

تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای امنیت روانی و سرمایه روانشناختی

محمد احمدی سعدی^۱، گلناز تاج الدین^۲

^۱ کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

^۲ هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌ها، دانشگاه تربیت مدرس

چکیده

رقابت جهانی، عدم اطمینان اقتصادی و تغییر سریع فناوری، خلاقیت را سنگ بنای نوآوری قرار داده است. به همین جهت خلاقیت یک منبع سازمانی مهم و راهی برای بهبود عملکرد و بقا سازمانی محسوب می‌شود. در نتیجه سازمان‌ها اغلب به دنبال اتخاذ سیاست‌هایی هستند که خلاقیت کارکنان را تقویت کنند. برای این کار، محققان نقش اشکال مثبت رهبری را مورد تاکید قرار داده‌اند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان با توجه نقش‌های واسطه‌ای سرمایه روانشناختی و امنیت روانی می‌باشد. این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی در بازه مقطعی قرار می‌گیرد و هدف پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد. کارمندان سازمان صدا و سیما مرکز فارس و شهرداری شیراز، جهت جمع آوری داده‌ها و توزیع پرسشنامه، در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند و ۱۹۰ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. جهت بیان آمار توصیفی و بررسی فرضیات پژوهش، از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید که داده‌ها توسط نرم افزارهای Smart PLS2 و SPSS 25 مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری اصیل اثرگذاری مثبتی بر خلاقیت، سرمایه روانشناختی و امنیت روانی دارد. به علاوه، نقش واسطه‌ای سرمایه روانشناختی و امنیت روانی نیز تایید شد و اثرگذاری مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارند.

واژه‌های کلیدی: رهبری اصیل، سرمایه روانشناختی، امنیت روانی، خلاقیت

مقدمه

امروزه بیشتر سازمان‌ها با مشخصه‌های محیط پویا نظیر تغییرات سریع تکنولوژی، کوتاه شدن سیکل عمر محصول و جهانی‌شدن مواجه هستند و ما در حال تجربه کردن تغییراتی بیش از گذشته می‌باشیم [۱]. در محیط پویای امروزی، خلاقیت و نوآوری^۲ منابع با ارزشی برای کسب مزیت رقابتی می‌باشند. سازمان‌ها با فناوری‌های رو به رشد، فشارهای شدید رقابت داخلی و جهانی، محیط اقتصادی نامطمئن و بسیار آشفته رو به رو هستند [۲].

در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیاز دارند تا به منظور بقا، پیشرفت و برطرف کردن نیازهای خود، بر رقبای نوآور خود غلبه کرده و به توسعه خلاقیت بپردازند و رویکردهای نوآورانه را جستجو کنند [۲]. خلاقیت به معنای تولید ایده‌های جدید و مفید در محصولات، شیوه‌ها، خدمات یا رویه‌های موجود در محیط کار می‌باشد [۱].

خلاقیت در محیط کار به معنای تولید ایده‌های جدید و مفید و یا راه‌حل‌های بدیع در حوزه تولید، خدمات، فرآیندها و رویه‌ها توسط افراد و یا گروهی از افراد می‌باشد و به دلیل ارتباط قوی آن با پیامدهای مطلوب سازمانی، مطالعات بیشماری به طور مستقیم و غیر مستقیم به بررسی تاثیر عوامل فردی و ضمنی بر روی خلاقیت در محیط کار پرداخته‌اند [۱].

اغلب عملکرد خلاق هر سازمان بستگی به نوع رهبری آن دارد [۳]. بیشتر نظریه‌پردازان حوزه سازمان بر این نکته که رهبری و مدیریت مؤثر یکی از عوامل دخیل در موفقیت سازمانی است، اتفاق نظر دارند [۴]. هرگونه عمل، سخن و اقدامی از جانب، رهبران و مدیران از طرف کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد و به دنبال آن، بر اساس ماهیت عمل و رفتار و حتی سخن، رفتار، ادراک‌ها و احساس‌های کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۵]. از عوامل اثرگذار در حمایت یا سرکوب و تسهیل یا مهار خلاقیت، رفتار رهبران و مشخصه‌های آنان می‌باشد [۶].

اگرچه تاکنون سبک‌های مختلفی از رهبری در این حوزه مورد مطالعه قرار گرفته‌است، اما مطالعات کمی روی رهبری اصیل^۵ به عنوان یک الگوی رهبری جهت بهبود خلاقیت کارکنان صورت پذیرفته‌است. رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری رهبر، جهت پرورش خودآگاهی، جنبه‌های درونی اخلاق، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت ارتباط با کارکنان به ترویج و بهبود ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی مثبت می‌پردازد [۷].

مطالعات موجود نشان داده‌اند که رهبری یک متغیر پیش‌نیاز مهم برای سرمایه روان‌شناختی است [۸]. کارکنانی که به وسیله رهبران اصیل هدایت می‌شوند، سرمایه روان‌شناختی بالاتری دارند و این منبع روان‌شناختی آن‌ها را تشویق می‌کند تا خلاق‌تر باشند [۹]. سرمایه روان‌شناختی به عنوان یک ساختار مرکب حالت روان‌شناختی مثبت فرد را به هم پیوند می‌دهد. [۱۰].

یک سازمان که از امنیت روانی بالایی برخوردار باشد، باعث ایجاد ارتباط بیشتر و به اشتراک گذاری ایده برای نوآوری خواهد شد که در نهایت خلاقیت را به دنبال دارد [۱۱].

^۱creativity^۲innovation^۳Novelty^۴useful^۵Authentic Leadership

۲. بیان مسئله

با توجه به تحولات شدید و شتابنده عصر حاضر و بالا رفتن سطح انتظارات و خواسته‌های مردم در کنار وجود تحریم‌های اقتصادی - سیاسی کشور، تقلید گریزی و بکارگیری توانایی‌های ذهنی جهت تبلور ایده‌های جدید و دارای ارزش بالقوه می‌تواند تنها راه موفقیت و بقا باشد.

در محیط پویای امروزی، خلاقیت و نوآوری، منابع با ارزشی برای کسب مزیت رقابتی می‌باشند. سازمان‌ها با فناوری‌های رو به رشد، فشارهای شدید رقابت داخلی و جهانی، محیط اقتصادی نامطمئن و بسیار آشفته رو به رو هستند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیاز دارند تا به منظور بقا، پیشرفت و برطرف کردن نیازهای خود، بر رقابتی نوآور خود غلبه کرده و به توسعه خلاقیت بپردازند و رویکردهای نوآورانه را جستجو کنند [۲].

عملکرد خلاق تابعی از عوامل فردی و ضمنی می‌باشد. یکی از مرتبط ترین عوامل ضمنی، رهبری است [۶]. رهبری اصیل، راهی خوب برای دستیابی به نتایج مثبت و ماندگار از طریق توانایی آن در تحریک ایده‌های خلاقانه، تعهد سازمانی و توانمندی شغلی است که تمامی این موارد در جهت بهبود عملکرد فردی موثر است. این نتایج ممکن است در ارتباط بین کارکنان و سازمان و افزایش تمایل به یافتن راه حل برای چالش‌های موجود در محل کار منعکس شود، که متعاقباً باعث افزایش رفتار خلاقانه و تلاش برای رسیدن به اهداف تعیین شده می‌رسد و در نتیجه عملکرد بهتری ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، رهبری اصیل باعث ایجاد روابط مثبت بین رهبران و کارمندان می‌شود [۹].

بنابراین، سازمان‌ها باید از خلاقیت کارکنان خود نهایت استفاده را ببرند و آن را ارتقا دهند. در همین راستا، به کارگیری تئوری رهبری اصیل یکی از شیوه‌های خوب رهبری جهت تقویت خلاقیت کارکنان به شمار می‌رود و نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارمندان را ارتقا می‌دهد و به عملکرد سازمانی کمک می‌کند.

۳. بررسی مبانی نظری

۳-۱- رهبری اصیل

رهبری یک پیشگویی کلیدی از خلاقیت و نوآوری کارکنان، تیم و سازمان است [۱۲]. رهبری، یکی از قدیمی‌ترین پدیده‌ها و ارزش‌های جوامع بشری محسوب می‌شود. بیشتر تعاریف رهبری، راجع به فرآیندی که در آن فردی بر دیگری تأثیر می‌گذارد تا رهبری در گروه یا سازمان را هدایت و تسهیل کند [۱۳].

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 گالوپ ثقبل گردید [۱۴].

رهبران اصیل بیشتر به آگاهی خود و شفافیت در ارتباط با پیروان خود اتکا می‌کنند [۱۵]. گاردنر و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود مجموعه‌ای از تعاریف رهبری اصیل را بیان کردند که جامع ترین آن تعریف والوبا و همکاران (۲۰۰۸) از رهبری اصیل می‌باشد. طبق این تعریف رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می‌سازد [۱۶].

^۱leadership^۲Authentic leadership^۳Gallup Inc

خود آگاهی یکی از ابعاد مهم رهبری اصیل می‌باشد و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. خود آگاهی به میزان و حدودی اشاره دارد که رهبر از دانش دقیق و مناسبی برخوردار است و نشان می‌دهد که از تأثیر خود در دیگران نیز آگاه است [۱۷]. درواقع خود آگاهی بیانگر فهم عمیق نسبت به مهارت‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خود است [۱۸]. دومین جزء رهبری اصیل، پردازش متوازن اطلاعات می‌باشد و شامل تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط، قبل از تصمیم‌گیری است. رهبرانی که از دیدگاه‌ها و نظرات دیگران را جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند، داری چنین ویژگی هستند [۱۹]. پردازش متوازن بیانگر توجه به دیدگاه‌های مختلف هنگام تصمیم‌گیری است [۱۸]. سومین جزء تشکیل‌دهنده رهبری اصیل، جنبه‌های درونی اخلاق می‌باشد و به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آنکه مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و اجتماع باشد، به وسیله ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می‌شود [۲۰]. چهارمین و آخرین جزء تشکیل‌دهنده رهبری به روابط شفاف^۱ با سطح بالای گشودگی و اعتماد اشاره دارد و نشان می‌دهد تا چه حد رهبر به تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم ساختن فرصت بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرات و چالش‌ها در آینده نزدیک می‌پردازد. در چنین حالتی رهبر با توسعه ویژگی‌های مثبت مانند خوش بینی، امید، اعتماد به نفس به ایجاد چنین روابطی کمک می‌نماید و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می‌سازد [۲۱].

۳-۲- سرمایه روانشناختی

معیارهای رفتار سازمانی مثبت، توسعه پذیر و قابل یادگیری هستند و از رویکردهای مثبت دیگر که روی صفات و ویژگی‌های مثبت متمرکز اند تمیز داده شده‌اند. این معیارها عبارتند از: خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش بینی. هنگامی که آن‌ها در یک سازه مرکزی جمع شوند عامل مرتبه بالایی به نام سرمایه روان شناختی بوجود می‌آورند [۱۰]. خود کارآمدی^۲ به مفهوم میزانی که فرد باور دارد در کارهای چالشی موفق می‌شود. خود کارآمدی و فرایندهای شناختی آن می‌تواند از طریق تجربیاتی که از روی کارآموزی بدست آورده‌ایم، مدل‌سازی و یادگیری بی‌واسطه و غیر مستقیم، تشویق و متقاعد سازی اجتماعی، برانگیختگی روان شناختی و فیزیولوژیکی توسعه و رشد پیدا کند [۱۰]. امید^۳ به مفهوم میزانی که فرد در رسیدن به اهداف پافشاری دارد و هنگام ضرورت مسیر را به سمت هدف مجدداً جهت دهی می‌کند تا از شانس موفقیت بیشتری برخوردار شود. امید به عنوان عزم راسخ و مسیر رسیدن به اهداف شخص تعریف می‌شود [۲۲]. خوش‌بینی^۴ به میزانی که فرد به موفقیت خود در زمان حال و آینده نگرشی مثبت دارد. خوش بینی اشاره به ارزیابی کلی از نتایج مورد انتظار می‌کند. خوش‌بینی یکی از معیارهای رفتار سازمانی مثبت است حمایت‌هایی از ارتباط مثبت آن با عملکرد در حیطه‌های مختلف زندگی خصوصاً در محیط کار شده‌است [۲۳]. تاب‌آوری^۵ به میزانی که فرد توانایی بازگشت به حالت اولیه و کسب موفقیت

^۱self-awareness

^۲balanced processing of information

^۳internalized moral perspective

^۴relational transparency

^۵Self-Efficacy

^۶Hope

^۷Optimism

^۸Resilience

پس از مواجه شدن با چالش‌ها و شرایط دشوار را دارد. بنابراین تاب‌آوری بر الگوهایی تمرکز می‌کند که فرد در رو به رو شدن با موانع خود را بهتر تطبیق دهد [۲۴].

۳-۳- امنیت روانی

امنیت روانی درک مردم از عواقب ناشی از خطرات بین فردی در یک زمینه خاص مانند یک محل کار را توصیف می‌کند. نخستین بار در دهه ۱۹۶۰ توسط محققان پیشگام سازمانی مورد بررسی قرار گرفت، امنیت روانی از اوایل دهه ۱۹۹۰ رنسانس را تجربه کرد. تحقیقات سازمانی، امنیت روانی را به عنوان یک عامل مهم در درک پدیده‌هایی از جمله صدا، کار تیمی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی شناسایی کرده است. در واقع امنیت روانی به مفهوم؛ میزان باور مشترک افراد نسبت به امن بودن محیط، برای انجام رفتارهایی که دارای ریسک بین فردی هستند، مانند اینکه آزادانه نظرات خود را ابراز کنند و برای کمک خواستن تقاضا کنند [۲۵]. تحقیقات سازمانی، امنیت روانی را عامل مهمی در درک چگونگی همکاری افراد برای دستیابی به یک نتیجه مشترک معرفی کرده است [۲۶].

وقتی کارمندان امنیت روانی را درک کنند، تمایل دارند پیشنهادها و بیشتری ارایه کنند، نوآوری را شروع می‌کنند، رفتارهای فعالانه‌ای از خود بروز می‌دهند، و ایده‌ها و دیدگاه‌های خلاقانه تری ایجاد می‌کنند [۲۷]. بنابراین، امنیت روانی عاملی بسیار مهم برای خلاقیت محسوب می‌شود [۲۸]. در عین حال، زمانی که کارمندان احساس تهدید و ناامنی می‌کنند، آنها تمایل به گرفتن موضع دفاعی دارند و خلاقیت را در کار نشان نمی‌دهند [۲۹].

۳-۴- خلاقیت

خلاقیت چیزی است که انسان را از گونه‌های دیگر جدا می‌کند، به علاوه، میله‌ی سیچنزمیله‌ی؛ رئیس سابق بخش روان‌شناسی در دانشگاه شیکاگو، اشاره می‌کند که «هنگامی که ما درگیر یک فعالیت خلاقانه هستیم، احساس می‌کنیم که نسبت به بقیه عمرمان، بطور کامل تری زندگی می‌کنیم». هنگامی که به اصل موضوع عمل می‌کنیم احساس لذت می‌کنیم، با این حال، مدیران کسب و کار علاقه‌ی بیشتری به خلاقیت دارند زیرا آن‌ها از خلاقیت بعنوان پلی برای رسیدن به نوآوری استفاده می‌کنند، که به نوبه خود منجر به کسب و کار جدیدی می‌شود. محصولات بهتر، و موقعیت رقابتی قوی‌تری برای کسب و کار وجود دارد [۳۰].

یک تعریف روشن و گسترده‌ای پذیرفته شده است که نمایانگر اجماعی است که طی دهه‌ها تحقیق در مورد خلاقیت به وجود آمده است. چنین تعریف باید به اندازه کافی گسترده است تا نیازهای هر حوزه را برآورده کند. پلاکر، بگتو، داو (۲۰۰۴)، [۳۱] [تمامی موارد ضروری را در زیر ذکر کرده اند: «خلاقیت عبارت است از تعامل بین استعداد^{۱۷}، فرآیند^{۱۸} و محیطی^{۱۹} است که توسط آن یک فرد یا گروه یک محصول قابل درک تولید می‌کنند که هم جدید و هم مفید است که در یک بافت اجتماعی تعریف می‌شود.» [۳۲].

عبارت خلاقیت در محل کار شامل سرمایه‌گذاری قابل توجهی از زمان و انرژی از طرف کارمند و سازمان است. کارکنان باید مقدار زیادی از منابع زمانی و شناختی خود را به یک پروژه خلاقانه اختصاص دهند و همچنین انگیزه داشته باشند، و سازمان‌ها باید پشتیبانی و آزادی لازم را برای کارمندان فراهم کنند تا بتوانند منابع مذکور را سرمایه‌گذاری کنند. [۳۳]. مهم‌ترین نتیجه هر فعالیت خلاقانه، محصول آن است - به عبارت دیگر، خروجی تولید شده. علاوه بر این، این محصول است که زمانی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد که در زمینه مساله خاصی قرار گرفته و به نوآوری دست یابد. [۳۲].

^{۱۸}aptitude

^{۱۹}process

^{۱۷}environment

۴- فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق

آولیو و همکاران (۲۰۰۵)، نظریه رهبری اصیل را بر اساس مفاهیم روانشناسی مثبت، ایجاد کردند. این نظریه ادعا می کند که در شرایط فشار و چالش بالا، برای داشتن مزیت رقابتی واقعی و پایدار، سازمانها به رهبران اصیلی نیاز دارند که خود را بشناسند، مطابق با خود واقعی رفتار کنند و با افکار و احساسات درونی خود رفتار کنند [۳۴].

مطالعات زیادی تاثیر رهبری اصیل بر سرمایه های روان شناختی کارکنان را تایید می کنند. گاردنر و همکاران (۲۰۰۵) استدلال می کنند که رهبران اصیل از ظرفیت های روان شناختی مثبتی که همراه با عزت نفس و رفاه روان شناختی هستند، مانند اعتماد به نفس، خوش بینی، امید و تاب آوری برای مدل سازی و ارتقا این ظرفیت ها در پیروان خود استفاده می کنند [۱۶]. بنابراین فرضیه زیر را در نظر می گیریم:

فرضیه اول (H1): رهبری اصیل ارتباط مثبتی با سرمایه روان شناختی دارد.

در محل کار، فرآیندی که ایده های جدید تولید می کند و راه حل های اساسی و ارزشمندی برای یک مسئله خاص ارائه می کند؛ بعنوان خلاقیت شناخته می شود. خلاقیت با انگیزه ذاتی کارمندان پرورش می یابد و کارکنان خلاق علاوه بر اینکه جستجوگر هستند، مایل به یادگیری نیز می باشند، آن ها ریسک پذیر و انعطاف پذیر نیز هستند [۳۵]. بنابراین، برای دستیابی به نقش خلاقیت، کارکنان به رفتار اطمینان بخش رهبر نیاز دارند.

رهبری اصیل یک رویکرد بهتر برای دستیابی به پیامدهای مثبت و پایدار از طریق توانایی آن برای ایجاد انگیزه خلاق و تعهد موثر است و در نتیجه باعث ایجاد خلاقیت کارمندان می شود [۳۶]. بنابراین فرضیه زیر را در نظر می گیریم:

فرضیه دوم (H2): رهبری اصیل ارتباط مثبتی با خلاقیت کارکنان دارد.

رگو و همکاران (۲۰۱۴) رابطه مثبت بین رهبری اصیل و خلاقیت با جو امنیت روانی ایجاد شده توسط رهبران اصیل را به عنوان بحث اصلی مورد بررسی قرار دادند. گشودگی واقعی رهبر و تبادل ارتباطات شفاف با پیروان، درک پیروان را از امنیت روانی در کار افزایش می دهد که باعث می شود کارمندان بدون ترس از عواقب منفی بر وضعیت، تصویر و شغلشان، در کار خود احساس امنیت کنند. این عدم ترس همچنین باعث می شود تا کارمندان ایده های خود را آزادانه ارائه دهند و خلاقیت خود را ارتقا دهند [۳۷].

در نتیجه، برای رهبر اصیل لازم است که افکار و عقاید واقعی خود را به اشتراک بگذارد و برای هر فعالیت بر اساس آن اقدام کند. که به موجب آن، باعث می شود که کارمندان ارتباط درست و حقیقی بین یکدیگر داشته باشند و به توسعه صداقت و انسجام تیم ها کمک می کند. این کار ریسک بین فردی را کاهش می دهد و میزان امنیت روانی بین کارمندان را افزایش می دهد. بنابراین فرضیه زیر را در نظر می گیریم:

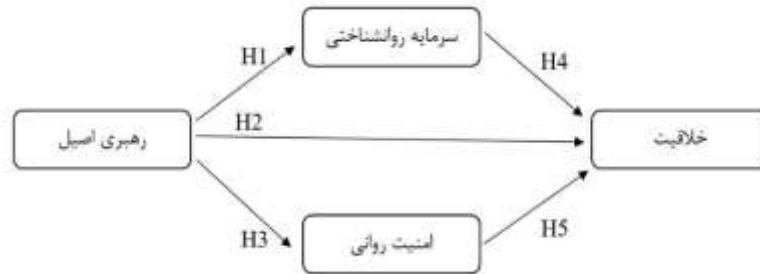
فرضیه سوم (H3): رهبری اصیل ارتباط مثبتی با امنیت روانی دارد.

هم افزایی بین چهار مولفه سرمایه روان شناختی موجب تاثیرگذاری بر خلاقیت می شوند. می توان انتظار داشت که ترکیب این چهار بعد تاثیرگذارتر از هر یک از سازه ها به صورت جداگانه می باشد. تاب آوری این امکان را می دهد تا پس از تجربه عدم موفقیت، در تلاش برای حل خلاقانه یک مسئله یا استفاده از فرصت باشند. خوش بینی این امکان را به کارمندان می دهد تا بعد از اینکه فهمیدند یک پیشنهاد جواب نمی دهد، دست از تلاش بر ندارند. افراد خوشبین، امیدوار و خود کارآمد در برابر مشکلات مقاومت بیشتری دارند. [۳۸]. بنابراین فرضیه زیر را در نظر می گیریم:

فرضیه چهارم (H4): سرمایه روان شناختی ارتباط مثبتی با خلاقیت کارکنان دارد.

اعتماد متقابل، حمایت و پشتیبانی و فضای روان شناختی ایمن به کارکنان کمک خواهد کرد که نگرانی از عواقب ریسک کردن، تمسخر، انتقاد، غفلت و سرزنش دیگران نداشته باشند. متعاقباً، هنگامی که کارکنان امنیت روانی را درک کنند، آنها تمایل به ارائه پیشنهادات بیشتر، شروع به ایجاد، نشان دادن رفتارهای پیشرو و ارائه ایده ها و دیدگاه های خلاقانه تر دارند [۲۶]. بنابراین فرضیه زیر را در نظر می گیریم:

فرضیه پنجم (H5): امنیت روانی ارتباط مثبتی با خلاقیت کارکنان دارد. بنابراین با توجه به فرضیات مطرح شده، مدل پیشنهادی این پژوهش مطابق شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱- مدل تحقیق

لازم به ذکر است که در این مدل، «رهبری اصیل» بعنوان متغیر مستقل، «خلاقیت» بعنوان متغیر وابسته و «سرمایه روانشناختی» و «امنیت روانی» بعنوان متغیرهای واسطه‌ای در نظر گرفته می‌شوند.

۵- پیشینه تحقیق

آرمینو رگو و همکاران (۲۰۱۲)، ارتباط بین رهبری اصیل با خلاقیت کارکنان و سرمایه روان‌شناختی را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد که رهبری اصیل، خلاقیت کارکنان را هم به طور مستقیم و هم از طریق نقش میانجی‌گری سرمایه روان‌شناختی کارکنان پیش‌بینی می‌کند [۹].

بائودا ژو و همکاران (۲۰۱۶)، یک مدل نسبتاً پیچیده‌ای را در ارتباط رهبری اصیل با خلاقیت کارکنان، ارائه دادند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌داد که «تبادل رهبر - اعضا» و جو امنیت روانی بعنوان نقش‌های واسطه‌ای، ارتباط مثبتی را بین رهبری اصیل و پیشرفت کار، برقرار می‌کنند. به علاوه پیشرفت کارکنان، ارتباط بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند [۴۰].

نوزا ریبریو و همکاران (۲۰۱۹)، در رابطه با این موضوع که چگونه رهبری اصیل موجب رشد خلاقیت کارکنان می‌شود را با توجه به نقش میانجی‌گری تعهد کاری موثر، بررسی کردند. نتایج نشان داد که رهبری اصیل اثر مثبت بر تعهد و خلاقیت می‌گذارد. به علاوه تعهد موثر نقش واسطه‌ای در ارتباط بین رهبری اصیل درک شده و خلاقیت فردی ایفا می‌کند [۴۱].

در ایران نیز پژوهشی با عنوان «نقش واسطه‌ای سرمایه روانشناختی بین رهبری اصیل، خشنودی از شغل، ادراک ناامنی شغلی و میل به ترک شغل» بررسی شد، نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری اصیل از طریق تاثیر بر سرمایه روانشناختی بر خشنودی از شغل اثر مثبت معنادار و بر ادراک ناامنی و تمایل به ترک شغل اثر منفی معنادار غیر مستقیم دارد [۴۲]. پژوهش دیگری با عنوان «تحلیل روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی» بررسی شده بود. یافته‌ها نشان داد که بین متغیرهای رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی، روابط مثبت و معناداری وجود دارد [۴۳].

۶- روش تحقیق

این تحقیق با در نظر گرفتن شیوه جمع آوری داده ها که از طریق پرسشنامه صورت گرفته بود؛ تحقیق توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی می باشد. همچنین هدف این تحقیق در گروه تحقیقات کاربردی قرار می گیرد. جهت جمع آوری داده ها، لازم بود سازمان هایی انتخاب شوند که جهت پیشبرد اهداف خود نیاز به کار گروهی دارند. کار گروهی از آن جهت که مفهوم رهبری در گروه ها و همچنین ارتباط بین رهبر و پیروان را در بر میگیرد، ضروری است. به همین منظور از سازمان صدا و سیما مرکز فارس و اداره شهرداری شیراز، جمع آوری داده ها صورت پذیرفت. در مجموع دو سازمان حجم جامعه آماری ۳۷۵ نفر برآورد شد. حجم نمونه موردنیاز با توجه به جدول مورگان ۱۹۰ عدد بدست آمد. جهت جمع آوری داده ها، پرسشنامه بین ۲۰۰ نفر از کارمندان در مجموع دو سازمان توزیع شد و در نهایت ۱۹۰ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه این پژوهش از چهار متغیر شامل رهبری اصیل، خلاقیت، سرمایه روانشناختی و امنیت روانی تشکیل شده بود که در مجموع شامل ۶۰ گویه بوده است و در طیف پنج گزینه ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» طراحی شد.

برای اندازه گیری متغیر رهبری اصیل از پرسشنامه «آولیو، والوبوا و گاردنر» (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۶ سوال بود و از آنجا که رهبری اصیل از چهار مولفه تشکیل شده است (خودآگاهی، پردازش متوازن اطلاعات، ارتباطات شفاف و جنبه های درونی اخلاق)، به هر مولفه چهار سوال اختصاص داده شده بود [۷].

برای اندازه گیری متغیر سرمایه روانشناختی از پرسشنامه «لوتانز، یوسف و آولیو» (۲۰۰۷) استفاده شد و این پرسشنامه نیز دارای ۲۴ سوال می باشد. سرمایه روانشناختی شامل چهار مولفه می باشد (خود کارآمدی، امید، خوش بینی، تاب آوری)، که به هر مولفه شش سوال تعلق می گیرد [۴۴].

برای اندازه گیری متغیر امنیت روانی نیز از پرسشنامه «ادمونسون» (۱۹۹۹)، استفاده شد؛ که ۷ سوال را در بر می گیرد [۲۶]. برای اندازه گیری متغیر خلاقیت نیز از پرسشنامه «ژو و جورج» (۲۰۰۱)، استفاده شد؛ که ۱۳ آیتم را مورد بررسی قرار می دهد [۴۵].

برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر بکارگیری پرسشنامه های استاندارد، از نظرات اساتید نیز استفاده گردید. همچنین برای پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری اصیل ۰/۹۳، سرمایه روانشناختی ۰/۹۲، امنیت روانی ۰/۸۶ و خلاقیت ۰/۹۳ بدست آمد، که نشان دهنده پایایی مناسب و قابل قبول پرسشنامه می باشد.

جهت تجزیه و تحلیل آمارهای توصیفی پژوهش از نرم افزار Spss 25 استفاده گردید. جهت بررسی آمار استنباطی و تبیین فرضیات مطرح شده از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد که به وسیله ی نرم افزار Smart PLS 2 تحلیل ها صورت گرفت.

۷- یافته های پژوهش

۷-۱- آمار توصیفی

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیر های پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده های آماری، توصیف متغیرهای جمعیت شناختی صورت پذیرفت.

۷-۱-۱- تحصیلات افراد

جدول ۱ وضعیت تحصیلات نمونه آماری انتخاب شده را نشان می دهد.

جدول ۱- وضعیت تحصیلات

سطح تحصیلات	تعداد	درصد فراوانی
دیپلم	۲۰	۱۰,۵
فوق دیپلم	۵۶	۲۹,۵

سال سوم، شماره ۸، پاییز ۱۴۰۰

لیسانس	۷۹	۴۱,۶
فوق لیسانس و بالاتر	۳۵	۱۸,۴
جمع	۱۹۰	۱۰۰

۷-۱-۲- جنسیت افراد

جدول ۲ وضعیت جنسیت نمونه آماری انتخاب شده را نشان می دهد.

جدول ۲- جنسیت افراد

جنسیت	تعداد	درصد فراوانی
مرد	۱۴۴	۷۵,۸
زن	۴۶	۲۴,۲
جمع	۱۹۰	۱۰۰

۷-۱-۳- سن افراد

جدول ۳ وضعیت سنی نمونه آماری انتخاب شده را نشان می دهد.

جدول ۳- وضعیت سن افراد

سن افراد	تعداد	درصد فراوانی
۲۰ تا ۳۰ سال	۳۳	۱۷,۴
۳۱ تا ۳۵ سال	۴۴	۲۳,۲
۳۶ تا ۴۰ سال	۶۸	۳۵,۸
۴۱ تا ۴۵ سال	۳۵	۱۸,۴
۴۶ سال و بالاتر	۱۰	۵,۳
جمع	۱۹۰	۱۰۰

۷-۱-۴- توصیف متغیرهای مورد مطالعه

جدول ۴- توصیف متغیرها

متغیر	تعداد گویه	میانگین	واریانس	انحراف معیار
رهبری اصیل	۱۶	۳,۵۲	۰,۵۰	۰,۷۱
سرمایه روانشناختی	۲۴	۳,۵۴	۰,۳۵	۰,۵۹
خلاقیت	۱۳	۳,۶۴	۰,۵۱	۰,۷۱
امنیت روانی	۷	۳,۶۸	۰,۵۷	۰,۷۵

جدول ۴ بیانگر این است که نمره کل رهبری اصیل با استفاده از ۱۶ گویه مورد بررسی قرار گرفته است. میانگین نمرات پاسخگویان در این متغیر (رهبری اصیل) برابر با ۳,۵۲ از ۵ و انحراف معیار آن ۰/۷۱ می باشد. نمره کل سرمایه روانشناختی با استفاده از ۲۴ گویه مورد بررسی قرار گرفته است. میانگین نمرات پاسخگویان در این متغیر (سرمایه روانشناختی) برابر با ۳,۵۴ از ۵ و انحراف معیار آن ۰/۵۹ می باشد. نمره کل خلاقیت با استفاده از ۱۳ گویه مورد بررسی قرار گرفته است. میانگین نمرات پاسخگویان در این متغیر (خلاقیت) برابر با ۳,۶۴ از ۵ و انحراف معیار آن ۰/۷۱ می باشد. نمره کل امنیت روانی با استفاده از ۷ گویه مورد بررسی قرار گرفته است. میانگین نمرات پاسخگویان در این متغیر (امنیت روانی) برابر با ۳,۶۸ از ۵ و انحراف معیار آن ۰/۷۵ می باشد.

۷-۲- آمار استنباطی

۷-۲-۱- بررسی مدل نظری پژوهش

برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تأثیر از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بوسیله نرم افزار PLS استفاده شده است. مدل‌یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌ها و یا سوالات درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و پنهان است. در میان تمامی شیوه تحلیل چند متغیره تنها روش معادلات ساختاری است که همزمان هم از تحلیل رگرسیون چندگانه و هم از تحلیل عاملی استفاده می‌کند. معادلات ساختاری در دو مرحله اجرا شده که هر کدام از مراحل دارای چندین معیار و شاخص می‌باشد. در ادامه به تشریح هر کدام از مراحل پرداخته می‌شود.

الف) تحلیل مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و مکنون مورد توجه قرار گرفته و اندازه‌گیری می‌شود. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری معیارهای زیر استفاده شده است:

۱- آزمون پایایی (آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی)

۲- روایی همگرا (معناداری بارهای عاملی، همگن بودن، میانگین واریانس استخراجی (AVE) و مقایسه CR با AVE)

آزمون‌های پایایی (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی)

با توجه به تعریف آلفای کرونباخ، هر قدر همبستگی مثبت بین سوالات بیشتر شود، میزان آلفای کرونباخ بیشتر خواهد شد و بالعکس، هر قدر واریانس میانگین سوالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد. کرونباخ ضریب پایایی ۰/۴۵ را کم، ۰/۷ را متوسط و قابل قبول و ۰/۹۵ را زیاد پیشنهاد کرده است (کرونباخ، ۱۹۵۱). از آنجا که این شاخص بسیار سختگیرانه بوده، برای بررسی همسانی درونی مدل اندازه‌گیری در روش pls از معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود که توسط فرمول ۱ قابل محاسبه است.

۲ (جمع بارهای عاملی کلیه شاخص‌های یک سازه)

فرمول (۱) $CR = \frac{\text{جمع بارهای عاملی کلیه شاخص‌های یک سازه}}{\text{جمع واریانس خطای کلیه شاخص‌های یک سازه} + \text{جمع بارهای عاملی کلیه شاخص‌های یک سازه}}$

توجه: واریانس خطای شاخص با فرمول ۲ محاسبه می‌گردد:

فرمول (۲) $\text{واریانس خطای شاخص} = 1 - (\text{بار عاملی شاخص})^2$

مقدار مطلوب CR در تحقیقات اکتشافی بین ۰/۶ تا ۰/۷ است در حالیکه در تحقیقات پیشرفته تر بین ۰/۷ تا ۰/۹ می‌باشد. نتایج این دو معیار در جدول ۵ آمده است.

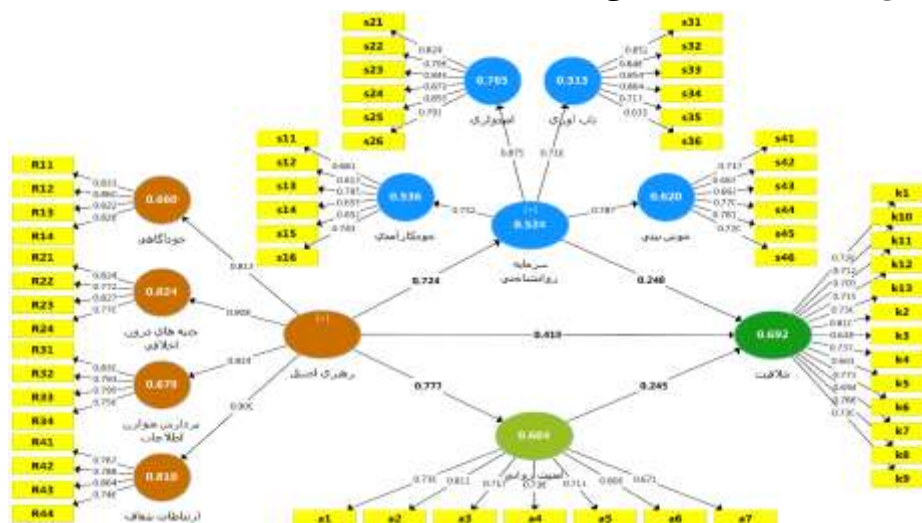
جدول ۵- نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی

سازه‌های پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$)	ضریب پایایی ترکیبی ($CR > 0.7$)
امنیت روانی	۰.۸۶۳	۰.۸۹۵
خلاقیت	۰.۹۲۵	۰.۹۳۵
رهبری اصیل	۰.۹۲۸	۰.۹۳۷

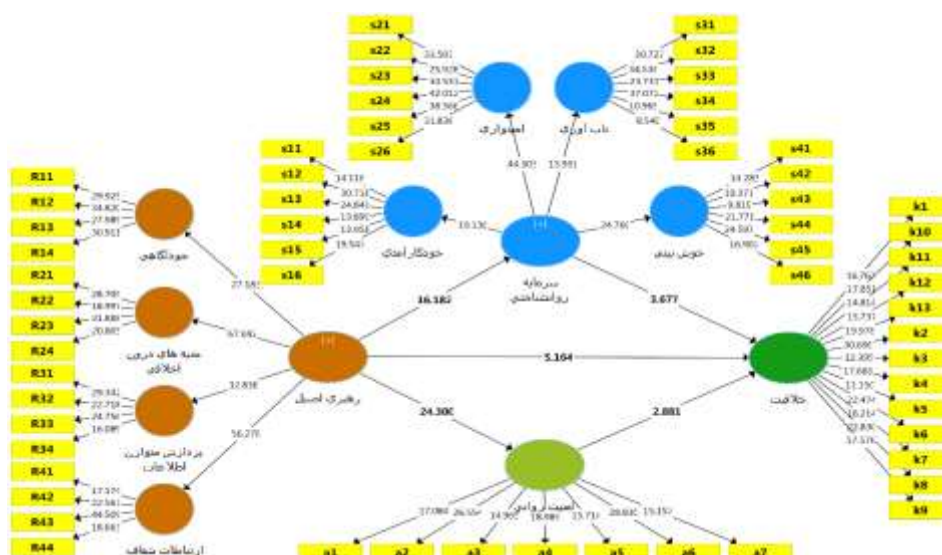
سازه های پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$)	ضریب پایایی ترکیبی ($CR > 0.7$)
سرمایه روانشناختی	۰,۹۱۸	۰,۹۲۸

همانطور که در جدول ۵ ملاحظه مشاهده می‌شود، نتایج ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است که با توجه به حدود گفته شده برای هر دو معیار، نتیجه می‌شود که مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌های پژوهش مورد قبول می‌باشند.

آزمون همگن بودن و معناداری بارهای عاملی



نمودار ۱- مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی



نمودار ۲- مدل پژوهش با ضرایب t-Values

با توجه به نمودار ۱، مقدار بار عاملی استاندارد شده برای تمامی سوالات پرسشنامه بیشتر از ۰,۴ می‌باشد و نیاز به حذف گویه‌ای در مدل احساس نمی‌شود. همچنین با در نظر گرفتن نمودار ۲، مقدار آماره t و سطح معناداری بین گویه‌ها و

متغیرهای مکنون مربوط به خودشان در تمامی موارد بترتیب بیشتر از ۱,۹۶ و کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ محاسبه شده است. لذا معناداری روابط بین گویه ها و متغیرهای متناظرشان تایید می شود.

آزمون میانگین واریانس استخراجی (Average Variance Extracted (AVE) و مقایسه آن با ضریب پایایی ترکیبی

در مدل یابی PLS، یکی دیگر از معیارهای مناسب برای ارزیابی مدل اندازه گیری (بیرونی) این است که سازه باید بیشترین واریانس مشترک را با نشانگرهایش نسبت به اشتراک آن با سازه های دیگر در یک مدل معین داشته باشد. برای این ارزیابی محققین استفاده از میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، یعنی میانگین واریانس مشترک بین سازه و نشانگرهایشان را پیشنهاد می کنند. آخرین معیار تاییدی روایی همگرا مقایسه بین پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی می باشد. جهت تایید روایی همگرایی باید $CR > AVE$ باشد.

جدول ۶- نتایج بررسی روایی همگرا با معیار AVE

متغیرها	AVE	CR	CR>AVE
امنیت روانی	۰,۵۵۱	۰,۸۹۵	تایید
خلاقیت	۰,۵۲۷	۰,۹۳۵	تایید
رهبری اصیل	۰,۷۴۳	۰,۹۳۷	تایید
سرمایه روانشناختی	۰,۶۰۹	۰,۹۲۸	تایید
مقدار مناسب برای $AVE < (0/5)$ است.			

در جدول ۶ تمامی متغیرها دارای میانگین واریانس استخراجی بالای ۰/۵ می باشند که درستی نتایج روایی همگرا با استفاده از این شاخص تایید می شود. همچنین در تمامی متغیرهای مکنون $CR > AVE$ بوده است و شرط چهارم روایی همگرا برقرار است.

با توجه به چهار تست انجام شده می توان نتیجه گرفت که مدل پژوهشی از روایی همگرای مناسبی برخوردار است.

ب) تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری، مدلی که در آن روابط بین متغیرهای مکنون مستقل (برونزا) و وابسته (درونزا) مدنظر است. مدل ساختاری تنها متغیرهای پنهان را به همراه روابط میان آنها بررسی می کند. معیارهای آزمون مدل ساختاری شامل موارد ذیل می باشد:

۱- ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value)

۲- شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون زا

۳- شاخص ارتباط پیش بین Q^2

۴- معیار اندازه اثر (f^2)

ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value)

با توجه به نمودارهای ۱ و ۲، معیار اول از بررسی برازش مدل ساختاری بدین صورت می باشد، که ضرایب معناداری t چنانچه مقدار بدست آمده بیشتر از حداقل آماره (۱,۹۶) باشد، آن رابطه یا فرضیه تایید می شود. تفسیر نتایج در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷- ضرایب مسیر استاندارد شده و مقدار t بین متغیرهای مکنون

سازه های مستقل	سازه وابسته	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری	سازه های مستقل	سازه وابسته	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری
رهبری اصیل	خودآگاهی	۰,۸۱۳	۲۷,۱۸۳	۰/۰۰	رهبری اصیل	خوشبینی	۰,۷۸۷	۲۴,۷۶۶	۰/۰۰
رهبری اصیل	جنبه های درون	۰,۹۰۸	۶۷,۶۹۲	۰/۰۰	رهبری	سرمایه	۰,۷۲۴	۱۶,۱۸۲	۰/۰۰

			روانشناختی	اصیل				اخلاقی	
رهبری اصیل	پردازش متوازن اطلاعات	۰,۸۲۴	۳۲,۸۳۸	۰/۰۰	رهبری اصیل	خلاقیت	۰,۴۱۹	۵,۱۶۴	۰/۰۰
رهبری اصیل	ارتباطات شفاف	۰,۹۰۰	۵۶,۲۷۸	۰/۰۰	رهبری اصیل	امنیت روانی	۰,۷۷۷	۲۴,۳۰۰	۰/۰۰
سرمایه روانشناختی	خودکارآمدی	۰,۷۳۲	۱۹,۱۳۶	۰/۰۰	سرمایه روانشناختی	خلاقیت	۰,۲۴۸	۳,۶۷۷	۰/۰۰
سرمایه روانشناختی	امیدواری	۰,۸۷۵	۴۴,۳۰۳	۰/۰۰	امنیت روانی	خلاقیت	۰,۲۴۵	۲,۸۸۱	۰/۰۰
سرمایه روانشناختی	تاب آوری	۰,۷۱۸	۱۳,۹۵۱	۰/۰۰					

با توجه به نتایج جدول شماره ۷ مقادیر t -value محاسبه شده بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته موجود در مدل بزرگتر از $1/96$ بوده و سطح معناداری تمامی روابط نیز کمتر از $0,05$ بدست آمده است. لذا در سطح 95 درصد تمامی روابط موجود در جدول فوق معنادار است.

شاخص ضریب تعیین (R^2) و شاخص ارتباط پیش بینی (Q^2)

ضریب R^2 نشان‌دهنده تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است که سه مقدار $0,19$ ، $0,33$ و $0,67$ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. هر چه R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

شاخص پیش بینی (Q^2) قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تاثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تائید شوند. مقدار Q^2 در مورد تمامی سازه‌های درون‌زا، سه مقدار $0,02$ ، $0,15$ و $0,35$ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین می‌کند.

جدول ۸- ضرایب R^2 و Q^2 متغیرهای اصلی

متغیرهای دورنزا (وابسته)	R^2	Q^2
امنیت روانی	۰,۶۰۴	۰,۳۲۵
خلاقیت	۰,۶۹۲	۰,۳۵۵
سرمایه روانشناختی	۰,۵۲۴	۰,۱۸۳

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، ضریب تعیین تعدیل‌شده امنیت روانی، خلاقیت و سرمایه روانشناختی بترتیب برابر $0,604$ ، $0,692$ و $0,524$ محاسبه شده است. لذا اینگونه استنباط می‌شود که $52,4$ درصد از تغییرات سرمایه روانشناختی و $60,4$ درصد از تغییرات امنیت روانی توسط رهبری اصیل پیش‌بینی می‌شود. متغیرهای رهبری اصیل، امنیت روانی و سرمایه روانشناختی با همکاری یکدیگر می‌توانند در مجموع و با مشارکت یکدیگر $69,2$ درصد از تغییرات خلاقیت را پیش‌بینی کنند و مابقی تغییرات آن وابسته به سایر عوامل و متغیرهایی می‌باشد که در مدل نیامده اند.

مقدار Q^2 برای متغیرها در سطح مناسبی قرار دارد و حاکی از آن است که قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص این متغیرها در حد قابل قبول می‌باشد.

معیار اندازه اثر f^2

کوهن (۱۹۸۸) برای تعیین شدت رابطه میان متغیرهای پنهان مدل، معیار اندازه اثر (f^2) را معرفی نمود. به کمک این معیار می‌توان میزان اندازه اثر یک متغیر برون‌زا را بر روی یک متغیر درون‌زا در مدل معادلات ساختاری اندازه‌گیری نمود.

جدول ۹- متغیرهای مستقل بر وابسته

متغیر تاثیر گذار(مستقل)	متغیر اثر پذیر(وابسته)	f^2
رهبری اصیل	خلاقیت	۰,۱۸۹
سرمایه روانشناختی		۰,۰۸۶
امنیت روانی		۰,۰۶۹
مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تاثیر کوچک، متوسط و بزرگ		

بنابراین، شاخص‌های ضریب تعیین (R^2)، شاخص ارتباط پیش بین Q^2 ، معیار اندازه اثر (f^2) و ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value) همگی در حد مناسب و قابل قبول بوده که مناسب بودن مدل‌های ساختاری را به نمایش گذاشته است.

۷-۳- آزمون فرضیات پژوهش

در این بخش از تحقیق به بررسی فرضیات تحقیق با تکنیک تحلیل مسیر پرداخته شده است. تصمیم‌گیری در خصوص تایید یا رد فرضیات بر اساس مقدار آماره تی (T-VALUE) و سطح معناداری صورت خواهد گرفت. نتایج مربوط به فرضیات در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰- تفسیر فرضیات پژوهش

شماره فرضیه‌ها	فرضیه	ضریب مسیر (β)	مقدار تی (t-value)	سطح معناداری	همبستگی اسپیرمن		نتیجه
					sig	r	
اول	رهبری اصیل \rightarrow سرمایه روانشناختی	۰,۷۲۴	۱۶,۱۸۲	۰/۰۰	۰,۷۱۷	۰,۰۰	تایید
دوم	رهبری اصیل \rightarrow خلاقیت	۰,۴۱۹	۵,۱۶۴	۰/۰۰	۰,۷۸۸	۰,۰۰	تایید
سوم	رهبری اصیل \rightarrow امنیت روانی	۰,۷۷۷	۲۴,۳۰۰	۰/۰۰	۰,۷۳۹	۰,۰۰	تایید
چهارم	سرمایه روانشناختی \rightarrow خلاقیت	۰,۲۴۸	۳,۶۷۷	۰/۰۰	۰,۷۳۰	۰,۰۰	تایید
پنجم	امنیت روانی \rightarrow خلاقیت	۰,۲۴۵	۲,۸۸۱	۰/۰۰	۰,۸۰۶	۰,۰۰	تایید

همانطور که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود، تاثیر تمامی متغیرها بر یکدیگر و فرضیات با ضریب مسیر (β) به ترتیب به میزان ۰/۷۲۴، ۰/۴۱۹، ۰/۷۷۷، ۰/۲۴۸، ۰/۲۴۵ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برای تمامی فرضیات به ترتیب برابر با ۱۶/۱۸۲، ۵/۱۶۴، ۲۴/۳۰۰، ۳/۶۷۷، ۲/۸۸۱ و از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح معناداری نیز کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده؛ تمامی فرضیات با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. چون مقدار ضریب بتای بین این سازه

ها مثبت بدست آمده است، می توان نتیجه گرفت که با افزایش یک انحراف استاندارد یک متغیر، انحراف استاندارد متغیر دیگری افزایش خواهد یافت و ارتباط مثبتی با یکدیگر دارند.

مقدار ضریب همبستگی فرضیات و بین هر دو متغیر ذکر شده به ترتیب برابر با مقدار $0/739$ ، $0/730$ ، $0/788$ ، $0/717$ ، $0/806$ شده است و با توجه به سطح معناداری $0/00$ می توان نتیجه گرفت که همبستگی معنا دار وجود دارد، بنابراین تمامی فرضیات این پژوهش تایید می گردند.

۷-۴- آزمون متغیرهای واسطه ای

نحوه داوری بدین صورت است که اگر تاثیر متغیر مستقل بر میانجی و تاثیر متغیر میانجی بر وابسته همزمان معنادار شود، نقش میانجیگری تایید شده و تاثیر غیر مستقیم را تایید خواهیم کرد. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۱۱ و ۱۲ آمده است.

جدول ۱۱- آزمون متغیرهای واسطه ای

مسیر	ضریب مسیر استاندارد	آماره t	سطح معناداری	نتیجه	آزمون سوبل	
					مقدار آماره	سطح معناداری
رهبری اصیل ← سرمایه روانشناختی	۰,۷۲۴	۱۶,۱۸۲	۰/۰۰	تایید شد	۳,۵۸۵	۰,۰۰
سرمایه روانشناختی ← خلاقیت	۰,۲۴۸	۳,۶۷۷	۰/۰۰	تایید شد		
رهبری اصیل ← خلاقیت	۰,۴۱۹	۵,۱۶۴	۰/۰۰	تایید شد		

همانطور که در جدول ۱۱ مشاهده می گردد، تاثیر متغیر رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی و همچنین تاثیر سرمایه روانشناختی بر خلاقیت نیز تایید می گردد. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می توان استنباط کرد که متغیر سرمایه روانشناختی نقش واسطه ای را در تاثیر گذاری رهبری اصیل در خلاقیت ایفا می نماید. لذا با احتمال ۹۵ درصد و با توجه به داده های گرد آوری شده نقش واسطه تایید می شود. از طرفی با توجه به اینکه مقدار آماره سوبل (Sobel) برابر با ۳/۵۸۵ و بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده و سطح معناداری آزمون کمتر از سطح خطای $0/05$ بدست آمده است، می توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر میانجی گری سرمایه روانشناختی را در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت را بار دیگر تایید کرد.

جدول ۱۲- آزمون متغیرهای واسطه ای

مسیر	ضریب مسیر استاندارد	آماره t	سطح معناداری	نتیجه	آزمون سوبل	
					مقدار آماره	سطح معناداری
رهبری اصیل ← امنیت روانی	۰,۷۷۷	۲۴,۳۰۰	۰/۰۰	تایید شد	۲,۸۶۰	۰,۰۰
امنیت روانی ← خلاقیت	۰,۲۴۵	۲,۸۸۱	۰/۰۰	تایید شد		
رهبری اصیل ← خلاقیت	۰,۴۱۹	۵,۱۶۴	۰/۰۰	تایید شد		

همانطور که در جدول ۱۲ مشاهده می گردد، تاثیر متغیر رهبری اصیل بر امنیت روانی و همچنین تاثیر امنیت روانی بر خلاقیت نیز تایید می گردد. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می توان استنباط کرد که متغیر امنیت روانی نقش واسطه ای را در تاثیر گذاری رهبری اصیل در خلاقیت ایفا می نماید. لذا با احتمال ۹۵ درصد و با توجه به داده های گرد آوری شده نقش واسطه تایید می شود. از طرفی با توجه به اینکه مقدار آماره سوبل (Sobel) برابر با ۲/۸۶۰ و بیشتر از ۱/۹۶

محاسبه شده و سطح معناداری آزمون کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بدست آمده است، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر میانجی‌گری امنیت روانی را در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت را بار دیگر تایید کرد.

۸- نتیجه‌گیری

سازمان‌ها و صنایع به طور مداوم با یک بازار بی‌ثبات روبرو هستند که منجر به مجموعه‌ای از چالش‌های جدی شده‌است. کارمندان بااستعداد به دلیل بازنشستگی یا ترک کردن مدیران با تجربه، از کسب تجربیات حیاتی در رابطه با شغل محروم هستند. این امر منجر به کاهش عرضه مدیران لایق برای برای پست‌های رهبری و مدیریت ارشد می‌شود بنابراین، برای سازمان‌ها مهم است که به منظور حل چالش‌های پیش روی صنعت، به توسعه فرایند رهبری بپردازند [۴۶]. بر این اساس رهبری باید از منظر اصالت بررسی شود، زیرا رهبران نیاز به ایجاد سازمانی مقاوم و قادر به دستیابی انتظارات ذینفعان هستند. این مطالعه ارتباط بین رهبری با خلاقیت کارکنان را از طریق نقش واسطه‌ای سرمایه روانشناختی و امنیت روانی بررسی می‌کند. نتایج تحقیق نشان داد، خلاقیت مستقیم تحت تاثیر مثبت شیوه رهبری اصیل، سرمایه روانشناختی و امنیت روانی می‌باشد. همچنین در این رابطه، نقش سرمایه روانشناختی و امنیت روانی بعنوان متغیر واسطه‌ای تایید شد که تاثیر مثبت غیرمستقیم رهبری اصیل بر خلاقیت را نشان می‌دهد.

اولین فرضیه این پژوهش بررسی این مورد بود که آیا رهبری اصیل با سرمایه روانشناختی ارتباط دارد یا خیر. مطالعات زیادی تاثیر رهبری اصیل بر سرمایه‌های روان‌شناختی کارکنان را تایید می‌کنند. گاردنر و همکاران (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که رهبران اصیل از ظرفیت‌های روانشناختی مثبتی که همراه با عزت نفس و رفاه روانشناختی هستند، مانند اعتماد به نفس، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری برای مدل سازی و ارتقا این ظرفیت‌ها در پیروان خود استفاده می‌کنند [۴۷].

در این پژوهش نیز، ضریب مسیر (β) به میزان ۰/۷۲۴ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t -value) برابر با ۱۶،۱۸۲ و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی رهبری اصیل بر سرمایه روانشناختی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

دومین فرضیه این پژوهش بررسی این مورد بود که آیا رهبری اصیل با خلاقیت ارتباط دارد یا خیر. چندین محقق اظهار کرده‌اند که رهبری اصیل باعث ارتقا خلاقیت و عملکرد سازمانی بهتر کارکنان می‌شود (والومبوا و دیگران، ۲۰۰۸؛ آوولیو و ماتره، ۲۰۱۲؛ آلساماری و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع، حمایت کارکنان از خلاقیت و نوآوری به درک آن‌ها از میزان حمایت رهبری از نوآوری بستگی دارد. بنابراین، مستقیماً تحت تاثیر سبک رهبری قرار می‌گیرد [۴۷]. رهبری اصیل یک رویکرد بهتر برای دستیابی به پیامدهای مثبت و پایدار از طریق توانایی آن برای ایجاد انگیزه خلاق و تعهد موثر است و در نتیجه باعث ایجاد خلاقیت کارمندان می‌شود [۴۵].

در این پژوهش نیز، تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت با ضریب بتای ۰/۴۱۹ و مقدار آماره t ، ۵،۱۶۴ و سطح معناداری صفر، معنادار می‌باشد. عبارتی چون مقدار آماره t این مسیر بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ و سطح معناداری مسیر کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. فرضیه این قسمت مبنی بر وجود تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد.

سومین فرضیه این پژوهش بررسی این مورد بود که آیا رهبری اصیل بر امنیت روانی تاثیر می‌گذارد یا خیر. روابط بین رهبران اصیل با پیروان که با اعتماد و صراحت برقرار باشد، باعث می‌شود که کارمندان کارهای ریسک پذیر انجام دهند و نظرات مخالف را بدون نگرانی ابراز کنند. این برداشت از امنیت روانی منجر به بحث و تبادلات آزادانه در محیط کار می‌شود. در این پژوهش نیز، تاثیر رهبری اصیل بر امنیت روانی با ضریب بتای ۰/۷۷۷ و مقدار آماره t ، ۲۴،۳۰ معنادار می‌باشد.

چهارمین فرضیه این پژوهش بررسی این مورد بود که آیا سرمایه روانشناختی با خلاقیت ارتباط دارد یا خیر. هم‌افزایی بین چهار مولفه سرمایه روان‌شناختی موجب تاثیرگذاری بر خلاقیت می‌شوند. می‌توان انتظار داشت که ترکیب این چهار بعد تاثیرگذارتر از هر یک از سازه‌ها به صورت جداگانه می‌باشد. تاب‌آوری این امکان را می‌دهد تا پس از تجربه عدم موفقیت، در تلاش برای حل خلاقانه یک مسئله یا استفاده از فرصت باشند. خوش‌بینی این امکان را به کارمندان می‌دهد تا بعد از اینکه

فهمیدند یک پیشنهاد جواب نمی‌دهد، دست از تلاش بر ندارند. در این پژوهش نیز، تاثیر سرمایه روانشناختی بر خلاقیت با ضریب بتای ۰/۲۴۸ و مقدار آماره t : ۳,۶۷۷ و سطح معناداری صفر، معنادار می‌باشد. فرضیه این قسمت مبنی بر وجود تاثیر سرمایه روانشناختی بر خلاقیت با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد.

پنجمین فرضیه این پژوهش بررسی این مورد بود که آیا امنیت روانی با خلاقیت ارتباط دارد یا خیر. چندین مطالعه نشان می‌دهد که امنیت روانی در محیط کار به نتایج عملکرد خلاقانه کمک می‌کند. در یک محیط و شرایط بدون ترس، اعضا تیم به دلیل عدم اضطراب در مورد قضاوت منفی، احتمال بیشتری برای نوآوری دارند. در این پژوهش نیز، تاثیر امنیت روانی بر خلاقیت با ضریب بتای ۰/۲۴۵ و مقدار آماره t : ۲,۸۸۱ معنادار می‌باشد. فرضیه این قسمت مبنی بر وجود تاثیر امنیت روانی بر خلاقیت با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد.

۹- کاربردها و پیشنهادها

در ابتدا، نتایج مطالعات مختلف نشان داد که رهبری اصیل با فراهم آوردن محیط امن و برطرف کردن نیازهای روانشناختی کارمندان و اعتماد به کارکنان، نقش مهمی در خلاقیت کارکنان دارد. ثانیاً، برای رهبران و مدیران بسیار مهم است که نقش و ویژگی‌های رهبری اصیل را درک کنند و برای بهبود سازمان با پیروان خود همکاری کنند. وقتی محیط کار از نظر روانشناختی ایمن و موثر باشد منجر به رفتارهای خلاقانه می‌شود. برای رهبران ضروری است که از همه عواملی که منجر به ایجاد محیطی امن و اعتماد به نفس و خلاقیت کارکنان می‌شود، آگاهی داشته باشند. ثالثاً، رهبران و مدیران داخل کشور نیز باید چنین فضایی از امنیت روانی و اعتماد را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس ترس و خطر نکنند و مایل باشند دانش خود را به طور فعال برای بهبود خلاقیت در سازمان به اشتراک بگذارند.

۱۰- منابع

- [1]- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., Chen, Z.X.. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Leadership Quarterly*, 23, 55-65.
- [2]- Muceldili B., Turan H., Erdil O; (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness; *Social and Behavioral Sciences*, pp.673-681.
- [3]- Cerne M. Skerlavaj M. (2013). Authentic leadership, creativity and innovation: A multilevel perspective, pp.1-16.
- [4]- Fry. LW . (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14: 693- 727.
- [5]- Yammarino, F., Dionne, S., Schriesheim, C, Dansereau, F. (2008). Authentic leadership positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The leadership Quarterly*, vol.19.693-707.
- [6]- Zhang, A.Y., Tsui, A.S., Wang, D.X.. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *Leadership Quarterly*, 22, 851-862.
- [7]- 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.
- [8]- Yixin Hu, Xiao Wu, Zhaobiao Zong, Yilin Xiao, Phil Maguire, Fangzheng Qu, Jing Wei, Dawei Wang, (2018). Authentic Leadership and Proactive Behavior: The Role of Psychological Capital and Compassion at Work. *Frontiers in Psychology*. Volume 9, Article 2470.
- [9]- Rego A. Sousa F. Marques C. Cunha M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. pp.1-9.

- [10]- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2007). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393.
- [11]- Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015). A Review on Psychological Safety: Concepts, measurements, antecedents and Consequences variables. In 2015 International Conference on Social Science and Technology Education (pp. 433-440). Atlantis Press.
- [12]- David J. Hughes, Allan Lee, Amy Wei Tian, Alex Newman, Alison Legood. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. Volume 29, Issue 5, Pages 549-569.
- (۱۳)- نستعین، سعید. هوشمند، عبدالحمید. (۱۳۹۵). بررسی دیدگاه حسابرسان ارشد درخصوص تأثیر رهبری اصیل سازمان بر سایر رفتارهای غیرکارکردی آنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۷)، صص ۳۷-۶۳.
- [14]- Ladkin,D.,Taylor,S.(2010) Enacting the true self: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21,64 - 74.
- [15]- Ilies, R. Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- [16]- 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*,22,1120-1145.
- [17]- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- [18]- Cottrill, K. Denise Lopez P. & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33 (3), 275-292.
- [19]- Neider L.L., Schriesheim C.A.; (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests; *The Leadership Quarterly* 22, pp.1146-1164.
- [20]- 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. *Leadership Quarterly*, 23, 502-516.
- [21]- Furmanczyk, J. (2010). The cross_ cultural leadership aspect. *Journal of Intercultural Management*,2(2),67-82.
- [22]- Page L.F., Donohue R.; (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. Department of management; Monash University, 1-10.
- [23]- Seligman,M.E.P and Csiketmihaly.(2000).positive psychology: An intruction. *American psychologist*,55,5-14.
- [24]- Griffith J.N.; (2010). The influence of pre- training positive psychological capital development on training motivation. Doctroal dissertation; pp.1-185.
- [25]- Edmondson, A.C. and Harvey, J.-F. (2017), *Cultivate Psychological Safety, Extreme Teaming*, Emerald Publishing Limited, pp. 75-86.
- [26]- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

- [27]- Edmondson, A.C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group level lens. In R.M. Kramer, & K.S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- [28]- George, J.M. (2007), Creativity in organizations, *Academy of Management Annals*, Vol.1 No.1, 439-477.
- [29]- West, M. A., & Richter, A. W. (2008), Climates and cultures for innovation and creativity at work, In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp.211-236). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- [30]- Stephen Ko, John E. Butler, (2007). Creativity: A key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*, 50, 365-372.
- [31]- Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G. T. (2004). Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, 39(2), 83-96.
- [32]- Cropley, D. H. (2015). Promoting creativity and innovation in engineering education. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(2), 161.
- [33]- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16). Academic Press.
- [34]- Avolio, B. J. Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root Of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315 - 338.
- [35]- Zhang, A.Y., Tsui, A.S., Wang, D.X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *Leadership Quarterly*, 22, 851-862.
- [36]- George, J.M. (2007), Creativity in organizations, *Academy of Management Annals*, Vol.1 No.1, 439-477.
- [37]- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- [38]- Rego, A., Vitoria, A., Magalhaes, A., Ribeiro, N. and Cunha, M. P. (2013), Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potente teams?. *The Leadership Quartetly*, Vol. 24, pp. 61-79.
- [40]- Bao-Da Xu, Shu-Kuan Zhao, Ci-Rong Li, Chen-Ju Lin. (2016). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38 No. 3, pp. 482-498.
- [41]- Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, Rita Filipe, and Rui Torres de Oliveira. (2019). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 1-14.
- (۴۲)- مهداد، علی. صمیمی، نسیم. (۱۳۹۷). نقش واسطه ای سرمایه روانشناختی بین رهبری اصیل، خشنودی از شغل، ادراک ناامنی شغلی و میل به ترک شغل. *مجله روانشناسی اجتماعی*. دوره ۶، شماره ۴۹، زمستان ۱۳۹۷، صفحه ۴۵-۵۹.
- (۴۳)- قنبری، سیروس. زندی، خلیل. دهقان، اعظم. (۱۳۹۵). تحلیل روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، سال هفتم، شماره بیستم و دوم، تابستان ۹۵.

- [44]- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford, UK: Oxford University Press.
- [45]- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- [46]- Groves, K. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (7): 565-582.
- [47]- Avolio, B. J. Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root Of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315 - 338.