

## رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای

سید محمد میرکمالی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۲۱

حیدر چوپانی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۰۸

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای» به روش توصیفی-تحلیلی صورت گرفته است. جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به رهبری تحول آفرین از پرسش‌نامه تغییر یافته باس و آوالیو و برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به گرایش به نوآوری سازمانی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۸۹ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده گردید. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین رهبری تحول آفرین به طور کلی و تمامی مؤلفه‌های آن با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی نیز نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با مؤلفه‌های نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن است که از بین ابعاد رهبری تحول آفرین، سه بعد ترغیب ذهنی، ارتباطات الهام بخش و نفوذ آرمانی به عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون را برای توضیح تغییرات گرایش به نوآوری سازمانی (متغیر ملاک) دارند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی، بیمه

۱. استاد دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

(Email: Mkamali@Ut.ac.ir)

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران

(Email: H.choupani64@Gmail.com)

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها به صورت فزاینده با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و بنابراین، به‌منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به‌بیان‌دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (اخوان و ابوعلی، ۱۳۸۹). در واقع امروزه سازمان‌ها برای زنده ماندن و گریز از مرگ و ایستایی و انطباق با محیط ناپایدار و متغیر بیرون به تحول و نوآوری نیاز دارند. شعار «نابودی در انتظار شماست مگر اینکه نوآور باشید» در پیش روی مدیران همه سازمان‌ها قرار دارد. مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند (واعظی و همکاران، ۱۳۸۹).

بازار سنتی و انحصاری بیمه در کشور ما از سال ۱۳۸۲ به دلیل آغاز فعالیت گسترده شرکت‌های بیمه خصوصی، به بازار پویا و رقابتی تبدیل شده است و بدون تردید شرکت‌های بیمه خصوصی با آغاز فعالیت خود موجب خلاقیت، نوآوری و عرضه محصولات جدید خواهند شد. در نتیجه فروش بیمه‌نامه فقط به روش سنتی دیگر پاسخ‌گوی صنعت بیمه نوگرای کشور ما- که بیش از ۶۰ درصد آن را جوانان تشکیل می‌دهد- نخواهد بود. بستر فعالیت و احیای بازار بالقوه عظیم در کلیه رشته‌های بیمه آماده است؛ بازار متحول آینده نیازمند محصولات جدید و فروشندگان حرفه‌ای است. اگر این فروشندگان، به تکنیک‌های روز مجهز نشوند ره به جایی نخواهند برد. بنابراین شرکت‌های بیمه برای بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و

همگامی با تغییرات و تحولات ایجادشده در عرصه‌های مختلف‌اند. مهارت‌های مدیریتی سنتی از قبیل فراست مالی، مهارت تولید محصولات (ساخت) و مهارت‌های بازاریابی در اکثریت موفقیت‌های سازمانی عوامل مهمی‌اند، اما برای تحول سازمانی کافی نیستند. ما در زمانی که سازمان‌ها به‌طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می‌شوند، بر حیاتی‌ترین عنصر یعنی رهبری تمرکز می‌کنیم. سیستم‌ها می‌توانند برای ایجاد کارآیی عملیاتی طراحی شوند، اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می‌کند (شیروانی و معمار منتظرین، ۱۳۸۹). رهبرانی که می‌خواهند سازمان‌ها را تجدید حیات کنند باید سطح یکسانی از انرژی را برای رویارویی با آینده‌ای که متفاوت‌تر از گذشته است، ایجاد کنند. این رهبران سازمان‌ها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌کنند. همچنین این رهبران چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به‌وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند (قادری، ۱۳۸۸). به‌همین منظور، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در در یک شرکت بیمه‌ای می‌پردازد.

## ۲. رهبری تحول‌آفرین

اصطلاح رهبری تحول‌آفرین ابتدا توسط برنز<sup>۱</sup> ۱۹۷۸- دانشمند علوم سیاسی - به‌طور وسیع به‌کاررفت و به‌عنوان یکی از غالب‌ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح گردید (تقوی قره‌بلاغ، ۱۳۸۸). پس از آن باس و آوالیو<sup>۲</sup> ایده‌های برنز (۱۹۷۸) را بسط داده و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت کردند. تئوری رهبری تحول‌آفرین نخست توسط برنز به‌منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با

1. Bronze

2. Bass & Avolio

زیردستان برقرار می‌کنند و آن دسته از رهبرانی که عمدتاً بر تعامل و تبادل به‌منظور رسیدن به نتایج تمرکز می‌کنند، به‌وجودآمد (Duckett & Macfarlane, 2003). از دیدگاه برنز، رهبر تحول‌آفرین، به ایجاد تحول پرداخته و ارزش‌هایی را که دنبال می‌کند، ارزش‌های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقاء می‌دهند. به‌طورخلاصه، از نظر برنز، محور رهبر تحول‌آفرین این است که «افراد را به سوی بهترشدن خودشان هدایت کند» (نورشاهی، ۱۳۸۸). باس رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به‌منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار کرده و آنان را تشویق کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. همچنین این رهبران زیردستان خود را برمی‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند، انجام دهند (Burke & Collins, 2001). میرکمالی (۱۳۸۵) معتقد است که رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علائق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به‌وجودآید. به‌عبارت‌دیگر رهبر، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک نماید که با نگاهی متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند.

در این پژوهش به‌منظور انتخاب مؤلفه‌های متغیر (رهبری تحول‌آفرین) مورد پژوهش، از یک طرف پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام‌شده در زمینه رهبری تحول‌آفرین و مدل‌های ذکرشده در این خصوص، مؤلفه‌هایی که در بین محققین و صاحب‌نظران<sup>۱</sup> نقطه اشتراک بیشتری داشته‌اند را به‌عنوان مؤلفه‌های تحقیق برگزیده و انتخاب کردیم (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه

1. Barbuto, 2005; Wang & Rode, 2010; Whitford, & Moss, 2009; Kirkbride, 2006; Gong et al, 2009; Rowold & Schlotz, 2009.

فردی). از طرف دیگر، علاوه بر استفاده از جدول فراوانی، این مؤلفه‌ها مورد اطلاع خبرگان دانشگاهی قرار گرفت که در نهایت آنها نیز علاوه بر این که مؤلفه‌ها را انتخاب کردند، دو مؤلفه (ارتباطات الهام‌بخش و چشم‌انداز) را مورد تأیید قرار دادند. در نهایت هم با استفاده از جدول فراوانی و نظر خبرگان در این زمینه، مؤلفه‌های ترغیب ذهنی، داشتن چشم‌انداز، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، انگیزش الهام‌بخش و ارتباطات الهام‌بخش، در این پژوهش به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی رهبری تحول‌آفرین در نظر گرفته شد. در ادامه به شرح هر یک از آنها خواهیم پرداخت.

– **نفوذ آرمانی:** نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها و چشم‌اندازهای الهام‌بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان است. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند به روش‌ها و گونه‌های رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (Johnsent et al, 2008).

– **ترغیب ذهنی:** باس بیان می‌دارد که ترغیب ذهنی، رهبران را راغب و توانا می‌کند تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنانشان نشان دهند، تا اینکه آنها یاد بگیرند که مشکلات را به‌عنوان مسئله حل شده ببینند و بر راه‌حل‌های منطقی تأکید کنند (beugre et al, 2006). همچنین در ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراکشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌هایشان تغییر دهند (Humphreys, 2005).

– **انگیزش الهام‌بخش:** این بعد، شامل برانگیختن و بالابردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو (موغلی، ۱۳۸۱).

- ارتباطات الهام‌بخش: رافرتی و گریفین<sup>۱</sup> ارتباط الهام‌بخش را به صورت بیان پیام‌های مثبت و مشوق درباره سازمان و بیاناتی که انگیزش و اطمینان را می‌سازد، تعریف می‌کنند (مشبکی و پویا، ۱۳۸۷).

- ملاحظه فردی: توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری تجربیات است (موغلی، ۱۳۸۱). این عامل دربرگیرنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به خواست‌های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هرچه بیشتر آنان است (قادری، ۱۳۸۸).

- چشم‌انداز: هاوس<sup>۲</sup> چشم‌انداز را آرمان برتری‌جویی تعریف می‌کند که ارزش‌های مشترک را ارائه می‌دهد. رافرتی و گریفین چشم‌انداز را ارائه تصویری ایدئال از آینده مبتنی بر ارزش‌های سازمانی تعریف می‌کنند (مشبکی و پویا، ۱۳۸۷).

اظهارات قوی در ادبیات رهبری در خصوص تأثیرات مفید و سودمند رهبری تحول‌آفرین بر زیردستان، به وجود آمده است. شماری از تحقیقات پیشنهاد کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر عمیق و مثبتی بر تلاش و رضایت زیردستان دارد (باس و آوالیو، ۱۹۹۰؛ بیکو و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ پاری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). این تأثیر مثبت در زمینه‌های گوناگون از جمله مراقبت‌های بهداشتی (گلیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱)؛ تجارت (پودساکوف و همکاران<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰)، نظامی (یامارینو<sup>۷</sup> و باس، ۱۹۹۰) و آموزش (هوور<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱) مشاهده شده است. تحقیقات دیگری تأثیر مثبت آن را بر عملکرد زیردستان (هاور و

1. Rafferty & Griffin
2. House
3. Bickiu et al, 1995
4. Paari, 2000
5. Glace, 2001
6. Podsakoff et al, 1990
7. Yammarino & Bass, 1990
8. Hower, 1991

فروست<sup>۱</sup>، (۱۹۸۰) مخصوصاً در یک موقعیت تیمی یا گروهی (آوالیو و همکاران، ۱۹۸۸، بارلینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۶) نشان می‌دهند (Banergi & Krishnan, 2000). همچنین صاحب‌نظران و نویسندگان زیادی اهمیت رهبری تحول‌آفرین و آثار آن را بر نوآوری سازمانی مطرح کرده‌اند.

### ۳. نوآوری سازمانی

با شتاب روزافزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی، فرایند تغییر و تحول مستمر از عمده‌ترین جریان‌های حاکم بر حیات بشری شده است. از این رو شرکت‌های و سازمان‌هایی که خواهان ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی هستند، مجبور به انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات می‌باشند. در چنین دوره‌ای نوآوری، تکیه‌گاه اصلی سازمان‌ها شده است. ماهیت رشد اقتصاد جهانی با تسریع نوآوری، تغییر کرده است که آن را به وسیله گسترش سریع تکنولوژی، چرخه عمر کوتاه‌تر محصول و افزایش توسعه محصولات جدید امکان‌پذیر کرده است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجاد شده را داشته باشند و دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند (سلاجقه و ناظری، ۱۳۸۷).

مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مطابق نظر دی‌جونگ<sup>۳</sup> این مفهوم را اولین بار شومپتر<sup>۴</sup> در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده که به‌عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرایندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این

1. Huwer & Frost
2. Bar linek et al
3. D-Jung
4. Schumpeter

مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان‌ها پرداخته‌اند و نوآوری به‌عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (Khan et al, 2009).

کانتز<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) نوآوری را فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله می‌خواند و معتقد است که نوآوری شامل شکل‌گرفتن ایده، پذیرش و اجرای آن است (احمدی و پیشدار، ۱۳۸۹).

باریقه و همکاران<sup>۲</sup> معتقدند که نوآوری به‌عنوان خلق دانش جدید و ایده‌های کسب‌وکار برای تسهیل محصولات جدید، با هدف بهبود فرایندهای کسب‌وکار داخلی، ساختار و کشش بازار به سوی محصولات و خدمات است.

نوآوری به‌طور کلی شکل‌گیری ایده، پذیرش و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در فرایندها، محصولات و خدمات (چاووش باشی و کاووسی، ۱۳۸۷) و میل به تغییر از طریق اتخاذ تکنولوژی‌ها، منابع، مهارت‌ها و سیستم‌های مدیریتی جدید است (Ussahawanitchakit, 2008).

در این پژوهش پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام‌شده در زمینه نوآوری سازمانی و مدل‌های ذکرشده در این خصوص، مؤلفه‌هایی که در بین محققین و صاحب‌نظران<sup>۳</sup> نقطه اشتراک بیشتری داشته‌اند را به‌عنوان مؤلفه‌های تحقیق خود برگزیده و انتخاب کردیم. در واقع به‌منظور انتخاب این مؤلفه‌ها، علاوه‌بر استفاده از جدول فراوانی، از نظرات خبرگان دانشگاهی استفاده شد و مورد تأیید آنها نیز قرار گرفت. در نهایت هم با استفاده از جدول فراوانی و هم با استفاده از نظر خبرگان در این زمینه، نوآوری اداری، تولیدی و فرایندی، در این پژوهش به‌عنوان مؤلفه‌های

---

1. Counter

2. Baregheh et al, 2009

3. Ojasalo, 2008; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2010; YuYuan et al, 2010; Prajogo & Sohal, 2006; Skerlavaj et al, 2010



اصولی رهبری نوآوری سازمانی در نظر گرفته شد. در ادامه به شرح هریک از آنها خواهیم پرداخت.

- **نوآوری تولیدی**<sup>۱</sup>: نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است (Ojasalo, 2008) که به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد. در واقع می توان گفت که منظور از نوآوری تولیدی این است که تا چه حد سازمان در ارائه خدمات جدید، اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه و مواردی از این قبیل پیشتاز است.

- **نوآوری فرایندی**<sup>۲</sup>: نوآوری فرایندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه ها فراهم می کند (Jimenez-Jimenez et al, 2008) و در برگیرنده اتخاذ روش های جدید یا بهبود یافته تولید، توزیع یا تحویل خدمت است. در واقع منظور از نوآوری فرایندی این است که تا چه میزان سازمان تکنولوژی های جدید را به کار می گیرد و روش های جدید انجام کار را به بوته آزمایش می گذارد.

- **نوآوری اداری**<sup>۳</sup>: نوآوری اداری به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (Jimenez-Jimenez et al, 2008). در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه میزان مدیران سازمان از سیستم های نوین مدیریتی و ... در اداره کردن استفاده می کنند.

تحقیقات زیادی حول متغیرهای پیش بین نوآوری سازمانی صورت گرفته است. پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه نوآوری سازمانی و مدل های ذکر شده در این خصوص رابطه نوآوری سازمانی با متغیرهای متعددی مورد شناسایی قرار گرفت. از جمله این متغیرها می توان: سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری،

1. Product Innovation
2. Process Innovation
3. Administrative Innovation

فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، و ... اشاره کرد. در همین زمینه رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از پیش‌شرطها و عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت چرا که می‌توان استدلال کرد که رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌ها می‌توانند توانایی نوآوری کارکنان را افزایش داده و در مراحل بعدی سازمان‌های سنتی را به سمت سازمان‌های نوآور سوق دهند.

تحقیق حضوری و خداداد حسینی (۱۳۸۴) با عنوان «طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه‌کردن نوآوری در بخش دولتی ایران» نشان داد به‌جز عامل ساختار، کلیه عوامل درون‌سازمانی (مدیریت میانی، فرهنگ سازمانی، پاداش به کارکنان) بر نهادینه‌شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد و همچنین نتایج نشان داد که عامل تعداد قوانین و مقررات کنترل‌شده بر نهادینه‌شدن نوآوری تأثیر منفی داشته است و ارتباطات با سازمان‌های مشابه خارجی موجب تقویت نهادینه‌شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی خواهد شد.

شبکی و پویا (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «رهبری و خروجی تولیدی نوآوری (تمرکز روی اجزاء زنجیره عرضه: موردی از قطعه‌سازان اتومبیل در ایران) نشان دادند که ابعاد ارتباط الهام‌بخش، رهبری پشتیبان و ملاحظه فردی از رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت معنی‌داری روی نوآوری به‌عنوان یکی از خروجی‌های تولیدی شرکت و زنجیره عرضه دارد، ولی رهبری تبادلی تأثیر معنی‌داری ندارد.

گارسیا مورالیس و همکاران<sup>۱</sup> در پژوهشی تحت عنوان «پیش‌آیندها و پیامدهای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در کارآفرینی» به این نتایج دست یافتند که متغیرهای راهبردی (تسلط شخصی، رهبری تحول‌آفرین، چشم‌انداز مشترک، محیط و اندازه سازمان) بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارند. همچنین نتایج

1. Garcia-Morales et al, 2006

تحقیق آنها نشان داد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

آراگون کورا و همکارانش<sup>۱</sup> در پژوهشی تحت عنوان «نقش رهبری و یادگیری سازمانی در نوآوری و عملکرد» به این نتایج دست یافتند که یادگیری سازمانی تأثیر قوی‌تری نسبت به رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی دارد. همچنین نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و قوی بر یادگیری سازمانی دارد و همچنین به‌طور غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

جانگ و همکارانش<sup>۲</sup> در پژوهش خود با عنوان «نقش رهبری تحول‌آفرین در افزایش نوآوری سازمانی: فرضیه‌ها و بعضی از یافته‌های مقدماتی» به این نتایج دست یافتند که رابطه مستقیم و مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی وجود دارد و همچنین رهبری تحول‌آفرین، رابطه مثبت و معنی‌داری با توانمندسازی و با جو سازمانی حمایت‌کننده نوآوری دارد.

جانگ و همکارانش<sup>۳</sup> در پژوهش خود نشان دادند که در میان فاکتورهای تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی، سبک رهبر تحول‌آفرین یکی از مهم‌ترین عواملی است که بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد.

خان و همکارانش<sup>۴</sup> در پژوهش خود تحت عنوان «رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی: با نقش واسطه‌ای اندازه سازمان» به این نتایج دست یافتند: اندازه سازمان به‌طور معنی‌داری نقش واسطه‌ای در رابطه بین همه جنبه‌های رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی، کاریزما) با نوآوری سازمانی به

1. Aragon- Correa et al, 2007
2. Jung et al, 2008
3. Jung et al, 2003
4. Khan et al, 2009

جزء بعد نفوذ آرمانی ایفا می‌کند. نتایج تحقیق همچنین تأثیر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی را نشان داد.

#### ۴. سؤالات تحقیق

- آیا بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

- آیا بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، ارتباطات الهام‌بخش و چشم‌انداز) با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

- آیا مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین توانایی پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارند؟

#### ۵. جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را مدیران و کارکنان یک شرکت بیمه‌ای در شهر تهران تشکیل می‌دهد که براساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۵۲۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه نیز باتوجه به تعداد جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی و براساس فرمول سرایی (۱۳۸۹) برابر با ۱۲۶ نفر برآورد گردید.

#### ۶. ابزارهای پژوهش

- پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین

اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه تعییریافته رهبری است که باس و آوالیو آن را طراحی کرده‌اند (موغلی، ۱۳۸۱) که ۴ بُعد (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش) را مورد بررسی قرار می‌دهد. جهت استفاده در این تحقیق پرسش‌نامه مذکور زیر نظر استاد راهنما و براساس جدول فراوانی تغییراتی داده شده است و مؤلفه داشتن چشم‌انداز و ارتباطات الهام‌بخش اضافه شده است. بنابراین این پرسش‌نامه در شش بُعد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، داشتن بینش و ارتباطات الهام‌بخش و انگیزش الهام‌بخش و در ۲۶ گویه تنظیم و

براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (همیشه = ۵، اغلب = ۴، گاهی = ۳، به ندرت = ۲ و هرگز = ۱) است. در اجرای مقدماتی این پرسش‌نامه بر روی نمونه ۳۰ نفری از افراد نمونه، آلفای کرونباخ برای مؤلفه ترغیب ذهنی ۰/۸۰، مؤلفه نفوذ آرمانی ۰/۸۲، مؤلفه انگیزش الهام‌بخش ۰/۶۹، مؤلفه ملاحظه فردی ۰/۷۵، مؤلفه ارتباطات الهام‌بخش ۰/۷۳ و همچنین برای مؤلفه چشم‌انداز ۰/۸۳ و برای کل پرسش‌نامه ۰/۹۲ بوده است.

### – پرسش‌نامه نوآوری سازمانی

دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته ارزیابی گرایش به نوآوری سازمانی است. این پرسش‌نامه با توجه به سه بُعد تولیدی، فرایندی و اداری در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده که دارای ۱۷ سؤال است. که ترکیبی از پرسش‌نامه‌های جیمز-جیمز و همکارانش<sup>۱</sup>، پنیادز<sup>۲</sup>، پراجگو و سوהל<sup>۳</sup> است. در اجرای مقدماتی این پرسش‌نامه بر روی نمونه ۳۰ نفری از افراد نمونه، آلفای کرونباخ بعد نوآوری تولیدی ۰/۸۰، بعد نوآوری فرایندی ۰/۷۸، بعد نوآوری اداری ۰/۷۳ و برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۱ به دست آمد که نشان از اعتبار قابل قبول این پرسش‌نامه دارد.

### ۷. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و همچنین از روش‌های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

1. Jimenez-Jimenez et al, 2008
2. Panayides, 2006
3. Prajogo & Sohal, 2006

## ۸. یافته‌های پژوهش

### - یافته‌های توصیفی

براساس شاخص‌های توصیفی، افراد نمونه از ۶۷ مرد و ۵۹ زن تشکیل می‌شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۳/۲ درصد دارای مدرک دیپلم، ۱۶/۷ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۷۶/۲ درصد دارای مدرک لیسانس، ۴ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس بودند.

### - آمار استنباطی: تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش

در این قسمت براساس اطلاعات فراهم‌آمده، به بررسی و تحلیل سؤالات پژوهشی مطرح‌شده پرداخته می‌شود. با توجه به اینکه نرمال بودن توزیع نمونه‌ها با استفاده از آزمون K-S مورد تأیید قرار گرفته است، در این بخش از آزمون‌های آماری همبستگی، رگرسیون گام‌به‌گام که از نوع پارامتریک هستند، استفاده شده است.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش که آیا بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای

متغیر	نوآوری سازمانی	سطح معنی‌داری
رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۱۷	۰/۰۱

بین دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی ( $r = ۰/۷۱۷$ ) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است. به عبارت دیگر وجود رهبری تحول‌آفرین در هر سازمانی منجر به افزایش نوآوری سازمانی می‌شود و تمایل به نوآوری سازمانی را در افراد سازمان افزایش می‌دهد. همچنین ضریب تعیین محاسبه‌شده نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحول‌آفرین ۰/۵۱ درصد از واریانس متغیر گرایش به نوآوری سازمانی را تبیین می‌کند.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که آیا بین ابعاد رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. همبستگی بین ابعاد رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای

متغیر	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام بخش	ارتباطات الهام بخش	ملاحظه فردی	چشم انداز
گرایش به نوآوری سازمانی	۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۵۰	۰/۶۷	۰/۶۳	۰/۴۳

باتوجه به جدول ۲ می توان گفت که تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ارتباطات الهام بخش و ملاحظه فردی و چشم انداز) با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارند. میزان همبستگی هریک از متغیرها به ترتیب برابر با ۰/۶۸، ۰/۶۳، ۰/۵۰، ۰/۶۷، ۰/۶۳ و ۰/۴۳ است که در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. به عبارت دیگر می توان گفت که وجود هر کدام از ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان منجر به افزایش نوآوری در سازمان می گردد.

به منظور پاسخ گویی به سؤال چهارم پژوهش برای بررسی تأثیری که هریک از ابعاد رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی دارد، از تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام استفاده شده، که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است؛

جدول ۳. نتایج حاصل از روش رگرسیون گام به گام برای بررسی رابطه پیش‌بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی

گام‌ها	متغیرهای پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	P
گام اول	ترغیب ذهنی	۰/۶۸۳	۰/۴۶	۰/۴۱	۰/۶۸	۱۰/۴۱	۰/۰۰۰
گام دوم	ترغیب ذهنی	۰/۷۴۰	۰/۵۴	۰/۲۵	۰/۴۸	۵/۱۶	۰/۰۰۰
	ارتباطات الهام‌بخش			۰/۴۲	۰/۳۲	۴/۶۷	۰/۰۰۰
گام سوم	ترغیب ذهنی	۰/۷۴۹	۰/۵۵	۰/۲۴	۰/۳۹	۴/۷۸	۰/۰۰۰
	ارتباطات الهام‌بخش			۰/۲۰	۰/۲۴	۲/۳۵	۰/۰۲۰
	نفوذ آرمانی			۰/۱۸	۰/۱۹	۱/۹۸	۰/۰۵۰

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش در رابطه با اینکه آیا ابعاد رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ارتباطات الهام‌بخش ملاحظه فردی و چشم‌انداز) توانایی پیش‌بینی گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای را دارند و همچنین تعیین سهم هریک از متغیرهای پیش‌بین در پیش‌بینی گرایش به نوآوری سازمانی مذکور از رگرسیون گام به گام استفاده شد. براساس تحلیل رگرسیون در جدول ۳ می‌توان نتیجه گرفت که از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، سه بعد ترغیب ذهنی، ارتباطات الهام‌بخش و نفوذ آرمانی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون را برای توضیح تغییرات گرایش به نوآوری سازمانی (متغیر ملاک) دارند.

## ۹. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی پرداخته است. در زیر به‌طور مفصل نتایج مربوط به بررسی رابطه این متغیرها تشریح می‌گردد:

نتایج به‌دست‌آمده از رابطه بین متغیر رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در سطح معناداری ۰/۰۱ نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین دو متغیر



فوق وجود دارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول آفرین می تواند گرایش به نوآوری را در سازمان افزایش دهد. این نتیجه با یافته های خان و همکارانش<sup>۱</sup> که در میان ۲۶۹ نفر از مدیران شرکت مخابرات پاکستان انجام دادند، همخوانی و مطابقت دارد. هرچند که در تحقیق آنها اندازه سازمان نقش واسطه ای را در این رابطه نشان داد. نتایج این پژوهش نیز با یافته های جانگ و همکارانش<sup>۲</sup> و گوموسلاگلو و السیو<sup>۳</sup> همخوانی و مطابقت دارد.

به طور کلی براساس نتایج این پژوهش و همچنین براساس یافته های تحقیقات پیشین می توان گفت که اگر در هر سازمانی رهبری تحول آفرین وجود داشته باشد، آن سازمان بیشتر تمایل به ارائه ایده های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت. چرا که رهبران تحول آفرین پیروان را به گونه ای ارتقا می دهند که به سطح های بالاتری از ارشدیت و آرمان ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کاربندند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند (Politis, 2004). آنان به واسطه روشن ساختن اهمیت تشریح مساعی در انجام وظایف جمعی، فراهم کردن فرصت یادگیری از طریق تسهیم دانش و تفویض اختیار به پیروان برای اجرای هر اقدام ضروری به منظور عملکرد مؤثر، محیط کاری ایجاد می کنند که پیروان در جستجوی رویکردهای نوآورانه جهت انجام وظایف خود، حس توانمندشدن یابند. این سبک، رهبر را قادر می سازد که خود را آشکارا به نوآوری و یادگیری متعهد نموده و کارکنان را ترغیب نماید که با قدرت بر مشکلات درونی و دشواری های بیرونی که مانع انجام نوآوری و یادگیری در سازمان می شوند، غلبه یابند (شیروانی و معمارمنتظرین، ۱۳۸۹).

1. Khan et al, 2009
2. Jung et al, 2003
3. Gumusluoglu & Ilsev, 2009 B

دیگر نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی، چشم‌انداز و ارتباطات الهام‌بخش) با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با یافته‌های تحقیق مشبکی و پویا (۱۳۸۷) که در شرکت قطعه‌سازان اتومبیل ایران انجام گرفت تا حدودی هم‌خوانی و مطابقت دارد. هرچند که یافته‌های آنها نشان داد که از میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین، فقط سه بعد ارتباط الهام‌بخش، رهبری پشتیبان و ملاحظه فردی، تأثیر مثبت معنی‌داری روی نوآوری دارد و ابعاد چشم‌انداز و رهبری تبدیلی تأثیر معنی‌داری ندارد. این نتیجه با یافته‌های خان و همکاران که در میان ۲۶۹ نفر از مدیران شرکت مخابرات پاکستان انجام دادند، هم‌خوانی و مطابقت دارد. هرچند که در تحقیق آنها اندازه سازمان به‌طور معنی‌داری نقش واسطه‌ای در رابطه بین همه جنبه‌های رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی) با نوآوری سازمانی به جزء بعد نفوذ آرمانی ایفا می‌کند. می‌توان گفت که از آنجاکه نفوذ آرمانی بیشتر مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و کاریزماتیک و الگو و مدل‌بودن رهبر دارند، عوامل بیرونی و سازمانی (اندازه سازمان) کمتر روی این ویژگی تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش کلیه ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر روی نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد.

در واقع می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین از طریق ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی راه‌های گوناگون فکر کردن، جستجو فرصت‌ها و راه‌حل‌های جدید برای مسائل و فرایندهای تفکر اکتشافی، خلاقانه و انطباقی به‌وجود می‌آورند. آنها همچنین به انگیزش درونی که الهام‌بخش و ترغیب‌کننده نیازهای سطح بالا است، کمک می‌کنند که این نیازها به نوبه خود به‌وجود آورنده خلاقیت است. این رهبران الگوها و راهنماهایی هستند که چشم‌انداز مشترکی از نوآوری سازمانی را به طور مفصل بیان می‌کنند (Garcia-Morales et al, 2006).

یافته‌ها نشان داد که از شش بعد رهبری تحول‌آفرین، سه بعد آن یعنی بعد ترغیب ذهنی، ارتباطات الهام‌بخش و نفوذ آرمانی هریک به ترتیب ۰/۳۹، ۰/۲۵ و ۰/۲۰ گرایش به نوآوری سازمانی را در یک شرکت بیمه‌ای پیش‌بینی می‌کنند. همچنین یافته‌ها نشان داد که ابعاد انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی و چشم‌انداز مشترک، پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای تمایل به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای نیستند. زمانی خلاقیت و نوآوری شکوفا می‌شود که سازمان از همه لحاظ از آن پشتیبانی کند. در این میان، نقش رهبران سازمان بسیار مهم است. آنان باید سیستم‌ها و روش‌های مناسب را به کارگیرند و با اطلاع‌رسانی، ایجاد همکاری و ایجاد اطمینان از عدم دخالت، از خلاقیت و نوآوری حمایت کنند. وقتی مدیران سازمان دائماً نکات مثبتی را در مورد کار شرکت به کارکنانش بگویند و همچنین این حس را به کارکنانش القا کنند که از اینکه عضو سازمان هستند، احساس افتخار می‌کنند، طبیعتاً کارکنان دائماً به دنبال ایده‌های نو و بکر در کارها خواهند بود.

همچنین از آنجاکه این رهبران مورد اعتماد و تحسین زیردستان هستند و زیردستان، آنها را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و آنها می‌توانند در باورها و ارزش‌های پیروان خود تأثیر بسزایی داشته باشند، پس در واقع اگر این رهبران در سازمان‌ها خود متعهد به ایجاد خلاقیت و نوآوری باشند (همواره روش‌های جدید انجام امور را به بوته آزمایش بگذارند، مسائل را از زوایای گوناگون بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کنند و همچنین دانش و تکنولوژی جدید را سریع‌تر از سایر سازمان‌ها جذب کنند و بکار بگیرند) می‌توانند محیط پرورش‌دهنده و حمایت‌کننده نوآوری، در سازمان ایجاد کنند و الهام‌بخش و برانگیزاننده کارکنان در خلق ایده‌های نوآورانه باشند (ماکویی و همکاران، ۱۳۸۹).

## ۱۰. پیشنهادات کاربردی

براساس نتایج این پژوهش رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌ها و عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت که براساس یافته‌های این پژوهش وجود رهبری تحول‌آفرین در یک شرکت بیمه‌ای باعث بروز خلاقیت، ایده‌پروری و تسهیل رفتارهای نوآورانه و ریسک‌پذیر می‌شود. در این بخش براساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده و آزمون‌های آماری انجام شده با توجه به عوامل رهبری تحول‌آفرین، پیشنهاداتی ارائه می‌شود:

- با بررسی رفتارهای آرمانی متوجه شدیم که رهبران تحول‌آفرین باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان جلب کنند. بدین منظور مدیران باید برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان:

- نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند؛
  - حقیقت را به نحو مناسب و در زمان مناسب به دیگران بگویند؛
  - صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛
  - پاسخ‌گو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند و راهکار بجویند.
- مدیران بیمه جهت توسعه و ایجاد نفوذ آرمانی باید به اعضا برای همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند (برای ایجاد مشارکت ابتدا باید عوامل بازدارنده مشارکت را شناخت).
- مدیران بیمه باید هدف یا آرمان خاصی را به‌طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه باشند و تمایل به منظور تغییر آن و حرکت به سوی جایگاه مطلوب را داشته باشند.

- ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی؛
- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی؛
- چشم انداز باید روشن و شفاف بوده و حداقل امکان با مشارکت و تعامل بین مدیران و کارمندان یک شرکت بیمه‌ای و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود.

#### ۱۱. پیشنهادات پژوهشی

- از آنجاکه نوآوری یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید، لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه پرداخته شود تا از این طریق بتوانیم وضعیت موجود این مؤلفه را شناسایی کنیم و بتوانیم راهکارهایی جهت بهبود آن ارائه دهیم.
- عوامل زیادی بر نوآوری سازمانی (ارتباطات سازمانی؛ زیرساخت‌های فناوری؛ رقابت خارجی؛ تعامل با محیط بیرونی سازمان و ...) تأثیر دارد ولی در این تحقیق به دلیل محدودیت زمانی، مالی و ... ما فقط تأثیر متغیر رهبری تحول‌آفرین را بررسی کردیم، لذا توصیه می‌شود که رابطه دیگر متغیرها با نوآوری بررسی شود تا از این طریق به دیدی جامع از نوآوری برسیم و بتوان در بهبود آن اقداماتی صورت دهیم.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در شرکت‌های بیمه پرداخته شود.
- استفاده از دیگر روش‌ها به‌ویژه روش‌های آمیخته برای بررسی نوآوری سازمانی؛ با توجه به اینکه در این پژوهش ما گرایش به نوآوری سازمانی را سنجیدیم لذا توصیه می‌شود که در تحقیقات آتی، خود نوآوری سازمانی با استفاده از روش‌های کیفی و به‌ویژه آمیخته بررسی شود.

## منابع

۱. احمدی، پرویز و پیشدار، مهسا ۱۳۸۹، 'یادگیری سازمانی و نوآوری'، سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، خانه معلم.
۲. اخوان، پیمان و ابوعلی، مرتضی ۱۳۸۹، 'بررسی نقش مدیریت دانش در نوآوری'، سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، خانه معلم.
۳. تقوی قره‌بلاغ، حسین ۱۳۸۸، 'بررسی رابطه بین شخصیت و رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران'، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
۴. تورانی، حیدر ۱۳۸۵، 'بررسی دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری'، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ش ۱۵، سال پنجم.
۵. چاووش باشی، فرزانه و کاووسی، اسماعیل ۱۳۸۷، 'نوآوری و کارآفرینی'، پژوهش‌نامه، ش ۲۰.
۶. حضوری، محمدجواد و خدادحسینی، سیدحمید ۱۳۸۴، 'طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه‌کردن نوآوری در بخش دولتی ایران'، دانش‌ور رفتار، ش ۱۱، صص ۵۷-۳۷.
۷. سلاجقه، سنجر و ناظری، مژگان ۱۳۸۷، 'نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری'، اولین همایش ملی خلاقیت‌شناسی و مهندسی و مدیریت نوآوری، تهران، خانه معلم.
۸. سلطانی تیرانا، فلورا ۱۳۸۷، 'نهادینه‌کردن نوآوری در سازمان (به انضمام الگوی نهادی‌کردن و بهبود نوآوری در سازمان‌های صنعتی، تهران، مؤسسه فرهنگی خدماتی رسا).
۹. شیروانی، علیرضا و معمارمنتظرین، الهام ۱۳۸۹، 'بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت‌های اقماری ذوب آهن اصفهان)'، اولین همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، تیرماه ۱۳۸۹.
۱۰. قادری، اسماعیل ۱۳۸۸، 'رهبری تحول‌آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی'، عصر مدیریت، ش ۱۲-۱۳.

۱۱. ماکویی، احمد، شفیعا، محمدعلی و کاظمی، صدیقه ۱۳۸۹، 'توسعه مدل مدیریت نوآوری سازمانی'، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

۱۲. مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس‌الدین و محمودی فخرآبادی، صادق ۱۳۸۴، 'بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش - مبادله‌ای)'، فصلنامه مدرس علوم انسانی (ویژه مدیریت).

۱۳. مشبکی، اصغر و پویا، علی‌رضا ۱۳۸۷، 'رهبری و خروجی تولیدی نوآوری (تمرکز روی اجزاء زنجیره عرضه: موردی از قطعه‌سازان اتومبیل در ایران)'، پژوهش‌های مدیریت، سال اول، ش ۱.

۱۴. موغلی، علی‌رضا ۱۳۸۱، 'طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران'، مجله دانش مدیریت، ش ۶۲، صص ۱۰۰-۷۷.

۱۵. میرکمالی، سیدمحمد ۱۳۸۵، 'رهبری و مدیریت آموزشی، انتشارات یسپرون، چ ۱۷.

۱۶. نورشاهی، نسرين ۱۳۸۸، 'بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران'، مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، سال دهم، ش ۳.

۱۷. واعظی، مظفرالدین، چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا ۱۳۸۹، 'بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی'، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی...، تهران، خانه معلم.

18. Aragon-correa, JA, García-Morales, VJ, Cordon-Pozo, E 2007, 'Leadership and organizational leadership's role on innovation and performance: lessons from Spain', *Industrial Marketing Management*, vol.36, pp. 349-59.

19. Avolio, BJ, Zhu, W & Koh, W 2004, 'Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance', *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 8, pp. 951-68.

20. Banerji, P & Krishnan, VR 2000, 'Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no.8. pp.405-13.

21. Barbuto, JE (Jnr) 2005, 'Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.11, no. 4, pp. 26-40.
22. Baregheh, A, Rowley, J & Sambrook, S 2009, 'Towards a multidisciplinary definition of innovation', *Management Decision*, vol. 47, no. 8, pp. 1323-39.
23. Beugre, CD. Aear, W & Braun, W 2006, 'Transformational Leadership, in Organization, an environment – induced model', *International Journal of Manpower*, vol, 27, no. 1, pp, 52-62.
24. Burke, S & Collins, K 2001, 'Gender differences in leadership styles and management skills', *Women in Management Review*, vol. 16, no.5-6, pp. 244-456.
25. Daft, RL 1978, 'A dual-core model of organizational innovation', *Academy Of Management Journal*, vol. 20, pp. 193-211.
26. Dewett, T 2003, 'understanding the relationship Between information technology and creativity in organizations', *Creativity Research Journal*, vol. 15, no. 213, p. 167.
27. Duckett, H & Macfarlane, E 2003, 'Emotional intelligence and transformational leadership in retailing', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, pp. 309-17.
28. Elkins, T & Keller, RT 2003, 'Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework', *Leadership Quarterly*, no. 14. pp. 587–606.
29. Garcí a-Morales, VJ & Llorens-Montes, FJ & Verdu´-Jover, AJ 2006, 'Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship', *Industrial Management & Data Systems*, vol. 106, no. 1, pp. 21-42.
30. García-Morales, VJ, Jiménez-Barrionuevo, MM & Gutiérrez , L 2011, 'Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation', *Journal of Business Research*, JBR-07187, no. p. 11.
31. Gong, Y, Jia-Chi, H & Jiing-Lih F 2009, 'Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy', *Academy of Management Journal*, vol. 52, no. 4, pp. 765–78.
32. Green, GM 2007, *Value creation in business incubation networks: the impact of innovation diffusion on intellectual capital development in start-up companies*, Dissertation for Ph.D, University of Maryland.



33. Gumusluoglu, L & Ilsev, A 2009A, 'Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation', *Journal of Product Innivation Management*, no. 26, pp. 264–77.
34. Gumusluoglu, L& Ilsev, A 2009B, 'Transformational leadership, creativity, and organizational innovation', *Journal of Business Research*, pp. 461–473
35. Humphreys, JH 2005, 'Contextual implications for transformational and servant leadership', *Management Decision*, vol. 43, no. 10, pp. 1410-31.
36. Jiménez-Jiménez, D & Sanz-Valle, R 2010, 'Innovation, organizational learning, and performance', *Journal of Business Research*.
37. Jimenez-Jimenez, D et al 2008, 'Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning', *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 3, pp. 389-412.
38. Johnsen EJ, Johnsen Bjørn, H.B, Paul, T & Odd Arne Nissestad 2008, 'Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, no.1, pp. 4-23.
39. Jung, DI, Wu, A & Chow, C 2008, 'Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation', *The Leadership Quarterly*, vol. 19,pp. 582–94.
40. Jung, DI, Chow, C & Wu, A 2003, 'The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings', *The Leadership Quarterly*, vol.14, pp. 525–44 .
41. Junga, D, Chee, C &Wu, A 2003, 'The Role of transformational leadership in en haneing organizational innovation...', *The Leadership Quartarly*, no. 14, pp, 525-44.
42. Kark, R, Shamir, B & Chen, G 2003, 'The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency', *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 2, pp. 246–55.
43. Kenny, B & Reedy, E 2006, 'The impact of organisational culture factors on innovation levels in SMEs: an empirical investigation', *The Irish Journal of Management*, pp. 119-42.
44. Khan, R, Rehman, AU & Fatima, A 2009, 'Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size', *African Journal of Business Management*, vol. 3, no. 11, pp. 678-84.
45. Kirkbride, P 2006, 'Developing transformational leaders: the full range leadership model in action', *Industrial And Commercial Training*, vol.38, no.1, pp. 23-32.
46. Marina Du plessis 2007, 'The role of knowledge management in innovation', *Journal of Knowledge Management*,vol.11, no.4.

47. Naranjo, V, Julia, C, Valle, JC, Raquel, S & Jimenez Jimenez , D 2010, 'Organizational culture as determinant of product innovation', *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, no. 4, pp. 466-80.
48. Ojasalo, J 2008, 'Management of innovation networks: a case study of different approaches', *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 1, pp. 51-86.
49. Panayides, P 2006, 'Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance', *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, no. 4, pp. 466-83.
50. Politis, J 2004, 'Transformational and transactional leadership ... ', *The Electronic Journal Knowledge Management*, vol.2, pp. 23-34.
51. Pounder, JS2003, 'Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction', *Journal of Management Development*, vol. 22, no. 1, pp. 6-13.
52. Prajogo, D & Sohal ,AS 2006, 'The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM', *European Journal of Operational Research*, vol. 168, pp. 35–50.
53. Rooks, G, Szirmai, A & Sserwanga, A 2009, 'Social capital and innovative performance in developing countries the case of ugandan entrepreneurs', *Paper Prepared for the 7th GLOBELICS Conference on Inclusive Growth, Innovation and Technological Change Dakar*, Senegal, 6-8 October 2009
54. Rowold ,J & Schlotz, W 2009, 'Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress', *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, vol. 9, pp. 35-48.
55. Schiuma, G & Lerro, A 2008, 'Knowledge-based capital in building regional innovation capacity', *Journal of Knowledge Management*, vol.12, no.5, pp. 121-36.
56. Skerlavaj, M, Song ,JH & Lee, Y 2010, 'Organizational learning culture, innovative culture and innovations in south korean firms', *Expert Systems with Applications*, vol. 37, pp. 6390–403.
57. Ussahawanitchakit, P 2008, 'Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand', *International Journal of Business Research*, vol. 8, no. 4, pp. 1-13.
58. Utterback, JM 1994, *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

59. Wang, P & Rode, JC 2010, 'Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate', *Human Relations*, vol.63, no.8, pp. 1105–28.
60. Whitford, T & Moss, SA 2009, 'Transformational leadership in distributed work groups: the moderating role of follower regulatory focus and goal orientation', *Communication Research*, vol. 36, no.6, pp. 810–37.
61. Wong, C & Kym, A 2004, 'Critical realist approach to organizational innovation research', *4th International Critical Management Studies Conference Critical Realism: Progress and Challenges Stream*.
62. Wu, WY, Chang, ML & Chen, CW 2008, 'Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation', *R&D Management*, vol. 38, no. 3, pp. 265-77.
63. Yu Yuan, H, Bella, R, Lien, Y, Yang, B, Wud, C & Kuo, Y. 2010, 'Impact of TQM and organizational learning on innovation Performance in the light-tech industry', *International Business Review*, no.13, p. 786.

Archive of SID