



فصلنامه مدیریت عملیات

سال چهارم، شماره ۱۴، تابستان ۱۴۰۳

فرا ترکیب فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های آموزش محور

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵

علی شمس ناتری*

حسنعلی آقاجانی**

داود کیا کجوری***

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدل فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا در سازمانهای آموزش‌محور با بکارگیری تکنیک فرا ترکیب انجام شد. بدین منظور با تکنیک فرا ترکیب و روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) و با استفاده از مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین از سالهای ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳ و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵، ۲۴۸ منبع شناسایی شد و پس از چند مرحله نقد و بررسی اطلاعات در انجام فرا ترکیب، ۳۳ مقاله نهایی باقی ماند. جهت روایی تحقیق برای رسیدن به قابلیت انتقال پژوهش، محقق به شرح مبسوط فرایند تحقیق از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخته است. به منظور دستیابی به قابلیت اطمینان، محقق از راهنمایی و نظارت اساتید صاحب‌نظر در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید تفسیرهای محقق استفاده کرده است. پس از کدگذاری باز، محوری و مقوله‌گذاری، تعداد ۵ مقوله محیط کاری پشتیبانی‌کننده خلاقیت؛ توانمندسازی و کارآفرینی کارکنان؛ سبک رهبری تحول‌گرا؛ نوآوری در خدمات و فرآیندها؛ پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان و جامعه و ۷۳ کد باز تعیین و معرفی شده‌اند. در نتیجه توصیه شد که برگزار کردن کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی برای کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌تواند به ارتقاء فرهنگ نوآورانه کمک شایانی کند. این کارگاه‌ها می‌توانند بر روی مهارت‌های خلاقیت، تفکر انتقادی و مدیریت نوآوری تمرکز کنند و ایده‌های جدید را تشویق کنند.

واژگان کلیدی: فرهنگ نوآورانه، رهبری تحول‌گرا، نوآوری سازمانی، فرا ترکیب

* گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. alishamss1977@gmail.com

** (نویسنده مسئول) گروه مدیریت صنعتی و کارآفرینی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. Aghajani@umz.ac.ir

*** گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. dr.davoodkia@iau.ac.ir

۱-مقدمه

هر سازمانی که فعالیت اصلی آن مرتبط با ارائه خدمات آموزشی و یادگیری باشد، می‌تواند به عنوان یک سازمان آموزش‌محور شناخته شود. این شامل وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سایر سازمان‌های دولتی مرتبط با آموزش و پرورش است همین‌طور موسسات آموزشی خصوصی، دانشگاه‌های خصوصی و موسسات آموزش حرفه‌ای خصوصی است که به صورت تجاری فعالیت می‌کنند (موذن و همکاران، ۱۴۰۳). فرهنگ نوآورانه تشویق به ارائه روش‌های آموزشی جدید، فناوری‌های نوین و رویکردهای خلاقانه را دارد که می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری در سازمان‌های آموزش محور کمک کند (بیگلری و همکاران، ۱۳۹۹). فرهنگ نوآوری باعث تشویق کارکنان به یادگیری مداوم، توسعه مهارت‌های جدید و ارتقاء دانش فردی می‌شود که به نتیجه‌گیری از توانمندی‌های بالاتر و بهبود عملکرد آن‌ها منجر می‌شود (بورتون و دکینگر^۱، ۲۰۲۵). رهبری تحول‌گرا با ایجاد محیطی حمایتی و تشویق به ریسک‌پذیری، می‌تواند خلاقیت و نوآوری را در سازمان‌های آموزشی افزایش دهد. این امر به توسعه ایده‌های جدید و بهبود فرآیندهای آموزشی کمک می‌کند (بابو و کوشواها^۲، ۲۰۲۴). تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از رهبری تحول‌گرا بهره می‌برند، معمولاً عملکرد بهتری دارند. این نوع رهبری می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری منجر شود (فلاح شیروانی و همکاران، ۱۴۰۳). رهبری تحول‌گرا با ایجاد چشم‌انداز مشترک و الهام‌بخشی به کارکنان، می‌تواند انگیزه و تعهد آن‌ها را افزایش دهد. این امر به نوبه خود می‌تواند به کاهش نرخ ترک شغل و افزایش رضایت شغلی منجر شود. عدم وجود فرهنگ نوآورانه و رهبری تحول‌گرا، در سازمان‌های آموزش‌محور کشور ما سبب شده است در فرآیند تغییر کند و کارآمدی آنها کم شود (گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱). کارکنان مقاومت نشان می‌دهند و تغییرات را سخت می‌پذیرند از طرفی انگیزه و ابتکار خود را از دست می‌دهند زیرا احساس نمی‌کنند

^۱ Burton & Dickinger^۲ Babu & Kushwaha

که ایده‌ها و نوآوری‌هایشان تحت توجه و حمایت قرار گرفته است (نصیری فیروز و همکاران، ۱۳۹۹).

عدم وجود فرهنگ نوآورانه و رهبری تحول‌گرا منجر به کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی شده است و کارمندان از انجام وظایف خود دلسرد شده و عملکرد سازمان را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند. سازمان‌های آموزش‌محوری که فاقد فرهنگ نوآورانه هستند، ممکن است در مقابل رقبای خود عقب‌مانده شوند و توانایی رقابت و انعطاف در جامعه را از دست بدهند (کومار^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). در صورت عدم توجه به نوآوری و تحول، این سازمان‌ها ممکن است فاصله‌ای بین محصولات و خدمات خود و نیازهای مشتریان ایجاد کنند که باعث از دست دادن مشتریان و کاهش درآمد شود (عبدالعزیز^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های آموزش‌محوری که فرهنگ نوآورانه سازمانی و سبک رهبری تحول‌گرا را نادیده گرفتند منجر به کاهش کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان و دانشجویان، از دست دادن توانایی رقابتی خود با سازمان‌های دیگر همین‌طور افزایش نابرابری در جامعه می‌شوند، زیرا افراد و گروه‌هایی که از آموزش و یادگیری بهتری برخوردار هستند، از فرصت‌های بیشتری برای پیشرفت و موفقیت بهره‌مند می‌شوند (ژو و هانگ^۳، ۲۰۲۳). همچنین از توانایی توسعه و پیشرفت در طولانی مدت محروم شوند و از فرصت‌های پیشرفت جامعه بازمانده شوند (پوروانتو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). به طور کلی، عدم توجه به فرهنگ نوآورانه سازمانی و سبک رهبری تحول‌گرا توسط سازمان‌های آموزش‌محوری می‌تواند به ضررهای جدی برای جامعه منجر شود که ممکن است تاثیرات منفی و دائمی بر رشد و پیشرفت جامعه داشته باشد. گویی^۵ و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی تقویت نوآوری محصول و فرآیند از طریق رهبری تحول‌آفرین و قابلیت مدیریت دانش: نقش تعدیل

¹ Kumar

² Abdul-Azeez

³ Zhu & Huang

⁴ Purwanto

⁵ Gui

کننده فرهنگ نوآوری پرداختند اما نتایج این تحقیق قابل تعمیم به سازمانهای آموزش-محور ایران نیست چون در شرکت تولیدی و خدماتی چین تحقیق صورت گرفته است. ژو و هانگ (۲۰۲۳) نیز به بررسی رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی و عملکرد توسعه پایدار در شرکت های کوچک و متوسط در چین پرداختند اما نتایج این تحقیق نیز قابل تعمیم به سازمانهای آموزش محور ایران نیست چون در شرکت های کوچک و متوسط صنایع مختلف در چین تحقیق صورت گرفته است. زمانی و چناری (۱۳۹۸) به ارائه الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبک های رهبری (تحول گرا و عملگرا) تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور پرداختند، تحقیق حاضر به لحاظ جامعه آماری با تحقیق پیش رو متفاوت است. ضمن اینکه این تحقیق در سال ۱۳۹۸ انجام شده است و بر اساس پیشرفت ها و تغییرات زیاد در محیط سازمان ها و همچنین تاثیرات بحران کرونا بر سازمان های آموزش محور نیاز به تحقیق در حال دیده می شود. حکاک و همکاران (۱۳۹۵) به تحلیل اثر رهبری تحول گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به منظور ایجاد شایستگی های سازمانی پایدار پرداختند اما تحقیق حاضر به لحاظ جامعه آماری با تحقیق پیش رو متفاوت است. ضمن اینکه این تحقیق در سال ۱۳۹۵ انجام شده است و بر اساس پیشرفت ها و تغییرات زیاد در محیط سازمان ها و همچنین تاثیرات بحران کرونا بر سازمان های آموزش محور نیاز به تحقیق در حال دیده می شود. اطلاعات تحقیقات ارائه شده در حوزه سازمان های آموزش محور نیست و این اطلاعات ناقص و ناکافی است، داده های ارائه شده در تحقیقات ذکر شده شفاف و دقیق نبوده و نمی تواند به سوال تحقیق پیش رو (مدل فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول گرا در سازمان های آموزش محور چگونه است؟) یک پاسخ دقیق و شفاف دهد، که این خود یک شکاف تحقیقاتی در این حوزه است. از این رو هدف سوال تحقیق حاضر این است که مدل فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول گرا در سازمان های آموزش محور چگونه است؟

۲- مبانی نظری

فرهنگ نوآورانه سازمانی

فرهنگ سازمانی نوآور، به معنای ایجاد محیط کاری است که به جای تمرکز بر ضرب الاجل‌ها و افزایش صرف درآمد، خلاقیت کارکنان را پرورش می‌دهد و آنها در ازای این خلاقیت پاداش می‌گیرند (الحسینی^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). اگر در محیط کار نوآوری تشویق شود، مسیر برای پیشرفت‌های مداوم باز می‌شود. کارکنانی که برای خلاق بودن تلاش کنند هم در توسعه محصولات و هم در توسعه فرآیندهای شرکت به تکنیک‌های بهتر و کارآمدتری دست پیدا می‌کنند (صراف و روخ‌چکار، ۱۳۹۷). نوآوری در فرهنگ سازمانی به بهبود محصولات شرکت و تقویت خدمات آن کمک می‌کند. نوآوری و خلاقیت بهبود را تسریع می‌بخشد و بخش‌های نیازمند بهبود را نیز شناسایی می‌کند (سوپرمان^۲، ۲۰۱۹). از آنجایی که نوآوری ایده‌های جدیدی ایجاد می‌کند، این ایده‌ها می‌توانند منجر به افزایش سودآوری برای شرکت شوند. وقتی شرکت‌ها به کارکنان خود اعتماد می‌کنند، آنها را تشویق می‌کنند و به آنها پاداش می‌دهند، این کارمندان احساس خلاقیت بیشتری خواهند کرد و می‌توانند به ایده‌های جدیدی در محل کار برسند (ساتاپاراکسا و بون‌ایت^۳، ۲۰۱۸). بنابراین فرهنگ سازمانی خلاق به توسعه ایده‌های جدید در شرکت کمک می‌کند و این اغلب منجر به رشد کلی شرکت می‌شود. شرکت‌های نوآور شانس بالایی برای به دست آوردن محبوبیت و کسب درآمد بیشتر از خلاقیت‌های خود دارند (کریو و اولیویرا^۴، ۲۰۱۹). فرهنگ نوآورانه و خلاق در یک سازمان حتی می‌تواند به رشد و بهبود نیروی کار منجر شود. زیرا افراد انگیزه بیشتری برای کار در شرکت نوآور دارند. خلاقیت و نوآوری همچنین مصرف‌کنندگان را به خود جذب می‌کند و این می‌تواند برند یک شرکت را ارتقا دهد (المنصوری و کوک^۵، ۲۰۱۹). فرهنگ نوآورانه در سازمان، محیط کاری را شادتر

^۱ Al-Husseini

^۲ Supermane

^۳ Sattayaraksa & Boon-itt

^۴ Carreiro & Oliveira

^۵ Al-Mansoori & Koc

می‌کند که این خود می‌تواند منجر به جذب کارمندان و رشد انگیزه آنان شود. علاوه بر این، از آنجایی که نوآوری به شدت به همکاری متکی است، تیم‌های کاری نوآور کارآمدتر نیز هستند (پورصادق، ۱۳۹۷). در این تیم‌ها، اعضا به یکدیگر کمک می‌کنند و با انجام کارهای مشترک، وظایف را با سرعت و کیفیت بالاتری انجام می‌دهند. فرآیندهای نوآورانه که برگرفته از فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور است، کارایی تیم‌ها را با امکان دستیابی به راه‌های جدیدتر و بهتر بالا می‌برد (زمانی و چناری، ۱۳۹۸).

فرهنگ نوآورانه مبتنی بر رهبری تحول‌گرا

فرهنگ نوآورانه در یک سازمان، مبتنی بر رهبری تحول‌گرا، بیانگر محیطی است که در آن ارزش‌های خلاقیت، یادگیری مستمر و جستجوی راه‌حل‌های نوین به‌مثابه اصول بنیادین رفتار سازمانی تلقی می‌شوند (گویی و همکاران، ۲۰۲۴). رهبران تحول‌گرا با ترغیب اعضا به بیان ایده‌های نو، ترویج تفکر انتقادی و فراهم‌آوری بستر برای شکست سازنده، هنجارهای مرتبط با نوآوری را تقویت می‌کنند (جعفری و همکاران، ۱۴۰۳). در این نوع فرهنگ، اعتماد متقابل، آزادی در اظهار نظر و پذیرش ریسک، باعث می‌شود کارکنان نسبت به تغییرات دیدگاهی مثبت داشته باشند و انگیزه لازم جهت انجام اقدامات نوآورانه را به دست آورند (رمضان‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰). چنین محیطی، خود را با تغییرات محیطی و فناوری به‌سرعت تطبیق داده و آمادگی لازم جهت بهره‌برداری بهینه از فرصت‌های نوظهور را داراست (بیگلری و همکاران، ۱۳۹۹). از منظر رهبری تحول‌گرا، ایجاد فرهنگ نوآورانه تنها به پیروی از ساختارهای رسمی محدود نمی‌شود؛ بلکه رهبر با الهام‌بخشی، انگیزش آرمانی و توجه فردی به اعضای تیم، نقش تسهیل‌گر مشارکتی ایفا می‌کند (چن^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). براساس نظریه رهبری تحول‌گرا رهبر کسی است که نیازها، باورها و قضاوت‌های ارزشی پیروان را تغییر می‌دهد. رهبری تحول‌گرا شخصی است که سازمان را با ایجاد تغییر و تجدید (نوشتن) به عملکرد بالایی نایل می‌سازد (باگا^۲ و

^۱ Chen

^۲ Bagga

همکاران، ۲۰۲۳). این رهبران با شناسایی و پرورش استعدادها، ایجاد شبکه‌های یادگیری و حمایت از تعاملات بین‌رشته‌ای، زمینه‌های رشد تفکر خلاق را فراهم می‌سازند، همچنین، با برجسته کردن ارزش‌های مشترک و ارائه چشم‌اندازی الهام‌بخش، فضای سازمانی را به گونه‌ای هدایت می‌کنند که پذیرش ایده‌های نو، بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت جمعی و راهبردی سازمان محسوب شود (نگوئن^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

در تبیین نظری مقوله «محیط کاری پشتیبانی‌کننده خلاقیت» و زیرمقوله‌های مرتبط آن، ارتباط مستقیم یافته‌های حاصل از فرا ترکیب با ادبیات پژوهش به‌وضوح قابل مشاهده است. بخش قابل توجهی از ادبیات حوزه مدیریت نوآوری و رهبری تحول‌گرا، بر اهمیت ایجاد بسترهای حمایتی و انگیزشی برای شکوفایی خلاقیت کارکنان تأکید دارند (گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱؛ کاریبورا و اولیورا، ۲۰۱۹؛ ژو و هانگ، ۲۰۲۳). به عنوان مثال، «اختصاص بودجه ویژه برای طرح‌های نوآورانه» و «طراحی سیستم پاداش برای ایده‌های برتر» به عنوان راهبردهای کلیدی در پژوهش‌های داخلی و خارجی ذکر شده‌اند و پشتیبان نظری مفهوم حمایت از نوآوری سازمانی هستند (پورصادق، ۱۳۹۷؛ سوپرمن، ۲۰۱۹؛ کومار و همکاران، ۲۰۲۴؛ جیانگ و چن، ۲۰۱۸). همچنین، مقوله «تشویق کارکنان به مشارکت در حل چالش‌های سازمانی» و «برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های خلاقیت» با استناد به آثار عبدالمهی و حسینی صدر (۱۳۹۸) و زمانی و چناری (۱۳۹۸)، در راستای رویکرد یادگیری سازمانی و مشارکت جمعی مطرح شده که با رویکرد رهبری تحول‌گرا نیز همسویی دارد. این نکات دقیقاً در جدول ۵، ذیل کدهای باز همان مقوله اول، و با ذکر منابع مستند شده‌اند. علاوه بر این، در مقوله «ارائه پاداش و تشویق برای ایده‌های نوآورانه»، محورهای همچون «طراحی سیستم پاداش مالی»، «ارائه پاداش‌های غیرمالی»، و «ایجاد کمیته‌های داوری جهت انتخاب ایده‌های برتر» با پشتوانه پژوهش‌های زمانی و چناری (۱۳۹۸)، جعفری و همکاران (۱۴۰۳)، و المنصوری و کوک (۲۰۱۹) مطرح شده که با یافته‌های نظری تحقیقات جهانی بر ضرورت نظام‌مند بودن

^۱ Nguyen

حمایت‌های انگیزشی و ایجاد رقابت سازنده میان کارکنان تأکید دارند. همچنین، «تعریف معیارهای شفاف و عادلانه برای ارزیابی ایده‌ها» که توسط تشکریان و همکاران (۱۳۹۶) و پوروانتو و همکاران (۲۰۲۳) مطرح شده، مبین اهمیت شفافیت سازمانی در ترویج نوآوری است. تمامی این موارد در جدول ۵، بر مبنای داده‌های فراترکیب و با ارجاع صریح به منابع ادبیات، به صورت ساختاریافته گزارش شده است؛ به نحوی که زنجیره انتقال و پیوستگی میان تئوری، داده و تحلیل نهایی کاملاً ملموس قابل پیگیری است.

پیشینه تحقیق

گندمکار و همکاران (۱۴۰۱) به منظور ارائه مدل ارزیابی عملکرد تجاری هتل‌های گردشگرپذیر براساس فرهنگ نوآورانه با نقش میانجی جهت‌گیری بازار دریافتند در هتل‌های گردشگرپذیر اصفهان فرهنگ نوآورانه بر جهت‌گیری بازار و بازاریابی داخلی تأثیر دارد؛ فرهنگ نوآورانه، جهت‌گیری بازار و بازاریابی داخلی بر عملکرد تجاری تأثیر دارد. رمضان‌نیا و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف ارائه مدل فرهنگ نوآورانه سازمانی بر اساس سبک رهبری تحول‌گرا با میانجی اخلاق حرفه‌ای و کیفیت زندگی کاری در دانشگاه آزاد اسلامی ارائه دادند و نتیجه گرفتند که اخلاق حرفه‌ای و کیفیت زندگی کاری بر فرهنگ نوآورانه سازمانی و سبک رهبری تحول‌گرا بر اخلاق حرفه‌ای و کیفیت زندگی کاری اثر مستقیم و معنادار داشتند. اما سبک رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ نوآورانه سازمانی اثر مستقیم و معناداری نداشت. نصیری فیروز و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با هدف شناسایی توصیف‌کننده‌های فرهنگ نوآوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ارائه دادند و دریافتند که فرهنگ نوآوری بایستی از طریق ساختاری معرفی شود که شامل هفت عامل گرایش به نوآوری، سازگاری سازمانی، یادگیری سازمانی، خلاقیت و توانمندسازی، بازار محوری، ارزش محوری و زمینه اجرایی است. بیگلری و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی حرفه‌ای پرداختند، یافته‌های این مطالعه حکایت از اثربخشی رهبران تحول‌آفرین و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دارد. در واقع، رهبران تحول‌آفرین با توسل به استراتژی انطباق‌پذیری بر کارایی پیروان اثر

می‌گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می‌نمایند. گویی و همکاران (۲۰۲۴) با بررسی تقویت نوآوری محصول و فرآیند از طریق رهبری تحول‌آفرین و قابلیت مدیریت دانش با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ نوآوری پرداختند و دریافتند که رهبری تحول‌آفرین به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نوآوری شرکت از طریق نقش میانجی قابلیت مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. ژو و هانگ (۲۰۲۳) به بررسی رهبری تحول‌آفرین، نوآوری سازمانی و عملکرد توسعه پایدار در شرکت‌های کوچک و متوسط در چین پرداختند و نتایج مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر عملکرد توسعه پایدار دارد و نوآوری سازمانی تا حدی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد توسعه پایدار شرکت را واسطه می‌کند. الحسینی و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی رهبری تحول‌آفرین و نوآوری با نقش میانجی تسهیم دانش در بین اعضای هیئت علمی آموزش عالی در عراق نشان دادند که تأثیر مستقیم مثبتی در رهبری تحول‌آفرین، اشتراک دانش و نوآوری یافت شد. علاوه بر این، اشتراک دانش به عنوان میانجی بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری شناسایی شد. المنصوری و کوک (۲۰۱۹) به بررسی نوآوری و رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی تگزاس و قطر پرداختند. این مطالعه نشان داد که در زمینه‌های فاصله قدرت بالا، تصویر ایده‌آلی از رهبر به طور مثبت به رضایت بیشتر پیروان از رهبران و سیستم‌های حاکمیت فعلی کمک می‌کند، در حالی که قدردانی و پاداش‌ها منابع رضایت در جوامع با فاصله کم هستند.

۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهش در جزو تحقیقات بنیادی است. تحقیق حاضر تفسیری و دارای رویکرد استقرایی است زیرا از جز به کل داده‌ها رسیده است. از نظر هدف، این تحقیق در زمره تحقیقات اکتشافی بوده و از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی پژوهش‌های مرتبط با بحث مولفه‌های فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا در سال‌های ۱۳۹۳ تا سال ۱۴۰۳ شمسی و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ میلادی می‌باشد. داده‌های تحقیق حاضر کیفی هستند

که این نوع داده‌ها اغلب با صفت یا ویژگی در جامعه آماری در رابطه هستند. این پژوهش بصورت کیفی و با استفاده از تکنیک فراترکیب انجام شده است. به منظور انجام فرا ترکیب از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو و نرم‌افزار Maxqda 2021 استفاده شد. با استفاده از مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین شاخصها و مولفه‌های مولفه‌های فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا شناسایی شد. جهت روایی تحقیق برای رسیدن به قابلیت انتقال پژوهش (یافته‌های پژوهش تا چه حد به محیط‌های دیگر تعمیم پذیر است)، محقق به شرح مبسوط فرایند تحقیق از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخته است. به منظور دستیابی به قابلیت اطمینان (تا چه حد یافته‌های پژوهشگر را سایر افراد بررسی کننده آن تأیید می‌کنند)، محقق از راهنمایی و نظارت اساتید صاحب نظر در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید تفسیرهای محقق استفاده کرده است. برای افزایش قابلیت تأییدپذیری پژوهش، محقق تلاش کرد تا از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های این مطالعه، حاصل شود. جهت پایایی نیز از شاخص کاپا استفاده شد که در گام ششم تحقیق ارائه شد.

۴- یافته‌های پژوهش

گام اول: تنظیم سوال‌های پژوهش

گام نخست انجام فرا ترکیب، تنظیم سوال‌های پژوهشی است. برای تنظیم سوال پژوهش، جدول ۱ تنظیم شده است:

جدول ۱. تنظیم سوالات فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا	
سوالات	پاسخ‌ها
چه چیزی؟	استنتاج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا
چه کسی؟ (جامعه مورد مطالعه)	مقالات و پایان‌نامه‌های موجود در پایگاه‌های علمی
چه زمانی؟	۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ - ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳
چگونگی؟	روش بارسو و سندلوسکی

گام دوم: مرور ادبیات فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول گرا
کلید واژه‌های مرتبط با فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول گرا، در چندین پایگاه علمی داخلی و خارجی به منظور دستیابی به مقالات مرتبط و مناسب برای فرا ترکیب مورد جست و جو قرار گرفته‌اند. برای شفاف سازی هرچه بیشتر روند طی شده در این مرحله، پایگاه‌های بررسی شده و معیارهای جست و جو در قالب جداول ۲ آورده شده‌اند.

جدول ۲. پایگاه‌های علمی مورد بررسی

پایگاه‌های اطلاعاتی	جمع آوری مقالات از منابع داخلی و خارجی
www.sid.ir	داخلی
www.Magiran.com	
www.Noormags.com	
www.ensani.ir	
www.civilica.com	
www.sciencedirect.com	خارجی
www.emeraldinsight.com	
www.springer.com	
www.Scholar.google.com	
www.tandfonline.com	

خلاصه مطالب مذکور در قالب شاخص‌های و معیارهای اولیه بررسی مقالات در

جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌ها و معیارهای اولیه بررسی مقالات

شاخص‌ها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
دوره زمانی	مقالات و پژوهش‌های چاپ شده از سال ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳ یا ۲۰۲۵ تا ۲۰۱۵	پژوهش‌های که قبل از سال ۱۳۹۳ و ۲۰۱۵ به چاپ رسیده‌اند.
انجام پژوهش	فارسی و انگلیسی	زبان‌های دیگر به غیر از فارسی و انگلیسی
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	زبان‌های دیگر به غیر از فارسی و انگلیسی
نوع مقالات	پژوهش‌های چاپ شده در پایگاه‌های علمی	سایر (مانند مقالاتی که در روزنامه‌ها و وبلاگ‌ها چاپ شده)
موضوع	فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول گرا و واژه‌های مشابه	موضوعاتی غیر از فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول گرا

با استفاده از مطالب ذکر شده، پژوهشگر در انتها موفق به یافتن ۲۴۸ مقاله شد که این مقالات وارد گام سوم فرا ترکیب جهت تجزیه و تحلیل بیشتر و گزینش نهایی شدند.

گام سوم: جست و جو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در بین ۲۴۸ منبع که بر اساس واژگان کلیدی در سایت‌های ذکر شده فوق استخراج شد به لحاظ تعیین دقت، اعتبار و اهمیت و نیز به منظور ارزیابی و گزینش دقیق‌تر پژوهش‌های مورد بررسی، منابع بر اساس هماهنگی و همخوانی عنوان با تحقیق حاضر، بررسی چکیده به منظور بررسی روش‌های تحلیل و یافته‌ها، بررسی محتوای منابع به منظور همخوانی با تحقیق حاضر بررسی شدند و در نهایت ۳۳ مقاله با روش‌های کیفی، کمی و آمیخته (کمی/ کیفی) وارد فرایند تحقیق شدند. نمودار زیر فرایند جستجو و انتخاب متون مناسب را بر اساس عنوان، چکیده و محتوای مقالات ارزیابی شده نشان می‌دهد.

نتایج بررسی‌ها	منابع مورد بررسی
	۲۴۸ تعداد منابع
مقاله‌های رد شده بر اساس عنوان = ۵۱	
	تعداد مقاله‌ها برای بررسی چکیده = ۱۹۷
مقاله‌های رد شده بر اساس چکیده = ۷۳	
	تعداد مقاله‌ها برای بررسی محتوای کامل = ۱۲۴
مقاله‌های رد شده بر اساس محتوا = ۹۱	
	کل مقاله‌های نهایی = ۳۳

شکل ۱. مقالات منتخب بعد از غربال‌سازی اولیه

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد. در این قسمت ۲۰۱ مفهوم استخراج شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها

در این مرحله برای تمامی متغیرهای استخراج شده کدهای باز در نظر گرفته شد سپس بر اساس قرابت معنایی و شباهت کدهای باز در دسته‌بندی شده و برای آنها کدهای محوری مربوط مشخص شدند. کدهای محوری نیز دسته‌بندی شده و مقوله‌ها شکل گرفت. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته و تحلیل محتوای مقالات، ۳۳ مقاله نهایی انتخاب شدند و در مجموع ۵ مقوله و ۱۰ کد محوری و ۷۳ کد باز برای فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا کشف و برچسب گذاری شدند. یافته‌ها در این مرحله نشان داد در مطالعات گذشته تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نگرفته است.

جدول ۴. تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها

مقوله	کد محوری	کد باز	فراوانی
محیط کاری پشتیبانی‌کننده خلاقیت	تمرکز بر پرورش خلاقیت کارکنان: بیش از صرفاً افزایش درآمد	اختصاص بودجه ویژه برای طرح‌های نوآورانه کارکنان (گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱؛ نصیری فیروز و همکاران، ۱۳۹۹؛ پورصادق، ۱۳۹۷؛ کاریبورا و اولیورا، ۲۰۱۹؛ سوپرمن، ۲۰۱۹)	۵
		برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های پرورش خلاقیت (عبدالهی و حسینی صدر، ۱۳۹۸)	۱
		ارائه مشاوره و حمایت تخصصی از کارکنان خلاق (زمانی و چناری، ۱۳۹۸؛ پورصادق، ۱۳۹۷)	۲
		ایجاد سیستم ارزیابی و پاداش برای ایده‌های برتر (موذن و همکاران، ۱۴۰۳؛ عبدالهی و حسینی صدر، ۱۳۹۸؛ کومار و همکاران، ۲۰۲۴؛ ژو و هانگ، ۲۰۲۳؛ جیانگ و چن، ۲۰۱۸)	۵
		معرفی و تقدیر از کارکنان خلاق در سطح سازمان (گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱؛ نصیری فیروز و همکاران، ۱۳۹۹؛ کاریبورا و اولیورا، ۲۰۱۹)	۳
		طراحی محیط‌های کاری مناسب برای همفکری و تبادل ایده‌ها (موذن و همکاران، ۱۴۰۳؛ ژو و هانگ، ۲۰۲۳)	۲
		تشویق کارکنان به مشارکت در حل چالش‌های سازمانی (گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱؛ کاریبورا و اولیورا، ۲۰۱۹)	۲
		کاهش بوروکراسی و تسهیل فرآیندهای اداری (موذن و همکاران، ۱۴۰۳؛ پورصادق، ۱۳۹۷؛ رفیعی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ژو و هانگ، ۲۰۲۳)	۴

مقوله	کد محوری	کد باز	فراوانی
ارائه پاداش و تشویق برای ایده‌های نوآورانه کارکنان اکولوژیک		اصلاح و بازنگری مستمر در سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی (عبدالهی و حسینی صدر، ۱۳۹۸؛ پورصادق، ۱۳۹۷؛ محمد اسماعیلی، ۱۳۹۵)	۳
		طراحی سیستم پاداش مالی برای ایده‌های برتر و طرح‌های موفق (زمانی و چناری، ۱۳۹۸؛ پورصادق، ۱۳۹۷)	۲
		ارائه پاداش‌های غیرمالی مانند تشویق‌نامه، تقدیر در مراسم و... (عبدالهی و حسینی صدر، ۱۳۹۸؛ محمد اسماعیلی، ۱۳۹۵)	۲
		ایجاد کمیته‌های داوری برای بررسی و انتخاب ایده‌های برتر (زمانی و چناری، ۱۳۹۸)	۱
		تعریف معیارهای شفاف و عادلانه برای ارزیابی ایده‌های کارکنان (تشکریان و همکاران، ۱۳۹۶)	۱
		ارائه بازخورد مثبت و تشویق کارکنان به ادامه تلاش‌های خلاقانه (زمانی و چناری، ۱۳۹۸)	۱
		ارائه حمایت‌های مالی، فنی و منابع لازم برای پیاده‌سازی (جعفری و همکاران، ۱۴۰۳؛ تشکریان و همکاران، ۱۳۹۶؛ پوروانتو و همکاران، ۲۰۲۳؛ المنصوری و کوک، ۲۰۱۹)	۴
		برگزاری رویدادها و نمایشگاه‌های ایده‌های نوآورانه (عبدالهی و حسینی صدر، ۱۳۹۸؛ پورصادق، ۱۳۹۷؛ محمد اسماعیلی، ۱۳۹۵)	۳
		انتشار و بازنشر موفقیت‌های کارکنان خلاق در سطح سازمان (گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱، کاریبورا و اولیورا، ۲۰۱۹)	۲

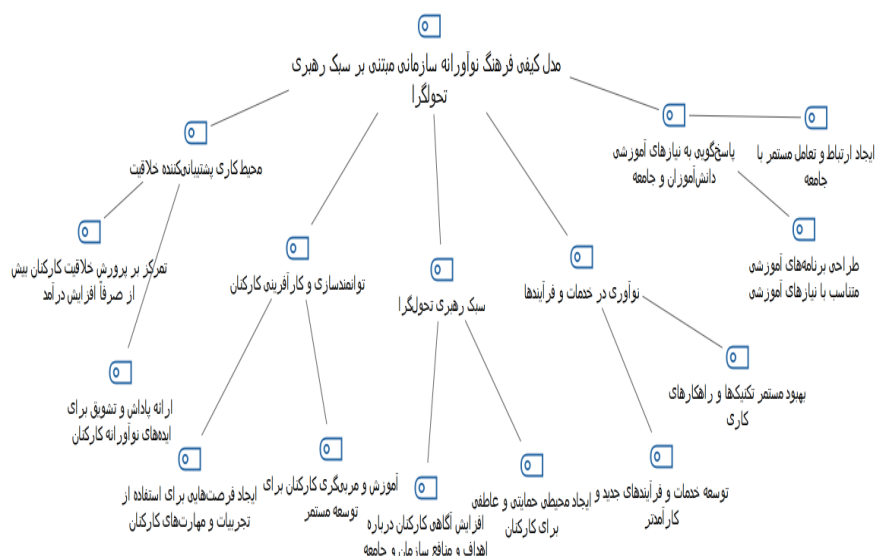
گام ششم: کنترل کیفیت

روایی این بخش از تحقیق، از طریق روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو جنبه صورت گرفته است. جنبه‌ی اول، استفاده از اجزاء و عوامل مدل‌های ارایه شده‌ی پیشین است که خود به روایی مدل منجر می‌گردد. و جنبه‌ی دوم، تشکیل جلسه‌گروه کانونی و ارایه مدل در این جلسه‌ها با ۵ نفر خبره است که عدم تغییر مدل، نشاندهنده روایی مدل طراحی شده است. از آنجاییکه در مراحل طراحی مدل، معیارهای مدل‌های پیشین به عنوان کد در نظر گرفته شد و با در نظر گرفتن شباهت‌های معنایی بین کدها، اقدام به ادغام آنان و ایجاد مفاهیم شده است. بنابراین به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده

از شاخص کاپا استفاده شده است. با توجه به مقدار شاخص کاپا برابر $0/808$ و کوچکتر بودن عدد معناداری از $0/05$ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. همچنین، استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

بر اساس مطالعات پیشین و کدهای استخراج شده، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا در ۵ مقوله محیط کاری پشتیبانی‌کننده خلاقیت با مؤلفه‌های تمرکز بر پرورش خلاقیت کارکنان بیش از صرفاً افزایش درآمد و ارائه پاداش و تشویق برای ایده‌های نوآورانه کارکنان اکولوژیک؛ توانمندسازی و کارآفرینی کارکنان با مؤلفه‌های ایجاد فرصت‌هایی برای استفاده از تجربیات و مهارت‌های کارکنان و آموزش و مربی‌گری کارکنان برای توسعه مستمر؛ سبک رهبری تحول‌گرا با مؤلفه‌های افزایش آگاهی کارکنان درباره اهداف و منافع سازمان و جامعه و ایجاد محیطی حمایتی و عاطفی برای کارکنان؛ نوآوری در خدمات و فرآیندها با مؤلفه‌های توسعه خدمات و فرآیندهای جدید و کارآمدتر و بهبود مستمر تکنیک‌ها و راهکارهای کاری؛ پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان و جامعه با مؤلفه‌های طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی و ایجاد ارتباط و تعامل مستمر با جامعه و ۷۳ کد باز تعیین و معرفی شده‌اند. در انتها پس از انجام مراحل فرا ترکیب، داده‌های کدگذاری شده مندرج در جداول فوق، برای تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی به نرم‌افزار مکس کیودی ۲۰۲۰ منتقل و مدل مفهومی اولیه فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا مشتمل بر مقوله و کدهای محوری و کدهای باز به دست آمده که در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. خروجی نرم افزار مکس کیودا مدل کیفی فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه مدل فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر سبک رهبری تحول‌گرا در سازمانهای آموزش‌محور با بکارگیری تکنیک فراترکیب انجام شد. یافته‌های پژوهش که حاکی از تجزیه و تحلیل نتایج پژوهش‌های پیشین این حوزه است، نشان می‌دهد که ایجاد یک محیط کاری پشتیبانی‌کننده خلاقیت، نقش کلیدی در تقویت نوآوری در سازمان‌های آموزش‌محور دارد. تمرکز بر پرورش خلاقیت کارکنان، به جای تنها هدف‌گذاری برای افزایش درآمد، می‌تواند زمینه‌ای فراهم کند تا افراد بدون ترس از شکست، ایده‌های خلاقانه خود را ابراز کنند. ارائه پاداش و تشویق برای ایده‌های نوآورانه نیز به افزایش انگیزه و حس تعلق کارکنان کمک می‌کند. به علاوه، تأکید بر یک سیستم اکولوژیک، فرصتی برای دسترسی متوازن به منابع و حمایت‌ها فراهم می‌آورد. رهبری تحول‌گرا با ایجاد اعتماد و تشویق به نوآوری، می‌تواند کارکنان را در روند خلاقیت حمایت کرده و زمینه تغییرات مثبت را فراهم کند. سرمایه‌گذاری در توسعه توانمندی‌های خلاقانه و ایجاد فرهنگی حامی و پرورش‌دهنده، امری ضروری برای دستیابی به اهداف نوآورانه

سازمان‌ها به شمار می‌آید. همچنین این تحقیق بر اهمیت توانمندسازی و کارآفرینی کارکنان تأکید دارد که می‌تواند به تقویت نوآوری در سازمان منجر شود. ایجاد فرصت‌هایی برای استفاده از تجربیات و مهارت‌های کارکنان، به آنها این امکان را می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها و پروژه‌ها مشارکت فعالی داشته باشند. همچنین، آموزش و مربی‌گری مستمر برای توسعه مهارت‌ها، نه تنها توانمندی‌های فردی را افزایش می‌دهد، بلکه اعتماد به نفس و انگیزه کارکنان را نیز تقویت می‌کند. این فرآیندها می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ کارآفرینانه منجر شود که در آن کارکنان به خلاقیت و نوآوری تشویق می‌شوند. در نتیجه، سازمان‌هایی که به توانمندسازی کارکنان توجه دارند، می‌توانند از مزیت رقابتی بیشتری برخوردار شوند و به رشد و پیشرفت مستمر دست یابند. یافته تحقیق حاضر بر اهمیت سبک رهبری تحول‌گرا در ایجاد آگاهی و انگیزه در کارکنان تأکید دارد. با افزایش آگاهی کارکنان درباره اهداف و منافع سازمان و جامعه، آنها احساس تعلق بیشتری به مأموریت‌های سازمان می‌کنند و این ارتباط می‌تواند به بهبود عملکرد و نوآوری منجر شود. همچنین، ایجاد محیطی حمایتی و عاطفی برای کارکنان این امکان را فراهم می‌آورد که احساس امنیت کنند و بتوانند با اعتماد به نفس ایده‌های خود را مطرح نمایند. این ویژگی‌ها نه تنها انگیزه کارکنان را تقویت می‌کند، بلکه به آنها کمک می‌کند تا در برابر چالش‌ها با روحیه‌ای مثبت و خلاقانه مقابله کنند. در نهایت، رهبری تحول‌گرا به عنوان عاملی مؤثر در پرورش یک فرهنگ سازمانی پایدار و نوآورانه عمل می‌کند. با در نظر گرفتن نقش کلیدی نوآوری در خدمات و فرآیندها که می‌تواند به افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان‌ها منجر شود، توسعه خدمات و فرآیندهای جدید و کارآمدتر، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که پاسخ‌گوتر به نیازهای مشتریان و تغییرات بازار باشند. همچنین، بهبود مستمر تکنیک‌ها و راهکارهای کاری موجب می‌شود که کارکنان به‌طور مداوم به دنبال روش‌های بهینه‌تر برای انجام وظایف خود باشند و بهره‌وری را افزایش دهند. این رویکرد نه تنها منجر به ارتقاء کیفیت خدمات و رضایت مشتریان می‌شود، بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رقابت‌پذیری خود را در بازار حفظ کنند. در نهایت، توجه به

نوآوری در خدمات و فرآیندها می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و پیشرو منجر شود که در آن نوآوری به‌عنوان یک ارزش اساسی شناخته می‌شود. البته پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان و جامعه می‌تواند به توسعه یک سیستم آموزشی پویا و کارآمد کمک کند. طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی دانش‌آموزان، به آن‌ها این فرصت را می‌دهد که مهارت‌ها و دانش لازم را کسب کنند و به بهبود تجربه یادگیری آنان منجر می‌شود. همچنین، ایجاد ارتباط و تعامل مستمر با جامعه، سازمان‌های آموزشی را قادر می‌سازد که نیازها و انتظارات جامعه را بهتر درک کنند و این نیازها را در برنامه‌های آموزشی خود لحاظ کنند. این رویکرد نه تنها به ارتقای کیفیت آموزش کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش مشارکت اجتماعی می‌شود و به دانش‌آموزان فرصت می‌دهد که در پروژه‌های عملی و کاربردی در جامعه شرکت کنند. پاسخ‌گویی به این نیازها می‌تواند به توسعه فرهنگی و اجتماعی جامعه و توانمندسازی دانش‌آموزان منجر شود. بر اساس یافته‌های حاصل از فراترکیب، مقوله «محیط کاری پشتیبانی‌کننده خلاقیت» به عنوان یکی از ستون‌های اصلی فرهنگ نوآورانه سازمانی مبتنی بر رهبری تحول‌گرا شناسایی گردید. تحلیل داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که راهبردهایی از قبیل «اختصاص بودجه ویژه برای طرح‌های نوآورانه»، «برگزاری دوره‌های آموزشی خلاقیت»، و «ایجاد سیستم‌های ارزیابی و پاداش برای ایده‌های برتر» علاوه بر مستند بودن به ادبیات پژوهش (مانند گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱؛ نصیری فیروز و همکاران، ۱۳۹۹؛ کاریبورا و اولیورا، ۲۰۱۹)، کاملاً منطبق بر ویژگی‌های انگیزشی و چارچوب رهبری تحول‌گرا می‌باشند. چنان که رهبران تحول‌گرا با تقویت انگیزش درونی، ایجاد اعتماد و فراهم‌سازی بستر بروز ایده‌ها، نقش کلیدی در شکل‌دهی چنین محیطی ایفا می‌کنند. علاوه بر این، تحلیل مقوله «ارائه پاداش و تشویق برای ایده‌های نوآورانه» و کدهای متناظر آن (از جمله طراحی سیستم پاداش مالی، ایجاد کمیته‌های داوری، و ارائه حمایت‌های غیرمالی) نشان‌دهنده اهمیت توجه به ابعاد انگیزشی، شفافیت رویه‌ها و عدالت سازمانی در ترویج نوآوری است (زمانی و چناری، ۱۳۹۸؛ پوروانتو و همکاران، ۲۰۲۳). این مصادیق، بار دیگر نزدیکی

معنایی یافته‌ها با مؤلفه «ملاحظه فردی» و «تحریک ذهنی» در رهبری تحول‌گرا را تقویت می‌کند که در ادبیات تخصصی رهبری سازمانی به عنوان محرک‌های اصلی رشد نوآوری و شکوفایی استعدادها شناخته می‌شوند. در مجموع، عینیت‌یافتگی منابع نظری و رد پای مستقیم آن‌ها در ساختار جدول ۵ موجب می‌شود که پیوند تنگاتنگ میان پیشینه نظری، داده‌های پژوهش و فرآیند فرا ترکیب برای مخاطب به صورت شفاف و قابل رهگیری ترسیم شود. تحقیق (گندمکار و همکاران، ۱۴۰۱) و (نصیری فیروز و همکاران، ۱۳۹۹) همراستا با تحقیق حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ نوآوری تأثیر مستقیمی بر جهت‌گیری بازار و عملکرد تجاری دارد. این امر نشان‌دهنده اهمیت ایجاد فضایی نوآورانه به عنوان بستر توسعه و بهبود عملکرد در سازمان‌هاست. یافته‌های تحقیق حاضر در مورد تأثیر رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ نوآورانه و عملکرد، با تحقیق (گویی و همکاران، ۲۰۲۴) و (ژو و هانگ، ۲۰۲۳) همگرایی دارد. هر دو مجموعه از تحقیقات تأکید دارند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به بهبود نوآوری و عملکرد سازمان‌ها کمک کند. تحقیق حاضر و تحقیق (رمضان-نیا و همکاران، ۱۴۰۰) بر اهمیت ایجاد محیط‌های حمایتی و عاطفی در سازمان‌ها تأکید می‌کند که می‌تواند به ارتقاء فرهنگ نوآوری منجر شود. در حالی که یافته‌های تحقیق حاضر مدعی تأثیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر عملکرد و فرهنگ نوآورانه هستند، تحقیق (رمضان‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰) نشان می‌دهد که این تأثیر مستقیم وجود ندارد و به جای آن، اخلاق حرفه‌ای و کیفیت زندگی کاری میانجی‌گری می‌کنند. این نقطه واگرایی می‌تواند به تحلیل‌های متفاوتی درباره نقش رهبری در محیط‌های کاری منجر شود. با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود: برگزار کردن کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی برای کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌تواند به ارتقاء فرهنگ نوآورانه کمک شایانی کند. این کارگاه‌ها می‌توانند بر روی مهارت‌های خلاقیت، تفکر انتقادی و مدیریت نوآوری تمرکز کنند و ایده‌های جدید را تشویق کنند. همچنین، ایجاد فضایی برای تبادل نظر و تجربیات میان کارکنان می‌تواند به تشویق به اشتراک دانش کمک کند. انجام تحلیل‌های موردی از سازمان‌هایی که به‌طور موفق از رهبری تحول‌گرا و فرهنگ نوآورانه بهره‌مند شده‌اند،

می‌تواند به ارائه مثال‌های عملی و ملموس از نتایج مثبت این رویکردها کمک کند. بررسی موفقیت‌ها و چالش‌های این سازمان‌ها می‌تواند به درک بهتر مکانیسم‌های موثری که در زمینه نوآوری و رهبری وجود دارد، منجر شود. توسعه یک مدل ارزیابی عملکرد که متغیرهای کلیدی مانند فرهنگ نوآورانه، رهبری تحول‌گرا، و جوانب اخلاقی و کیفیت زندگی کاری را در بر بگیرد، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا میزان تأثیر این عوامل را بر عملکرد و نوآوری خود اندازه‌گیری کنند. این مدل می‌تواند شامل شاخص‌ها و معیارهای مشخصی باشد که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد پیشرفت‌های خود را رصد کرده و نقاط ضعف و قوت را شناسایی کنند.

فهرست منابع

- Abdollahi, F. & Hosseini-Sadr, M.J. (2019). The role of pragmatic and transformational leadership on organizational innovation, *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management Sciences*, 2(13), 17-28. (In Persian).
- Abdul-Azeez, O. & Ihechere, A.O. & Idemudia, C. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 1894-1905.
- Al-Husseini, S. & El-Beltagi, I. & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.
- Al-Mansoori, R.S. & Koc, M. (2019). Toward knowledge-based economy: Innovation and transformational leadership in public universities in Texas and Qatar. *Sustainability*, 11(23), 6721.
- Babu, D. & Kushwaha, B.P. (2024). Does Transformational Leadership Influence Employees' Innovativeness and Mediate the Role of Organisational Culture? Empirical Evidence. *Int. Res. J. Multidiscip. Scope*, 5(1), 428-440.
- Bagga, S.K. & Gera, S. & Haque, S.N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change

management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.

Biglari, M. & Ghorbaniazadeh, V. & Sharifzadeh-Fattah, S.N. & Mir, A. (2019). Designing a Transformational Leadership Model in a Technical and Vocational University, *Future of Management Studies*, 120(31), 1-18. (In Persian).

Burton, A.M. & Dickinger, A. (2025). Innovation in Crisis. The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103946.

Carreiro, H. & Oliveira, T. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, 107, 104-113.

Chen, X. & Chen, Y. & Zhang, X. & He, Q. (2025). Green transformational leadership and green innovation in megaprojects: is green knowledge sharing a missing link?. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(1), 194-213.

Choi, S.B. & Kim, K. & Ullah, S.E. & Kang, S.W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.

Fallah-Shirvani, M. & Asadi, E. & Mirsepassi, N. & Asghari, H. (2024). Identifying the antecedents and consequences of innovative organizational culture in the administrative system with a future research approach. *Journal of Maritime Management Science Studies*, 5(1), 75-96. (In Persian).

Gandomkar, A. & Oghanian, M. & Ashtar, M. (2022). Presenting a Business Performance Evaluation Model for Isfahan Tourist Hotels Based on Innovative Culture: The Mediating Role of Market Orientation and Internal Marketing. *Journal of Tourism Planning and Development*, 11(43), 7-26. (In Persian).

Gui, L. & Lei, H. & Le, P.B. (2024). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge

management capability: the moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 214-232.

Hakak, M. & Shariatnejad, A. & Saedi, A. (2016). Analyzing the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurship development in order to create sustainable organizational competencies, *Human Resource Studies*, 6(1), 121-146. (In Persian).

Jafari, M. & Mehdipour, Y. & Vandad, O. & fallah, T. (2024). A prediction model for organizational performance based on leadership styles and the mediating role of innovative culture and organizational learning. *Journal of Psychological Science*. 23(135). (In Persian).

Jiang, Y. & Chen, C.C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.

Kumar, S. & Raj, R. & Salem, I. & Singh, E.P. & Goel, K. & Bhatia, R. (2024). The interplay of organisational culture, transformational leadership and organisation innovativeness: Evidence from India. *Asian Business & Management*, 23(2), 180-210.

Moazen, R. & mahdian, M. & javaheryzade, N. (2024). Investigating the innovative organizational culture and its relationship with the transformational leadership style and professional ethics of the teachers of the first secondary-secondary schools of Borujerd. *Mental Health in School*, 2(3), 183-193. (In Persian).

Mohammadesmaeili, N. (2016). Identifying Innovation Culture Development Mechanisms Case study: three Corporates of Mapna Group. *Public Management Researches*, 9(33), 223-250. (In Persian).

Nasiri Firouz, A. & Abili, K. & Pour-Karimi, J. & Keramati, M.R. (2019). Identifying the components of innovation culture in universities and higher education institutions (a meta-synthesis study). *Medicine and Purification*, 29(4), 267-283. (In Persian).

Nguyen, T.N. & Shen, C.H. & Le, P.B. (2022). Influence of transformational leadership and knowledge management on radical and

incremental innovation: the moderating role of collaborative culture. *Kybernetes*, 51(7), 2240-2258.

poursadeq, N. (2019). *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 8(33), 7-31. (In Persian).

Purwanto, A. & Fahmi, K. & Sulaiman, A. (2023). Linking of transformational leadership, learning culture, organizational structure and school innovation capacity: CB SEM AMOS analysis. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 1-8.

Rafii, M. & Faghihi, A. & Ahmadi, S.A.A. & Ghadiriyan, A.A. (2016). Designing a leadership and organizational culture model for performance improvement of innovative organizations: A study on NIOC Research and Development organizations". *Iranian journal of management sciences*, 11(42), 25-50. (In Persian).

Ramezannia, F. & Chenari, A. & Habibi, S. (2022). Providing Model of Organizational Innovative Culture based on Transformational Leadership Style with Mediated of Professional Ethics and Quality of Work Life in Islamic Azad University of Mazandaran Region. *Sociology of Education*, 7(2), 345-355. (In Persian).

Sadeghi-Niaraki, E. & Naderi-Nasab, M. & Ramazani-Nejad, R. (2019). Relationship between Transformational Leadership Style, Creativity and Organizational Innovation in the Field of Physical Education in Education. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(44), 115-128. (In Persian).

Sarraf, F. & Rokhchekar, H. (2018). Explaining the relationship between transformational leadership, organizational culture and performance (Prerequisites for stable performance of public and private sector organizations). *Journal of Accounting and Management Vision*, 1(3), 55-68. (In Persian).

Sattayaraksa, T. & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249.

Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: The mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242-250.

Tashakorian-Jahromi, A.R. & Yaghoubi, N.M. & Hojat-Doust, S. & Jahanbin, S. (2017). The Effect of Transformational Leadership on Facilitating Organizational Innovation with Respect to the Mediating Role of Knowledge Management and Psychological Empowerment among Military Personnel. *Military management quarterly*, 17(66), 1-22. (In Persian).

Zamani, A. & Chenari, A. (2019) Presenting a structural model of innovation based on leadership styles (transformational and pragmatic), organizational commitment and organizational climate in the National Tax Affairs Organization, *Quarterly Journal of Social Sciences*, Islamic Azad University, Shushtar Branch, 13(2), 73-104. (In Persian).

Zhu, J. & Huang, F. (2023). Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability*, 15(7), 5756.

The meta-synthesis of organizational innovative culture based on transformational leadership style in educational organizations

Ali shamsnatri *

Hassanali Aghajani **

Davood Kiakojouri ***

Abstract:

This study was conducted with the aim of presenting a model of innovative organizational culture based on transformational leadership style in educational organizations using the meta-synthesis technique. To achieve this, the meta-synthesis technique and the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007) were employed, drawing upon theoretical foundations and prior research from 2014 to 2025 (1393 to 1403 in the Iranian calendar). A total of 248 sources were identified, and after multiple stages of critical review and information screening in the meta-synthesis process, 33 final articles were selected. For research validity and to ensure the transferability of the findings, the researcher has provided a detailed account of the research process from sampling to data interpretation. To achieve reliability, guidance and supervision from expert faculty members were solicited throughout the data collection process to verify the researcher's interpretations. Following open, axial, and selective coding, five main categories and 73 open codes were identified and introduced: (1) a work environment that supports creativity, (2) empowerment and entrepreneurship of employees, (3) transformational leadership style, (4) innovation in services and processes, and (5) responsiveness to the educational needs of students and society. As a result, it is recommended that organizing workshops and training seminars for staff and managers can significantly contribute to the promotion of an innovative culture. These workshops may focus on skills such as creativity, critical thinking, and innovation management, and can encourage the generation of new ideas in organizations.

Keywords: Innovative culture, transformational leadership, organizational innovation, meta-synthesis.

* Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran, alishamsnatri1977@gmail.com

** (Responsible Author) Department of Industrial Management, Mazandaran University, Babolsar, Iran, aghajani@umz.ac.ir.

*** Department of Public Administration, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous , Iran, dr.davoodkia@iaau.ac.ir