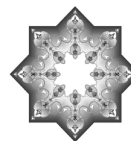


## طراحی و تبیین الگوی رهبری نوآورانه در صنعت بانکداری کشور



اردوان غلامعلی پور<sup>۱</sup>  
حسن رضا زین آبادی<sup>۲</sup>  
حسن رنگریز<sup>۳</sup>  
اکبر حسن پور<sup>۴</sup>

صفحات ۱۳۵ تا ۱۵۴  
دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۹  
پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۲

DOR: 20.1001.1.22285067.1400.27.83.5.0

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آن‌ها برای همکاری با یکدیگر، در جهت تحقق هدف‌های گروهی را «رهبری» می‌گویند. در حقیقت رهبری نوآورانه در سازمان به‌عنوان رفتاری در سازمان است که می‌تواند منجر به ایجاد تطابق و سازگاری هر چه بیشتر با تغییرات محیطی گردد و نوآوری را در میان کارکنان و در تمام سازمان گسترش دهد. هدف از تحقیق حاضر، طراحی و تبیین الگوی رهبری نوآورانه است. این تحقیق از نوع تحقیقات به روش کیفی برای توصیف، تشریح به کمک روش تحلیل محتوا می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان در زمینه‌ی رهبری نوآورانه می‌باشد که سوالات به طریق مصاحبه پرسیده شده و طبق کد زنی‌های انجام‌شده به روش تحلیل محتوا، مؤلفه‌های رهبری نوآورانه استخراج شده است. نتایج حاکی از آن است که رفتار رهبری، استراتژی رهبری ابعاد اصلی رهبری نوآورانه و مشارکت و هم‌فکری، الگوسازی، انعطاف‌پذیری، نظارت و کنترل، تفویض اختیار، مدیریت دانش و استراتژیک و پاداش زیر مقوله‌های اصلی رهبری نوآورانه می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** رهبری نوآورانه، نوآوری، صنعت بانکداری.

ardavan\_modern@yahoo.com  
zeinabadi\_hr@khu.ac.ir  
rangriz@khu.ac.ir  
a.hassanpoor@khu.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)  
۲. دانشیار گروه آموزشی مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی  
۳. دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی  
۴. دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

## ۱- بیان مسئله

تحول بنیادین سازمان‌های قرن بیست‌ویکم، همانند یک انقلاب صنعتی مدرن است که در قالب نوآوری، در تعیین موفقیت سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند (کاسیو و آگانیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۲۰۱۹). مدیران نوآوری، در واقع نمایندگان تحولات هستند (روگرز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵) که با ایجاد جو حمایتی برای خلاقیت و مدیریت فرایند نوآوری، ظهور ایده‌های جدید در یک زمینه کاری را ترویج می‌دهند (باسچر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). در راستای این تحول نوآوری، یک سوال اساسی وجود دارد که باید از مدیران در تمام سطوح سلسله مراتبی پرسیده شود: برای اینکه به یک مدیر نوآوری در سازمان تبدیل شوند، چه کارهایی را می‌توانند انجام دهند؟ پاسخ این پرسش بسیار مهم است؛ زیرا سازمان‌هایی که قادرند ایده‌های جدید را با موفقیت اجرا کنند، نسبت به سایر رقبا پیشتاز هستند (روگرز، ۱۹۹۵). اما در عوض، شرکت‌های پیشرو که نمی‌توانند یا تمایلی به نوآوری ندارند، از رده خارج می‌شوند (آنته<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

نظر به اینکه نمودارهای ملی و بین‌المللی در مورد نوآوری وضعیت خوبی را از سازمان‌های ایرانی ارائه نمی‌کند، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین وضعیت صنایع و به تبع آن سازمان‌های فعال در کشور نامناسب است. نتایج این آمارها نشان می‌دهد که ابعاد ارزیابی میزان نوآوری و نهادینه شدن آن در میان کشورها اگر چه بیشتر بر جنبه فناورانه آن تأکید دارد اما در وضعیت فعلی نیز آمارهای خوبی از وضعیت سازمان‌های ایرانی ارائه نمی‌کند. با این اوصاف به نظر می‌رسد آمارهای جهانی برآورد نوآوری و رشد نوآوری، وجود خلاء جدی در میان سازمان‌های ایرانی برای نوآوری را یادآور می‌شود چرا که رتبه ایران ۸۹ در میان ۱۳۸ کشورهای جهان است. که بنظر می‌رسد نقش رهبری نوآور در پیشبرد نوآوری فردی پرتنگ خواهد بود و تصویر روشنی از جنبه‌ها و ویژگیهای یک رهبر که منجر به نوآوری در کارکنان می‌شود و چقدر می‌تواند بر روی نوآوری فردی کارکنان اثر بگذارد ارائه نشده است که البته به دلیل وجود شکاف دانشی در این خصوص، لازم است ابعاد و نشانگان رهبری نوآورانه بررسی شود.

قرین به اینکه در پی مشاهدات مختلف اهالی علم مدیریت در کشور، تأکید بر عدم وجود ساز و کار جدی در میان سازمان‌ها و شرکتها برای نوآوری هویداست. برای مثال صنعت

<sup>1</sup> Cascio & Aguinis

<sup>2</sup> Rogers

<sup>3</sup> Basadur

<sup>4</sup> Ante

بانکداری ایران اگر چه به جهت وجود عقبه تجربی می‌تواند ظهور بهتری در عرصه کارآمدی داشته باشد، اما به دلایل مختلفی وضعیت رضایت بخشی ندارد که به نظر می‌رسد یکی از مهمترین نقایص موجود در این مسیر فقدان نوآوری و رهبری نوآورانه در بانکهای این صنعت باشد. این مهم باعث عدم امکان رقابت جدی با رقبای بین‌المللی، عدم رضایت مشتریان عموماً به دلایل کیفی و فنی، تغییرات بطئی و کند در ارائه خدمات جدید، آسیب به بازارهای مالی جنبی و... در این بخش شده است علی‌رغم اینکه صنعت بانکداری در دنیا هر روز توسعه و نمود بیشتری دارد و دائماً بر تولید ثروت و افزون کردن رضایت مشتریان تلاش دارد اما در ایران صنعتی نوآور به حساب نمی‌آید. البته برخی از مشکلات صنعت بانکداری ایران ناشی از موانع سیاسی همچون تحریم‌هاست ولی عدم التفات بانک‌ها در مواجهه با نوآوری‌های فناورانه و خدمات نوین و افزون سازی رضایتمندی مشتریان کاملاً مشهود است و این بی‌تفاوتی در لایه‌های صنفی و ستادی به وضوح قابل مشاهده و دریافت است. لازم به ذکر است که تلاش‌های اندکی در میان برخی بانک‌های عموماً خصوصی در سالهای گذشته دیده می‌شود ولی هم تسری در میان صنعت ندارد و هم ناکافی است.

از این‌رو، این پژوهش از طریق تمرکز بر نوآوری، به ایجاد ابعادی برای رهبری نوآورانه در صنعت بانکداری پرداخته است زیرا که فقدان الگویی جهت توسعه نوآوری در بانکهای ایرانی بیانگر فقدان ادبیات علمی لازم در این موضوع است و تولید دانش بومی هم می‌تواند مدیران این بخش را نسبت به مسیر توسعه آگاه کند و هم مطالبه عمومی مبتنی بر این آگاهی‌ها را ایجاد کند تا از این رهگذر صنعت بانکداری ایران در مسیر پیشرفت و توسعه قرار گیرد.

این تحقیق، رهبری نوآور را به عنوان هسته اصلی پژوهش برشمرد تا از این راه، نشانگان و ویژگی‌های رهبری نوآورانه را مورد کنکاش قرار دهد و در جهت طراحی الگوی رهبری نوآورانه در صنعت بانکداری اقدام کرد. در حقیقت این پژوهش سعی نمود ادبیات علمی کشور در بررسی ابعاد رهبری نوآورانه صنعت بانکداری را گسترش دهد و بدین وسیله رهیافتی برای توسعه نظری دانش بومی و جبران شکاف دانشی موجود ارائه کرد.

نوآوری در جهان بر اساس معیارهای علمی سنجیده می‌شود و بر اساس بررسی‌های ایران رده ۸۹ جهان را در بین ۱۳۸ کشور به خود اختصاص داده. لبه و مرزهای دانش در حوزه نوآوری در حال گسترش است و سازمان‌هایی در این حوزه موفق هستند که بتوانند این مفهوم را درک، شناسایی و بومی سازی کنند. چنانکه رهبری نقش جهت بخش و هدایتگر سازمان را برعهده دارد، رهبری حامی نوآوری و نوآورانه به عنوان محور نوآوری مهم‌ترین نقش را در

هدایت سازمان به سمت پیشرفت ایفا می‌کند. صنعت بانکداری با رشد کسب و کارهای نوظهور باید بتواند همگام و همقدم شود تا از قافله پیشرفت دنیای امروز جا نماند. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد انجام این قبیل تحقیقات ضروری است چرا که تحقیقات انجام شده در حوزه نوآوری و رهبری نوآورانه اگر چه در ادبیات علمی دنیا پیشرفت داشته و مرزهای دانش مدیریت را به خود اختصاص داده، اما در فضای علمی کشور ما چندان تبیین نشده است و فقدان اطلاعات و دانش بومی در مدل سازی در این زمینه که مبنای کاربردهای مختلف قرار بگیرد، موجب بروز شکاف دانشی در این حوزه شده و دلیلی بر ضرورت توجه به این مباحث است.

در این میان محقق معتقد است با ورود به این مباحث می‌توان ضمن کمک به توسعه فضای علمی موجود، الگویی مناسب برای رهبری نوآورانه در صنعت بانکداری کشور ایجاد کرد. نتایج این تحقیق ضمن بهره‌مندی در صنعت مورد مطالعه، در سایر بازارهای مالی و سازمان‌های هم تراز و صنایع مشابه نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت به نظر می‌رسد، درک هرچه عمیق‌تر این مفاهیم با توجه به موضوع محوری نوآوری، ادبیات علمی این گستره را توسعه داده است و این پژوهش سعی کرد این شکاف علمی را برطرف نماید. هدف این تحقیق شناسایی و اعتباریابی الگوی نشانگان و عوامل رهبری نوآوری در صنعت بانکداری کشور می‌باشد. برای تحقق این هدف یافته‌هایی برای سوالات ذیل فراهم شده است

### سوالات تحقیق

۱. نشانگان رهبری نوآوری کدامند و به چه ابعادی تقسیم می‌شوند؟
۲. اعتبار الگوی عوامل و نشانگان رهبری نوآوری چگونه است؟

### ۲. ادبیات پژوهش

رهبری<sup>۱</sup>: فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف‌های گروهی را «رهبری» می‌گویند. یا می‌توان گفت: رهبری استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص است. و یا رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند. «رهبری» را اصولاً «هنر نفوذ در دیگران» می‌دانند.

<sup>1</sup> Leadership

بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می کنند. بنابراین، منظور از رهبری به طور عام، تأثیر گذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کنند (سیدنقوی، ۱۳۹۳). رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آنها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت های از پیش تعیین شده ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می کنند درحالی که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می دانند و معتقدند که رهبران سازمان ها الزاماً مدیران سازمان ها نیستند (الوانی، ۱۳۸۰).

نوآوری<sup>۱</sup>: به تلفیق، توسعه و اجرای ایده های بدیع در یک قسمت سازمان گفته می شود (داونپورت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱: ۵۶۵). به هر سیاست، ساختار، روش، فرآیند و محصول یا فرصت های بازار که توسط واحد نوآوری "جدید" ارزیابی شود، نوآوری گفته می شود (نوهیرا و گولاتی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). نوآوری بستر پیروزی در کسب و کار است تا مدیران در پی شناسایی ساز و کار چرخه فناوری و قابلیت نوآوری بتوانند به کمک انجام دگرگونی های ناپیوسته در سازمان به امتیازهای ناشی از آن ها برسند (تاشمن، ۱۳۷۸: ۵۶). نوآوری به عنوان سرمایه و دارایی موفق ایده های خلاق، در درون یک سازمان می باشد (آمایلی<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۶: ۵۵). همچنین نوآوری را می تواند به عنوان محصولات و خدمات یا به عنوان تغییرات ابداعات یک سازمان و خدمات و محصولات عرضه شده طبقه بندی کرد (آسینک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱۷). نوآوری بکارگیری ایده های نوین ناشی از ایده های خلاقانه است. در واقع با پیاده ساختن ایده ناشی از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت تازه ارائه شود، نوآوری گویند (خدایی، ۱۳۸۶).

کیوی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رفتار نوآورانه کارکنان با نقش میانجی پشتیبانی سازمانی درک شده پرداختند. آن ها بیان کردند که علیرغم انجام مرور ادبیات گسترده در زمینه رهبری و تأثیر آن بر رفتار نوآورانه کارکنان، مطالعات بسیار کمی به بررسی ارتباط میان رهبری مشارکتی و رفتار نوآورانه کارکنان پرداخته اند. به منظور پرکردن این شکاف، مطالعه حاضر با هدف بررسی چگونگی تأثیر گذاری رهبری

<sup>1</sup> Innovation

<sup>2</sup> Damanpour

<sup>3</sup> Nohira & Gulati

<sup>4</sup> Amabile

<sup>5</sup> Assink

<sup>6</sup> Qi

مشارکتی بر رفتار نوآورانه کارکنان با نقش میانجی متغیر پشتیبانی سازمانی درک شده در شرکت‌های چینی انجام شده است. بدین منظور داده‌های ۱۵ شرکت چینی به صورت چندبعدی و چندمنبعی جمع‌آوری و مدل نظری پیشنهادی موردآزمون قرار گرفته است. نتایج نشان داد که رهبری مشارکتی تأثیر چشمگیر مثبت بر پشتیبانی سازمانی درک شده و رفتار نوآورانه کارکنان دارد. علاوه بر این پشتیبانی سازمانی درک شده ارتباط مثبت با رفتار نوآورانه کارکنان دارد. همچنین متغیر پشتیبانی سازمانی درک شده به عنوان متغیر میانجی، تا حدی ارتباط میان رهبری مشارکتی و رفتار نوآورانه کارکنان را تعدیل می‌کند. در پایان راهکارهای کاربردی، پیشنهادات و محدودیت‌ها برای تحقیقات آینده ارائه شده است. وینتراپ و مک‌کی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) به انجام پژوهشی با عنوان "رهبری برای نوآوری در مراقبت‌های بهداشتی: یک کشف" پرداختند. آن‌ها بیان کردند که اکثر تحقیقات بر حوزه‌های نظامی و سیاسی تمرکز کرده‌اند. همچنین بیشتر کارهای اخیر، به بررسی و آزمایش نقش رهبری در بخش‌هایی همچون تولید و فناوری به عنوان دو بخش اساسی در جهت تشویق و پرورش نوآوری پرداخته‌اند.

سموئل<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۷)؛ تأثیر رهبری و نوآوری در تمایز استراتژی و عملکرد شرکت؛ این مطالعه به دلیل بررسی تأثیر رهبری و نوآوری بر تمایز استراتژی‌ها در هتل‌های اندونزی انجام شده است. این تحقیق نشان داد که رهبری بر عملکرد این هتل‌ها، مستقیماً یا غیر مستقیم به وسیله نوآوری اثر گذار است. همچنین مشخص شد که رهبری بر تمایز استراتژی به صورت مستقیم اثر گذار نیست اما در هر صورت نوآوری به صورت مستقیم یا غیر مستقیم به وسیله تمایز استراتژی بر عملکرد شرکت موثر است.

رفتار نوآورانه کارکنان تا حد زیادی به تعامل آنها در محل کار با دیگران بستگی دارد (اندرسون و همکاران، ۲۰۰۴؛ ژوا و شالی، ۲۰۰۳). به طور کلی، رهبران منبع قدرتمندی از تأثیر بر رفتارهای کاری کارکنان دارند (یوکل، ۲۰۰۲). بنابراین، رفتار نوآورانه تعریف شده را می‌توان به عنوان یک رفتار چند بعدی دید که ساختار فراگیر که تمام رفتارهایی را که کارکنان می‌توانند از طریق آنها انجام دهند را در بر می‌گیرد.

نقوی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان با نقش میانجی خلاقیت کارکنان پرداختند. این مطالعه، تأثیر سبک‌های

<sup>1</sup> Weintraub & McKee

<sup>2</sup> Samuel

<sup>3</sup> Naghavi

رهبری تبادلی و تراکنشی بر رفتار نوآورانه کارکنان را بررسی می‌کند. همچنین نقش میانجی خلاقیت کارکنان در ترجمه سبک‌های مختلف رهبری به رفتار نوآورانه کارکنان را بررسی کرده است. بدین منظور نمونه‌ای شامل ۳۲۵ نفر از کارکنان بانک و ناظرانشان در نظر گرفته شد. پایایی مدل و آزمون فرضیات با مدلسازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های مطالعه پیشنهاد داد که سبک‌های رهبری تراکنشی تأثیر مثبت و مستقیم بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد. همچنین سبک‌های رهبری تبادلی از طریق خلاقیت کارکنان، تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد. نهایتاً این مطالعه، نقش موفق متغیر میانجی خلاقیت کارکنان بین دو سبک رهبری و رفتار نوآورانه را نشان می‌دهد. در پایان، کاربردها و جهت‌گیری‌های آینده بحث شده است. سنجقی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر نوآوری با تأکید بر رویکرد ارتباطات شبکه‌ای پرداختند. در پژوهش تلاش شد تا رابطه بین رهبری راهبردی و نوآوری سازمانی را با تأکید بر نقش ارتباطات شبکه‌ای در عرصه یک سازمان صنعتی دفاعی مورد واکاوی علمی قرار دهد. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در سازمان مورد مطالعه (۱۲۰ نفر) بود و انتخاب نمونه به صورت تمام شماری صورت گرفته است

### ۳. روش پژوهش

در این پژوهش داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها که با استفاده از فن تحلیل محتوا کدگذاری و شناسایی شدند، مورد بررسی و تعریف قرار می‌گیرند. در این روش محتوای آشکار و پیام‌ها به صورت نظام‌دار و کمی توصیف می‌شود. کدگذاری شکلی است از تحلیل محتوا که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است، که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. براین اساس تفکیک عبارات و حتی کلمات بوسیله پژوهشگر و قرار دادن آنها در یک جدول که طی یک فرایند صورت می‌گیرد، فرایند کدگذاری نامیده می‌شود و عبارت کوتاه توصیف‌کننده تک تک عبارات و کلمات، یک "کد" نامیده می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴).

محتوا روشی مناسب برای پاسخ دادن به سؤال‌هایی درباره محتوای یک پیام است. هر چند در رویکردهای اولیه، ادعا می‌شد که تحلیل محتوا می‌تواند علاوه بر محتوای پیام، به ویژگی‌های مؤلف و تأثیر بر مخاطب بپردازد، اما امروزه دو کارکرد اخیر را تنها در روش‌های تلفیقی میدانی و اسنادی امکان‌پذیر می‌دانند (نئوندورف، ۱۳۹۵).

#### ۴. تحلیل تجربی

##### مشارکت کنندگان:

این مطالعه براساس دیدگاه ۳۰ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت ۱۸ نفر مرد هستند و ۱۲ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی ۲ نفر کمتر از ۳۵ سال سن دارند، ۱۲ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و ۱۰ نفر نیز بالای ۴۵ سال هستند. از نظر تحصیلات ۱۳ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۱۷ نفر دکتری دارند. در نهایت ۱۶ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری داشته و ۱۴ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

##### نحوه انتخاب مشارکت کنندگان:

در این بخش، برای انتخاب شرکت کنندگان از روش غیراحتمالی نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> و برای رسیدن به افراد نمونه انتخابی نیز بر مبنای موضوع پژوهش، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۲</sup> استفاده شد. نمونه‌گیری گلوله برفی، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که حالت انتخاب تصادفی نیز دارد. این روش برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد (مکنی و مک کاب<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، به نقل از رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۱۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۶۰٪	۱۸	مرد	جنسیت
۴۰٪	۱۲	زن	
۷٪	۲	کمتر از ۳۵ سال	سن
۴۰٪	۱۲	۳۵ تا ۴۵ سال	
۳۳٪	۱۰	۴۵ سال و بیشتر	
۴۳٪	۱۳	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۵۷٪	۱۷	دکتری	
۵۳٪	۱۶	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
۴۷٪	۱۴	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۳۰	کل	

1 - Non Probability Purposive Sampling

2 - snowball Sampling

3 - Macnee & McCabe



### ابزار گردآوری داده ها:

ابزار گردآوری داده ها در این مرحله، مصاحبه های نیمه ساختار شده که به صورت حضوری با سوال های باز بین ۲۰ تا ۶۰ دقیقه انجام شد. از شرکت کنندگان درباره تجربیات، روشها و شیوه ها، و متغیرهای اثر گذار در رهبری نوآورانه، و نقش مدیران در انجام این روند و ارائه روش برای بهبود این روند سوال شد. مصاحبه ها ضبط شد تا در نهایت با پیاده سازی آنها و مرور گفتگوها و تحلیل آن، بررسی دقیق تری نسبت به دیدگاههای مطرح شده مشارکت کنندگان صورت گیرد. لازم به ذکر است که سوالات مورد استفاده در مصاحبه ها با بررسی ادبیات پژوهش و مشورت با متخصصان طراحی شد و به صورت نیمه ساختاریافته بود، بدین صورت که موضوعات مورد پرسش، مشخص ولی پاسخگویان در ارائه پاسخ های خود به مصاحبه کننده از آزادی کامل برخوردار بودند. البته پژوهشگر در حین مصاحبه علاوه بر سوالات کلی، سوالات دیگری را برای تشریح بیشتر هر سوال مطرح می کرد.

### نحوه کدگذاری داد ها:

#### شناسایی ابعاد و نشاتگان پژوهش

در همین راستا با ۳۰ نفر از مسئولین، مجریان و به طور کلی مطلعین اجرا و سیاستگذاری کشور در مورد موضوع این پژوهش، مصاحبه هایی رودر رو، عمیق و با طرح پرسش هایی باز بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه انجام شد که گاه برای به اشتراک گذاری یافته های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده ها تکرار نیز می شدند افراد انتخاب شده برای مشارکت در این پژوهش از جمله آگاه ترین اعضا از طراحی و تبیین الگوی رهبری نوآورانه در حوزه دانشگاهی و صنعت مورد نظر در کشور و بعضاً خود به عنوان مجریان مستقیم محسوب می شدند. از این افراد درباره طراحی و تبیین الگوی رهبری نوآورانه در صنعت بانکداری کشور، علل و عوامل اثر گذار در طراحی و تبیین الگوی رهبری نوآورانه در صنعت بانکداری کشور و نیز پیامدهای آن سوالاتی طرح گردید و مصاحبه ها ضبط گردید تا با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق تری نسبت به دیدگاههای مطرح شده مشارکت کنندگان انجام شود. سپس با استفاده از نرم افزار Maxqda کد گذاری برای شناخت مقوله های اصلی و فرعی انجام گردید.

**روش اعتبار یابی:****بازبینی توسط مشارکت کنندگان<sup>۱</sup>:**

لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) اغلب در مباحث خود از بازبینی توسط مشارکت کنندگان به عنوان یکی از پنج اجزای اعتبار تحقیقات کیفی حمایت می نمایند و آن را به عنوان مهمترین تکنیک برای ایجاد اعتبار تحقیقات کیفی توصیف می نمایند زیرا باعث می شود محقق برای بالا بردن تحقیق خود به شرکت کنندگان رجوع کند.

بنابراین Member Check روشی جهت روند کنترل کیفیت است که به دنبال بالا بردن دقت علمی و اعتبار تثبیت شده محقق در مصاحبه پژوهشی می باشد. همچنین اعتبار با استفاده از رجوع مجدد به شرکت کنندگان جهت صحت شواهد تحقیق، و بررسی مجدد توسط شرکت کنندگان در مصاحبه انجام می شود. بررسی توسط مشارکت کنندگان همچنین به امر مهم روند کنترل کیفیت در مطالعات کیفی در طول دوره انجام دوره مطالعه کمک می کند. در این پژوهش نیز اعتباریابی توسط مشارکت کنندگان انجام پذیرفت و روایی آن مورد ارزیابی قرار گرفت.

**پایایی کد گذاری:**

اعتبار بین کد<sup>۲</sup> توافق کد گذاری یا ضرایب پایایی کیفی بیانگر میزان اطمینان به ارزیابی کیفی هستند. این شاخص بیان کننده میزان توافق بین کد گذاران نیز محسوب می شود. توافق بین کد گذاران در تحلیل کیفی بیانگر میزان کمیت های مشابه بر مبنای قضاوت های متفاوت نسبت به یک پدیده را نشان میدهد، همچنین اعتبار بین کد، یک معیار عددی از توافق بین کد گذاران مختلف در مورد نحوه کد گذاری می باشد (کلیدنا او کانر، هلن جفی ۲۰۲۰). در این پژوهش پایایی کد گذاری نیز از طریق روش اعتبار بین کدها بررسی گردید و ضریب توافق کد گذاری بین کدها ۰/۸۵ تا ۰/۹۵ می باشد.

**ابعاد اصلی و فرعی پژوهش:****یافته های مربوط به سوال اول پژوهش:**

داده های حاصل از انجام مصاحبه ها توسط محقق مورد ارزیابی قرار گرفت و پس از کد گذاری و تحلیل مصاحبه های انجام شده، ابعاد و نشانگان رهبری نوآرانه شناسایی شد. به طور کل ۷ بعد و ۳۷ نشانگر شناسایی شد که در جدول ذیل ذکر شده است.

<sup>۱</sup> - Member Checking

<sup>۲</sup> - Interceder Reliability

### یافته های مربوط به سوال دوم پژوهش

پس از شکل گیری ابعاد و نشانگرها روایی به صورت بازبینی توسط مشارکت کنندگان (Member Check) و متخصصان اعتباریابی شد و جهت چک کردن اعتبار ابعاد و نشانگرها مجدداً به مشارکت کنندگان رجوع و تمامی پاسخ ها مورد بازبینی قرار گرفت. بدین منظور که در زمان و مکان دیگری به شرکت کنندگان رجوع شده و پاسخ ها توسط آنان مورد بازبینی مجدد قرار گرفت، در تعدادی از مشارکت کنندگان اگر داده یا اطلاعات ناقصی در مورد پاسخ ها وجود داشت اضافه گردید و مورد تحلیل مجدد قرار گرفت. بیشترین توافق در مورد بعد مشارکت و همفکری و کمترین در مورد بعد نظارت و کنترل شناسایی شد سپس نتایج مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت و اعتبار آن مورد سنجش واقع گردید.

### ۵. بحث و نتیجه گیری

رهبری به استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیت های خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و یا بر دیگران به جهت پیشبرد به سوی مقصد خاص می باشد. در واقع رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیرستان به گونه ای که آنها به صورت داوطلبانه فعالیت های از پیش معین شده را در راستای اهداف مشخص، انجام دهند. نوآوری بکارگیری ایده های نوین ناشی از ایده های خلاقانه است. در واقع با پیاده ساختن ایده ناشی از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت تازه ارائه شود، نوآوری گویند. نوآوری را بستر پیروزی در کسب و کار دانسته تا مدیران در پی شناسایی ساز و کار چرخه فناوری و قابلیت نوآوری بتوانند به کمک انجام دگرگونی های ناپیوسته در سازمان به امتیازهای ناشی از آن ها برسند. در عرصه سازمان ها، نوآوری فرآیندی است که وضع موجود و حفظ نگهداری آن از طریق تفکر و نگرش جدید به محتوای فرآیندها و تغییر در ترکیب سه عامل فناوری، محیط و سازمان مورد چالش قرار می دهد. رهبری نوآورانه به طور سنتی به عنوان اجزایی چون: کاریزما، تحریک فکری، تفکر فردی تعریف شده اند. رهبری نوآورانه، هوش، عقلانیت و حل مسائل دقیق را ارتقا می دهد. این تابع زیردستان را تشویق می کند تا راه حل های نوآورانه را دنبال کند. رهبران نوآور، خودکارآمدی و ارزش فردی پیروان را افزایش می دهند. هنگامی که خودکارآمدی ایجاد می شود، پیروان به رهبر اعتماد می کنند و سپس به تعهد نسبت به رهبر و سازمان منجر می شود. رهبران نوآور الهام بخش و تاثیرگذار بر زیردستان خود هستند؛ چنین رهبرانی به معنای واقعی کلمه پیروان خود را تغییر می دهند. اهمیت رهبری بانک ها و موسسات اعتباری در دهه گذشته یا بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. بخش بانکی در هر جامعه تقریباً بخش مهمی از

اقتصاد آن جامعه است. به نظر می‌رسد تیم‌های رهبری موسسات مالی شجاعت و یا ظرفیت پذیرفتن تغییرات را ندارند و برای اینکه به نوآوری و خلاقیت دست یابند به رهبران قوی نیازمند هستند. رفتار مشتری، تکنولوژی و رقابت به سرعت به طور همزمان در حال تکامل و در حال وقوع هستند؛ بنابراین رهبران بانک باید برای چالش‌ها آماده باشند. چرا که بانک‌ها نیاز به نوآوری و تغییر را نادیده می‌گیرند و بیش از حد به وضعیت و ارزش سهامداران تمرکز می‌کنند. برخی از محققان معتقدند که رهبری نوآورانه، به دلیل تأثیر مثبت بر عملکرد کارکنان و تعهد شغلی مناسب‌ترین و موثرترین مدل است. البته بانک‌ها و مؤسسات اعتباری با پذیرش یک تفکر نوآورانه به وسیله تغییر ساختار سنتی و سلسله‌مراتبی به سیستمی انعطاف‌پذیر و ارتباطی تبدیل می‌شود. وقتی یک رهبر با زمان تجربه می‌شود، او در این واقعیت است که می‌تواند با افزایش ضریب اطمینان زبردستان خود، بهره‌وری سازمان را افزایش دهد. این منجر به نوآوری و خلاقیت می‌شود. کارکنان بانک‌های خصوصی در مقایسه با کارکنان سازمان‌های دولتی، سبک رهبری را بالا می‌برند.

این مطالعه براساس دیدگاه ۳۰ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت ۱۸ نفر مرد هستند و ۱۲ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی ۲ نفر کمتر از ۳۵ سال سن دارند، ۱۲ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و ۱۰ نفر نیز بالای ۴۵ سال هستند. از نظر تحصیلات ۱۳ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۱۷ نفر دکتری دارند. در نهایت ۱۶ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری داشته و ۱۴ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر می‌توان دریافت که نشانگان و ابعاد رهبری نوآورانه در صنعت بانکداری شامل ۷ دسته از ابعاد و ۳۷ گروه از نشانگان می‌باشند.

این ابعاد شامل: مشارکت و هم‌فکری، الگوسازی، انعطاف‌پذیری، نظارت و کنترل، تفویض اختیار، مدیریت دانش و استراتژیک، پاداش) و نشانگان شامل: ( افزایش مشارکت کارکنان، برگزاری جلسات طوفان فکری، یکپارچه‌سازی و همکاری افراد، ذهنیت دموکراتیک باز و سبک مشاوره‌ای رهبر، به اشتراک‌گذاری دانش، تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت به صورت گروهی، مدیر به عنوان الگویی جهت نوآوری، سازگاری اعتقادات و باور جهت انجام نوآوری در عمل، خلق ایده توسط رهبر، استفاده و بهره‌برداری از فرصت‌ها جهت نوآوری توسط رهبر، انعطاف‌پذیری با تغییرات، قدرت انعطاف‌پذیری در ریسک، انعطاف‌پذیری از جهت جایگزینی رهبری مدرن با رهبری سنتی، تدوین سیاست‌های کنترلی و نظارتی، بازنگاری و اصلاح فعالیت‌ها، ارتقاء مهارت شغلی کارکنان، ارزیابی عملکرد مستمر فعالیت‌های کارکنان،

هدایت کردن و شکل دادن نوآوری در کارکنان، تقویت هوش اقتصادی و عاطفی کارکنان، رهبری استعدادها، تغییر و یادگیری مستمر و آموزشهای حین خدمت، قرار دادن فناوریهای جدید و پیشرفته در اختیار کارکنان، اعطای استقلال و اقتدار توسط رهبر، دادن مسوولیت به کارکنان و زیر دستان، به کارگیری علوم جدید و تکنولوژی به روز، برگزاری دورههای آموزشی، تدوین سیاستهای استراتژی منابع انسانی، استقرار بحث نوآوری در استراتژی سازمان، تخصصی شدن مدیریت، نهادینه سازی نوآوری، به کارگیری نوآوری در ارائه خدمات، تدوین برنامههای مدیریتی کوتاه مدت و بلند مدت بانکی، ایجاد ساختار سازمان انعطاف پذیر، کسب دانش نوآورانه، دادن فضای معنویت به افراد، در نظر گرفتن حقوق، مزایا و پاداش، ایجاد امنیت شغلی، می باشند.

نشانگان	ابعاد
۱. افزایش مشارکت کارکنان	مشارکت و هم فکری
۲. برگزاری جلسات طوفان فکری	
۳. یکپارچه سازی و همکاری افراد	
۴. ذهنیت دموکرات، باز و سبک مشاوره‌ای رهبر	
۵. به اشتراک گذاری دانش	
۶. تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت به صورت گروهی	
۷. مدیر به عنوان الگویی جهت نوآوری	الگوسازی
۸. سازگاری اعتقادات و باور جهت انجام نوآوری در عمل	
۹. خلق ایده توسط رهبر	
۱۰. استفاده و بهره برداری از فرصت ها جهت نوآوری توسط رهبر	
۱۱. انعطاف پذیری و انطباق پذیری با تغییرات	انعطاف پذیری
۱۲. قدرت انعطاف پذیری در ریسک	
۱۳. انعطاف پذیری از جهت جایگزینی رهبری مدرن با رهبری سنتی	
۱۴. تدوین سیاستهای کنترلی و نظارتی	نظارت و کنترل
۱۵. بازنگری و اصلاح فعالیتها	
۱۶. ارتقاء مهارت شغلی کارکنان	

۱۷. ارزیابی عملکرد مستمر فعالیت‌های کارکنان	
۱۸. هدایت کردن و شکل دادن نوآوری در کارکنان	
۱۹. تقویت هوش اقتصادی و عاطفی کارکنان	
۲۰. رهبری استعدادها	
۲۱. تغییر و یادگیری مستمر و آموزش‌های حین خدمت	
۲۲. قرار دادن فناوری‌های جدید و پیشرفته در اختیار کارکنان	
۲۳. اعطای استقلال و اقتدار توسط رهبر	تفویض اختیار
۲۴. دادن مسؤلیت به کارکنان و زیر دستان	
۲۵. به‌کارگیری علوم جدید و تکنولوژی به روز	مدیریت دانش و استراتژیک
۲۶. برگزاری دوره‌های آموزشی	
۲۷. تدوین سیاست‌های استراتژی منابع انسانی	
۲۸. استقرار بحث نوآوری در استراتژی سازمان	
۲۹. تخصصی شدن مدیریت	
۳۰. نهادینه سازی نوآوری	
۳۱. به‌کارگیری نوآوری در ارائه خدمات	
۳۲. تدوین برنامه‌های مدیریتی کوتاه مدت و بلند مدت باتکی	
۳۳. ایجاد ساختار سازمان انعطاف پذیر	
۳۴. کسب دانش نوآورانه	
۳۵. دادن فضای معنویت به افراد	پاداش
۳۶. در نظر گرفتن حقوق، مزایا و پاداش	
۳۷. ایجاد امنیت شغلی	

### پیشنهادات

- در حوزه نوآوری از آن‌جا که توانمندی‌ها و مهارت‌های رهبری آموختنی و اکتسابی است، به بانک مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی را جهت توسعه‌ی قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیران ارشد به‌خصوص در سطح نوآوری رهبران تدوین و اجرا کنند.

- ضرورت داشتن نگاه نوآورانه به آینده در رهبران سازمانی از جمله مهم‌ترین ضروریاتی است که به بهبود عملکرد صنعت بانکداری کمک می‌کند. تا در بازاری که به شدت رقابتی شده، به ارائه خدمات ارزنده و منطبق با خواسته‌ها و نیازهای کارکنان به منزله‌ی مشتریان سازمان و با هدف حفظ پویایی، پیشرفت و سودآوری سازمانی گام بردارند.

### پیشنهادات تحقیقات آتی

- ✓ بررسی نقش رهبری راهبردی در فعالیت‌های صنعت بانکداری، با میانجی‌گری بازاریابی داخلی؛
- ✓ بررسی نقش مدیریت دانش و عوامل تاثیرگذار بر عملکرد نوآوری در صنعت بانکداری؛
- ✓ بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه سازمان؛
- ✓ بررسی تاثیر نوآوری و خلاقیت رهبری بر مزیت رقابتی در صنعت بانکداری؛
- ✓ بررسی نقش مدیریت نوآوری در بانکداری نوین؛
- ✓ بررسی تبیین الگوی پیاده‌سازی کانون تفکر در صنعت بانکداری؛
- ✓ بررسی حمایت از طرح‌های نوآورانه تحت نظر بانک صنعت - معدن - تجارت؛
- ✓ بررسی ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری.

### محدودیت های تحقیق

- کمبود منابع علمی قابل دسترس
- منابع علمی بسیار کم و محدودی (حداقل به صورت فارسی) در این حوزه وجود دارد که به طور مستقیم به موضوع مورد مطالعه و تحقیق مربوط باشد. به همین دلیل به منابع لاتین نیازمندیم که خود مشکلات دیگری همچون: "محدودبودن زمان استفاده از اینترنت در دانشکده، برگردان درست متون لاتین به فارسی و یک دست کردن آنها را" به همراه دارد.
- فقدان فعالیت مشابه در این زمینه

## منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی. چاپ نوزدهم.
- خدایی، فرید (۱۳۸۶). نوآوری و دانش سازمانی. تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. بهمن ماه.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴). تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم سازی تئوری بنیادی. دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، ۱۲ (۱۱)، ۷۰-۵۷.
- سیدنقوی، میرعلی، رفعتی آلاشتی، کبری (۱۳۹۳). مجموعه مباحثی در مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: انتشارات مهکامه.
- امیرخانی، امیر حسین، لطفی، علی، درخشان، سمیه (۱۳۹۵). تهران: کنفرانس سالانه پارادایم های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی.
- بایرن، باربارا (۱۳۹۰). کاربرد و تحلیل مدل معادلات ساختاری در علوم انسانی. ترجمه علی حسین حسینزاده. شوشتر: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی شوشتر.
- رستگار عباسعلی و طاهره مقصودی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی گری تسهیم دانش، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۰، صفحات ۱۸۲-۱۵۷.
- رنجبر، هادی؛ حق دوست، علی اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمد علی و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه گیری در پژوهش های کیفی: راهنمایی برای شروع. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش، ۱۰ (۳)، ۲۵۰-۲۳۸.
- سلیمزاده جمال، ویسه صید مهدی، محمدی اسفندیار و ابراهیم عابدینی (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآرانه در پالایشگاه نفت آبادان، فصلنامه تخصصی علمی ترویجی فرآیند نو، شماره ۵۳.
- سنجقی محمد ابراهیم، فرهی علی، امیراحمدی فاطمه السادات، دلیری سید احمد (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر نوآوری با تأکید بر رویکرد ارتباطات شبکه‌ای، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۰)، صفحات ۲۰۵-۱۸۱.
- سیدنقوی، میرعلی، رفعتی آلاشتی، کبری (۱۳۹۳). مجموعه مباحثی در مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: انتشارات مهکامه.
- مطلبی ورکانی ابوطالب، متاجی رویا و علی علیمحمدپور (۱۳۹۷). تأثیر سبک رهبری بر



نوآوری بهره‌وری خدمات و فرآیندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش، مدیریت بهره‌وری، سال دوازدهم، شماره چهل و پنج، صفحات ۹۳-۱۱۳.

نصیری فخرالسادات، اسکندری اصغر و پرویز نویدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری موثق بر بهبود خلاقیت و نوآوری با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۲، شماره ۴، صفحات ۴۹۶-۴۷۵.

نوری مرتضی و مهدی نوری‌پور (۱۳۹۲). کاربست‌پذیری نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده برای پیش‌بینی پذیرش نظام تعاونی (مورد شهرستان بویر احمد)، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره پیاپی (۵۱)، شماره سوم، صص ۲۱۲-۱۹۵.

نئوندورف، کیمبرلی ای. (۱۳۹۵). راهنمای تحلیل محتوا. ترجمه حامد بخشی و وجیهه جلائیان بخشنده. مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.

هادیزاده‌مقدم اکرم، رضائیان علی، طبرسا غلامعلی و حمید رامین‌مهر (۱۳۹۳). ارائه مدل مدیریت رفتارهای کاری نابهنجار براساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی؛ سال دوم، شماره ۷.

یعقوبی نورمحمد، شکوهی جواد، رئیسی شهرویی حفصه و فرزانه سیدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گرهای یادگیری و نوآوری سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۴.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China, arab economic and business journal, pp. 153 – 161.

Anderson, N.R., de Dreu, C.K.W. and Nijstad, B.A. (2004), “The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25 No. 2, pp. 147-74.

Aunjum, A., Abbas, G., Muhammad, S. (2017). Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan. Advances in Economics and Business, 5(9), 487-494, 2017 DOI: 10.13189/aeb.2017.050901

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). Effective evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park, CA: Sage

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). Effective evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage
- Hao Moo Jun & Yazdanifard Rashad (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 15 Issue 9 Version 1.0.
- Herrmann, D., Felfe, J. (2013), Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25(2), 172-181.
- Kasasbeh, E.A., Harada, Y., Bin-Osman, A., Noor, I.M. (2015), The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An applicative study on the industrial companies (mining and extraction) in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7, 86-93.
- Kör, B. (2016). The mediating effects of self-leadership on perceived entrepreneurial orientation and innovative work behavior in the banking sector. *SpringerPlus*, 5(1), 1-15.
- O'Connor, C., Joffe, H. (2013). Media representations of early human development: Protecting, feeding and loving the developing brain. *Social Science & Medicine*, 97, 297-306.
- O'Connor, C., Joffe, H. (2014a). Gender on the brain: A case study of science communication in the new media environment. *PLoS One*, 9, e110830.
- O'Connor, C., Joffe, H. (2014b). Social representations of brain research exploring public (dis)engagement with contemporary neuroscience. *Science Communication*, 36, 617-645.
- Miao, Q., Newman, A., Schwars, G., Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78 (1), pp. 71-81. DOI: 10.1111/puar.12839.
- Mittal Rakesh & Elias Steven M. (2016). Social power and leadership in cross- cultural context. *Journal of Management Development*. Volume 35, Issue 1. p. 58-74.
- Momeni, Mostafa, Balslev Nielsen, Susanne (2016). Impact of Personnel Capabilities on Organizational Innovation Capability. *Journal of Management and Innovation*, 2(2).
- Mumford, M.D., Medeiros, K.E., Partlow, P.J. (2012), Creative thinking: Processes, strategies, and knowledge. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 30-47.

Naguib Hend Mohamed, Abou Naem Abd El-Hamed Mostafa (2018). The impact of Transformational leadership on the organizational innovation, *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 5(01): 4337-4343.

Naqvi Javed Ali, Ullah Shafqat, Javed Burhan (2017). Effect of Leadership Styles on Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Employees' Creativity, *European Journal of Business and Management*, Vol.9, No.28.

Qi Lei, Liu Bing, Wei Xin, Hu Yanghong (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator, *PLoS ONE* 14(2): e0212091.

Raiz, M., Zubair, A., Shahbaz, K. (2017). Leadership Styles and Pygmalion Effect among Banking Employees. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7 (2), DOI: 10.4172/2161-0487.1000292

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, G.S.K. (2014), Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.

Saunila, Minna, Ukko, Juhani, & Rantanen, Hannu (2014). 'Does Innovation Capability Really Matter for the Profitability of SMEs? '. *Knowledge and Process Management*, 21 (2), 134 –142. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.1442>

Schweitzer, J. (2014), Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 442-469.

Semuel, H., Siagian, H., Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance, *Social and Behavioral Sciences*, 237, pp. 1152 – 1159.

Slatten, T., Mehmetoglu, M. (2015), The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(2), 195-219.

Suifan, Taghrid S., Al-janini, Marwa (2017). The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 284-292.

Uslu, T., Ayça Bülbül, I., Çubuk, D. (2015). An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship, *Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 1166 – 1175.

Voon, M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui & N.B. Ayob, (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2 (1), pp: 24-32

Weintrau Philip, McKee Martin (2019). Leadership for Innovation in Healthcare: An Exploration, *Int J Health Policy Manag*, 8(3), 138-144.

Weiβ, E.E., Süβ, S. (2016), The relationship between transformational leadership and effort-reward imbalance. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(4), 1-23.

Wiley & Sons.

Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Zawislak, P.A., Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., Reichert, F. (2012). Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7 (2).