

## ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا، خلاقیت و نوآوری سازمانی در ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور

عین الله صادقی نیارکی<sup>۱</sup>

مهدی نادری نسب<sup>۲</sup>

رحیم رضانی نژاد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱/۲۴

امروزه سبک رهبری یک واژه کلیدی برای تطبیق موفق سازمان ها با نوآوری و خلاقیت می باشد و سبک رهبری تحول گرا به دلیل ویژگی های برجسته می تواند به خوبی این نقش را ایفا کند. لذا این مطالعه ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا، خلاقیت و نوآوری سازمانی در ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور را بررسی می کند. پژوهش حاضر از نوع توصیفی- پیمایشی است که به توصیف، همبستگی، تحلیل روابط و مقایسه بین متغیرهای تحت بررسی در دو گروه مدیران و معاونان (گروه اول) و همچنین کارکنان و کارشناسان مسئول تربیت بدنی (گروه دوم) ادارات آموزش و پرورش کشور در سال ۱۳۹۷ پرداخته است. نمونه مورد مطالعه در این تحقیق برابر جامعه آماری و به صورت کل شمار می باشد. متغیرهای این پژوهش، سبک رهبری تحول گرا مرتبط با مدیران و معاونان و خلاقیت و نوآوری سازمانی مرتبط با کارکنان و کارشناسان مسئول بود.

در این تحقیق از «پرسشنامه های رهبری چندعاملی» (MLQ-۵X) باس و اوولینو (۲۰۰۰) و «نوآوری سازمانی و خلاقیت» لاله گومشلوگلو و آروزسو (۲۰۰۹) پس از تعیین اعتبار و ثبات و پایایی استفاده شد. یافته ها نشان داد که بین رهبری تحول گرا با خلاقیت و همچنین نوآوری کارکنان و کارمندان ارتباط معنی داری وجود دارد و توانمندی و انگیزه های کارکنان متأثر از سبک رهبری تحول گراست.

واژگان کلیدی: سبک رهبری تحول گرا، خلاقیت و نوآوری

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Mehdyndnerinasab@yahoo.com

<sup>۳</sup> استاد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

سازمان موفق، ویژگی مهمی دارد که آن را از سازمان ناموفق متمایز می کند و آن رهبری پویا و مؤثر است. رهبری در هر سازمان، تابعی از اجرای نقش ها و سبک های گوناگون است تا بدین طریق با نفوذ بر زیردستان آن ها را به سوی تحقق هدف های تیمی سوق دهد (مارتنز، ۲۰۰۷ و کاکيوگلو، ۲۰۰۳). رهبری اغلب به ماهیت نفوذ و نقش افراد به عنوان رهبران تعریف می شود. محققان، رهبری را از لحاظ فرآیندهای گروهی، صفات و رفتارها را به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف تعیین کرده اند. در محیط کار امروزی بر انطباق سازمان ها با تغییرات محیطی تاکید می شود و رهبران باید چگونگی این انطباق را درک نمایند و پیروان را به فکر و عمل خلاقانه در توسعه محصولات و خدمات جدید و طراحی فرایندهای کاری جدید و حل مسئله، تشویق و هدایت کنند. (هنریکه کاریورو و تیاگو اولیویرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹)

سبکی که مدیران در رهبری به نمایش می گذارند، مطابق با بیشتر پژوهش های انجام شده روی موفقیت یا عدم موفقیت مدیران تاثیر می گذارد. برنز (۱۹۷۸) معتقد است تمام مدیران را بر حسب سبک رهبری می توان به دو دسته عمل گرا و تحول گرا تقسیم کرد. رهبران تحول گرا ضمن تعامل با پیروان خود به جستجوی راه های نو در حل مشکلات می پردازند؛ به طوری که در مقایسه با شرایط عادی، هم خود و هم پیروانشان به سطح بالاتری از موفقیت می رسند (یوکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). رهبران عمل گرا در تعامل با پیروان خود رابطه قراردادی یا دادوستدی دارند؛ به طوری که زیردستان برای عملکرد عالی تر و بهبود در انجام وظایف، پاداشی ملموس دریافت می کنند و کنترل می شوند و در صورت رعایت نکردن ضوابط و مقررات یا نرسیدن به اهداف مطابق با استانداردها تنبیه می شوند (ایپینمورتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵ و آولیو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). مدیر باید به تقویت ویژگی های هر دو سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا در خود بپردازد و از آن ها در شرایط مختلف و به نسبت های مختلف در شرایط یکسان بهره گیرد، اما شواهد تحقیقاتی حاکی از آن است که رهبران تحول گرا از رهبران عمل گرا موفق ترند (باس و آولیو، ۱۹۹۰؛ مالدون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). از دیدگاه باس (۱۹۹۰) رهبر تحول گرا در تلاش برای گسترده کردن دامنه علائق زیردستانش و برانگیختن آن ها به سوی پذیرش مأموریت تیم، گروه یا سازمان است و برای شناخت افرادی که با او کار می کنند، وقت صرف می کند

---

۱. Henrique Carreiro, Tiago Oliveira

۲. Yuki

۳. Ipinmaoroti

۴. Avolio

۵. Muldoon

(آوولیو، ۱۹۹۹). باس (۱۹۹۸) اشاره می کند که رهبران تحول گرا تلاش می کنند تا فرد از نیازهای اولیه (فیزیولوژیک و امنیت) پا را فراتر بگذارد و به سوی نیازهای مهم تر (موفقیت و خودشکوفایی) گام بردارد. رهبری تحول گرا دارای مؤلفه های نفوذ کمال گرایانه<sup>۱</sup>، رفتار کمال گرایانه<sup>۲</sup>، روحیه ایجاد انگیزش<sup>۳</sup>، ترغیب به تلاش فکری<sup>۴</sup> و توجه به تفاوت های فردی<sup>۵</sup> است (باس، ۲۰۰۶). سبک رهبری، یک واژه کلیدی برای تطبیق موفق سازمان ها با نوآوری و خلاقیت می باشد. نوآوری، فرایند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و یا شیوه های نو برای انجام دادن کارهاست. نوآوری ناشی از خلاقیت است و به عمل آوردن فکر بدیع را نوآوری گویند (هنریکه کاریورو و تیاگواولیویرا، ۲۰۱۹). آنچه باید مورد توجه قرار گیرد تمایز بین نوآوری و استفاده از نوآوری است. اگر محتوای دانش مورد نیاز برای تحقق یک نوآوری مدنظر قرار گیرد، در دستیابی به این دانش دو حالت ممکن است اتفاق بیفتد: نخست خلق دانش جدید است، یعنی دانش مورد نیاز برای این نوآوری توسط خود سازمان که نوآوری را انجام می دهد، خلق شود و دیگری جذب دانش از خارج است که می تواند توسط مدیریت اتفاق بیفتد (لاله گومشلوگلو و آروزسو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). مرتضی پایمرد و همکاران در سال ۱۳۹۶ در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط سبک رهبری تحول گرا با هوش عاطفی، عملکرد و بهره وری سازمان های ورزشی» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد و توانمندی کارکنان اثر گذار است. نورشاهی و یمنی دوزی در سال ۱۳۹۴ در تحقیق خود بیان کردند که سبک های رهبری تحول گرا بر ابعاد نفوذ آرمانی در کارکنان و انگیزش الهام بخش اثر گذار است و میزان موفقیت سازمان ها را افزایش می دهد. محمدرضا چالشتی و مهرزاد حمیدی در سال ۱۳۸۹ در تحقیقی با عنوان «رابطه سبک های تحول گرا با تبادلی و عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان های ورزشی» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا پیش بینی کننده قوی تری برای عدالت سازمانی و نوآوری کارکنان می باشد.

---

۱. Idealized Influence (II)

۲. Idealized Behavior (IB)

۳. Inspirational Motivation (IM)

۴. Intellectual Stimulation (IS)

۵. Individual Consideration (IC)

۶. Gumusluoglu Lale and Arzu Ilsev

محمد حسین انصاری و همکاران در سال ۱۳۸۹ در اداره کل تربیت بدنی استان تهران تحقیقی را انجام دادند که نتایج این تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین سبک مدیریت، انگیزه های درونی و خلاقیت کارکنان وجود دارد.

یافته های تحقیق حمیدرضا قزلسفلو و محمد کشتی دار در سال ۱۳۸۹ با عنوان «تاثیر سبک های نوین مدیریتی بر میزان خلاقیت - اثربخشی و جابه جایی منابع انسانی در سازمان های ورزشی» بیانگر آن بود که میزان بروز ایده ها و اندیشه های نو همراه با خلاقیت در هیات های ورزشی که از سبک مدیریت تحول گرا بهره می بردند بیشتر از هیات هایی بود که از سبک های مدیریتی متفاوت تر استفاده کرده بودند.

فرزاد غفوری و همکاران در سال ۱۳۸۸ در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی» به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول گرا با خلاقیت رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین، مقدار حجم واریانس حاکی از آن بود که میزان خلاقیت، ۰/۴۱ به عامل رهبری تحول گرا مربوط می شود و همچنین ضریب معیاری بتا در مورد متغیر رهبری تحول گرا، این متغیر را به عنوان عامل پیش بینی کننده خلاقیت معرفی می کند.

تحقیقی توسط قهرمان تبریزی در سال ۱۳۸۴ انجام شد که نتایج حاصله نشان داد رهبری تحول گرا با خلاقیت، عملکرد مناسب، احساس مفید بودن کارمندان و توانمندی روانی آنان ارتباط معنی داری دارد. هنریکه کاریورو و تیاگواولیویرا (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «تاثیر رهبری تحول گرا در انتشار نوآوری در شرکت ها» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری، یک عامل کلیدی برای سازمان هاست تا بتوانند طرح های نوآورانه را با موفقیت انجام دهند.

اجزای برنامه جامع نظیر چشم انداز، تحریک فکری، حمایت رهبری و شخصی و به رسمیت شناختن گروه برای تصمیم گیری مهم است، ولی رهبری تحول گرا جهت دهنده اصلی همه این ابعاد است. مطالعه حاضر نشان می دهد که درک تأثیر مولفه های سبک رهبری در توسعه و انتشار نوآوری تأثیر معنی داری دارد.

ژانا کامرهوف، اولیور لاستین و آسترید شوتز<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول گرا با رضایت شغلی و عملکرد مرتبط است و همچنین بین خلاقیت و نوآوری سازمانی

۱. Jana Kammerhoff, Oliver Lauenstein, Astrid Schütz

ارتباط معنی داری وجود دارد. بعلاوه، سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد کارکنان، ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی تاثیر معنی داری دارد.

نیکولاس باستاردوز و رابرت باکلوند<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول گرا در ورزش: وضعیت فعلی و آینده رهبران ورزشی» بیان کردند که با توجه به حجم وسیع دانش موجود در روانشناسی سازمانی، نظریه رهبری تحول گرا، چارچوب مناسبی برای مدیریت ارائه می دهد. با این حال، مطالعات نشان می دهد که یافته های تجربی تنها می تواند راهنمایی های محدودی را ارائه دهد. باید به این نکته توجه کرد که به جای تکرار اشتباهات، وقت آن است که محققان با نگاه کاربردی پژوهش های مستمری را در عمل و سیاست گذاری های حرفه ای و شغلی مرتبط با سبک رهبری تحول گرا انجام دهند.

آناتا راج و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول گرایی مدرسان مدرسه و سلامت سازمانی معلمان ابتدایی در مالزی» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا بیشتر بر تغییر تمرکز می کند و معلمان و مدرسان را به «پیروی از دیدگاه و اهداف مشترک یک سازمان، خلاقیت، حل مسائل نوآورانه و ایجاد ظرفیت پیروی از رهبری» سوق می دهد.

یافته های پژوهش مریم خوش لحن و فرزاد ستاری (۲۰۱۶) با عنوان «رهبری در پیش بینی بازیابی خدمات» نشان می دهد که (۱) رهبری تحول گرا و (۲) چابکی سازمانی در بازیابی خدمات تاثیر معنی دار و مثبتی دارند. علاوه بر این، یافته ها نشان داد که استفاده مناسب از چابکی سازمانی و تحول سازمانی می تواند سازمان را به بهبود خدمات بهتر و مناسب تر هدایت کند. نقش متقابل این دو عامل می تواند مدیران سازمان های دولتی را برای توجه بیشتر به سبک های رهبری اعمال شده در این سازمان ها یاری رساند.

یافته های فاروک ایسکانا، گوکنور اسنارب و آتان ناکتیوب<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان «تأثیر سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی و نوآوری» نشان داد که رهبری تحول گرا با عملکرد سازمانی و نوآوری رابطه مثبت و معنی داری دارد.

یافته های تحقیق سارمینا سماد<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) با عنوان «تأثیر نوآوری و رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی» نشان داد که رهبری تحول گرا و نوآوری با عملکرد سازمانی ارتباط معنی داری دارد. نتایج نشان می دهد

---

۱ . Nicolas Bastardoz and Robert Eklund

۲ . Anantha Raj and etal

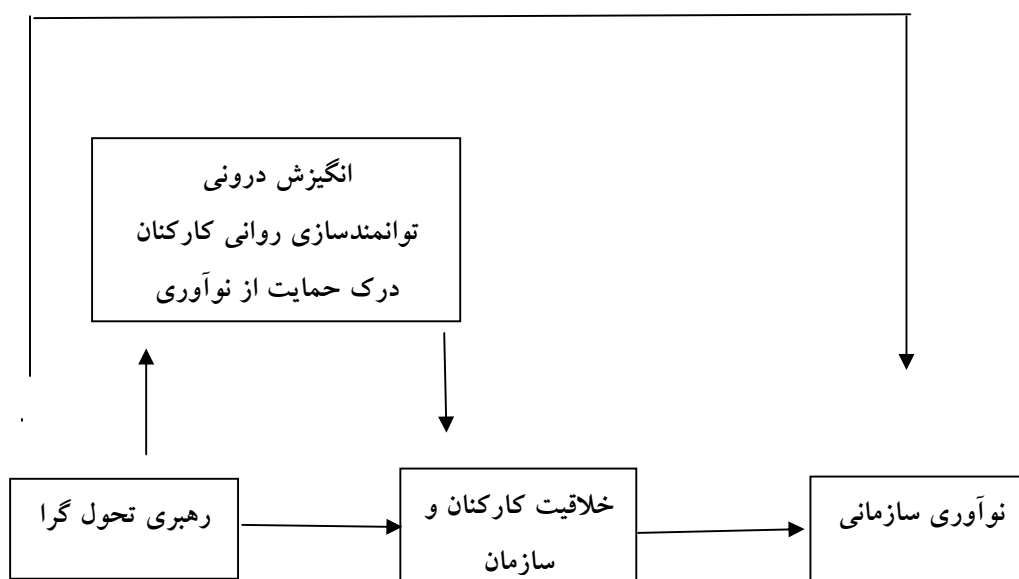
۳ . Faruk Işcana , Göknu Ersarb , Athan Naktiyok

۴ . Sarminah Samad

که رهبری تحول گرا و نوآوری به طور قابل توجهی عملکرد سازمانی را در سازمان ها افزایش داده است. همچنین این مطالعه نشان می دهد که جنبه کاریزماتیک سبک رهبری تحول گرا به عنوان مهمترین عامل تاثیرگذار بر نوآوری و عملکرد سازمان به حساب می آیند.

لاله گومشلوگلو و آروزسو (۲۰۰۹) در تحقیق خود در سازمان های دولتی کشور ترکیه به این نتیجه رسید که بین رهبری تحول گرا و خلاقیت سازمانی و همچنین نوآوری ارتباط معنی داری وجود دارد و رهبری تحول گرا تاثیر معنی داری بر افزایش توانمندی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان دارد.

بسیاری از تحقیقات بیان می کنند که رهبری تحول گرا دارای اهمیت زیادی است، در حالی که برخی دیگر از تردید در کاربرد آن سخن می گویند (دوهرتی و دانیل چاک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ چلادوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). بنابراین تحقیق در خصوص ضرورت توجه به این سبک رهبری در ورزش، چه برای حال و چه برای آینده حائز اهمیت زیادی است (گومز، ۲۰۰۶). از آنجا که یافتن سبک رهبری ای برای مدیران که بتواند موجبات رشد سازمان را فراهم سازد از مسائل پیش روی سرپرستان و مدیران سازمان های ورزشی است، می توان گفت که مسئله پیش روی این تحقیق، نبود آگاهی از ارتباط و بعضاً تأثیر سبک رهبری تحول گرای مدیران بر برخی از ویژگی های سازمانی است. بنابراین در این پژوهش محقق بر اساس مدل زیر که برگرفته از مدل لاله گومشلوگلو و آروزسو می باشد، به دنبال پاسخ به این سوال است که چه ارتباطی بین سبک رهبری تحول گرا و خلاقیت و نوآوری سازمانی در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور وجود دارد؟



۱. Doherty and Danylchuk

۲. Kent & Chelladurai

مدل پژوهش بر اساس الگوی لاله گومشلوگلو و آروزسو ( ۲۰۰۹ )

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش به توصیف، همبستگی، تحلیل روابط و مقایسه بین متغیرهای تحت بررسی پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل دو گروه مدیران و معاونان و همچنین کارکنان و کارشناسان مسئول تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش کشور در سال ۱۳۹۷ بودند. نمونه مورد مطالعه در این تحقیق برابر جامعه آماری و به صورت کل شمار می‌باشد. از تعداد ۳۴۱ پرسشنامه توزیع شده، ۳۲۱ پرسشنامه به‌طور کامل تکمیل و دریافت شد که ۶۴ پرسشنامه مرتبط با گروه مدیران و ۲۷۵ پرسشنامه مرتبط با کارشناسان مسئول و کارکنان بود. متغیرهای این پژوهش سبک رهبری تحول‌گرا مرتبط با مدیران و معاونان و خلاقیت و نوآوری سازمانی مرتبط با کارکنان و کارشناسان مسئول بودند که هر دو کمی و پیوسته بوده و در مقیاس فاصله‌ای اندازه‌گیری شده اند.

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است: پرسشنامه اول مرتبط با مدیران و معاونان ادارات کل تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور با عنوان «رهبری چندعاملی»<sup>۱</sup> (MLQ-۵X) باس و آولیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) که به‌منظور توسعه دامنه گسترده‌ای از رفتارهای رهبری، چندین جنبه از رهبری تحول‌گرا را در قالب ابزاری استاندارد و بدون محدودیت کاربرد در جوامع مختلف برای اندازه‌گیری سبک رهبری گرد هم آورده است (لیندن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). پرسشنامه دوم که شامل دوبخش نوآوری سازمانی و خلاقیت کارکنان و کارشناسان مسئول ادارات کل تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور بر گرفته از تحقیق لاله گومشلوگلو (۲۰۰۹) بود که پس از تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه‌ها و همچنین ثبات و پایایی آنها، مورد استفاده قرار گرفت. ثبات و پایایی این پرسشنامه‌ها با توجه به آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۸۴ به دست آمد- هرچند که مطابق با نظر مایک لیندن<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) پرسشنامه رهبری چندعاملی قابل کاربرد در فرهنگ‌های متفاوت است. در این پژوهش از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، درصد، فراوانی و انحراف معیار) استفاده شد. همچنین از رگرسیون تک متغیره و چندمتغیره (چندگانه) برای بررسی ارتباط بین متغیرها و فراتر از آن، پیش‌بینی متغیر ملاک (متغیر وابسته) از روی متغیر پیش‌بین (متغیر مستقل) استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

۱. -Multifactor Leadership Questionnaire
۲. Avolio
۳. linden
۴. Mike Linden

### یافته های توصیفی

نتایج و یافته های توصیفی در جدول ۱ بیان شده است که بیشترین انحراف معیار به مقدار ۰/۷۵ مربوط به درک و حمایت از نوآوری و کمترین انحراف معیار به مقدار ۰/۳۹ مربوط به توانمند سازی روانی بود. همچنین یافته ها نشان داد که بالاترین میانگین به مقدار ۴/۵۱ مربوط به انگیزش درونی کارکنان و کمترین میانگین به مقدار ۳/۳۴ مربوط به توانمندسازی روانی می باشد.

جدول ۱: نتایج آمار توصیفی

ردیف	متغیر	انحراف استاندارد	میانگین
۱	انگیزش درونی	۰/۶۵	۴/۵۱
۲	توانمند سازی روانی	۰/۳۹	۳/۳۴
۳	درک حمایت از نوآوری	۰/۷۵	۳/۷۳
۴	رهبری تحول گرا	۰/۶۴	۳/۹۵
۵	خلایقت کارشناسان	۰/۷۱	۳/۷۵
۶	نوآوری سازمانی	۰/۵۳	۳/۷۱

### یافته های استنباطی

فرضیه اول: سبک رهبری تحول گرا بر انگیزش درونی تاثیر معنی داری دارد.

مطابق با جدول ۲، فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود توان پیش بینی انگیزش درونی از طریق سبک رهبری تحول گرا در سطح  $\alpha = 0/001$  به میزان  $\beta = 0/46$ ، تأیید می شود.

فرضیه دوم: سبک رهبری تحول گرا بر توانمند سازی روانشناختی تاثیر معنی داری دارد.

مطابق با جدول ۲، فرضیه دوم تحقیق مبنی بر وجود توان پیش بینی توانمند سازی روانشناختی از طریق سبک رهبری تحول گرا در سطح  $\alpha = 0/001$  به میزان  $\beta = 0/38$ ، تأیید می شود.

فرضیه سوم: سبک رهبری تحول گرا بر درک حمایت از نوآوری تاثیر معنی داری دارد.

مطابق با جدول ۲، فرضیه سوم تحقیق مبنی بر وجود توان پیش بینی درک حمایت از نوآوری از طریق سبک رهبری تحول گرا در سطح  $\alpha = 0/001$  به میزان  $\beta = 0/36$ ، تأیید می شود.

جدول ۲: ضرایب رگرسیون سبک رهبری تحول گرا با ابعاد سه گانه

متغیر	متغیر	ضریب B	میزان R	D	میزان t	سطح معنی داری
سبک رهبری تحول گرا	انگیزش درونی	۰/۴۶	۰/۶۷	۰/۴۴	۷/۵۱	۰/۰۰۱
	توانمند سازی روانی	۰/۳۸	۰/۵۳	۰/۲۸	۶/۱۵	۰/۰۰۱
	درک حمایت از نوآوری	۰/۳۶	۰/۵۱	۰/۲۶	۶/۰۲	۰/۰۰۱

فرضیه چهارم: سبک رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارشناسان تاثیر معنی داری دارد.



مطابق با جدول ۳، فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر وجود توان پیش‌بینی خلاقیت از طریق سبک رهبری تحول‌گرا در سطح  $\alpha = 0/001$  به میزان  $\beta = 0/41$ ، تأیید می‌شود.

**فرضیه پنجم: سبک رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.**

مطابق با جدول ۳، فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر وجود توان پیش‌بینی نوآوری سازمانی از طریق سبک رهبری تحول‌گرا در سطح  $\alpha = 0/001$  به میزان  $\beta = 0/39$ ، تأیید می‌شود.

جدول ۳: ضرایب رگرسیون سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری و خلاقیت

متغیر	متغیر	ضریب B	میزان R	D	میزان t	سطح معنی‌داری
سبک رهبری تحول‌گرا	نوآوری	۰/۴۱	۰/۵۸	۰/۳۳	۶/۵۸	۰/۰۰۱
	خلاقیت	۰/۳۹	۰/۴۶	۰/۲۱	۶/۲۵	۰/۰۰۱

**فرضیه ششم: خلاقیت بر نوآوری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.**

مطابق با جدول ۴، فرضیه ششم تحقیق مبنی بر وجود توان پیش‌بینی نوآوری سازمانی از طریق خلاقیت در سطح  $\alpha = 0/001$  به میزان  $\beta = 0/59$ ، تأیید می‌شود.

جدول ۴: ضرایب رگرسیون خلاقیت با نوآوری

متغیر	متغیر	ضریب B	میزان R	D	میزان t	سطح معنی‌داری
خلاقیت	نوآوری	۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۳۰	۶/۳۴	۰/۰۰۱

## بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با یافته‌های این تحقیق، توان پیش‌بینی «انگیزش درونی کارکنان» از طریق «سبک رهبری تحول‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta = 0/46$ ) وجود دارد. این نتیجه‌گویای آن است که بین «سبک رهبری تحول‌گرا» با «انگیزش درونی کارکنان» ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده می‌شود. همان‌گونه که گفته شد، تحقیقات زیادی به اهمیت سبک رهبری تحول‌گرا در دستیابی به اهداف و موفقیت اشاره داشته‌اند. بنابراین نمره سبک رهبری تحول‌گرا موجب افزایش انگیزش درونی کارکنان می‌شوند. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات هنریکه کاریورو (۲۰۱۹)، تیاگواولیویرا (۲۰۱۹)، گومشلوگلو و آروزسو (۲۰۰۹)، آوولیو (۱۹۹۹)، باس (۱۹۹۸)، نورشاهی و یمنی دوزی (۱۳۹۴) و محمد حسین انصاری و همکاران (۱۳۸۹) همخوان می‌باشد.

مطابق با یافته‌های این تحقیق، توان پیش‌بینی «توانمندسازی روانشناختی» از طریق «سبک رهبری تحول‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta = 0/38$ ) وجود دارد. این نتیجه‌گویای آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین «سبک رهبری تحول‌گرا» با «توانمندسازی روانشناختی» مشاهده می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات ژانا کامرهوف (۲۰۱۸)، اولیور لاستین (۲۰۱۸)، آسترید شوتز (۲۰۱۸)، نیکولاس

باستاردوز و رابرت باکلوند (۲۰۱۷)، آنا تا راج و همکاران (۲۰۱۶)، مریم خوشحال و فرزاد ستاری (۲۰۱۶)، گومشلوگلو و آروزسو (۲۰۰۹)، ایپنمورتی (۲۰۰۵)، آوولیو (۱۹۹۹)، مرتضی پایمرد و همکاران (۱۳۹۶) حمیدرضا قزلسفلو و محمد کشتی دار (۱۳۸۹) و قهرمان تبریزی در سال (۱۳۸۴) همخوان می باشد.

مطابق با یافته‌های این تحقیق، توان پیش‌بینی «درک حمایت از نوآوری» از طریق «سبک رهبری تحول‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta = 0/36$ ) وجود دارد. این نتیجه گویای آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین «سبک رهبری تحول‌گرا» با «درک حمایت از نوآوری» مشاهده می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات هنریکه کاریورو و تیاگواولیویرا (۲۰۱۹)، آنا تا راج و همکاران (۲۰۱۶)، فاروک ایسکانا (۲۰۱۴)، گوکنور اسنارب (۲۰۱۴)، آتان ناکتیوب (۲۰۱۴)، سارمینا سماد (۲۰۱۲)، لاله گومشلوگلو (۲۰۰۹)، نورشاهی و یمنی دوزی (۱۳۹۴) و حمیدرضا قزلسفلو و محمد کشتی (۱۳۸۹) همخوان می باشد.

مطابق با یافته‌های این تحقیق توان پیش‌بینی «خلاقیات کارشناسان» از طریق «سبک رهبری تحول‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta = 0/41$ ) وجود دارد. این نتیجه گویای آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین «سبک رهبری تحول‌گرا» با «خلاقیات کارشناسان» مشاهده می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات هنریکه کاریورو و تیاگواولیویرا (۲۰۱۹)، آنا تا راج و همکاران (۲۰۱۶)، گومشلوگلو و آروزسو (۲۰۰۹)، محمد حسین انصاری و همکاران (۱۳۸۹)، حمیدرضا قزلسفلو و محمد کشتی دار (۱۳۸۹)، فرزاد غفوری و همکاران (۱۳۸۸) و قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) همخوان می باشد.

مطابق با یافته‌های این تحقیق توان پیش‌بینی «نوآوری سازمانی» از طریق «سبک رهبری تحول‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta = 0/39$ ) وجود دارد. این نتیجه گویای آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین «سبک رهبری تحول‌گرا» با «نوآوری سازمانی» مشاهده می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات هنریکه کاریورو و تیاگواولیویرا (۲۰۱۹)، آنا تا راج و همکاران (۲۰۱۶)، فاروک ایسکانا (۲۰۱۴)، گوکنور اسنارب (۲۰۱۴)، آتان ناکتیوب (۲۰۱۴)، سارمینا سماد (۲۰۱۲)، گومشلوگلو و آروزسو (۲۰۰۹)، حمیدرضا قزلسفلو و محمد کشتی دار در سال (۱۳۸۹) و محمدرضا چالشتری و مهرزاد حمیدی (۱۳۸۹) همخوان می باشد.

طبق یافته‌های این تحقیق توان پیش‌بینی «نوآوری سازمانی» از طریق «خلاقیات» با ضریب استاندارد رگرسیون ( $\beta = 0/59$ ) وجود دارد. این نتیجه گویای آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین «نوآوری سازمانی» با «خلاقیات» مشاهده می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات هنریکه کاریورو و تیاگواولیویرا (۲۰۱۹)، ژانا کامرهوف (۲۰۱۸)، اولیور لاستین (۲۰۱۸)، آسترید شوتز (۲۰۱۸)، آنا تا راج و همکاران (۲۰۱۶)، گومشلوگلو و آروزسو (۲۰۰۹)، حمیدرضا قزلسفلو و محمد کشتی دار (۱۳۸۹) و فرزاد غفوری و همکاران (۱۳۸۸) همخوان می باشد.

نتایج تحقیق حاضر و دیگر یافته های پژوهشی بیان شده در ادبیات این تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا با انگیزش درونی، توانمندسازی کارکنان و درک حمایت از نوآوری و همچنین بین سبک رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری در سازمان های ورزشی ارتباط معنی دار و مثبتی وجود دارد. عموم محققان معتقدند که نوآوری و خلاقیت به عنوان نیاز عالی بشری در تمام زندگی او مطرح بوده و عبارت است از تحولات دامنه دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان؛ به طوری که حائز یک توانایی در ترکیب عوامل قبلی در طرح جدید می شود. به هر حال نتایج تحقیق حاضر و موارد همخوان در این پژوهش بر این موضوع تاکید داشتند که کارکنان هر شغل و حرفه ای می توانند خلاق باشند. بنابراین برای بهره گیری سازمان ها از خلاقیت و نوآوری سازمانی و همچنین توانمندسازی بیشتر در سازمان، انگیزش و ارتقای عملکرد نیروهای انسانی، به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا بسیار کاربردی و مفید می باشد. محققان اظهار داشتند که مدیران سازمانی باید متغیر های سازمانی را که موجب تشویق و ترغیب خلاقیت و نوآوری می شوند شناسایی کنند و بدانند که چگونه می توان خلاقیت را حمایت کرد و نوآوری را در سازمان توسعه داد. در اکثر سازمان ها، سبک های رهبری تحول‌گرا با ایجاد انگیزش، ارضای نیاز های سطوح بالاتر از جمله نیاز به خودشکوفایی و رسیدن به کمال با توجه به نظریه سلسله مراتب نیاز های مازلو زمینه ایجا خلاقیت و نوآوری را فراهم می آورند. شالی و گیلسون<sup>۱</sup> بیان می کنند: در حال حاضر هرچند ما چیزهایی در مورد عوامل موثر بر وقوع رفتارهای خلاق را می دانیم، اما هنوز چیزهای زیادی در این زمینه وجود دارد که ما نمی دانیم (شالی و گیلسون، ۲۰۱۷). مدیران سازمان ها باید با استفاده از سبک های رهبری مناسب از جمله سبک رهبری تحول‌گرا، یادگیری، وفاداری و اعتماد، خلاقیت و استقلال کارکنان را افزایش دهند و همچنین برای بهبود نوآوری در سازمان ها، سازمان باید خلاق باشد و مدیران راهی برای ایجاد دانش مرتبط با توسعه خلاقیت و نوآوری از طریق مهارت های مدیریتی بیابند. امروزه شرکت های چند ملیتی خلاق و نوآور در سطح جهان از روش های ارتباطی، تقویت انگیزه های درونی، ارضای نیازهای خودیابی کارکنان و روش های مدیریتی نوین از جمله رهبری تحول‌گرا به منظور توسعه محصولات و خدمات نوآورانه استفاده می کنند. در بسیاری از کشورها از جمله کره جنوبی، به کارگیری سبک رهبری مناسب و ایجاد انگیزه در کارکنان منجر به افزایش نوآوری در بخش های دولتی و خصوصی شده است (کریسکولو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). نتیجه اینکه در صورت نیاز سازمان به خلاقیت بیشتر کارکنان و به منظور بروز ایده ها و اندیشه های نو (خلاقیت) بهتر است از سبک مدیریت تحول‌گرا استفاده شود (قرلسفلو و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین باید این نکته را خاطر نشان ساخت که موضوع خلاقیت و نوآوری در تمامی سازمان ها مسئله بسیار مهمی تلقی می شود و با توجه به نیاز سازمان های ورزشی کشور ما به این مقوله، لزوم استفاده

۱. Shally and Gilson

۲. Crisculo

از سبک ها و مهارت های مدیریتی نوین برای دستیابی به خلاقیت، ایده های نو، طرح های جدید و ارتقای همه جانبه ورزش کشور بسیار ضروری است و عدم توجه به آن به معنی از دست دادن سرمایه ها و منابع ملی است.

## منابع

- جکسون، راجر. (۱۳۸۰). **راهنمای مدیریت ورزشی**. محمد خیبری و همکاران. تهران: کمیته ملی المپیک
- ریموند، توماس. (۱۳۸۰). **روانشناسی ورزش**. محمدحسین سروری. تهران: یگانه
- مارتنز، رینر. (۱۳۸۵). **روانشناسی ورزش: راهنمای مربیان**. محمد خیبری. تهران: بامداد کتاب
- زردشتیان، شیرین. (۱۳۸۷). «ارتباط بین سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرای مربیان با انگیزش رقابت بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران». رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم.
- کونتز، هارولد، اورانل، سیریل و هاین، یهریخ. (۱۳۸۱). **اصول مدیریت**. محمدعلی طوسی و همکاران. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- گلشنی، جلال. (۱۳۸۰). «بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحولی، تبادلی و تکلیف گرای مدیران با تعهد کارکنان اداره تربیت بدنی استان آذربایجان غربی». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- جاودانی، محمد. (۱۳۸۱). «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی معلمان». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- نیکوفر، مرتضی. (۱۳۸۵). «ارتباط بین مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- کامکاری، کامبیز؛ کیومرثی، فیروز و شکرزاده، شهره. (۱۳۸۷). **روش پژوهش کاربردی**. اسلام شهر: دانشگاه آزاد اسلامی
- غفوری، فرزاد و اشرف گنجوی، فریده. (۱۳۸۸). «ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی». نشریه مدیریت ورزشی حرکت دانشگاه تهران. شماره ۲، صص ۲۳۴ - ۲۱۵.

- انصاری، محمد حسین. (۱۳۹۰). «مدیریت دانش و اخلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران». نشریه مدیریت ورزشی حرکت دانشگاه تهران. شماره ۹، صص ۸۵ - ۶۷.
- قزلسفلو، حمیدرضا و کشتی دار، محمد. (۱۳۸۹). «تاثیر سبک های نوین مدیریتی بر میزان اخلاقیت، اثربخشی و جابه جایی منابع انسانی در سازمان های ورزشی کارا». نشریه مدیریت ورزشی حرکت دانشگاه تهران. شماره ۷، صص ۳۸۵ - ۴۰۱.
- مرادی چالستری، محمدرضا و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۸). «رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبادل سازی سازمانی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی». نشریه مدیریت ورزشی حرکت دانشگاه تهران. شماره ۲، صص ۹۶ - ۷۳.
- پایمرد، مرتضی و سید عامری، میرحسین. (۱۳۹۶). «رابطه سبک های رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی و عملکرد سازمانی». نشریه مدیریت ورزشی حرکت دانشگاه تهران. دوره نهم، شماره ۲، صص ۴۱ - ۲۴.
- Anantha Raj, A. Arokiasamy, Abdul Ghani Kanesan, Abdullah. (۲۰۱۶). **“Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia”**. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management.
- Andrew, P.S. (۲۰۰۴). **“The effect soft congruence of leadership behaviors on motivation commitment, and satisfaction of college tennis players”**. [Doctoral dissertation]. Florida state university.
- Avolio. B.J., et al. (۲۰۰۴). **“Transformational leadership and organizational commitment”**. Journal of organizational behavior, ۲۵: ۹۵۱-۹۶۸.
- Avolio, B.J. (۱۹۹۹). **Full leadership development: Building the ritual forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B.M., Riggio, R. E. (۲۰۰۶). **Transformational leadership**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, Inc.
- Bass, B.M., Avolio, B. J. (۲۰۰۲). **Multifactor leadership questionnaire: Feedback Report Melbourne**. Australia: MLQ Pty. Ltd.
- Bass, B.M., Avolio, B. J. (۲۰۰۰). **Multifactor Leadership Questionnaire**. ۲nd ed. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P. (۱۹۹۹). **“Ethics, character, and authentic transformational leadership”**. The Leadership Quarterly, ۱۰: ۱۸۱-۲۱۷.

- Brian A.T., Simon M.P. (۲۰۰۷). **“Multidimensional commitment of intercollegiate Student- Athletes: Its Effects on Intention to Leave and Satisfaction”**. Journal for the Study of Sports and Athletes in Education, ۱: ۱۴۱-۱۵۶
- Calum A. Arthur, Nicolas Bastardoz, Robert Eklund. (۲۰۱۷). **“Transformational leadership in sport: current status and future Directions”**. Current Opinion in Psychology journal, ۱۶: p-p ۷۸-۸۳
- Chelladurai, P. (۲۰۰۱). **“Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics”**. Journal of Sport Management, ۱۵: ۱۳۵-۱۵۹.
- Crisculo, D. (۲۰۱۰). **Leadership in organizations.** (۵th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Doherty. A.Y., Danylchuk. K.E. (۱۹۹۶). **“Transformational and transactional leadership and impact of inter university athletic administrators”**. Journal of sport management, ۱۱: ۲۷۵-۲۸۵.
- Faruk İşcana, Gökür Ersarıb, Atılhan Naktiyokc. (۲۰۱۴). **“Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME’sÖmer”**. ۱۰th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences: ۱۵۰, p-p ۸۸۱ – ۸۸۹
- Gillberston, D.W. (۲۰۱۷). **“Transformational leadership in Australasian sport organizations”**. New Zealand Innovation and Competitiveness Project, Victoria University of Wellington.
- Glisson, C., Durick, M. (۱۹۸۸). **“Predictor of job satisfaction and organizational commitment in human service organization”**. Administrative Quarterly, ۳۳: ۶۱-۸.
- Gomes. A.R., Sousa, S.A., Cruz, J.F. (۲۰۰۶). **“Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward news paths for the study of each- athlete’s relationships”**. In: N. S. Haber & M. Hervey (Eds), leadership at the crossroads (pp.۸۴-۹۴). University of Maryland: The James Macgregor Burns Academy of leadership.
- Goodwin, V.L, Wofford, J.C., Whittington, J.L. (۲۰۰۱). **“Theoretical and empirical extensions to the transformational leadership construct”**. Journal of organizational behavior, ۲۲: ۷۵۹-۷۷۹.
- Gumusluoglu Lale, Arzu Ilsev. (۲۰۰۹). **“Transformational leadership, creativity and organizational innovation”**. Journal of Business Research, ۶۲: ۴۶۱-۴۷۳

- Henrique Carreiro, Tiago Oliveira. (۲۰۱۹). **“Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing”**. Computers in Industry journal, pp ۱۰۴-۱۱۳
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (۱۹۹۳). **“Transformational leadership, transactional Leadership, Locus of Control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business- unit performance”**. Journal of Applied Psychology, ۷۸: ۸۹۱- ۹۰۲.
- Jana Kammerhoff, Oliver Lauenstein, Astrid Schütz. (۲۰۱۸). **“The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance”**. Social and Behavioral Sciences journal, vol ۵۷, p-p ۴۸۶ – ۴۹۳
- Keegan, A.E., Den Hartog, D. H. (۲۰۰۴). **“Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers”**. International Journal of Project
- Koh, W.L., Steers, R.M., Terborg, J. R. (۱۹۹۵). **“The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore”**. Journal of Organizational Behavior, ۱۶: ۳۱۹-۳۳۳.
- Kolaric, B. (۲۰۱۸). **“Leading toward harmony: a different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance”**. European Management Journal Management ۲۲, ۶۰۹-۶۱۷.
- Linden, M. (۲۰۰۸). **Science and facts MLQ and transformational leadership**. WWW. Mlq.
- Maryam Khoshlahn, Farzad Sattari Ardabil, B. (۲۰۱۶). **“The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction”**. ۳rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, ۲ May ۲۰۱۶, Dubai, UAE - Social and Behavioral Sciences journal p - p ۱۴۲ – ۱۴۹
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (۱۹۹۱). **“A three-component conceptualization of organizational commitment”**. Human Resource Management Review, ۱: ۶۱-۸۹
- Muldoon, D. S. (۲۰۰۳). **“Excellent manager: Exploring the acquisition, measurement, and impact of leader skills in an Australian business context”**. (PP.۳۶-۴۳). Victoria, U.S.A: Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology.

- Nicolas, Bastardo and Robert, Eklund. (۲۰۱۷). “**Transformational leadership in sport organization**”. *Journal of Sport Management*, ۳۶: ۱۹-۲۸
- Sarminah, Samad. (۲۰۱۲). “**Effect of transformational leadership and innovation on performance**”. *Journal of Business Research* ۶۷: ۱۶۲۲-۱۶۲۹
- Scanlan, T.K., Carpenter P.J., Schmidt, G.W., Simons, J.P., Keeler, B. (۱۹۹۳). “**An introduction to the Sport Commitment Model**”. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, ۱۵: ۱-۱۵.
- Shally and Gilson, J. (۲۰۱۷). “**Transformational and transactional leadership in Martial Art**”. *Journal of Applied Sport Psychology*, ۱۸: ۳۱۲-۳۲۵.
- Tomas, G., Hult, M., Ferrel, O. C., Hurley, R.F, Giunipero, L. C. (۲۰۰۰). “**Leadership and relationship commitment**”. *Journal of industrial marketing management*, ۲۹: ۱۱۱-۱۱۹.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puraman, P. (۲۰۱۸). “**Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty**”. *Academy of Management Journal*, ۶۱, ۱۳۴-۱۴۳.
- Weese, W.J. (۱۹۹۵). “**Leadership and organizational culture: An investigation of Big Ten and Mid – American conference campus recreation administrations**”. *Journal of Sport Management*, ۹: ۱۱۹-۱۳۴
- Yean, J.S. (۲۰۰۱). “**Transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations**”. *Sport Journal*, ۴: ۲۰-۳۱.



## **Relationship between Transformational Leadership Style, Creativity and Organizational Innovation in the Field of Physical Education in Education**

**Einollah Sadeghi Niaraki**

Ph.D. Student in Sport Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

**Mehdy Naderi Nasab**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

**Rahim Ramazani Nejad**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Guilan, Iran

*Received: ۲۰ Mar. ۲۰۱۹*

*Accepted: ۱۳ Apr. ۲۰۱۹*

Today, leadership style is a key word for the successful implementation of organizations with innovation and creativity and the transformational leadership style can play this role very well due to its prominent characteristics. Therefore, this study examines the relationship between transformational leadership style, creativity and organizational innovation in the field of physical education in education. The present study is a descriptive survey that describes, correlates, analyzes relationships and comparisons between the variables under study in two groups of managers and deputies (first group) as well as staff and experts in physical education (second group) of the country's educational institutions ۱۳۹۷ has been discussed. The sample studied in this study is equal to the statistical population and the total number. In this research, multivariable leadership questionnaires (MLQ- $\Delta X$ ) in this research were multivariable leadership questionnaires (MLQ- $\Delta X$ ) Bass and Avolio (۲۰۰۰) and organizational innovation and creativity Gumusluoglu Lale and Arzu Ilsev (۲۰۰۹) after determining the credibility and stability and reliability were used. The findings showed that there is a significant relationship between transformational leadership and

creativity as well as employee and employee innovation, and the ability and motivation of employees are influenced by the transformational leadership style.

**Key Words:** Transformational Leadership Style, Creativity and Innovation