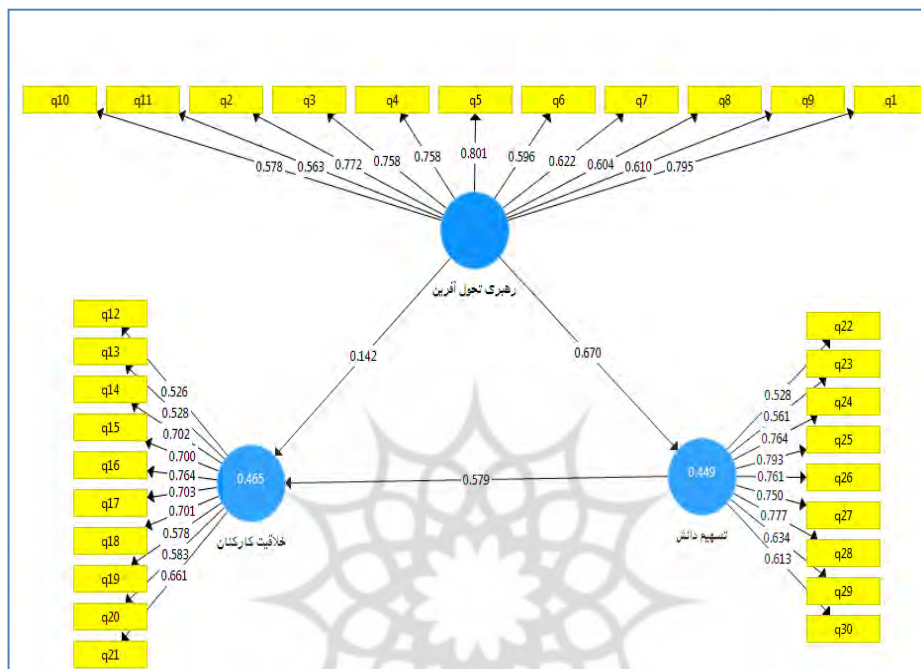
نتایج حاصل از این آزمون جدول (۷) نشان می‌دهد که شاخص اشتراک با روایی متقاطع برای مدل پژوهش برابر با (۰.۳۳۱) و شاخص افزونگی برای مدل پژوهش برابر با (۰.۱۸۵) بدست آمده است، که این مقدار بیانگر کیفیت مطلوب مدل ارائه شده است.

### بررسی فرضیات پژوهش

در این پژوهش برای بررسی تأثیر متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار Smart-PLS و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. به این منظور مدل در دو حالت استاندارد و معناداری مورد بررسی قرار گرفته شده است.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار در حالت معناداری



شکل ۳. خروجی نرم افزار در حالت استاندارد

### نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش شامل ۵ فرضیه می باشد که در ادامه ضمن بیان فرضیه ها، براساس یافته های تحقیق، هر فرضیه به صورت مجزا مورد بررسی قرار می گیرد و نتایج مربوطه ارائه می گردد. بر این اساس در سطح اطمینان ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره تی ۱،۹۶، ۱،۶۴ و ۲،۵۸ مقایسه می شود. همچنین ضریب مسیر برای میزان شدت تأثیر بین متغیرها را اندازه گیری می شود، کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ خوب، بالای ۰/۶ قوی مقایسه می شود. از آنجایی که ضرایب معناداری میان متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ می باشد باید ضرایب معناداری آماره تی بالاتر از قدر مطلق مثبت منفی ۱،۹۶ باشد. در این صورت می توان فرضیه صفر مبنی بر عدم تأثیر گذاری را مردود دانست و فرضیه یک را مبنی بر تأثیر گذاری بین دو متغیر را تأیید کرد با توجه به توضیحاتی که داده شد، تک تک فرضیات را مورد بررسی قرار می دهیم:

## فرضیه اول: رهبری تحول آفرین بر تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) تاثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه فوق تأیید می‌گردد؛ زیرا با توجه به مقدار آماره  $t$  که ۲۳.۵۰ ارائه شده مشخص است که این مقدار از ۱.۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد و همچنین سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۰۰ می‌باشد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با ۰.۶۷ است. نتایج ما نیز هم راستا با نتایج رستگار و مقصود، رضایی دیزگاه و زارعی و حیدری می‌باشند. پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها با انتصاب مدیرانی در رده‌های ستادی و اجرایی سازمان که آشنا به راهبردهای خود مدیریتی و سبک‌های رهبری تحول آفرین باشند. بتواند تسهیم دانش را در شرکت به طور گسترده بسط و توسعه دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود که کارکنان خود آموزش دهند در هنگام برخورد با چالش، شرایط سازمانی را درک کنند و با در ارائه راه حل‌ها به مدیران و همکاران خود کمک کنند و به سرعت خود را با محیط تطبیق داده و وضعیت موجود را درک کنند و نقاط ضعف را شناسایی کرده و در جهت از بین بردن نقاط ضعف راهکارهای که می‌تواند در بهبود کیفیت شرکت کمک کنند با مدیران و سرپرستان خود در میان بگذارند.

## فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) تاثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه فوق تأیید می‌گردد؛ زیرا با توجه به مقدار آماره  $t$  که ۱۳.۴۴ ارائه شده مشخص است که این مقدار از ۱.۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد و همچنین سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۰۰ می‌باشد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با ۰.۵۷۹ است. نتایج ما نیز هم راستا با نتایج پورکریمی و همکاران، خوش اخلاق و شفیع زاده، نجفی و عباسی منزه می‌باشند. پیشنهاد می‌شود مدیران، کارکنان را تشویق کنند به جای توجه به نقاط ضعف، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و برای تقویت نقاط قوت کارکنان و شکوفایی استعداد آنان سرمایه‌گذاری کنند و به آنان نسبت به عملکردشان بازخورد مؤثر دهند و در تعامل با آنها فنون شوند مؤثر را به کار گیرند. آن‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهند تا باعث ایجاد انگیز بیشتر در جهت بهتر انجام دادن کارها شوند و باعث شوند کارکنان به نتیجه کار تیمی متعهد بمانند. همچنین وجود اطلاعات غنی و نگرش درست به اهداف، یک هدف اصلی واضح و روشن فرایند انتخاب یک استراتژی سازمانی را در جهت منعطف بودن سازمان ساده تر می‌کند و همچنین رسالت و مأموریت شرکت را به کارکنان خود توجیه کرده و استراتژی‌های شرکت تدوین کرده در راستای آن حرکت کنند.

## فرضیه سوم: تسهیم دانش بر خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) تاثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه فوق تأیید می‌گردد؛ زیرا با توجه به مقدار آماره  $t$  که ۱۳.۴۴ ارائه شده مشخص است که این مقدار از ۱.۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد و همچنین سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۰ می‌باشد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با ۰.۵۷۹ است. نتایج ما نیز هم راستا با نتایج احمدی زهرانی و کریمی، طیبی شیرمرد و میرزایی می‌باشند. مدیران سازمان‌ها باید توجه بیشتری به تحقیقات دانش‌بنیان برای ارتقای توانمندی‌های خود و افزایش مزیت رقابتی داشته باشند. لازمه چنین موردی اکتفا نکردن به داشته‌های امروز و تلاش برای به دست آوردن دانش‌های نوین است و برای کارکنان جلساتی برای آشنایی با روش‌های جدید و نوآورانه ارائه خدمات با توجه به سطح تحصیلات و رده سازمانی بصورت تیمی از همکاران تشکیل گردد.

## فرضیه چهارم: رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق تسهیم دانش در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) تاثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده، فرضیه فوق تأیید می‌گردد زیرا مقدار  $z$ -value برابر با (۱۱.۶۳۳) کسب شده که این مقدار بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد که بیانگر تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق تسهیم دانش می‌باشد. بنابراین این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج ما نیز هم راستا با نتایج خوش اخلاق و شفیع زاده می‌باشد. مدیران باید جوی در شرکت حاکم کنند که کارکنان اطمینان حاصل کنند که به پیشنهادهای مؤثر و نوآورانه پاسخ مناسبی داده می‌شود. یکی از راه‌های به وجود آوردن این جو حمایت آشکار مدیریت سازمان از پیشنهادهای ارائه شده است. همچنین پیشنهاد می‌شود، مدیران و سرپرستان چشم اندازه‌های شرکت را در رسیدن به اهداف شرکت در نظر بگیرند و قبل از تصمیم‌گیری، از نظرات و پیشنهادات همکاران و کارکنان شرکت استفاده کنند و بهترین ایده و نظر را انتخاب کرده و نقشه راه قرار دهند و همواره از دیگران و کارکنان خود جویا محیط کاری سازمان و بیرون سازمان باشند و اتفاقات قابل پیش‌بینی نیستند را در نظر گرفته و در صورت برخورد با چالش‌های شرکت غافلگیر نشوند.

## محدودیت‌های پژوهش

هر تحقیقی در مسیر اجرا از طراحی تا پیاده‌سازی با مشکلاتی مواجه است که این مشکلات، بسته به موضوع، روش گردآوری داده‌ها و سایر ابعاد پژوهش متفاوت خواهد بود. در واقع مشکلات در فطرت پژوهش است. در ادامه به ذکر چند نمونه از این مشکلات می‌پردازیم؛ اما محدودیت‌های که تحقیق ما با آن مواجه بود و محققان آتی باید با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها در سایر جوامع در نظر بگیرند عبارتند از:

**محدودیت مدل:** در این پژوهش فقط از مدل محقق ساخته استفاده شده است که ممکن است برخی از متغیرهای مؤثر و پیشران مورد بررسی قرار نگرفته باشد.

**محدودیت مکانی:** در این تحقیق صرفاً اساتید و رؤسای یگان‌های آموزشی و دانشکده‌ها، فرماندهان زیر مجموعه پشتیبانی و مدیران یگان‌های ستادی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) مورد بررسی قرار گرفت که این امر می‌تواند در تعمیم نتایج تحقیق به سایر سازمان‌ها مشکل‌ساز شود.

برای جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق حاضر از روش مقطعی استفاده شده است. به عبارت دیگر، داده‌ها در یک مقطع از زمانی (سه ماه)، از نمونه آماری جمع‌آوری شده است. از آنجایی که فعالیت‌های سازمان‌ها در گذر زمان تغییر می‌کند، به نظر می‌رسد که بررسی آن بر اساس روش طولی نتایج ارزشمندی را ارائه خواهد داد.

### منابع

- بیدار، علی، رضا، جعفری، محمدرضا، محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا). منابع انسانی ناجا، ۱۳ (۵۵)، ۶۳-۸۱.
- پورکریمی، جواد، همایونی دمیچی، امین، فکور، رضا، نجف پور، یونس. (۱۴۰۰). بررسی اثر میانجی خلاقیت سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۳)، ۱۵۳-۱۸۲.
- خوش اخلاق، علی، شفیع زاده، حمید. (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۰ (۲)، ۶۵-۹۰.
- درگاهی حسین، اسدی صدیقه، احمدی بتول، محمودی محمود. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران. بیمارستان. ۱۳۹۷؛ ۱۷ (۱): ۹۷-۱۰۸.
- رستگار، عباسعلی، مقصودی، طاهره. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵ (۸۰)، ۱۵۷-۱۸۲.
- رستمی، رها، سالاری، تکتم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی توس مشهد). فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، ص ۸۴-۷۰.
- رضایی دیزگاه، مراد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تسهیم دانش با تأکید بر نقش میانجی عدالت سازمانی کارکنان شرکت مخابرات شهرستان رشت. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲ (۲)، ۸۳-۹۴.
- زارعی، زهرا، حیدری، مرضیه. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری معتبر بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تسهیم دانش. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹ (۴)، ۱۶۱-۱۹۲.

شیخعلی زاده هریس، محبوب، تجاری، فرشاد، پیرعلایی، الهه. (۱۳۹۰). برآورد میزان خلاقیت از فرهنگ سازمانی در مدیران سازمان‌های ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی، ۳(۱۱)، ۹۹-۱۱۷.

صالحی، فاطمه. (۱۳۹۶). تبیین نقش حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش واسطه ای تسهیم دانش در شرکت زرین غزال. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان فارس، مرکز پیام نور شیراز.

طیبی شیرمرد، مهدی، میرزایی، نورالدین. (۱۳۹۶). رابطه مؤلفه‌های خلاقیت با استقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه: کارکنان سازمان تامین اجتماعی). خنثامشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۱) (پیاپی ۲۵ بهار ۱۳۹۶)، ۸۵-۹۲.

فتاحی، مجید و قاسم صادقی (۱۳۹۴). تأثیر نوآوری و خلاقیت بر بازاریابی رابطه مند و عملکرد سازمان ها، کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی، تهران، موسسه سرآمد همایش کارین.

مطلبی ورکانی، ابوطالب، متاجی، رویا، علیمحمد پور، علی. (۱۳۹۷). تأثیر سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش. مدیریت بهره‌وری، ۱۲(۲) (۴۵ تابستان)، ۹۳-۱۱۳.

نجفی، امیر، عباسی منزله، صدیقه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و مدل‌سازی روابط بین آن‌ها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۱(۵۸)، ۷۳-۱۰۰.

نیک پی، ایرج، زندکریمی، مریم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸(۲)، ۲۲۹-۲۶۴.

Aslam, u, Muqadas, f, Imran, m, Rahman, u. Ilyas, m, (2017). «Exploring the sources and role of knowledge sharing to overcome the challenges of organizational change implementation», *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2017-1189>.

Hatane, s; Siagian, H; Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(), 1152-1159. doi:10.1016/j.sbspro.2017.02.171

Hong, J, Hou, B, Zhu, K, Marinova, D, (2018), Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity, *Chinese Management Studies*.

Janousek, l. (2019). Organizational Collaboration. *Administration, Public Policy, and Governance*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9>

KAKKURI, p. (2017). Transformational leadership and leading creativity. University of Oulu, Oulu Business School.

Liphadzi, M.; Aigbavboa, C.O.; Thwala, W.D. (2017). A Theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management. *Procedia Engineering*, 196(), 478-482. doi:10.1016/j.proeng.2017.07.227

McInerney, c. Finn, c. (2019). Leadership Challenges in Civic Engagement. . *Administration, Public Policy, and Governance*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9>.

- Mishra,P;Misra,Rajnish,K.(2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. *Procedia Computer Science*, 122(), 71–78. doi:10.1016/j.procs.2017.11.343
- Nabil Ismail, H, Iqbal, A, Nasr, L,(2018), Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity, *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- NURUL ICHSAN,R.NASUTION,L.SINAGA,S. MARWAN,D.(2021).The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 258-264. doi: 10.47750/cibg.2021.27.02.032.
- Otto,o.(2018) «Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance», *International Journal of Law and Management*, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>.
- Park,t, Pierce, b,(2019). Impacts of Transformational Leadership on Turnover Intention of Child Welfare Workers, *Children and Youth Services Review* (2019), doi:<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624>.
- Ridlwan,M. Alfia Purwandari,D. Yanuar Rahmat Syah,T.(2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>
- Siangchokyoo, n, Klinger, r, D. Champion, e. (2019). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda, *The Leadership Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>.
- Suifan, s, Abdallah, a, Janini, m , (2018) «The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support», *Management Research Review*, Vol. 41 Issue: 1, pp.113-132, <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>.