

کاوش نقش فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و توسعه سرمایه انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی منطقه کرمان

ایمان حکیمی*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۲۱

دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۲



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

چکیده: مطالعه حاضر علاوه بر بررسی اینکه آیا ادراک کارکنان از سبک تحول‌گرای مدیران بر مزایای سرمایه انسانی تأثیر مثبتی دارد خیر، نقش میانجی یا تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی نوآورانه را در رابطه فوق واکاوی می‌کند. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۴۰۰ نفر از کارکنان شاغل در نواحی نه‌گانه شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی استان کرمان در شش‌ماهه اول سال ۱۳۹۷ تشکیل می‌دهند که ۲۶۰ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد است. برای تأیید پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که مقدار آن‌ها برای هر سه پرسشنامه بالاتر از ۰/۸ بود. مقادیر به‌دست‌آمده برای روایی همگرا نیز نشان‌دهنده روایی پرسشنامه‌ها بود. نتایج تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با نرم‌افزارهای SPSS و PLS نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا به طور مستقیم (با شدت تأثیر ۰/۴۷) و به طور غیرمستقیم (با شدت تأثیر ۰/۷۳) از طریق فرهنگ سازمانی نوآورانه، برای اثرگذاری بر درک مزایای سرمایه انسانی در کارکنان جامعه هدف پتانسیل زیادی دارد. در راستای کاوش نقش فرهنگ، نتایج آزمون سوبل میانجی‌گری نسبی فرهنگ نوآورانه را در ارتباط مذکور با شدت ۰/۳۸ تأیید کرد. این بدان معنی است که با توجه به آماره VAF، تقریباً ۴۰ درصد از اثر کل رهبری تحولی بر توسعه سرمایه انسانی را متغیر میانجی فرهنگ نوآورانه به صورت غیرمستقیم تبیین می‌کند. درنهایت، علی‌رغم تفاوت معنادار آثار مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحولی بر سرمایه انسانی از طریق فرهنگ نوآورانه، یافته‌های پژوهش از عدم تأیید نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآورانه در این ارتباط حکایت دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌گرا، سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی نوآورانه، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی.

مقدمه

ظهور اقتصاد دانش محور منجر به وابستگی فزاینده به سرمایه های فکری یا مبتنی بر دانش به عنوان منابع جدید رقابت برای شرکت ها و کشورها شده است (De Pablos & Edvinsson, 2014). سازمان ها با فراهم کردن شرایط لازم برای دستیابی به اهداف، باید دارایی های نامشهود خود را شناسایی، اندازه گیری و مدیریت کنند؛ همچنین بایستی همواره سعی کنند تا این گونه دارایی ها را به طور مستمر ارتقا و بهبود بخشند. بدین منظور تحول در نظام اداری و اجرایی سازمان ها که به بهبود رویه خدمت رسانی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سرعت و دقت انجام امور منجر می شود یکی از سیاست هایی است که اغلب سازمان ها پیگیری و در خصوص آن برنامه ریزی می کنند (ابراهیم زاده و قدمی، ۱۳۹۳). بدون شک سازمان هایی که نتوانند دارایی های فکری خود را همواره ارتقا دهند، بقای خود را به خطر خواهند انداخت (شاهبندزاده و بهرامی، ۱۳۹۲: ۳۱۹). در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول گرا پررنگ تر خواهد شد. امروزه وضعیت به گونه ای است که نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کاریزماتیک که رهبر را غیرمعمول فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست به سمت تئوری های رهبری تحول گرا که به توسعه و توانمندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می کنند، انتقال یافته است (عابدی جعفری و آغاز، ۱۳۸۷). یکی از عواملی است که به شدت شرکت ها را در ایجاد سرمایه فکری و به تبع آن دستیابی به مزیت رقابتی یاری می رساند، سبک رهبری تحول گرای مدیران است (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۵؛ اسماعیلی و شریعت نژاد، ۱۳۹۴). حوزه منابع سازمانی شاهد علاقه فزاینده به مطالعات رهبری تحول آفرین و مدیریت منابع انسانی در راستای تقویت سرمایه انسانی است. توسعه سرمایه انسانی به فرآیند دستیابی و افزایش شمار افراد دارای مهارت، آموزش و تجربه که لازمه توسعه اقتصادی و سیاسی یک کشور است، اشاره دارد و سرمایه گذاری در آن منبع درآمدهای آینده فردی و سودآوری شرکت محسوب می شود. خان و همکاران^۱ (۲۰۱۸) دریافتند که رهبری تحول آفرین قادر است با خلق سیستمی از مدیریت دانش، کارآمدی سرمایه انسانی را تا حد امکان افزایش دهد. با توجه به آخرین دانش محقق، سایر تحقیقات در این حوزه متغیرهای میانجی دیگری از جمله مدیریت منابع انسانی (Zhu et al, 2005)، کارآفرینی (شائمی برزکی و محمدی، ۱۳۹۳) و معنویت سازمانی (بهمنی و فوجالی، ۱۳۹۶) را در رابطه بین رهبری تحول گرا و سرمایه انسانی آزموده اند و بررسی نقش فرهنگ سازمانی در رابطه مذکور به عنوان یک خلأ در ادبیات مدیریت همچنان مستلزم مطالعه بیشتر

1. Khan et al

است. لذا طبق شواهد؛ از آنجا که سرمایه‌گذاری صرف در رفتار تحول‌گرایانه رهبری و غفلت از سایر سازه‌های کلیدی در نقش میانجی یا تعدیل‌گر ممکن است توسعه سرمایه انسانی را در پی نداشته باشد، این پژوهش بر آن شد تا نقش مغفول و بنیادی فرهنگ سازمانی را بررسی کند. تبیین اثر میانجی یا تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی می‌تواند پیامدها یا مفاهیم کاربردی متفاوتی برای مدیران و توسعه سرمایه انسانی کارکنان در شرکت‌های مختلف به دنبال داشته باشد. فرهنگ شامل چهار عامل شکل‌دهی رویه‌های سازمانی، یکپارچگی توانمندی‌های سازمانی، ارائه راه حل برای مسائل سازمانی و تسهیل دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان است (Yilmaz & Ercan, 2008). فرهنگ سازمانی مقوله‌ای بسیار پیچیده و عمیق و بازتاب شخصیت و وجه تمایز سازمان‌ها از یکدیگر است (الماسی و نعمتی، ۱۳۹۵). سازمان‌ها برای تحقق رسالت‌های خویش ناچار به تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و همگون‌سازی فرآیندهای خود با نیازهای محیطی هستند. در این راستا، قبل از هر تحولی بایستی فرهنگ سازمانی شناسایی و بررسی شود (رشیدی و جلیل‌وند، ۱۳۹۴)؛ لذا این‌گونه به نظر می‌رسد که توسعه و بهره‌گیری بهینه از سرمایه انسانی با سرمایه‌گذاری صرف بر مدیریت تحول‌گرا و غفلت از مؤلفه‌های فرهنگی محرک تغییر و تحول در سازمان ناممکن است. معمولاً اجرای برنامه‌های تحول با موانع و مقاومت‌هایی از سوی کارکنان همراه است؛ به همین خاطر کارشناسان بر فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر بر بهبود مدیریت تحول تأکید کرده‌اند (ابراهیم‌زاده و قدمی، ۱۳۹۳). از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر بهبود مدیریت تحول و توسعه سرمایه انسانی حاصل از آن ایفا شده است. از آنجا که شرکت ملی نفت ایران یکی از سازمان‌هایی است که کارکنان آن بیشترین تأثیر را بر بهبود عملکرد سازمانی دارند (امیری‌فرد، ۱۳۹۶)؛ لذا، کارکنان و مدیران آن بایستی شایستگی و توانایی‌های بالایی داشته باشند. از این رو پژوهش حاضر سعی شده به کمک توسعه الگویی نظری، نقش فرهنگ سازمانی در ادراک بیشتر مزایای سرمایه انسانی به واسطه حضور رهبرانی تحول‌گرا بالاخص در کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران در منطقه کرمان واکاوی شود. در ادامه مبانی نظری تحقیق و توسعه فرضیه‌ها ارائه شده است.

مبانی نظری پژوهش

رهبری تحول‌گرا

رهبری مهم‌ترین رکن سازمان محسوب می‌شود که می‌تواند با رفتارهای خود محرک

توانمندسازی (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴) و بهبود عملکرد کارکنان و یا کاهش آن و درنهایت موفقیت یا شکست سازمان شود (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). سبک‌ها و نگرش‌های رهبری و تأثیری که عملکرد رهبران می‌تواند بر موفقیت سازمان‌ها داشته باشد اهمیت ویژه‌ای دارد. در شرایط رقابت‌های فشرده کنونی رهبرانی موفق‌ترند که اعتقادی راسخ به ایجاد تحول در سازمان، نوآوری و بهبود مداوم داشته باشند و به اصطلاح رهبرانی تحول‌گرا باشند (باقری و همکاران، ۱۳۹۴). از سوی دیگر، هدف رهبری تحولی این است که از طریق برانگیختگی فکری، نوآوری الهام‌بخش، اعتماد و روابط باز، گفتمان و همکاری را بین اعضای گروه پرورش دهد و بدین ترتیب یادگیری سازمانی را بهبود بخشد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). رهبران تحول‌گرا فرآیند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می‌کنند. این رهبران با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم‌اندازی جذاب و واقعی از آینده ایجاد می‌کنند و موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌شوند (قره‌باغی و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲). اصطلاح رهبری تحول‌آفرین در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی به منظور توصیف یک گونه‌شناسی رهبری معرفی شد که مترادف با چشم‌انداز، توسعه و اصلاح بود (Joseph, 2015). رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل: ملاحظه‌گرایی فردی، تحریک عقلانی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی نیاز دارد (تابلی و همکاران، ۱۳۹۴). یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین توجه به دیگران و ملاحظه‌گرایی فردی است. چنین رهبری از نیازهای پیروانش آگاه است و همانند مربی یا مشاور با ایجاد فرصت‌های مناسب برای یادگیری، انتقاد سازنده و تفویض اختیار سعی در شکوفایی پیروان خود و توسعه ظرفیت بالقوه آن‌ها دارد (سلیمی، ۱۳۹۲: ۴۰). در بعد تحریک عقلانی، باس و اولیو با بیان اینکه رهبران تحول‌گرا با نمایش ایده‌های جدید، تشویق تفکر انتقادی، خیال‌پردازی، نوآوری و تدوین مجدد مسائل جدید و بررسی شرایط قدیمی به شیوه‌ای جدید خلاقیت پیروان را پرورش می‌دهند، تأکید کردند که این نوع رهبری مستلزم عدم انتقاد نسبت به خطا، ایده و روش‌هایی مغایر با نظر خود رهبران است (شائمی برزکی و محمدی، ۱۳۹۳). مؤلفه انگیزش الهام‌بخش رهبرانی را توصیف می‌کند که استانداردهای سطح بالایی را برای نیل به آینده‌ای مطلوب برای پیروان خود ترسیم و آنان را به انجام کارهایی فراتر از هنجارها تشویق می‌کنند. این رهبران به گونه‌ای راه رسیدن به اهداف را به پیروان نشان می‌دهند که کارکنان علاوه بر نیل به اهداف شخصی خود، بتوانند به اهداف سازمانی هم دست یابند و تهدیدها و مشکلات را فرصت‌هایی برای یادگیری تلقی کنند (تقی‌پور، ۱۳۹۲). نفوذ آرمانی نیز رهبرانی را توصیف می‌کند که به عنوان الگوهای مورد احترام و اطمینان پیروان خود هستند. در مرکز نفوذ آرمانی خلق ارزش‌هایی قرار دارد که الهام می‌بخشند و معنایی را برای افراد ایجاد می‌کنند. این

رهبران اعتماد به نفس بالای خود را به دیگران القا می‌کنند و با این کار قدرت، احترام به خود و اشتیاق رسیدن به اهداف چالشی را میان اعضا توسعه می‌دهد (تقی‌پور، ۱۳۹۲).

سرمایه انسانی

بررسی ادبیات مرتبط با سرمایه فکری بیان‌کننده آن است که سرمایه انسانی عنصر مرکزی سرمایه فکری است که متشکل از دانش، مهارت، تجربه، تخصص، خلاقیت و توانایی افراد است (Mention & Bontis, 2013) و همچنین تمایل آن‌ها در به اشتراک‌گذاری این ویژگی‌ها با سازمان به منظور خلق ارزش است (Baron, 2011). اثربخشی سرمایه انسانی می‌تواند سازمان را در بهره‌مندی از منابع کمیابی از دیدگاه دانش، مهارت و قابلیت‌های محدود برای نیل به مزیت رقابتی یاری کند (Khan et al, 2018). به سخن دیگر، «سرمایه انسانی دربردارنده هرگونه یادگیری آگاهانه ارزش‌آفرین است که منجر به شکوفایی اندیشه و عقل فرد می‌شود» (نادری، ۱۳۹۰). به عبارتی، سرمایه انسانی نه تنها شامل دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که افراد از آن‌ها برخوردارند و از آن استفاده می‌کنند، بلکه دربرگیرنده ظرفیت آن افراد برای ایجاد تمامی آن منابع است (Claver-Cortés et al., 2015). این به معنی آن است که خروج کارکنان کلیدی ممکن است به کاهش توانمندی فکری و نشت دانش شرکت منجر شود که در نتیجه خطرات بسیاری را برای رقابت‌پذیری شرکت ایجاد می‌کند (Olander et al., 2015). بستر مدیریت سرمایه انسانی اعتقاد به این نکته است که سهم افراد در عملکرد سازمانی بسیار مهم است و مدیریت این سرمایه می‌تواند پیامدهای ارزشی مثبت‌تر و یا بالاتری را به ارمغان بیاورد (Baron, 2011).

فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری

فرهنگ سازمانی عاملی است که یک سازمان را از سازمان دیگر تفکیک می‌کند و به عنوان مهم‌ترین عامل محرک در پس همه تحرکات سازمانی قرار دارد (Weng et al, 2010). فرهنگ سازمانی نقش زیادی در موفقیت یا شکست سازمان ایفا می‌کند (Ghinea & Bratianu, 2012) و می‌تواند به عنوان مانع یا تسهیل‌گر فعالیت‌های یادگیری و دانش‌افزایی در نظر گرفته شود (قاسم‌زاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۴). فرهنگ دانش مشترک اجتماعی در زمینه قواعد، هنجارها و ارزش‌های سازمان است که دیدگاه‌ها و رفتار کارکنان را شکل می‌دهد (Colquitt et al, 2009). فرهنگ مجموعه ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارهای مشترک بین کارکنان است (Xiaoming & Junchen, 2012). مدیران سازمان‌ها غالباً برای بهبود اوضاع بر ابعاد رسمی و

ساختاری تمرکز دارند؛ اما آنچه اغلب در این مواقع فراموش می‌شود، بعد دیگر سازمان؛ یعنی فرهنگ آن است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۴). فرهنگ مبتنی بر تحول و نوآوری؛ ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای سازمان را با توجه به فرصت‌های محیطی تعریف می‌کند و تأثیر چشمگیری بر میزان صلاحیت کارمندان و نیز آمادگی توسعه و اجرای ایده‌های جدید آن‌ها دارد. فرهنگ سازمان باید ارزش‌های سنتی را به چالش بکشد و کسب دانش از خارج سازمان را پروراند و ارائه محصولات یا خدمات جدید و یا بهبود محصولات و خدمات فعلی را تشویق کند (سلیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). بر اساس نظر تسلاک^۱ و همکاران (۱۹۹۷) یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است: پذیرش ابهام، شکیبایی در امور غیرعملی، کنترل‌های بیرونی کم، بردباری در مخاطره، شکیبایی در برخوردها، تأکید بر نتایج تا فرآیندها و تأکید بر نظام باز. بر این اساس، در پژوهش حاضر میزان حضور این نوع فرهنگ بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت ارزیابی قرار شده است.

رهبری تحول‌گرا و ادراک مزایای سرمایه انسانی

مطالعات پژوهشی در زمینه ارتباط بین رهبری، به ویژه رهبری تحول‌گرا و سرمایه انسانی محدود است (Birasnav et al, 2011). به کمک رهبری تحول‌گرا بهتر می‌توان هوشمندی کارکنان را تحریک و استعدادهای انسانی سازمان‌ها را افزایش داد و از ظرفیت‌ها و انرژی فراینده آن‌ها در نیل به تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمانی بهره گرفت (تاجی و بردبار، ۱۳۹۴). رهبرانی با مشخصه نفوذ آرمانی، به واسطه تمایل بیشتر به فعالیت‌های شغلی ریسک‌پذیر، اثربخشی بالاتری دارند و بیشتر به کارکنان خود اعتماد می‌کنند (Bass & Riggio, 2006). به عبارتی، این رهبران با تسهیل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، زمینه ترویج رفتارهای نوآورانه را در آن‌ها ایجاد می‌کنند. در این راستا، فیلیپس^۲ (۲۰۰۵) معتقد است این رفتارهای نوآورانه؛ همچون توسعه محصولات یا فرآیندهای جدید و ثبت اختراعات جدید، اثربخشی سرمایه انسانی را در قالب نرخ بازگشت سرمایه افزایش می‌دهند.

از سوی دیگر، رهبران تحول‌گرا به واسطه برخورداری از انگیزش الهام‌بخش با ایجاد شور و شوق و خوش‌بینی در کارکنان، زمینه خلق روحیه کار تیمی و فردی و در نتیجه، زمینه ایجاد نرخ بازده سرمایه‌گذاری بالا را از جانب آن‌ها فراهم می‌آورند. از این رو، این رهبران از پیشرفت حرفه‌ای کارکنان خود برای نیل به مزایای سرمایه انسانی حمایت می‌کنند (Boerner et al, 2007).

1. Tesluk

2. Phillips

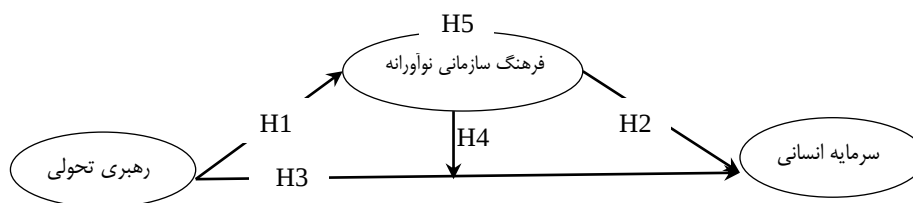
ملاحظه فردی یکی دیگر از خصوصیات رهبران تحول‌گرا است که از دستیابی کارکنان به خودشکوفایی از طریق برآورده کردن انتظارات آن‌ها پشتیبانی می‌کند (Rowe & Guerrero, 2012). به واسطه این خصیصه، رهبران ارتباط‌های میان فردی بالایی را برای جلوگیری از هرگونه تعارض و اطمینان از افزایش بهره‌وری بین کارکنان توسعه می‌دهند (Nemanich & Keller, 2007). به علاوه، رهبران تحول‌گرا فرصت مشارکت سرمایه انسانی را در پروژه‌هایی که موجب دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود فراهم می‌سازند (Schepers et al, 2005)؛ لذا تأکید بر توسعه رفتارهای رهبری تحول‌گرا، رویکردی مهم برای توسعه و نیل به منبع گسترده‌تری از سرمایه انسانی است. برای نمونه، رهبران تحول‌گرا روابط متقابل با کیفیت بالایی را بین اعضای گروه افزایش می‌دهند و از روابط و تعاملات اعضای گروه با دیگران در محیط خارجی حمایت می‌کنند (Hill & Bartol, 2016).

رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی نوآورانه

فرهنگ تحول‌گرایانه، جو سازمانی مشارکتی را ترویج و فرآیند توسعه انسانی را از طریق فعالیت‌های غنی‌سازی دانش و ظرفیت‌سازی کارمندان تقویت می‌کند. رهبری تحول‌گرا در چنین فرهنگی باید همانند یک مربی، تسهیل‌گر و حامی گروه ایفای نقش کند و مشوق ارتقای دانش سازمانی خود باشد (Sensuse et al, 2015). بررسی‌های متعددی با اشاره به تأثیر انواع سبک‌های رهبری بر فرهنگ سازمانی متذکر شدند که این آثار می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان شود. سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین قادر است از طریق ترویج فرهنگ‌های کارآفرینی و سلسله‌مراتبی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار باشد. آقاجانی و همکاران (۱۳۹۱) دریافتند که سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی شرکت آلومینیوم پارس دارد. نتایج حاصل از مطالعه سلیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) نیز نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌آفرین و همچنین ابعاد آن با تسهیل نوآوری و فرهنگ نوآوری رابطه معناداری وجود دارد. در این راستا شیخ‌علی‌زاده هریس و تجاری (۱۳۹۲) استدلال کردند که رهبری تحول‌گرا به صورت مستقیم و غیرمستقیم (به واسطه فرهنگ سازمانی) تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمان‌های ورزشی دارد. درنهایت شواهد برآمده از مطالعه موچتار و قمریه^۱ (۲۰۱۴) نیز مؤید نقش میانجی فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری است.

فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و سرمایه انسانی

فرهنگ مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر پویایی‌های سازمانی و سرمایه‌های فکری است (Khan et al, 2018). در حالی که سایر مؤلفه‌های یک سازمان، از جمله ساختار و حتی محصولات و خدمات، ممکن است تقلید شوند؛ بازسازی فرهنگ سازمانی که آموزش مستمر و توانایی و ظرفیت کارکنان برای استفاده از دانش برای نیل به مزیت رقابتی را ترویج می‌کند، بسیار پیچیده است. یک فرهنگ سازمانی خلاق، نقش حیاتی در توسعه مؤلفه‌های کلیدی سرمایه فکری، از جمله سرمایه انسانی دارد (Gupta et al, 2016). این بدان معنا نیست که چهار مؤلفه دیگر؛ یعنی صلاحیت، تعهد، کنترل و خلاقیت ارزش کمتری دارند؛ بلکه، استدلال آن است که چنانچه سازمانی توجه کافی به اثرگذاری فرهنگ خود نداشته باشد، چهار مؤلفه دیگر که از اهرم سرمایه فکری استفاده می‌کنند، احتمالاً به طور معکوس یا کاهنده‌ای متأثر شده و یا به کلی رو به افول می‌روند (Gupta & Azzopardi, 2013). به طور خلاصه، فرهنگ به‌منزله سرمایه فکری برای موتور محرکه رقابتی یک سازمان است که برای موفقیت رقابتی و نوآوری آن امری حیاتی است (Martín-de-Castro et al, 2011). فرهنگ نوآورانه نگاه درون‌سازمانی دارد و یکی از راه‌های تفکر و رفتار است که ارزش‌ها و گرایش‌های سازمان را شکل می‌دهد و در بردارنده پذیرش و حمایت از ایده‌های جدید و بهبود عملکرد و کارایی شرکت است (وکیلی و شهریار، ۱۳۹۷). با توجه به مباحث فوق، مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) و بر اساس آن فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱. رهبری تحولی تأثیر مستقیم معناداری بر فرهنگ سازمانی نوآورانه دارد.
- فرضیه ۲. فرهنگ سازمانی نوآورانه تأثیر مستقیم معناداری بر سرمایه انسانی سازمان دارد.
- فرضیه ۳. رهبری تحولی تأثیر مستقیم معناداری بر سرمایه انسانی سازمان دارد.
- فرضیه ۴. فرهنگ سازمانی نوآورانه ارتباط بین رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی را تعدیل

می‌کند.

فرضیه ۵. فرهنگ سازمانی نوآورانه نقش میانجی را بین رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر تعیین روابط میان متغیرها است، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات، توصیفی به شیوه همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شاغل در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی در ۹ ناحیه استان کرمان بالغ بر ۱۴۰۰ نفر است. نمونه مورد نظر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شد، بدین صورت که ابتدا از بین خوشه‌ها (شرکت‌های پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی در ۹ ناحیه استان کرمان)، به تصادف برخی نواحی (کهنوج، رفسنجان، شهربابک، بافت، ناحیه مرکزی، جیرفت و سیرجان) انتخاب، سپس درون نواحی انتخابی، برخی دواير به تصادف انتخاب و در نهایت پرسشنامه‌ها بین کارکنان آن‌ها توزیع شد. بر اساس جدول تعیین حجم کرجسی و مورگان، ۲۰۱ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شد و از مجموع ۳۱۰ پرسشنامه توزیع شده برای کارکنان، تقریباً ۲۶۰ پرسشنامه (۸۴ درصد) به طور کامل برگشت داده شد.

ابزار گردآوری داده در این پژوهش، پرسشنامه با طیف لیکرت است. در این راستا، برای سنجش رهبری تحول‌گرا از مقیاس توسعه‌یافته توسط کارلس و همکاران^۱ (۲۰۰۰)، استفاده شد. همچنین برای سنجش مؤلفه سرمایه انسانی از مقیاس گریفیث و همکاران^۲ (۲۰۱۰) و برای سنجش فرهنگ سازمانی از مقیاس کیپلی و همکاران^۳ (۲۰۱۲) استفاده شد. روایی صوری ابزار توسط متخصصان بازننگری و تأیید و قابلیت اعتماد پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. همچنین برای هر سازه دو شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی به ترتیب برای سنجش روایی و پایایی سازه‌ها محاسبه شد. سازه‌هایی که پایایی ترکیبی آن‌ها بالاتر از مقدار ۰.۷ باشد، پایایی قابل قبولی دارند. شاخص AVE نیز نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه است و از آن به روایی همگرا نیز یاد می‌شود. محققان مقدار ۰.۵ به بالا را برای نیکویی این شاخص تعیین کرده‌اند؛ بنابراین، با

1. Carless et al
2. Griffith et al
3. Kipley et al

توجه به نتایج جدول (۱) می‌توان گفت سنجه‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردارند. درنهایت، تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ و همچنین نرم‌افزار PLS انجام شد. این روش یکی از بهترین ابزارها برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال باشد. از دیگر فواید PLS نسبت به سایر روش‌ها، قابلیت تبیین نقش تعدیل‌گر یک متغیر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). لذا با توجه به مباحث فوق و غیرنرمال بودن سازه فرهنگ سازمانی نوآورانه (بر اساس جدول ۱)، روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر انتخاب شد.

جدول ۱. بررسی روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

نتیجه	AVE	CR	α کرونباخ	کشیدگی	چولگی	تعداد گویه	متغیرهای اصلی پژوهش
قابل قبول	۰/۵۶۱	۰/۸۸۵	۰/۸۳۷	۱/۱۵۸	-۰/۹۵۲	۷	رهبری تحول‌گرا
قابل قبول	۰/۸۵۷	۰/۹۴۷	۰/۹۱۵	-۰/۶۲۵	-۰/۵۴۵	۳	سرمایه انسانی
قابل قبول	۰/۶۰۶	۰/۸۸۵	۰/۸۴۳	۱/۸۳۶	-۳/۱۶۴	۷	فرهنگ سازمانی نوآورانه

مأخذ: یافته‌های پژوهش

برای بررسی روایی سازه یا میزان تبیین‌پذیری هر متغیر توسط گویه‌های مربوطه، از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن در جدول (۲) بیان شده است. ضمناً در کنار هر سازه، علامت اختصاری به کار گرفته شده در نرم‌افزار PLS و مدل تحلیل مسیر نیز آمده است. لازم به ذکر است به منظور اطمینان از دقت پاسخ‌دهندگان، برخی از گویه‌ها برای سنجش سازه مربوطه به طور معکوس و با اعتبار منفی طراحی شدند. درنهایت، یک گویه از سازه رهبری تحولی و دو گویه از سازه فرهنگ سازمانی نوآورانه با توجه ضرایب معناداری پایین حذف شد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پژوهش

متغیرها	گویه‌ها	ضرایب استاندارد	ضرایب معناداری
رهبری تحول‌گرا (RAHBARI)	تلاش مدیریت ارشد ما در ترغیب ذهنی کارکنان به تغییر و تحول در سازمان ملموس است.	۰/۷۴	۲۷/۸
	مدیریت ارشد سازمان ما بسیار ریسک‌پذیر است.	۰/۷۱	۲۰/۳۷
	مدیریت ارشد سازمان ما بسیار انتقادپذیر است.	۰/۸۰	۳۲/۱۰
	مدیریت ارشد سازمان ما بسیار مشتاق پشتیبانی و ملاحظه فرد کارکنان است.	۰/۷۹	۳۴/۲۹
	مدیریت ارشد ما فردی الگو و جذاب برای کارکنان سازمان محسوب می‌شود.	۰/۷۵	۲۵/۶۲
	مدیریت ارشد ما به فردی ماهر و الهام‌بخش در سازمان شهره است.	۰/۶۹	۱۶/۲۱
	مدیریت ارشد ما اهتمام فراوانی به مقوله آموزش و یادگیری سازمانی دارد.	۰/۱۱	۱/۶۳
فرهنگ سازمانی نوآورانه (FARHANG)	میزان تنوع و اتخاذ تغییرات مستمر در فرآیند و رویه‌های سازمان ما در حد بالایی است.	۰/۸۰	۳۸/۹۱
	میزان ریسک لحاظ شده در اکثر طرح‌های اجراشده در سازمان ما نسبتاً بالا است.	۰/۷۹	۳۲/۵۶
	تنها در شرایط بحران یا عملکرد نادرست، تغییر در سازمان ما رخ می‌دهد.	۰/۷۷	۳۰/۰۷
	تکرار تصمیمات گذشته، توجه صرف به شرایط فعلی و غفلت از چشم‌انداز آتی، نگاه زمانی غالب مدیران ما در سازمان است.	۰/۷۴	۲۵/۶۰
	مبنای اعطای پاداش در سازمان ما صرفاً بر اساس انجام درست و دقیق وظایف محوله است تا خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و ارائه ایده‌های جدید.	۰/۱۸	۱/۷۵
	میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، اندک و قابل اغماض است.	۰/۸۰	۳۹/۵۶
	اهتمام به آموزش و یادگیری در سازمان ما کاملاً ملموس است.	۰/۱۳	۱/۹۲
سرمایه انسانی (S.E)	کارکنان شرکت ما اشتیاق فراوانی به آموزش و کسب مهارت در حیطه فعالیت خود دارند.	۰/۹۲	۸۶/۶۵
	کارکنان شرکت ما تجربه و تخصص زیادی در حیطه فعالیت خود دارند.	۰/۹۵	۱۰۱/۳۸
	توانایی و قابلیت‌های کارکنان شرکت ما در زمینه فعالیت خود مثال زدنی است.	۰/۹۱	۵۸/۶۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش

توصیف داده‌های گردآوری شده نشان داد از بین ۲۶۰ نفر از پاسخگویان، ۸۵ درصد مرد و ۱۵ درصد زن بودند. ۸۵ نفر زیر ۱۰ سال، ۱۲۵ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و مابقی بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. از دیدگاه سنی، ۴۰ درصد پاسخگویان کمتر از ۴۰ سال، ۳۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ و مابقی بالای ۵۰ سال سن داشتند. از لحاظ ناحیه جغرافیایی نیز به ترتیب از نواحی مرکزی، فارس، سیستان، جیرفت، بافت، کهنوج و شهر بابک؛ تعداد ۵۸، ۴۴، ۴۱، ۳۸، ۳۰، ۲۶ و ۲۳ نفر به تصادف انتخاب شدند.

همچنین مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول‌های (۳) و (۴) نشان داده شده است. نتایج تحلیل همبستگی در جدول (۴) نیز نشان می‌دهد که در سطح ۰/۰۱ بیشترین میزان همبستگی بین رهبری تحولی با فرهنگ نوآورانه (۰/۶۵۴) و کمترین میزان همبستگی بین فرهنگ نوآورانه و سرمایه انسانی (با ضریب ۰/۴۵) وجود دارد.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول‌گرا	۳/۵۹۰	۰/۷۵۰
سرمایه انسانی	۳/۴۰۴	۰/۸۹۶
فرهنگ نوآورانه	۳/۳۱۸	۰/۸۰۷

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۴. نتایج تحلیل همبستگی متغیرهای پژوهش

فرهنگ نوآورانه	سرمایه انسانی	رهبری تحول‌گرا
۰/۶۵۴**	۰/۴۷۳**	۱
۰/۴۵۰**	۱	---
۱	---	---

مأخذ: یافته‌های پژوهش

**ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دو طرفه) معنادار است.

معیارهای برازش برای پاسخ به این سؤال است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟ بدین منظور برای ارزیابی برازش مدل ساختاری می‌توان از معیارهای اندازه اثر f^2 ، کیفیت پیش‌بینی کنندگی Q^2 و معیار Redundancy

استفاده کرد. طبق رابطه (۱)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است.

$$f^2(x \rightarrow y) = \frac{R^2_{y(x \text{ included})} - R^2_{y(x \text{ excluded})}}{1 - R^2_{y(x \text{ included})}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

بر این اساس اندازه تأثیر سازه‌های رهبری تحولی و فرهنگ بر توسعه سرمایه انسانی به ترتیب برابر است با ۰/۰۸ و ۰/۰۴ است که بیانگر تأثیر کوچک آن‌ها بر توسعه سرمایه انسانی در جامعه مورد مطالعه است. با اجرای فرمان Blindfolding، مقدار Q^2 برای سازه درون‌زای سرمایه انسانی نیز عددی برابر با ۰/۲۲ تبیین شد که حکایت از قدرت پیش‌بینی بالاتر از حد متوسط این سازه درون‌زا توسط سازه‌های برون‌زای مرتبط با آن دارد. معیار Redundancy نیز نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چندسازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد و از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی (Communality) یک سازه درون‌زا در مقدار R^2 مربوط به آن به دست می‌آید. مطابق با فرمول، مقدار Redundancy سازه سرمایه انسانی برابر با ۰/۲۲۷ است. البته در مورد مقدار ملاک معیار Redundancy عددی ذکر نشده است و این مقدار تنها برای استفاده در فرمول محاسبه معیار GOF که در ادامه شرح داده خواهد شد، محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در آخر باید خاطرنشان کرد که برازندگی کلی مدل در نرم‌افزار PLS با استفاده از شاخص GOF طبق رابطه (۲) محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{average}(\text{Communality}) \cdot R^2} \quad \text{رابطه (۲)}$$

جدول ۵. مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مدل ساختاری پژوهش

Communality	متغیرهای اصلی پژوهش
۰/۵۷۱	رهبری تحول‌گرا
۰/۸۵۷	سرمایه انسانی
۰/۶۱۰	فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری

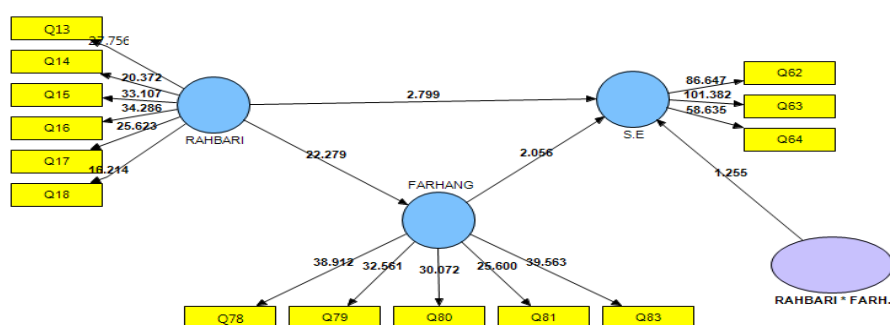
مأخذ: یافته‌های پژوهش

مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان در جدول (۵) نشان داده شده‌اند. طبق رابطه (۱)، میانگین این مقادیر اشتراکی بر اساس اطلاعات جدول (۴) برابر با ۰/۶۷۹ است. برای محاسبه میانگین ضریب تعیین (R^2) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (شکل ۳) در نظر گرفته شود و میانگین آن‌ها محاسبه شود. مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مذکور به ترتیب عبارت‌اند از ۰/۴۲۸ و ۰/۲۶۵. لذا میانگین این مقادیر برابر است با ۰/۳۴۷ و درنهایت

شاخص برازندگی کلی مدل بر اساس شاخص GOF طبق محاسبه زیر عبارت است از ۰/۴۸۵ و از آنجا که این مقدار بالاتر از ۰/۳۶ و حاکی از برازندگی بسیار قوی مدل است.

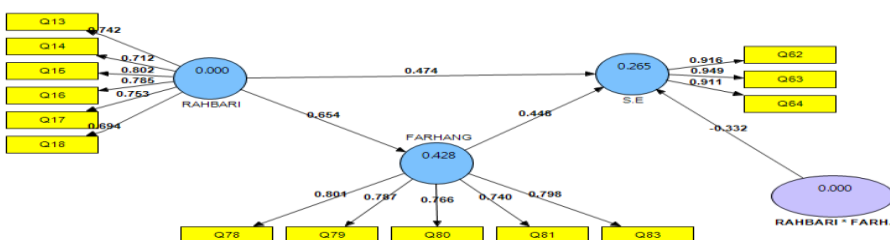
$$GOF = \sqrt{.679 \times .347} = 0.485$$

مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری در شکل (۲) نشان داده شده است. در مدل استخراج شده، رهبری تحول‌گرا با نماد (RAHBARI)، سرمایه انسانی با نماد (S.E) و فرهنگ نوآورانه با نماد (FARHANG) مشخص شده است. با توجه به آزمون معناداری ضرایب مسیر، یافته‌ها نشان می‌دهند که ارتباط بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح ۹۹ درصد معنادار بوده و تأیید می‌شود.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری برازش یافته پژوهش (در حالت معناداری)

همچنین در شکل (۳) ضرایب مسیر استاندارد شده نشان داده شده است. این ضرایب نشان‌دهنده قوت روابط بین متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی در مدل است. درواقع در این بخش به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش تحلیل مسیر در قالب مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری برازش یافته پژوهش (در حالت تخمین استاندارد)

در ادامه با توجه به تأیید الگوی ساختاری پژوهش، به آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرایب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هریک از ضرایب تأیید پرداخته می‌شود. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش به طور خلاصه در جدول (۶) نمایش داده شده است. در ادامه نیز به شرح نتایج حاصل از آزمون‌های تعدیل‌گر و میانجی برای بررسی فرضیه‌های چهارم و پنجم پرداخته شده است.

جدول ۶. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ادعای فرضیه‌های پژوهش	نوع رابطه	ضریب مسیر	آماره t	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	نتیجه
۱	فرهنگ نوآورانه → رهبری تحول‌گرا	مثبت	۰/۶۵۴	۲۲/۲۸	-	۰/۶۵	تأیید
۲	سرمایه انسانی → فرهنگ نوآورانه	مثبت	۰/۴۴۸	۲/۰۶	-	۰/۴۵	تأیید
۳	سرمایه انسانی → رهبری تحولی	مثبت	۰/۴۷۴	۲/۸	۰/۲۵	۰/۷۳	تأیید
۴	نقش تعدیل‌گر فرهنگ بین رهبری تحولی و سرمایه انسانی	منفی	-۰/۳۳۲	۱/۲۵۵	-	-	عدم تأیید

مأخذ: یافته‌های پژوهش

با بررسی مجدد الگوی مفهومی پژوهش در حالت ساختاری و معناداری به منظور تبیین نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآورانه در ارتباط بین رهبری تحولی- سرمایه انسانی، شواهد حاکی از آن است که ضریب معناداری Z مربوط به متغیر RAHBARI*FARHANG، ۱/۲۵۵ محاسبه شده است که به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶ نمی‌توان تأثیر سازه فرهنگ نوآورانه را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید کرد. لازم به ذکر است در روش PLS، برای بررسی تأثیر یک متغیر تعدیل‌گر، متغیر جدیدی در نقش اثر تعاملی بین متغیر مستقل اصلی و متغیر تعدیل‌گر به مدل اضافه می‌شود که این متغیر در پژوهش حاضر به صورت حاصل ضرب رهبری در فرهنگ نمایش داده شده است.

در نهایت برای بررسی فرضیه پنجم یعنی؛ نقش میانجی‌گری فرهنگ نوآورانه در ارتباط بین رهبری تحولی و سرمایه انسانی از آزمون سوبل بهره گرفته شد. در این آزمون، مقدار Z- Value محاسبه می‌شود که در صورت بیشتر شدن آن از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. فرمول آزمون سوبل در زیر آمده است. در این رابطه a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته، Sa خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی و Sb خطای استاندارد

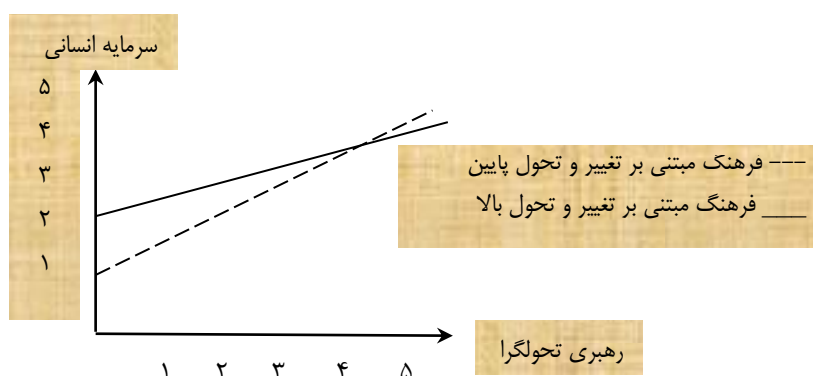
$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{(b^2*s_a^2)+(a^2*s_b^2)+(s_a^2*s_b^2)}} \text{ است. وابسته است.}$$

علاوه بر آزمون سوبل، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF نیز استفاده می‌شود که عددی بین ۰ و ۱ اختیار می‌کند و هر چه این آماره به ۱ نزدیک‌تر باشد، شدت اثر میانجی بیش‌تر خواهد بود. نحوه محاسبه آماره VAF طبق فرمول زیر است. در این رابطه، C ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است. نتایج آزمون سوبل و مقدار VAF مربوط به فرضیه پنجم پژوهش به شرح جدول شماره (۷) است:

جدول ۷. نتیجه آزمون سوبل

فرضیه	سازه			Z- Value	VAF	نتیجه
	مستقل	وابسته	میانجی			
۵	رهبری تحولی	سرمایه انسانی	فرهنگ نوآورانه ۲/۰۶	۳/۴۸	۰/۳۸	تأیید

مأخذ: یافته‌های پژوهش



نمودار ۱. رابطه رهبری تحول‌گرا و سرمایه انسانی در سطوح مختلف فرهنگ سازمانی نوآورانه

براساس نتایج فوق می‌توان استدلال کرد که فرهنگ سازمانی نوآورانه نقش میانجی‌گری نسبی (و نه کامل) را بین رهبری تحولی و سرمایه انسانی به خوبی ایفا کرده است. این بدان معنی است که با توجه به آماره VAF، تقریباً ۴۰ درصد از اثر کل رهبری تحولی بر توسعه سرمایه انسانی را متغیر میانجی فرهنگ نوآورانه از طریق غیرمستقیم تبیین می‌کند؛ اما طبق شواهد نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآورانه در ارتباط بین رهبری تحولی و سرمایه انسانی با توجه به ضریب معناداری محاسبه‌شده در این راستا (۱/۲۵۵) معنادار نیست. در این راستا، روابط متقابل رهبری تحول‌گرا با سرمایه انسانی در نمودار (۱) در دو سطح فرهنگ مبتنی بر تحول و یادگیری بالا و پایین نمایش داده شده است. طبق شواهد در سطوح پایین فرهنگ نوآورانه در شرکت‌های

مورد مطالعه، رابطه بین رهبری تحولی و سرمایه انسانی با معادله رگرسیون (RAHBARI $+0.52$ ؛ $S.E.=1/37$)؛ و در سطوح بالای فرهنگ نوآورانه، این رابطه با معادله رگرسیون (RAHBARI $+0.31$ ؛ $S.E.=2/48$)، قابل تخمین است. لذا، نمی‌توان فرهنگ شرکت‌های مورد مطالعه را به عنوان عاملی تعدیل‌گر در رابطه مذکور مد نظر قرار داد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر توسعه سرمایه انسانی از طریق فرهنگ مبتنی بر نوآوری در جامعه هدف بود. این پژوهش، سرمایه انسانی را همانند یک بذور و فرهنگ سازمانی نوآورانه را همچون خاک و محیطی که در آن بذور ممکن است رشد کند و رهبری تحول‌گرا را به مانند باغبانی ماهر و دلسوز مورد ملاحظه قرار داد. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند محرک فرهنگ نوآوری و فرهنگ مبتنی بر یادگیری سازمانی با هدف دستیابی به بالاترین عملکرد شرکت در نظر گرفته شود (Sattayaraksa & Boon-itt, 2016). در این راستا یافته‌های فرضیه اول پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا، تأثیر مستقیم معناداری بر فرهنگ سازمانی نوآورانه (با ضریب تأثیر 0.64) داشته است. بر اساس نتایج جدول (۱) می‌توان استدلال کرد که از نگاه کارکنان؛ روحیه انتقادپذیری، باز بودن نسبت به ایده‌های خلاقانه و جذابیت مدیریت ارشد، نقش قابل توجهی در تبیین رفتارهای تحول‌گرایانه مدیران شاغل در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی منطقه کرمان داشته است. علی‌رغم ادراک رفتارهای تحول‌گرایانه مدیریت توسط کارکنان و تأیید تأثیر معنادار رهبری تحولی بر توسعه سرمایه انسانی، شواهد حاکی از تأثیر اندک این سبک رهبری بر سرمایه انسانی در جامعه هدف است ($f^2=0.08$). نتایج بیان‌کننده آن است که در الگوی مفهومی پژوهش با حضور رهبری تحولی 0.265 و در غیاب رهبری تحولی 0.206 از تغییرات سرمایه انسانی را می‌توان تبیین کرد. این امر حاکی از این است که رهبری، به تنهایی برای بهینگی سرمایه انسانی کافی نیست، بلکه سایر عوامل مؤثر بر توسعه نیروی انسانی از جمله فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر تحول نیز ضروری خواهد بود؛ اما نکته شایان ذکر در این راستا، اهتمام اندک مدیران هدف به مقوله آموزش و یادگیری و غنای فرهنگ مبتنی بر خلاقیت و تحول در سازمان‌های خود است. تحقیقات تجربی مطالعه پرادهان و همکاران^۱ (۲۰۱۷) مؤید آن است که رهبری تحول‌پذیر رابطه مثبتی با فرهنگ سازمانی نوآورانه دارد. فرهنگ مبتنی بر یادگیری قابلیت است که می‌تواند عملکرد سازمانی را تحریک و نقش مثبتی در توسعه سرمایه انسانی ایفا کند (Cooper et al, 2016). نتایج مطالعه

1. Pradhan et al

هان و همکاران^۱ (۲۰۱۶) نیز نشان داد که رهبری تحول‌گرا با تأثیر بر توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان به طور قابل توجهی قصد آن‌ها را برای اشاعه دانش افزایش خواهد داد. با این حال، آنچه که در جامعه مورد مطالعه ملموس است عدم نهادینگی سطوح بالای فرهنگ پذیرش ابهام و تأکید بالا بر کنترل‌های بیرونی زیاد و تأکید بر نتایج تا فرآیندها است.

همچنین، همسو با مطالعات بیراسناو و همکاران (۲۰۱۰، ۲۰۱۱)، پژوهش حاضر استدلال کرد که فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم معناداری با سرمایه انسانی (با ضریب تأثیر ۰/۴۷۴) دارد. از این رو، تعامل بین ابعاد فرهنگ و داده‌های سرمایه انسانی، می‌تواند بر ظرفیت و صلاحیت‌های شرکت‌های منتخب و نیروی کار آن برای خلق و بهره‌برداری از دارایی‌های فکری موجود و آینده تأثیرگذار باشد. در این راستا، ارزش فرهنگ اگر بیش از دارایی‌های ملموس نباشد، حداقل به همان اندازه ارزشمند است؛ زیرا نه تنها تقلید آن امری دشوار است، بلکه همسو با چشم‌انداز مبتنی بر منابع؛ ممکن است تقلید و بهره‌مندی از یک فرهنگ سازمانی نوآور، سالیان متمادی به طول بینجامد و زیان‌های هنگفتی را برای سازمان به واسطه آزمون و خطاهای فراوان در پی داشته باشد (Gupta et al., 2016). این در حالی است که همانند اندازه تأثیر رهبری تحولی بر سرمایه انسانی، مجدد شواهد حکایت از اندازه تأثیر کوچک فرهنگ سازمانی نوآورانه بر سرمایه انسانی دارد ($f^2 = 0/08$). طبق شواهد جدول (۴)، رهبری تحول‌گرا بالاترین و فرهنگ نوآورانه کمترین مقدار میانگین را بین سایر متغیرهای پژوهش به خود اختصاص داده‌اند؛ لذا می‌توان گفت که مدیران تابعه شرکت ملی نفت استان کرمان به خوبی بر اهمیت این سبک رهبری واقف بوده‌اند؛ اما علی‌رغم ادراک رفتارهای رهبری تحولی توسط کارکنان؛ به واسطه جو غالب ریسک‌گریزی و ثبات رویه در سازمان و همچنین هزینه بالاتر فعالیت‌ها و پیشنهادهای انتقادی با محوریت تغییر نسبت به مزایای آن، در عمل توسعه سرمایه انسانی چشمگیری در واحدهای مورد مطالعه تحقق نیافته است. در ادامه، شواهد حاکی از تأیید ارتباط غیرمستقیم بین رهبری تحولی با سرمایه انسانی از طریق فرهنگ سازمانی است. این امر مؤید آن است که می‌توان متغیر فرهنگ سازمانی را به عنوان میانجی‌گری نسبی بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه انسانی در نظر گرفت. به عبارتی، نمی‌توان نقش فرهنگ سازمانی شرکت‌های مورد مطالعه را در افزایش ظرفیت تأثیرپذیری کارکنان از یکدیگر، در کوتاه‌مدت و بلندمدت و متعاقباً در تقویت سرمایه انسانی نادیده گرفت (Gupta et al, 2016)؛ لذا حمایت و پشتیبانی رهبر تحول‌گرا از ایجاد یک محیط فرهنگی که محرک خلاقیت، نوآوری، انعطاف‌پذیری و ریسک‌پذیری باشد، مشوق بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی در راستای رشد و بقای سازمانی است. اما، نکته حائز اهمیت آن

1. Han et al

است که تأثیر مستقیم رهبری تحولی بر سرمایه انسانی (۰/۴۷۴)، تقریباً دو برابر میزان این تأثیر از طریق فرهنگ سازمانی نوآورانه (به میزان ۰/۲۵) است. لذا می‌توان استدلال کرد علی‌رغم نگاه تحول‌گرایانه مدیران در شرکت‌های منتخب، ساز و کارهای فرهنگی لازم برای اعمال تغییرات صورت نگرفته است. در این زمینه پرادهان و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند که رهبری تحول‌گرا با واسطه فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان داشته است. نتایج فرضیه آخر تحقیق حاکی از عدم تأیید نقش تعدیل‌گر متغیر فرهنگ در ارتباط بین رهبری تحولی و سرمایه انسانی کارکنان شاغل در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی در استان کرمان است. با بررسی نمودار (۱) در این زمینه می‌توان دریافت علی‌رغم ارتقای سرمایه انسانی به واسطه حضور رهبران تحول‌گرا، اما با افزایش سطح نوآوری فرهنگ؛ نه تنها تغییر چشم‌گیری در توسعه سرمایه انسانی دیده نمی‌شود بلکه شیب این توسعه کاهش نیز داشته است. درواقع از آنجا که فرهنگ یادگیری و مبتنی بر تحول در سازمان‌های مورد مطالعه در سطح قابل توجهی نسبت به سایر متغیرهای پژوهش قرار ندارد، لذا این‌گونه می‌توان نتیجه حاصل را تفسیر کرد که فرهنگ سازمانی شرکت‌های مورد مطالعه، قوت و شدت لازم برای تعدیل ارتباط بین رهبری تحولی و سرمایه انسانی را نداشته است. به عبارتی این‌گونه می‌توان استدلال کرد که در مقام عمل میزان تفویض اختیار به کارکنان و اعتماد به آن‌ها از ناحیه مدیریت در سطوح پایینی قرار داشته و شایسته تقویت است. همچنین شرایط لازم برای تسهیل یادگیری و تسهیم دانش در این سازمان‌ها مهیا نیست. شایان ذکر است تاکنون هیچ مطالعه‌ای در راستای این فرضیه صورت نگرفته است. در ادامه پیشنهادهایی مبتنی بر نتایج مذکور ارائه شده است.

پیشنهادهای پژوهش

با توجه به نتایج فوق، می‌توان این‌گونه استدلال کرد که رهبری تحول‌گرایانه مدیران شرکت‌های فعال در حوزه پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی در استان کرمان نقش معنادار اما کوچکی (۰/۰۸ = اندازه تأثیر) در توسعه سرمایه انسانی کارکنان داشته و به طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی از قابلیت‌های زیر به مدیران شاغل در شرکت ملی پالایش و انسانی برخوردارند. بر این اساس، پیشنهادهای زیر به مدیران شاغل در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی استان کرمان و همچنین سایر منطق کشور ارائه می‌شود:

- مدیران جامعه هدف بایستی همچنان اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین برای بهبود سرمایه‌های فکری سازمان را در اولویت رویکرد مدیریتی خود قرار دهند. در این راستا بایستی به طور مستمر به مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و

ملاحظات فردی کارکنان در آینده نیز توجه شود. مدیران می‌توانند با القای افتخار و احترام، برانگیختن شایستگی، نگرش و چالاک‌فکری در کارکنان در کنار به‌کارگیری مهارت و تجربه آن‌ها، همچنین تعریف مأموریت مشخص، ارائه الگوی مناسب به آن‌ها در کنار ارتقای فرهنگ خطرپذیری و با تأکید بر احساسات و توجه به خواست و نیاز آن‌ها زمینه را برای بهبود سرمایه انسانی فراهم سازند. مؤلفه مغفول در این حوزه، عدم اهتمام عملی مدیران به آموزش و یادگیری کارکنان خود است؛ لذا پیشنهاد خاص پژوهش حاضر، برگزاری مستمر دوره‌های آموزشی و اختصاص بودجه لازم به این امر است. به نظر می‌رسد که سازمان‌های منتخب از نقش استراتژیکی که آموزش می‌تواند در توسعه سازمانی داشته باشد، آگاه نیستند. مبحث آموزش حتی در سازمان‌های دولتی مذکور حیاتی است؛ زیرا در این نهادها استخدام افراد تازه وارد به مراتب کمتر از توسعه سرمایه انسانی کنونی تأکید می‌شود. به‌ندرت اتفاق می‌افتد که سازمان‌های منتخب، کارکنان با مهارت بالای جدیدی را که مستلزم پرداخت حقوق و مزایای بالایی است، استخدام کنند. لذا مدیران شرکت‌های منتخب بایستی با اصلاح سیاست‌ها و رویه‌ها، آزادی عملی بیشتری را برای کارکنان فراهم و از طریق طراحی و استقرار نظام پرداخت مناسب، رفتارهای نوآوری را در شرکت ترغیب کنند.

- مدیران جامعه هدف، بایستی همچنان به تقویت سرمایه انسانی خود با تشویق و القای فرهنگ یادگیری در سازمان، سنجش مستمر سطح شایستگی کارکنان و لحاظ اطلاعات عملکردی آن‌ها به هنگام ارتقا، تهیه برنامه‌های غنی‌سازی و توسعه شغلی برای حفظ و پایداری کارکنان و ارائه آموزش، مشاوره و فرصت‌های سازمانی برای بهبود وضع آتی کارکنان اهتمام داشته باشند.

- در رابطه با فرهنگ نوآورانه، شواهد نشان می‌دهد علی‌رغم دغدغه ذهنی مدیران به تغییر و تحول، تقویت عینی فرهنگ خلاقیت مبتنی بر یادگیری‌مداری در سازمان به منظور خلق نوآوری و افزایش اعتماد به نفس کارکنان در راستای تسهیل توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی مستلزم اهتمام بیشتر است. اختصاص بودجه برای آموزش و اعطای پاداش به ایده‌های خلاقانه و کارآفرینی کارکنان در کنار تشویق آن‌ها به واسطه انجام درست و دقیق وظایف محوله از جمله مواردی است که باید در این حوزه تأکید شود. فرهنگ سازمانی شرکت‌های منتخب کمک‌چندانی به توسعه سرمایه انسانی نمی‌کند و فرصت‌های آموزشی را در راستای نیازهای خاص سازمان ارائه نمی‌دهد. همچنین فرصت‌های آموزشی ارائه شده از طریق برون‌سپاری به دلیل محدودیت‌های مالی، بسیار

محدود و کیفیت پایینی دارند؛ لذا این‌گونه استنباط می‌شود که مدیران ارشد مورد مطالعه، مهارت‌های خود را عمدتاً به واسطه تجربه مستقیم و نه از طریق آموزش کسب کرده‌اند و همین رویه را نیز برای کارکنان خود در پیش گرفته‌اند. لذا تغییر در فرهنگ سازمانی بایستی منجر به رویکردهای متفاوت آموزش و توسعه منابع انسانی شود. در حقیقت، بایستی به سرمایه انسانی به عنوان بخشی از مدیریت دانش نگریسته شود، در حالی که به نظر می‌رسد در شرکت‌های منتخب فرض بر آن است که با توجه به اهمیت اختصاص داده شده به تجارب میدانی و مستقیم، مدیریت دانش ذوب در فعالیت‌های رایج مدیریت منابع انسانی شده است.

- با توجه به نقش مهم شخصیت و نگرش کارکنان در بهبود سرمایه انسانی سازمان توصیه می‌شود در تحقیقات آتی این عوامل به عنوان متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر در مدل مفهومی پژوهش حاضر در نظر گرفته شوند. همچنین آزمون الگوی پیشنهادی تحقیق در سایر جوامع آماری، بر تعمیم نتایج خواهد افزود. علاوه بر این، در راستای تکمیل الگوی تحقیق، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، اثر سایر گونه‌های فرهنگ سازمانی (فرهنگ مأموریتی، فرهنگ تدام رویه و فرهنگ مشارکتی) نیز بر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و سرمایه انسانی بررسی شود.
- پیشنهاد نهایی، توسعه ابزار خودسنجی‌ای برای هدایت مدیران و رهبران سازمان‌ها در مسیری است که آن‌ها بتوانند سازمان خود را با ترویج فرهنگ مناسبی که محرک سرمایه انسانی است، به پیش برانند.

مآخذ

- آقاجانی، طهمورث، عزیزی، غلامرضا، شوقی، بهزاد، رضازاده، آرش، دهقان نجم‌آبادی، عامر (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: شرکت آلومینیوم پارس شهر صنعتی کاوه). مدیریت فرهنگی، سال ۶، شماره ۱۶، ۸۰-۶۵.
- ابراهیمی، روناک، عدلی، فریبا، مهران، گلنار (۱۳۹۴). نقش فرهنگ سازمانی بر دانش‌آفرینی از دیدگاه صاحب‌نظران نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال ۲۱، شماره ۱، ۱۵۷-۱۵۱.

اسماعیلی، محمودرضا، شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با سرمایه فکری و سرمایه روانشناختی با اثر میانجی مدیریت تحول‌گرا. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال ۲۴، شماره ۷۷، ۷۷-۹۷.

الماسی، مصطفی، نعمتی، لیلا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سلامت سازمانی؛ با نقش میانجی‌گری یگانگی فرد-سازمانی. *مدیریت فرهنگی*، سال ۱۱، شماره ۳۲، ۱۱۱-۹۹.

باقری، مهدی، رنجبر، محمدحسین، تب، سمیه (۱۳۹۴). بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد و خودکارآمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان). *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، سال ۹، شماره ۳۱، ۱۶۲-۱۲۷.

بهمنی، اکبر، فوجالی، توحید (۱۳۹۶). رابطه رهبری تحول‌آفرین و بهره‌وری منابع انسانی با در نظر داشتن نقش واسطه‌ای معنویت در محیط کار. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال ۶، شماره ۲۶، ۸۶-۶۳.

تابلی، حمید، فرامرزی، آلمان، مصلحی، مهدی (۱۳۹۴). تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی شهرداری بندرعباس). *مدیریت شهری*، سال ۱۴، شماره ۴۰، ۲۴۸-۲۳۷.

تاجی، زهرا، بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۲، ۱۷۷-۱۵۳.

تقی‌پور، فاطمه (۱۳۹۲). سبک رهبری توانمندساز در صندوق ضمانت صادرات ایران بر اساس مدل باس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: جهاد دانشگاهی.

رشیدی، مصطفی، جلیل‌وند، قاسم (۱۳۹۴). بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی (مورد مطالعه یک سازمان نظامی). *مدیریت توسعه و تحول*، سال ۲۳، شماره ۲۳، ۵۱-۴۱.

سلیم‌زاده، جمال، ویسه، سید مهدی، محمدی، اسفندیار، عابدینی، ابراهیم (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان. *فصلنامه علمی ترویجی فرآیند نو*، سال ۱۱، شماره ۵۳، ۱۱۴-۱۰۲.

سلیمی، مهدی (۱۳۹۲). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی نفت ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

سنجقی، محمدابراهیم، فرهی‌پور زنجانی، برزو، حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال ۹، شماره ۳۲، ۱۱۱-۱۳۶.

شائمی برزکی، علی، محمدی، مهناز (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال ۶، شماره ۱۲، ۱-۲۸.

شاهبندزاده، حمید، بهرامی، پروانه (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی و محرک سرمایه انسانی در نیروی انتظامی. فصلنامه مدیریت/انتظامی، سال ۸، شماره ۲، ۳۴۰-۳۱۹.

شریف‌زاده، فتاح، قربانی‌زاده، وجه‌اله، محمدی، حامد، رکنی لموکی، فرهاد (۱۳۹۴). رابطه رهبری خدمتگزار با اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت گاز استان مازندران). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۶، شماره ۲۴، ۱۰۵-۱۳۶.

شیخ علی زاده، محبوب، تجاری، فرشاد (۱۳۹۲). تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، سال ۵، شماره ۱۷، ۴۳-۵۸.

عابدی جعفری، حسن، آغاز، عسل (۱۳۸۷). رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی، دانش مدیریت. سال ۲۱، شماره ۸۰، ۹۲-۷۷.

عبداللهی، بیژن، صفری، اکرم، صبوری، رضا (۱۳۹۵). سبک رهبری تحول‌گرا و مدیریت سرمایه فکری در پلیس مهاجرت و گذرنامه جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، سال ۱۰، شماره ۳، ۴۸۴-۵۰۴.

قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل، کاتب، مهدی، حیدری‌زاده، زهرا (۱۳۹۴). نقش سرمایه فکری و فرهنگ سازمان یادگیرنده بر ظرفیت یادگیری سازمانی و دانش‌آفرینی کارکنان درمانی بیمارستان امام رضا (ع) مشهد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۲، شماره ۷، ۱-۱۲۵.

قانع نیا، مریم، ارشدی، نسرين، سلطانیان، نسیم، فروهر، محمد (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۲، شماره ۶، ۱۴۱-۱۲۵.

- قره باغی، نسترن، رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۲). بررسی نقش واسط هوش هیجانی مدیران در تأثیر سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد زمینه ای کارکنان. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال ۵، شماره ۱۰، ۴۴-۲۵.
- میرکمالی، سید محمد، نارنجی ثانی، فاطمه، اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا). *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال ۳، شماره ۶، ۱-۲۷.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۰). *طراحی مدل برای سنجش سرمایه انسانی در سازمان ها، شرکت ها و مؤسسات*. تهران: دانشگاه تهران.
- وکیلی، یوسف، شهریار، سلطانعلی (۱۳۹۷). تأثیر سرمایه فکری بر دوسوتوانی سازمانی: نقش تعدیل گر فرهنگ نوآورانه (مورد مطالعه: صنعت برق کشور). *توسعه کارآفرینی*، سال ۱۱، شماره ۲، ۳۸۱-۴۰۰.
- یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید و عالمه، کیخا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال ۲، شماره ۴، ۹۶-۶۴.
- Baron, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2), 30-35.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey: Mahwah.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 1037-1042.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. C., Molina-Manchón, H., & Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: Human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 199-223.

- Colquitt, A. C., Lepine, J. A., & Wesson, M. j. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: Mc Graw-Hill.
- Cooper, A. L., Huscroft, J. R., Overstreet, R. E., & Hazen, B. T. (2016). Knowledge management for logistics service providers: The role of learning culture. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 584-602.
- De Pablos, P. O., & Edvinsson, L. (2014). *Intellectual capital in organizations: Non-financial reports and accounts (Vol. 1)*. Abingdon: Routledge
- Ghinea, V. M., Bratianu, C. (2012). Organization culture modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, (7)2, 257-276.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217-227.
- Gupta, U., Massa, N., & Azzopardi, J. (2016). Culture and intellectual capital: Towards a conceptual framework. *Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 438-453.
- Gupta, U., & Azzopardi, J. (2013). The five Cs of intellectual capital: Two additional dimensions of assessment. In: Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital. *Knowledge Management & Organizational Learning*, 1(2), 182-186.
- Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: How transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 19(2), 98-115.
- Hill, N., & Bartol, K. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159-198.
- Joseph, J. (2015). A values-based approach to transformational leadership in the South Pacific. *Community Development*, 46(1), 2-13.
- Khan, M. S., Sentosa, I., & Salman, F. (2018). Exploring the role of transformational leadership in human capital effectiveness: Empirical evidence from the Malaysian healthcare sector. *Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(2), 191-204.
- Kipley, D., Lewis, A. O., & Jeng, J. L. (2012). Extending Ansoff's strategic diagnosis model: Defining the optimal strategic performance Positioning Matrix. *SAGE Open*, 2(1), 2158244011435135.

- Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': Origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.
- Mention, A. L., & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 286-309.
- Muchtar, Y. C., Qamariah, I. (2014). The influence of transformational leadership style on innovation mediated by organizational culture. *Journal of Management Research*, 6(4), 176. *An International Journal*, 15(6), 496-508.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human resources—strength and weakness in protection of intellectual capital. *Intellectual Capital*, 16(4), 742-762.
- Phillips, J. J. (2005). *Investing in your company's human capital: Strategies to avoid spending too little-or too much*. New York: Amacom Books.
- Pradhan, R., Pradhan, R., Panda, M., Panda, M., Jena, L., & Jena, L. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2012). *Cases in leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730-749.
- Schepers, J., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: Do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 496-508.
- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge management: Organizational culture in Indonesian government human capital management. *Procedia Computer Science*, 72(1), 485-494.
- Tesluk, P. E., Faar, J. L., & Klien, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 21-41.
- Weng, R., Huang, C., Tsai, W., Chang, L., Lee, M., & Lin, S. (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Services Research*, 10(1), 240-249.

- Xiaoming, C., & Junchen, H. (2012). A Literature review on organizational culture and corporate performance. *International Journal of Business administration*, (3)2, 28-37.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.