

## Research Paper



## Influence of Vision-based Leadership on Employees' Creative Behavior Considering the Role of Organizational Inertia and Extra-Role Behaviors of University Employees

Marziyeh Dehghanizadeh <sup>1\*</sup>, Peyman Akbari <sup>2</sup>, Seyed Morteza Hosseini <sup>3</sup>

1. Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Article Info:**

**Received:** 2022/11/14

**Accepted:** 2023/12/08

**PP:** 16

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2023.13816.1355

**Keywords:**

Vision-based Leadership, Employees' Creative Behavior, Extra-Role Behaviors, Organizational inertia.

**Abstract**

**Background and Objective:** The present study was conducted with the aim of investigating impact of vision-based leadership on employees' creative behavior with regard to the role of organizational inertia and extra-role behaviors of employees (knowledge donation behavior and organizational citizenship behavior) in Yazd University of Medical Sciences.

**research methodology:** The method of this study is practical in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of present study included the headquarters staff of Yazd University of Medical Sciences (310 people), that sample size 172 people were selected through available sampling. The tool for collecting field data in this research was standard questionnaires, that the validity and reliability of measurement tool was confirmed and analysis method used in this research was the structural equation modeling technique.

**Findings:** The findings of research showed that, vision-based leadership has a significant impact on organizational citizenship behavior. also, organizational inertia and organizational citizenship behavior play a mediating role in relationship between vision-based leadership and employees' creative behavior. also, knowledge donation behaviors have a moderating role in impact of organizational inertia on employees' creative behavior.

**Conclusion:** The results of present research showed that vision-based leadership can find many innovative techniques to deal with organizational stagnation by anticipating threats and opportunities in future, and when it transfers its vision, knowledge, and ideas to its employees, and also, employees share their knowledge, it will foster creativity of employees and reduce organizational inertia, and also, vision-based leadership reduces inertia and increases employees' creative behavior by creating organizational citizen behavior in employees.

**Citation:** Dehghanizadeh M., Akbari P., Hosseini S. M. (2024). Influence of Vision-based Leadership on Employees' Creative Behavior Considering the Role of Organizational Inertia and Extra-Role Behaviors of University Employees. *Journal of Applied Educational Leadership*. 4(4), 17-32. Persian

[\[http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13816.1355\]](http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13816.1355)

\***Corresponding author:** Marziyeh Dehghanizadeh

**Address:** Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Tell:** 09131561948

**Email:** mdehghanizade@pnu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Considering the dynamics of the environment in this century, service organizations, including educational organizations, need the creative behavior of employees (Wu et al., 2023), and the creative behavior of employees is very valuable because it contributes to the survival and productivity of organizations, and when People show creative behavior in their workplace, their ideas can be useful to improve the organization's products or services (Wilder et al., 2014; Alikaj et al., 2021) and because human resources are one of the resources are that cannot be imitated by competitors and are considered the main capital of the organization (Dehghanizadeh & Babaizadeh, 2023) and are one of the most important ways to maintain the sustainable competitive advantage of the organization (Dehghanizadeh & Faraji, 2023). Therefore, motivated, committed and creative human resources cause organizations are differentiated and organizations need employees who have the ability to provide new and creative solutions to problems. Researches have shown that the factors of vision-based leadership style, employees' knowledge donation behaviors, and organizational citizenship behavior affect employees' creative behavior. Research has also shown that organizational inertia reduces the creative behavior of employees. Therefore, the current research has addressed the issue of whether it is possible for vision-based leadership to reduce the negative impact of organizational inertia on the creative behavior of Yazd University of Medical Sciences employees? And is vision-based leadership and creative behavior of employees mediated by the concept of organizational citizenship behavior of employees of Yazd University of Medical Sciences? Also, do knowledge donation behaviors of employees and managers of Yazd University of Medical Sciences strengthen the impact of vision-based leadership on organizational inertia and the impact of organizational inertia on the creative behavior of employees of Yazd University of Medical Sciences or not?

### Methodology:

The method of this study is practical in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of present study included the headquarters staff of Yazd University of Medical Sciences (310 people), that sample size 172 people were selected through available sampling. The tool for collecting field data in this research was standard questionnaires, that the validity and reliability of measurement tool was confirmed. To answer the data, five closed-ended questionnaires were used, the description of each of which is given below: **Vision-based Leadership Questionnaire:** This questionnaire from the study of Elbaz & Haddoud (2017) includes 5 items and was graded based on a five-point Likert scale from completely disagree (score 1) to completely agree (score 5). In the current study, Cronbach's alpha for this variable was 0.890, and its composite reliability was 0.919.

**Employees' Creative Behavior Questionnaire:** This questionnaire is from the study of Darvishmotevali et al. (2020) was graded with 5 items and based on a five-point Likert scale from completely disagree (score 1) to completely agree (score 5). In the present study, Cronbach's alpha for this variable was 0.869 and its composite reliability was 0.905.

**Organizational inertia Questionnaire:** This questionnaire is from the study of Liang et al. (2017) was graded with 5 items and based on a five-point Likert scale from completely disagree (score 1) to completely agree (score 5). In the present study, Cronbach's alpha for this variable was 0.915 and its composite reliability was 0.937.

**knowledge donation behaviors Questionnaire:** This questionnaire from the study of Van Den Hooff & De Ridder (2004) was graded with 4 items and based on a five-point Likert scale from completely disagree (score 1) to completely agree (score 5). In the present study, Cronbach's alpha for this variable was 0.819 and its composite reliability was 0.880.

**Organizational citizenship behavior Questionnaire:** This questionnaire is from the study of Organ et al. (1988) with 11 items and based on a five-point Likert scale ranging from completely disagree (score 1) to completely agree (score 5). In the present study, Cronbach's alpha for this variable was 0.941 and its composite reliability was 0.949. analysis method used in this research was the structural equation modeling technique to with Smart-PLS3 software.

### Results:

The findings of research showed that, vision-based leadership has a significant impact on organizational citizenship behavior. also, organizational inertia and organizational citizenship behavior play a mediating role in relationship between vision-based leadership and employees' creative behavior. also, knowledge donation behaviors have a moderating role in impact of organizational inertia on employees' creative behavior.

### Discussion and conclusion:

The results of present research showed that vision-based leadership can find many innovative techniques to deal with organizational stagnation by anticipating threats and opportunities in future, and when it transfers its vision, knowledge, and ideas to its employees, and also, employees share their knowledge, it will foster creativity of

employees and reduce organizational inertia, and also, vision-based leadership reduces inertia and increases employees' creative behavior by creating organizational citizen behavior in employees.

**Reference:**

- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869. [\[https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5\]](https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5)
- Dehghanizadeh, M. & Babaizadeh, M. (2023). Designing the Model Of Compassion in the Work Environment (Case Study: Gas Company of Yazd Province). *Human resource management research*, 14(4), 235-282. Persian [Dor: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.7.4.]
- Dehghanizadeh, M., & Faraji, M. J. (2023). The Influence Model Entrepreneurial Orientation and Market on the Performance of Pegah-e Fars Company with Role of Ambidexterity of Innovation, Absorptive Capacity and Human Capital. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(2), 1-28. Persian [Doi: 10.22034/qjimdo.2023.383572.1563]
- Wilder, K. M., Collier, J. E., & Barnes, D. C. (2014). Tailoring to customers' needs: Understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees. *Journal of Service Research*, 17(4), 446-459. [\[https://doi.org/10.1177/1094670514530043\]](https://doi.org/10.1177/1094670514530043)
- Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187. [\[https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.015\]](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.015)



## اثرگذاری رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان با توجه به نقش اینرسی سازمانی و رفتارهای فرانقشی کارکنان دانشگاه

مرضیه دهقانی‌زاده<sup>۱</sup> ID\*، پیمان اکبری<sup>۲</sup> ID، سید مرتضی حسینی<sup>۳</sup> ID

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی اثرگذاری رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان با توجه به نقش اینرسی سازمانی و رفتارهای فرانقشی کارکنان (رفتار اهدای دانش و رفتار شهروندی سازمانی) در دانشگاه علوم پزشکی یزد انجام شد.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد و جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد (۳۱۰ نفر) بود که حجم نمونه ۱۷۲ نفر از طریق نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات میدانی در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد بود که روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری تایید شد و روش تحلیل مورد استفاده در این پژوهش، تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری بود.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معناداری دارد. همچنین، اینرسی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در رابطه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز و رفتار خلاقانه کارکنان نقش میانجی دارند. همچنین، رفتارهای اهدای دانش در تاثیر اینرسی سازمانی بر رفتار خلاقانه کارکنان نقش تعدیل‌گر دارد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش حاضر نشان داد، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز می‌تواند با پیش‌بینی تهدیدها و فرصت‌ها در آینده، تکنیک‌های ابتکاری متعددی برای مقابله با رکود سازمانی پیدا کند و زمانی که چشم‌انداز، دانش و ایده‌های خود را به کارکنان خود منتقل کند و همچنین کارکنان نیز دانش خود را به اشتراک بگذارند، باعث پرورش خلاقیت کارکنان و کاهش اینرسی سازمان خواهد شد و همچنین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان، باعث کاهش اینرسی و افزایش رفتار خلاقانه در کارکنان می‌شود.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۰

شماره صفحات: ۱۶

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2023.13  
816.1355

### واژه‌های کلیدی:

رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، رفتار خلاقانه کارکنان، رفتار فرانقشی، اینرسی سازمانی.

**استناد:** دهقانی‌زاده، مرضیه؛ اکبری، پیمان؛ و حسینی، سید مرتضی. (۱۴۰۲). اثرگذاری رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان با توجه به نقش اینرسی سازمانی و رفتارهای فرانقشی کارکنان دانشگاه. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۳۲-۱۷.

\*نویسنده مسئول: مرضیه دهقانی‌زاده

نشانی: گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۳۱۵۶۱۹۴۸

پست الکترونیکی: mdehghanizade@pnu.ac.ir

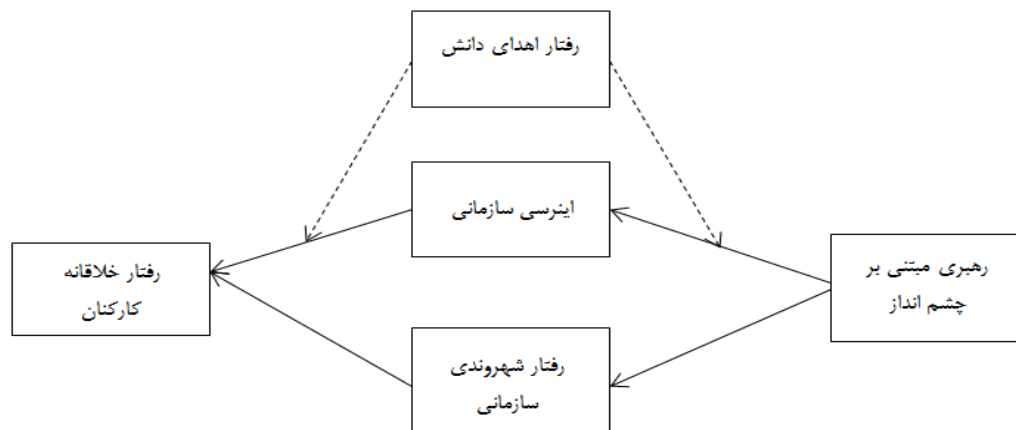
## مقدمه

با توجه به پویایی‌های محیط در قرن حاضر، سازمان‌های خدماتی از جمله سازمان‌های آموزشی نیاز به رفتار خلاقانه کارکنان دارند (Wu et al., 2023) و رفتار خلاقانه کارکنان به دلیل اینکه به بقا و بهره‌وری سازمان‌ها کمک می‌کند، بسیار ارزشمند می‌باشد و هنگامی که افراد در محل کار خود، رفتار خلاقانه‌ای از خود نشان می‌دهند، ایده‌های آن‌ها، می‌تواند جهت بهبود محصولات یا خدمات سازمان مفید باشد (Wilder et al., 2014 Alikaj et al., 2021)؛ و به دلیل اینکه، منابع انسانی، جزء منابعی هستند که قابل تقلید توسط رقبا نبوده و سرمایه‌ی اصلی سازمان محسوب شده (Dehghanizadeh & Babaizadeh, 2023) و به عنوان یکی از مهمترین راه‌های حفظ مزیت رقابتی پایدار سازمان هستند (Dehghanizadeh & Faraji, 2023) لذا، منابع انسانی باانگیزه، متعهد و خلاق باعث متمایز شدن سازمان‌ها می‌شوند و سازمان‌ها به کارکنانی که توانایی ارائه راه‌حل‌های تازه و خلاقانه برای مسائل داشته باشند، نیازمندند. در واقع سازمان‌ها به منظور اینکه بتوانند خود را با تحولات امروزی وفق داده و قدرت پاسخگویی خود به نیازهای جامعه را افزایش دهند باید دارای کارکنانی خلاق باشند (Azimpour & Jalileans, 2019). خلاقیت کارکنان به توانایی ایجاد ایده‌های بدیع و مناسب در یک محیط خاص اشاره دارد (Gong et al., 2023)، بر اساس آزمون تفکر واگرا (Guilford (1968)، خلاقیت به عنوان ترکیبی از مفاهیم انعطاف‌پذیری، اصالت و تفکر بدیع و جدید تعریف شده است، که تولید ایده‌ها در زمینه حل مسئله با پایان باز را تسهیل می‌کند (Cancer et al., 2023) و منجر به اکتشافات علمی و پیشرفت بشر می‌شود (DeHaan, 2009) و به عنوان گامی حیاتی در جهت ایجاد نوآوری ثابت برای سازمان‌ها عمل می‌کند (Emami et al., 2023)، بنابراین سازمان‌ها برای تولید ایده‌های جدید و ارزشمند به عنوان یک ورودی حیاتی برای نوآوری در جهت مقابله با چالش‌ها (Liu et al., 2020) و حفظ بقا و شکوفایی خود باید بر خلاقیت کارکنان خود تکیه کنند (Wang et al., 2021). بدون شک ذهن تک‌تک افراد سازمانی و ویژگی‌های متمایز هر کدام از آن‌ها، منابع اصلی هر ایده خلاقانه است. با این وجود، پژوهشگران به دنبال درک اشتراک دانش در زمینه‌های سازمانی برای شناسایی چندین عنصر زمینه‌ای هستند که می‌تواند خلاقیت کارکنان را تسهیل یا مهار کنند (Lim, 2021)، لذا پژوهش‌های پیشین به بررسی و اهمیت عوامل زمینه‌ای که در توسعه خلاقیت نیروی انسانی نقش دارند مانند مبادله عضو- تیم (Hirst et al., 2011)؛ مبادله رهبر-عضو (Liu et al., 2020)؛ رهبری تحول‌آفرین (Juyumaya & Torres, 2021)، عمق و عرض دانش (Mannucci & Yong, 2018) و انتظارات سرپرست (Tierney & Farmer, 2004) پرداخته‌اند و کمتر به بررسی موضوع رکود سازمانی و عناصری که ممکن است تأثیر مخرب بر خلاقیت کارکنان داشته باشند، پرداخته شده است. یکی از این عوامل، اینرسی سازمانی است. امروزه در محیط بی‌ثبات، سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه هستند و باید با عوامل محیطی سازگاری نمایند (Kral & Kralova, 2016) و اگر سازمانی در برابر تغییر و تحولات محیطی بی‌توجه باشد و مقاومت کند، آن سازمان دچار اینرسی سازمانی است (Ebrahimi, 2015) و اگر این پدیده در طول زمان رشد کند، ممکن است در رویه‌ها، روال‌ها، منابع و فرهنگ محل کار تثبیت شود (König et al., 2021) و هنگامی که اینرسی سازمانی به تدریج در سازمان تعبیه شود، سازمان در مقابل تغییرات، مقاومت نشان می‌دهد و سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند می‌شود و اینرسی سازمانی مهمترین عاملی است که مانع شناسایی تهدیدات محیطی؛ نوآوری؛ و استفاده از تکنولوژی‌های جدید به شمار می‌رود (Lotfi zangeneh darvish et al., 2022) و توانایی کارکنان را برای ایجاد ایده‌های نوآورانه کاهش می‌دهد. البته در این جا نقش اساسی رهبری در محیط کار بسیار موثر است. پژوهش‌های قبلی، نشان داده‌اند که غلبه بر اینرسی سازمانی عمدتاً با ادراک تهدید و فرصت مرتبط است (König et al., 2021) و از آن جایی که، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز می‌تواند با پیش‌بینی محیط آینده، تهدیدها و فرصت‌های محیطی بالقوه را نظارت و شناسایی کند (Mascareño et al., 2020)، و تکنیک‌های ابتکاری متعددی برای مقابله با رکود سازمانی پیدا کند و با توجه به این که کارکنان، بیشتر مستعد نادیده گرفتن نیاز سازمان به تحول برای دستیابی به اهداف نوآورانه هستند (Van Knippenberg & Hirst, 2020)، لذا، تنها رهبری مبتنی بر چشم‌انداز است که به عنوان تصویر آینده توصیف می‌شود و می‌تواند کارکنان را به تحقق بخشیدن آینده خاص متقاعد نماید (Van Knippenberg & Stam, 2014) و زمانی که این سبک رهبری چشم‌انداز، دانش و ایده‌های خود را به کارکنان خود اهدا می‌کند، در پرورش خلاقیت کارکنان و کاهش اینرسی سازمان بیشترین تأثیر را خواهد داشت (AlKayid et al., 2023)؛ لذا، از جمله عامل زمینه‌ای دیگری که می‌تواند بر خلاقیت کارکنان موثر باشد، رفتارهای اهدای دانش می‌باشد. رفتارهای اهدای

دانش یعنی تمایل به مشارکت دادن افراد و انتقال دانش به آنها است (AlKayid et al., 2023). فرآیند اهدای دانش مستلزم آن است که کارکنان دانش خود را با همکاران خود در میان بگذارند. بنابراین، اهدای دانش با انتشار تاکتیکی و صریح دانش به سایر نیروهای کار مرتبط است (Matić et al., 2017) و رفتارهای اهدای دانش، باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود، البته به اجرا در آوردن رفتارهای اهدای دانش در سازمان‌ها امری دشوار بوده و نیاز به پشتیبانی دارد (Philsoophian & Akhavan, 2017). یکی از ابعاد مهم پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و اهدای دانش، سبک رهبری حاکم بر سازمان است. در سازمان‌هایی که رهبری مبتنی بر چشم‌انداز جاری باشد، انتظار می‌رود که رفتارهای اهدای دانش میان کارکنان، بیشتر رواج یابد و این مسئله زمینه ارتقاء خلاقیت و نوآوری در سازمان را بهبود می‌بخشد. لذا پیش‌بینی می‌شود، رفتار اهدای دانش کارکنان به عنوان نقش تعدیل‌کننده در روابط سازمانی عمل کند و به دلیل اینکه برای سازمان‌ها مهم است که از یک تهدید فوری آگاه باشند و به آن پاسخ دهند، لذا اگر یک سازمان، تهدیدی برای بقای خود تشخیص دهد، همه مدیران باید از طریق انجام چندین تغییر در روال کاری با اهدای دانش، سطوح اینرسی را کاهش دهند (Luu, 2021). علاوه بر این، خلاقیت کارکنان با هوشیاری آن‌ها از اهدای دانش مرتبط است (Kim & Lee, 2013). طبق پژوهش‌های تجربی قبلی، خلاقیت کارکنان بر یادگیری مهارت‌ها و اطلاعات جدید متکی است (Thuan & Thanh, 2020) و درجه بالاتری از اعتماد در ارائه و اهدای دانش، منجر به امکانات بیشتری برای افزایش تجربه و دانش از طریق شبیه‌سازی ایده‌های خلاقانه مختلف می‌شود که خلاقیت را بهبود می‌بخشد (Hao et al., 2019). همچنین، مشخص شده که سبک رهبری به ویژه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان می‌شود (Dhammika, 2014). رفتارهای رهبری مبتنی بر چشم‌انداز مانند توانمندسازی؛ ایجاد تصویری از آینده؛ ریسک‌پذیری؛ حمایت از یک محرک فکری (Kirkpatrick, 2004)، منجر به رفتارهای اختیاری مانند رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان خواهد شد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری خارج از نقش یا فرانقشی است (Jacqueline et al., 2004) که تأثیرات مثبت بر سازمان و اعضای آن به دنبال دارد (Poncheri, 2006). کارکنان دارای رفتار شهروندی سازمانی دارای عملکرد سطح بالا بوده و فراتر از وظایف و الزامات رسمی شغل‌شان عمل می‌کنند (Jahanipour & Rahimi, 2021). لذا، امروزه در محیط‌های کاری پویا، که اکثر کارها در تیم‌های کاری انجام می‌شود، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که درگیر رفتارهای شهروندی سازمانی شوند و به همکاران خود کمک نمایند و در برابر تعارضات به خوبی مدارا کنند (Jalil Nejjad noviq & Ghalavandi, 2022)، لذا کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها تقویت شود، انتظار می‌رود خلاقیت در رفتارهای شغلی آن‌ها افزایش یابد (Jahanipour & Rahimi, 2021). اهمیت خلاقیت سازمانی در تأثیر شگرفی است که بر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها دارد، بنابراین با توجه به این که رفتار شهروندی سازمانی در بهبود خلاقیت کارکنان و در نهایت مزیت رقابتی سازمان، نقش بسزایی دارد (Jahanipour & Rahimi, 2021)، لذا رهبران باید به دنبال رفع موانع و فراهم کردن بستری مناسب برای استقرار مفاهیم فوق باشند. از لحاظ نظری، رهبری به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده اصلی نوآوری شناخته می‌شود. با این حال، ادبیات اخیر بر سبک رهبری مبتنی بر چشم‌انداز به عنوان محرک اصلی خلاقیت و نوآوری در سطوح فردی و تیمی تمرکز دارد (Van der Voet & Steijn, 2021). رهبران مبتنی بر چشم‌انداز به پیروان خود الهام می‌بخشند و به آنها انگیزه می‌دهند تا استانداردهای عضویت خود را برآورده کنند و بر روی یک هدف مشترک متمرکز بمانند (Shafique et al., 2020) و در این صورت با وجود سبک رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، علاوه بر اینکه رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان افزایش می‌یابد، رفتارهای خلاقانه نیز در کارکنان برجسته می‌شود. بنابراین، با اقتباس از نظریه مبادله رهبر-عضو؛ نظریه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز؛ نظریه اینرسی سازمانی و نظریه رفتارهای فرانقش، هدف پژوهش حاضر، شناسایی رفتارهای اهدای دانش به عنوان تعدیل‌کننده در روابط بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، اینرسی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار خلاقانه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد است و به دلیل اهمیت دانشگاه در توسعه‌ی پایدار کشورها و اینکه، دانشگاه رکنی اثرگذار در فرآیند توسعه، مدیریت جامعه، روابط بین الملل، اقتصاد و اشتغال است، لذا نحوه‌ی رفتار و عملکرد کارکنان در دانشگاه که متولی تربیت و پرورش انسان‌ها هستند، بسیار مهم بوده و رفتارهای خلاقانه و ایده‌های بدیع آن‌ها می‌تواند در ارائه خدمات با کیفیت و مطلوب به دانشجویان بسیار تأثیرگذار باشد و دانشگاه نسل سوم که اخیراً در جوامع توسعه یافته، مطرح شده است، دانشگاهی است که مبتنی بر کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری کارکنان آن بوده و نیاز هست که دانشگاه‌های کشور ما نیز به این سمت حرکت نمایند، لذا انجام این پژوهش ضرورت داشته و به توسعه ادبیات موجود کمک می‌کند و با مرور ادبیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱



توسعه داده شد و با تحلیل شکاف نظری و اینکه تاکنون پژوهشی در داخل و خارج از کشور به طور همزمان اثر متغیرهای اینرسی سازمانی و رفتار شهروند سازمانی را در رابطه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز و رفتار خلاقانه کارکنان بررسی نکرده‌اند، بنابراین انجام این پژوهش در دانشگاه علوم پزشکی یزد که سازمانی آموزشی بوده و نوع سبک رهبری می‌تواند بر رفتار خلاقانه کارکنان بسیار تاثیرگذار باشد، ضرورت دارد؛ لذا، این پژوهش به این موضوع پرداخته است که آیا ممکن است، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز تاثیر منفی اینرسی سازمانی بر رفتار خلاقانه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد را کاهش دهد؟ و آیا رهبری مبتنی بر چشم‌انداز و رفتار خلاقانه کارکنان توسط مفهوم رفتار شهروند سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد وساطت می‌شود؟ و همچنین آیا رفتارهای اهدای دانش کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد، تاثیر رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر اینرسی سازمانی و تاثیر اینرسی سازمانی بر رفتار خلاقانه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد را تقویت می‌کند یا خیر؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این که، پژوهش حاضر به دنبال بررسی اثرگذاری رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان با توجه به نقش اینرسی سازمانی و رفتارهای فرانقشی کارکنان (رفتار اهدای دانش و رفتار شهروندی سازمانی) در دانشگاه علوم پزشکی یزد بود، لذا از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوهی گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد بود که از بین ۳۱۰ نفر، طبق فرمول کوکران، ۱۷۲ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شدند، البته در این پژوهش، روش به دست آوردن تعداد حجم نمونه در نرم‌افزار PLS که از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده می‌نماید، نیز بررسی شد؛ روش آن بدین گونه است که عدد ده در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است، ضرب می‌شود (Davari & Rezazadeh: 2014)، قابل ذکر است که در پژوهش حاضر، بیشترین شاخص، مربوط به متغیر رفتار شهروند سازمانی است که یازده گویه دارد و ده برابر آن، عدد ۱۱۰ می‌شود، لذا حجم نمونه برای مدل پژوهش کفایت می‌کند. در این پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد برای گردآوری اطلاعات استفاده شد.

**پرسشنامه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز:** این پرسشنامه از مطالعه Elbaz & Haddoud (2017) شامل ۵ گویه و بر اساس طیف لیکرت پنج درجه از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) درجه‌بندی شد. در پژوهش حاضر، میزان آلفای کرونباخ برای این متغیر ۰/۸۹۰ و میزان پایایی ترکیبی آن ۰/۹۱۹ و روایی همگرایی آن ۰/۶۹۵ بدست آمد. در این سنجش، مقدار قدرمطلق آماره آزمون معناداری گویه‌ها از ۱/۹۶ بزرگتر و بار عاملی آن‌ها از ۰/۴ بالاتر بود که نشان دهنده آن است که سازه‌ها از روایی عاملی خوبی برخوردار هستند.

**پرسشنامه استاندارد اینرسی سازمانی:** این پرسشنامه از مطالعه Liang et al. (2017) با ۵ گویه و بر اساس طیف لیکرت پنج درجه از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) درجه‌بندی شد. در پژوهش حاضر، میزان آلفای کرونباخ برای این متغیر ۰/۹۱۵ و میزان پایایی ترکیبی آن ۰/۹۳۷ و روایی همگرایی آن ۰/۷۴۷ بدست آمد. در این سنجش، مقدار قدرمطلق آماره آزمون معناداری گویه‌ها از ۱/۹۶ بزرگتر و بار عاملی آن‌ها از ۰/۴ بالاتر بود که نشان دهنده آن است که سازه‌ها از روایی عاملی خوبی برخوردار هستند.

**پرسشنامه استاندارد رفتار شهروند سازمانی:** این پرسشنامه از مطالعه (Organ et al. (1988) با ۱۱ گویه و بر اساس طیف لیکرت پنج درجه از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) درجه‌بندی شد. در پژوهش حاضر، میزان آلفای کرونباخ برای این متغیر ۰/۹۴۱ و میزان پایایی ترکیبی آن ۰/۹۴۹ و روایی همگرایی آن ۰/۶۳۰ بدست آمد. در این سنجش، مقدار قدرمطلق آماره آزمون معناداری گویه‌ها از ۱/۹۶ بزرگتر و بار عاملی آن‌ها از ۰/۴ بالاتر بود که نشان دهنده آن است که سازه‌ها از روایی عاملی خوبی برخوردار هستند.

**پرسشنامه استاندارد رفتار خلاقانه کارکنان:** این پرسشنامه از مطالعه (Darvishmotevali et al. (2020) با ۵ گویه و بر اساس طیف لیکرت پنج درجه از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) درجه‌بندی شد. در پژوهش حاضر، میزان آلفای کرونباخ برای این متغیر ۰/۸۶۹ و میزان پایایی ترکیبی آن ۰/۹۰۵ و روایی همگرایی آن ۰/۶۵۸ بدست آمد. در این سنجش، مقدار قدرمطلق آماره آزمون معناداری گویه‌ها از ۱/۹۶ بزرگتر و بار عاملی آن‌ها از ۰/۴ بالاتر بود که نشان دهنده آن است که سازه‌ها از روایی عاملی خوبی برخوردار هستند.

**پرسشنامه استاندارد رفتارهای اهدای دانش:** این پرسشنامه از مطالعه (Van Den Hooff & De Ridder (2004) با ۴ گویه و بر اساس طیف لیکرت پنج درجه از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) درجه‌بندی شد. در پژوهش حاضر، میزان آلفای کرونباخ برای این متغیر ۰/۸۱۹ و میزان پایایی ترکیبی آن ۰/۸۸۰ و روایی همگرایی آن ۰/۶۴۸ بدست آمد. در این سنجش، مقدار قدرمطلق آماره آزمون معناداری گویه‌ها از ۱/۹۶ بزرگتر و بار عاملی آن‌ها از ۰/۴ بالاتر بود که نشان دهنده آن است که سازه‌ها از روایی عاملی خوبی برخوردار هستند.

در این پژوهش جهت سنجیدن روایی ابزار اندازه‌گیری از شاخص‌های بارعاملی، روایی همگرا و واگرا استفاده شد. پایایی ابزارها نیز به دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش کلیه مقادیر پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ، بالای ۰/۷ می‌باشد و در نتیجه پایایی ابزار پژوهش تأیید شد و تمامی مقادیر میانگین واریانس‌های استخراجی از مقدار ۰/۵ بالاتر هستند، در نتیجه روایی همگرا تأیید می‌گردد.

جدول ۱. ماتریس فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرا

رفتار شهروند سازمانی	رفتارهای اهدای دانش	رفتار خلاقانه کارکنان	رهبری مبتنی بر چشم‌انداز	اینرسی سازمانی
۰/۷۹۴	۰/۸۰۳	۰/۷۷۸	۰/۷۵۶	-۰/۷۸۷
۰/۸۰۵	۰/۸۰۴	۰/۷۱۸	۰/۷۹۶	-۰/۷۵۹
۰/۸۱۱	۰/۸۱۱	۰/۷۶۷	۰/۷۶۷	-۰/۷۶۷
۰/۸۳۳	۰/۸۳۳	۰/۸۳۳	۰/۸۳۳	-۰/۶۴۰
۰/۸۶۴	۰/۸۶۴	۰/۸۶۴	۰/۸۶۴	-۰/۸۶۴

در جدول ۱ ملاحظه می‌شود که شرط روایی واگرا نیز تأیید گردید. در شاخص بار عاملی نیز، باید بار عاملی سؤالات به دست آمده، بیشتر از ۰/۴ باشد، همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، نتایج بار عاملی برای گویه‌های پژوهش مناسب می‌باشد.

در این پژوهش برای بررسی روابط موجود بین متغیرهای پژوهش که در مدل مفهومی ارائه شد، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart-PLS3 استفاده شده است. لذا در ادامه ابتدا به بررسی برازش مدل و سپس آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.



### یافته‌ها

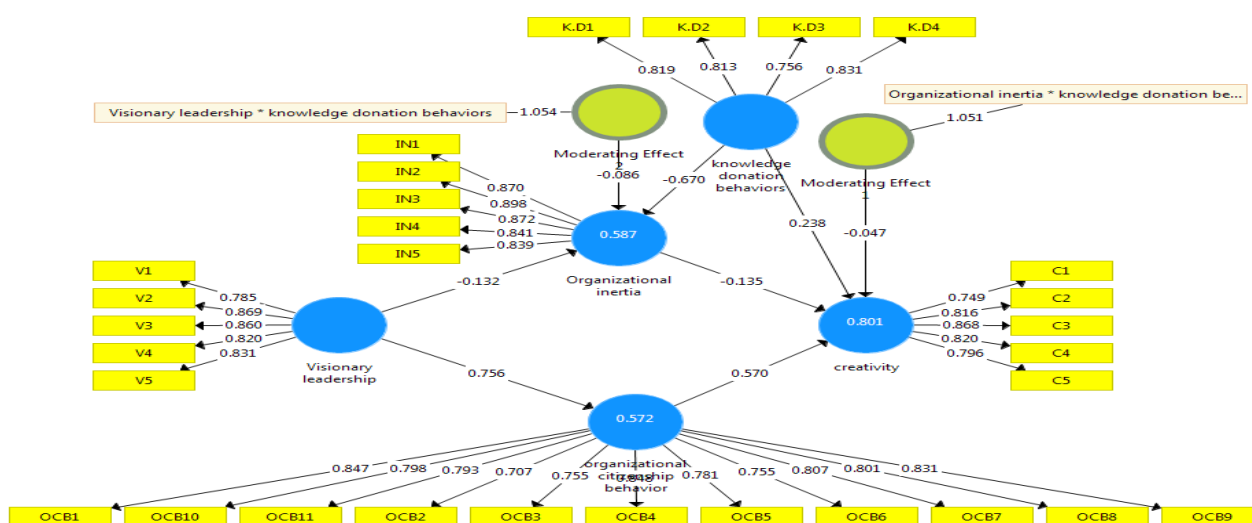
به منظور برازش مدل توسعه داده شده از معیار  $R^2$ ؛ ضرایب معناداری  $t$  و برازش مدل کلی استفاده شد، همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضریب تعیین برای متغیرهای درون‌زا مناسب می‌باشد و ضرایب معناداری  $t$  نیز در شکل ۳ مناسب می‌باشند. به منظور ارزیابی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار نیکویی برازش (GOF) بر اساس فرمول زیر استفاده شد.

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

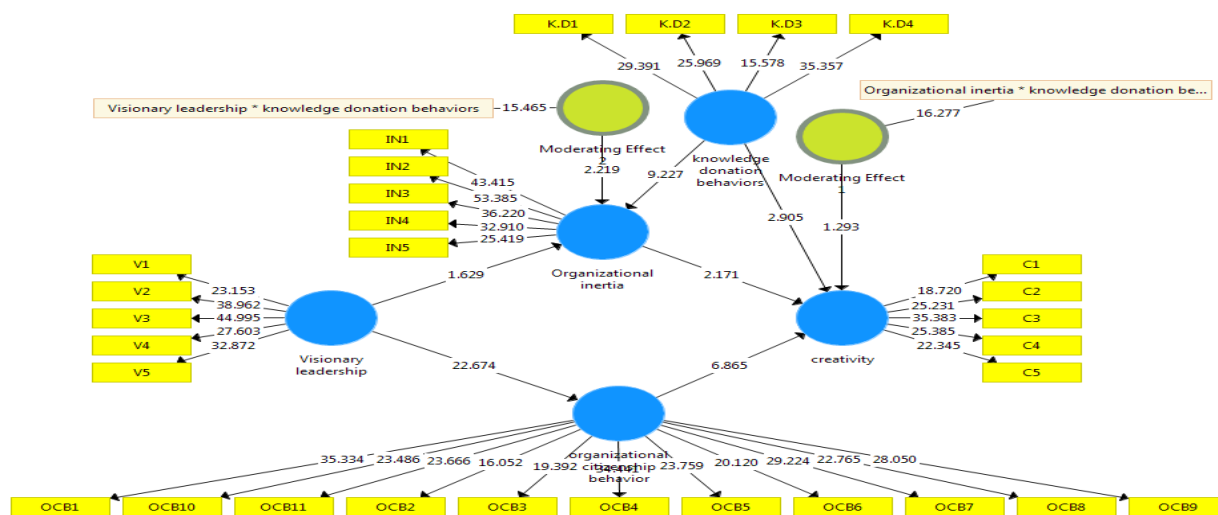
جدول ۲. معیار نیکویی برازش مدل پژوهش

متغیرها	اینرسی سازمانی	رهبری مبتنی بر چشم‌انداز	رفتار خلاقانه کارکنان	رفتارهای اهدای دانش	رفتار شهروندی سازمانی
معیار $R^2$	۰/۵۸۷	-	۰/۸۰۱	-	۰/۵۷۲
مقادیر اشتراکی	۰/۵۸۲	۰/۵۱۷	۰/۴۶۹	۰/۴۰۳	۰/۵۲۲
GOF			۰/۵۷۰		

چنانکه در جدول ۲ قابل مشاهده است، مقدار برازش کلی مدل بالاتر از ۰/۳۶ است و این عدد، حاکی از برازندگی قوی مدل است (Davari & Rezazadeh, 2014).



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۳. ضرایب معناداری مدل پژوهش

همان طور که اشاره شد، جهت آزمون فرضیه‌های این پژوهش، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بر این اساس، نتایج حاصل در دو حالت استاندارد و معناداری در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است و در جدول ۳ نتایج آزمون فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیات

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	مقدار t	نوع رابطه	نتیجه
رابطه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با اینرسی سازمانی	-۰/۱۳۲	۱/۶۲۹	غیر معنادار	عدم تایید
رابطه اینرسی سازمانی با رفتار خلاقانه کارکنان	-۰/۱۳۵	۲/۱۷۱	معنادار و معکوس	تایید
رابطه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با رفتار خلاقانه کارکنان با نقش میانجی اینرسی سازمانی	-۰/۱۱۸	۱/۹۹۵	معنادار و معکوس	تایید
رابطه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با رفتار شهروند سازمانی	۰/۷۵۶	۲۲/۶۷۴	معنادار و مستقیم	تایید
رابطه رفتار شهروند سازمانی با رفتار خلاقانه کارکنان	۰/۵۷۰	۶/۸۶۵	معنادار و مستقیم	تایید
رابطه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با رفتار خلاقانه کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی	۰/۴۳۱	۶/۲۶۷	معنادار و مستقیم	تایید
رابطه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با اینرسی سازمانی با نقش تعدیل‌گر رفتارهای اهدای دانش	-۰/۰۴۷	۱/۲۹۳	غیر معنادار	عدم تایید
رابطه اینرسی سازمانی با رفتار خلاقانه کارکنان با نقش تعدیل‌گر رفتارهای اهدای دانش	-۰/۰۸۶	۲/۲۱۹	معنادار و معکوس	تایید

با توجه به نتایج جدول ۳، عدد معناداری برای تمام فرضیه‌ها به جزء فرضیات یک و هفت بالاتر از ۱/۹۶ است، بنابراین تمام فرضیه‌ها به جزء فرضیه‌های یک و هفت تایید شدند.

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف بررسی اثرگذاری رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان با توجه به نقش اینرسی سازمانی و رفتارهای فرانقشی کارکنان (رفتار اهدای دانش و رفتار شهروندی سازمانی) در دانشگاه علوم پزشکی یزد انجام گرفت. پژوهش حاضر، سعی داشت، نشان دهد که رهبری مبتنی بر چشم‌انداز می‌تواند با پیش‌بینی تهدیدها و فرصت‌ها در آینده، تکنیک‌های ابتکاری متعددی برای مقابله با رکود سازمانی پیدا کند و زمانی که چشم‌انداز، دانش و ایده‌های خود را به کارکنان خود منتقل کند و همچنین کارکنان نیز دانش خود را به اشتراک بگذارند، باعث پرورش خلاقیت کارکنان و کاهش اینرسی سازمان خواهد شد و همچنین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان، اینرسی سازمان را کاهش داده و رفتار خلاقانه کارکنان را افزایش می‌دهد. یافته‌های پژوهش درخصوص فرضیه اول در این پژوهش نشان داد که رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر اینرسی سازمانی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد تاثیر منفی و معنادار ندارد و فرضیه اول پژوهش رد شد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌گردد که به طور کلی، اینرسی سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات در مجموعه علوم پزشکی یزد وابستگی کمتری به سبک رهبری مدیران دارد، با این حال، نتایج پژوهش‌های دیگر بر خلاف یافته فوق می‌باشد؛ (Mishra & Mishra, 2017) و همچنین (Van Knippenberg & Hirst, 2020) در مطالعات خود نشان دادند که رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با اینرسی سازمانی رابطه منفی دارد؛ البته این فرضیه به صورت میانجی تایید شد و رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، توانست اینرسی سازمانی را کاهش دهد و باعث افزایش رفتار خلاقانه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد شود. نتیجه آزمون فرضیه دوم در این پژوهش نشان داد که اینرسی سازمانی بر رفتار خلاقانه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد، تاثیر منفی و معنادار دارد و فرضیه دوم پژوهش تأیید شد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌شود، هرچه اینرسی سازمانی بالاتر باشد، این مسئله می‌تواند رفتار خلاقانه کارکنان را کاهش دهد و به دلیل اینکه، خلاقیت همراه با اجرای تغییرات است که باعث مختل شدن وضعیت موجود می‌شود و این مغایر با اینرسی سازمانی می‌باشد و اینرسی سازمانی ممکن است مانع اصلی نوآوری باشد. نتایج این فرضیه هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های (Bertels et al., 2020)؛ و (Klammer et al., 2019) می‌باشد. فرضیه سوم در این پژوهش نشان داد که اینرسی سازمانی در تاثیر رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد، نقش میانجی دارد و فرضیه سوم پژوهش تایید شد. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه، اینگونه استنباط می‌گردد که با ورود متغیر رفتار خلاقانه این ارتباط معنی‌دار شد. نتیجه آزمون فرضیه چهارم در این پژوهش، نشان داد که رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد، تاثیر مثبت و معنادار دارد و فرضیه چهارم پژوهش تایید شد. از آنجایی که رفتار رهبری به ویژه، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، نقش بسزایی بر رفتار کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد دارد، لذا سبک رهبری مبتنی بر چشم‌انداز باعث افزایش رفتارهای فرا نقشی مانند رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد می‌شود. این نتایج همسو با یافته‌های تحقیقات (Kirkpatrick, 2004)؛ (Lee et al., 2013)؛ و (Ismail et al., 2023) می‌باشد. نتیجه آزمون فرضیه پنجم در این پژوهش، نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار خلاقانه کارکنان ستاد علوم پزشکی یزد، تاثیر مثبت و معنادار دارد و فرضیه پنجم پژوهش تایید شد. این نتایج بیانگر این امر است که در سازمان‌هایی که رفتار شهروندی سازمانی از وضعیت خوبی برخوردار باشد، رفتار خلاقانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد، بر اساس نتایج این مطالعات، کارکنانی که در محل کار رفتار شهروندی دارند و فراتر از نقش خود به همکاران و سازمان کمک می‌نمایند، تمایل بیشتری برای ارائه نظرات خلاقانه از خود نشان می‌دهند. این یافته با یافته‌های پژوهش (Dhammika, 2014)؛ و (Widodo & Yusuf, 2021) همسویی دارد. نتایج آزمون فرضیه ششم نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در تاثیر رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی نقش میانجی دارد و فرضیه ششم تایید شد. این نتایج به این مسئله اشاره دارد که چنانچه رهبری بخواهد از سبک مبتنی بر چشم‌انداز بر رفتار خلاقانه کارکنان بهره‌گیرد، جهت تسریع در این امر می‌تواند از رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز استفاده نماید. نتایج آزمون فرضیه هفتم نشان داد که رفتارهای اهدای دانش در تاثیر رهبری مبتنی بر چشم‌انداز بر اینرسی سازمانی نقش تعدیلگر ندارد و فرضیه هفتم پژوهش رد شد. بر اساس این نتایج، می‌توان چنین استنباط نمود که شاید رفتارهای اهدای دانش به تنهایی نتواند بر اینرسی سازمانی تاثیر بگذارد، با این حال در کنار سبک رهبری مبتنی بر چشم‌انداز این ارتباط معنی‌دار نشد و رفتارهای اهدای دانش نتوانست کمک نماید که سبک رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، به میزان بیشتری اینرسی سازمانی را کاهش دهد و احتمالاً رفتارهای

اهدای دانش در میان مدیران و کارکنان به خوبی اجرا نشده است. نتایج آزمون فرضیه هشتم نشان داد که رفتارهای اهدای دانش در تاثیر اینرسی سازمانی بر رفتار خلاقانه کارکنان نقش تعدیل‌گر دارد و فرضیه هشتم پژوهش تایید شد. در واقع رفتار خلاقانه کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که رهبران خود چشم‌اندازهایی برای آینده دارند و قادر به غلبه بر اینرسی سازمانی و همراهی با تغییرات هم‌زمان هستند. در واقع درجه بالاتری از اعتماد در ارائه دانش، منجر به امکانات بیشتری برای افزایش تجربه و دانش از طریق شبیه‌سازی ایده‌های خلاقانه مختلف می‌شود که باعث کاهش اینرسی و سکون سازمان شده و رفتار خلاقانه را بهبود می‌بخشد، این یافته با یافته‌های پژوهش (AlKayid et al., 2023) مطابقت دارد. پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی نیز بود؛ که راه‌هایی را برای پژوهش‌های آتی فراهم می‌کند. اول این که پژوهش حاضر در دانشگاه علوم پزشکی یزد انجام شده است و ممکن است در سایر سازمان‌ها، نتایج متفاوتی حاصل شود؛ که در این خصوص پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر سازمان‌های دولتی، خدماتی و تولیدی نیز انجام شود. همچنین در این پژوهش، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده با انجام مصاحبه با کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد و شناسایی سایر متغیرهای تاثیرگذار بر رفتار خلاقانه کارکنان، با رویکرد کیفی داده‌بنیاد، مدل پژوهش را توسعه دهند.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد، یک چشم‌انداز مشترک و مشخص از وضعیت مطلوب ارائه داده و آن را مبنایی برای تدوین استراتژی‌ها و اهداف سازمانی قلمداد نمایند و رویکردهای تغییر رفتار کارکنان به سمت شهروند محور را مورد توجه قرار دهند و دوره‌های آموزشی حین خدمت بصورت عملی و کارگاهی در خصوص افزایش رفتار شهروندی سازمانی برای کارکنان انجام گیرد و جهت کاهش اینرسی، رفتارهای اهدای دانش از طریق افزایش مهارت‌های مدیریت دانش و تسهیم دانش در بین مدیران و کارکنان برای مقابله با تغییرات محیط مورد توجه قرار گیرد.

- به مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد پیشنهاد می‌شود، با استفاده از سبک رهبری مبتنی بر چشم‌انداز؛ محیط آینده، تهدیدها و فرصت‌های محیطی بالقوه را نظارت و شناسایی نمایند و تکنیک‌های متعددی را برای مقابله با رکود سازمانی پیدا نمایند و دانش و ایده‌های خود را به کارکنان خود اهدا نمایند و با مدیریت دانش و آموزش کارکنان در زمینه اشتراک‌گذاری دانش، باعث کاهش اینرسی سازمان و پرورش خلاقیت کارکنان شوند.

- به مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد پیشنهاد می‌شود، با اقتباس از نظریه مبادله رهبر-عضو، ارتباطات خوبی با کارکنان خود داشته باشند و دانشی را که از محیط کسب می‌نمایند در اختیار کارکنان خود نیز قرار دهند تا هم سازمان از رکود خارج شود و هم کارکنان با بدست آوردن دانش جدید، ایده‌های جدیدی را ابزار نمایند و زمانیکه، کارکنان متوجه شوند، مدیران به آن‌ها توجه می‌نمایند و دانش خود را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند، طبق نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان نیز، رفتارهای فراتر از نقش، رفتار شهروندی سازمانی را به نمایش می‌گذارند و به همکاران و سازمان خود کمک‌های فراتر از وظیفه ارائه می‌دهند و زمانی که متوجه شوند، سازمان‌شان دچار رکود شده با انجام رفتارهای فراتر از وظیفه، به سازمان برای خارج شدن از رکود کمک می‌نمایند.

- مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد، باید به این نکته توجه داشته باشند که محدود کردن ظرفیت رهبر برای انتقال اطلاعات مهم به زیردستان، باعث می‌شود که کارکنان، کمتر نوآور و خلاق باشند و تمایلی به پذیرش تغییرات سازمانی نداشته باشد.

- به مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد، پیشنهاد می‌شود که حتماً به سبک رهبری مبتنی بر چشم‌انداز توجه نموده و آن را به اجرا در بیاورند، زیرا این سبک می‌تواند، تاثیرات منفی اینرسی سازمانی بر رفتار خلاقانه کارکنان را کاهش دهد و این سبک می‌تواند باعث افزایش رفتارهای فراتر از نقش مانند رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد شود و در واقع، رفتار خلاقانه کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که مدیران دانشگاه علوم پزشکی یزد، خود چشم‌اندازهایی برای آینده داشته باشند و قادر به غلبه بر اینرسی سازمانی و همراهی با تغییرات باشند و در واقع درجه بالاتری از اعتماد در ارائه و اهدای دانش از طرف مدیران و کارکنان دانشگاه به یکدیگر، منجر به امکانات بیشتری برای افزایش تجربه و دانش از طریق شبیه‌سازی ایده‌های خلاقانه مختلف می‌شود که نهایتاً باعث کاهش اینرسی و سکون دانشگاه شده و رفتار خلاقانه کارکنان را بهبود می‌بخشد.

## ملاحظات اخلاقی

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

## حامی مالی

بنا بر اظهار مؤلفان، این پژوهش حامی مالی ندارد.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869. [\[https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5\]](https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5)
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382-3394. [\[https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6\]](https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6)
- Azimpour, E., & Jalileans, S. (2019). Causal model of the effect of Job Hardiness on teachers' job passion with the mediating role of innovative work behaviors. *The Journal of New Advances in Behavioral Sciences*, 4(31), 21-42. Persian [\[http://ijndibs.com/article-1-306-fa.html\]](http://ijndibs.com/article-1-306-fa.html)
- Bertels, H. M., Mithani, M., Zhu, S., & Koen, P. A. (2020). Corporate champions of early-stage project proposals and the institutionalisation of organisational inertia. *International Journal of Innovation Management*, 24(03), 2050028. [\[https://doi.org/10.1142/S1363919620500280\]](https://doi.org/10.1142/S1363919620500280)
- Cancer, A., Iannello, P., Salvi, C., & Antonietti, A. (2023). Executive functioning and divergent thinking predict creative problem-solving in young adults and elderly. *Psychological Research*, 87(2), 388-396. [\[https://doi.org/10.1007/s00426-022-01678-8\]](https://doi.org/10.1007/s00426-022-01678-8)
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499. [\[https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499\]](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499)
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Academic Jahad Publishing Organization. Persian [\[https://www.gisoom.com/book\]](https://www.gisoom.com/book)
- DeHaan, Robert L. (2009). Teaching creativity and inventive problem solving in science. *CBE Life Sciences Education*, 8(3), 172-81. [\[https://doi.org/10.1187/cbe.08-12-0081\]](https://doi.org/10.1187/cbe.08-12-0081)
- Dehghanizadeh, M. & Babaizadeh, M. (2023). Designing the Model Of Compassion in the Work Environment (Case Study: Gas Company of Yazd Province). *Human resource management research*, 14(4), 235-282. Persian [\[Dor: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.7.4.\]](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1401.14.4.7.4)
- Dehghanizadeh, M., & Faraji, M. J. (2023). The Influence Model Entrepreneurial Orientation and Market on the Performance of Pegah-e Fars Company with Role of Ambidexterity of Innovation, Absorptive Capacity and Human Capital. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(2), 1-28. Persian [\[Doi: 10.22034/qjimdo.2023.383572.1563\]](https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.383572.1563)
- Dhammika, K. A. S. (2014, October). *Visionary leadership and organizational citizenship behavior: an assessment of impact of sectarian difference*. In *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking* (ME14 DUBAI Conference) Dubai (pp. 10-12). [\[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55122728\]](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55122728)
- Ebrahimi, S.A. (2015). An introduction to organizational inertia and its influencing factors in Iran's public sector organizations. *Scientific Quarterly of Public Organizations Management*, 4(1), 91-108. Persian [\[Dor: 20.1001.1.2322522.1394.4.0.6.7\]](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1394.4.0.6.7)

- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 66–76. [\[https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008\]](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008)
- Emami, M., Rezaei, S., Valaei, N., & Gardener, J. (2023). Creativity mindset as the organizational capability: the role of creativity-relevant processes, domain-relevant skills and intrinsic task motivation. *Asia-Pacific Journal of Buhsiness Administration*, 15(1), 139-160. [\[https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2020-0437\]](https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2020-0437)
- Gong, Z., Miao, K., Liu, X., Luo, M., Yu, Y., & Chen, Z. (2023). A Positive Association between Working Memory Capacity and Human Creativity: A Meta-Analytic Evidence. *Journal of Intelligence*, 11(1), 15. [\[https://doi.org/10.3390/jintelligence11010015\]](https://doi.org/10.3390/jintelligence11010015)
- Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence. *American Educational Research Journal*, 5: 249. [\[https://psycnet.apa.org/record/1967-35015-000\]](https://psycnet.apa.org/record/1967-35015-000)
- Hao, Q., Shi, Y., & Yang, W. (2019). How leader-member exchange affects knowledge sharing behavior: understanding the effects of commitment and employee characteristics. *Frontiers in Psychology*, 10, 2768. [\[https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02768\]](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02768)
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of management journal*, 54(3), 624-641. [\[https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968124\]](https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968124)
- Ismail, H. N., Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human Resource Development International*, 26(3), 264-291. [\[https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2108993\]](https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2108993)
- Jacqueline, A-M., Shapiro, C., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocity or 'It's my job'? *Journal of Management Studies*, 41(1), 53-72. [\[https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00422.x\]](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00422.x)
- Jahanipour, A., & Rahimi, H. (2021). The Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behavior with Organizational Creativity in Higher Education Institutions (Study Case: Staffs in University of Qom). *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic System*, 8(28), 21-47. Persian [\[https://doi.org/10.22054/jks.2020.52836.1330\]](https://doi.org/10.22054/jks.2020.52836.1330)
- Jalil Nejhadi noviq, Y. & Ghalavandi, H. (2022). Analyze the effect of benevolent leadership on organizational citizenship behavior with emphasis on the mediating role of organizational accountability. *Scientific Journal of Applied Educational Leadership*, 3(1), 85-98. Persian [\[Doi:10.22098/ael.2022.1683\]](https://doi.org/10.22098/ael.2022.1683)
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 34-53. [\[https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449\]](https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449)
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International journal of hospitality management*, 34, 324-337. [\[https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009\]](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009)
- Kirkpatrick, S. A. (2004). *Visionary leadership theory: encyclopedia of leadership*. NY: SAGE publication. [\[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt\]](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt)
- Klammer, A., Grisold, T., & Gueldenberg, S. (2019). Introducing a 'stop-doing' culture: How to free your organization from rigidity. *Business Horizons*, 62(4), 451-458. [\[https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.03.002\]](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.03.002)
- König, A., Graf-Vlachy, L., & Schöberl, M. (2021). Opportunity/threat perception and inertia in response to discontinuous change: Replicating and extending Gilbert (2005). *Journal of Management*, 47(3), 771-816. [\[https://doi.org/10.1177/0149206320908630\]](https://doi.org/10.1177/0149206320908630)
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174. [\[https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099\]](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099)



- Lee, U. H., Kim, H. K. & Kim, Y. H. (2013). Determinant of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65. [\[https://www.semanticscholar.org/paper/\]](https://www.semanticscholar.org/paper/)
- Liang, H., Wang, N., Xue, Y., & Ge, S. (2017). Unraveling the alignment paradox: How does business-IT alignment shape organizational agility?. *Information Systems Research*, 28(4), 863-879. [\[https://doi.org/10.1287/isre.2017.0711\]](https://doi.org/10.1287/isre.2017.0711)
- Lim, S. E. (2021). Knowledge sharing in hospitality organizations: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102940. [\[https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102940\]](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102940)
- Liu, X., Zhu, Z., Liu, Z., & Fu, C. (2020). The influence of leader empowerment behaviour on employee creativity. *Management Decision*, 58(12), 2681-2703. [\[https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0281\]](https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0281)
- Lotfi zangeneh darvish, M., Amirnejad, GH., & Makundi, F. (2022). The Relationship between Dynamic Dimensions of Ethics-Based Organizational Culture and Organizational Inertia. *Ethics in Science and Technology*, 17 (2),170-181. Persian [\[http://ethicsjournal.ir/article-1-2681-fa.html\]](http://ethicsjournal.ir/article-1-2681-fa.html)
- Luu, T. T. (2021). Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102848. [\[https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102848\]](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102848)
- Mannucci, P. V., & Yong, K. (2018). The differential impact of knowledge depth and knowledge breadth on creativity over individual careers. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1741-1763. [\[https://doi.org/10.5465/amj.2016.0529\]](https://doi.org/10.5465/amj.2016.0529)
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48. [\[https://doi.org/10.1111/caim.12341\]](https://doi.org/10.1111/caim.12341)
- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milić, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 431-446. [\[https://doi.org/10.1057/s41275-017-0063-9\]](https://doi.org/10.1057/s41275-017-0063-9)
- Mishra, G. P., & Mishra, L. K. (2017). Attributes and characteristics that stimulate innovation leader's creativity. *International Journal of Management Excellence* (ISSN: 2292-1648), 10(1), 1189-1194. [\[https://doi.org/10.17722/ijme.v10i1.946\]](https://doi.org/10.17722/ijme.v10i1.946)
- Nagy, B., Czigler, I., Csizmadia, P., File, D., Fáy, N., & Gaál, Z. A. (2023). Investigating the involvement of cognitive control processes in innovative and adaptive creativity and their age-related changes. *Frontiers in Human Neuroscience*, 17, 11. [\[doi: 10.3389/fnhum.2023.1033508\]](https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.1033508)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. [\[https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000\]](https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000)
- Philsoophian, M., & Akhavan, P. (2017). The effect of knowledge sharing behavior on organizational performance (Case Study: Iranian Space Agency). *Journal of information processing and management*, 32(3), 713-730. Persian [\[Doi: 10.35050/JIPM010.2017.035\]](https://doi.org/10.35050/JIPM010.2017.035)
- Poncheri, R. M. (2006). *The impact of work context on the prediction of job performance, a Thesis Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University*. [\[http://www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.16/248\]](http://www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.16/248)
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. [\[https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269\]](https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269)
- Thuan, L. C., & Thanh, B. T. (2020). Leader knowledge sharing behavior and follower creativity: the role of follower acquired knowledge and prosocial motivation. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 457-471. [\[https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0012\]](https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0012)
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of management*, 30(3), 413-432. [\[https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001\]](https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001)
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130. [\[https://doi.org/10.1108/13673270410567675\]](https://doi.org/10.1108/13673270410567675)

- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through col- laboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294. [\[https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344\]](https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344)
- Van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person× situation interactions in employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1129. [\[https://doi.org/10.1037/apl0000486\]](https://doi.org/10.1037/apl0000486)
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). *Visionary leadership*. In D. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organiza- tions* (pp. 241–259). Oxford, UK: Oxford University Press. [\[https://pure.eur.nl/en/publications/visionary-leadership\]](https://pure.eur.nl/en/publications/visionary-leadership)
- Wang, X., Wen, X., Paşamehmetoğlu, A., & Guchait, P. (2021). Hospitality employee’s mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102846. [\[https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102846\]](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102846)
- Widodo, W., & Yusuf, F. A. (2021). The effect of organizational citizenship and visionary leadership on contextual performance: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 377-386. [\[http://repository.lib-binabangsa.ac.id/id/eprint/64/\]](http://repository.lib-binabangsa.ac.id/id/eprint/64/)
- Wilder, K. M., Collier, J. E., & Barnes, D. C. (2014). Tailoring to customers’ needs: Understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees. *Journal of Service Research*, 17(4), 446-459. [\[https://doi.org/10.1177/1094670514530043\]](https://doi.org/10.1177/1094670514530043)
- Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees’ service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187. [\[https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.015\]](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.015)