



# The Role of Transformational Leadership, Individual Motivation and Knowledge Sharing in the Innovative Work Behavior of Public Library Staff of Fars Province

**Nosrat Jafari**

Instructor, Department of Education, Payame Noor University, Iran  
jafarin88@yahoo.com

**Ali Biranvand**

Assistant Prof., Department of Knowledge and Information Science,  
Payame Noor University, Iran  
biranvand@gmail.com

**Sareh Rahmaniyan** (Corresponding Author)

Instructor, Department of Management, Payam Noor University, Iran  
Sareh\_rahmaniyan@yahoo.com

**Zeinab Ghayouri**

PhD in Knowledge and Information Science, Al-Zahra University,  
Tehran, Iran  
z.ghauri1391@gmail.com

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to determine the effect of transformational leadership, with the mediating role of individual motivation and knowledge sharing, on the innovative work behavior of public library staff of Fars province.

**Method:** The present research is an applied study that was conducted using the descriptive-survey method. The statistical population of this study included the staff of public libraries in Fars province, whom at the time of the study numbered 350. 184 people were selected as the research sample using simple random sampling method using Cochran's formula. In order to collect data, the questionnaire of the officer and others (2019) was used. For data analysis, partial least squares method and structural equation modeling in Smart PLS software were applied.

**Findings:** The results show that transformational leadership has a direct positive and significant effect on innovative work behavior ( $t = 3.450$ ) transformational leadership directly has a significant positive effect on individual motivation ( $t = 7.201$ ). Furthermore, individual motivation has a direct and significant positive

effect on innovative work behavior ( $t = 3.847$ ). Transformational leadership has an indirect and significant effect on innovative work behavior due to individual motivation ( $t = 3.775$ ). Moreover, transformational leadership, considering the moderating role of knowledge sharing, has a significant positive effect on innovative work behavior ( $t = 7.703$ ), and knowledge sharing reinforces innovative work behavior.

**Originality/value:** Transformational leadership improves the innovative work behavior of public library staff by influencing their individual motivation. Furthermore, knowledge sharing strengthens the impact of transformational leadership on innovative work behavior. The innovation of this research is in that it has studied the role of transformational leadership in innovative work behavior in the public libraries of Fars province for the first time.

**Keywords:** Transformational leadership, Knowledge sharing, Innovative work behavior, Individual motivation, Public libraries, Fars province

**Conflicts of Interest:** None

**Funding:** Iran Public Libraries Foundation.

**Citation:** Jafari, N., Biranvand, A., Rahmaniyan, S., & Ghayouri, Z. (2021). The Role of Transformational Leadership, Individual Motivation and Knowledge Sharing in the Innovative Work Behavior of Public Library Staff of Fars Province. *Research on Information Science & Public Libraries*. 27(3), 545-571.

Research on Information Science and Public Libraries, 2021, Vol.27, No.3, pp. 545-571

[DOR: 20.1001.1.26455730.1400.27.3.4.4](https://doi.org/10.1001.1.26455730.1400.27.3.4.4)

Received: 30<sup>th</sup> August 2021; Accepted: 16<sup>th</sup> November 2021

Article Type: Research-based

© Iran Public Libraries Foundation

## نقش رهبری تحول آفرین، انگیزه فردی و تسهیم دانش در رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان فارس

نصرت جعفری

مربی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

jafarin88@yahoo.com

علی بیرانوند

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

biranvand@gmail.com

ساره رحمانیان (نویسنده مسئول)

مربی، گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران

Sareh\_rahmaniyan@yahoo.com

زینب غبوری

دکتری، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

z.ghauri1391@gmail.com

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر رهبری تحول آفرین با میانجیگری انگیزه فردی و تسهیم دانش بر رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان فارس است.

**روش:** پژوهش حاضر به لحاظ هدف پژوهشی کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان فارس است که در زمان انجام تحقیق ۳۵۰ نفر بوده‌اند. جامعه نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۸۴ نفر تعیین شده است. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه‌های افسر، مسعود و عمرانی (۲۰۱۹) استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها، از روش حداقل مربعات جزئی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم بر رفتار کار نوآورانه تأثیری مثبت و معنادار ( $t=۳/۴۵۰$ ) و به صورت مستقیم بر انگیزه فردی تأثیری مثبت و معنادار دارد ( $t=۷/۲۰۱$ ). همچنین، انگیزه فردی به صورت مستقیم بر رفتار کار نوآورانه تأثیری مثبت و معنادار دارد ( $t=۳/۸۴۷$ ). به علاوه، رهبری

تحول آفرین به واسطه انگیزه فردی تأثیری غیرمستقیم و معنادار بر رفتار کار نوآورانه دارد ( $t=3/775$ ). همچنین، رهبری تحول آفرین با توجه به نقش تعدیلگر تسهیم دانش، تأثیری مثبت و معنادار بر رفتار کار نوآورانه دارد ( $t=7/703$ ). تسهیم دانش رفتار نیز کار نوآورانه را تقویت می‌کند.

**اصالت/ارزش:** رهبری تحول آفرین با تأثیر بر انگیزه فردی موجب بهبود رفتار کار نوآورانه در کارکنان کتابخانه‌های عمومی می‌شود. همچنین، تسهیم دانش موجب تقویت تأثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر رفتار کار نوآورانه می‌شود. پژوهش حاضر از این نظر دارای نوآوری است که برای نخستین بار نقش رهبری تحول آفرین در رفتار کار نوآورانه در محیط کتابخانه‌های عمومی استان فارس بررسی کرده است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول آفرین، تسهیم دانش، رفتار کار نوآورانه، انگیزه فردی، کتابخانه‌های عمومی،

استان فارس

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور.

**استناد:** جعفری، نصرت؛ بیرانوند، علی؛ رحمانیان، ساره؛ و غیوری، زینب (۱۴۰۰). نقش رهبری تحول آفرین، انگیزه فردی و تسهیم دانش در رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان فارس. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. ۲۷(۳)، ۵۴۵-۵۷۱.

تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. دوره ۲۷، شماره ۳، صص ۵۴۵-۵۷۱

[DOR: 20.1001.1.26455730.1400.27.3.4.4](https://doi.org/10.1001.1.26455730.1400.27.3.4.4)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۵

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

## مقدمه

یکی از بهترین راه‌های ایجاد نوآوری استفاده از توانایی‌های نوآورانه کارکنان است (افسر و عمرانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رفتار کار نوآورانه به‌عنوان «تولید یا اتخاذ ایده‌های مفید و اجرای آن‌ها» تعریف شده است. سازمان‌ها برای رفع چالش‌های ناشی از فضای رقابتی کنونی به رفتار کار نوآورانه مدیران و کارکنان خود وابسته هستند (بدنال، رافرتی، شپتون، ساندرز و جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ جانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ وست، هیرست، ریچارد و شپتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). رفتار کار نوآورانه<sup>۵</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران و کارکنان از ایده‌های جدید برای تقویت محصول، خدمات یا فرایند استفاده می‌کنند (سکوت و بروکه<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). رفتار کار نوآورانه شامل دو مرحله تولید ایده‌های خلاقانه و اجرای ایده‌های تولیدشده است (ژو و اختر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). حمایت از رفتارهای کار نوآورانه در هر سازمان می‌تواند موجب تولید، ترویج و اجرای ایده‌های مفید و جدید شود. بنابراین، شناسایی و تقویت عوامل تنظیم‌کننده رفتار کار نوآورانه برای سازمان‌ها بسیار حیاتی است. رفتارهای نوآورانه به ارائه و توسعه ایده‌های بدیع و مفید و پیاده‌سازی این ایده‌ها در تولید محصولات و ارائه خدمات اشاره دارد (بار<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲).

از جمله عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری رفتار کار نوآورانه، رهبری تحول‌آفرین<sup>۹</sup> است (ایسنبیس و برنر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰؛ سندرس و شپتون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲). رهبری تحول‌آفرین<sup>۱۲</sup> در متون پژوهش بیشتر به‌عنوان یک فرایند تغییر توصیف شده است تا یک محصول نهایی، فرایندی که دید فراهم می‌کند، کارکنان را قادر می‌سازد محیط خود را درک کرده و تغییر ایجاد کنند (انگل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷). اگرایی و فرست<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴) اظهار داشتند که «رهبری حمایت از تغییر کاری آسان نیست، و به بینشی مبتنی بر ارزش‌ها و باورهای قوی احتیاج دارد». این اختلافات اساسی نمایانگر تغییر از رهبری معاملاتی به رهبری تحول‌آفرین است. این تغییر به سمت رهبری تحول‌آفرین باید در همه سطوح رهبری در یک سازمان تشویق و توسعه یابد؛ به‌ویژه هنگامی که محیط رقابتی تغییر می‌کند، محصولات در حال توسعه هستند یا رقابت قوی است (باس<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۰).

1. Afsar & Umrani
2. Bednall, Rafferty, Shipton, Sanders & Jackson
3. Janssen
4. West, Hirst, Richter & Shipton
5. innovative work behavior
6. Scott and Bruce
7. Zhu and Akhtar
8. Baer
9. transformational leadership
10. Eisenbeiss & Boerner
11. Sanders & Shipton
12. transformational leadership
13. Angell
14. Egri & Frost
15. Bass

کارکنان با رفتار کار نوآورانه خود می‌توانند موجب بهبود رویه‌های کار، محصولات و خدماتی شوند که موفقیت سازمانی را به دنبال دارند. بنابراین، شناسایی و تقویت عوامل زمینه‌ساز رفتار کار نوآورانه افراد برای سازمان‌ها بسیار حیاتی است. پژوهش‌های بسیاری به اهمیت نوآوری در سازمان‌ها پرداخته‌اند. بسیاری از پژوهش‌ها سبک‌های رهبری را برای پرورش رفتارهای نوآورانه شناسایی کرده‌اند، اما تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی بررسی نشده است. بر این اساس، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی تأثیر دارد؟ در این میان، نقش متغیر میانجی انگیزه فردی<sup>۱</sup> و متغیر تعدیلگر تسهیم دانش<sup>۲</sup> چیست؟

ضرورت و اهمیت آگاهی از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر انگیزه فردی کتابداران به منظور ایجاد رفتار کار نوآورانه مسئله‌ای مهم است. این امر شکاف‌های نادیده گرفتن اثر انگیزه فردی و ظرفیت‌های تسهیم دانش کتابداران بر رفتار کار نوآورانه کتابداران را روشن می‌کند و راه را برای برنامه‌ریزی بهتر و دستیابی به اهداف نوآورانه کتابخانه‌ها هموار می‌کند.

### رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه

فراهم بودن زمینه‌های مناسب برای تعامل افکار و کسب تجربیات نو برای کارکنان مهم‌ترین شرط رشد سرمایه انسانی و پرورش صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مطلوب در سازمان‌های امروزی است (بیک‌زاد، ۱۴۰۰). رهبری تحول‌آفرین بر همکاری، انجام وظیفه جمعی، یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن تجربیات، کنترل و آزادی در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار برای اجرای ایده‌ها تأکید می‌کند. این امر باعث مشارکت کارکنان در تولید و اجرای ایده می‌شود (افسر، بدیر و سعید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین، رهبری تحول‌آفرین محیط کاری را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان به ارائه توانمندی‌ها، ایده‌ها و همکاری در جهت اهداف سازمان بپردازند. توماس و ولتهوس<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که رهبری تحول‌آفرین روابطی معنادار و مثبت با توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار کار نوآورانه دارد (توماس و ولتهوس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰). رفتار کار نوآورانه برای بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها امری ضروری است. رفتار کار نوآورانه یک رفتار انگیزشی فردی است؛ لذا می‌توان انتظار داشت که رهبری تحول‌آفرین تأثیری زیاد بر آن داشته باشد (رایکوو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). به عبارت

1. intrinsic motivation  
4. Thomas & Velthouse

2. knowledge sharing  
5. Thomas & Velthouse

3. Afsar, Badir & Saeed  
6. Raykov

دیگر، رهبری تحول‌آفرین یکی از عوامل انگیزشی اصلی در تعیین رفتارهای مختلف کارکنان (اعم از رفتار نوآورانه) است. در این زمینه، رهبری تحول‌آفرین یک عامل انگیزشی مهم است که می‌تواند بر بروز یا عدم بروز برخی رفتارهای خاص از سوی کارکنان تأثیرگذار باشد. مطالعات نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان یک سازمان احساس کنند شرایط مثبتی در محل کار آن‌ها وجود ندارد، امکان بروز رفتارهای مثبتی همچون رفتارهای نوآورانه در آن‌ها کاهش می‌یابد (مکمرای، یسلم، سروس و پیرلو مرلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

رفتار کار نوآورانه مستعد بروز تعداد عوامل سازمانی مانند عدالت سازمانی و تسهیم دانش است. چنین عواملی ممکن است رفتار کار نوآورانه را تقویت کنند یا آن را کاهش دهند (مکمرای و دیگران، ۲۰۱۲). بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین تأثیری مثبت بر رفتار کار نوآورانه دارد. برای مثال، در پژوهش افشاری (۱۳۹۷)، یافته‌های نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. یافته‌های مطالعه اکرم، لی، حیدر و حسین<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) که در شرکت‌های چینی انجام شده است حاکی از آن بود که جو سازمانی بر رفتار کار نوآورانه تأثیرگذار است. له و لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز بیان می‌کنند که اگر جو سازمان به شکلی باشد که از نوآوری حمایت کند، کارکنان رفتارهای نوآورانه بیشتری را بروز می‌دهند. از این رو، با توجه به رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار کار نوآورانه، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۱:** رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

### رهبری تحول‌آفرین و انگیزه فردی

رهبران تحول‌آفرین ترجیح می‌دهند منابع خود را با کارمندان به اشتراک بگذارند (افسر و دیگران، ۲۰۱۴). انتقال دانش ضمنی بین کارکنان و مدیران، علاوه بر افزایش اعتماد، موجب شکل‌گیری انگیزه فردی برای انجام کار نوآورانه خواهد شد. رهبران تحول‌آفرین روند تغییر را روشن می‌کنند، نیازهای فردی کارمندان را در نظر می‌گیرند، عدم اطمینان کارمندان را برطرف می‌کنند، سطح بالایی از اعتماد را ایجاد و زمینه شکل‌گیری انگیزه فردی را فراهم می‌کنند (وانگ، دمروتی، و له بلانک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

1. McMurray, Islam, Sarros & Pirola-Merlo  
3. Le & Lei

2. Akram, Lei, Haider & Hussain  
4. Wang, Demerouti & Le Blanc

انگیزه فردی به معنای انجام کار به منظور رضایت درونی فرد است. انگیزه فردی ریشه در تمایل فرد به قدردانی، تشخیص، رضایت از انجام کار خوب و کنار آمدن با چالش‌های جدید دارد (کفاشان کاخکی، رجبی، ناجی، آسمان‌دره و هراتی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). انگیزه فردی باعث می‌شود که فرد برای رضایت خود تغییر یا رفتار کند (ماسواوره و مهرج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). رفتارهای ناشی از انگیزه فردی باعث می‌شوند تا کارکنان تسهیم دانش خود را با سایر کارکنان افزایش دهند و در نهایت منجر به بهره‌وری سازمانی شوند (کروز، پرز، و کنترو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). بر این اساس، انگیزه ذاتی بیشترین تأثیر را بر رفتار افراد در زمینه‌های مختلف از جمله به‌اشتراک‌گذاری دانش و خلاقیت در محیط کار دارد (عثمانی، روزان، زیدی و نیلاشی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). برگستروم و مارتینز<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) معتقدند که افزایش انگیزه فردی موجب افزایش یادگیری و تسهیم دانش می‌شود. نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که محرک‌های داخلی می‌توانند انگیزه فردی کارکنان کتابخانه‌های عمومی را افزایش دهند (کفاشان کاخکی و دیگران، ۲۰۲۰؛ گیانکولا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ برگستروم و مارتینز، ۲۰۱۶). نتایج برخی مطالعات (فوس، مینباوا، پدارسان، و رینهولت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ اکپروبوره<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴؛ قیگلی، کلی، و سکر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷) نشان می‌دهد که انگیزه ذاتی تسهیم دانش کارکنان را به میزانی قابل توجه افزایش می‌دهد. بر این اساس، فرضیه زیر مطرح شد:

**فرضیه ۲:** رهبری تحول‌آفرین تأثیری مثبت و معنادار بر انگیزه فردی کارکنان در کتابخانه‌های عمومی دارد.

### انگیزه فردی و رفتار کار نوآورانه

انگیزه فردی باعث می‌شود تا کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های خود بهتر استفاده کنند و در نتیجه نوآوری بیشتری ایجاد کنند (پترو، دمروتی و سچوفلی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ کفاشان کاخکی، زرقی، هراتی، آسمان‌دره و جویامه<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱). انگیزه فردی رفتار نوآورانه را تسهیل می‌کند، زیرا کارکنان می‌توانند خود را با شرایط متغیر سازگار کنند و باعث بروز رفتارهای نوآورانه در محیط کار خود شوند (کیم، ایم، قو، و نامکونگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). به‌واسطه انگیزه فردی، کارکنان از مهارت‌ها

1. Kaffashan Kakhki, Rajabi, Naji, AsemanDoreh & Harati  
3. Cruz, Perez & Cantero  
5. Bergstrom & Martinez  
7. Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt  
9. Quigley, Kelly & Sacker  
11. Kaffashan Kakhki, Zarqi, Harati, AsemanDoreh & Joyame

2. Masvaure & Maharaj  
4. Osmani, Rozan, Zaidi & Nilashi  
6. Giancola  
8. Akparobore  
10. Petrou, Demerouti & Schaufeli  
12. Kim, Im, Qu & NamKoong

و توانایی‌های خود بهتر استفاده می‌کنند و باعث بروز رفتارهای نوآورانه در محل کار خود می‌شوند (پترو و دیگران، ۲۰۱۵). به حداقل رساندن چالش‌های محیط کار منجر به یک محیط تحریک‌کننده برای ایجاد نوآوری می‌شود (پترو، دمروتی، پاترس، سچوفلی و هتلند، ۲۰۱۲). کفایشان کاخکی و دیگران (۲۰۲۱) اشاره می‌کنند که افزایش انگیزه فردی موجب به کارگیری دانش جدید و افزایش نوآوری کتابداران می‌شود.

به‌طور کلی، انگیزه فردی می‌تواند روند تغییر را تسهیل کرده و کارکنان را با شرایط متغیر سازگار کند (کیم و دیگران، ۲۰۱۸). بر این اساس، رابطه بین انگیزه فردی و رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی از طریق فرضیه‌های زیر قابل بررسی است:

**فرضیه ۳:** انگیزه فردی تأثیری مثبت و معنادار بر رفتار کار نوآورانه کارکنان در کتابخانه‌های عمومی دارد.

**فرضیه ۴:** رهبری تحول‌آفرین به‌واسطه انگیزه فردی تأثیری مثبت و معنادار بر رفتار کار نوآورانه کارکنان در کتابخانه‌های عمومی دارد.

### تسهیم دانش و رفتار کار نوآورانه

تسهیم دانش به‌عنوان فعالیت انتقال یا انتشار دانش (شامل دانش صریح و ضمنی) از یک شخص، گروه یا سازمان به شخص دیگری تعریف می‌شود (وی، ژنگ، و ژانگ، ۲۰۱۱). تسهیم دانش فرصت‌هایی را برای به حداقل رساندن توان سازمان به‌منظور افزایش کارایی و رسیدن به مزیت رقابتی فراهم می‌کند. کارکنان و سازمان‌ها می‌توانند از مزایای بالقوه و واقعی تسهیم دانش به‌طور هم‌زمان بهره‌مند شوند.

در شرایطی که تسهیم دانش در یک شرکت رایج است، هنگامی که رهبران در تصمیم‌گیری مشارکتی شرکت می‌کنند، فرصت بیشتری برای کارکنان برای دریافت راه‌حل، نظر، پیشنهاد، ایده و اطلاعات بیشتر از همکاران وجود دارد (گون، کسی و هوان، ۲۰۱۸). در چنین شرایطی احتمال رسیدن کارمند به تصمیم درست و بهترین راه‌حل بیشتر است. همچنین، رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرین دارند بهتر می‌توانند پیروان را برای حل مشکلات و دستیابی به تغییرات راهنمایی کنند (ادواردز، چنگ، ونگ، ژانگ و وو، ۲۰۱۷).

1. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland  
3. Guan, Xie & Huan

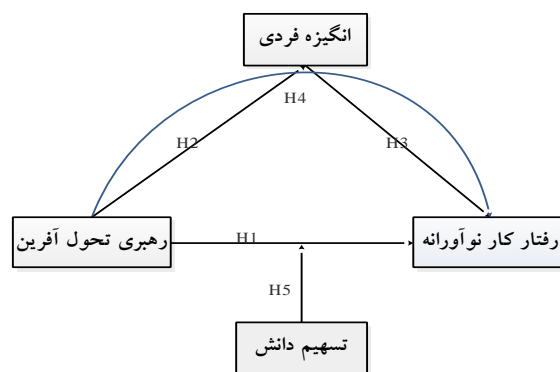
2. Wei, Zheng & Zhang  
4. Edwards, Cheng, Wong, Zhang & Wu

تسهیم دانش عامل مهمی است که بر نوآوری تأثیر می‌گذارد، و دانش صریح مستقیماً بر سرعت نوآوری و دانش پنهان بر کیفیت نوآوری تأثیر می‌گذارد (بکاره-فرناندز، کسی، گودی و روچه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). تسهیم دانش را می‌توان به‌عنوان فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش، ایده، دیدگاه، مهارت و تجربه با دیگران تشریح نمود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که تسهیم دانش فرصت بهبود کار و رفتار کار نوآورانه را برای کارکنان فراهم می‌کند (وانگ و نوه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

سدیجو و پرامسوری<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) معتقد است که تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کار نوآورانه از طریق تسهیم دانش تقویت می‌شود. له و لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) معتقدند که نقش واسطه‌ای تسهیم دانش باعث تعدیل فرایند و شرایط بروز قابلیت نوآوری می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که تسهیم دانش نقش واسطه در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت‌های نوآوری دارد. علاوه بر این، تأثیرات رهبری تحول‌آفرین و تسهیم دانش بر جنبه‌های خاص قابلیت نوآوری متفاوت است و به میزان پشتیبانی سازمانی ادراک‌شده کارکنان بستگی دارد. با توجه به مطالب فوق، نقش تعدیلگر تسهیم دانش در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کار نوآورانه کارکنان را می‌توان از طریق فرضیه زیر بررسی کرد:

**فرضیه ۵:** تسهیم دانش به‌طور مثبت و معناداری ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی را تقویت می‌کند.

با توجه به مطالب فوق و به‌منظور تصویرسازی فرضیه‌های پژوهش، مدلی مفهومی به‌شکل زیر ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

1. Becerra-Fernandez, Xia, Gudi & Rocha
2. Wang & Noe
3. Sudibjo & Prameswari
4. Le & Lei

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهشی کاربردی است که به‌روش توصیفی-پیمایشی به بررسی تأثیر متغیر مستقل رهبری تحول‌آفرین بر متغیر وابسته رفتار کار نوآورانه، و همچنین تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین به‌واسطه متغیر میانجی انگیزه فردی و متغیر تعدیلگر تسهیم دانش پرداخته است. جامعه موردبررسی ۳۷۳ نفر از کارکنان رسمی مشغول به کار در کتابخانه‌های عمومی استان فارس در سال ۱۴۰۰ است. از این تعداد، ۱۸۳ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و به کمک فرمول کوکران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور بررسی متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، رفتار کار نوآورانه و تسهیم دانش از پرسش‌نامه افسر، مسعود، و عمرانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و برای بررسی متغیر انگیزه فردی از پرسش‌نامه هو، کم، له، و کیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) استفاده شد. همچنین، برای کمی‌سازی پاسخ به پرسش‌ها، طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای به کار برده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۳</sup> صورت گرفت. توزیع سؤالات مربوط به پرسش‌های پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و توزیع سؤالات آن‌ها

منبع	سؤالات مربوطه	بعد	متغیر
(افسر و دیگران، ۲۰۱۹)	۵-۱	نفوذ ایدآل	رهبری تحول‌آفرین
	۱۰-۶	انگیزه الهام بخش	
	۱۵-۱۱	تحریک فکری	
	۲۰-۱۶	ملاحظه فردی	
(افسر و دیگران، ۲۰۱۹)	۱۰-۱	-----	رفتار نوآورانه کار
(هو و دیگران، ۲۰۱۳)	۵-۱	پاداش‌های سازمانی	انگیزه فردی
	۱۰-۶	عمل متقابل	
	۱۵-۱۱	انگیزه ذاتی	
(افسر و دیگران، ۲۰۱۹)	۶-۱	اهدای دانش	تسهیم دانش
	۱۴-۷	جمع‌آوری دانش	

1. Afsar, Masood & Umrani

2. Hau, Kim, Lee & Kim

3. Smart PLS

در این پژوهش، برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روش روایی صوری و محتوایی استفاده شد، بدین صورت که پرسش‌نامه به ۵ نفر از صاحب‌نظران و اساتید مدیریت و علوم رفتاری از جمله اساتید راهنما و مشاور داده شد و از آن‌ها در مورد پرسش‌ها و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی شد، که همه ایشان به اتفاق پرسش‌نامه را تأیید کردند؛ همچنین، با استفاده از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس، تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت و روایی آن بررسی شد.

به منظور محاسبه پایایی پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که فرمول آن به قرار

زیر است:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش بدین شرح است: رهبری تحول‌آفرین = ۰/۹۳۱؛ رفتار کار نوآورانه = ۰/۹۵۰؛ انگیزه فردی = ۰/۷۷۹، و تسهیم دانش = ۰/۷۰۴. از آنجا که آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است، پایایی پرسش‌نامه تأیید شد.

## یافته‌ها

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در این مطالعه، از روش بوت‌استرپ<sup>۱</sup> استفاده شد که آماره t را نشان می‌دهد. در سطح خطای ۵ درصد، اگر مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد هم‌بستگی‌های مشاهده‌شده معنادار است. به‌طور کلی، روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱. مدل بیرونی<sup>۲</sup> یا مدل اندازه‌گیری: روابط متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.
۲. مدل درونی<sup>۳</sup> یا مدل ساختاری: روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند.

## مدل اندازه‌گیری پژوهش

مدل بیرونی یا مدل اندازه‌گیری نشان‌دهنده ارتباط بین سوال‌ها و سازه‌ها است. مهم‌ترین شاخص‌های برازش PLS بر اساس مدل بیرونی پژوهش در حداقل مجذورات جزئی عبارت‌اند از: پایایی سازه<sup>۴</sup>، روایی هم‌گرا<sup>۵</sup>، پایایی ترکیبی، روایی واگرا.

- |                               |                             |                |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 1. BootStrapt                 | 2. Outer Model              | 3. Inner Model |
| 4. Composite Reliability (CR) | 5. Convergent Validity (CV) |                |

### پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش

پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر ارتباط گویه‌ها یا همان سؤالات پرسش‌نامه را با سازه‌ها بررسی می‌کند. آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری شامل پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر (بارعاملی)، پایایی مرکب<sup>۱</sup>، و آلفای کرونباخ است (جدول ۲).

جدول ۲. خلاصه نتایج بررسی پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر براساس مدل اندازه‌گیری

سازه‌ها	بُعد	بار عاملی	آماره t	آلفای کرونباخ <math>< 0.7</math>	پایایی ترکیبی <math>< 0.7</math>
رهبری تحول‌آفرین	نفوذ ایدئال	۰/۸۹۱	۱۴/۷۰۳	۰/۹۳۱	۰/۸۹۱
	انگیزش الهام‌بخش	۰/۹۳۷	۱۲/۲۲		
	تحریک فکری	۰/۹۴۸	۱۵/۴۱۷		
	ملاحظه فردی	۰/۸۶۳	۱۰/۴۱۵		
رفتار کار نوآورانه	گویه شماره ۱	۰/۸۶۵	۱۰/۴۶۹	۰/۹۵۰	۰/۹۷۵
	گویه شماره ۲	۰/۹۰۴	۱۲/۸۷۶		
	گویه شماره ۳	۰/۸۳۰	۱۵/۲۵۸		
	گویه شماره ۴	۰/۸۲۷	۱۶/۳۵۱		
	گویه شماره ۵	۰/۸۱۸	۱۹/۱۴۷		
	گویه شماره ۶	۰/۷۸۴	۱۶/۹۲۲		
	گویه شماره ۷	۰/۷۸۹	۱۳/۰۲۷		
	گویه شماره ۸	۰/۷۸۲	۱۹/۵۵		
	گویه شماره ۹	۰/۸۸۱	۱۰/۴۵		
	گویه شماره ۱۰	۰/۸۱۰	۱۵/۳۹۸		
انگیزه فردی	پاداش سازمانی	۰/۸۵۳	۱۶/۸۰۷	۰/۸۹۸	۰/۸۹۲
	عمل متقابل	۰/۸۴۹	۱۳/۳۵۷		
	انگیزه ذاتی	۰/۸۲۸	۱۸/۷۴۴		
تسهیم دانش	اهدای دانش	۰/۹۱۷	۱۲/۸۰۷	۰/۷۰۹	۰/۸۶۵
	گردآوری دانش	۰/۸۳۴	۱۴/۰۵۴		

#### 1. Composite Reliability (CR)

بر اساس نتایج پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر مندرج در جدول ۲، بار عاملی مشاهده‌شده در همه موارد مقداری بزرگ‌تر از ۰/۶ دارد و این امر نشان می‌دهد هم‌بستگی بسیار مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده و متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. همچنین، بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در جدول ۲، مقدار بوت‌استرپ (آماره t) در همه موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، و این امر نشان می‌دهد هم‌بستگی بین متغیرهای قابل مشاهده و متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ در همه سازه‌ها باید بیشتر از ۰/۷ باشد. آلفای کرونباخ همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ است؛ بنابراین، پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی نیز در همه موارد از ۰/۷ بزرگ‌تر و لذا پایایی سازه‌ها مطلوب است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

### پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش

آزمون روایی مدل اندازه‌گیری شامل روایی هم‌گرا (AVE) و روایی واگرا است.

#### روایی هم‌گرا<sup>۱</sup>

روایی هم‌گرا نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر هم‌راستا هستند. روایی هم‌گرا بر اساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج<sup>۲</sup> بررسی می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد، به طوری که هر چه این هم‌بستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. اگر میانگین واریانس استخراج بالاتر از ۰/۵ باشد، مدل اندازه‌گیری دارای روایی هم‌گرا است. میانگین واریانس استخراج شده برای مدل اندازه‌گیری پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی هم‌گرا وجود دارد (جدول ۳).

#### روایی واگرا

روایی واگرا به هم‌بستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره دارد. روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. در روش پی‌ال‌اس<sup>۳</sup>، این امر به وسیله یک

1. Convergent Validity (CV)

2. Average Variance Extracted (AVE)

3. PLS

ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب هم‌بستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده مربوط به هر سازه است. ماتریس روایی واگرا در جدول ۳ ارائه شده است.

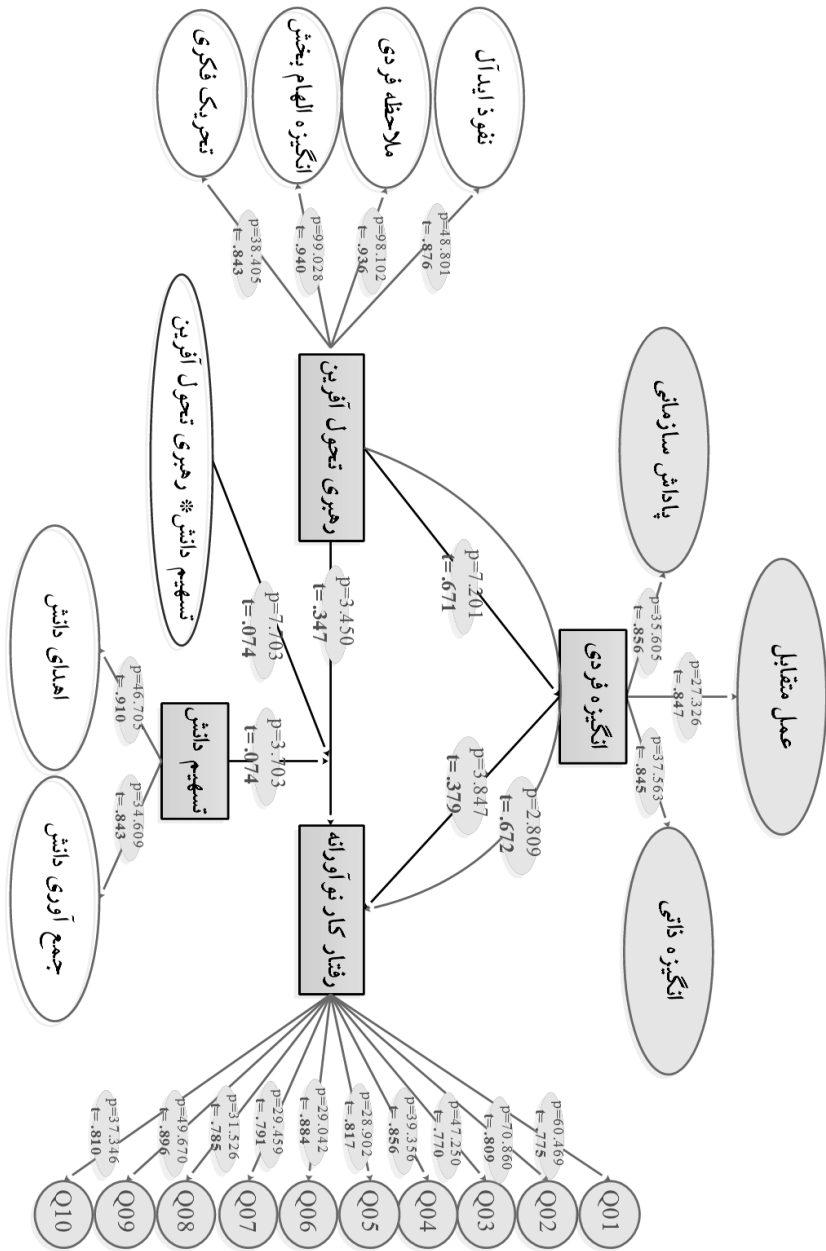
جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرا

سازه/متغیر	۱	۲	۳	۴
تسهیم دانش (۱)	۰/۸۷۴			
انگیزه فردی (۲)	۰/۳۱۲	۰/۸۴۶		
رفتار کار نوآورانه (۳)	۰/۶۵۰	۰/۳۹۸	۰/۸۳۸	
رهبری تحول‌آفرین (۴)	۰/۵۷۰	۰/۳۶۹	۰/۶۸۷	۰/۹۱۳

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از هم‌بستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرای قابل قبول برای مدل اندازه‌گیری است. پس از اطمینان از مدل اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد.

#### مدل درونی پژوهش (آزمون فرضیه‌ها)

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی پی‌ال‌اس آزمون شده است. مدل کلی پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار پی‌ال‌اس است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد متغیرها ارائه شده است.



شکل ۲. مدل پژوهش

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه ۱:** رهبری تحول‌آفرین تأثیری مثبت و معنادار بر رفتار کار نوآورانه کارکنان در کتابخانه‌های عمومی دارد. مقدار بار عاملی استاندارد تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کار نوآورانه ۰/۳۴۷ به دست آمد. همچنین، مقدار آماره  $t$  نیز ۳/۴۵۰ به دست آمد، که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی تأثیری مثبت و معنادار دارد (جدول ۴).

**فرضیه ۲:** رهبری تحول‌آفرین تأثیری مثبت و معنادار بر انگیزه فردی کارکنان در کتابخانه‌های عمومی دارد.

مقدار بار عاملی استاندارد تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر انگیزه فردی ۰/۶۷۱ به دست آمد. همچنین، مقدار آماره  $t$  نیز ۷/۲۰۱ به دست آمد، که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد: رهبری تحول‌آفرین بر انگیزه فردی تأثیری مثبت و معنادار دارد (جدول ۴).

**فرضیه ۳:** انگیزه فردی تأثیری مثبت و معنادار بر رفتار کار نوآورانه کارکنان در کتابخانه‌های عمومی دارد.

مقدار بار عاملی استاندارد تأثیر انگیزه فردی بر رفتار کار نوآورانه ۰/۳۷۹ به دست آمد. همچنین، مقدار آماره  $t$  نیز ۳/۸۴۷ به دست آمد، که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد: انگیزه فردی بر رفتار کار نوآورانه تأثیری مثبت و معنادار دارد (جدول ۴).

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره $t$	بار عاملی	متغیر وابسته	متغیر مستقل	سازه‌های اصلی
تأیید	۳/۴۵۰	۰/۳۴۷	رفتار کار نوآورانه	رهبری تحول‌آفرین	فرضیه ۱
تأیید	۷/۲۰۱	۰/۶۷۱	انگیزه فردی	رهبری تحول‌آفرین	فرضیه ۲
تأیید	۳/۸۴۷	۰/۳۷۹	رفتار کار نوآورانه	انگیزه فردی	فرضیه ۳

**فرضیه ۴:** رهبری تحول‌آفرین به واسطه انگیزه فردی تأثیری مثبت و معنادار بر رفتار کار نوآورانه کارکنان در کتابخانه‌های عمومی دارد.

در هر یک از فرضیه‌های پیشین مشخص شد رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم بر بازآفرینی شغل و رفتار کار نوآورانه تأثیری مثبت و معنادار دارد. در این بخش، تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کار نوآورانه با عنایت به نقش میانجی انگیزه فردی مورد سنجش قرار می‌گیرد.

تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر رفتار کار نوآورانه: ۰/۳۲۶

تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر رفتار کار نوآورانه با نقش میانجی انگیزه فردی = تأثیر رهبری

تحول آفرین بر انگیزه فردی × تأثیر انگیزه فردی بر رفتار کار نوآورانه = ۰/۶۷۲ × ۰/۳۷۶ = ۰/۲۵۳

تأثیر کل رهبری تحول آفرین بر رفتار کار نوآورانه = اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم = ۰/۳۴۷ + ۰/۲۵۳ = ۰/۶

برای آزمون معناداری تأثیرات غیرمستقیمی که به واسطه یک متغیر میانجی به وجود می‌آید

از آماره سوبل<sup>۱</sup> استفاده می‌شود.

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$$

a: ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

$$Z = \frac{0.672 \times 0.376}{\sqrt{0.376^2 0.089^2 + 0.672^2 0.126^2}} = 2.775$$

مقدار آماره آزمون با استفاده از آزمون سوبل ۲/۷۷۵ به دست آمده است که از مقدار ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین، می‌توان گفت فرضیه نقش میانجیگری متغیر انگیزه فردی پذیرفته می‌شود.

**فرضیه ۵:** تسهیم دانش به طور مثبت و معناداری ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رفتار کار

نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی را تعدیل می‌کند.

در فرضیه نهایی پژوهش، نقش تعدیلگر تسهیم دانش در رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار

کار نوآورانه بررسی شده است. میزان اثر تعدیلگری تسهیم دانش ۰/۶۱۵ و آماره تی نیز ۷/۷۰۳ به

1. Sobel

دست آمده است. بنابراین، به اشتراک‌گذاری دانش ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی را به‌طور مثبت و معناداری تعدیل می‌کند.

### ارزیابی برازش مدل

در نهایت، برازش مدل بیرونی مورد بررسی قرار گرفته است. مهم‌ترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص برازش مدل (GOF) است. این شاخص برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند. این شاخص با استفاده از جذر حاصل ضرب «میانگین شاخص  $R^2$ » و «میانگین شاخص‌های افزونگی<sup>۱</sup>» محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt[2]{(R^2) \times (Communality)}$$

شاخص GOF طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود. ورتزلس، اودکرکن و ون‌اپن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند.

بنابراین، مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است با:

$$0.648 = (\overline{R^2})$$

$$0.781 = (\text{Communality})$$

$$GoF = \sqrt[2]{0.648 \times 0.781} = 0.711$$

شاخص GOF برابر با ۰/۷۱ به دست آمده است؛ بنابراین، مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن فرضیات و تفکر کارکنان، تفکر ایشان را تحریک می‌کنند و بدین ترتیب کارکنان را ترغیب می‌کنند تا در روند خلاقیت شرکت کنند. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با ایجاد انگیزه، ترسیم چشم‌انداز آتی، و ارتباط مستمر و مؤثر با کارکنان، آن‌ها را تشویق به انجام رفتارهای نوآورانه کاری با ایجاد حس مشترک و تعلق خاطر به سازمان کنند. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند انگیزه لازم برای پرداختن به چشم‌اندازهای سازمانی را در

1. Communalities

2. Wetzels, Odekerken-Schröder & Van Oppen

کارکنان ایجاد کنند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر رفتار کار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی تأثیری مثبت و معنادار دارد. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های افسر و دیگران (۲۰۱۹)، بدنال و دیگران (۲۰۱۸)، سدییجو و پرامسوری (۲۰۲۱)، یانسن<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، زورق و کلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) هم‌راستا است. نتایج پژوهش‌های مزبور نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ای مثبت با عملکرد نوآورانه دارد.

رهبران تحول‌آفرین با ایجاد روند تغییر و به چالش کشیدن وضعیت موجود، زمینه را برای تغییر وضعیت موجود و رسیدن به سطح موردانتظار برای ایجاد نوآوری و خروج از رکود شغلی در کارکنان فراهم می‌کنند. یکی از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین شناسایی مناطقی است که کارکنان برای انگیزه فردی به آن نیاز دارند. رهبران تحول‌آفرین برای رسیدن به این هدف بینشی ایجاد می‌کنند که کارکنان را به تلاش برای تغییر تحریک می‌کند. رهبران تحول‌آفرین روند تغییر را روشن می‌سازند، نیازهای فردی کارمندان را در نظر می‌گیرند، عدم اطمینان کارمندان را برطرف می‌کنند، سطح بالایی از اعتماد را حفظ می‌کنند و مسئولیت فرایند تغییر را بر عهده می‌گیرند، کارکنان در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند و در عوض از آن استقبال می‌کنند. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر، رهبری تحول‌گرا تأثیری مثبت و معنادار بر انگیزه فردی دارد. بر این اساس، رهبری تحول‌آفرین عاملی در جهت انگیزه فردی کارکنان کتابخانه‌های عمومی است. در همین راستا، نتایج پژوهش‌های یانسن (۲۰۲۱)، سوپریانتو، سوجیاتو و اکواتی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، کفاشان کاخکی و دیگران، (۲۰۲۱) به تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر انگیزه فردی کارکنان اشاره دارند، و از این حیث با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا هستند.

رهبران تحول‌آفرین هم‌نقشی مهم در زمینه رفتار کار نوآورانه کارکنان دارند و با توسعه انگیزه‌های فردی، که باعث ایجاد مشارکت و حضور مؤثر در کار می‌شود، انگیزه کافی در کارکنان ایجاد می‌کنند. هنگامی که کارکنان در موقعیت شغلی قرار می‌گیرند، ممکن است تغییراتی در وظایف یا روابط ایجاد کنند، منابع شغلی جدید ایجاد کنند و موانع را کاهش دهند. کارکنان می‌توانند در منابع یا خواسته‌های خود تغییراتی ایجاد کنند تا با نیازها و توانایی‌های شخصی آن‌ها بهتر سازگار شود. در مواقعی، این انگیزه فردی با هدف ارائه ایده‌ها و نوآوری‌هایی در محیط کار همراه است. بر اساس نتایج به‌دست آمده در این بخش از پژوهش، انگیزه فردی کارکنان کتابخانه‌های عمومی بر رفتار نوآورانه کار آن‌ها تأثیری مثبت و معنادار دارد. مدیران

1. Yansen      2. Zuraik & Kelly      3. Supriyanto, Sujianto & Ekowati

سازمانی باید به کارکنان کمک کنند تا نیازهای فردی خود را در نظر بگیرند و بر این اساس فرایندهای شغلی خود را برای ایجاد تغییرات پایدار در سازمان مجدداً طراحی کنند. در این خصوص، نتایج پژوهش‌های کفاشان کاخکی و دیگران (۲۰۲۱)، یانسن (۲۰۲۱)، پترو و دیگران (۲۰۱۲) نیز تأییدکننده تأثیر مثبت و معناداری انگیزه فردی کارکنان بر نوآوری در محل کار است. نتایج مطالعاتی همچون مونیکا هو، هرنگ و چریستینه سن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان می‌دهند که تسهیم دانش نقش مؤثری در رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. تسهیم دانش، رفتاری فراتر از نقش واقعی کارکنان در سازمان است. با در نظر گرفتن این واقعیت که رفتار کار نوآورانه کارکنان نوعی رفتار انگیزشی است، می‌توان انتظار داشت که هرچه افزایش سطح تبادل دانش و اطلاعات در یک سازمان بیشتر باشد، انگیزه کارکنان برای انجام فعالیت‌های نوآورانه افزایش یابد. هنگامی که میزان تبادل اطلاعات و دانش در یک سازمان بالا باشد، کارکنان می‌توانند به منابع جدیدی از دانش دست پیدا کنند و بدین ترتیب رفتارهای نوآورانه بیشتری از خود بروز دهند. نتایج پژوهش‌های لی و دیگران (۲۰۱۹) و اکرم و دیگران (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که تسهیم دانش تأثیری مثبت و معنادار بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. همان‌طور که در تشریح تأیید فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار انگیزه فردی بر رفتار نوآورانه کارکنان آمد، انگیزه فردی تأثیری مثبت بر رفتار نوآورانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی دارد. در بررسی نقش میانجی انگیزه فردی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه کارکنان، با توجه به نتایج آزمون سوبل در خصوص نقش میانجی متغیر انگیزه فردی، می‌توان گفت فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر نقش میانجیگری متغیر انگیزه فردی پذیرفته می‌شود.

در فرضیه نهایی پژوهش، نقش تعدیلگر تسهیم دانش در رابطه رهبری تحول‌گرا و رفتار نوآورانه کار بررسی شده است. با توجه به میزان به‌دست‌آمده برای اثر تعدیلگری تسهیم دانش، می‌توان نتیجه گرفت که تسهیم دانش رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی را به‌نحوی مثبت و معنادار تعدیل می‌کند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های سدیبجو و پرامسوری<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، مسعود و افسر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، اسبری، ویجایانتی، هیون، پوروانتو و سنتوسو<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، و سوپریانتو و دیگران (۲۰۲۰) هم‌سو و تأییدکننده نقش تعدیلگر تسهیم دانش در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه کارکنان است.

1. Monica Hu, Horng & Christine Sun  
3. Masood & Afsar

2. Sudibjo & Prameswari  
4. Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto & Santoso

این مطالعه نشان داد که چگونه و تا چه اندازه رهبری تحول‌آفرین به‌واسطه انگیزه فردی و تسهیم دانش بر رفتارهای کاری نوآوارانه کارکنان کتابخانه‌های عمومی تأثیر می‌گذارد. انتظار می‌رود نتایج پژوهش مبنای تجربی برای افزایش بهره‌وری و هم‌افزایی در کتابخانه‌های عمومی را فراهم کند.

با توجه به نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، رفتارهای نوآوارانه با بهبود رویه‌های کار، محصولات و خدمات، به موفقیت سازمانی کمک می‌کنند، و رهبری تحول‌آفرین عاملی تأثیرگذار در بروز رفتار کار نوآوارانه و تعیین مزیت رقابتی سازمان است. از این رو، بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

به‌منظور تأثیر هرچه بیشتر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کار نوآوارانه، ابعاد ایجاد انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری، ملاحظه فردی و نفوذ ایدئال تقویت شود. ایجاد انگیزه و تحریک فکری کارکنان توسط مدیران باعث بروز رفتارهای کار نوآوارانه می‌شود.

رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ای مثبت با انگیزه فردی کارکنان دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود برای افزایش انگیزه فردی کارکنان، هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین تقویت شود.

مدیران سازمانی با توجه به نقش انگیزه فردی در تقویت رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کار نوآوارانه، ابعاد انگیزه ذاتی، پاداش سازمانی و عمل متقابل را تقویت کنند.

تسهیم دانش نقشی مهم در تقویت رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کار نوآوارانه دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود شرایط لازم برای تسهیم دانش در محیط کار فراهم شود تا کارکنان بتوانند دانش خود را به‌منظور بهبود رفتار کار نوآوارانه در سازمان به اشتراک بگذارند.

## منابع

افشاری، بهناز (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رهبر معتمدانه بر نوآوری سازمانی با نقش تعدیلگر تسهیم دانش در دانشگاه علوم پزشکی تهران [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه مؤسسه آموزش عالی سهروردی.

بیک‌زاد، جعفر (۱۴۰۰). مدل‌سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۷(۲)، ۲۶۱-۲۹۲.

## References

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Afshari, B. (2018). *The relationship between transformational and authentic leadership on organizational innovation with moderating role of knowledge sharing in Tehran University of Medical Sciences* [Master's thesis]. Suhrawardi Hducation Institute of Qazvin. (in Persian)
- Akparobore, D. (2014). Motivating factors for knowledge sharing of librarians in university libraries in Nigeria. *Information Technologist (The)*, 10(2), 33-38. <https://doi.org/10.4314/ict.v10i2>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Angell, B. D. (2017). *Transformational Innovation and Transformational Leadership in the US Government Department of Defense Acquisitions Workforce*. Capella University. <https://www.proquest.com/openview/61b38008c4e3acb651002fe713f06902/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Effect of tacit and explicit knowledge sharing on teacher innovation capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227-243. <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Becerra-Fernandez, I., Xia, W., Gudi, A., & Rocha, J. (2008). Task characteristics, knowledge sharing and integration, and emergency management performance: Research agenda and challenges. In *Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference, Washington, DC, USA* (pp. 88-92).

- Bednall, T. C., Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K. & Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: How much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management*, 29(4), 796-816.
- Bergstrom, E., & Martinez, M. G. (2016). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement. *A Qualitative Study Of The Perceptions Of Managers In Public And Private Sector Organizations*.
- Beikzad, J. (2021). Modeling the impact of authentic leadership and organizational mentoring on organizational voice with the mediating role of moral competence in public libraries of East Azerbaijan Province. *Research on Information Science & Public Libraries*, 27(2), 261-292. (in Persian)
- Cruz, N. M., Perez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490. <https://doi.org/10.1108/13673270910997132>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Edwards, D., Cheng, M., Wong, I. A., Zhang, J., & Wu, Q. (2017). Ambassadors of knowledge sharing: Co-produced travel information through tourist-local social media exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 690-708. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0607>
- Egri, C. P., & Frost, P. J. (1994). *Leadership for environmental and social change*. JAI.
- Eisenbeiss, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational leadership and R&D innovation: Taking a curvilinear approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364-372.
- Foss, N. J., Minbaeva, D., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893. <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>
- Giancola, F. L. (2014). Should HR professionals devote more time to intrinsic rewards? *Compensation & Benefits Review*, 46(1), 25-31. <https://doi.org/10.1177/0886368714537446>
- Guan, X., Xie, L., & Huan, T. (2018). Customer knowledge sharing, creativity and value co-creation: A triad model of hotels, corporate sales employees and their customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 961-979. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0539>
- Hau, Y., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>

- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Kaffashan Kakhki, M., Rajabi, M., Naji, A., AsemanDoreh, Y., & Harati, H. (2020). The effect of job and motivation on the knowledge sharing of librarians in public libraries. *Public Library Quarterly*, 39(1), 17-36. <https://doi.org/10.1080/01616846.2019.1585218>
- Kaffashan Kakhki, M., Zarqi, M., Harati, H., Asemandoreh, Y., & Joyame, E. N. (2021). Innovation in using IT: Understanding the impact of knowledge absorptive capacity on academic librarians. *Library Hi Tech*. <https://doi.org/10.1108/LHT-03-2020-0065>
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863-1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Le, Phong Ba., & Lei, Hui. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188.
- Masvaure, P., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499. <https://doi.org/10.22610/jebs.v6i6.510>
- McMurray, A. J., Islam, M., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 522-549. <https://doi.org/10.1108/01437731211253000>
- Monica Hu, M., Horng, J., & Christine Sun, Y. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Osmani, M., Rozan, A., Zaidi, M., & Nilashi, M. (2014). *Motivational factors, trust and knowledge sharing in organizations*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.685.124>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470. <https://doi.org/10.1037/a0039003>

- Quigley, M. A., Kelly, Y. J., & Sacker, A. (2007). Breastfeeding and hospitalization for diarrheal and respiratory infection in the United Kingdom Millennium Cohort Study. *Pediatrics*, *119*(4), e837-e842. <https://doi.org/10.1542/peds.2006-2256>
- Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work and employees' job satisfaction and job-related stress. *Journal of Occupational Health*, 12–192. <https://doi.org/10.1539/joh.12-0192-OA>
- Sanders, K., & Shipton, H. (2012). The relationship between transformational leadership and innovative behaviour in a healthcare context: A team learning versus a cohesion perspective. *European Journal of International Management*, *6*(1), 83–100. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.044759>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, *7*(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors affecting innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing and job crafting. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, *15*(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Wang, H., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wei, J., Zheng, W., & Zhang, M. (2011). Social capital and knowledge transfer: A multi-level analysis. *Human Relations*, *64*(11), 1401–1423. <https://doi.org/10.1177/0018726711417025>
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/13594320444000092>

- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 177-195.
- Yansen, S. (2021). Pengaruh transformational leadership terhadap innovative work behavior dimediasi oleh job crafting dan knowledge sharing behavior pada pegawai BPK Jakarta. *THESIS-2021*. Retrieved from [http://repository.trisakti.ac.id/usaktiana/index.php/home/detail/detail\\_koleksi/0/THE/th\\_terbit/00000000000000103538/2013](http://repository.trisakti.ac.id/usaktiana/index.php/home/detail/detail_koleksi/0/THE/th_terbit/00000000000000103538/2013)
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>