دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۱ (پیاپی: ۵۷)، خرداد ۱۴۰۴

نقش رهبری تحول‌آفرین در خلاقیت و نوآوری سازمان

بهمن خسروی‌پور*[۱]، مریم بورمن‌زاده [۲]، زینب نعامی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱
کد مقاله: ۶۲۳۹۹

چکـیده

از آنجایی که وضعیت اقتصاد امروزه با عدم قطعیت، ریسک پذیری و پویایی شناخته می‌شود، خلاقیت و نوآوری به عنوان یک منبع حیاتی از مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. شواهد قابل توجهی نشان می‌دهد که خلاقیت نقش مهمی در نوآوری سازمانی، کارایی و بقای آن دارد؛ بنابراین، تشویق خلاقیت یک سازمان انتخابی استراتژیک است. شیوه‌های مختلف رهبری و مدیریت بر محیط کاری تأثیر می‌گذارند که یکی از عوامل مهم در خلاقیت در سازمان‌ها است؛ بنابراین مدیران با چالش ایجاد زمینه مناسب و شرایط خلاقیت برای شکوفایی مواجه هستند. این بدان معنی است که باید نقش رهبری که در سازمان برای مدیریت فرآیندهای خلاقیت و نوآوری موجود است، شناسایی و به کار گرفته شود. این مقاله از نوع تحلیلی- مرور ادبیاتی بوده و با استفاده از روش‌شناسی کتابخانه‌ای و مرور سیستماتیک منابع دست دوم انجام شده است. ضمن بیان مبانی نظری، نقش رهبری تحول آفرین در فرآیند خلاقیت و نوآوری در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و پیشنهادهایی ارائه شده است.

واژگـان کلـیدی: رهبری، خلاقیت، نوآوری، سازمان.

۱- عضو هیأت علمی گروه ترویج و آموزش کشاورزی، *khosravipour@Asnrukh.ac.ir*
۲- دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی پایدار
۳- دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی پایدار

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱- مقدمه

در میان متغیرهای متعددی که خلاقیت را در محیط سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهند، رهبری به عنوان یکی از مهمترین آنها در نظر گرفته شده است. در همین راستا امروزه سازمان‌ها نیازمند رهبری هستندکه توان کارآفرینی داشته باشد و از قدرت خود در جهت تأمین منابع برای سازمان استفاده نماید و به نیازهای شخصی کارکنان و ارزش ها و باورهای آنان نیز توجه کند. انسان در طول زندگی خویش هرگز از تفکر و اندیشه فارغ نبوده و با نیروی تفکر صحیح تصمیم گرفته و توانسته است به حل مسائل و مشکلات بپردازد و به رشد و تعالی برسد. تفکر خلاق از پیچیده‌ترین و عالی‌ترین جلوه‌های اندیشه انسان است. امروزه خلاقیت و نوآوری منبعی ارزشمند برای دستیابی به مزیت رقابتی در محیط کاری است و یکی از عوامل سازمانی که نقش کلیدی در بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان دارد، رهبری است (قنبری و قادری شیخ آبادی، ۱۴۰۰).

امروزه با توجه به افزایش سریع رقابت و پیچیدگی‌های عصر اطلاعات، سازمان‌ها به آموزش مهارت‌هایی نیازمند هستند که بتوانند با علم روز پیشرفت کنند. خلاقیت و نوآوری مهارت‌های مهم و کارآمدی هستند که ارزش‌افزوده برای سازمان ایجاد می‌کنند، در نتیجه همه‌ی سازمان‌ها سعی دارند به وسیله‌ی آنها باعث رشد و توسعه‌ی سازمان خود شوند. خلاقیت و نوآوری عواملی هستند که موجب رشد، توسعه و بالندگی و بهره وری سازمان‌ها شده و از طریق افزایش قابلیت‌ها، امکانات و فرصت‌های جدید به توسعه‌ی فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمانی کمک می‌کند.

در بیشتر مواقع خلاقیت و نوآوری در مراحل اولیه خود به دلایل مختلف ازجمله تخصیص نیافتن منابع، کافی نبودن زمان برای به نتیجه رساندن ایده و انتخاب نکردن یک مدیریت مناسب برای به نتیجه رسیدن خلاقیت و نوآوری، در سازمان تحقق نمی‌یابند. و سازمان‌ها برای کسب درآمد و نیز ادامه بقای خود دچار مشکل می‌شوند. در این تحقیق تلاش دارد بررسی نماید که آیا رهبران می‌تواند باعث به وجود آمدن خلاقیت و نوآوری در سازمان باشند که این امر مستلزم به وجود آوردن اعتماد متقابل، هویت بخشیدن به کارکنان و ایجاد احساس خودکارآمدی خلاق در کارکنان می‌باشد که باعث شود کارکنان خلاقیت و نوآوری را به عنوان بخشی از وظیفه خود در سازمان بدانند و به صورت مستمر با حمایت مدیران خود دائم دست به خلاقیت و نوآوری بزنند و موانعی که پیش روی سازمان‌ها است را کنار زده و بر بحران‌ها فائق بیایند. سازمان‌های مؤفق مشخصه عمده‌ای دارند که به وسیله آن از سازمان‌های نامؤفق متمایز می‌شوند، این مشخصه رهبری پویا و اثربخش است (خیرگو و همکاران، ۱۳۹۳).

۲- روش‌شناسی

تدوین مقاله حاضر با هدف بررسی نقش رهبری در خلاقیت و نوآوری سازمان‌ها صورت گرفته است. این مقاله با استفاده از روش‌شناسی کتابخانه‌ای و مرور سیستماتیک منابع تنظیم شده است.

۳- تعریف مفاهیم

- رهبری، فرآیند اعمال نفوذ بر گروهی (پیروان) در راستای رسیدن به هدف یا اهداف سازمانی (فرهنگی، ۱۳۹۵).
- خلاقیت، یعنی خلق ایده‌های بدیع و مفید برای حل مشکلات(گو و همکاران[1]، 2018).
- نوآوری، نیز به اجرای واقعی ایده‌های خلاقانه اشاره دارد. نوآوری با شناخت و خلق ایده‌ها یا راه حل‌هایی جدید آغاز می‌شود که عملکرد و روش‌های عملیاتی استاندارد گذشته را به چالش می‌کشد (کرمر و همکاران[2]، ۲۰۱۹). در همین ارتباط کنتر[3] معتقد است نوآوری شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرآیند، محصولات و خدمات است (خسروانی و همکاران، ۱۳۹۴).

۴- رهبری تحول‌آفرین

یکی از اجزای اصلی و مهم مدیریت، رهبری است؛ رهبری نقش حیاتی در پویایی سازمان دارد. رهبری مهمترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است. پیتر دراکر اشاره می‌کند که رهبران منبع اصلی کسب وکار موفق به شمار می‌روند و رهبری فرایند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی است (رضائیان, ۱۴۰۱).

رهبرانی که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شده و یا برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد، مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها را فراهم می‌سازند، را رهبران تحول آفرین می‌نامند (خیرگو و همکاران،

---

1 Guo et al.,
2 Kremer et al
3 Kenter

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱۳۹۳). رهبری تحول‌آفرین به دنبال بهبود عملکرد فردی و جمعی است و می‌تواند علائق زیردستان برای پذیرش تغییرات را توسعه داده و در افراد احساس آگاهی و پذیرش بیشتر نسبت به اهداف و مأموریت های سازمان به وجود آورد (گیدنز[1]، ۲۰۲۰).

رهبری تحول آفرین از طریق تأثیر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان به طور مستقیم یا غیر مستقیم پیامدهایی نظیر نوآوری، تعهد سازمانی، خلاقیت، رضایت شغلی، عملکرد، توانمندسازی و یادگیری سازمانی را برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت (اسماعیل‌پور و همکارانت، ۲۰۱۶). پودساکوف و همکاران[2]، (۲۰۱۶)، رهبر تحول آفرین را کسی می‌دانند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطهٔ مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند.

۵- ویژگی‌های رهبران تحول آفرین

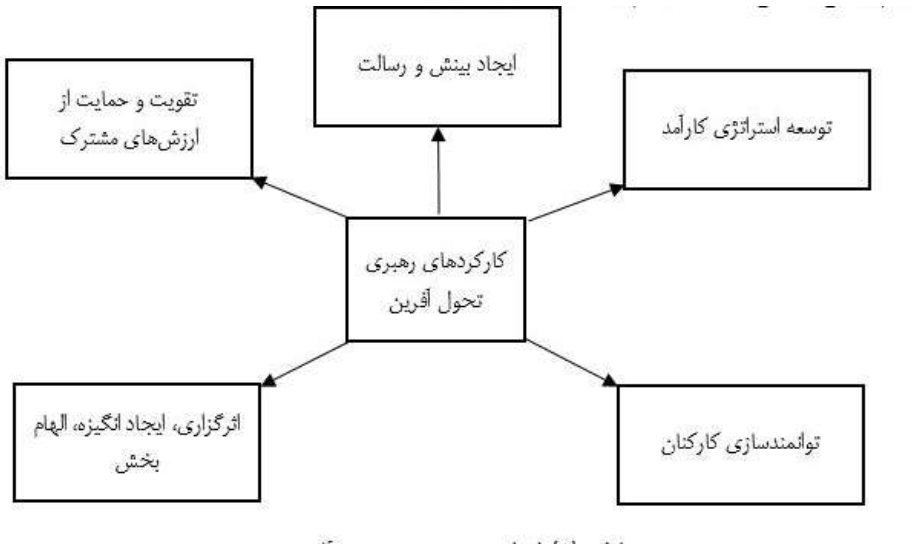
ویژگی‌های رهبران تحول آفرین عبارتند از؛ خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به عنوان انسان نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسائل را به روشی جدید تجربه کنند (لاندروم و همکاران[3]، ۲۰۰۰).

رهبری تحول‌آفرین را اکثر مواقع با چهار عنصر و ویژگی اصلی تعریف می‌کنند، این چهار عنصر عبارتند از:

نفوذ ایده‌آل (توانایی درک مأموریت، ایجاد غرور، جلب احترام و اعتماد)، تحریک فکری (توانایی ارتقاء هوش، عقلانیت و توجه به حل مسئله)، انگیزش الهام بخش (علاقمند به برقراری ارتباطات بالا، استفاده از نمادها برای تمرکز، بیان اهداف مهم به روش‌های ساده و ملاحظات فردی (علاقه به توجه شخصی، رفتار جداگانه با هر کارمند، مربیگری و مشاوره). لازم به ذکر است که سبک رهبری تحولگرا توجه زیادی از پژوهشگران را به خود جلب نموده و به عنوان یکی از قویترین نظریات رهبری شناخته می‌شود (لی و لی[4]، ۲۰۱۹).

۶- وظایف و کارکردهای رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین متضمن وظایف و کارکردهای معین و تعریف شده‌ای در ارتباط با پیروان است که می‌توان بر اساس پژوهش (شجاعی و بندهی سرحدی، ۱۳۹۵) آن‌ها را در شکل (۱) نشان داد:



شکل۱-کارکردهای رهبری تحول آفرین

1 Giddens
2 Podsakoff et al.
3 Landrum et al
4 Le & Lei

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۷- خلاقیت سازمانی

علی‌رغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری سازمان‌ها اخیراً به واسطه سرعت شگرف تغییرات فناورانه رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا، خلاقیت سازمانی است. این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می‌شود که مستقیماً از تفکر خلاق ناشی می‌شود. وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان، دیگر این ایده‌ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند، به علاوه آنها این ایده‌ها را توسعه داده و آنها را به کارکنان دیگر برای توسعه و به کارگیری در کارشان منتقل می‌کنند از این رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به موقع داده و رشد و توسعه یابد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۲). خلاقیت توانایی پرورش در به وجود آوردن یک اندیشه جدید است و تلاشی جهت ایجاد تغییر هدف‌دار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان و جوامع با به کارگیری توانایی‌های ذهنی برابر ایجاد یک فکر جدید (خسروی‌پور و مهمدی کربلایی، ۱۳۹۴). مؤلفه‌های خلاقیت سازمانی، عبارتند از:

اعتقادات و جو سازمانی: این مؤلفه نمایانگر این واقعیت است که رهبران و مدیران سازمان تا چه حد به جو آزاد و خلاق اعتقاد دارند و از آن حمایت می‌کنند.

ابعاد ساختاری برای نوآوری: به رویه‌ها، نظام‌ها و روش‌های تسهیل کننده خلاقیت درسازمان اشاره می‌کند.

صلاحیت منابع انسانی: به حمایت از افراد خلاق و ایده‌های خلاق اشاره می‌کند.

راهبرد برای نوآوری: به توجه به خلاقیت در زمان تنظیم اهداف و راهبردهای سازمان اشاره می‌کند.

سازوکار حمایتی برای نوآوری: به حمایت مالی از ایده‌های خلاق و تشویق افراد خلاق اشاره می‌کند.

کشف، جمع آوری و انتشار دانش: به تبادل ایده‌های نو بین کارکنان و ارتباط با مراکز خلاقیت ساز اشاره می‌کند (حسن بیگی، ۱۳۸۹).

۸- نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و با ارزش در فضای سازمانی است. در حقیقت، نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است (گوموشلو و آرزو[1]، ۲۰۰۹). نوآوری سازمانی اشاره به استراتژی‌ها و شیوه‌های جدید مدیریتی، سازمانی و بازاریابی سازمان‌ها دارد (جبرائیلی جوبند و همکاران، ۱۴۰۳). الروبایی و همکاران[2]، (۲۰۱۵) در پژوهش خود ابعاد نوآوری سازمانی را در سه مورد به شرح زیر بیان داشته است:

نوآوری فرآیندی: به معنای توانایی ایجاد رویه‌های سودمند و بدیع برای دستیابی به نوعی تغییر و توسعه در نتایج سازمان است و هم‌چنین در توانایی ایجاد روش‌ها و ایده‌هایی برای کار که به بهبود شرایط کاری، ایجاد انگیزه در کارکنان کمک می‌کند، نمایان می‌شود.

نوآوری محصول: به معنای توانایی تولید ارزش، محصولات، خدمات، ایده‌های سودمند و واقعی برای دستیابی به بهترین اهداف بهره‌وری و عملکرد است.

نوآوری اداری: اشاره به توانایی کارکنان برای ایجاد روش‌های جدید برای انجام کار و ایجاد محصولات یا فرآیندهای واقعی دارد (باشتی و همکاران، ۱۴۰۳).

۹- نقش و اهمیت نوآوری از جنبه سازمانی

در پایان می‌توان تأثیر نوآوری بر سازمان‌ها اشاره کرد که هدف اصلی نوآوری می باشد که خلاصه‌ای از آن به شرح ذیل بیان می‌گردد:

- عامل پیدایش سازمان
- عامل تولیدات و خدمات بیشتر و بهتر
- عامل افزایش کمیت و کیفیت تولیدات و خدمات
- عامل کاهش هزینه ها، ضایعات و اتلاف منابع

1 Gumushluoglu & Ilsev
2 Alrubaiee et al

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

- عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان
- عامل ارتقا سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان
- سازمان عامل ارتقا بهره‌وری سازمان
- عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان
- خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان
- عامل تحریک و تشویق حس رقابت
- عامل تحریک و مهیا کردن عوامل تولید. (نوری، سلیمی و ابراهیمی؛ ۱۳۸۶).

۱۰- پیشینه تحقیق

نجفی و عباسی (۱۳۹۴) در تحقیق علمی خود تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و مدل سازی روابط بین آن‌ها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد و همچنین بین رهبری تحول‌آفرین 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 تحول‌آفرین در ادارات کل دیوان محاسبات کشور منجر به ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌شود.

یافته‌های پژوهش سمیعی و همکاران (۱۳۹۵) نشان می‌دهند که امروزه سازمان ها نیازمند رهبری هستند که توان کارآفرینی داشته باشد و از قدرت خود در جهت تأمین منابع برای سازمان استفاده نماید و به نیازهای شخصی کارکنان و ارزش‌ها و باورهای آنان نیز توجه کند

آرائی و محمدی مهر (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیدند ساختار رهبری سازمان‌ها به نتایجی می‌انجامد که می‌تواند خلاقیت و نوآوری را تشویق کند. با این‌وجود، هر نوع سبک رهبری در ایجاد این فرصت مؤثر نیست. سرمایه‌گذاری در نوع خاصی از سبک‌های رهبری و مدل‌ها می‌تواند نتایجی را ایجاد کند که خلاقیت را گسترش دهد. سازمان‌های موفق کشف کرده‌اند که رهبری مشارکتی و همکاری جویانه، به‌جای مدیریت قهرمانانه و اقتدارگرا، چیزی است که توانایی سازمان‌ها را گسترش می‌دهد.

یافته‌های تحقیق احمدی زهرانی و کریمی(۱۳۹۸) که رهبری اصیل بر خلاقیت تأثیر مستقیم دارد و همچنین نقش میانجی‌گری متغیر رفتار تسهیم دانش در این رابطه نیز مورد تأیید قرار گرفت. ولی نقش تعدیل‌گری فناوری اطلاعات مورد تأیید قرار نگرفت. نتیجه گیری: الگوی رفتاری رهبری اصیل به عنوان ریشه تمام سبک‌های نوین رهبری و جامع‌ترین و کاربردی‌ترین نظریه رهبری، می‌تواند راه گشای بسیاری از معضلات سازمان‌ها و پیامدهای مثبت اعم از خلاقیت و تمایل به اشتراک دانش در محیط کار گردد و مدیران و مسئولان سازمان ها باید به تقویت مشخصه‌های این الگوی رفتاری بکوشند تا از مزایای آن بهره‌مند گردند.

نتایج پژوهش پورکریمی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد: رابطه متقابل هر سه متغیر، رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی با همدیگر مثبت و معنی دار بود. همچنین نقش میانجی خلاقیت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی تأیید شد.

یافته‌های تحقیق صادقی نیارکی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و همچنین نوآوری کارکنان و کارمندان ارتباط معنی داری وجود دارد و توانمندی و انگیزه‌های کارکنان متاثر از سبک رهبری تحول‌گراست.

پژوهش اکرادلو و همکاران (۱۴۰۰) با هدف بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر جو نوآوری و تأثیر آن بر خلاقیت کارکنان با نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی خلاقانه و نقش میانجی اعتماد و هویت فردی نشان داد همه فرضیه‌ها به غیر از فرضیه‌هایی که مربوط به اعتماد و خودکارآمدی خلاقانه بودند، تأیید شدند. همچنین با بکارگیری سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا و نیز هویت بخشی به کارکنان می‌توان جو نوآوری در سازمان ایجاد نمود و بدین ترتیب شاخص‌های خلاقیت کارکنان ارتقاء خواهد یافت.

آبوریا [1] و همکاران (۲۰۱۷) مدل رهبری تحول‌آفرین برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور را بررسی نموده و به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه کارکنان: ظرفیت سازمانی رفتار نوآورانه، راهبرد رفتار نوآورانه در سازمان، محدودیت‌های رفتار نوآورانه، مشارکت در نوآوری سازمانی، نیازهای فردی در رفتار نوآورانه، ایده‌پردازی برای رفتار نوآورانه، مزایا و کارکردهای رفتار نوآورانه می باشد.

1 Abouraia

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

الرحایل[1] و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود در کشور اردن نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر نوآوری مؤسسات آموزش عالی در اردن دارند (مددی و طالبی، ۱۳۹۸).

پاولسن[2] و همکاران(۲۰۱۷) با بیان موضوع رهبری تحو ل‌آفرین، نوآوری و تغییر در سازمان تحقیق و توسعه به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌آفرین ، نوآوری را تشویق کرده، نوآوری تیم‌ها را به وسیلهٔ حمایت از احساس هویت و تعهدات تیم تشویق و اعضای تیم را به همکاری در بیان ایده‌ها و مشارکت در تصمیمات راغب می‌کنند.

میتال و دهر[3] (۲۰۱۵) با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان به بررسی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختتند. آنها بیان کردند که خودکارآمدی خلاقانه به عنوان یک واسطه در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان عمل می‌کند و به اشتراک‌گذاری دانش نیز واسطه بین خودکارآمدی خلاقانه و خلاقیت است.

۱۱- اهمیت نوآوری و خلاقیت در سازمان

امروزه ضرورت به کارگیری خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها برای افزایش رقابت و بهبود شرایط کاری انکارپذیر است (دلال نصیری و همکاران، ۱۳۹۱). از این‌رو مهم‌ترین مؤلفه در مؤفقیت سازمان‌ها به کارگیری خلاقیت و نوآوری می‌باشد (خسروی‌پور و مهمدی کربلایی، ۱۳۹۴). به عبارتی آن دسته از سازمان‌ها و نظام‌ها برای این‌که در محیط پیچیده و پویایی امروز ادامه حیات داشته باشند، می‌بایست به طور مستمر به خلق ایده‌ها و طرح‌های جدید بپردازند (خسروی‌پور و مهمدی کربلایی، ۱۳۹۴). خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش درآمد توسعه و پیشرفت یک سازمان است. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است و نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است (خسروی‌پور و خسروی‌پور، ۱۳۹۴). خلاقیت سازمانی یک زمینه تحقیقاتی نسبتا بدیع و نو ظهور در حوزه رفتار سازمانی را تجسم می‌بخشد. دو مفهوم اصلی از خلاقیت سازمانی وجود دارد و بر اساس تحقیقات روانشناسی دیدگاهی وجود دارد که مبنای نوآوری است(ژو و شالی[4]، 2008 و آمابیل و همکاران[5]، ۱۹۹۶). همچنین به عنوان نتیجه رفتار تعاملی در گروه‌های اجتماعی در نظر گرفته شده است که به حل مشکلات و برخورد با عدم قطعیت کمک می‌کند. این جامعیت ارتباط خلاقیت را به عنوان منبعی که به راحتی در دسترس است و در شرکت‌ها قابل دسترسی است (د واسکونسلوس و همکاران[6]، 2019). در دو دهه اخیر سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند.

۱۲- مطالعه تطبیقی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و ایجاد خلاقیت و نوآوری:

مسائل امروز سازمان‌ها با راه حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن شده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون خلاقیت و نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین نمایند (گاهه[7]، ۲۰۰۳). به بیان دیگر سازمان‌ها باید نسبت به گذشته خلاق‌تر و نوآورتر باشند تا بتوانند در چنین محیطی بقا داشته باشند رقابت کنند و رشد نمایند (میرکمالی و چوپانی،۱۳۹۰). از این رو رهبران دریافته‌اند که باید به خلاقیت و نوآوری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر سازمانی را پرورش دهند که به طور مستمر و اثربخش در پی به کارگیری خلاقیت و نوآوری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ شده و در مقابل چالش‌ها منفعل و اثر پذیر عمل نکند (گاهه، ۲۰۰۳). بر این اساس همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود می‌باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای متلاطم و متغیر به حیات خود ادامه دهند، باید به خلاقیت و نوآوری روی آورند و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک ببینند و همراه تأثیر پذیری از این تحولات بر آنها تأثیر بگذارند و به انها شکل دلخواه بدهند (الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۹).

با توجه به اهمیت فزاینده خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، می‌توان گفت اگر سازمان‌های امروزی قادر به انطباق خود با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت ازگردونه رقابت خارج خواهند شد و جای خود را به رقبا خواهند داد (نجفی و عباسی منزه، ۱۳۹۴). بنابراین در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به پدیده‌هایی با توانایی

1 Elrehail
2 Paulsen
3 Mittal and Dhar
4 Zhou & Shalley
5 Amabile et al
6 De Vasconcellos et al
7 Gohe

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

بیشتر برای ادامه حیات رشد و ترقی متحول کنند. این رهبران مسئولیت می‌پذیرند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند قوه تخیل خود را به کار می‌گیرند و خلاقیت و نوآوری در کارکنان را مورد تشویق قرار می‌دهند به آنان انرژی می‌بخشند و در نهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های خلاق و نوآور که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود را با آن فراهم سازند، هدایت می کنند. چنین رهبرانی را تحول آفرین می‌نامند (موغلی، ۱۳۸۳). رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل ،سازمان جو سازمانی انعطاف پذیری به وجود می آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (گومشلوقلو و ایلسو[1]، ۲۰۰۹). از طرف دیگر این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی و همچنین سبب افزایش کارآمدی خود می‌گردند (رافرتی و گریفین[2]، ۲۰۰۹).

در واقع رهبری تحول آفرین یکی از سبک‌های نوین رهبری است که دارای مزایای بسیاری از جمله رضایت شغلی افزایش بهره وری سازمان (شاه منصوری و سکوت آرانی، ۱۳۹۴) و افزایش خلاقیت و نوآوری بین زیردستان است رهبران تحول آفرین در باورها ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده‌ای در پیروان خود برجای می‌گذارند آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند (موغلی، ۱۳۸۳) و با خلاقیت و نوآوریشان سازمان را در جهت هماهنگی هر چه بیشتر با تغییرات محیطی هدایت می‌کنند. در ادامه مطالعه این پژوهش در سه بخش مجزا ارائه می‌شود:

الف) نقش رهبر در فرایند نوآوری

نقش رهبر در سازمان از ساختار نیروی انسانی، تجهیزات و سایر عوامل تأثیرگذارتر است. چنانچه مدیر از دانش، اطلاعات، تجربیات و هنر لازم مدیریت برخوردار باشد تا حدی که بتواند رهبری سازمانی را نیز عملا عهده دار گردد، نقش و تأثیر او دو چندان خواهد شد (میرمیران، ۱۳۸۴). اگر در هر سازمانی رهبری تحول‌آفرین وجود داشته باشد آن سازمان بیشتر تمایل به ارائه ایده‌های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت؛ چرا که رهبران تحول‌آفرین پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که به سطح های بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار ببندند و با تفکرات خلاق و بدیع خود باعث خلاقیت و نوآوری سازمان شوند (پولیتیس[3]، ۲۰۰۴). رهبری اغلب به ماهیت نفوذ و نقش افراد به عنوان رهبران تعریف می‌شود. محققان، رهبری را از لحاظ فرآیندهای گروهی، صفات و رفتارها را به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف تعیین کرده‌اند. در محیط کار امروزی بر انطباق سازمان‌ها با تغییرات محیطی تاکید می‌شود و رهبران باید چگونگی این انطباق رادرک نمایند و پیروان را به فکر و عمل خلاقانه در توسعه محصولات و خدمات جدید و طراحی فرایندهای کاری جدید و حل مسئله، تشویق و هدایت کنند (هنریکه کاریرو و تیاگو اولیویرا[4]، ۲۰۱۹).

ب) سبک رهبری مشوق نوآوری

خلاقیت و سبک رهبری دو پایه اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و برای به وجود آمدن یک سازمان هر دو باید وجود داشته باشند. امروزه خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد، زیرا تغییرات سریع همه جانبه جهان آنچنان محیط فعالیت سازمان‌ها را دگرگون کرده است که سازمان‌ها و مدیران آنها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبورند راه‌های نویی برای اقدامات خود بیابند. بنابراین همه سازمان‌ها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از فنا، نجات می‌دهد، اما رقابت‌های فشرده و سخت، سلیقه و خواست مشتریان موجب پیش بینی ناپذیری امور سازمان‌ها شده است. در چنین شرایطی برای حفظ ارتباط سازمان با مشتریان، از دست ندادن سهم بازار، تأمین نیاز و سلیقه مشتریان، دست یافتن به سهم مناسبی از بازار جهانی، توفیق در مبارزه با مشتریان و مانند آنها باید به اندیشه‌های نو و راه‌های نو دست یافت (بولانوفسکی[5]، ۲۰۰۸). مارکی و اسکاندورا، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی اثرات رهبری مدیر عامل شرکت خلاق در نوآوری در شرکت‌هایی با تکنولوژی پیشرفته " به این نتیجه رسیدند که اثرات اصلی خلاقیت و رفتارهای رهبری عملیاتی بر کمیت نوآوری است. همچنین نتایج نشان داد که بالاترین سطح از مقدار نوآوری در دو قسمت رهبری عملیاتی و خلاق وجود دارد و بین رهبری خلاق و عملیاتی با میزان نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از دیگر یافته‌های این تحقیق این است که رفتار رهبری خلاق به طور مثبت با استفاده از علم در

1 Gumusluoglu & Ilsev
2 Rafferty & Griffin
3 Politis
4 Henrique Carreiro & Tiago Oliveira
5 Bolanowski

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

نوآوری در ارتباط است. (مکری و اسکاندورا[1]، ۲۰۱۰). هنریکه کاریورو و تیاگو اولیویرا[2]، (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان«تأثیر رهبری تحول‌گرا در انتشار نوآوری در شرکت‌ها»به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری، یک عامل کلیدی برای سازمان هاست تا بتوانند طرح‌های نوآورانه را با موفقیت انجام دهند.

بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف و گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به یک موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد صورت گیرد و در عین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز ماند. بیان رابطه مستقیم در فرض بدین معناست که با تغییر در سبک رهبری، خلاقیت کارکنان نیز تغییر می‌یابد. سازمانی که مدیرانش از سبک رهبری متناسب با سازمان خود بهره بگیرد، می‌تواند موجب شکوفایی ایده‌های جدید در افراد شود، و این ایده‌های جدید باعث خلاقیت در افراد گردد و در نهایت این خلاقیت موجب نوآوری و کارآفرینی در سازمان خواهد شد. پس سازمانی که از سبک رهبری مناسب برخوردار است با ایجاد خلاقیت در کارکنان می‌تواند باعث بهبود عملکرد کارکنان شود.

ج) چگونگی تشویق خلاقیت و نوآوری توسط رهبران

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عوامل اصلی سازمان است بسیار مهم و حساس است، زیرا مدیریت می‌تواند توانایی خلاقیت و نوآوری را در افراد ،ایجاد ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود مدیران در سازمان‌ها دارای نقش‌های گوناگونی هستند که یکی از این نقش‌ها نقش تشویق نوآوری پیروان در سازمان است از مدیر به عنوان نوآور انتظار می‌رود که امر تطبیق‌پذیری و تغییر را تسهیل نماید. مدیر نوآور به تغییر محیط تعیین و تشخیص روندهای آن، تحمل عدم قطعیت و ریسک توجه دارد. صلاحیت‌های لازم با توجه به فعالیت‌ها و انتظارات این نقش شامل همسازی با تغییر تفکر خلاق و توانایی اداره تغییر است. پایه نهادی کردن نوآوری ، فرهنگی است. یعنی مدیران باید تأکید اصلی خود را بر توانایی افراد بگذارند و سازمان را نیز به چنین امری تشویق نمایند. علاوه بر این مدیران با استفاده از توانایی خود در جهت ساخت‌دهی سازمان از پایین به بالا و اعتماد به افراد می‌توانند جریان مطلوبی از ایده‌ها و و طرح‌ها را در سازمان ایجاد نمایند (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸). از آنچه مطرح شد میتوان چنین نتیجه گیری کرد که خلاقیت و نوآوری استعدادی است که در همه انسانها وجود دارد که این استعداد محتاج زمینه‌ها و بسترهایی است که با تلاش و کوشش فردی و جمعی در شرایط و وضعیتهای گوناگون بروز و ظهور می‌یابد خلاقیت و نوآوری پدیده‌ای است که محتاج مدیریت نمودن، برنامه داشتن، هدفمند بودن را می‌طلبد و با اراده فردی و جمعی خودباوری رنج و تلاش به ثمر نشسته و شکوفایی و پیشرفت را به ارمغان می‌آورد.

۱۳- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که در مطالب ذکر شد رهبری تحول‌آفرین، می‌تواند منجر به خلاقیت کارکنان شود و نهایتاً به افزایش نوآوری در سازمان کمک کند. طبق استدلال‌های ذکر شده، سبک رهبری تحول آفرین، زمینه مناسبی را برای نوآوری سازمانی فراهم سازد. درضمن رهبری تحول آفرین، می‌تواند با فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای خلاقیت کارکنان، زمینه را برای نوآوری هرچه بیشتر افراد سازمان فراهم نماید. نظریه‌ها و سبک‌های گوناگون رهبری، با توجه به رویکرد و نگرشی که به انسان و افراد سازمان دارند، در ر شد خلاقیت و نوآوری و یا کاهش آن بسیار مؤثرند. سبک رهبری تحول‌گرا به نسبت نظریه‌های کلاسیک و حتی نئوکلاسیک، تأثیرهای متفاوتی در ایجاد و توسعه‌ی نوآوری دارند. هر چه سبک رهبری به سمت تحول‌گرا پیش رود، رهبران می‌توانند بیشتر کارکنان را تشویق به خلاقیت کنند و خلاقیت افزایش می‌یابد. از طرف دیگر رهبران تحول‌گرا دغدغه تحول سازمان‌ها و افراد را دارند و بر کارکنان سازمان و پیروانشان تأثیر بسزایی می‌گذارند تا خلاقیت آنها را نسبت به چشم انداز سازمان افزایش دهند. تقدیر و تشویق کارکنان خلاق و نوآور و دارای ایده‌های ایده‌های تحول آفرین و تنظیم خط‌مشی سازمان با نیازهای منطقه و تخصیص بودجه لازم نیز توصیه می‌گردد.

با توجه به تأیید این نتیجه، توصیه می‌شود رهبران در سازمان با بکارگیری سبک رهبری تحولی زمینه لازم را جهت بالفعل کردن پتانسیل‌های کارکنان و افزایش خلاقیت آنها فراهم آورند. هم‌چنین رهبران تحول‌گرا می‌توانند از طریق انگیزش درونی، تحریک عقلایی، توانمندسازی روانشناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق و به چالش کشیدن، خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند. رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان جو سازمانی انعطاف پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در

1 Makri & Scandura
2 Henrique Carreiro & Tiago Oliveira

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

شغلشان باشند (گومشلوقلو و ایلسو[1]، ۲۰۰۹). از طرف دیگر این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثر بخشی و بهبود عملکرد سازمانی و همچنین سبب افزایش کارآمدی خود می‌گردند (رافرتی و گریفین[2]، ۲۰۰۹).

رهبران تحول‌آفرین در باورها ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده‌ای در پیروان خود برجای می‌گذارند؛ آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری کنند و با خلاقیت و نوآوری‌شان سازمان را درجهت هماهنگی هرچه بیشتر با تغییرات محیطی هدایت می کنند (موغلی، ۱۳۸۳). طبق دیدگاه الکسیس و کلر رهبران تحول آفرین، نوآوری درون سازمان را با استفاده از انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی تسهیل می‌کنند. امروزه نوآوری به عنوان عامل مهمی در مؤفقیت درازمدت شرکت‌ها در بازارهای رقابتی محسوب می‌شود (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

منابع

- آرائی محمود و محمدی‌مهر مژگان. (۱۳۹۷). «نقش رهبری و مدیریت در خلاقیت و نوآوری سازمانی». مجله مطالعات آموزشی نما، دانشکده علوم پزشکی ارتش، سال ۶، شماره ۲، صص ۶۶-۵۳.
- احمدی زهرانی مریم و کریمی سارا (۱۳۹۸). «بررسی تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان: با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار تسهیم دانش و نقش تعدیل گر تکنولوژی اطلاعات». ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۳، صص ۱۱۵-۱۴۶.
- اسماعیل‌پور بهزاد، زارعی احمد و اسماعیل‌پور هاشم (۲۰۱۶). «بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها (مراکز آموزشی) »، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، سن پترزبورگ، روسیه.
- اکرادلو محمد، حسینی شکیب مهرداد و خمسه عباس (۱۴۰۰). «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر جو نوآوری و خلاقیت کارکنان با نقش تعدیلگر خود کارآمدی خلاقانه و نقش میانجی اعتماد و هویت فردی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی) »، دو فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره۳، شماره۴، صص ۷-۳۸.
- باشتی مهدی، سهرابی طهمورث و طبایی زاده فشارکی حمید (۱۴۰۳). «بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی: اثر میانجی نوآوری سازمانی. نشریه مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی»، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱۴۲-۱۲۵.
- پورکریمی جواد، همایني دمیرچی امین، فکور رضا و نجف پور یونس (۱۳۹۹). «بررسی اثر میانجی خلاقیت سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان وزارت علوم, تحقیقات و فناوری) ». پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۳، (پیاپی ۴۱)، صص ۱۵۳-۱۸۲.
- جبرائیلی جوبند علی، علوی متین یعقوب و هنرمند عظیمی مرتضی (۱۴۰۳). «ارائه الگوی نوآوری سازمانی بر اساس آمادگی سازمانی در صنعت بانکداری»، فصلنامه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۱۳، شماره ۴۹، صص ۲۲۶-۲۰۳.
- حسن‌بیگی محسن (۱۳۸۹). «ارائه عوامل کلیدی مؤفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری در شرکت فرودگاه‌های کشور»، پایان نامه کارشناسی، رشته مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور.
- خسروانی فرهاد، صفادی حامد و معصومیان گلشتری علی (۱۳۹۴). «علوم و فنون کارآفرینی»، نشر پیام‌رسان، چاپ اول، تهران.
- خسروی‌پور بهمن و خسروی‌پور الهام (۱۳۹۴). «خلاقیت و نوآوری استلزامات آموزش عالی کارآفرین»، کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ، توسعه اقتصادی، ۳۱ اردیبهشت، مشهد.
- خسروی‌پور بهمن و مهمدی کربلایی زینب (۱۳۹۴). «موانع و چالش‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها»، کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ، توسعه اقتصادی، ۳۱ اردیبهشت، مشهد.
- خیرگو منصور، شکوهی جواد و شکری زینب (۱۳۹۳). «بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول آفرین بر توسعه رفتار شهروندی با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: یمی از مراکز نظامی) »، فصلنامه مدیریت نظامی، سال ۴، شماره ۵۳، صص ۷۰-۴۹.
- دلال نصیری سمانه، احمدی عبدالله و برزگر مجید (۱۳۹۱). «رابطه خلاقیت و نوآوری با رضایت شغلی در شاغلان صنایع دستی شیراز»، نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۲۰۴-۱۶۹.
- رضائیان علی (۱۴۰۱). «مبانی سازمان و مدیریت». انتشارات سمت، چاپ ۲۳، تهران.
- سلطانی تیرانی فلورا (۱۳۷۸). «نهادی کردن نوآوری در سازمان»، چاپ اول، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران.
- سمیعی روح الله، پناهی گرجی محله یوسف و لطفی ناصر (۱۳۹۵). «بررسی تاثیر رهبری کارآفرینانه بر خلاقیت و نوآوری سازمانی»، چهارمین کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر.
- شاه منصوری اشرف و سکوت آرانی مهدی (۱۳۹۴). «تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی کارکنان (درشهرداری شهرستان آران و بیدگل) »، مجله مدیریت توسعه و تحول، دوره ۷، شماره ۲۱، صص ۴۳ - ۴۸.
- شجاعی محمدحسین و بندهی سرحدی صالح (۱۳۹۵). «رهبری تحول آفرین: پیشینه، مؤلفه‌ها و مفاهیم مربوط»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، آذر ماه، تهران.
- صادقی نیارکی عین اله، نادری نسب مهدی و رمضانی نژاد رحیم (۱۳۹۸). «ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا, خلاقیت و نوآوری سازمانی درادارات تربیت بدنی آموزش وپرورش کشور». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۸، شماره ۴۴، صص ۱۲۸-۱۱۵.
- فرهنگی علی اکبر (۱۳۹۵). «رهبری سازمانی»، انتشارات میدانچی، چاپ دوم، تهران.
- قربانی‌زاده وجه الله، شریف‌زاده فتاح، سید تقوی میرعلی و بیگلری محسن (۱۳۹۸). «طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای»، مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۳، شماره ۲، صص ۱۴۷-۱۲۷.

1 Gumusluoglu & Ilsev

2 Rafferty & Griffin

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

- قنبری سیروس و قادری شیخی آبادی مریم (۱۴۰۰). «رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت با میانجی‌گری یادگیری سازمانی»، مجله جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، دوره ۷، شماره ۱، صص ۲۵-۱۵.
- مددی رقیه، طالبی بهنام (۱۳۹۸). «تحلیل ساختاری نوآوری شغلی معلمان بر اساس رهبری تحول آفرین»، مجله مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، سال هشتم، شماره ۲، صص ۱۰۲-۸۳.
- موغلی علی رضا (۱۳۸۳). «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ) »، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۱۱، شماره ۴۳ و۴۴، صص ۹۵-۱۱۲.
- میرکمالی سیدمحمد، شاطری کریم و یوزباشی علیرضا (۱۳۹۲). «تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی»، دو فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال اول، شماره ۳، صص۳۳-۲۱.
- میرمیران سید جلیل (۱۳۸۴). «خلاقیت و نوآوری فردی گروهی و سازمانی»، انتشارات گهر، چاپ اول، تهران.
- نجفی امیر و عباسی منزه صدیقه (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و مدل سازی روابط بین آن ها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری». پژوهش های مدیریت راهبردی، دوره ۲۱، شماره ۵۸، صص ۷۳-۱۰۰.
- نوری سیامک، سلیمی محمدحسین و ابراهیمی مسیح (۱۳۸۶). «تعیین عوامل مؤثر بر نوآوری مراکز تحقیقاتی کشور»، پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تهران.
- الوانی؛ مهدی و معمارزاده؛ علیرضا (۱۳۸۹). «رفتار سازمانی، چاپ شانزدهم، انتشارات مروارید.
- Abouraia, M.K.; Othman, S.M., (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. Am. J. Ind. Bus. Manage.,7(4): 404-423 (26 pages).
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.
- Bolanowski, D.(2008). The Leadership Perspective of Promoting Creativity and Innovation: A case study of an R&D organization. Uppsala University, Humanistisksamhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, M.A thesis, Faculty of Social Sciences, Department of Business Studies.
- De Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. International business review, 28(3), 438-4 Gohe, S. C. (2003). Improbing organizational Learning capability, The learning Organization, 10, 4. P3.49.
- Giddens, J., (2020). Transformational leadership: What every nursing dean should know. J. Prof. Nurs., 34(2): 117-121 (5 pages).
- Gumusluoglu, L & Ilsev, A (2009), 'Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation', Journal of Product Innivation Management, no. 26, pp. 264–77.
- Guo, L. Decoster, S. Babalola, M. T. De Schutter, L. Garba, O. A. & Riisla, K. 2018. Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. Journal of Business Research, 92, 219-230
- Henrique Carreiro, Tiago Oliveira. (۲۰۱۹). "Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing". Computers in Industry journal, pp ۱۰۴–۱۱۳
- Kremer, H. Villamor, I. & Aguinis, H. 2019. Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. Business Horizons, 62(1), 65-74.
- Landrum, N.E.; Howell, J. P.; Paris, L., (2000). Leadership for strategicchange. Leadersh. Organ. Dev. J., 21(3): 150- 156 (6 pages).
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. Journal of Knowledge Management.
- Makri, M., Scandura, T.A. (2010) Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technoligy firm, Journal The Leadership Quarterly 21.(2010).PP. 75-88.
- Mittal.S and Dhar.R.L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. Management Decision, Vol. 53, Iss 5, 894 – 910.
- Paulsen, N.; Maldonado, D.; Callan, V. J.; Ayoko, O., (2017). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. J. Organ. Change Mange., 22(5): 511-523
- Podsakoff, Ph.M.; MacKenzie, S.B.; William H., (2016). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants ofemployee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenshipbehaviors. J. Manage., 22(2): 259-298 (39 pages).
- Politis, J (2004), 'Transformational and transactional leadership', The Electronic Journal Knowledge Management, vol.2, pp. 23-34-
- Rafferty, A. E., & Griffin, M.A. (2009), Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. The leadership quarterly, vol 15, issue 3, pp 329-359
- Spies, L.A.; Gray, J.; Opollo, J.G.; Mbalinda, S.; Nabirye, R.; Asher, C.A., (2018). Transformational leadership as a framework for nurse education about hypertension in Uganda. Nurse Educ. Today, 64: 172-174
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). Handbook of organizational creativity. Lawrence Erlbaum Associates, New York.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]