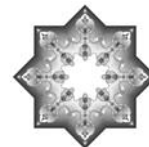


## بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و مدل سازی روابط بین آنها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری



امیر نجفی<sup>۱</sup>  
صدیقه عباسی منزه<sup>۲</sup>

از صفحه: ۷۳ تا ۱۰۰  
تاریخ ارائه: ۹۴/۰۲/۱۱  
تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۶/۲۲

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی و مدل سازی روابط بین آنها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری در ادارات کل دیوان محاسبات ۱۰ استان کشور است. روش تحقیق به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از سوی دیگر، با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، در زمره تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) می‌باشد. روش انجام این تحقیق، از نوع همبستگی و پیمایشی است و از آنجا که به آزمودن مدل خاصی از رابطه بین متغیرها می‌پردازد، از نوع مدل‌یابی علی یا مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵۳ نفر از کارکنان ادارات کل دیوان محاسبات کشور بوده است و به منظور جمع آوری داده‌ها از سه پرسشنامه رهبری تحول آفرین، خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر نرم افزار SPSS و مدل معادلات ساختاری بر پایه نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق بیانگر اینست که بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و همچنین بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی به طور مستقیم و نیز به طور غیرمستقیم و از طریق میانجی‌گری خلاقیت سازمانی رابطه معناداری برقرار است. بدین معنا که رهبری تحول آفرین در ادارات کل دیوان محاسبات کشور منجر به ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌شود. نتایج تحقیق همچنین نشان می‌دهد که ابعاد نوآوری محصول، فرهنگ سازمانی و ملاحظات فردی به ترتیب بیشترین الویت تاثیرگذاری را دارند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، خلاقیت سازمانی، نوآوری سازمانی.

۱- استادیار گروه مهندسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان (نویسنده مسئول) Asdnjfg@gmail.com  
۲- کارشناسی ارشد گروه مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان S59abbasi@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌های امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خواهند داد. بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی همراه با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی ضروری است. در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به پدیده‌هایی با توانایی بیشتر برای ادامه حیات، رشد و ترقی متحول کنند. این رهبران مسئولیت می‌پذیرند، قوه تخیل خود را به کار می‌گیرند تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند، به آنان انرژی می‌بخشند و در نهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های یادگیرنده که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی را تحول‌آفرین می‌نامند. این رهبران سازمان‌ها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات مناسب را تسهیل می‌کنند. چشم‌اندازی از فعالیت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی استراتژی‌های جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند (موغلی، ۱۳۸۳، ۹۸). امروزه سازمان‌ها به طور روز افزونی با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند و بنابراین جهت بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به عبارت دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و غیره عصر کنونی، سازمان‌هایی موفق و کارآمد خواهند بود که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. به بیانی دیگر، سازمان‌ها بایستی نسبت به گذشته خلاق‌تر و نوآورتر باشند تا بتوانند در چنین محیطی بقا داشته باشند، رقابت کنند و رشد نمایند. می‌توان گفت خلاقیت یکی از مهمترین عوامل در موفقیت سازمان بوده و برای سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰، ۱۶۷).

احتمال می‌رود خلاقیت کارکنان به عنوان یک مزیت رقابتی مهم، در سایه رهبری تحول‌آفرین پدیدار گردد. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند باعث ارتقای توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی شود که با آن روبرو هستند. یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده وقتی روی می‌دهد که کارکنان سازمانی مسائل را تجزیه و تحلیل کنند، روش‌های انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند،

شیوه‌های نو و خلاق و راه‌حل‌های مناسب را برای مشکلات پیش روی خود بیابند و در مورد آنچه انجام می‌دهند، فکر کنند. رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی و آماده ساختن محیطی مناسب، پیروان را وادار و ترغیب می‌کنند که این‌گونه باشند (مظلومی و دیگران، ۱۳۹۲، ۴۷). همچنین طبق بند «۲۶» سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی حضرت آیت‌الله خامنه‌ای رهبر انقلاب اسلامی، حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته است.

دیوان محاسبات کشور نیز از این قاعده مستثنی نبوده و ضرورت‌های بسیاری وجود دارد که کاربرد نوآوری را در آن الزامی می‌سازد. افزایش خلاقیت در سازمان می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و در ادامه افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش در رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. با وجود حجم بالا و تنوع زیاد گزارش‌های حسابرسی و زمان اندکی که در اختیار منابع انسانی دیوان محاسبات می‌باشد و حرکت در چارچوب قانون با توجه به ماهیت غیرقابل انعطاف آن، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی می‌تواند از اتلاف زمان و منابع جلوگیری نموده و عامل رشد و تعالی نیروی انسانی در دیوان محاسبات گردد؛ به خصوص این که بهبود مستمر در راستای تغییر و تحولات متعدد جامعه کنونی، لازمه کار می‌باشد؛ حتی اگر فرآیند نوآوری با لغزش و خطا همراه باشد. همچنین از آنجا که گزارش گیرندگان نهایی از سازمان دیوان محاسبات کشور آحاد ملت ایران می‌باشند، این سازمان می‌بایست برای افزایش کیفیت گزارشات حسابرسی و عملکرد و ارائه پیشنهادات و نظرات سازنده در این خصوص با اصلاح فرهنگ سازمانی و ایجاد ساختار فکری جدید و قابل انعطاف، فهم و شناخت متقابل بین کارکنان و مدیران عالی و اجرایی را جهت حفظ و توسعه ارزش‌های مشترک و نگرش‌های کاربردی در سازمان تقویت نماید. با توجه به زمینه‌های مذکور و این که افزایش خلاقیت در دیوان محاسبات کشور می‌تواند به ارتقای کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده توسط این سازمان که گیرندگان نهایی آن آحاد ملت ایرن هستند، منجر شود. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین در دیوان محاسبات کشور بر خلاقیت و نوآوری سازمانی خواهد پرداخت. در این راستا فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

فرضیه اصلی: بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی با توجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی در دیوان محاسبات کشور رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی: بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### مبانی نظری

خلاقیت و نوآوری آن‌چنان با یکدیگر مرتبط هستند که شاید به دست آوردن تعریف مستقلی از هر کدام دشوار باشد، اما برای روشن شدن ذهن می‌توان آن‌ها را به گونه‌ای مجزا از هم تعریف نمود. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر، خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است (الوانی، ۱۳۸۷، ۲۲۹). اندیشمندان مدیریت، تعاریف متعددی از خلاقیت<sup>۱</sup> و نوآوری<sup>۲</sup>، تغییر<sup>۳</sup> و انطباق<sup>۴</sup> ارائه نموده‌اند. برخی خلاقیت و نوآوری را با تغییر برابر دانسته و برخی با انطباق متناسب و برابر گرفته‌اند و برخی هم خلاقیت و نوآوری را امری فراتر از تغییر و انطباق می‌دانند (زارعی‌متین، ۱۳۸۸، ۳۱۰). تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد، ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست. لوتانز، استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید، تعریف کرده است. بارزمن خلاقیت را فرآیند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌داند (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵، ۳۹). خلاقیت همچون عدالت، دموکراسی و آزادی برای افراد دارای معانی مختلف است ولی یک عامل مشترک در تمام خلاقیت‌ها این است که خلاقیت همیشه عبارتست از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آن‌ها موجود بوده و به عنوان مجموع میراث فرهنگی عمل می‌کنند؛ ولی آنچه که تازه است ترکیب این عوامل در الگویی جدید است تلاش‌های خلاقیت وسیله‌ای برای نوآوری است. خلاقیت بیشتر یک فعالیت

- 
- 1- Creativity
  - 2- Innovation
  - 3- Change
  - 4- Adaption

فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است.

نوآوری مهارتی است که با بسیاری همکاری‌های دیگر همراه است. نوآوری به دگرگونی‌های عمده در زمینه پیشرفت‌های تکنولوژیک یا ارائه تازه‌ترین مفاهیم مدیریت یا شیوه‌های تولید، اطلاق می‌شود. نوآوری پدیده‌ای چشمگیر و جنجالی است و نوآوری پدیده‌ای نادر است که فقط در عده‌ای خاص می‌توان آن را سراغ گرفت. حالت در سال ۱۹۹۸، اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد. وارکینگ نیز توضیح می‌دهد که نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند. بنابراین، در یک تعریف کلی می‌توان نوآوری را به عنوان هر ایده‌ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد (خداداد حسینی، ۱۳۷۸، ۴۸). اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می‌شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جدا مدنظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای هستند. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد؛ در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد.

رهبری تحول آفرین بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است. ارزیابی محرک‌های موثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است.

«برنز»، مفهوم رهبری تحول آفرین را نقطه مقابل رهبری تبادل‌گرا می‌کند. در فرایند رهبری تبادل‌گرا، رهبر در تلاش است تا پیروان را به منظور تأمین حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین منظور، رهبر معیارهای روشنی را برای حسن عملکرد و کارکرد ایده‌آل، پیش روی پیروان می‌نهد و سپس در ازاء تحقق آن، امتیازات و پاداش‌های مناسبی را برای پیروان منظور می‌کند. در نتیجه، این نوع فرایند رهبری در چارچوب توافقات قراردادی بین رهبران و پیروان شکل می‌گیرد. رهبری تحول آفرین، نقطه مقابل رهبری تبادل‌گرا است. در رهبری تحول آفرین، پیوند بین رهبر و پیروان از مقوله دیگری است. رهبر همواره در تلاش است تا با شناسایی، تحریک، و فعال کردن

مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را به سوی شکوفا ساختن و فعلیت بخشیدن حداکثر استعدادهای خویش سوق دهد و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد مناسب از عملکرد پیروان، رفتار و عملکرد خویش را نیز تعدیل کند. در فرایند رهبری تحول-آفرین، چنین روابط متقابل و رو به رشدی پیوسته بین رهبر و پیروان در جریان است. برنز مفهوم رهبری تحول‌آفرین را در دو سطح خرد و کلان مدنظر قرار داد. این مفهوم در سطح خرد می‌تواند تنها بین اشخاصی چند (غیرسازمانی) جریان یابد، در حالی که در سطح کلان ناظر بر بسیج منابع قدرت و ایجاد تحول در کلیت و شاکله نظام اجتماعی است. از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با رهبری تبادلی از اقتدار به مراتب بیشتر و فرایند پیچیده‌تری برخوردار است.

«بس»، بر این نظر بود که رهبران تحول‌آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر می‌نهند و همواره سعی می‌کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه‌ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال‌تر شدن نیازهای برتر آنان بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد. بس افزون بر تشریح وجوه تمایز بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری پر جاذبه، به توصیف دیگر وجوه و زوایای رهبری تحول‌آفرین همت گماشت. از نظر وی، مراتب تحول‌آفرینی را می‌توان بر حسب تأثیری که هر رهبر در پیروان بر جای می‌نهد مورد اندازه‌گیری قرار داد. در رهبری تحول‌آفرین، پیروان همواره از احساسات شایانی برخوردارند که دربردارنده اعتماد، تمجید، وفاداری و احترام وافر نسبت به رهبری است. آن‌ها به گونه‌ای برانگیخته می‌شوند که بتوانند کارکردی به مراتب بالاتر از حدود متعارف و مورد انتظار ارائه دهند.

«بنیس و نانوس»<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، موفق شدند در تحقیقی گسترده و میدانی که طی آن عملکرد ۹۰ نفر از رهبران پویا و کارآمد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته بود، چهار رویکرد خاص را به مثابه وجوه مشترک کیفیت عمل این رهبران، که حاکی از رمز موفقیت آنان بوده است شناسایی کنند و برشمارند. تمامی رهبران مورد مطالعه، چشم‌انداز روشن و نویدبخشی را فراروی سازمان‌های خویش نهاده و درصدد بودند تا انرژی جمعی اعضای سازمان را در جهت رسیدن به چشم‌انداز مورد نظر هماهنگ و هدایت کنند. این دو دانشمند به این نتیجه دست یافتند که چشم‌اندازی مطلوب و انرژی‌بخش باید از تجارب و یافته‌های اعضای سازمان برخاسته باشد تا بتواند در سراسر سازمان به مثابه منبعی الهام‌بخش و تحول‌آفرین مورد توجه و حمایت جدی قرار

گیرد. به زعم این دو، ترسیم این نوع چشم اندازها به اعضای سازمانها اقتدار زیادی خواهد بخشید و موجب خواهد شد تا آنها خود را به عنوان رکن مهمی از کلیت سازمان خویش به حساب آورند.

«تیچی و دوانا»، نیز با تمرکز بخشیدن به تلاش‌های تحقیقاتی خود بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمانها، فرایند خاصی را شامل سه مرحله متمایز ارائه کرده و سعی داشته‌اند کارکرد رهبران تحول آفرین را در هر مرحله به تفکیک و به شرح زیر مشخص کنند:

**نمایان ساختن مراتب نیاز سازمان به تغییر و تحول:** تمایل و گرایش عمومی اعضای سازمانی به این است که با رضایت دادن به وضعیت موجود سازمان در برابر تغییراتی که موجب برهم زدن این وضعیت باشد از خود مقاومت نشان دهند. چنین پدیده‌ای موجب می‌شود مراتب نیاز سازمانها به دگرگونی و تحول مورد غفلت اکثریت اعضای سازمانی واقع شود. در این جا رهبران تحول آفرین به مثابه بانیان و مبتکران اصلی تغییر و تحول درصدد خواهند بود تا با برهم زدن خواب خوش اعضای سازمانی، تداوم وضعیت موجود را از هر نظر زیان بار و غیرقابل تحمل جلوه دهند و در عین حال، مراتب نیاز واقعی سازمان را به تغییر و تحول نمایان سازند.

**ایجاد چشم انداز:** کارکرد یک چشم انداز مطلوب را می‌توان به مثابه نقشه راهنمای مفهومی در نظر گرفت که هدایت گر حرکت سازمان به سوی هدف‌های آرمانی است. از نظر این دو دانشمند، ایجاد چشم انداز مطلوب را نمی‌توان تنها محصول کار فرد رهبر تلقی کرد، بلکه باید آن را به عنوان برآیند نظرات گوناگون متخصصان درون سازمان به حساب آورد.

**نهادینه سازی تغییرات:** نهادینه سازی تغییرات مستلزم فرو ریختن ساختارهای قبلی و تأسیس ساختارهای جدید است. از سوی دیگر، فرایند تغییر و تحولات سازمانی در ذات خود، نقش و جایگاه سازمانی شمار قابل ملاحظه‌ای از مسئولان سازمان را دستخوش دگرگونی قرار می‌دهد و چه بسا موجب می‌شود که تعدادی از آنان از گردونه سازمان خارج شوند. در عین حال این احتمال وجود دارد که اعضای کنونی سازمان در مجموع نتوانند تمام نقش‌ها و جایگاه‌های ایجاد شده در ساختار جدید را پر کنند. در این وضعیت رهبران تحول آفرین خواهند کوشید با گزینش و به خدمت گرفتن افراد و متخصصان جدیدی خارج از سازمان، تمامی زنجیره‌های مفقوده را تکمیل و در غایت تحول، بافت انسانی جدیدی را بر عرصه فعالیت‌های سازمانی حاکم کنند (سنجی، ۱۳۸۰، ۳۰۱-۲۹۲).

سرانجام، در خصوص عوامل و عناصر تشکیل دهنده نظریه رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن، نویسندگان و محققان مختلفی اظهارنظرهایی داشته‌اند که در جدول ۱ آمده است (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۶۲):

جدول ۱: عوامل و عناصر تشکیل دهنده نظریه رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن

ابعاد	نظریه‌پردازان
ویژگی کاریزمایی، الهام‌بخشی، تحریک فرهیختگی، حمایت‌های توسعه‌گرا	بس (۱۹۸۵)
نفوذ ارمانی، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام‌بخش، توجه به افراد	بس و اولیو (۱۹۹۵)
توجه به دیدگاه و نظر، ارزش گذاشتن به ارتباطات، توسعه شخصیت و ایجاد اعتماد	بنیس و نانوس (۱۹۸۵)
درک موقعیت و طراحی دیدگاه، توانمندسازی دیگران، ایجاد ارتباطات موثر، ترویج تعهد و اعتمادسازی	کانگر (۱۹۸۹)
بیان دیدگاه، گسترش پذیرش اهداف، انتظار عملکرد بالا، حمایت فردی، ترغیب به تفکر	پودساکف (۱۹۹۰)
ترویج دیدگاه مشترک، توانمندسازی دیگران، تشویق و طراحی مسیر	کوزز و پوسنر (۱۹۹۵)
ایجاد دیدگاه، خلق امکانات، ارتباطات موثر، ایجاد روحیه و اشتیاق و خود‌مدیریتی	کنت و هکاران (۱۹۹۶)
انگیزش الهام‌بخش، نوآوری، مدیریت تأثیر، توجه به افراد و ترغیب تفکر	پوندر (۲۰۰۱)
ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب به تفکر، رهبری حمایتی، شناخت کارکنان	رافریتی و گریفین (۲۰۰۴)

رهبری تحول‌آفرین، بینشی را به پیروان القاء می‌کند و آن‌ها را برمی‌انگیزاند تا به وضعیت‌های فوق‌العاده یا فراتر از انتظار دست یابند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۶۲). رهبری تحول‌آفرین یکی از مباحث مهمی است که در خلاقیت و نوآوری سازمان و بهره‌وری آن نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. نوآوری از طریق خلاقیت، یکی از عوامل اصلی موفقیت و برتری سازمان‌ها در رقابت با سایر رقبا بوده و موجب برقراری یک اقتصاد قوی در سطح کلان می‌گردد. رهبران تحول‌آفرین انتظارات عملکردی کارکنانشان را افزایش می‌دهند و در جهت تلاش برای تغییر دید کارکنان به ارزش‌ها و نیازهای شخصی و سوق دادن آن‌ها به سوی سطوح بالاتر نیازها و آرزوها می‌باشند. تعداد زیادی از محققان طی چند دهه گذشته؛ مطالعاتی را بر روی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان و سازمان‌هایشان انجام داده‌اند، که از آن جمله دویت، هاول، آوولیو و لویت می‌باشند. اما تعداد انگشت شماری از آن مطالعات به بررسی تأثیر این نوع رهبری بر خلاقیت کارکنان پرداخته‌اند. با این وجود مطالعات متعددی حاکی از آن است که رهبران تحول‌آفرین به پیروان‌شان قدرت و اختیار می‌دهند و جو خلاقیت و ابداع را در سازمان ایجاد کرده و گسترش می‌دهند. موضوع دیگری که در خصوص رهبری تحول‌آفرین قابل بررسی است؛ رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در سطح سازمان است. در تحقیقی که توسط جانگ و همکارانش بر روی ۵۰ کمپانی تولید منابع الکترونیکی و ارتباطی در کشور تایوان انجام گرفت، اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین مدیران ارشد سازمان‌ها بر نوآوری سازمان بررسی شد؛ چراکه در



اقتصاد طلایی امروز، سازمان‌ها به موجب نوآوری در محصولات و خدمات تحت فشار زیادی هستند. در تأکید علت بیان شده، در تحقیقی که توسط لیفر و همکارانش در سال ۲۰۰۱ انجام شد، مشاهده گردید که با شروع انقلاب صنعتی و ایجاد چشم‌انداز و دید رقابتی در میان سازمان‌ها و ادامه آن از طریق پدیده جهانی شدن، رقابت در سطح بالا و تأکید شدید بر موضوع قیمت، کیفیت و رضایت مشتری، همه و همه نیازمند افزایش شناخت و تمرکز بر روی مطالعات زیادی در خصوص نوآوری به عنوان استراتژی رقابتی است.

شناسایی عوامل مؤثر بر تحریک و برانگیختن نوآوری سازمانی انجام گرفته است که شاخص‌ترین آن‌ها توسط آمایل و کونتی در سال ۱۹۹۹ انجام شده و عنوان آن «پیاپی‌سازی، پذیرش و اجرای عقاید مفید و جدید کارکنان درونی سازمان» می‌باشد. عواملی که در این خصوص در برانگیختن نوآوری در سازمان شناسایی شده‌اند، شامل مواردی همچون رهبری، شبکه‌های درون سازمانی، قابلیت و توانایی یادگیری، کارسازی مدیران اجرایی، ایجاد و بسترسازی مناسب جهت انجام خلاقیت در محیط کاری، انعطاف شغلی و نوع نظارت، جو و فرهنگ سازمانی، می‌باشد. در بین این عوامل بی‌شمار، رفتار رهبری مدیران توسط بسیاری از محققان به عنوان یکی از مهم‌ترین و پر اهمیت‌ترین عوامل شناسایی شده است. تمرکز و توجه این پژوهش بر روی رهبری تحول‌آفرین مدیران ارشد سازمان‌ها می‌باشد. بدین خاطر که معمولاً این مدیران نقش مهم و کلیدی را در تبیین و تعیین فرایندها و سیاست‌های سازمانی و همچنین فرایند تخصیص منابع درون سازمان ایفا می‌کنند. تا به امروز مطالعات کمی در بررسی اینکه چگونه مدیران ارشد در نوآوری در سطوح مختلف سازمانی تأثیر می‌گذارند، انجام گرفته است. به خصوص تمرکز بر رهبری تحول‌آفرین مستلزم انجام تحقیقات بیشتری بر روی این موضوع است که چگونه این نوع از رفتارهای رهبری بر عملکرد سازمان، از طریق سطوح مختلفی از عوامل میانجی و تعدیل‌کننده تأثیر می‌گذارد. در این دوران نیز تعدادی از محققان عهده‌دار و متعهد به انجام کار در این خصوص گشته‌اند و مجموعه‌ای از اطلاعات را از ۱۷۰ کمپانی و شرکت در سنگاپور جمع‌آوری کرده‌اند. آنها دریافتند که بین ادراک رهبری تحول‌آفرین مدیران ارشد و پیامدها و محصولات سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد و همین موضوع به صورت منفی با غیبت از کار و ترک شغل رابطه دارد.

«وانگ و رود»<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز در تحقیقات خود بیان می‌کنند که مدیر و رهبر سازمان به چندین شیوه می‌تواند بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر بگذارد. آن‌ها تعیین‌کننده و شکل‌دهنده بافت‌کاری

هستند که درون آن، کارکنان می‌توانند اهداف، مشکلات و راه‌حل‌ها را تعریف کنند. با ارائه دیدگاهی که بر پیامدهای طولانی مدت به جای پیامدهای کوتاه‌مدت تأکید دارد، مدیران می‌توانند کارکنان را جهت‌دهی کنند تا تلاش‌شان به سمت فرایندهای کاری ابتکاری سوق داده شود. همچنین رهبران یک سازمان منبع اصلی تأثیر بر فرهنگ سازمانی هستند. رهبران می‌توانند خلاقیت را با ایجاد و تقویت یک فضای سازمانی و فرهنگی که تغذیه‌کننده تلاش‌های خلاقانه و تسهیل‌کننده یادگیری است، افزایش دهند. از دیگر عوامل مؤثر بر تمایل کارکنان به پرداختن به تلاش‌های خلاقانه، تلاش سازمان جهت به دست آوردن مهارت‌های جدید از طریق پاداش‌های درونی و بیرونی می‌باشد.

پالسون و همکارانش در تحقیقی بر روی ۳۴ واحد تحقیق و توسعه در استرالیا، اثرات ابعاد رهبری تحول‌آفرین را بر فرایند گروهی و نتایج نوآورانه مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها ماهیت گروه و استراتژی شرکت را به عنوان متغیرهای میانجی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری گروه در نظر گرفتند. مدل پیشنهادی آن‌ها نشان‌دهنده اهمیت بعد کارزماتیک سبک رهبری تحول‌آفرین بر تشویق نوآوری در سازمان می‌باشد و اعضای گروه را در ارائه نظرات جدید و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها حمایت می‌کند. گروه‌هایی با ماهیت قوی و رفتارهای همکاری متقابل، نوآورتر هستند. آن‌ها بیان می‌کنند که رهبران با اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین یک احساس قوی از ماهیت گروه ایجاد کرده و همین امر موجب پذیرش استراتژی‌های شرکت جهت حل مشکلات و تصمیم‌سازی از سوی پیروان می‌شود و در نهایت این عوامل بر نوآوری گروه تأثیر مثبت می‌گذارد. محققانی چون کونتی و همکارانش به طور اخص مشخص کردند که رهبری تبادلی می‌تواند به عنوان یک عامل مضر و زیان‌آور در پرورش و رشد خلاقیت در سازمان باشد و در یک تجزیه و تحلیل عاملی که اخیراً توسط بونو و جاگ انجام گرفته است، دلایل محکمی را برای پشتیبانی از این طرح و موضوع بیان می‌کنند. آن‌ها دریافتند که در مقابل رهبری تبادلی، رهبری تحول‌آفرین موجب رضایت‌مندی شغلی بیشتر کارکنان و افزایش انگیزش آنان در جهت رسیدن به اهداف سازمان با اراده خود می‌شود.

بس (۲۰۰۳)، پنج ویژگی رهبری تحول‌آفرین را به نمایش گذاشت که شامل ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، توجه و ملاحظات فردی، انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی می‌باشد که این ویژگی‌ها، موفقیت بسیاری را در برانگیزاندن انگیزش کارکنان در تصمیم‌گیری بهتر و دستیابی به بهبود عملکرد سازمان کسب کرده‌اند.

محققانی چون دیویدسون بیان می‌کنند که کارکنانی که در سازمان از انگیزه بالایی برخوردار هستند، باعث افزایش و ارتقای کیفیت محصولات سازمان گشته و خدمات‌رسانی به مشتری را در سطح مطلوب و بالایی عرضه می‌کنند (احسان‌فر، ۱۳۹۰، ۶۰-۵۷).

میرکمالی و همکارانش در سال ۱۳۹۲ در مقاله‌ای تحت عنوان «تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی» رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان دره‌شهر را مورد آزمون قرار داد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش) با خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام حاکی از آن است که از بین ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش به عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات خلاقیت (متغیر ملاک) را دارا بوده‌اند.

تابلی و همکارانش در سال ۱۳۹۱ در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر نی‌ریز» نشان دادند بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) و خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

میرکمالی و چوپانی در سال ۱۳۹۰ در مقاله‌ای تحت عنوان «رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای» نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین به طور کلی و تمامی مولفه‌های آن با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون حاکی از آن است که از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، سه بعد ترغیب ذهنی، ارتباطات الهام‌بخش و نفوذ آرمانی به عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون را برای توضیح تغییرات گرایش به نوآوری سازمانی (متغیر ملاک) دارند.

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

«بوسیوک»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۳ در مقاله‌ای تحت عنوان «سبک‌های رهبری و خلاقیت» ماهیت دو سازه سبک رهبری و خلاقیت را روشن ساخته است. بدین منظور مقیاس‌های ECCI-i و LSQ را برای ۱۴۰ رهبر از هر دو جنس زن و مرد در کسب و کارهای متفاوت اجرا کرد. اطلاعات آن‌ها نشان داد که ارتباط معناداری بین ابعاد پنهان ساختار خلاقیت و سبک‌های رهبری استبدادی، دموکراتیک و لیبرال وجود دارد و همچنین جنسیت هیچ تأثیری در بیان سبک‌های رهبری و خلاقیت ندارد.

«میلیسا و چی‌سام»<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۱ نیز در پژوهش خود با عنوان «رهبری تحول‌آفرین، حمایت رهبری و خلاقیت کارکنان» نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد و این رابطه زمانی قوی‌تر می‌گردد که رهبران با کارکنان روابطی حمایتی داشته و از وظایف و کار آن‌ها حمایت کنند.

وانگ و رود در سال ۲۰۱۰ نیز به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت پیروان پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت دارد و شدت این رابطه مشروط است به هماهنگی با رهبر و وجود جوی نوآورانه.

هاک<sup>۳</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۰ نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت دارد. به علاوه یافته‌های آنان نشان داد که مشارکت یادگیری کارکنان در فرایند کار خلاقانه نقشی واسطه‌ای در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان دارد.

گوموسلوواغلو و ایلسو<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۹ ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. این تحقیق بر روی نمونه‌ای متشکل از ۱۶۳ کارمند و ۴۳ مدیر شرکت تولید کننده نرم‌افزار در ترکیه انجام شده است. در این تحقیق از دو پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها که اهم آن ارتباط مثبت رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی است، استفاده شده است. همچنین به جهت اندازه‌گیری نوآوری سازمانی با استفاده از مدارک شرکت‌ها و مصاحبه با مدیران، از اطلاعات فروش محصولات دارای نوآوری، فروش کلی شرکت و هزینه‌های انجام شده برای تولید محصولات جدید و دارای نوآوری استفاده شده است. نتایج آنالیز رگرسیون نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند.

1- Bosiok

2- Millissa & Chi-Sum

3- Haq

4- Gumusluoglu & Ilsev

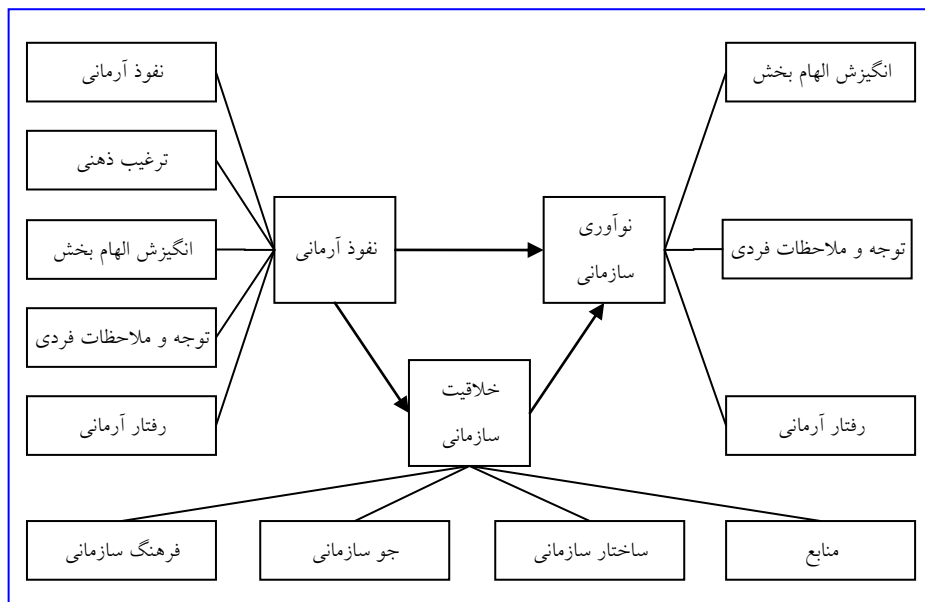
گارسیا مورالس<sup>۱</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۱ تأثیر رهبری تحول آفرین را بر نوآوری و عملکرد سازمانی، با توجه به سطح یادگیری سازمانی، بررسی کرده‌اند. این مطالعه ابتدا به بررسی وجود رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی و عملکرد پرداخته و سپس تأثیر یادگیری سازمانی را به عنوان یک متغیر میانجی بر این رابطه بررسی می‌کند. این تحقیق با استفاده از پرسشنامه و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۱۶۴ شرکت داروسازی انجام شده است. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین رابطه قوی‌تری با نوآوری سازمانی و عملکرد در سازمان‌هایی با سطح یادگیری سازمانی بالاتر نسبت به سازمان‌های با سطح یادگیری سازمانی پایین‌تر دارد.

با توجه به ادبیات تحقیق، به منظور بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی، ابتدا با بررسی نظریه‌های تئوری پردازان در مورد رهبری تحول آفرین، مطابق پژوهش‌های بس و اولیو، رهبری تحول آفرین شامل پنج بعد در نظر گرفته شد، که این ابعاد عبارتند از: نفوذ آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، توجه و ملاحظات فردی. سپس با مطالعه نظریات تئوری پردازان در مورد خلاقیت سازمانی، پژوهش‌های آمابیل، آندریوپولوس، کاردینال و هاتفیلد مد نظر قرار گرفت که خلاقیت را متأثر از متغیرهای سطح سازمان شامل فرهنگ سازمانی، ساختار و سیستم‌های سازمانی، جو سازمانی و منابع می‌دانند. در بخش بعد نیز نظر تئوری پردازان در خصوص نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و مدل هانگ و همکارانش در این خصوص بررسی شد که شامل سه بعد نوآوری محصول، نوآوری فرایند و نوآوری اداری است. بدین ترتیب در این تحقیق، محقق به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل بر خلاقیت سازمانی به عنوان متغیر میانجی و نیز نوآوری سازمانی به عنوان متغیر وابسته در دیوان محاسبات کشور می‌پردازد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی بوده و بر اساس دسته‌بندی تحقیقات توصیفی به این دلیل که محقق با استفاده از نمونه‌گیری اقدام به جمع‌آوری داده‌ها نموده و سپس با استفاده از تحلیل آماری نتایج را به جامعه آماری تعمیم داده است، جزء تحقیقات پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین از آن‌جا که به آزمودن مدل خاصی از رابطه بین

متغیرها می‌پردازد، از نوع مدل‌یابی علی یا مدل معادلات ساختاری است. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق حاضر به شرح شکل ۱ بیان گردیده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### متغیرهای تحقیق

در این پژوهش، رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. این متغیر از طریق ۲۰ سوال در پنج بعد پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین (MLQ) سنجیده شده است. نوآوری سازمانی نیز به عنوان متغیر وابسته از طریق ۱۶ سوال در سه بعد مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، خلاقیت سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد که از طریق ۱۴ سوال در چهار بعد پرسشنامه خلاقیت سازمانی سنجیده شد.

### جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان و مدیران ادارات کل دیوان محاسبات کشور بالغ بر ۶۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق ابتدا به صورت خوشه‌ای و سپس مبتنی بر رویکرد طبقه‌ای تصادفی بوده است. لازم به ذکر است محقق (کارمند دیوان محاسبات استان قزوین) پس از انجام پیگیری در بین کلیه ادارات کل استان‌های کشور، با توجه به وجود محدودیت‌های مختلف در ایجاد هماهنگی‌های لازم، موفق به انتخاب ۱۰ استان از بین استان‌های

کل کشور مبتنی بر رویکرد نمونه‌گیری خوشه‌ای شد. بر این اساس تعداد نمونه تحقیق از ۶۰۰ نفر به ۲۵۱ نفر که مجموع جامعه آماری این ۱۰ استان می‌باشد، تقلیل یافت. سپس مبتنی بر نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، از ۲ بخش کارکنان و مدیران ادارات کل (از دیوان محاسبات کشور و ادارات ۱۰ استان) و نیز با مراجعه به جدول کرجسی-مورگان، ۱۵۳ نفر به عنوان حجم نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. محقق سعی نمود تعداد نمونه را ۱۶۰ نفر در نظر بگیرد تا بتواند با کسر پرسشنامه‌های مخدوش، حجم نمونه را پوشش دهد. در این تحقیق، ۴ پرسشنامه عودت نگردید و ۳ پرسشنامه مخدوش تشخیص داده شد. لازم به ذکر است که بطور خلاصه تعداد نمونه از طبقات مختلف (بطور متوسط ۱۰ درصد از هر استان) بشرح جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: خلاصه نمونه تحقیق

ردیف	نام استان	تعداد نمونه (نفر)
۱	قزوین	۱۶
۲	زنجان	۱۵
۳	تهران	۱۷
۴	آذربایجان غربی	۱۶
۵	آذربایجان شرقی	۱۶
۶	گیلان	۱۶
۷	مازندران	۱۶
۸	البرز	۱۶
۹	سمنان	۱۶
۱۰	مرکزی	۱۶
	جمع کل	۱۶۰

### روش گردآوری داده‌ها

در این تحقیق به منظور جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. با استفاده از مطالعه‌های کتابخانه‌ای انجام شده، مبانی نظری تحقیق، از کتب و مجله‌های تخصصی فارسی و انگلیسی گردآوری شد. بخش میدانی تحقیق نیز، از طریق جمع‌آوری داده‌های دیوان محاسبات کشور با استفاده از پرسشنامه سه بخشی صورت گرفته است.

بخش اول پرسشنامه، پرسشنامه استاندارد چند عاملی رهبری بس و اولیو است که شامل ۲۰ پرسش در قالب پنج بعد می‌باشد، بخش دوم پرسشنامه نیز؛ پرسشنامه سنجش خلاقیت سازمانی بر اساس پژوهش‌های آمابیل، آندریوپولوس، کاردینال و هاتفیلد است که شامل ۱۴ پرسش در قالب چهار بعد می‌باشد و بخش سوم پرسشنامه نیز پرسشنامه محقق ساخته سنجش نوآوری سازمانی

است که شامل ۱۶ پرسش و بر طبق نظر هانگ و همکاران در قالب سه بعد می‌باشد که در تهیه آن از نظرات ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی، ۵ نفر از خبرگان دیوان محاسبات کشور و نیز پرسشنامه‌های مشابه استفاده گردید و در اختیار کارکنان و مدیران ادارات کل دیوان محاسبات ۱۰ استان کشور قرار گرفت. همچنین در این تحقیق برای رتبه‌بندی و امتیازبندی به پرسشنامه‌های پر شده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت به صورت زیر استفاده شده است: امتیاز ۱. بسیار کم، امتیاز ۲. کم، امتیاز ۳. متوسط، امتیاز ۴. زیاد، و امتیاز ۵. بسیار زیاد.

### بررسی روایی و پایایی ابزار سنجش

برای تعیین روایی پرسشنامه از نظر ۱۰ نفر خبره استفاده شده است. بنابراین نوع روایی تحقیق حاضر، روایی محتواست که به این موضوع اشاره می‌کند که نمونه سوال‌های مورد استفاده در یک آزمون تا چه حد معرف کل جامع سوال‌های ممکن است که می‌توان از محتوا یا موضوع مورد نظر تهیه کرد. در واقع روایی محتوا ایجاد اطمینان می‌کند که همه ابعاد و مولفه‌هایی که می‌تواند مفهوم مورد نظر را انعکاس دهد در آن سنججه وجود دارد. ضمناً پرسشنامه رهبری چندعاملی بس و اولیو استاندارد و روایی آن مورد تأیید است. همچنین در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود. بدین صورت که پرسشنامه استاندارد مورد استفاده در یک مطالعه آزمایشی بین تعدادی از نمونه‌ها پخش و توسط آن‌ها تکمیل گردید و سپس داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS گردیده و آلفای کرونباخ آن‌ها محاسبه شد. معمولاً آلفای کرونباخ بین ۰.۶ تا ۰.۸ قابل قبول و بالاتر از ۰.۸ نشان دهنده پایایی بالا می‌باشد. مطابق نتایج ارائه شده در جدول ۳، مشخص می‌گردد که هر سه بخش پرسشنامه تحقیق از پایایی قابل قبول و بالایی برخوردار می‌باشد.



جدول ۳: محاسبه آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	۰.۹۴۰	ترغیب ذهنی	۰.۸۳
		نفوذ آرمانی	۰.۷۶
		انگیزش الهام بخش	۰.۸۶
		توجه و ملاحظات فردی	۰.۹۱
		رفتار آرمانی	۰.۸۵
نوآوری سازمانی	۰.۹۵۰	نوآوری محصول	۰.۹۲
		نوآوری فرایند	۰.۹۱
		نوآوری اداری	۰.۹۳
خلاقیت سازمانی	۰.۹۶۰	منابع	۰.۸۸
		ساختار سازمانی	۰.۸۶
		جو سازمانی	۰.۸۹
		فرهنگ سازمانی	۰.۹۵

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، ابتدا به منظور ایجاد مدل اندازه‌گیری برازنده و قابل قبول و تعیین این موضوع که آیا نشان‌گرها به خوبی سازه نظری زیربنایی را اندازه‌گیری می‌کنند یا خیر، از تحلیل عاملی تأییدی در مورد کلیه عوامل نهفته اجرا شده و مدل اندازه‌گیری برای ابعاد رهبری تحول-آفرین، خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی استخراج شد. سپس برای تعیین معنی‌داری هر یک از این روابط آزمون تی استیودنت مورد استفاده قرار گرفت. در تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف، تبیین یا توجیه می‌کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده‌ها است که می‌تواند به شکل یک تئوری یا فرضیه، یک طرح طبقه‌بندی کننده معین برای گویه‌ها در انطباق با ویژگی‌های عینی شکل و محتوا، شرایط معلوم تجربی و یا دانش حال از مطالعات قبلی درباره داده‌های وسیع باشد. روش‌های تأییدی (آزمون فرضیه) تعیین می‌کنند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین که در فرضیه آمده هماهنگ هستند یا خیر (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۷). ابتدا داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت ارزش‌گذاری و سپس به توصیف متغیرها و آزمون فرضیه‌ها پرداخته شد. توصیف متغیرها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام

گرفته است و برای آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار LISREL8.5 استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

در این پژوهش از مجموع ۱۵۳ نفر شرکت‌کننده، ۱۳۸ نفر از پاسخ‌گویان مرد و ۱۵ نفر از آنان زن بودند؛ هیچ کدام از پاسخ‌گویان زیر ۲۰ سال نبوده و ۷.۶ درصد از افرادی که در این پژوهش همکاری کرده‌اند در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۵.۳ درصد در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱.۲ درصد در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵.۹ درصد نیز بالای ۵۰ سال بودند. ۱۹.۶ درصد از پاسخ‌گویان مجرد و ۸۰.۴ درصد از آنان متأهل بوده‌اند. ۱۸ نفر از افراد پاسخ دهنده یعنی ۱۱.۸ درصد از کل جامعه مورد بررسی دارای تحصیلات کاردانی، ۴۹.۷ درصد کارشناسی و ۳۸.۵ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بوده‌اند. کمترین فراوانی مربوط به افرادی است که کم‌ترین سابقه کاری را داشته‌اند و بیشترین فراوانی مربوط به کسانی است که بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری در دیوان محاسبات را داشته‌اند. به بیان دیگر ۱۱.۱ درصد از پاسخ‌گویان تا ۱۰ سال سابقه کاری، ۴۸.۴ درصد از آنان بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۴۰.۵ درصد از آنان نیز بیش از ۱۵ سال سابقه کاری داشته‌اند. با توجه به این که بیش از ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۰ سال سابقه کاری داشته‌اند، می‌توان ادعا نمود که پاسخ‌گویان از تجربه مناسبی برخوردار بوده و نظرات آنان از اعتبار کافی برخوردار است.

### بررسی شاخص‌های برازش مدل

پس از برآورد پارامترهای یک مدل باید تعیین شود که داده‌ها تا چه حد با مدل برازش دارند و یا به عبارت دیگر تا چه اندازه مدل نظری به وسیله داده‌های نمونه حمایت می‌شود؟ نرم‌افزار لیزرل علاوه بر تخمین ضرایب و خطاهای مدل، شاخص‌های برازش را ارائه می‌کند که با استفاده از آن‌ها، برازش کلی مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد (جدول ۴).

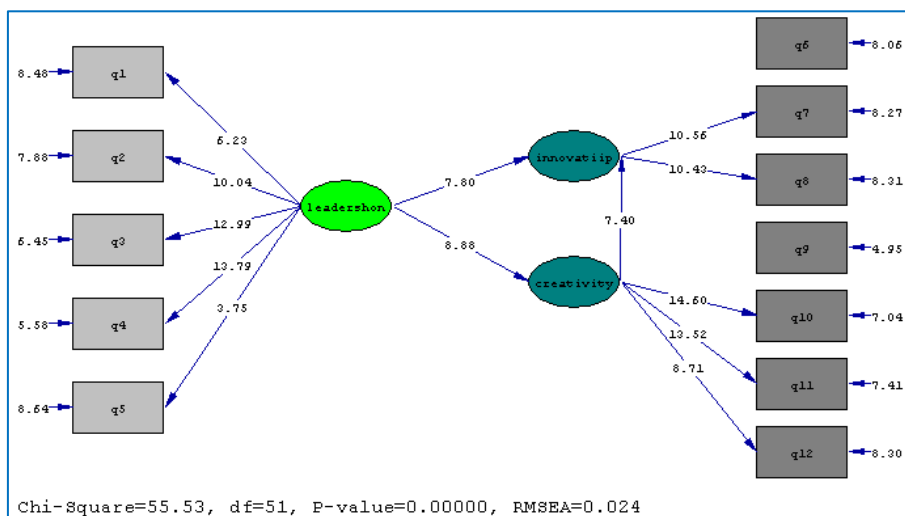
جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

مقدار شاخص به دست آمده در مدل	دامنه مورد پذیرش	اختصار	نام شاخص
۰/۰۲۴	کوچکتر از ۰/۱	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
۱/۰۸	کوچکتر یا مساوی ۵	$\chi^2/d_f$	نسبت کای دو به درجه آزادی
۰/۸۱	بزرگتر از ۰/۸	GFI	شاخص نیکویی برازش
۰/۸۰	بزرگتر از ۰/۸	NNFI	شاخص برازش هنجارنشده
۰/۸۵	بزرگتر از ۰/۸	NFI	شاخص برازش هنجارنشده
۰/۸۷	بزرگتر از ۰/۸	CFI	شاخص برازش تطبیقی
۰/۸۸	بزرگتر از ۰/۸	IFI	شاخص برازش افزایشی

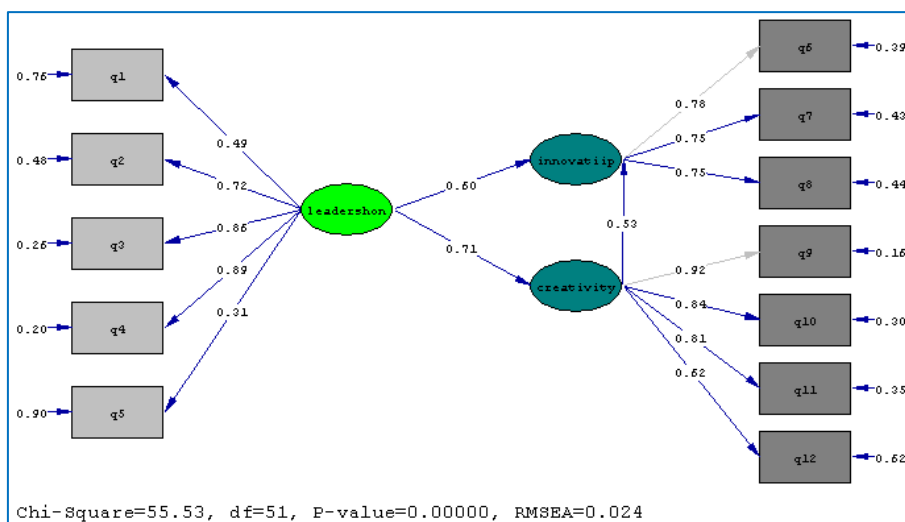
با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان نتیجه‌گیری نمود که مدل تحقیق از نظر شاخص‌های برازش در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ بنابراین مدل ساختاری تحقیق حاضر مورد تأیید است.

#### مدل تحقیق در حالت معناداری

با استفاده از مدل معناداری می‌توان به معنادار بودن ارتباط بین متغیرها پی برد. در این مدل اعدادی معنادار هستند که خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار گیرند. از آنجایی که در مدل این پژوهش، همه ضرایب محاسبه شده مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم (به واسطه خلاقیت) بر نوآوری سازمانی اثرگذار می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شوند (شکل ۲).



شکل ۲: مدل آزمون شده تحقیق در حالت معناداری



شکل ۳: مدل آزمون شده تحقیق در حالت استاندارد

شکل ۳، شدت تاثیر متغیرها بر یکدیگر را نشان می‌دهد. با توجه به مدل استاندارد تحقیق، متغیر رهبری تحول آفرین تأثیری با شدت ۷۱ درصد بر خلاقیت سازمانی داشته و خلاقیت نیز با شدت ۵۳ درصد بر نوآوری سازمانی موثر است. در ضمن رهبری تحول آفرین به طور مستقیم با شدت ۶۰ درصد بر نوآوری مؤثر است. به عبارت دیگر یعنی به ازای یک واحد تغییر در رهبری تحول آفرین، ۷۱ درصد تغییر در خلاقیت و ۶۰ درصد تغییر در نوآوری ایجاد می‌شود. همچنین یک واحد تغییر در خلاقیت منجر به ۵۳ درصد تغییر در نوآوری سازمانی می‌گردد.

## آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این قسمت با استفاده از مدل معادلات ساختاری، به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. با توجه به این که در ارتباط با فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش، کلیه تحلیل‌ها در سطح خطای ۵٪ و با فاصله اطمینان ۹۵٪ انجام می‌شوند، جهت تأیید و قبول فرضیه‌ها مقدار قدرمطلق عدد معناداری (t-value)، باید بزرگتر از آماره جدول یعنی عدد ۱/۹۶ باشد. در فرضیه‌های این تحقیق، فرض  $H_0$  عدم همبستگی بین متغیرها و فرض  $H_1$  تأیید همبستگی و رابطه مثبت و معنادار بین متغیرها است.

بر اساس یافته‌های جدول ۵، عدد معناداری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی از ۱/۹۶ بزرگتر است ( $۸/۸۸ > ۱/۹۶$ )؛ بنابراین رابطه بین این دو متغیر مثبت و معنادار می‌باشد. بر این اساس فرض صفر برای فرضیه فرعی اول تحقیق، تأیید نمی‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت سازمانی دارای تاثیر مثبت و معناداری با شدت ۰/۷۱ است. در نتیجه فرضیه اول این تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۵: بررسی فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول	ضریب مسیر	آماره t	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رابطه میان رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی	۰.۷۱	۸.۸۸	۱.۹۶	تأیید

یافته‌ها در جدول ۶ نیز، از آنجایی که عدد معناداری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی را بزرگتر از ۱/۹۶ نشان می‌دهد ( $۷/۸۰ > ۱/۹۶$ )، بنابراین رابطه بین این دو متغیر مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی دارای تاثیر مثبت و معناداری با شدت ۰/۶ است. در نتیجه فرضیه دوم تحقیق حاضر تأیید می‌شود.

جدول ۶: بررسی فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم	ضریب مسیر	آماره t	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رابطه میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی	۰.۶	۷.۸۰	۱.۹۶	تأیید

یافته‌های تحقیق حاضر در جدول ۷ نشان می‌دهد که عدد معناداری در رابطه بین خلاقیت و نوآوری سازمانی از ۱/۹۶ بزرگتر است ( $۷/۴۰ > ۱/۹۶$ )؛ بنابراین رابطه بین این دو متغیر مثبت و

معنادار می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی دارای تأثیر مثبت و معناداری با شدت ۰/۵۳ است. در نتیجه فرضیه سوم تحقیق نیز تأیید می‌گردد.

جدول ۷: بررسی فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم	ضریب مسیر	آماره $t$	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رابطه میان خلاقیت و نوآوری سازمانی	۰/۵۳	۷/۴۰	۱/۹۶	تأیید

در پایان بر اساس فرضیه اصلی تحقیق و با توجه به این که مقدار عدد معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت سازمانی ۸/۸۸ و بین خلاقیت سازمانی و نوآوری ۷/۸۰ است، این مقادیر نشان دهنده مثبت و معنادار بودن روابط است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی خلاقیت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق، در جدول ۸ به طور خلاصه ارائه شده است.

جدول ۸: نتایج فرضیه تحقیق

فرضیه	مسیر	برآورد استاندارد	اعداد معناداری	نتایج
۱	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت سازمانی	۰/۷۱	۸/۸۸	تأیید
۲	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی	۰/۶۰	۷/۸	تأیید
۳	تأثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی	۰/۵۳	۷/۴	تأیید

## نتیجه‌گیری

در این پژوهش رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی با میانجی‌گری خلاقیت سازمانی در ادارات کل دیوان محاسبات ۱۰ استان کشور مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های مورد نیاز برای انجام این تحقیق از طریق نمونه‌گیری تصادفی و در قالب پرسشنامه‌ای سه بخشی جمع‌آوری شد. در تحقیق حاضر، ابتدا مدل مفهومی تحقیق تدوین و سپس روابط بین متغیرهای نهفته مورد بررسی قرار گرفت. به منظور ارزیابی مدل مفهومی تدوین شده، پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای نهفته از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد و ارتباط بین متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. شکل ۴ مدل نهایی تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه



فرضیه دوم فرعی نیز مورد تأیید قرار گرفت، زیرا مقدار عدد معناداری به دست آمده در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی از ۱/۹۶ بزرگتر بود؛ بنابراین رابطه بین این دو متغیر مثبت و معنادار می‌باشد. نتیجه این‌که رهبری تحول‌آفرین در دیوان محاسبات کشور بر نوآوری سازمانی دارای تأثیر مثبت و معناداری با شدت ۰/۶ است. در مقایسه با یافته‌های سایر پژوهش‌های مشابه می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش در خصوص وجود رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی با نتایج تحقیقات میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰)، مشبکی و پویا (۱۳۸۷) و گوموسلو اغلو و ایلسو (۲۰۰۹) مشابه است.

فرضیه سوم فرعی هم مورد تأیید قرار گرفت، زیرا مقدار عدد معناداری به دست آمده در رابطه بین خلاقیت و نوآوری سازمانی نیز از ۱/۹۶ بزرگتر است، بنابراین رابطه بین این دو متغیر مثبت و معنادار می‌باشد، نتیجه این‌که رهبری تحول‌آفرین در دیوان محاسبات کشور بر نوآوری سازمانی دارای تأثیر مثبت و معناداری با شدت ۰/۵۳ می‌باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، رهبری تحول‌آفرین در سازمان منجر به ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد، مدیران عالی دیوان محاسبات کشور، ضمن شناسایی مدیران تحول‌آفرین در ادارات دیوان محاسبات سرتاسر کشور با توجه به شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین و انجام ارزیابی‌های عملکرد، با تشویق آن‌ها و ارائه الگوهای رفتاری آنان به دیگر مدیران، زمینه‌ساز بهبود خلاقیت و نوآوری و در نتیجه ارائه خدمات با کیفیت بهتر به کلیه استفاده‌کنندگان از گزارشات دیوان محاسبات شوند. پیشنهادهای مربوط به فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است:

- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، نوآوری محصول با بار عاملی ۰/۷۸ بیشترین تأثیر را بر متغیر نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور دارد و پس از آن نوآوری فرایند و نوآوری اداری هر دو با بار عاملی ۰/۷۵ قرار دارند، بنابراین پیشنهاد می‌شود:
  - سرمایه‌گذاری در خصوص تحقیقات، و توسعه واحد تحقیق و توسعه (R&D) می‌تواند به ارتقاء کیفیت خدمات در دیوان محاسبات کمک نماید.
  - نیازسنجی استفاده‌کنندگان از خدمات ارائه شده توسط دیوان محاسبات (گزارشات) و تلاش برای ایجاد انطباق با آن و نیز بهبود سرعت خدمات از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی که منجر به انطباق خدمات دیوان محاسبات با نیازهای استفاده‌کنندگان از گزارشات خواهد شد.



- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، در بین ابعاد خلاقیت سازمانی، بعد فرهنگ سازمانی با بار عاملی ۰.۹۲ و جو سازمانی با بار عاملی ۰.۸۴ بیشترین تأثیر را بر متغیر خلاقیت سازمانی در دیوان محاسبات کشور دارد.
- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، در بین ابعاد رهبری تحول آفرین، بعد توجه و ملاحظات فردی با بار عاملی ۰.۸۹ و انگیزش الهام بخش با بار عاملی ۰.۸۶ بیشترین تأثیر را بر متغیر رهبری تحول آفرین در دیوان محاسبات کشور دارد، بنابراین پیشنهاد می شود:
  - مدیران سازمان ضمن برقراری ارتباط محترمانه با کارکنان، وقت کافی را برای آموزش دادن آنان در نظر گیرند و بدین ترتیب به گسترش توانایی های کارکنان کمک نمایند.
  - مدیران سازمان ضمن ایجاد یک دورنمای مشترک از آینده و ارائه تصویری خوش بینانه از آن، نسبت به دستیابی به اهداف در آینده اظهار اعتماد نمایند.
  - با توجه به اهمیت ایجاد ارتباطات باز و گسترده در تمامی سطوح سازمانی برای تسهیل خلاقیت، پیشنهاد می شود مدیران ارشد سازمانی تلاش نمایند تا ضمن این که کلیه کارکنان سازمان به راحتی بتوانند ایده های خود را مورد آزمایش قرار دهند و ایده های شخصی خود را در انجام وظایف دخیل نمایند، قادر باشند نظرات مسئولین و متخصصین سازمان خود را نیز جویا شوند.
  - برای تقویت بعد جو سازمانی می بایست بر روی آن سرمایه گذاری نمود؛ در این خصوص ایجاد یک جو خلاق و باز برای به وجود آوردن محیط سازمانی باز برای اظهار نظر کارکنان و دادن آزادی عمل به آنان باعث خواهد شد کارکنان خود را در حل مسائل و مشکلات سهیم دانسته و راه حل های نو و جدید ارائه نمایند.
  - به مدیران دیوان محاسبات پیشنهاد می شود با پشتیبانی و تشویق کارکنان مستعد و خلاق، جو سازمانی مناسبی را برای رشد خلاقیت کارکنان فراهم سازند. در این خصوص برقراری پاداش های مادی و معنوی برای بهترین ایده خلاقانه ارائه شده در بهبود خدمات در دیوان محاسبات کشور می تواند مدنظر قرار گیرد.

## منابع

۱. احسان‌فر، گ.، (۱۳۹۰)، رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. الوانی، م.، (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ویراست سوم، چاپ ۳۲.
۳. تابلی، ح.، و تیرگر، ه.، و مظفری، ل.، و مرتضوی، ح.، و مهرابی‌فر، ف.، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۱، ۲۵-۱.
۴. حسن‌پور، ا.، عباسی، ط.، نوروزی، م.، (۱۳۹۰)، بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان، مدرس علوم انسانی، شماره ۷۱، ۱۵۹-۱۸۰.
۵. خداداد حسینی، ح.، (۱۳۷۸)، نوآوری در سازمان‌ها، مفهوم، انواع و فرایندها، اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲، ۴۸-۶۴.
۶. زارعی‌متین، ح.، (۱۳۸۸)، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: انتشارات آگاه.
۷. سرمد، ز.، و بازرگان، ع.، و حجازی، ا.، (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ پنجم، تهران: آگاه.
۸. سنجقی، م.، (۱۳۸۰)، تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین، علوم انسانی، شماره ۳۷ و ۳۸، ۲۸۱-۳۱۲.
۹. شهرآرای، م.، مدنی‌پور، م.، (۱۳۷۵)، سازمان خلاق و نوآور، دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، ۳۹-۴۸.
۱۰. مشبکی، ا.، و پویا، ع.، (۱۳۸۷)، رهبری و خروجی تولیدی نوآوری، پژوهش‌های مدیریت، شماره ۱، ۱۹۱-۲۱۵.

۱۱. مظلومی، ن.، ناصحی فر، و.، احسان فر، گ.، (۱۳۹۲)، رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۸، شماره ۱، ۳۳-۵۶.

۱۲. موغلی، ع.، (۱۳۸۳)، رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۴۳ و ۴۴، ۹۵-۱۱۲.

۱۳. میرکمالی، م.، و شاطری، ک.، و یوزباشی، ع.، (۱۳۹۲)، تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی، دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، شماره ۳، ۲۱-۳۱.

۱۴. میرکمالی، م.، و چوپانی، ح.، (۱۳۹۰)، رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه، شماره ۲۶، ۱۵۵-۱۸۱.

15. Bosiok, D., (2013), *Leadership Styles and Creativity*, Online Journal of Applied Knowledge Management, 1(2), P.P. 77-64.
16. Bennis, W., & Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for taking charge*, New York: Harper & Row. P.P. 98
17. García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, MM. & Gutiérrez, L., (2011). *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*, Journal of Business Research, JBR-07187, 11.
18. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A., (2009), *Transformational leadership, Creativity, and Organizational Innovation*, Journal of business research 62, P.P. 461-473.
19. Haq, I., & Ahmad A., & Umer Azeem M., Hijazi T., Qurashi, M., Quyyum A., (2010). *Mediation Role of Employee Engagement in Creative Work Process on the Relationship of Transformational Leadership and Employee Creativity*, European Journal of Economics, Finance and Administrative, Issue 25.
20. Millissa, Ch., & Chi-Sum W., (2011). *Transformational leadership, leader support, and employee creativity*, Leadership & Organization Development Journal, 32(7), P.P. 656 – 672.
21. Wang, P., & Rode, J.C., (2010). *Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate*, Human Relations, 63, P.P. 1105-1128.

22. Wong, S., & Chin, K, (2007). *Organizational Innovation Management: An Organization Wide Perspective*, *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), P.P. 1290-1315.