



# The Impact of Authentic Leadership on Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Social Capital (Case Study: Staff at University of Kashan)

Hamed Hadian<sup>1</sup> , Hamid Rahimi<sup>2\*</sup> 

<sup>1</sup>MA Student of Educational Management, Department of Education, Faculty of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran.

<sup>2</sup>Associate Professor, Department of Education, Faculty of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran.

## ARTICLE INFO

### Article Type:

Original Research

**Received:** 03.08.2021

**Revised:** 09.01.2021

**Accepted:** 11.02.2021

### Keyword:

Authentic Leadership  
Organizational Innovation  
Knowledge Sharing  
Social Capital

### \*Corresponding Author:

Hamid Rahimi

### Email:

[dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir](mailto:dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir)

## ABSTRACT

Research has shown that variables such as authentic leadership, knowledge sharing and social capital among employees can play an effective role in increasing organizational innovation. Thus, this research examines the impact of authentic leadership on organizational innovation with mediating role of knowledge sharing and social capital among staff of the University of Kashan. The present study was a causal study and statistical population consisted of all staff and managers at University of Kashan (N=377) using Cochran's Formula and simple randomized sampling, where 229 participants were selected as the sample. To collect data, the four questionnaires of authentic leadership, organizational innovation, knowledge sharing and social capital were used. Questionnaire content and construction validity were confirmed through Cronbach's alpha coefficient, and the questionnaires' reliability were estimated equal to 0.79 for authentic leadership, 0.70 for organizational innovation, 0.98 for knowledge sharing and 0.90 for social capital. Data analyses were conducted at the two levels of descriptive and inferential statistics through statistical softwares. Findings showed that authentic leadership style, knowledge sharing and social capital had the capability of predicting organizational innovation among employees and the mediating role of social capital and knowledge sharing in the impact of authentic leadership on organizational innovation among employees was positive and significant.



---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### Introduction

In today's competitive world, in order to maintain survival and durability, organizations are always looking for new ways of working, using new methods and applying conditions through which they can increase the efforts and performance of their employees and at the same time improving efficiency, achieving the highest level of organizational effectiveness. Therefore, the organizational conditions require paying attention to the structures that can help the emergence of creative and innovative behaviors among the employees of the organizations. Studying the effective factors and investigating the relationship between several structures that can be effective factors on the productivity of organizations and help their growth and development will be among the undeniable requirements for the excellence of organizations. Knowing the factors affecting innovation in organizations, including in educational organizations and particularly in universities and higher education institutions, has helped to provide the necessary background for its growth, development and strengthening, and as a result led to greater creativity and innovation in the organization units. Considering that it is likely that structures such as authentic leadership style, the process of knowledge sharing and the development of social capital among employees play a significant role in improving organizational innovation and ultimately the competitive advantage of the organization, managers and presidents of universities and higher education institutions should seek to remove the obstacles and provide a foundation for the establishment of the above variables in their organizations. In addition, universities, as one of the custodian organizations of the science and knowledge in country, have to pay greater attention to different areas of leadership, the process of sharing knowledge and expanding social capital, in order to have a stronger presence in the domestic and international arenas. Research has shown that variables such as authentic leadership, knowledge sharing process and social capital among employees can play an effective role in increasing organizational innovation. Thus, the purpose of this research was the impact of authentic leadership on organizational innovation with mediating role of knowledge sharing and social capital among staff at University of Kashan.

### Methodology

The present study was a causal study and statistical population consisted of all staff and managers at University of Kashan (N=377) which by using the Cochran Formula and simple randomized sampling, 229 employees were chosen as the sample. In order to collect data, the four authentic leadership questionnaires of Walumbwa (2008), organizational innovation questionnaire of Esmail (2002), knowledge sharing questionnaire of Van den Hooff (2004) and social capital questionnaire (Nahapit, 1998) were used. Questionnaire content and construction validity were confirmed. Through confirmatory factor analysis, it was determined that in the variable of authentic leadership, the component of conscience with 0.96, in organizational innovation, the component of leadership innovation with 0.86, in social capital, the component of social belonging with 0.85, and in knowledge sharing, the component of knowledge gathering with 0.98 had the highest weight and factor loads. Through Cronbach alpha coefficient, questionnaire reliability was estimated to be equal to 0.79 for authentic leadership, 0.70 for organizational innovation, 0.98 for knowledge sharing and 0.90 for social capital. Data analyses were undertaken at two levels of

descriptive (frequency, percentage, mean and standard deviation) and inferential statistics (one sample t-test, regression, Sobel test & structural equation modeling) through statistical softwares such as SPSS version 26 and Amos Graphic version 6.

### **Results and discussion**

The results demonstrated that the mean of authentic leadership style in different dimensions was average, mean of organizational innovation in different dimensions was higher than average, mean of social capital in different dimensions was lower than average and mean of knowledge sharing in different dimensions was lower than average. Furthermore, the findings demonstrated that authentic leadership style, knowledge sharing and social capital had the ability to predict organizational innovation among employees, and the mediating role of social capital and knowledge sharing in the impact of authentic leadership on organizational innovation among employees was positive and significant.

### **Conclusion**

Based on the current research results, it is recommended that in order to promote organizational innovation, mechanisms such as encouraging new ideas and thoughts, providing freedom of action at work, creating a safe environment for testing new ideas, supporting practical research, reducing conflict between people, creating a safe environment to discuss new ideas and empower employees in the brainstorming process should be put in place. According to the results and positive effects of authentic leadership on increased organizational innovation, it is recommended that university managers, by using the authentic leadership style, create new facilities and facilities to implement new ideas, increase the work motivation of employees, change and evolve in the organizational structure for more participation. Creative and innovative people, giving greater freedom to employees to create ideas and supporting creative people, can help to develop and improve organizational creativity and innovation. In the field of knowledge sharing behavior, a knowledge management unit should be established in universities, knowledge-oriented and knowledge-seeking employees should be encouraged, an atmosphere of trust should be created in which knowledge-oriented employees are encouraged to transfer their knowledge to other colleagues, and an intimate and friendly atmosphere to create in the organization so that such interactions between members are increased and the exchange of information and knowledge between them becomes more extensive. In order to strengthen social capital, networking should be increased. The aspect of trust is one of the main elements of social capital, which is always subject to destruction due to its high sensitivity, and it is an element that forms social relations and other dimensions of social capital, and is the basis for participation, belonging and cohesion. From a theoretical point of view, it is recommended that the impact of authentic leadership on organizational innovation in other organizations be examined and to use other mediating variables such as innovative behavior, ethical climate, and quality of work life. It is also recommended that the antecedents and consequences of organizational innovation in universities and higher education institutions are investigated.



## تاثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی: نقش میانجی تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه کاشان)

حامد هادیان<sup>۱</sup>، حمید رحیمی<sup>۲\*</sup>

- ۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

تحقیقات نشان داده که متغیرهایی مانند رهبری اصیل، تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان می‌تواند نقش موثری در افزایش نوآوری سازمانی داشته باشد. لذا هدف پژوهش حاضر، تاثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی در بین کارکنان دانشگاه کاشان بود. پژوهش حاضر، از نوع مطالعات علی و جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران ستادی دانشگاه کاشان به تعداد ۳۷۷ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و به شیوه‌ی تصادفی ساده، ۲۳۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع آوری داده‌ها از چهار پرسشنامه‌ی رهبری اصیل، نوآوری سازمانی، تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی استفاده شد. روایی محتوایی و سازه پرسشنامه‌ها تایید شد. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه رهبری اصیل ۰/۷۹، نوآوری سازمانی ۰/۷۰، تسهیم دانش ۰/۹۸ و سرمایه‌ی اجتماعی ۰/۹۰ برآورد شد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. یافته‌ها نشان داد سبک رهبری اصیل، تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی قابلیت پیش‌بینی نوآوری سازمانی در بین کارکنان را دارند و نقش میانجی سرمایه‌ی اجتماعی و تسهیم دانش در تاثیر رهبری اصیل روی نوآوری سازمانی بین کارکنان، مثبت و معنادار شد.

### نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۸

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۱۱

### کلید واژگان:

رهبری اصیل  
نوآوری سازمانی  
تسهیم دانش  
سرمایه‌ی اجتماعی

\*نویسنده مسئول: حمید رحیمی

پست الکترونیکی:

[salimbahrami@semnan.ac.ir](mailto:salimbahrami@semnan.ac.ir)



## مقدمه

رسالت علمی و آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، ضرورت توجه دقیق به نوع و چگونگی ارائه خدمات دانشگاهی و همچنین توجه به شتاب حرکت مؤسسات آموزش عالی در راستای دستیابی به اهداف و حصول چشم اندازهای تعیین شده است. در این بین استفاده از فنون نوین اجرای وظایف سازمانی و توجه به پرورش خلاقیت و نوآوری در کارکنان سازمان و بررسی راه‌ها و شیوه‌های افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان نیز دارای نقش حیاتی خواهد بود (رشیدی، ۲۰۱۸). از آنجا که نوآوری یک جنبه یا فعالیت روشنفکرانه کاملاً انسانی است، به شدت به برخی ویژگی‌های نامشهود سازمان مانند سبک رهبری وابسته است (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۱</sup>. یک سازمان مانند دانشگاه ممکن است در بخش‌هایی مثل تحقیق و توسعه به طور قابل توجهی هزینه کند، اما بدون رهبری و بینش مناسب، هرگز نمی‌تواند به روند کارآمدی در زمینه نوآوری برسد. دانشگاه یکی از مهمترین ارکان بنیادین جهت هر گونه تغییر و تحول و نوآوری است و تحقق اهداف عالی، استقلال، پیشرفت اجتماعی و اقتصادی از طریق فراگرد آموزش عالی میسر می‌باشد (رانسام و همکاران، ۱۹۹۳)<sup>۲</sup>. تحقیقات انجام گرفته در مورد رهبری و بهبود سازمانی بر این باورند که در جو کاری متغیر امروزی، اکثر توانایی‌ها و شایستگی‌های راهبردی لازم برای نیروی کار قرن ۲۱، تحت لوای تئوری‌های رهبری و تئوری‌های خلاقیت و نوآوری قرار می‌گیرد (آمابیل، ۱۹۹۶)<sup>۳</sup>. لذا دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها باید به گونه‌ای مدیریت و رهبری شوند که خلاقیت و نوآوری به عنوان یک فرهنگ و بخش طبیعی فعالیت‌های روزانه در آمده و به عنوان دانش افزوده برای همه کارکنان مطرح شود.

اگر چه رهبری به عنوان یک عامل اصلی برای تأثیر نوآوری سازمانی توسط محققان قبلی در نظر گرفته شده است (بلدو و همکاران، ۲۰۰۹)<sup>۴</sup> اما هم تحقیقات نظری و هم تجربی نشان می‌دهد که عملیاتی کردن نوآوری سازمانی، به حمایت رهبر نیاز دارد (النکوف و مانف، ۲۰۰۵)<sup>۵</sup>. یکی از مهمترین الگوهای رهبری که می‌تواند در توسعه خلاقیت و نوآوری در کارکنان موثر باشد، نظریه رهبری اصیل است (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱)<sup>۶</sup>. نتایج پژوهش‌های (یانسن و همکاران، ۲۰۰۹)<sup>۷</sup>، (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱) و (پراساد و جون، ۲۰۱۶)<sup>۸</sup> نشان می‌دهد رهبری اصیل به میزان قابل توجهی به نوآوری کمک می‌کند (لتسیوس و ماورویانی، ۲۰۱۷)<sup>۹</sup>. توسعه مهارت‌های رهبری اصیل به عنوان سبک جدید رهبری و ایجاد محیط‌های سازمانی که از نوآوری و خلاقیت حمایت می‌کنند، گام‌های راهبردی تحقق و برآورده‌سازی نیازهای سازمان‌های در حال تغییر قرن ۲۱ می‌باشد.

در کنار رهبری اصیل، پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد تسهیم دانش، کلید تقویت نوآوری سازمانی است (الحسینی، ۲۰۱۴; چن و همکاران، ۲۰۰۸; هیسلوب، ۲۰۱۳)<sup>۱۰</sup> و باعث افزایش کارایی و نوآوری سازمان شده و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد (آندریوا و کیانتو، ۲۰۱۲)<sup>۱۱</sup>. زمانی می‌توان به ارزش دانش سازمانی پی‌برد که امکان اشتراک‌گذاری و تسهیم آن فراهم باشد. دانش همواره در جامعه دارای ارزش و اهمیت بوده است. اما امروزه با پیشرفت جوامع، دانش و اشتراک آن دارای اهمیت بیشتری می‌شود. دانش، منبعی با ارزش برای مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود (جعفرزاده کرمانی،

<sup>1</sup> Chang

<sup>2</sup> Ransom

<sup>3</sup> Amabile

<sup>4</sup> Bledow

<sup>5</sup> Elenkov & Manev

<sup>6</sup> Gardner

<sup>7</sup> Jansen

<sup>8</sup> Prasad & Junni

<sup>9</sup> Letsios & Mavrogianni

<sup>10</sup> Al-Husseini; Chen; Hislop

<sup>11</sup> Andreeva & Kianto

۲۰۱۶). در دنیای امروز سازمان‌ها می‌توانند با روی آوردن به دانش محوری و استفاده از فرآیندهای مختلف مدیریت دانش، از جمله تسهیم دانش و اشتراک‌گذاری آن، از آن در جهت تولید و بقاء در محیط‌های رقابتی استفاده نمایند. دانش موجود در سازمان، بستر مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد (محمودی و همکاران، ۲۰۱۳). چالشی که امروزه سازمان‌های گوناگون را به خود مشغول نموده است، تلاش برای دستیابی و به دست آوردن دانشی است که بتواند ضمن حفظ برتری رقابتی، قدرت خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی را در آنها افزایش داده و بر غنای دانش سازمانی بیافزاید. بنابراین با وجود آنکه می‌توان دانش را به عنوان مهمترین منبع استراتژیک سازمان‌ها به حساب آورد، از جمله مهمترین قابلیت‌های آن برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، توانایی خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و به کارگیری دانش است (قلیچ لی، ۲۰۱۲).

متغیر دیگری که به عنوان زیر بنای نوآوری مطرح شده است، سرمایه‌ی اجتماعی است (تامپسون، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. مرور پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که سرمایه‌ی اجتماعی می‌تواند از طریق ایجاد نوآوری و تسهیم دانش، کاهش هزینه‌های مبادلات و غیره، بر عملکرد سازمان تاثیر بگذارد (بروکس و نافوکسو، ۲۰۰۶)<sup>۲</sup>. در واقع سرمایه‌ی اجتماعی به دو گونه بر فعالیت‌های نوآورانه تاثیر می‌گذارد: اول اینکه، نوآوری مستلزم همگرایی دانش‌های متنوعی است که به اعضای مختلف سازمان تعلق دارند که سرمایه‌ی اجتماعی این همگرایی را فراهم می‌کند. دوم اینکه، سرمایه‌ی اجتماعی از طریق افزایش و ترغیب همکاری و هماهنگی بین افراد و واحدهای مختلف سازمان، نوآوری را تسهیل می‌نماید (لیانا و پیل، ۲۰۰۶)<sup>۳</sup>. از مزایای مستقیم سرمایه‌ی اجتماعی، دسترسی به اطلاعات و نوآوری می‌باشد (آدلر و کون، ۲۰۰۲)<sup>۴</sup>.

در جهان سراسر رقابت امروزی، سازمان‌ها به منظور حفظ بقاء و دوام، همواره در صدد جستجوی شیوه‌های نوین عمل، استفاده از روش‌های جدید و به کار بردن شرایطی می‌باشند که از طریق آنها بتوانند تلاش و عملکرد کارکنان خود را افزایش داده و ضمن بهبود کارایی، به بالاترین سطح اثربخشی سازمانی دست یابند. لذا شرایط سازمانی ایجاد می‌کند به سازهایی توجه کنند که بتواند به بروز رفتارهای خلاق و نوآورانه در بین کارکنان سازمان‌ها کمک نماید. مطالعه‌ی عوامل موثر و بررسی رابطه‌ی بین سازه‌های متعددی که می‌توانند عواملی موثر بر بهره‌وری سازمان‌ها بوده و به رشد و بالندگی آنها کمک نمایند، از جمله الزامات انکارناپذیر تعالی سازمان‌ها خواهد بود.

شناخت عوامل موثر بر نوآوری در سازمان‌ها و از جمله در سازمان‌های آموزشی و به ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به فراهم نمودن زمینه‌ی لازم برای رشد، پرورش و تقویت آن کمک نموده و در نتیجه سبب بروز خلاقیت و نوآوری بیشتر در واحدهای سازمانی می‌گردد. با توجه به اینکه احتمال می‌رود سازهایی مانند سبک رهبری اصیل، فرایند تسهیم دانش و توسعه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی در بین کارکنان در بهبود نوآوری سازمانی و در نهایت مزیت رقابتی سازمان نقش بسزایی داشته باشند، لذا مدیران و روسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باید دنبال رفع موانع و فراهم کردن بستر استقرار سازه‌های فوق در سازمان‌های خود باشند. همچنین دانشگاه‌ها به عنوان یکی از سازمان‌های متولی علم و دانش کشور، به منظور حضور قوی‌تر در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف رهبری، فرایند تسهیم دانش و گسترش سرمایه‌ی اجتماعی ندارند. می‌توان گفت اگر سازه‌های فوق و سایر سازه‌های مشابه در دانشگاه‌ها و دیگر سازمان‌ها، استقرار یابد باعث تحولات عظیم در این سازمان‌ها می‌شود. همچنین مطالعاتی که به طور هم‌زمان به بررسی چهار سازه سبک رهبری اصیل، نوآوری سازمانی، فرایند تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی بپردازد مشاهده نشد. چنین پیوندی با توجه به اهمیت روزافزون نوآوری در رقابت و بقای سازمانی و نقش آشکاری که ممکن است رهبری اصیل، تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی در تقویت نوآوری داشته باشد، آشکار می‌شود.

<sup>1</sup> Thompson

<sup>2</sup> Brooks & Nafukho

<sup>3</sup> Leana & Pil

<sup>4</sup> Adler & Kwon

پژوهش حاضر از این منظر، حائز اهمیت است که با داشتن ماهیتی کاربردی، می‌تواند هم به صورت مستقیم و هم غیر مستقیم مورد استفاده مسئولان سازمان‌ها علی‌الخصوص سازمان‌های آموزشی قرار گرفته و نتایج آن را در زمینه‌های سازمانی مورد نظر، مورد توجه قرار دهند. به علاوه با توجه به اینکه سیستم‌های آموزشی هم خرده سیستمی از جامعه است و با سایر خرده سیستم‌ها ارتباط دارد نتایج این تحقیق نیز می‌تواند مورد استفاده سایر سازمان‌ها قرار گیرد. لذا در پژوهش حاضر تلاش می‌شود با بررسی تأثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی و مطالعه‌ی نقش میانجی تسهیم دانش و سرمایه‌ی اجتماعی، به چهار سازه‌ی پرداخته شود که می‌توانند نقش اثرگذاری در کارایی و اثربخشی سازمان، افزایش تحرک و پویایی سازمانی و در نهایت کمک به تحقق منسجم اهداف سازمانی داشته باشند.

## مبانی نظری

### نوآوری سازمانی

در مطالعات نوین سازمانی، نوآوری به عنوان عاملی برای بقای سازمانی شناخته شده و در فضای سازمانی امروز، توجه شمار زیادی از پژوهشگران را به خود جلب کرده است؛ به طوری که (وانگ و احمد، ۲۰۰۴)<sup>۱</sup> عنوان می‌کند به جهت جذابیت این متغیر سازمانی، جستجو در ارتباط با ابعاد این متغیر سازمانی به موضوعی جذاب در محافل پژوهشی تبدیل شده است. در این راستا تلاش‌های پژوهشی نشان داده است که نوآوری سازمانی، سازه‌ای چند بعدی است (سلیمی و عبدشرفی، ۲۰۱۵)؛ اما این سازه سازمانی مثل سایر سازه‌های سازمانی دارای پیشینه‌ای است.

نوآوری می‌تواند به صورت داخلی از درون سازمان‌ها ایجاد شده یا از منابع خارجی پذیرفته شود و می‌تواند بنیادین یا سطحی باشد. پیاده سازی نوآوری بنیادین، سخت‌تر است و به طور کلی ریسک بیشتری را به دلیل عدم قطعیت به دنبال دارد، اما ممکن است برای رشد بلندمدت مناسب‌تر باشد (بنداک و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup>. (اسچومپتر، ۱۹۸۳)<sup>۳</sup> نوآوری را به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرایندها و تأثیر آن بر توسعه‌ی اقتصادی مطرح کرد. از آن به بعد پژوهشگران مختلفی به بررسی برداشت‌های متفاوت از این مفهوم و اهمیت آن در بقای طولانی مدت سازمان‌ها پرداخته‌اند و نوآوری را به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفتند (رابعه و همکاران، ۲۰۰۹)<sup>۴</sup>. برخی نیز مانند (اوجاسالو، ۲۰۰۸)<sup>۵</sup>، نوآوری را شامل نوآوری تولیدی، فرایندی و اداری می‌دانند. آمید<sup>۶</sup> (۲۰۰۲)، به نقل از (نیکنامی و همکاران، ۲۰۱۰) پنجم‌ولفه را برای نوآوری سازمانی در نظر می‌گیرند:

- **نوآوری محیطی:** شرایط محیطی مؤثر بر نوآوری از طرف محیط سازمان را نشان می‌دهد (برای مثال اهمیت به حل امور از راه‌های غیر معمول).
- **نوآوری رهبری:** شامل دیدگاه‌های مدیران سطوح عالی سازمانی است که باعث ایجاد و گسترش نوآوری می‌شود.
- **نوآوری فردی:** شامل میزان نوآوری و خلاقیت خود فرد است که در زمینه حل مشکلات سازمان به کار می‌گیرد.
- **نوآوری فرد-بازخورد:** این نوآوری، همان میزان بازخورد خود فرد از محیط اطرافش است و در واقع نوع واکنش فرد را در زمینه راه حل‌های نوآورانه نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Wang & Ahmed

<sup>2</sup> Bendak

<sup>3</sup> Schumpeter

<sup>4</sup> Rabia

<sup>5</sup> Ojasalo

<sup>6</sup> Amid

- نوآوری محیط - باز خورد: میزان تشویق و بازخوردهای مثبت محیط در زمینه راه حل‌های نوآورانه است.

### سبک رهبری اصیل

رهبری اصیل که به تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به عنوان یک مفهوم نوظهور، توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری (مجلات دانشگاهی، فصلنامه رهبری، مجله مطالعات مدیریت و مجله مدیریت اروپا) جلب نمود و توسعه چارچوب اصلی کار توسط موسسه رهبری گلوب مطرح شد (لادکین و تیلور، ۲۰۱۰).<sup>۱</sup>

اگرچه ساختار رهبری اصیل بیش از یک دهه است که مورد توجه قرار گرفته است اما (ویویورا و کوالکیویچ، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup> اشاره می‌کنند که تعریف مشترکی از رهبری اصیل ارائه نشده است. رهبری اصیل به عنوان رویکردی هنجاری و نه توصیفی، دستورالعمل‌هایی را در مورد نحوه‌ی عملکرد رهبر ارائه می‌دهد و اهمیت روابط بین رهبر و پیرو را در نظر می‌گیرد تا هر دو بتوانند مهارت‌های خود را توسعه داده و از ضعف‌ها و باورهای خود آگاه شوند (نورت هاوز، ۲۰۱۵).<sup>۳</sup> رهبران اصیل از ظرفیت‌های مثبت روانشناختی (امیدواری، خودکارآمدی، خوش بینی و انعطاف‌پذیری) برخوردار بوده و توانایی ایجاد این گونه ظرفیت‌های مثبت روانشناختی را در کارکنان خود دارند (آوولیو و الومبوا، ۲۰۱۴).<sup>۴</sup>

رهبری اصیل یک مفهوم سطح بالای چند بعدی متشکل از چهار بعد خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه و وجدان درونی است. رهبران اصیل نسبت به قوت‌ها، ضعف‌ها، دانش خود و محیطی که در آن کار می‌کنند، آگاهی دارند و با اعتماد به نفس، خوش بین، امیدوار، آینده‌نگر، منعطف و با وجدان بوده و فرصت‌هایی را برای توسعه ظرفیت‌های رهبری در دیگران ایجاد می‌کنند. خودآگاهی به رهبران کمک می‌کند تا بطور هدفمند، انرژی، فعالیت‌ها و منابع را برای توسعه‌ی بیشتر خود به کار گیرند و رهنمودهایی نیز برای افزایش اثربخشی کارکنان در زمینه‌ی بهبود، توانمندسازی و دادن اختیار به آنها ارائه می‌کند (کرافورد و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۵</sup>

رهبران اصیل قادرند تمام اطلاعات پیرامون خود را تجزیه و تحلیل کنند. در واقع این مورد به پردازش هم‌زمان نگرش‌ها و کیفیت‌های مثبت و منفی و قضاوت عادلانه پیرامون آنها اشاره دارد. این ویژگی رهبران اصیل به آنها کمک می‌کند از پیش‌داوری، تعصب و قضاوت‌های نسنجیده پرهیز کنند و دیدگاه واقع‌بینانه‌ای در ارزیابی‌های خود اعمال کنند. رهبران اصیل از یک نقطه مرجع درونی برای اخلاق خود، احساسی از درست و غلط، یا چیزی که برخی به آن «شاخص اخلاقی» می‌گویند برخوردار هستند. وجدان درونی، فرآیندی است که در آن رهبران اصیل، ارزش‌های خود را با نیت و اقدامات خود هماهنگ می‌سازند، به طوری که بین استانداردها و نتایج به دست آمده یک تطابق و هماهنگی ایجاد گردد.

رهبران اصیل همیشه رفتار خود را با شاخص‌های اخلاقی خود مقایسه و ارزیابی می‌کنند تا حداکثر تطابق را بتوانند حفظ کنند. رهبران می‌توانند گفت و گویی باز و شفاف با پیروان خود برقرار کنند. شفافیت رابطه‌ی مستلزم ارائه‌ی یک خود واقعی از طریق بیان واضح و شفاف ارزش‌ها، هیجانات، انگیزه‌ها و اهداف خود است. تسهیم شفاف این اطلاعات باعث تقویت اعتماد میان پیروان به رهبران می‌گردد. در واقع، رهبران اصیل در رابطه با دیگران تظاهر نمی‌کنند و ظاهر و باطن آنها یکی است. شفافیت رابطه رهبران اصیل باعث می‌شود رهبران به شکل بهتری بتوانند سرمایه‌ی اجتماعی را در سازمان خلق کرده و امکان پیش‌بینی‌پذیری رفتار خود را برای پیروان فراهم می‌سازند (فورمانسزیک، ۲۰۱۰).<sup>۶</sup>

<sup>1</sup> Ladkin & Taylor

<sup>2</sup> Wiewiora & Kowalkiewicz

<sup>3</sup> Northouse

<sup>4</sup> Avolio & Walumbwa

<sup>5</sup> Crawford

<sup>6</sup> Furmańczyk

## تسهیم دانش

تسهیم دانش به عنوان مبادله‌ی اطلاعات، تجارب و خبرگی‌های مربوط به کار است تا به دیگران کمک شود که با هم همکاری کنند تا وظایف روزمره انجام، مسائل برطرف و ایده‌های جدید ارائه داده شوند (احمد و کریم، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup>. تسهیم دانش به برقراری ارتباط بین تمام انواع دانش‌های سازمانی اشاره دارد (ابراهیم و هنگ، ۲۰۱۵)<sup>۲</sup>. این ارتباط شامل انواع ارتباطات صریح و ضمنی بوده که از طریق اجتماعی کردن، برقراری تعاملات و کنش‌های متقابل و آموزش کارکنان انجام می‌پذیرند. بنابراین شناخت عوامل تسهیل کننده رفتار تسهیم دانش در درون محیط‌های سازمانی و در میان کارکنان ضرورت دارد. بر این اساس می‌توان گفت فرایند تسهیم دانش در محیط‌های آموزش عالی نقش اساسی در تقویت نوآوری دانشگاه‌ها دارد (ماتیو، ۲۰۱۰)<sup>۳</sup> و پایه و اساس یادگیری و تحقیق در دانشگاه‌ها، مدیریت دانش است که برای نوآوری دانشگاه نیز بسیار مهم است.

متقاعد نمودن افراد در یک سازمان به انتقال و تسهیم دانش با همکاران و شناخت چگونگی اجرا و عوامل اثرگذار بر روی فرآیندهای مختلف تسهیم دانش در سازمان از جمله موضوعات مهم مقوله‌ی رفتار تسهیم دانش در سازمان می‌باشند. میزان مشارکت افراد در فرآیندهای مختلف تسهیم دانش در سازمان می‌تواند متأثر از ادراک آنها از منافع بالقوه‌ای باشد که ممکن است در نتیجه‌ی آن کسب کنند (دهقان سفیدکوه و همکاران، ۲۰۱۸). بدیهی است زمانی که کارکنان سازمان به این باور دست یابند که فرآیندهای مختلف تسهیم دانش، دارای منافع بالقوه‌ای برای آنها بوده و به توانایی‌های خود برای دستیابی به آن منافع، ایمان داشته باشند، رفتارهای تسهیم دانش بیشتری را از خود بروز خواهند داد.

برای کسب مزیت رقابتی پایدار، اعضای سازمان باید دانش را در عمل به اشتراک بگذارند و به کار گیرند (دالکیر، ۲۰۱۳)<sup>۴</sup>. استفاده از تکنیک‌های تسهیم دانش می‌تواند منجر به بهبود خدمات دانشگاهی و اداری و صرفه جویی در زمان شود (کومار و همکاران، ۲۰۱۳)<sup>۵</sup>. به علاوه اثربخشی تسهیم دانش در بین کارکنان به سبک رهبری بستگی دارد و (لی و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۶</sup> بر این باورند که کارکنانی که تحت رهبری مشغول به کار هستند و رابطه‌ی آنها بر اساس اعتماد بوده و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند، احساس می‌کنند که دانش و تخصص خود را به اشتراک می‌گذارند. (ماتیو، ۲۰۱۰) اظهار داشت که عدم حمایت از جانب رهبر سازمان ممکن است مانعی برای تسهیم دانش در مراکز آموزشی باشد.

## سرمایه‌ی اجتماعی

سرمایه‌ی اجتماعی یکی از عوامل مهم و اساسی نابرابری‌های سلامت نه فقط در میان اشخاص، بلکه در میان گروه‌ها، جوامع و حتی ملت‌ها نیز مطرح است (وون دم کنزبک، ۲۰۱۵)<sup>۷</sup>. سرمایه‌ی اجتماعی نوعی از کنش را میسر می‌سازد و برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که به اندازه‌ی کافی از آن برخوردار هستند، مفید و سودمند است (فوسل و همکاران، ۲۰۰۶)<sup>۸</sup>. (پوتنام، ۱۹۹۵)<sup>۹</sup> آن‌را چنین تعریف می‌کند: «ویژگی سازمان‌های اجتماعی همچون اعتماد، هنجارها و شبکه

<sup>1</sup> Ahmad & Karim

<sup>2</sup> Ibrahim & Heng

<sup>3</sup> Mathew

<sup>4</sup> Dalkir

<sup>5</sup> Kumar

<sup>6</sup> Lee

<sup>7</sup> von dem Knesebeck

<sup>8</sup> Fussell

<sup>9</sup> Putnam

هایی که می‌تواند اثربخشی جامعه را از طریق تسهیل اعمال هماهنگ شده، بهبود بخشد» (والیس و همکاران، ۲۰۰۴).<sup>۱</sup> سرمایه‌ی اجتماعی مواردی از قبیل حمایت مالی، اطلاعاتی، عاطفی و عملی را در بر می‌گیرد و طبق نظر بسیاری از کارشناسان، به پیوندها و ارتباطات میان اعضای شبکه به عنوان منبعی ارزشمند اشاره می‌کند و از طریق هنجارها و اعتماد دو جانبه موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود. به عبارت دیگر، سرمایه‌ی اجتماعی به منابع قابل دسترس نظیر اعتماد، هنجارها و ارزش‌های اجتماعی و هدف‌های مشترک ناظر است که افراد را برای اقدامات گروهی آماده می‌کند. به طور کلی سرمایه‌ی اجتماعی صورت‌های گوناگون سازمان اجتماعی نظیر اعتماد، هنجارهای جمعی و شبکه‌های انسانی را در بر می‌گیرد (کیم، ۲۰۱۸).<sup>۲</sup> در متون مدیریتی، سرمایه‌ی اجتماعی به دو صورت سرمایه‌ی اجتماعی عمودی و افقی مطرح است. سرمایه‌ی اجتماعی افقی، همان روابط بین افراد و گروه‌ها است که به صورت مشارکت در شبکه‌های اجتماعی رسمی و سطح اعتماد بین فردی نمایان است و ممکن است باعث بهبود وضعیت سلامت و ترویج رفاه شود. سرمایه‌ی اجتماعی عمودی ناشی از ارتباط افراد و گروه‌ها با قدرت‌های مختلف، منابع و موقعیت‌های اجتماعی است که در درجه‌ی اول، سلامت مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و شامل شاخص‌های رفتاری برای توصیف سلامت افراد است (انگستروم و همکاران، ۲۰۰۸).<sup>۳</sup>

از جمله مولفه‌های سرمایه‌ی اجتماعی، مشارکت، تعلق، انسجام و اعتماد اجتماعی است که هر یک از این مولفه‌ها دارای معرف‌هایی هستند. اعتماد از طریق اعتماد بین فردی، درون گروهی و بین گروهی اندازه‌گیری می‌شود. مشارکت اجتماعی از طریق شاخص‌هایی مانند فعالیت مشترک، شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و همفکری با همدیگر سنجیده می‌شود. انسجام اجتماعی اشاره به توافق و هماهنگی میان اعضا، نظم و انضباط فردی اشاره دارد. تعلق اجتماعی همان تعلق به جامعه، خانواده، دوستان، همکاران و سایرین است (فوکویاما، ۱۹۹۶).<sup>۴</sup>

## پیشینه‌ی پژوهش

### رهبری اصیل و نوآوری سازمان

(آیزنبریس و بوئر، ۲۰۱۰)<sup>۵</sup> گزارش دادند که رهبری اصیل به عنوان اهرمی برای تسهیل نوآوری عمل می‌کند. برای تقویت نوآوری در فرآیند، سازمان‌ها به تعهد نیاز دارند و باید ارتباط بین اعضای خود را تشویق کنند (لی و چانگ، ۲۰۰۶).<sup>۶</sup> رهبران اصیل می‌توانند پیروان را تشویق کنند تا برای تقویت نوآوری براساس چشم انداز یک سازمان عمل کنند (سی و وی، ۲۰۱۲).<sup>۷</sup> چنین رهبرانی از دیدگاه تعاملی و توانایی ایجاد محیط مناسب برای نوآوری برخوردار هستند. رهبران اصیل با قدرت نفوذ خود، قادر به ایجاد اعتماد و احترام در بین کارکنان، ابراز اطمینان از چشم انداز سازمانی، تحسین و تعهد، تقسیم خطرات با پیروان و تأکید بر اهمیت داشتن یک احساس جمعی از مأموریت سازمان هستند. این ویژگی‌ها، اعضا را به سخت کوشی و ابتکار عمل ترغیب می‌کند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶).<sup>۸</sup> پیروان تحت این سبک رهبری اگر نظر دیگری نسبت به رهبران خود ابراز کنند، از انتقاد نمی‌ترسند. وقتی افراد به تفکر مجدد ترغیب می‌شوند و می‌دانند که ایده‌های آنها توسط رهبران آنها مهم تلقی می‌شود، احتمالاً ایده‌های نوآورانه‌ای ارائه می‌دهند که می‌تواند نوآوری

<sup>1</sup> Wallis

<sup>2</sup> Kim

<sup>3</sup> Engström

<sup>4</sup> Fukuyama

<sup>5</sup> Eisenbeiss & Boerner

<sup>6</sup> Lee, & Chang

<sup>7</sup> Si & Wei

<sup>8</sup> Bass & Riggio

محصول و فرآیند را تقویت کند. این سبک رهبری می‌تواند تمایل اعضای یک سازمان برای مسئولیت‌پذیری بیشتر را افزایش دهد.

وقتی رهبران به احساسات شخصی پیروان خود اهمیت می‌دهند و حمایت و تشویق می‌کنند، پیروان احتمالاً با نوآوری پاسخ می‌دهند (ال-اوماری و هونگ، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup> (اکبری و همکاران، ۲۰۱۶) دریافتند رهبری اصیل بر اعتماد و اعتماد بر سرمایه‌ی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. همچنین رهبری اصیل بر نقض قرارداد روان‌شناختی، اعتماد بر نقض قرارداد روان‌شناختی، نقض قرارداد روان‌شناختی بر سرمایه‌ی روان‌شناختی و رهبری اصیل بر سرمایه‌ی روان‌شناختی تأثیر منفی دارد. (سیدنقوی و کاهه، ۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که متغیر میانجی اشتیاق به کار، اثر نسبتاً کاملی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت دارد و رهبری اصیل با تأثیر گذاری بر روی اشتیاق به کار کارکنان می‌تواند نقش بسزایی در بهبود خلاقیت داشته باشد. (مهداد و صمیمی، ۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که رهبری اصیل از طریق تأثیر بر سرمایه‌ی روان‌شناختی بر خشنودی از شغل، ادراک نا امنی و تمایل به ترک شغل تأثیر غیر مستقیم معنادار دارد.

رهبری اصیل از طریق تأثیری که بر سرمایه‌های روان‌شناختی کارکنان دارد، سبب افزایش خشنودی از شغل و کاهش ادراک نا امنی شغلی و تمایل به ترک شغل می‌گردد. (کیخا و ناستی زایی، ۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس با نقش میانجی تسهیم دانش نشان دادند که مقدار ضریب همبستگی بین رهبری اصیل و تسهیم دانش، رهبری اصیل و اثربخشی مدیریت مدارس و تسهیم دانش و اثربخشی مدیریت مدارس، معنادار بود. اثر مستقیم رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس، اثر مستقیم رهبری اصیل بر تسهیم دانش و اثر مستقیم تسهیم دانش بر اثربخشی مدیریت مدارس، معنادار بود. (گوموسلوواوغلو و ایلسو، ۲۰۰۹)<sup>۲</sup> در پژوهش خود نشان داد که رهبری اصیل به طور مثبت با نوآوری سازمانی ارتباط دارد. نه تنها این امر فعالیت‌های نوآورانه در سازمان را ارتقا می‌بخشد بلکه می‌تواند موفقیت بازار نوآوری‌ها را تضمین کند. (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۳</sup> جنبه‌های مختلف رهبری اصیل را بررسی کرده و دریافتند که رهبری اصیل ممکن است دارای عوارض جانبی دوگانه‌ای بر نوآوری تیم باشد.

به طور خاص، رهبری اصیل و متمایز به فرد، تأثیرات منفی بر اشتراک دانش تیم و نوآوری تیم دارد، در حالی که رهبری اصیل با تمرکز گروهی به طور مثبت با نوآوری تیم از طریق اشتراک دانش تیم ارتباط مثبت دارد. علاوه بر این، وابستگی متقابل تیم در روابط فوق نقش تعدیل‌کننده‌ای دارد. (داتا، ۲۰۱۵)<sup>۴</sup> به بررسی اثربخشی رهبری اصیل در بین مدیران اجرایی شرکت‌های تولیدی در شرق هند پرداخت و به این نتیجه رسید که رهبری اصیل باعث افزایش اثربخشی می‌شود. (احمد و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۵</sup> به این نتیجه رسیدند که میان رهبری اصیل با خلاقیت، ارتباط قوی وجود دارد و انگیزش درونی و وضع روانی تا حدودی به عنوان میانجی در این رابطه نقش دارند. (ماریا استوک و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۶</sup> تحریک پروژه‌های همکاری مشترک با مشتریان را مورد مطالعه قرار داده و دریافتند که مؤلفه‌های رهبری اصیل، اجرای استراتژی‌های مبتنی بر نوآوری را تقویت می‌کند. (پراساد و جونی، ۲۰۱۶) تأثیر رفتارهای رهبری اصیل و رهبری تبادل‌ی بر نوآوری سازمانی را مورد مطالعه قرار داده و دریافتند که هر دو آنها به نوآوری سازمانی کمک می‌کند و اثربخشی این رفتارهای رهبری وابسته به درجه پویایی‌های محیطی است. (مونیاکا و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۷</sup> در پژوهش خود نشان دادند که ارتباط معنی داری بین رهبری اصیل، سرمایه روان‌شناختی، حقوق روان‌شناختی و تعهد تیمی در بین کارکنان دانشگاه

<sup>1</sup> Al-Omari & Hung

<sup>2</sup> Gumusluoglu & Ilsev

<sup>3</sup> Jiang

<sup>4</sup> Datta

<sup>5</sup> Ahmad

<sup>6</sup> Stock

<sup>7</sup> Munyaka

نلسون ماندلای آفریقای جنوبی وجود دارد. (ریبیرو و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup> در پژوهش خود روی ۱۷۷ نفر از رهبران و کارکنان موسسات خصوصی کوچک و متوسط دریافتند که رهبری اصیل تاثیر مثبتی روی تعهد عاطفی و خلاقیت دارد. به علاوه تعهد عاطفی به طور معناداری میانجی رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت است. (گروسلیج و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup> در پژوهش خود به بررسی رهبری اصیل و رهبری تحول گرا و رفتار کاری نوآورانه پرداختند و رابطه رهبری اصیل و تحول گرا با رفتار کاری نوآورانه کارکنان را مثبت و معنادار گزارش کردند. بر اساس آنچه بیان شد فرضیه‌ی اول به صورت زیر ارائه گردید:

**فرضیه‌ی اول:** رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی تاثیر معنادار دارد.

### تسهیم دانش و نوآوری سازمانی

در ادبیات مدیریت دانش، نوآوری به عنوان توانمندساز حیاتی برای سازمان‌ها در جهت ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط به شدت پیچیده و پویای امروز قلمداد می‌شود. ابداعات نوآوری، گرایش بسیار شدیدی به دانش، تخصص و تعهدات کارمندان به عنوان ورودی‌های کلیدی در فرایند خلق ارزش دارد (فرانسیس و بسانت، ۲۰۰۵)<sup>۳</sup>. در تغییرات سریع دنیای تجاری امروز، نوآوری به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید و حفظ این مزیت رقابتی نیز برای مدت طولانی امکان ندارد. تنها روش خلق ارزش به پذیرش نوآوری، منابع فکری و خلاقیت منابع انسانی بستگی دارد. نقش مهمی که مدیریت دانش در فرایند نوآوری ایفا می‌کند، کمک به تسهیم و تدوین دانش است. اشتراک دانش فرایندی است که از آن طریق افراد به تبادل دو جانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود و طور بالقوه بوسیله این فرایند، فرصت برای یادگیری تجربه‌های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن توانایی‌ها، تجربه‌ها و مهارت‌ها فراهم می‌شود (یو و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۴</sup>.

(صادق سهیل و داوود، ۲۰۰۹)<sup>۵</sup> دریافتند که نتیجه تسهیم دانش، تولید دانش جدید و در نتیجه تقویت نوآوری سازمانی است. از طریق تسهیم دانش، سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند و ارزش خود را افزایش دهند (رنزل، ۲۰۰۸)<sup>۶</sup>. (فیاض و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۷</sup> در پژوهشی با عنوان حمایت از دانش برای بهره‌وری نوآوری سازمان در پاکستان، نشان می‌دهد که پشتیبانی مدیریت عالی در تعیین رفتار اشتراک دانش کارکنان بسیار مهم است و فرایندهای اشتراک دانش به شدت با کارایی نوآوری سازمان مرتبط هستند. (فوزیه، ۲۰۲۰)<sup>۸</sup> در پژوهشی با عنوان نقش اشتراک دانش و نوآوری در عملکرد کارکنان، نشان دادند که اشتراک دانش به طور مثبت و قابل توجهی بر قابلیت‌های نوآوری فردی تاثیر می‌گذارد. هر دو قابلیت نوآوری فردی و اشتراک دانش تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان داشت. بر اساس آنچه بیان شد فرضیه‌ی دوم به صورت زیر ارائه گردید:

**فرضیه‌ی دوم:** فرایند تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی تاثیر معنادار دارد.

<sup>1</sup> Ribeiro

<sup>2</sup> Grošelj

<sup>3</sup> Francis & Bessant

<sup>4</sup> Yu

<sup>5</sup> Sadiq Sohail & Daud

<sup>6</sup> Renzl

<sup>7</sup> Fayyaz

<sup>8</sup> Fauziyah

### سرمایه‌ی اجتماعی و نوآوری سازمانی

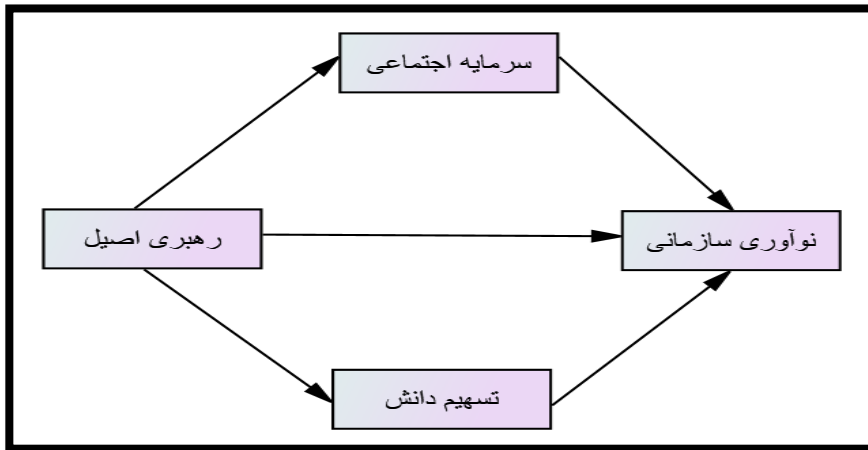
سرمایه‌ی اجتماعی باعث دسترسی به اطلاعات و ارتقا منابع حیاتی می‌شود. به عنوان مثال (کلمرادی و ستاری اردبیلی، ۲۰۱۶) بیان می‌کنند که سازمان با سرمایه‌ی اجتماعی قدرتمند می‌تواند برای ایجاد عملکردی نوآورانه به طیف گسترده‌ای از اطلاعات دسترسی داشته باشد. سرمایه‌ی اجتماعی در اشتراک دانش از طریق مولفه‌های اعتماد و همکاری مفید است و باعث بهبود عملکرد نوآورانه سازمان می‌شود (تورکینا و تی تانه تای، ۲۰۱۳).<sup>۱</sup>

در همین راستا (ابیلی و همکاران، ۲۰۱۱) در تحقیقی دریافتند که بین سرمایه‌ی اجتماعی و ابعاد آن، با تمایل به نوآوری در سازمان رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد. هم چنین ابعاد رابطه‌ای و ساختاری سرمایه‌ی اجتماعی تمایل به نوآوری را پیش بینی می‌نمایند و بعد شناختی سرمایه‌ی اجتماعی، نمی‌تواند پیش بینی کننده مناسبی برای تمایل به نوآوری در سازمان باشد. (جیراووتینونت و وانگ ساهای، ۲۰۲۱)<sup>۲</sup> در بررسی تأثیرات جهت گیری سرمایه‌ی اجتماعی بر عملکرد نوآوری سازمانی در تایلند، نشان می‌دهد چهار جهت گیری سرمایه‌ی اجتماعی وجود دارد که شامل تمرکز در شبکه، آگاهی از اعتماد، ارتباطات موثر و ایجاد همکاری است که تأثیر مثبتی بر توانایی مدیریت دانش، توانایی کارآفرینی و عملکرد نوآوری دارد. تمام ابعاد جهت گیری سرمایه‌ی اجتماعی می‌تواند فرضیات قابلیت مدیریت دانش، توانایی کارآفرینی و عملکرد نوآوری را تبیین کنند.

بر اساس آنچه بیان شد فرضیه‌ی سوم به صورت زیر ارائه گردید:

**فرضیه‌ی سوم:** سرمایه‌ی اجتماعی بر نوآوری سازمانی تأثیر معنادار دارد.

بر اساس مبانی نظری و تجربی پژوهش، شکل ۱ معرف مدل مفهومی پژوهش است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (پژوهشگر).

همچنین با توجه به مدل مفهومی، پژوهش حاضر درصدد بررسی وضعیت موجود هر یک از سازه‌ها، تأثیر سازه‌های رهبری اصیل، سرمایه‌ی اجتماعی و تسهیم دانش روی نوآوری سازمانی و بررسی نقش میانجی سرمایه‌ی اجتماعی و تسهیم دانش در تأثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی است.

<sup>1</sup> Turkina & Thi Thanh Thai

<sup>2</sup> Jirawuttinunt & Wongsahai

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، از نوع مطالعات علی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کارکنان دانشگاه کاشان در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰ به تعداد ۳۷۷ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۳۹ نفر بدست آمد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از چهار پرسشنامه رهبری اصیل (والومبوا و همکاران، ۲۰۰۸)<sup>۱</sup> در چهار مولفه (خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه و وجدان درونی) در طیف پنج درجه ای لیکرت با نمره ملاک ۳، پرسشنامه‌ی استاندارد نوآوری سازمانی اسماعیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پنج مولفه (نوآوری محیطی، نوآوری رهبری، نوآوری فردی، بازخورد محیطی و بازخورد فردی) در طیف چهار درجه‌ای لیکرت با نمره ملاک ۲/۵، تسهیم دانش (ون دن هوف و دی ریدر، ۲۰۰۴)<sup>۳</sup> در دو مولفه اهدای دانش و گردآوری دانش در طیف چهار درجه‌ای لیکرت با نمره ملاک ۲/۵ و سرمایه‌ی اجتماعی (ناهاپیت و گوشال، ۱۹۹۸)<sup>۴</sup> در چهار مولفه (مشارکت اجتماعی، اعتماد اجتماعی، تعلق اجتماعی و انسجام اجتماعی) در طیف پنج درجه ای لیکرت با نمره ملاک ۳، استفاده شد. جهت تایید اعتبار و روایی پرسشنامه‌ها، از روایی محتوایی (نظر کارشناسان) و سازه (تحلیل عاملی) استفاده شد. از طریق تحلیل عاملی تاییدی مشخص گردید در متغیر رهبری اصیل، مولفه‌ی وجدان با ۰/۹۶، در نوآوری سازمانی، مولفه‌ی نوآوری رهبری با ۰/۸۶، در سرمایه‌ی اجتماعی، مولفه‌ی تعلق اجتماعی با ۰/۸۵ و در تسهیم دانش، هم مولفه‌ی گردآوری و هم مولفه‌ی اهدا دانش با ۰/۹۸ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

جدول ۱. نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا.

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ Alpha>۰/۷	ضریب پایایی ترکیبی Alpha>۰/۷	میانگین واریانس استخراجی AVE>۰/۵
رهبری اصیل	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۵۱
نوآوری سازمانی	۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۵۲
تسهیم دانش	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۸
سرمایه‌ی اجتماعی	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۷

با توجه به نتایج جدول ۱ همه متغیرها با توجه به شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی، از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. در سطح توصیفی از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های مختلف آماری مانند آزمون تی تک نمونه‌ای، ضریب رگرسیون، آزمون سوبل و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در قالب دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شد. یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد که ۳۴ درصد گروه نمونه (فراوانی ۸۲) کارکنان زن و ۶۶ درصد (فراوانی ۱۵۷) کارکنان مرد بودند. ۳۶ درصد (فراوانی ۸۵) دارای وضعیت استخدامی قراردادی، ۳۱ درصد (فراوانی ۷۵) پیمانی و ۳۳ درصد (فراوانی ۳۳) رسمی بودند. ۴۰ درصد (فراوانی

<sup>1</sup> Walumbwa

<sup>2</sup> Esmail

<sup>3</sup> Van Den Hooff & De Ridder

<sup>4</sup> Nahapiet & Ghoshal

۹۶) سابقه‌ی خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۳۲ درصد (فراوانی ۷۷) ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۸ درصد (فراوانی ۶۶) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند. اکثر افراد گروه نمونه دارای مدرک لیسانس (۴۶ درصد معادل ۱۱۰ نفر) بودند.

### جدول ۲. مقایسه‌ی میانگین متغیرها با نمره ملاک.

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	نمره ملاک	t	p
رهبری اصیل	۲۳۹	$3/03 \pm 0/59$	۳	۰/۸۴۳	۰/۴۰۰
نوآوری سازمانی	۲۳۹	$2/54 \pm 0/36$	۲/۵	۱/۹۴	۰/۰۵۴
سرمایه‌ی اجتماعی	۲۳۹	$2/46 \pm 0/46$	۳	۱۸/۱۷	۰/۰۰۱
تسهیم دانش	۲۳۹	$1/94 \pm 0/58$	۲/۵	۱۴/۶۸	۰/۰۰۱

طبق جدول ۲، میانگین سبک رهبری اصیل ( $3/03$ ) کمی بالاتر از حد متوسط (۳)، میانگین نوآوری سازمانی ( $2/54$ ) کمی بالاتر از حد متوسط ( $2/5$ )، میانگین سرمایه‌ی اجتماعی ( $2/46$ ) پایین تر از نمره ملاک (۳) و میانگین تسهیم دانش ( $1/94$ ) پایین از نقطه‌ی برش ( $2/5$ ) است. آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد این تفاوت‌ها در سطح خطای  $0/05$  برای سبک رهبری اصیل و نوآوری سازمانی، غیر معنادار است.

### جدول ۳. ضرایب رگرسیون جهت تبیین نوآوری سازمانی از روی رهبری اصیل.

متغیر	B	خطای استاندارد	Beta	t	p
مقدار ثابت	۲/۰۳	۰/۱۳	-	۱۴/۴۸	۰/۰۰۱
رهبری اصیل	۰/۲۱	۰/۰۴۲	۰/۳۱	۴/۹۹	۰/۰۰۱

جدول ۳ نشان داد سبک رهبری اصیل با بتای ( $0/31$ ) قابلیت پیش بینی نوآوری سازمانی در بین کارکنان را دارد و می‌تواند در مدل رگرسیونی قرار گیرد.

### جدول ۴. ضرایب رگرسیون جهت تبیین نوآوری سازمانی از روی تسهیم دانش.

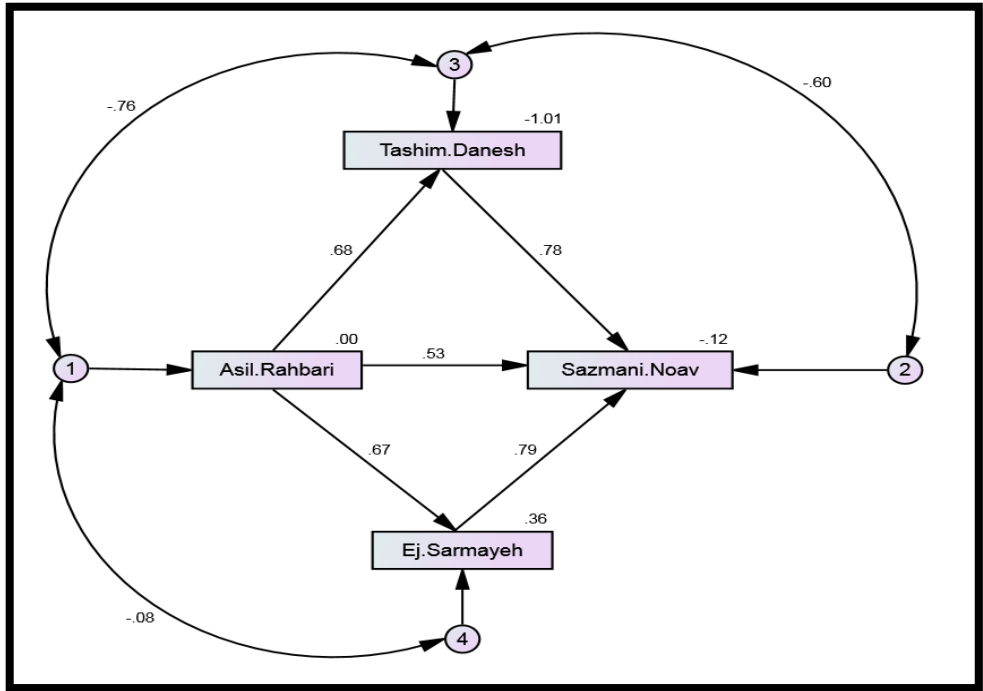
متغیر	B	خطای استاندارد	Beta	t	p
مقدار ثابت	۱/۹۹	۰/۰۷۹	-	۲۵/۲۵	۰/۰۰۱
تسهیم دانش	۰/۳۴	۰/۰۳۹	۰/۵۰	۸/۹۶	۰/۰۰۱

جدول ۴ نشان داد تسهیم دانش با بتای ( $0/50$ ) قابلیت پیش بینی نوآوری سازمانی در بین کارکنان را دارد و می‌تواند در مدل رگرسیونی قرار گیرد.

### جدول ۵. ضرایب رگرسیون جهت تبیین نوآوری سازمانی از روی سرمایه‌ی اجتماعی.

متغیر	B	خطای استاندارد	Beta	t	p
مقدار ثابت	۱/۶۱	۰/۱۳	-	۱۲/۸۵	۰/۰۰۱
سرمایه‌ی اجتماعی	۰/۴۳	۰/۰۵	۰/۴۹	۸/۵۵	۰/۰۰۱

جدول ۵ نشان داد سرمایه‌ی اجتماعی با بتای ( $0/49$ ) قابلیت پیش بینی نوآوری سازمانی در بین کارکنان را دارد و می‌تواند در مدل رگرسیونی قرار گیرد.



شکل ۲. تحلیل مسیر رابطه بین متغیرها.

جدول ۶. خلاصه نتایج برازش مدل.

شاخص	CMIN	IFI	CFI	NFI	RMSEA
مقدار بدست آمده	۲/۸۵	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۰۴۸
حداقل قابل پذیرش	کمتر از ۳	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۰۸

بر اساس نتایج جدول ۶، مدل آزمون شده مطالعه حاضر با مدل مفهومی و داده‌های گردآوری شده، برازش مناسبی دارد.

جدول ۷. نتایج آزمون سوئل برای بررسی نقش میانجی.

متغیر	B	خطای استاندارد	Beta	t
رهبری اصیل و تسهیم دانش	۰/۲۰	۰/۰۶۳	۰/۲۰	۳/۰۷
تسهیم دانش و نوآوری سازمانی	۰/۳۵	۰/۰۴	۰/۵۰	
رهبری اصیل و سرمایه‌ی اجتماعی	۰/۱۶	۰/۰۵	۰/۲۰	۳/۷۰
سرمایه‌ی اجتماعی و نوآوری سازمانی	۰/۴۳	۰/۰۵	۰/۴۹	

طبق جدول ۷ نقش میانجی سرمایه‌ی اجتماعی و تسهیم دانش در تاثیر رهبری اصیل روی توسعه نوآوری سازمانی، از طریق آزمون سوئل، مثبت و معنادار شد. با استفاده از دو روش ضرایب رگرسیون و خطای استاندارد و روش آماره تی،

می‌توان مقدار آماره آزمون سوبل را به‌دست آورد. در پژوهش حاضر از ضرایب رگرسیون استفاده شد. از آنجا که ضرایب رگرسیون رابطه‌ی بین متغیر رهبری اصیل و تسهیم دانش (۰/۲۰)، ضرایب رگرسیون رابطه‌ی بین متغیر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی (۰/۵۰)، خطای استاندارد رابطه‌ی بین رهبری اصیل و تسهیم دانش (۰/۰۶۳) و خطای استاندارد رابطه‌ی بین متغیر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی (۰/۰۴) بود مقدار آماره آزمون برابر با ۳/۰۷ شد که از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی تسهیم دانش، مثبت و معنادار شد. همچنین ضرایب رگرسیون رابطه‌ی بین متغیر رهبری اصیل و سرمایه‌ی اجتماعی (۰/۲۰)، ضرایب رگرسیون رابطه‌ی بین متغیر سرمایه‌ی اجتماعی و نوآوری سازمانی (۰/۴۹)، خطای استاندارد رابطه‌ی بین رهبری اصیل و سرمایه‌ی اجتماعی (۰/۰۵) و خطای استاندارد رابطه‌ی بین سرمایه‌ی اجتماعی و نوآوری سازمانی (۰/۰۵) بود که مقدار آماره آزمون برابر با ۳/۷۰ شد که از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی سرمایه‌ی اجتماعی، مثبت و معنادار شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشانگر این است که میانگین سبک رهبری اصیل در ابعاد مختلف، در حد متوسط بود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج (سیدنقوی و کاهه، ۲۰۱۴) که میزان رهبری اصیل را در شرکت تولیدی خودروسازی، (قنبری و همکاران، ۲۰۱۶) که میزان رهبری اصیل را در ادارات دولتی سمنندج و (نصیری و همکاران، ۲۰۱۵) که میزان رهبری اصیل را در بانک‌های کشاورزی استان همدان بالاتر از حد متوسط ارزیابی نمودند همسویی و مطابقت دارد. پیشنهاد می‌شود. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که در بعد رهبری اصیل، کارکنان بر این باورند که رهبران و مدیران دانشگاه‌شان تا حدی برای بهبود ارتباطات خود با دیگران، همواره به گرفتن بازخورد از دیگران اهمیت می‌دهند، برای نظراتی که کارکنان در مورد او دارند، نسبتاً احترام قائل می‌شوند، از قوت‌ها و ضعف‌هایشان نسبتاً آگاهند، به روشنی آن چه را که مدنظرشان است، بیان می‌کنند، با گوش‌دگی، اطلاعات را با دیگران به اشتراک گذاشته و نظرات و افکار خود را به روشنی برای دیگران بیان می‌کنند، بین اعتقادات و رفتارشان، سازگاری و هم‌خوانی نسبتاً خوبی وجود دارد، در تصمیم‌گیری‌ها از باورها و اعتقادات اخلاقی پیروی کرده، تا حدود زیادی به نظرات کارکنان اهمیت داده حتی اگر این نظرات بر خلاف دیدگاه‌هایشان باشد، در انجام فعالیت‌هایش از استانداردهای اخلاقی درونی پیروی کرده، به نظرات دیگران نسبتاً اهمیت داده و دیگران را به شنیدن دیدگاه‌ها و نقطه نظرهای مخالف تشویق می‌کند.

با توجه به نتایج به‌دست آمده و مطلوبیت نسبی وضعیت رهبری اصیل و به منظور توسعه‌ی الگوی رهبری اصیل و رساندن آن به وضعیت مطلوب‌تر، مدیران و رهبران دانشگاهی، روش‌هایی مانند برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارآموزی، برگزاری جلسات مستمر با کارکنان، تأکید بر تواضع و فروتنی رؤسا و مدیران میانی و عملیاتی، رعایت انصاف و عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها و نحوه‌ی روابط، توجه به ارزش‌های انسانی کارکنان، حمایت از عواطف و احساسات کارکنان، تأکید بر صداقت و درستکاری مدیران و اعتماد به توانایی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان را به کار گیرند. نتایج نشانگر این است که میانگین نوآوری سازمانی در ابعاد مختلف، کمی بالاتر از حد متوسط بود که این نشان می‌دهد که مدیران به میزان خلاقیت افراد در هنگام کار توجه نسبی دارند، برای توسعه‌ی افراد مستعد در سازمان به برنامه‌های آموزشی و حرفه‌ای توجه و تلاش می‌شود و از آموزش‌های ضمن خدمت استفاده می‌گردد. ایده‌های جدید، کارهای نوآورانه و ابتکاری چه از طرف مدیران و چه از طرف کارمندان، نسبتاً مورد توجه است، مدیران بر اهمیت نوآوری تأکید می‌کنند و از روش‌های جدید نسبتاً حمایت می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (بهرامی و همکاران، ۲۰۱۱) که دریافتند میانگین نمرات نوآوری اداری و نوآوری تکنیکی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان، کمتر از سطح متوسط بود و (اسدی و همکاران، ۲۰۱۸) میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی کارکنان بیمارستان‌های عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران را متوسط و پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی نمودند همسویی و مطابقت ندارد. با توجه به نتایج به‌دست آمده و مطلوبیت نسبی نوآوری سازمانی و به منظور ارتقای آن در دانشگاه‌ها، مدیران و متولیان

آموزش عالی باید سازوکارهایی مانند تشویق نظرها و فکرها، جدید، ارائه‌ی آزادی عمل در کار، ایجاد محیطی مطمئن برای آزمون نظرهای جدید، حمایت از انجام دادن تحقیقات کاربردی و عملی، کاهش کشمکش و تضاد بین افراد، ایجاد محیطی آرام برای مباحثه و گفت‌وگو درباره‌ی نظرهای جدید و توانمندسازی کارکنان در فرایند جوشش فکری را به کار گیرند.

طبق نتایج، وضعیت سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان در ابعاد مشارکت، انسجام، اعتماد و تعلق اجتماعی، پایین‌تر از حد متوسط و در سطح نسبتاً نامطلوبی بود. این نشان می‌دهد که کارکنان از رفتار و برخورد سایر کارکنان رضایت کمی دارند، فعالیت‌های مشترک میان آنها کمتر وجود دارد، با هم در ارتباط با مسائل و مشکلات کاری همفکری کمتری صورت می‌گیرد، میزان مشارکت شان در فعالیت‌های صنفی و فعالیت‌های گروهی پایین است، میان اعضا انسجام و هماهنگی کمی وجود دارد، روابط بین افراد کمتر مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل است و فعالیت‌هایشان را کمتر به صورت تیمی و گروهی انجام می‌دهند، به سایر همکاران، اعتماد نسبتاً کمی دارند، به همکاران و سایرین تعلق خاطر نسبی دارند و اخلاق شهروندی، ارزش‌های اخلاقی، مسائل قومی و مذهبی، نظم و انضباط و قانون را تا حدی رعایت می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (قیصریان و سپیدنامه، ۲۰۱۴) که وضعیت سرمایه‌ی اجتماعی و شاخص‌های آن در بین معلمان استان ایلام، (زارع شاه آبادی و همکاران، ۲۰۱۹) که وضعیت سرمایه‌ی اجتماعی و شاخص‌های آن در بین معلمان استان یزد، (پارمحمدزاده و داداش زاده، ۲۰۱۵) که وضعیت سرمایه‌ی اجتماعی معلمان ابتدایی شهرهای شمالی استان آذربایجان غربی را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند هم‌سویی و مطابقت ندارد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر، به منظور بهبود وضعیت سرمایه‌ی اجتماعی، پیشنهاد می‌شود روابط را در محیط کار افزایش داد. جنبه‌ی اعتماد یکی از اصلی‌ترین عناصر سرمایه‌ی اجتماعی است که به دلیل حساسیت بالا همیشه در معرض تخریب قرار دارد و عنصری است که روابط اجتماعی و سایر ابعاد سرمایه‌ی اجتماعی را تشکیل می‌دهد و زمینه ساز مشارکت، تعلق و انسجام است.

طبق نتایج، وضعیت تسهیم دانش در ابعاد گردآوری و اهدای دانش، پایین‌تر از حد متوسط و در سطح نسبتاً نامطلوبی بود. این نتایج بیانگر این است که کارکنان، کمتر مهارت‌های کاری را با هم در میان می‌گذارند، تبادل دانش بین کارکنان، کم صورت می‌گیرد، کمتر اطلاعات جدیدی را که کسب کرده اند را با همکاران‌شان در میان می‌گذارند، افراد کمتر از تجارب موفق سایر سازمان‌ها استفاده می‌کنند، کارکنان سازمان، گزارش‌ها و مستندات رسمی را کمتر در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند و سازوکار مناسبی برای تبادل دانش و اطلاعات وجود ندارد و کارکنان نتایج پژوهش‌های فردی خود را کمتر در اختیار سازمان و سایر همکاران خود قرار می‌دهند. هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر، (عوض زاده، ۲۰۱۵) وضعیت تسهیم دانش بین کارکنان شاغل اداره برق استان اردبیل و (ابن‌تکری، ۲۰۱۷) وضعیت تسهیم دانش بین کارکنان شاغل در آموزش و پرورش شهرستان رستم استان فارس را کمتر از حد متوسط ارزیابی نمودند. اما (اکرامی و نعیمی مجد، ۲۰۱۳) وضعیت تسهیم دانش بین کارکنان شاغل در ادارات مناطق آموزش و پرورش شهر تهران و (بهرامی و همکاران، ۲۰۱۸) وضعیت تسهیم دانش در فدراسیون‌های منتخب ورزشی جمهوری اسلامی ایران اعم از فدراسیون‌های فوتبال، والیبال و بسکتبال را بالاتر از حد متوسط ارزیابی نمودند. با توجه به وضعیت نامطلوب تسهیم دانش در دانشگاه و به منظور رساندن آن به سطح مطلوب، باید واحد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها ایجاد شود، کارکنان دانش محور و دانش طلب تشویق شوند، جو اعتمادی ایجاد گردد که در آن کارکنان دانش مدار به منظور انتقال دانش خود به سایر همکاران تشویق شوند و فضای صمیمی و دوستانه‌ای را در سازمان به وجود آورند تا بدین گونه تعاملات بین اعضاء افزایش یابد و تبادل اطلاعات و دانش بین آنها گسترده‌تر گردد.

نتایج نشان داد که سبک رهبری اصیل قابلیت پیش بینی نوآوری سازمانی در بین کارکنان را دارد و اگر سبک رهبری اصیل در دانشگاه پیاده سازی شود می‌تواند به بهبود نوآوری سازمانی کمک نماید. زیرا رهبری اصیل این توانایی را دارد تا از طریق اعتمادسازی و اخلاق مداری، ارتباطات کارکنان، روابط گروه‌های سازمانی و روابط کارکنان با همدیگر

را بهبود بخشد. این قابلیت رهبری اصیل علاوه بر اینکه ارتباطات سازمانی را افزایش داده، می‌تواند کارکنان را ترغیب کند تا دیدگاه‌ها و ادراک خود را آشکار کنند و به صورت خدماتی نوین عرضه دهند. بنابراین، مدیران و رهبران دانشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از سازوکارهای رهبری اصیل، تبادلات اجتماعی کارکنان را افزایش داده و روابط اجتماعی واحدهای سازمانی را توسعه داده، مزیت رقابتی و توسعه‌ی منابع انسانی را بهبود بخشیده، اعتماد بین کارکنان و مدیران را افزایش داده، همکاری و تشریک مساعی را بیشتر کرده و نظرهای جدید را خلق کنند و جوی سرشار از احترام، دوستی، صمیمیت و صداقت را به وجود آورند. پیامدهای این فرایند، کارآمدی، اثربخشی و نوآوری سازمانی در بین کارکنان خواهد بود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (گوموسلووگلو و ایلسو، ۲۰۰۹)، (احمد و همکاران، ۲۰۱۵)، (ماریا استوک و همکاران، ۲۰۱۷)، (پراساد و جونی، ۲۰۱۶)، (رببیرو و همکاران، ۲۰۲۰) و (گروسلیچ و همکاران، ۲۰۲۰) که تاثیرات مثبت رهبری اصیل را روی نوآوری سازمانی تایید کردند همسویی و مطابقت دارد. از آنجا که خلاقیت و نوآوری موضوعی است که نیازمند آموزش است و با توجه به تأثیر فراوان علم، دانش و تخصص، اهمیت دادن به مقوله‌ی مذکور از طریق دانشگاه‌ها و آموزش‌های ضمن خدمت، امری لازم و ضروری می‌باشد. با توجه به نتایج و اثرات مثبت رهبری اصیل روی افزایش نوآوری سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاهی با به‌کارگیری سبک رهبری اصیل، ایجاد امکانات و تسهیلات جدید جهت اجرای ایده‌های جدید، افزایش انگیزش کاری کارکنان، تغییر و تحول در ساختار سازمانی جهت مشارکت بیشتر افراد خلاق و نوآور، دادن آزادی بیشتر به کارکنان جهت خلق ایده‌ها و حمایت از افراد خلاق بتوانند به بروز و بهبود خلاقیت و نوآوری سازمانی کمک کنند.

نتایج نشان داد که تسهیم دانش قابلیت پیش بینی نوآوری سازمانی در بین کارکنان را دارد و با افزایش رفتار تسهیم دانش بین کارکنان، نوآوری سازمانی نیز در بین آنها افزایش پیدا می‌کند. زیرا تسهیم دانش در سازمان موجب می‌شود تا دانش پنهان و تجربه‌های ارزنده افراد به یکدیگر منتقل شود. مدیریت دانش با ارائه مدل‌های جدید، فضای خلاقیت و نوآوری را در سازمان ایجاد کرده و دغدغه‌هایی در کارکنان ایجاد می‌کند و آنها سعی می‌کنند به موقعیت‌ها پاسخ بدهند. هم‌راستا با نتایج تحقیق حاضر، (کشاورزی و همکاران، ۲۰۱۵) در بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی شرکت آیفای مشهد، (رستگار و همتی، ۲۰۱۶) در بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه سمنان و (زندحسامی و تاربیان درونکلا، ۲۰۱۷) بررسی میزان تأثیر فرآیند مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در شرکت‌های ساختمانی به نتایج مشابه با تحقیق حاضر دست یافتند. با توجه به اثرات مثبت تسهیم دانش روی نوآوری سازمانی، پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌ها، واحد منابع انسانی، گروه‌های رسمی و غیر رسمی کارکنان را در دانشگاه‌ها تقویت کنند و از این طریق موجب تسهیم دانش شوند. ایجاد گروه‌های مختلف شغلی مرتبط به هم و برگزاری جلسات مشاوره و صحبت می‌تواند راه حل مناسبی برای انتقال تجربیات کارکنان به یکدیگر باشد. به‌کارگیری واحدهای مختلف از سطوح سازمانی متفاوت در اجرای برنامه‌های آموزشی موجب ایجاد دانش چند وجهی در واحدهای مختلف و به تبع آن بهبود نوآوری و خلاقیت سازمانی می‌گردد.

نتایج نشان داد که سرمایه‌ی اجتماعی قابلیت پیش بینی نوآوری سازمانی در بین کارکنان را دارد و با افزایش سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان، نوآوری سازمانی نیز در بین آنها افزایش پیدا می‌کند. هنگامی که سرمایه‌ی اجتماعی در ابعاد مختلف در میان کارکنان یک سازمان افزایش می‌یابد، به نوعی موجب بهبود روابط درون شبکه‌ای، برقراری روابط مبتنی بر اعتماد میان کارکنان، برقراری هنجارهای مشترک کاری، بیان شفاف الزامات نقش، داشتن اهداف مشترک هم‌سو و برقراری جو و فرهنگ مبتنی بر ارتباطات می‌شود و ارتباطات مبتنی بر اعتماد، دوستی و همدلی در میان کارکنان یک سازمان ارتقا می‌یابد. با بهبود سرمایه‌ی اجتماعی و بهبود ارتباطات درون سازمانی، میزان تماس کارکنان و انتقال تجربیات و دانش در میان کارکنان بیشتر می‌شود. انتقال دانش در چنین محیطی با کیفیت و سرعت بالاتری صورت می‌گیرد. سازمانی که از سرمایه‌ی اجتماعی قدرتمند برخوردار است، اعضای آن دارای اهداف مشترک، هویت و هنجارهای مشخص و فرهنگ قوی سازمانی هستند و الزامات نقش به خوبی برای ایشان آشکار می‌باشد. این

مؤلفه‌ها نیز سبب بهبود عملکرد سازمانی و ارتقاء نوآوری و خلق مزیت رقابتی می‌گردند. همچنین (زاهدی و نقدی خناچاه، ۲۰۱۹) در سنجش میزان تاثیر سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی بر نوآوری سازمانی در گروه صنعتی ایران خودرو، (دهقانان و هرندي، ۲۰۱۴) در بررسی تأثیر سرمایه‌ی اجتماعی بر عملکرد نوآورانه: با تأکید بر نقش میانجی انتقال دانش در شرکت‌های دانش بنیان ایرانی فعال در حوزه‌ی فناوری اطلاعات، (احمدزاده و شکوه، ۲۰۲۰) در بررسی نقش سرمایه‌ی اجتماعی در تحقق نوآوری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تبیین نقش میانجی مدیریت منابع انسانی پایدار، (رجایی پور و همکاران، ۲۰۱۳) در بررسی نقش سرمایه‌ی اجتماعی در گرایش به نوآوری سازمانی کارکنان شرکت سهامی بیمه معلم، (حمیدی زاده و همکاران، ۲۰۱۴) در بررسی تأثیر مؤلفه‌های سرمایه‌ی اجتماعی بر نوآوری سازمانی در اداره کل مخابرات شهرستان قم و (حیدری و همکاران، ۲۰۱۹) در تدوین مدل ساختاری نوآوری سازمانی بر اساس سرمایه‌ی اجتماعی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و (جیراوتینونت و وانگ ساهای، ۲۰۲۱) در بررسی تأثیرات جهت‌گیری سرمایه‌ی اجتماعی بر عملکرد نوآوری سازمانی در تایلند به نتایج مشابه با تحقیق حاضر دست یافتند.

با توجه به اثرات مثبت سرمایه‌ی اجتماعی روی نوآوری سازمانی پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها به مقوله تقویت سرمایه‌ی اجتماعی و ابعاد آن بین کارکنان توجه ویژه نمایند تا از این طریق در کسب مزیت رقابتی و تقویت نوآوری سازمانی توانا گردند. پیشنهاد می‌شود مدیران شرایط مناسب و جوی صمیمانه و مشارکتی فراهم آورند، موجبات تقویت احساس امنیت اخلاقی و حرفه‌ای را در کارکنان مهیا سازند، شرایط را برای برقراری ارتباطات دوستانه بین کارکنان خود فراهم سازند و در اجرای قوانین و مقررات عدالت را رعایت نمایند. در واقع از طریق تقویت سرمایه‌ی اجتماعی در همه‌ی ابعاد آن، موجبات بروز و تقویت نوآوری سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان فراهم می‌گردد. همچنین نقش میانجی سرمایه‌ی اجتماعی و تسهیم دانش در تاثیر رهبری اصیل روی توسعه نوآوری سازمانی، از طریق آزمون سوبل، مثبت و معنادار شد. قابل ذکر است که رهبران اصیل، محیط کار حمایتگر و تسهیل کننده‌ای را ایجاد می‌کنند که در آن ایده‌های نو تشویق می‌شوند، به انتقاد با رویکردی مثبت می‌نگرند، جریان روانی از اطلاعات را هدایت می‌کنند و در نهایت محیطی مطمئن را می‌سازند، حس خودمختاری را در نیروی کار خود افزایش می‌دهند. این حس خودمختاری باعث برانگیختن انگیزش درونی می‌شود. اینجا می‌توان اینطور تصور کرد که رفتار اصیل رهبر مانند فرصت تصمیم‌گیری یا استقلال کاری دادن به زیردستان منجر به احساسات درونی مثبت می‌شود که به منزله‌ی انگیزش درونی آنان است. تئوری خود تنظیمی نیز تاکید می‌کند که احساس فزاینده استقلال و خودمختاری، نیروی کار را به رفتارهای خلاقانه بیشتر رهنمون می‌کند زیرا هنگامی که آنها از لحاظ روانشناختی احساس امنیت نمایند، از لحاظ درونی برانگیخته می‌شوند و ایده‌ها و راه حل‌های جدید را با رهبران‌شان در ارتباط می‌گذارند (احمد و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین برای بروز رفتارهای نوآورانه مبتنی بر دانش سازمانی، کارکنان باید با هم کارکنند و ضمن تشریک مساعی، در راستای دست‌یابی به اهداف سازمانی، به صورت داوطلبانه و خارج از شرح وظایف و ضوابط سازمانی مندرج در دستورالعمل‌های رسمی، اطلاعات مورد نیاز و دانش لازم را به اشتراک گذارند (آکتوران و سکمسلیوغلو، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup>. در کنار رهبری اصیل و تسهیم دانش، افزایش سرمایه‌ی اجتماعی بین کارکنان نیز می‌تواند نقش موثری در افزایش نوآوری سازمانی داشته باشد زیرا در پرتو سرمایه‌ی اجتماعی، حس اعتماد و تعلق بین اعضا بیشتر شده، در امور کاری، مشارکت بیشتری داشته و انسجام و اتحاد بیشتری دارند که همه‌ی این موارد می‌تواند به بهبود نوآوری سازمانی کمک نماید.

از بعد نظری پیشنهاد می‌شود به بررسی تاثیر رهبری اصیل بر نوآوری سازمانی در سایر سازمان‌ها نیز پرداخته شود و در کنار متغیرهای میانجی تحقیق حاضر، از متغیرهای دیگر مانند رفتار نوآورانه، جو اخلاقی، کیفیت زندگی

<sup>1</sup> Akturan & Çekmecelioğlu

شغلی و نظایر آن استفاده شود. پیشنهاد می‌گردد در مطالعه‌ای پیشایندها و پیامدهای نوآوری سازمانی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بررسی گردد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش استفاده صرف از پرسشنامه‌های خود گزارش دهی برای ارزیابی متغیرها، محدود شدن نمونه پژوهش به کارکنان دانشگاه کاشان و بررسی و جمع آوری مقطعی داده‌ها بود.

## References

- Abili, K., Faraji Dehsorkhi, H., Shateri, K., & Youzbashi, A. R. (2011). Surveying Relation between Social Asset and Tendency to Innovation among Staffs of University of Tehran. *Teaching and Learning Research*, 8(2), 79-90. [http://tlr.shahed.ac.ir/article\\_2304\\_58cd95c3e16d9c10d2108b52e22b0c21.pdf](http://tlr.shahed.ac.ir/article_2304_58cd95c3e16d9c10d2108b52e22b0c21.pdf)
- Adler, P. S., & Kwon, S-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic Leadership Style and Academia's Creativity in Higher Education Institutions: Intrinsic Motivation and Mood as Mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 5-19. <https://www.rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/448>
- Ahmadzadeh, S., & Shokouh, Z. (2020). The Role of Social Capital in the Realization of Organizational Innovation and Organizational Citizenship Behavior by Explaining the Mediating Role of Sustainable Human Resource Management. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 3(3), 151-178. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2020.209116.1226>
- Akbari, M., Pourvali, B., & Rezaei, N. (2016). Authentic Leadership And Psychological Capital: Effect Role Mediator Of Trust And Psychological Contract Breach. *Journal Of Public Administration*, 8(3), 511-532. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=576097>
- Akturan, A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 342-350. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Al-Husseini, S. J. H. (2014). *The impact of leadership style on innovation in Iraq's higher education institutions: the role of knowledge sharing* [Doctor, Plymouth]. United Kingdom. <https://pearl.plymouth.ac.uk/bitstream/handle/10026.1/3108/2014%20A1-husseini10240761phd.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Al-Omari, M. A. M., & Hung, D. K. M. (2012). Transformational leadership and organizational innovation: The moderating effect of emotional intelligence. *International Business Management*, 6(3), 308-316. <https://10.3923/ibm.2012.308.316>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Routledge. <https://www.routledge.com/Creativity-In-Context-Update-To-The-Social-Psychology-Of-Creativity/Amabile/p/book/9780813330341>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Asadi, S., Dargahi, H., Fallah Mehrabadi, E., & Heydari Dastjerdi, N. (2018). The Relationship between Organizational Innovation and Creativity among the Staff of TUMS General

- Hospitals. *Payavard Salamat*, 11(5), 578-587. <http://payavard.tums.ac.ir/article-1-6406-en.html> <http://payavard.tums.ac.ir/article-1-6406-en.pdf>
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2014-16828-016>
- Awazzadeh, H. (2015). *The relationship between knowledge management and innovative organizational climate with employees' innovative behavior* [Master, Mohaghegh Ardabili]. Iran. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/ae21e0ffb6693de638b439bef0d41039>
- Bahrami, S., Moshtaghi, M., & Rok Rok, M. (2018). Investigating the Effects of Employee Knowledge Sharing Behaviors on Innovation in Services and Processes in Selected Sports Federations. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 5(16), 1-19. <https://doi.org/10.22054/jks.2019.39552.1215>
- Bahrami, S., Yarmohammadian, M. H., Rajaepour, S., Bakhtiar Nasrabadi, H. A., & Kazemi, I. (2011). Administrative And Technical Innovation In Medical And Non-Medical Universities Of Isfahan Province. *Health Information Management*, 7(Special Issue), 707-714. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=201131>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 ed.). Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- Brooks, K., & Nafukho, F. M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: any link to productivity? *Journal of European industrial training*, 30(2), 117-128. <https://doi.org/10.1108/03090590610651258>
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial Marketing Management*, 50, 18-29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.014>
- Chen, M-H., Chang, Y-C., & Hung, S-C. (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *Research & Development Management*, 38(1), 21-34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.007.00494.x>
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice* (3 ed.). Massachusetts Institute of Technology Press. <https://www.amazon.com/Knowledge-Management-Theory-Practice-Press/dp/0262036878>
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75. <https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/2-IJLS.pdf>
- Dehghan Sefidkooch, M., Shabani, A., & Rajaepour, S. (2018). A Study of Relationship between Knowledge Sharing and Self-efficacy of Researchers Working at Malek

- Ashtar University of Technology (MUT). *Library and Information Science Research*, 7(2), 273-291. <https://doi.org/10.22067/riis.v7i2.60947>
- Dehghanan, H., & Hrandi, A. O. (2014). Investigating the Impacts of Social Capital on Innovation Performance with an Emphasis on the Mediatory Role of Knowledge Transfer: A Case Study of Iranian IT Knowledge-based Firms. *Innovation Management Journal*, 3(1), 1-22. [http://www.nowavari.ir/article\\_14671\\_762a43d03d2302876bda83321723c785.pdf](http://www.nowavari.ir/article_14671_762a43d03d2302876bda83321723c785.pdf)
- Ebtekari, M. H. (2017). The extent of using knowledge management in government organizations under the study of education in Rostam city, Fars province. *Applied studies in management and development sciences*, 2(1), 45-55. <http://ensani.ir/file/download/article/20170718153804-10117-5.pdf>
- Eisenbeiss, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364-372. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00563.x>
- Ekrami, M., & Naeimi Majid, A. (2013). The Development Of Knowledge Management Based On Organizational Culture. *Innovation In Management Education (Journal Of Modern Thoughts In Education)*, 8(3), 19-34. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=392354>
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402. <https://doi.org/10.1177/0149206304272151>
- Engström, K., Mattsson, F., Järleborg, A., & Hallqvist, J. (2008). Contextual social capital as a risk factor for poor self-rated health: A multilevel analysis. *Social Science & Medicine*, 66(11), 2268-2280. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.01.019>
- Fauziyah, Z. W. R. (2020, October 13-14). *The Role of Knowledge Sharing and Innovation on Employee Performance*. Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.019>
- Fayyaz, A., Chaudhry, B. N., & Fiaz, M. (2021). Upholding Knowledge Sharing for Organization Innovation Efficiency in Pakistan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010004>
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster. <https://www.amazon.com/Trust-Social-Virtues-Creation-Prosperity/dp/0684825252>
- Furmańczyk, J. (2010). The cross-cultural leadership aspect. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 67-82. <http://joim.pl/wp-content/uploads/2010/11/JOIM-2-2.pd f#page=67>
- Fussell, H., Harrison-Rexrode, J., Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 148-161. <https://doi.org/10.1108/13563280610661688>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Ghanbari, S., Zandi, K., & Seifpanahi, H. (2016). Factorial Structure and Internal Consistency of Authentic Leadership. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1395(24), 57-67. [http://www.jdem.ir/article\\_505\\_088f46804e0083c3be54d71cd76299e7.pdf](http://www.jdem.ir/article_505_088f46804e0083c3be54d71cd76299e7.pdf)

- Ghesarain, E., & Sepednameh, B. (2014). The Study of The Extent of Social Capital Among High School Teachers In Ilam Province. *Social Development & Welfare Planning*, 6(19), 112-158. <https://doi.org/10.22054/qjsd.2015.690>
- Ghilichli, B. (2012). *Knowledge management: the process of creating, sharing and applying intellectual capital in businesses* (3 ed.). Samt. <https://www.gisoom.com/book/11091948/>
- Golmoradi, R., & Sattari Ardabili, F. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 372-378. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.047>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hamidzadeh, A., Shahidzadeh, F., & Movahedifar, E. (2014). Effect of Components of Social Capital on Organizational Innovation (Study in Telecommunication Company of Qom). *Social Capital Management*, 1(2), 203-223. <https://doi.org/10.22059/jscm.2014.53462>
- Heidari, M., Shabanibahar, G., Erfani, N., & Soleymani, M. (2019). The developing structural modeling of an organizational innovation based on the social capital among youth and sport ministry staffs of Islamic republic of Iran. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(4), 53-64. <https://doi.org/10.30473/fmss.2018.37631.1718>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (3 ed.). Oxford University Press. <https://www.amazon.com/Knowledge-Management-Organizations-Critical-Introduction/dp/0199691932>
- Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 230-237. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.359>
- Jafarzadehkermani, Z. (2016). The Analysis Of The Influence Of Individual Factors On The Knowledge Sharing Behavior Of Library And Information Science Faculties. *Library And Information Research Journal (Studies In Education & Psychology)*, 5(2), 40-61. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=533083>
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>
- Jiang, W., Gu, Q., & Wang, G. G. (2015). To Guide or to Divide: The Dual-Side Effects of Transformational Leadership on Team Innovation. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 677-691. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9395-0>
- Jirawuttinunt, S., & Wongsahai, E. (2021). The effects of social capital orientation on innovation performance of SME sector in Thailand. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (Former Name Silpakorn University Journal Of Social Sciences, Humanities, And Arts)*, 21(1), 109-120. <https://doi.org/10.14456/hass.2021.11>
- Keshavarzi, A., Safari, S., & Hamidirad, J. (2015). Investigating the Effect of Knowledge Sharing on Learning, Innovation and Organizational Performance. *Government Management*

- Viewpoint*, 6(2), 103-128. [https://jap.sbu.ac.ir/article\\_95438\\_7c82fb2698dd51d948c24f3403a8fd4c.pdf?lang=en](https://jap.sbu.ac.ir/article_95438_7c82fb2698dd51d948c24f3403a8fd4c.pdf?lang=en)
- Kheykha, Z., & Nastiezaie, N. (2020). The Effect of Authentic Leadership on Effectiveness of schools Management with Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Educational Psychology Studies*, 17(39), 145-172. <https://doi.org/10.22111/jeps.2020.5316>
- Kim, H. H-S. (2018). Investigating the Associations between Ethnic Networks, Community Social Capital, and Physical Health among Marriage Migrants in Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010147>
- Kumar, B. R. S., Thiagarajan, D. M., Maniirasan, D. P., Prasanth, J., Abilesh, G., & Srinivasan, D. (2013). Enhancement in higher education with knowledge management. *International Journal of Science, Engineering and Technology Research*, 2(3), 569-573. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=sTAG-WEAAAAJ&citation\\_for\\_view=sTAG-WEAAAAJ:LkG wnXOMwfcC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=sTAG-WEAAAAJ&citation_for_view=sTAG-WEAAAAJ:LkG wnXOMwfcC)
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.005>
- Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0191>
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491. <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>
- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2006). Leadership Style And Innovation Ability: An Empirical Study Of Taiwanese Wire And Cable Companies. *Journal Of American Academy Of Business Cambridge* 9(2), 218-223. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=296836>
- Letsios, C., & Mavrogianni, K. (2017). *Examining the effect of leadership styles on organizational innovation in high-tech industry* [Master, Blekinge Institute of Technology]. Karlskrona, Sweden. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:bth-15485>
- Mahmoudi, H., Dayani, M. H., & Parirokh, M. (2013). Analytical Study of Knowledge Management In Academic Libraries (Case Study: Libraries of Ferdowsi University and Medical University of Mashhad). *Library and Information Science Research*, 3(2), 91-112. <https://doi.org/10.22067/riis.v3i2.10403>
- Maria Stock, R., Zacharias, N. A., & Schnellbaecher, A. (2017). How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes? *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 201-222. <https://doi.org/10.1111/jpim.12332>
- Mathew, V. (2010). Service delivery through knowledge management in higher education. *Journal of knowledge Management practice*, 11(3), 1-14. <http://www.tlainc.com/artic1234.htm>
- Mehdad, A., & Samimi, N. (2019). Mediating Role of Psychological Capital between Authentic Leadership, Job Satisfaction, Job Insecurity and Intention to job leave. *Scientific Journal of Social Psychology*, 6(49), 45-59. <https://civilica.com/doc/1364977/>
- Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *Sabinet African Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.

- [http://www.scielo.org/za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-07632017000100015&nrm=iso](http://www.scielo.org/za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632017000100015&nrm=iso)
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nasiri, F., Eskandari, A., & Navidi, P. (2015). A Survey of Impact Authentic Leadership on Improvement Creativity and Innovation, due to the Mediator Role of Social Capital. *Social Capital Management*, 2(4), 475-496. <https://doi.org/10.22059/jscm.2015.56748>
- Niknami, M., Taghiporzahir, A., Delavar, A., & GHafari, M. (2010). The Design and Evaluation of a Causal Model of Creativity and Innovation of Educational Administrators in Tehran. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 1(3), 1-28. [http://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_1063\\_fa601257f083\\_f4c397e6c0f81ac26918.pdf](http://jedu.marvdasht.iau.ir/article_1063_fa601257f083_f4c397e6c0f81ac26918.pdf)
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7 ed.). SAGE Publications. <https://www.amazon.com/Leadership-Practice-Peter-G-Northouse/dp/1483317536>
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86. <https://doi.org/10.1108/14601060810845222>
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- Rabia, K., Abaid, U. R., & Afsheen, F. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11), 678-684. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.203>
- Rajaepour, S., Choupani, H., Zare Khalili, M., Gholamzadeh, H., & Kazempour, M. (2013). The Role of Social Capital in Innovation Orientation in Mo'alem (Teachers) Insurance Company. *Management and Development Process*, 26(1), 161-189. <http://jmdp.ir/article-1-1624-en.html> <http://jmdp.ir/article-1-1624-en.pdf>
- Ransom, A., Khoo, S. M., & Selvaratnam, V. (1993). *Improving higher education in developing countries*. World Bank. [https://www.researchgate.net/publication/44818390\\_Improving\\_higher\\_education\\_in\\_developing\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/44818390_Improving_higher_education_in_developing_countries)
- Rashidi, Z. (2018). *Analyzing the status of educational quality in Iranian universities and providing solutions to improve it*. Institute for Research and Planning in Higher Education. Education. [https://irphe.ac.ir/files/site1/files/Book/8\\_Books/6.pdf](https://irphe.ac.ir/files/site1/files/Book/8_Books/6.pdf)
- Rastgar, A. A., & Hemmati, A. (2016). The Effect of Knowledge Management Components on Organizational Innovation among the Employees of Semnan University. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 3(7), 121-140. <https://doi.org/10.22054/jks.2016.7241>
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Sadiq Sohail, M., & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions. *VINE*, 39(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/03055720910988841>

- Salimi, G., & Abd Sharifi, F. (2015). The mediating role of organizational learning in the relationship between human resource management practices and organizational innovation. *Training and development of human resources*, 2(4), 75-99. <http://ensan.i.ir/fa/article/347903/>
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers. [https://books.google.com/books/about/The\\_Theory\\_of\\_Economic\\_Development.html?id=-OZwWcOGeOwC](https://books.google.com/books/about/The_Theory_of_Economic_Development.html?id=-OZwWcOGeOwC)
- Sednaghavi, M., & Kaheh, M. (2014). The role of authentic leadership in promote employees enthusiasm and creativity. *Management Studies in Development & Evolution*, 23(76), 1-28. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_857.html?lang=en](https://jmsd.atu.ac.ir/article_857.html?lang=en)
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Thompson, M. (2018). Social capital, innovation and economic growth. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 73, 46-52. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2018.01.005>
- Turkina, E., & Thi Thanh Thai, M. (2013). Social capital, networks, trust and immigrant entrepreneurship: a cross-country analysis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7(2), 108-124. <https://doi.org/10.1108/17506201311325779>
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Von Dem Knesbeck, O. (2015). Concepts of social epidemiology in health services research. *BioMed Central Health Services Research*, 15(1), 1-4. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1020-z>
- Wallis, J., Killerby, P., & Dollery, B. (2004). Social economics and social capital. *International Journal of Social Economics*, 31(3), 239-258. <https://doi.org/10.1108/03068290410518238>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415-430. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1516730>
- Yarmohammadzadeh, P., & Dadashzadeh, M. (2015). Study the role of cultural intelligence and social capital in teachers Job compatibility: Testing mediating role of social capital. *New Educational Approaches* 10(1), 41-66. [https://nea.ui.ac.ir/article\\_19126\\_a7f2ca440c10d674a041e7692ab4e8fb.pdf](https://nea.ui.ac.ir/article_19126_a7f2ca440c10d674a041e7692ab4e8fb.pdf)
- Yu, T-K., Lu, L-C., & Liu, T-F. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computers in Human Behavior*, 26(1), 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.08.002>
- Zahedi, M. R., & Naghdi Khanachah, S. (2019). Measuring the Impact of Organizational Social Capital on Organizational Innovation (Case Study: Iran Khodro Industrial

- Group). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 17(37), 37-44. [http://jtd.iranjournals.ir/article\\_38205\\_7e4ef2c2826da1aa0b5cc6ce24962b2b.pdf](http://jtd.iranjournals.ir/article_38205_7e4ef2c2826da1aa0b5cc6ce24962b2b.pdf)
- Zand Hesami, H., & Tariyan Daronkola, A. (2017). Evaluating the impact of knowledge management on organizational innovation in Construction companies and building mass. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1395(special issue), 139-151. [http://www.jdem.ir/article\\_534565\\_6886cdd4398b698791c1b32dc45588df.p df](http://www.jdem.ir/article_534565_6886cdd4398b698791c1b32dc45588df.p df)
- Zare' Shahabadi, A., Eslami, B., & MahdiPour Khorasani, M. (2019). The Effect of Social Capital on Teachers' Job Satisfaction in Yazd. *Quarterly Journal Of Family and Research*, 16(1), 83-100. <http://qjfr.ir/article-1-1004-en.html> <http://qjfr.ir/article-1-1004-en.pdf>