

بررسی تأثیر رهبری موثق بر بهبود خلاقیت و نوآوری با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی

فخرالسادات نصیری^{۱*}، اصغر اسکندری^۲، پرویز نویدی^۳

۱. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۳۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۹/۱۸)

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری موثق بر خلاقیت و نوآوری کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی بود. روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل همه کارکنان بانک کشاورزی استان همدان به تعداد ۳۱۳ نفر بود و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۰۴ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها چهار پرسشنامه رهبری موثق، سرمایه اجتماعی، خلاقیت و نوآوری به کار گرفته شد. برای بررسی روابط پرسشنامه‌ها تحلیل عاملی تأییدی اجرا شده و برای سنجش پایایی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضرایب آلفا به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۸۷، ۰/۸۹ و ۰/۹۱ به دست آمد. داده‌ها پس از جمع‌آوری با به کارگیری نرم‌افزارهای آماری SPSS و Lisrel تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد اثرات مستقیم رهبری موثق بر سرمایه اجتماعی، خلاقیت و نوآوری مثبت و معنادار است. به علاوه، اثرات غیرمستقیم رهبری موثق بر خلاقیت و نوآوری با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی مثبت و معنادار است. بر این اساس مدیران بانک‌ها می‌توانند در سبک رهبری خود بر ارتباطات دوسویه، تشریک مساعی، اعتماد و مشارکت کارکنان متمرکز باشند، و از این طریق خلاقیت و نوآوری کارکنان را ارتقا دهند.

کلیدواژگان

خلاقیت، رهبری موثق، سرمایه اجتماعی، نوآوری.

* نویسنده مسئول، رایانامه: fsnasiri2002@yahoo.com

مقدمه

امروزه منابع انسانی به طور پیوسته مشاغل، حتی نوع رفتارهای خود را تغییر می‌دهند. سازمان‌ها و مدیرانشان بیشتر به دنبال افزایش منافع و سود هستند و کمتر به بازسازی فرایندهای انگیزشی توجه دارند. این چالش باعث می‌شود منابع انسانی سازمان‌ها دچار تنش، استرس و بی‌اعتمادی شوند و مشاغل خود را ترک کنند. بی‌توجهی سازمان‌ها به عواطف و احساس کارکنان، بی‌توجهی به قواعد و اصول اخلاقی، انعطاف‌ناپذیری در روش‌های انجام‌دادن کار، عدم تقویت روحیه کارکنان، حمایت‌نکردن از روابط مثبت در کار، و بهبودنیافتن شرایط کاری موجب شده است عدم اطمینان و بی‌اعتمادی منابع انسانی نسبت به سازمان‌ها و مدیرانشان افزایش یابد. یکی از مهم‌ترین الگوهای رهبری که می‌تواند در توسعه اخلاق، افزایش اعتمادپذیری کارکنان، ارتقای سرمایه اجتماعی^۱، و بهبود خلاقیت و نوآوری کارکنان مؤثر باشد، نظریه رهبری موثق^۲ است.

نظریه رهبری موثق یکی از رویکردهای بنیادی حوزه رهبری است که در دهه گذشته مطرح شده است. سازمان‌ها به رهبران موثق نیاز دارند تا بر تغییرات پویا، جدید و پرتلاطم محیط کاری غلبه کنند (Müceldili et al., 2013, p.674). رهبران موثق مسائل اخلاقی را بیان کرده و بر آن‌ها تأکید می‌کنند، حتی در مقابل فشارهای گروهی، سازمانی و اجتماعی، قواعد و ارزش‌های اخلاقی را ارائه و آموزش می‌دهند (Peus et al., 2012, p.332). به زعم رابینز و جاج^۳ رهبران موثق باورها و ارزش‌های خود را می‌شناسند و آشکارا و خالصانه بر اساس این باورها و ارزش‌ها عمل می‌کنند. پیروان این رهبران، آن‌ها را انسان‌های اخلاقی می‌دانند. صفت اصلی رهبران موثق اعتماد است. رهبران موثق اعتماد را در اختیار دیگران قرار می‌دهند، ارتباطات آزاد را تقویت می‌کنند و به مطلوب‌های خود پایبندند. در نتیجه، افراد به رهبران موثق اعتماد می‌کنند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹، ص ۴۴۸).

1. Social capital
2. Authentic leadership
3. Robbins & Judge

در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی دربارهٔ رابطهٔ رهبری موثق با متغیرهای سازمانی انجام گرفته است. نتایج این پژوهش‌ها نشان داده است رهبری موثق با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تلاش مضاعف کارکنان، اثربخشی تیمی، اعتماد و نگرش‌های مرتبط با کار (Peus et al., 2012)، توانمندسازی ساختاری، سرمایه اجتماعی و رضایت شغلی (Read & Laschinger, 2015)، اخلاقیت و نوآوری کارکنان (Müceldili et al., 2013)، عدالت تعاملی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی (Li et al., 2014)، سرمایه روان‌شناختی و اخلاقیت (Rego et al., 2012)، جو شغلی، رضایت شغلی، سرمایه روان‌شناختی، اعتماد، عملکرد گروهی و رفتار شهروندی (Walumbwa et al., 2008, 2011) رابطهٔ مثبت و معناداری دارد.

بیان مسئله

رهبری موثق می‌تواند با اعتمادسازی بین کارکنان و تیم‌های سازمانی، بهره‌گیری از قواعد و اصول اخلاقی در انجام‌دادن وظایف، توجه به نظرها و افکار جدید کارکنان و شنیدن نظرهای آن‌ها، ایجاد روابط متقابل، دوستانه و صمیمانه با کارکنان، ایجاد جو مثبت سازمانی، توانمندکردن کارکنان در روش‌های انجام‌دادن کار و حوزه‌های تصمیم‌گیری، دگرگون‌کردن بوروکراسی‌های خشک و کهنه، حمایت از بهزیستی روانی کارکنان، بهبود رضایت‌مندی و تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان باعث بهبود سرمایه اجتماعی بین کارکنان شوند و عملکردهای سازمانی، اخلاقیت و نوآوری را ارتقای دهند. رهبری موثق در برگیرندهٔ تعاملات بین افراد، شبکهٔ روابط کارکنان، تبادلات اجتماعی و به‌طور کلی، سرمایه اجتماعی است و می‌تواند از این طریق نظرهای جدید کارکنان را با تلفیق کند (اخلاقیت) و به صورت محصول، خدمت، یا شیوه‌ای مطلوب (نوآوری) عرضه کند. سرمایه اجتماعی یکی از دارایی‌های نامشهود سازمان است و موجب ایجاد ارزش در سازمان می‌شود. سرمایه اجتماعی از یک سو سازمان را در جهت ارتقای اثربخشی سازمانی، و از سوی دیگر کارکنان را در جهت بهبود کار گروهی و تیمی و توسعهٔ ارتباطات دوسویه هدایت می‌کند. انجام‌دادن این فرایند توسط رهبری موثق موجب می‌شود کارکنان احساس رضایت و انگیزش بیشتری پیدا کرده، و تلاش‌های خود را مضاعف کنند، کیفیت انجام‌دادن وظایف را رشد دهند، و

کارآمدی و بهره‌وری سازمانی را محقق کنند. با توجه به اینکه مهم‌ترین عامل در هر سازمان، منابع انسانی است، ارتقای سرمایه اجتماعی، خلاقیت و نوآوری کارکنان برای توسعه و توانمندی منابع انسانی بسیار ضرورت دارد. بنابراین مدیران و رهبران سازمان‌ها باید با به‌کارگیری سازوکارها و راهبردهای رهبری موثق، برای ایجاد ارتباطات مثبت اجتماعی و پرورش نظرهای خلاق و نوآورانه کارکنان تلاش کنند. از آنجا که نقش رهبری موثق در توسعه سرمایه اجتماعی، سرمایه روان‌شناختی، اعتماد، عملکرد گروهی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، تلاش مضاعف کارکنان، اثربخشی تیمی، عدالت تعاملی و عملکرد شغلی کارکنان انکارناپذیر است، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و رهبران بانک‌ها یاری رساند تا از این طریق جوی سرشار از اعتماد و اطمینان را بین کارکنان خود ایجاد کنند و روابط دوسویه، صداقت، همکاری جمعی، تشریک مساعی و تیم‌سازی را در رأس فعالیت‌های خود قرار دهند. به علاوه، با توجه به اینکه رهبری موثق و سرمایه اجتماعی حلقه متصل‌کننده مدیران و کارکنان در سازمان‌ها است، انجام‌دادن این پژوهش می‌تواند موجب تضعیف روابط، تعاملات، ساختارها، هنجارهای گروهی و سازمانی، و مشارکت کارکنان شود، در نهایت عملکردها را کاهش دهد. با اذعان به لزوم توجه و تمرکز بر سازوکارهای رهبری موثق و سرمایه اجتماعی، و با توجه به اینکه احتمالاً چنین پژوهشی تا کنون در کشور انجام نگرفته است، اهمیت انجام‌دادن این تحقیق بیش از پیش ضرورت دارد. با توجه به مباحث و مسائل مطرح‌شده، اهداف پژوهش حاضر عبارت است از:

- شناسایی رابطه رهبری موثق با سرمایه اجتماعی، خلاقیت و نوآوری.
- بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با خلاقیت و نوآوری.
- ارزیابی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در رابطه رهبری موثق با خلاقیت و نوآوری.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری موثق

رهبری موثق الگویی از رفتارهای رهبر است که توانایی‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی

مثبت را ارتقا می‌دهد تا خودآگاهی، نگرش‌های اخلاقی درونی، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه در بخشی که رهبر با پیروان کار می‌کند، پرورش یابد، و خودتکاملی مثبت بهبود یابد (Walumbwa et al., 2008, p.94). رهبران موثق الگویی از یک رهبر اخلاقی و صادق هستند که بازبودن در تسهیم اطلاعات ضروری را برای تصمیم‌گیری ترغیب می‌کنند (Avolio et al., 2009, p.424).

نظریه رهبری موثق تأکید می‌کند رهبرانی موثقند که باعث ایجاد تجربه‌های زندگی، توانمندسازی روانی (مانند امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و خودکارآمدی)، نگرش‌های اخلاقی و حمایت از جو سازمانی برای ایجاد رفتارهای مثبتی مانند خودآگاهی و خودتنظیمی شوند. این عوامل اعتمادپذیری، توسعه و پیشرفت زیردستان را پرورش می‌دهد و به بهزیستی، صداقت و عملکرد منتج می‌شود (Avolio & Gardner, 2005, p.334; Gardner et al., 2005).

قابلیت اعتماد عامل اصلی و مشترک میان رهبران موثق است (Peterson et al., 2012, p. 514). آولیو قابلیت اعتماد را به عنوان شناسایی، پذیرش و تداوم حقیقت به وسیله خود فرد تعریف کرده است (Avolio, 2012, p.778). قابلیت اعتماد عاملی بنیادی در رهبری موثق است (Li et al., 2014, p.250). اعتماد یکی از مشخصه‌های رهبران موثق است و وقتی اعتماد از بین می‌رود، ممکن است آثار منفی شدیدی بر عملکرد گروه بگذارد. وقتی پیروان به رهبر اعتماد دارند، آمادگی پذیرش آسیب‌پذیری در برابر اعمال رهبر در آن‌ها وجود دارد، زیرا اطمینان دارند از حقوق و منافع آن‌ها سوءاستفاده نمی‌شود. افراد از فردی که نادرست است، یا امکان دارد از آن‌ها سوءاستفاده کند، پیروی نمی‌کنند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹، ص ۴۵۰).

به اعتقاد وایتهد رهبر موثق خودآگاه، فروتن و متواضع بوده، همیشه به دنبال بهبود است، و دیگران را به سوی بهزیستی و سعادت هدایت می‌کند. رهبر موثق با ایجاد قواعد و چارچوب‌های اخلاقی، میزان زیادی از اعتماد را پرورش می‌دهد. او با ایجاد ارزش‌های اجتماعی به موفقیت سازمانی متعهد است (Whitehead, 2009, p.850). تات (۲۰۰۸) معتقد است رهبری موثق با توسعه روابط مثبت رهبر-پیرو مرتبط است، قواعد اخلاقی سطح بالا ایجاد می‌کند و صادق و درستکار

است (Tate, 2008). رهبری موثق چهار مؤلفه دارد که عبارت‌اند از (Wong & Laschinger, 2013, p.948):

- خودآگاهی شامل ادراک توانایی‌ها، محدودیت‌ها و چگونگی تأثیر بر دیگران است.
- پردازش متوازن. یعنی رهبر و پیروان باید قبل از اتخاذ تصمیم‌های مهم، درون‌دادها و دیدگاه‌های مثبت و منفی را بر یکدیگر منطبق کنند.
- نگرش‌های اخلاقی درونی. رهبران موثق الگوهای نقش و قواعد سطح بالای اخلاقی را ارائه می‌دهند.
- شفافیت رابطه. رهبران بر سطحی از بازبودن، صداقت و راستی تأکید می‌کنند تا دیگران برای بیان کردن نظرها و چالش‌ها آماده شوند.

سرمایه اجتماعی

یکی از عوامل تأثیرگذار بر سطح سرمایه اجتماعی، نوع سبک رهبری اتخاذشده توسط مدیران سازمان‌هاست (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۲، ص ۸۶). نتایج تحقیقات جدید نشان داده است سرمایه اجتماعی با متغیرهای سازمانی، مانند خلاقیت و تفکر نوآورانه، عملکرد، کارآفرینی، تسهیم دانش و جز آن رابطه دارد (زارع و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۱۴). بر اساس نظریه سرمایه اجتماعی سطوح بالایی از سرمایه اجتماعی مانند اعتماد، رابطه متقابل و اجتماعی‌بودن در محل کار باعث می‌شود کار تیمی و همکاری بیشتر شود (Read & Laschinger, 2015, p.1614). سرمایه اجتماعی با فرسودگی شغلی رابطه منفی (Kowalski et al., 2010)، و با توانمندسازی و اثربخشی (Laschinger et al., 2014)، مدیریت مخاطره (Ernstmann et al., 2009) و تعهد سازمانی (Hsu et al., 2011) رابطه مثبت دارد.

سرمایه اجتماعی را اغلب با عنوان دارایی‌های نامشهود توصیف می‌کنند که می‌تواند منبعی برای مزیت رقابتی، ایجاد ارزش و تمایل کارکنان به ارجح دانستن منافع سازمانی بر منافع فردی باشد. سرمایه اجتماعی به جای آنکه به نظارت رسمی و ارائه مشوق‌های اقتصادی تأکید کند، با تأکید بر هویت، اعتماد سازمانی و کار گروهی به افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان و بهبود

عملکرد منجر می‌شود (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۲، ص ۸۶). نظریه سرمایه اجتماعی منابع اجتماعی موجود در محیط کاری را توصیف می‌کند که کارکنان را قادر می‌کند علاوه بر نفوذ بر منابع موجود در کار اثربخش باشند (Read & Laschinger, 2015, p.1614).

سرمایه اجتماعی یکی از قابلیت‌ها و دارایی‌های مهم سازمانی است که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار کند و برای آن‌ها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت سازمانی پایدار ایجاد کند. از دیدگاه ناهاپیت و گوشال^۱ (۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی سه بعد دارد: بعد ساختاری، دربرگیرنده الگوهای ارتباطی میان اعضای یک گروه یا واحد اجتماعی است، بعد رابطه‌ای، به روابط بین شخصی افراد که در گذر زمان ایجاد می‌شود، می‌پردازد، و بعد شناختی، به منابعی اشاره می‌کند که بازنمایی و ارائه تفسیر مشترک را بر عهده دارد و نظامی از معانی را بین گروه‌ها ایجاد می‌کند (مقیم و رمضان، ۱۳۹۰، ص ۷۹-۷۶).

خلاقیت

خلاقیت به معنای به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید، توانایی ترکیب نظرها در روشی منحصربه‌فرد، یا ایجاد پیوستگی بین نظرهاست. خلاقیت عبارت است از ترکیب مجدد عقاید، اندیشه‌ها، تصورها و مفاهیمی که برای فرد شناخته شده‌اند، اما به‌طور مداوم به شیوه‌ای جدید و متفاوت از قبل آرایش می‌یابند (سیدجوادین، ۱۳۹۰، ص ۲۰۷). به اعتقاد مقیمی و رمضان خلاقیت عبارت است از توانایی تلفیق نظرها به شیوه‌ای منحصربه‌فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین نظرهای مختلف. به عبارت دیگر، خلاقیت بر توانایی تأکید می‌کند نه فعالیت (مقیم و رمضان، ۱۳۹۰، ص ۸۵).

تعدادی از مطالعات نشان داده‌اند که رهبری موثق موجب افزایش خلاقیت کارکنان در محیط‌های کاری می‌شود (Müceldili et al., 2013, p.673; Rego et al., 2012, p.429). نظریه

1. Nahapiet & Ghoshal

رهبری موثق یکی از نظریه‌های رهبری است که بر تکامل روانی مثبت تأکید می‌کند. بر این اساس، مدیران و رهبران سازمان‌ها باید برای ارتقای اخلاقیت کارکنان زمینه‌های مثبتی را در محیط کار ایجاد کنند. رهبران موثق عواطف مثبت کارکنان را با ایجاد تعاملات مثبت، حمایتی، منصفانه و شفاف توسعه می‌دهند (Peterson et al., 2012, p.514)، که این امر اخلاقیت کارکنان را افزایش خواهد داد (Müceldili et al., 2013, p.675).

نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد بین مؤلفه نگرش‌های اخلاقی و اخلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد (Valentine et al., 2011, p.370; Bierly et al., 2009, p.101). به زعم والومبوا و همکاران ابعاد رهبری موثق (خودآگاهی، نگرش‌های اخلاقی درونی، پردازش متوازن و شفافیت رابطه) به ارتقای اخلاقیت کارکنان منجر می‌شود. برای نمونه، شفافیت رابطه از طریق بیان افکار، چالش‌ها و تسهیم اطلاعات به صورت باز موجب افزایش اخلاقیت کارکنان می‌شود (Walumbwa et al., 2008, p.114). رگو و همکاران معتقدند رهبران موثق ادراک کارکنان از سلامت روانی و انگیزش درونی را بهبود می‌بخشد تا از این طریق اخلاقیت کارکنان افزایش یابد. سلامت روانی محیطی بدون تنش و نگرانی فراهم می‌کند و موجب اخلاقیت می‌شود (Rego et al., 2012, p.429).

نوآوری

والومبوا و همکاران اعتقاد دارند رهبری موثق از طریق مؤلفه‌های خود عملکرد کارکنان، جو شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و نوآوری کارکنان را افزایش می‌دهد (Walumbwa et al., 2008, p.114). اخلاقیت با تفکر و یافتن نظرها، راه‌ها، و روش‌های جدید، و نوآوری با کاربرد آن‌ها سروکار دارد. در مدیریت، اخلاقیت صرف کافی نیست، بلکه فکرها باید به عمل تبدیل شوند (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۱۱۶). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان داده است افراد خلاق بیشتر نوآورند و اخلاقیت کارکنان نقشی مهم در نوآوری دارد (Hirst, 2011, p.624). به زعم بیر، اولین مرحله نوآوری، اخلاقیت است (Baer, 2012, p.1103).

پژوهش‌های تجربی حاکی از آن بوده است که شفافیت رابطه و کیفیت روابط بر تلاش‌های نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد (Yuan & Woodman, 2010, p.338)، بنابراین، مؤلفه شفافیت

رابطه که یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری موثق است، می‌تواند از عوامل اصلی ارتقای نوآوری کارکنان باشد (Müceldili et al., 2013, p.67).

نوآوری یعنی به‌کارگیری نظرهای نوین ناشی از خلاقیت که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه حل جدید برای انجام دادن کارها باشد (مقیمی، ۱۳۹۰، ص ۱۳۲؛ سیدجوادین، ۱۳۹۰، ص ۲۰۷). گرینلند و مک گولدریک^۱ (۲۰۰۰) سه نوع نوآوری را بیان کرده‌اند (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰ الف، ص ۸۹):

- نوآوری مستمر که شامل یک تغییر تدریجی در عرضه خدمات است. این نوآوری حداقل اخلال را در الگوهای ایجادشده رفتاری ایجاد می‌کند.
- نوآوری پویایی مستمر که تا حدی در نفوذ بر الگوهای ایجادشده رفتاری اخلال ایجاد می‌کند.
- نوآوری‌های با وقفه که بیشترین تأثیر را بر رفتار می‌گذارند.

ترویج روحیه نوآوری و تبدیل آن به یک هنجار در هر سازمان موجب خواهد شد کارکنان هر روز کاری را با نظر و آرمانی غنی‌تر از قبل و با پشتکاری چشمگیرتر و امیدی بیشتر از گذشته آغاز کنند. عاملی که موجب پیدایش چنین روحیه‌ای می‌شود، چیزی جز نقش حمایت‌گرانه مدیریت و ارزش دادن آن به موضوع نوآوری و نوآوران سازمان نیست (تسلیمی، ۱۳۸۹، ص ۱۹۵).

پیشینه تجربی پژوهش

رید و لاسچینگر طی پژوهشی دریافتند که رهبری موثق با توانمندسازی ساختاری، سرمایه اجتماعی و رضایت شغلی رابطه دارد (Read & Laschinger, 2015). سلیم و همکاران در تحقیق خود بدین نتیجه رسیدند که رهبری موثق بر عملکرد شغلی، خلاقیت، نوآوری، هدایت کارکنان و اعتماد تأثیر می‌گذارد (Celia et al., 2015). یافته‌های پژوهش رگو و همکاران نشان داد رهبری

1. Greenland & Mcgoldrick

موثق از طریق امیدواری و آثار مثبت بر کارکنان، خلاقیت را افزایش می‌دهد (Rego et al., 2014). نلسون و همکاران در تحقیقات خود نشان دادند رهبری موثق از طریق بهبود جو شغلی، سلامت روانی و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان را ارتقا می‌بخشد (Nelson et al., 2014). موکلدیلی و همکاران طی پژوهشی دریافتند که رهبری موثق با خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه دارد و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Müceldili et al., 2013). سرن و همکاران در تحقیقات خود نشان دادند که رهبری موثق بر نوآوری، نوآوری تیمی و خلاقیت تأثیر می‌گذارد (Cerne et al., 2013). رگو و همکاران در پژوهش خود بدین نتیجه رسیدند که رهبری موثق از طریق میانجی‌گری سرمایه روان‌شناختی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد (Rego et al., 2012). پیوس و همکاران طی تحقیقی نشان دادند عواملی مانند رضایت‌مندی کارکنان، تعهد سازمانی، تلاش مضاعف، و ادراک اثربخشی تیمی از پیامدهای رهبری موثق است (Peus et al., 2012). نتایج تحقیقات وولی و همکاران مؤید آن بود که رهبری موثق با میانجی‌گری جو شغلی بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد (Wooley et al., 2011).

خلیلی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با هدف شناسایی شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران نشان دادند که عملکرد تیمی چهار مؤلفه رهبری، خلاقیت و نوآوری، تحقیق و توسعه، و مشارکت و همکاری دارد. نتایج پژوهش مظلومی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد رهبری تحول‌آفرین با میانجی خلاقیت بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) طی تحقیقی دریافتند رهبری خدمت‌گزار با خلاقیت کارکنان رابطه دارد. جلیلیان و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود دریافتند که رهبری تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روان‌شناختی، حمایت از نوآوری، ایجاد چشم‌انداز و به چالش کشیدن، خلاقیت کارکنان را افزایش خواهد داد. یافته‌های تحقیق پاداش و گل‌پرور (۱۳۸۹) نشان داد رهبری اخلاق‌مدار با میانجی‌گری انگیزش درونی برای نوآوری با خلاقیت کارکنان رابطه دارد.

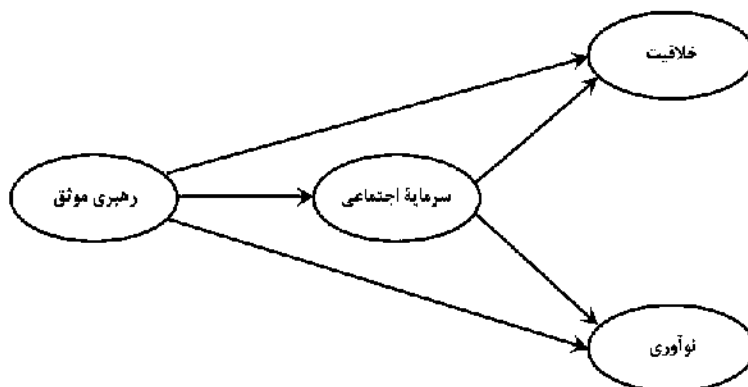
فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱. رهبری موثق با سرمایه اجتماعی رابطه معناداری دارد.
۲. رهبری موثق با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری دارد.
۳. رهبری موثق با نوآوری کارکنان رابطه معناداری دارد.
۴. سرمایه اجتماعی با خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه معناداری دارد.
۵. رهبری موثق با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی موجب ارتقای خلاقیت کارکنان می‌شود.
۶. رهبری موثق با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی موجب ارتقای نوآوری کارکنان می‌شود.

مدل مفهومی پژوهش

بر پایه نظریه‌ها، الگوها و رویکردهای مطرح شده در زمینه رهبری موثق، سرمایه اجتماعی، خلاقیت و نوآوری، و با توجه به فرضیه‌های تدوین شده برای این پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

روش اجرای این پژوهش توصیفی-همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در این پژوهش چهار متغیر بررسی شده است که عبارت‌اند از رهبری موثق و مؤلفه‌های آن (خودآگاهی، پردازش متوازن، نگرش‌های اخلاقی درونی و شفافیت رابطه) به مثابه متغیر مستقل، خلاقیت و

نوآوری به عنوان متغیرهای وابسته نهایی، و سرمایه اجتماعی در نقش متغیر مستقل ثانوی یا میانجی برای خلاقیت و نوآوری.

جامعه آماری این تحقیق شامل همه کارکنان بانک کشاورزی استان همدان به تعداد ۳۱۳ نفر (۵۹ نفر زن و ۲۵۴ نفر مرد) بوده است. بر اساس فرمول کوکران ۲۰۴ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری این تحقیق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم است.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود. برای ارزیابی رهبری موثق و مؤلفه‌های آن (خودآگاهی، پردازش متوازن، نگرش‌های اخلاقی درونی و شفافیت رابطه)، پرسشنامه نیدر و شریشیم به کار گرفته شد (Neider & Schriesheim, 2011). پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ برآورد شد. جهت سنجش سرمایه اجتماعی پرسشنامه لیتر و ماسلاچ به کار گرفته شد (Leiter & Maslach, 2003). پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ تعیین شد. همچنین، برای ارزیابی خلاقیت پرسشنامه ژو و گئورگ به کار گرفته شد (Zhou & George, 2001). پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ برآورد شد. در نهایت، برای بررسی نوآوری پرسشنامه خیمنز و وال به کار گرفته شد (Jimenez & Valle, 2011). پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تعیین شد. همه پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده‌اند. برای سنجش روایی این پرسشنامه‌ها تحلیل عاملی تأییدی اجرا شد. شاخص‌های برازش به شرح جدول ۱ برآورد شد.

شاخص‌های مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهند همه چهار پرسشنامه روایی مناسبی دارند.

جدول ۱. شاخص‌های برازش پرسشنامه‌ها

شاخص	df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI
رهبری موثق	۵۴	۰/۰۴۲	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۹۵
سرمایه اجتماعی	۵	۰/۰۶۹	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۶
خلاقیت	۹	۰/۰۴۶	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۹۴
نوآوری	۵	۰/۰۷۹	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۹۲

یافته‌های تحقیق

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۱۸ و Lisrel نسخه ۸/۸ به کار گرفته شد.

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش باید فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش آزمون شود. لذا در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی بیان شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری موثق	۳/۲۷	۰/۷۸	-۰/۳۶	-۰/۸۲
سرمایه اجتماعی	۳/۱۱	۰/۹۲	-۰/۷۳	۰/۱۸
خلاقیت	۳/۷۹	۰/۸۱	-۰/۴۵	-۰/۹۷
نوآوری	۳/۴۳	۰/۷۴	-۰/۳۳	-۱/۰۷

به زعم کلاین (۲۰۱۱)، نباید قدر مطلق چولگی (کجی) و کشیدگی متغیرها به ترتیب، بیشتر از ۳ و ۱۰ باشد. با توجه به داده‌های جدول ۲، قدر مطلق چولگی و کشیدگی همه متغیرها و مؤلفه‌ها کمتر از یک است که نشان می‌دهد فرض نرمال بودن متغیرها برای آزمون متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود. در جدول ۳ ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق بیان شده است.

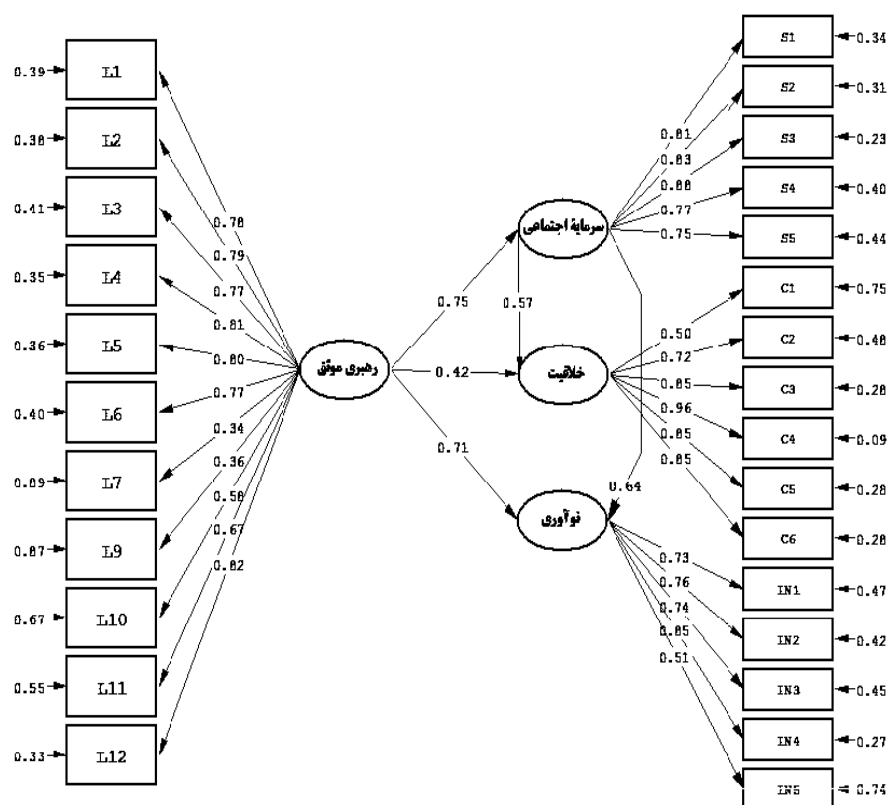
جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴
۱ رهبری موثق	۱			
۲ سرمایه اجتماعی	۰/۷۷**	۱		
۳ خلاقیت	۰/۵۴**	۰/۶۳**	۱	
۴ نوآوری	۰/۷۵**	۰/۷۱**	۰/۶۹**	۱

** $p < 0/01$

با توجه به جدول ۳، ضرایب همبستگی متغیر رهبری موثق با سرمایه اجتماعی (۰/۷۷)،

خلاقیت (۰/۵۴) و نوآوری (۰/۷۵) در سطح $P < ۰/۰۱$ مثبت و معنادار است. همچنین رابطه سرمایه اجتماعی با خلاقیت و نوآوری در سطح $P < ۰/۰۱$ مثبت و معنادار است. در شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش

به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی پژوهش، شاخص‌های نیکویی برازش محاسبه شد (جدول ۴).

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص	χ^2	df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI
مقدار	۸۵۴/۹۲	۳۱۹	۰/۰۷۲	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۶

بر اساس شاخص‌های برآوردشده در جدول ۴، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (χ^2/df) برابر با ۲/۶۸، جذر میانگین مجزورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۷۲، شاخص نیکویی برازش (GFI)، ۰/۹۰، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI) برابر با ۰/۸۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، برابر با ۰/۹۵، شاخص برازش هنجاریافته (NFI)، ۰/۹۱، و شاخص برازش افزایش (IFI)، ۰/۹۶ است. با توجه به شاخص‌های به‌دست‌آمده و طبق دیدگاه‌های کلان مدل ساختاری پژوهش برازش می‌شود (Kline, 2005, 2011).

با توجه به شکل ۱، اثرات مستقیم رهبری موثق بر سرمایه اجتماعی برابر با ۰/۷۵، بر خلاقیت ۰/۴۲، و بر نوآوری ۰/۷۱ است که در سطح $P < ۰/۰۱$ مثبت و معنادار است. بر این اساس فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، اثر مستقیم سرمایه اجتماعی بر خلاقیت ۰/۵۷ و اثر مستقیم سرمایه اجتماعی بر نوآوری ۰/۶۴ در سطح $P < ۰/۰۱$ مثبت و معنادار است. بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش نیز تأیید می‌شود. در جدول ۵ اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها گزارش شده است.

جدول ۵. اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها در مدل معادلات ساختاری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
رهبری موثق	سرمایه اجتماعی	۰/۷۵**	---
رهبری موثق	خلاقیت	۰/۴۲**	---
رهبری موثق	نوآوری	۰/۷۱**	---
رهبری موثق	خلاقیت		۰/۴۳**
رهبری موثق	نوآوری		۰/۴۸**

** $P < ۰/۰۱$

بر اساس داده‌های جدول ۵، اثر غیرمستقیم رهبری موثق با میانجی سرمایه اجتماعی بر خلاقیت ۰/۴۳ است که در سطح $P < ۰/۰۱$ معنادار است. افزون بر این، اثر غیرمستقیم رهبری موثق با میانجی سرمایه اجتماعی بر نوآوری ۰/۴۸ است که در سطح $P < ۰/۰۱$ معنادار است. بر پایه این نتایج، فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف بررسی رابطه الگوی رهبری موثق با سرمایه اجتماعی، خلاقیت و نوآوری کارکنان، و نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری موثق با خلاقیت و نوآوری انجام گرفته است. نتایج آزمون فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش نشان داد رهبری موثق بر سرمایه اجتماعی (۰/۷۵)، خلاقیت (۰/۴۲) و نوآوری (۰/۷۱) کارکنان اثر مستقیم می‌گذارد و می‌تواند در رشد و توسعه این متغیرها مؤثر باشد. این یافته با نتایج کلیا و همکاران (۲۰۱۵)، ریگو و همکاران (۲۰۱۴)، موسی دلی و همکاران (۲۰۱۳)، کرنی و همکاران (۲۰۱۳)، مظلومی و همکاران (۱۳۹۲)، و عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) همسویی و مطابقت دارد. رهبری موثق توانایی دارد تا از طریق اعتمادسازی و اخلاق‌مداری، ارتباطات کارکنان، روابط گروه‌ها و تیم‌های سازمانی و روابط کارکنان با مشتریان را بهبود بخشد. این توانمندی رهبری موثق علاوه بر اینکه ارتباطات سازمانی را افزایش می‌دهد می‌تواند کارکنان را ترغیب کند تا نظرها، دیدگاه‌ها و ادراک خود را آشکار کند و به صورت خدماتی نوین عرضه دهند. بنابراین، مدیران و رهبران بانک‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از سازوکارهای رهبری موثق، تبدلات اجتماعی کارکنان را ارتقا داده و روابط اجتماعی واحدهای سازمانی را توسعه می‌دهد، مزیت رقابتی و توسعه منابع انسانی را می‌بخشد، اعتماد بین کارکنان و مدیران را افزایش می‌دهد، همکاری و تشریک مساعی را بیشتر کرده و نظرهای جدید را خلق می‌کند، و جوی سرشار از احترام، دوستی، صمیمیت و صداقت را به وجود آورند. پیامدهای این فرایند کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری کارکنان خواهد بود.

نتایج آزمون فرضیه چهارم تحقیق نشان داد سرمایه اجتماعی بر خلاقیت (۰/۵۷) و بر نوآوری (۰/۶۴) تأثیر می‌گذارد. در واقع، سرمایه اجتماعی توانایی توسعه نظرهای خلاق و ارائه طرح‌های نوآورانه را دارد. این نتیجه با دیدگاه‌های رید و لاسچینگر (۲۰۱۵) و زارع و همکاران (۱۳۹۴) همراستاست. مدیران و رؤسای بانک‌ها می‌توانند از طریق راهبردهای سرمایه اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی محکمی بین کارکنان ایجاد کنند، و روابط مبتنی بر اعتماد، اطمینان و همکاری را گسترش دهند. این امر موجب خواهد کرد کارکنان نسبت به خلق، به‌کارگیری و تسهیم دانش و اطلاعات تلاش

کنند، تعهد سازمانی خود را افزایش دهند، درگیری و اشتیاق شغلی را بهبود بخشند، و موفقیت و عملکردهای فردی، تیمی و سازمانی را توسعه دهند.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پنجم و ششم این پژوهش حاکی از آن بود که سرمایه اجتماعی نقش میانجی و واسطه‌ای در رابطه بین رهبری موثق با خلاقیت (۰/۴۳) و نوآوری (۰/۴۸) ایفا می‌کند. این یافته با نتایج تحقیقات رید و لاسچینگر (۲۰۱۵)، ریگو همکاران (۲۰۱۴)؛ ۲۰۱۲، جلیلیان و همکاران (۱۳۸۹)، و پاداش و گل‌پرور (۱۳۸۹) همسویی و همخوانی دارد. از آنجا که در سال‌های اخیر در سازمان‌ها و بانک‌ها مسائل غیراخلاقی مانند اختلاس، ارتشا و روابط خارج از ضوابط و قواعد اداری بسیار مشهود شده است، مدیران و رهبران سازمان‌ها و بانک‌ها نتوانسته‌اند به‌طور مطلوب و مناسب جوی مثبت و حاکی از اخلاق و اعتماد را در سازمان و در جامعه به وجود آورند. بر این اساس، صاحب‌نظران و پژوهشگران الگویی از رهبری، با عنوان نظریه رهبری موثق ترسیم کرده‌اند. نظریه رهبری موثق با به‌کارگیری ابعادی مانند خودآگاهی، نگرش‌های اخلاقی درونی، شفافیت رابطه و پردازش متوازن سعی می‌کند اول، دانش و اطلاعات کارکنان را درباره خود، همکاران، رهبران و سازمان ارتقا دهد، دوم، رهبران و کارکنان را به قواعد و استانداردهای اخلاقی متعهد کند، سوم، ارتباطات مثبت، سازنده و صمیمی را بین کارکنان سازمان بهبود بخشد و کارکنان را ترغیب کند تا آزادانه افکار، نظرها و عقاید خود را بروز دهند، و چهارم، قدرت تحلیل و خودارزیابی رهبران و کارکنان را ارتقا دهد تا بتوانند با کمک یکدیگر تصمیم‌های غیرمعمول و راهبردی سازمان را اتخاذ کنند. مدیران و رهبران سازمان‌ها و بانک‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از اصول نظریه رهبری موثق، اخلاق، ارتباطات مثبت و قابلیت اعتماد را در سازمان اشاعه دهند، بیش و بصیرت کارکنان را بهبود بخشند، توانایی تحقیق و تحلیل مسائل را توسعه داده، و تفکر خلاق را پرورش دهند، همچنین، کارکنان را حمایت و تشویق کنند تا نظرات جدیدی درباره روش‌های جدید انجام‌دادن کار بیان کنند. به علاوه به‌کارگیری رهبری موثق می‌تواند کارکنان را به تلاش بیشتر ترغیب کند، صداقت و درستکاری را افزایش، کیفیت خدمات را ارتقا، ابتکارات فردی و تیمی را توسعه، و توانایی خودکنترلی و خود تنظیمی را افزایش دهد.

در چنین محیط کاری از نظرهای جدید همه افراد تقدیر می شود، مخاطره پذیری ارتقا می یابد و سازمان به طور مستمر در جهت پیشرفت، موفقیت و اثربخشی حرکت می کند.

پیشنهادهای

با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهادهایی جهت بهره گیری از الگوی رهبری موثق به منظور توسعه سرمایه اجتماعی، خلاقیت و نوآوری کارکنان ارائه می شود که امید است راهگشای مدیران و رهبران بانکها و سازمانها باشد:

۱. مدیران و رهبران بانکها و سازمانها باید به منظور توسعه و رشد الگوی رهبری موثق، اخلاق مداری و قابلیت اعتماد روش هایی مانند برگزاری کلاس های آموزشی ضمن خدمت و کارآموزی، برگزاری جلسات مستمر با کارکنان، تأکید بر تواضع و فروتنی رؤسا و مدیران میانی و عملیاتی، انصاف و عدالت در پرداخت پاداش ها و نحوه روابط، توجه به ارزش های انسانی کارکنان، حمایت از عواطف و احساس کارکنان، تأکید بر صداقت و درستکاری مدیران، و اعتماد به توانایی ها و ظرفیت های کارکنان به کار گیرند.
۲. مدیران و رهبران بانکها و سازمانها باید جهت افزایش سرمایه اجتماعی راهکارهایی مانند تشویق روابط متقابل و سالم، ترغیب تصمیم گیری مشارکتی، به کارگیری گروه ها و تیم های کاری، افزایش حسن نیت در کار، تشویق فعالیت های داوطلبانه، تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان، کاهش ارتباطات رسمی و خشک، و توجه به لیاقت و شایستگی کارکنان را به کار گیرند.
۳. مدیران و رهبران بانکها و سازمانها به منظور ارتقای خلاقیت و نوآوری باید سازوکارهایی مانند تشویق نظرها و فکرها، ارائه 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 گفتگو درباره نظرهای جدید، و توانمندسازی کارکنان در فرایند جوشش فکری را به کار گیرند.

منابع و مآخذ

۱. پاداش، فریبا؛ گل پرور، محسن (۱۳۸۹). «رابطه رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان». *اخلاق در علوم و فناوری*، سال پنجم، شماره‌های اول و دوم، صفحات ۱۱۰-۱۰۳.
۲. تسلیمی، محمدسعید (۱۳۸۹). *مدیریت تحول سازمانی*. تهران، سمت.
۳. جعفری، سکینه؛ میرمقدم، کاظم (۱۳۹۲). «بررسی نقش رهبری خدمت‌گزار در توسعه سرمایه اجتماعی». *فصل‌نامه توسعه*، سال هشتم، شماره ۲۸، صفحات ۹۶-۶۵.
۴. جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی؛ کاکایی، حسین (۱۳۸۹). «رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان». *توسعه انسانی پلیس*، سال هفتم، شماره ۳۲، صفحات ۷۲-۵۹.
۵. خلیلی، کرم؛ سلطانی، ایرج؛ نفر، مهدی (۱۳۹۴). «شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد تیمی در سازمان‌های دولتی ایران». *مدیریت دولتی*، دوره هفتم، شماره اول، صفحات ۷۰-۵۵.
۶. رابینز، استیون پی؛ جاج، تیموتی ای (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*. جلد دوم، ترجمه مهدی زارع، تهران، انتشارات نص.
۷. رضائیان، علی (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، سمت.
۸. زارع، زهره؛ مصلح شیرازی، علی نقی؛ عباسی، عباس (۱۳۹۴). «بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با انگیزش مدیریتی». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، دوره هفتم، شماره هفتم، صفحات ۲۳۴-۲۱۳.
۹. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، نگاه دانش.
۱۰. عیدی‌پور، کامران؛ زردشتیان، شیرین؛ عباسی، همایون؛ فرزی، حامد (۱۳۹۲). «رابطه سبک رهبری خدمت‌گزار با خلاقیت فردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، سال سوم، شماره ششم، صفحات ۳۷-۲۹.
۱۱. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۰). *سازمان و مدیریت*، رویکرد پژوهشی. تهران، انتشارات ترمه.

۱۲. مقیمی، سیدمحمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۰ الف). پژوهش‌نامه مدیریت، مدیریت استراتژیک و کارآفرینی. تهران، راه‌دان.
۱۳. مقیمی، سیدمحمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۰ ب). پژوهش‌نامه مدیریت، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات. تهران، راه‌دان.
۱۴. مظلومی، نادر؛ ناصحی‌فر، وحید؛ احسان‌فر، گلشن (۱۳۹۲). «رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی». پژوهش‌نامه بیمه، سال ۲۸، شماره اول، صفحات ۵۶-۳۳.

15. Avolio, B. J.; Mhatre, K. H. (2012). *Advances in theory and research on authentic leadership*. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp.773-783), Oxford, Oxford University Press.
16. Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O.; Weber, T. J. (2009). "Leadership: current theories, research and future directions". *Annual Review of Psychology*, 60(2), 421-449.
17. Avolio, B. J.; Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership". *Journal of The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
18. Baer, M. (2012). "Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations". *Academy of Management Journal*, 55(4), 1102-1119.
19. Bierly, P. E.; Kolodinsky, R. W.; Charette, B. J. (2009). "Understanding the complex relationship between creativity and ethical ideologies". *Journal of Business Ethics*, 86(1), 101- 112.
20. Celia, M.; Roncesvalles, T.; Sevilla, A. V. (2015). "The impact of authentic leadership on subordinates' trust and work performance in educational organization: a structural equation modeling". *Journal of Educational and Management Studies*, 5(1), 69-79,
21. Cerne, M.; Jaklic, M.; Skerlavaj, M. (2013). "Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective". *Leadership*, 9(1), 63-85.
22. Ernstmann, N.; Ommen, O.; Driller, E.; Kowalski, C.; Neumann, M.; Bartholomeyczik, S.; Pfaff, H. (2009). "Social capital and risk management in nursing". *Journal of Nursing Care Quality*, 24(4), 340-347.
23. Gardner, W. L.; Avolio, B. J.; Luthans, F.; May, D. R.; Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leaders and follower development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
24. Hirst, G.; Knippenberg, D. V.; Chen, C.; Sacramento, C. A. (2011). "How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation creativity relationships". *Academy of Management Journal*. 54(3), 624- 641.
25. Hsu, C. P.; Chang, C. W.; Huang, H. C.; Chiang, C. Y. (2011). "The relationships among social capital, organizational commitment and customer-oriented prosocial behaviour of hospital nurses". *Journal of Clinical Nursing*, 20(9-10), 1383-1392.

26. Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.), New York, The Guilford Press.
27. Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (3rd Edition ed.), New York: The Guilford Press.
28. Kowalski, C. Ommen, O. Driller, E. Ernstmann, N. Wirtz, M. A. Kohler, T. and Pfaff, H. (2010). "Burnout in nurses—the relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion". *Journal of Clinical Nursing*, 19(11–12), 1654–1663.
29. Laschinger, H. K. S.; Read, E.; Wilk, P.; Finegan, J. (2014). "The influence of nursing unit empowerment and social capital on unit effectiveness and nurse perceptions of patient care quality". *Journal of Nursing Administration*, 44(6), 347–352.
30. Li, F.; Yu, K. F.; Yang, J.; Qi, Z.; Fu, J. H. Y. (2014). "Authentic leadership, traditionality, and interactional justice in the chinese context". *Management and Organization Review*, 10(2), 249–273.
31. Müceldili, B.; Turan, H.; Erdil, O. (2013). "The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
32. Nelson, K.; Boudrias, J-S.; Brunet, L.; Morin, D.; De Civita, M.; Savoie, A.; Alderson, M. (2014). "Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis". *Burnout Research*, 1(2), 90–101.
33. Peterson, S. J.; Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Hannah, S. T. (2012). "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts". *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502–516.
34. Peus, C.; Wesche, J. S.; Streicher, B.; Braun, S.; Frey, D. (2012). "Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms". *Business Ethics*, 107(3), 331–348.
35. Read, E. A.; Laschinger, K. S. (2015). "The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health, and job satisfaction over the first year of practice". *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611–1623.
36. Rego, A.; Sousa, F.; Marques, Carla.; Pina, M. E. C. (2014). "Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship". *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210.
37. Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C.; Cunha, P. M. (2012). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". *Journal of Business Research*, 65(2), 429–437.
38. Tate, B. (2008). "A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 16–29.
39. Valentine, S.; Godkin, L.; Fleischman, G. M.; Kidwell, R. (2011). "Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impact of work context on work response". *Journal of Business Ethics*, 98, 353–372.
40. 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.

41. Walumbwa, F. O.; Luthans, F.; Avey, J. B.; Oke, A. (2011). "Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust". *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24.
42. Whitehead, G. (2009). "Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework". *Educational Management Administration and Leadership*, 37(6), 847–872.
43. Wong, C. A.; Laschinger, H. K. (2013). "Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment". *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.
44. Wooley, L.; Caza, A.; Levy, L. (2011). "Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
45. Yuan, F.; Woodman, R. W. (2010). "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations". *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.