تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۲
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۲

بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری منابع انسانی در سازمان (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)

علی مبینی‌دهکردی[۱] - عامر دهقان نجم آبادی[۲]- علیرضا محمدی[۳]-محمد پیران[۴]

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در میان مدیران میانی و ارشد اجرایی شرکت ملی گاز ایران است. این پژوهش از نظر هدف کابردی، از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی و از لحاظ داده های جمع آوری شده از نوع کمی می باشد. .جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران میانی و ارشد شرکت ملی گاز ایران تشکیل می دهد که ۴۰۰ نفر می‌باشد و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۲۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. برای تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مجذورات جزئی (PLS) استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از ارتباط معنی دار بین این دو متغیر بوده وتعداد چهار فاکتور مورد بررسی قرار گرفته که براساس مدل معادلات ساختاری، شاخص‌های نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی نقش موثری بر نوآوری سازمانی دارد.

واژه‌های کلیدی

رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی ، شرکت ملی گاز ایران

[۱] دکترای مدیریت استراتژیک- دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران-ali@mobini.com
[۲] دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران-amerdehghan@ut.ac.ir
[۳] دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران
[۴] دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

مقدمه

محیط کسب و کارهای امروزی نسبت به گذشته تغییرات زیادی را به خود دیده است. سازمان‌ها با چالش‌هایی از قبیل تغییرات سریع فناوری، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی روبرو شده‌اند. در عصر حاضر با توجه به این تغییرات گسترده، سازمان‌هایی موفق و اثربخش محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه‌ی امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. برای دستیابی به این تحولات مطلوب با توجه به محیط ناپایدار و چالش برانگیز قرن جدید، نیاز مبرمی به خلاقیت و نوآوری در سطوح سازمانی برای تولید محصولات و خدمات جدید احساس می‌شود (اندری پلاس و لاو[1]، ۲۰۰۰). این واقعیت‌های بازار، فشارهای شدیدی به سازمان‌ها و محیط کسب و کار وارد کرده است تا حدی که سازمان‌ها به دنبال افزایش کارایی و اثربخشی خود بوده و به طور اساسی خلاقیت و نوآوری را در فرآیندها و روش‌های جدید برای محصولاتشان دنبال می‌کنند. در مطالعات صورت گرفته، عامل‌های زیادی شناسایی شده‌اند که می‌توانند نوآوری سازمانی را افزایش دهند. اهم عامل‌هایی که بر نوآوری سازمانی اثر می‌گذارند عبارتند از: رهبری، ظرفیت یادگیری، شبکه‌های درون سازمانی، محیط کاری سازمانی، جو و فرهنگ سازمانی و ... . در میان این عوامل، رفتارهای رهبری مدیران به وسیله‌ی محققان بسیاری به عنوان یکی از مهمترین عوامل اثرگذار مطرح شده است (آمابیل[2]، ۱۹۹۹؛ مک دنوگ[3]،۲۰۰۰). سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، بایستی قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به

1. Andriopoulos & Lowe
2. Amabile
3. McDonough

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (کونه و همکاران[1]، ۲۰۰۲؛ گومسلگلو و ایلسو[2]، ۲۰۰۹). نوع رهبری در نظر گرفته شده در این مطالعه مجموعه‌ای از رفتارهایی است که تحت عنوان رهبری تحول‌آفرین آمده است. از این رو تمرکز ما بر مدیران اجرایی است که معمولا نقش کلیدی در تعیین فرآیندها، خط مشی‌ها و نیز تخصیص منابع ایفا می کنند.

ادبیات پژوهش

رهبری یعنی به کارگیری صحیح قدرت و اختیار در سطوح مختلف سازمان (کریتنر و کینیکی[3]،۲۰۰۶). پیشرفت های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریاتی که رهبری را فرآیندی غیر متعارف تعریف کرده اند و پیروان را وابسته به رهبر می دانند به سمت نظریه های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کردند تغییر یافته است. مفهوم اولیه رهبری تحول توسط برنز[4] و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتر اخلاق و انگیزه ارتقا می دهند، تعریف کرد. این رهبران سعی می کنند خصوصیات اخلاقی و ایده آل های متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را بین خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مثل ترس، حرص، حسادت و تنفر(یوکل،ترجمه ازگلی و قنبری، ۲۰۰۳).

هدف رهبری تحول‌آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است. طبق گفته برنز، رهبری تحول‌آفرین در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان بوده و هدف وی، جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منابع جمعی است. ویژگی متمایز کننده رهبری تحول‌آفرین آن است که رهبران و پیروان، هر دو هدف مشترکی داشته و در راستای رسیدن به هدف حداکثر تلاش را مبذول می دارند. از نظر برنز رهبری تحول

1. Koene at al
2. Gumusluoglu & Ilsev
3. Kreitner & Kinicki
4. Burns

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

آفرین، انگیزه دهنده، متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی کارکنان را بالا می‌برند (استون و دیگران[1]، ۲۰۰۴).

رهبری تحول‌آفرین خوش بینی و جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی‌های شخصی خودرا به کار می گیرد تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان‌ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد (اسکوکن و همکاران[2]،۲۰۱۰). در واقع رهبری تحول‌آفرین یک فرایند آگاهانه معنوی و اخلاقی است که الگوهای مساوی والگوهای قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می کند. این نوع رهبری در سازمان‌های امروزی نیازمند تغییرات معنادار روابط قدرت در سازمان و در سایر سیستم‌های اجتماعی، توجه نمودن به اصل تساوی و برابری است (مگینوکا و کریستاکیس[3]،۲۰۰۱).

همانطور که در جدول شماره (۱) مشاهده می نمایید؛ ویژگی های رهبری تحول آفرین از دیدگاه صاحب نظران مختلف مطرح شده است. در این میان دیدگاه باس[4] (۱۹۸۵) توجهات بیشتری را در سایر تحقیقات به خود اختصاص داده است. از اینرو در ذیل به تشریح این ابعاد پرداخته شده است:

۱) **نفوذ آرمانی[5]**: نفوذ آرمانی رهبرانی را شرح می دهد که به عنوان الگویی واقعی عمل کرده و این عمل مدیران منجر به نمایش رفتارهای مطلوب می شود (نیلسن و کلیل[6]، ۲۰۱۱). چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس تحسین و احترام و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و براهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت سازمان تاکید خواهد نمود (گومسلگلو و ایلسو،۲۰۰۹؛ موریانو و مولرو[7]، ۲۰۱۱).

1. Stone at al
2. Skakon at al
3. Magliocca &Christakis
4. Bass
5. Idealized Influence
6. Nielsen & Cleal
7. Moriano & Molero

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

مدیران با نفوذ آرمانی می توانند قابل اعتماد و احترام باشند تا تصمیماتی خوب برای سازمان بگیرند.

۲) **انگیزش الهام بخش**[1]: این عامل در رهبری تحول، چالش‌هایی را به پیروان ارائه می‌دهد و این بدین معنا است که آنان را در هدف گذاری مشترک، درگیر و متعهد می‌کند. رهبر، کارکنان را ترغیب می کند تا به اهدفشان دست پیدا کنند. این افراد معمولا نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند. این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نمایند (موریانو و مولرو، ۲۰۱۱). تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان (استون و دیگران،۲۰۰۴). مدیران با انگیزه الهام بخش روحیه تیمی را تشویق می کنند تا به اهداف افزایش درآمد و رشد بازار برای سازمان برسند.

۳) ترغیب ذهنی[2]: رهبران تحول‌آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان به کار می گیرند (گارسیا مورالز و همکاران[3]، ۲۰۱۱؛ باس و رجیو[4]، ۲۰۰۶). این امر مستلزم آن است که رهبران پیروان را در جهت آزمون مجدد روشهای سنتی حل مسائل برای آگاهی از مسائل و چالش های افراد، سوق داده و آنها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق نمایند (اولیو و همکاران[5]،۲۰۰۴؛ موریانو و مولرو، ۲۰۱۱). در چنین حالتی، اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی گیرد و خلاقیت به طور آزادانه ای تشویق می شود. رهبران پیروان را جهت تلاش برای ارائه ایده های جدید تشویق می کنند اما بر عقلانیت نیز تأکید دارند (استون و دیگران، ۲۰۰۴).

۴) ملاحظات فردی[6]: این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوب‌شان خدمت می کند و در جهت توسعه توان بالقوه افراد

1. Inspirational Motivation
2. Intellectual Stimulation
3. García-Morales et al
4. Bass & Riggio
5. Avolio at al
6. Individualized Consideration

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

تلاش می نماید (هرویتز و هرویتز[1]، ۲۰۰۸). رهبری تحول به هر یک از پیروان به عنوان یک فرد می‌نگرد و مربیگری، نظارت و فرصت‌های رشد را ارائه می‌دهند (باس، ۱۹۸۵؛ باس و ریجیو، ۲۰۰۶).

جدول شماره (۱): ویژگی های رهبری تحول آفرین (هرسی، بلانچارد و دویی، ۱۹۹۶ :۵۲۲)

بنیس و نانوس (۱۹۸۵)	باس (۱۹۸۵)	تیکی و دوانا (۱۹۸۶)	کوزس و پسنر (۱۹۸۷)	نادلر و تاشمن (۱۹۸۹)	کانگر (۱۹۸۹)
- ایجاد چشم انداز مشترک - معنادادن از طریق ارتباطات - ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو - توسعه خویشتن	- نفوذ آرمانی - انگیزش الهام بخش - ترغیب ذهنی - ملاحظات فردی	- شناسایی نیاز برای تجدید حیات - ایجاد چشم اندازی جدید - نهادینه ساختن تغییر	- الهام بخشی در راستای چشم اندازی مشترک - توانمند سازی افراد - عمل کردن به عنوان یک الگو - تسخیر قلوب	- تعیین چشم انداز - انرژی بخشیدن - توانمندسازی - ساختاردهی - کنترل - پاداش دهی	- آشکار کردن فرصت های بهره برداری نشده - نشان دادن ابزار های رسیدن به چشم انداز

رهبران تحول‌آفرین، نوآوری درون سازمان را با استفاده از انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی تسهیل می‌کنند (الکینس و کلر[2]، ۲۰۰۳). مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مفهوم نوآوری برای اولین بار توسط شومپیتر درسال ۱۹۳۴ به رسمیت شناخته شده است و به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری، محصولات، خدمات و فرآیند های جدید تعریف کرده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان ها پرداخته‌اند و نوآوری را به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان ها در نظر گرفته اند (خان و همکاران[3]،۲۰۰۹). امروزه نوآوری به طور فزاینده ای به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی موفقیت دراز مدت شرکت در بازار های رقابتی محسوب می شود. دلیل این امر آن است که شرکت ها با ظرفیت ایجاد نوآوری قادر خواهند بود سریعتر و بهتر از شرکت های غیر نوآور به چالشهای محیطی پاسخ دهند. (جیمنز و همکاران[4]،۲۰۰۸). در واقع در

1. Horwitz & Horwitz
2. Elkins &Keller
3. Khan et al
4. Jimenez et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

دنیای امروزی، توان سازگاری و اداره کردن تغییرات، عنصر اصلی موفقیت وبقای هر سازمان است و کسب این توانایی ها، خود مستلزم توجه سازمان به خلاقیت و نوآوری افراد است. سازمان های موفق، سازمان هایی هستند که نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می دهد (احمد[1]،۱۹۹۰). نوآوری استفاده از دانش فنی و اجرایی بدیع برای ارائه محصول جدید و یا خدمت به مشتریان می باشد (یو لین[2]،۲۰۰۷). نوآوری به عنوان خلق دانش جدید و ایده های کسب و کار برای تسهیل محصولات جدید، با هدف بهبود فرآیندهای کسب و کار داخلی، ساختار و ایجاد بازار به سوی محصولات وخدمات است (باراخه و همکاران[3]،۲۰۰۹). نوآوری زمانی رخ می‌دهد که ایده به صورت محصول، فرآیند یا خدمتی توسعه یابد. نوآوری پدیده‌ای نیست که فقط یک بار رخ دهد، بلکه فرآیندی مستمر و متشکل از فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی در تمام مراحل، از توسعه ایده جدید تا کاربردی شدن آن می‌باشد. نوآوری به طور کلی شکل گیری ایده، پذیرش و پیاده سازی ایده های جدید در فرآیندها، محصولات و خدمات و میل به تغییر از طریق اتخاذ فناوری‌ها، منابع، مهارت ها و سیستم‌های مدیریتی جدید است (اوساهاوانیکاکیت[4]، ۲۰۰۸).

انواع نوآوری

نوآوری، پدیده پیچیده ای است که شامل نوآوری فنی (محصولات جدید، روش های جدید تولید)، نوآوری غیر فنی (بازارهای جدید، اشکال جدید سازمانی)، نوآوری محصول (خدمات یا محصولات جدید) و نوآوری فرآیندی (روش های تولید جدید) در نظر گرفته شده است (ارمبروستر و همکاران[5]، ۲۰۰۸). در یک دسته بندی دیگر؛ نوآوری را به سه دسته‌ی فناورانه، بازار و سازمانی طبقه بندی می کنند (ونگ و همکاران[6]، ۲۰۱۱).

نوآوری فناورانه: ارتباطات بین اجزا، روش‌ها، فرآیندها و تکنیک‌هایی است که در فرآیند نوآوری محصول یا خدمت مورد استفاده قرار می گیرد. نوآوری محصول/ خدمت باید

1. ahmed
2. Yu Lin
3. Baregheh et al
4. Ussahawanitchakit
5. Armbruster at al
6. Weng et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

محصول جدیدی باشد که هدف آن ارضای بخشی از نیازهای بازار است. همچنین نوآوری فناورانه منجر به افزایش مزیت های رقابتی در بهبود، بهره وری و عملکرد بالای سازمانی می گردد (ریچارد و همکاران[1]، ۲۰۱۱).

نوآوری بازار: شامل دانش جدید در کانال‌های توزیع، محصول و کاربردها برای انتظارات، ارزش ها، نیازها و خواسته‌های مشتریان است و هدف اصلی آن بهبود آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع) و همچنین شناسایی بازارهای جدید و بالقوه برای به وجود آوردن مزایای سودمندتر برای مشتریان هدف می باشد. این فعالیت ممکن است شامل قسمت‌های بازار، پذیرش محصول در بازارهای مختلف و تبلیغات باشد ولی شامل ایجاد شبکه های توزیع برای نوآوری بازار نیست (اجاسلو، ۲۰۰۸).

نوآوری سازمانی: نوآوری سازمانی تغییرات در ساختار و فرآیند های یک سازمان است که منجر به اجرای مفاهیم و اقدامات کاری مدیریت جدید مثل اجرای کارگروهی در تولید، مدیریت زنجیره تامین و سیستم های مدیریت کیفیت را در بر می گیرد. همچنین نوآوری سازمانی، تغییرات در استراتژی‌ها، سیستم‌ها و چینش افراد در سازمان را دربر می‌گیرد (OECD,2005 به نقل از ارمبروستر و همکاران، ۲۰۰۸). در بحث نوآوری سازمانی، نوآوری به باز بودن سازمان، پذیرش و اجرای ایده های جدید و میل به تغییر از طریق فناوری ها، منابع، مهارت ها و سیستم ها ی اداری جدید اشاره دارد (اوساهاوانیکاکیت، ۲۰۰۸).

مولفه‌های نوآوری سازمانی

صاحبنظران متعددی در تحقیقات مختلف بسته به نوع سازمان و نوع مطالعاتشان، مولفه‌های مختلفی از نوآوری سازمانی را رائه داده اند. در این پژوهش بر اساس مطالعات جیمنز و همکاران (۲۰۰۸)، مولفه های نوآوری سازمانی عبارتند از:

۱) نوآوری تولیدی: نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است (اوجاسلو[1]،۲۰۰۸) که به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره

[1]. Richard and et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

دارد. در واقع می توان گفت که منظور از نوآوری تولیدی این است که تا چه حد سازمان در ارائه خدمات جدید، اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه و مواردی از این قبیل پیشتاز است .

۲) نوآوری فرآیندی: نوآوری فرایندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی هزینه ها فراهم می کند (جیمنز و همکاران، ۲۰۰۸) و در برگیرنده اتخاذ روش‌های جدید یا بهبود یافته تولید، توزیع یا تحویل خدمت است. در واقع منظور از نوآوری فرآیندی این است که تا چه میزان سازمان فناوری‌های جدید را بکار می‌گیرد و روش‌های جدید انجام کار را به آزمایش می گذارد.

۳) نوآوری اداری: نوآوری اداری به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد و شامل تغییراتی است که سیاست ها، تخصیص منابع و دیگر فاکتور های مرتبط با ساختار اجتماعی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (رضوانی و گرایلی نژاد، ۱۳۹۰). در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه میزان مدیران سازمان از سیستم های نوین مدیریتی و ... در اداره کردن سازمان استفاده می کنند.

اهمیت رهبری تحول آفرین در فرآیند نوآوری

پژوهش‌های بسیاری وجود دارد که بیان می کنند، رهبری در بهبود و حمایت از جو و شرایط نوآوری، نقش مهمی را ایفا می‌کند (باس و رایجیو[2]، ۲۰۰۶). یکی از انواع رهبری که به طور بالقوه در سیستم های بهسازی و تجدید سازمانی به کار می رود، رهبری تحول آفرین می باشد. سازمان‌های موثر و خلاق به وسیله ی رخدادهای اتفاقی پدیدار نمی گردنند. آن ها نیاز به رهبرانی دارند تا تغییراتی را در ساختار، فرهنگ و فرآیندها به منظور ایفای خلاقیت و اثربخشی و بهره‌وری در آن‌ها را فراهم کنند. علاوه بر این، عنصر رهبری به عنوان مهم ترین منبع مزیت رقابتی برای سازمان هایی که به دنبال مزیت رقابتی در ساختار، استراتژی، فناوری و فرهنگشان هستند، محسوب می‌شود (باس، ۱۹۸۵). رهبران تحول آفرین می‌توانند محیطی مطلوب را ایجاد کرده و پیروان را در جهت خلاق و نوآور بودن برانگیزانند. آن ها از پیروان در جهت بهبود و توسعه‌ی

[1]. Ojasalo
[2]. Bass & Riggio

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

روش‌های جدید و نوآور برای حل مسائل سازمان حمایت می کنند. در واقع رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در سراسر سازمانشان، در ایجاد جو سازمانی که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه های جدید نوآورانه در شغلشان هستند، کمک می‌کنند (کونه و همکاران، ۲۰۰۲؛ گومشلگلو و اسلو، ۲۰۰۹). همچنین رهبران تحول‌آفرین می‌توانند محیطی باز، انعطاف‌پذیر و غیرمعمول را برای افراد فراهم کنند (اندلیو و مورفی[1]، ۲۰۱۰) بنابراین، رهبران تحول‌آفرین تشدید کننده‌ی عواملی هستند که محیط، فرهنگ سازمانی و استراتژی هایی که مشوق نوآوری و باعث اثربخشی و موفقیت در سازمان می‌شوند را خلق و مدیریت می‌کنند. برای اینکه فرآیند نوآوری در بسیاری از سازمان‌ها اجرا شود ابتدا باید سازمان‌ها، رهبران مناسب و ساختار رهبری در سازمان را بررسی کنند. علاوه بر این رهبران خودشان باید به فرآیند نوآوری علاقه مند باشند در غیر اینصورت آن ها می توانند مانعی برای خلاقیت و نوآوری در سازمان باشند (باس، ۱۹۸۵).

پیشینه پژوهش

بسیاری از مطالعات نشان می دهند که رهبری تحول آفرین اثر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. پولسن و همکاران[2] (۲۰۰۹) در پژوهش خود تحت عنوان رهبری تحول آفرین، نوآوری و تغییر در سازمان تحقیق و توسعه نتیجه گرفتند که سبک رهبری تحول آفرین، نوآوری را تشویق می کند. رهبران تحول آفرین، نوآوری تیم ها را به وسیله‌ی حمایت از احساس هویت و تعهدات تیم تشویق کرده و اعضای تیم را به همکاری در بیان ایده ها و مشارکت در تصمیمات راغب می کنند. گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهش خود بیان کردند که ارتباط مثبتی بین رهبری تحول آفرین با نوآوری و عملکرد بالای سازمانی وجود دارد. همچنین پژوهش آنها تایید

1. Andiliou and Murphy
2. Paulsen et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

می‌کند که این ارتباط در سازمان هایی با سطوح یادگیری سازمانی بالا در مقایسه با سازمان هایی در سطوح پایین یادگیری سازمانی، به شدت تقویت شده است. در تحقیقی دیگر، اگبور [1](۲۰۰۸) در پژوهش خود اهمیت نقش رهبری در فرآیند نوآوری سازمانی را بررسی می کند. او نتیجه گرفت برای اینکه فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان فراهم شود باید رهبران استراتژی‌هایی را به کار بگیرند که مشوق خلاقیت و نوآوری باشند. بنابراین رهبری عامل و منبعی برای خلاقیت و نوآوری سازمانی می باشد. همچنین، برای اینکه سازمان‌ها قادر باشند تا به نوآوری مداوم دست یابند، رهبران باید محیطی را فراهم کنند که تغییرات در آن ساده باشد و فرهنگی در سازمان به وجود آید که خلاقیت و نوآوری را برانگیزاند. چائو و همکارانش[2] (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود بیان کردند که رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان در صنایع تولیدی اثر مثبتی دارد. آن‌ها همچنین بیان کردند که انصاف و عدالت سازمانی بر رفتار نوآورانه‌ی کارکنان اثر می-گذارد. گومسلگلو و ایلسو[3](۲۰۰۹) در تحقیق خود تحت عنوان رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی نتیجه گرفتند که رهبری تحول آفرین اثرات مهمی بر خلاقیت هم در سطوح فردی و هم در سطوح سازمانی دارد. علاوه بر این رهبری تحول-آفرین از طریق توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت کارکنان اثر می گذارد، همچنین در سطوح سازمانی نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری تحول آفرین با نوآوری در ارتباط می‌باشد. در پژوهشی دیگر، مزلر و همکاران[4] (۲۰۰۸) به بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین، نوآوری محصول و عملکرد در کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخته اند. آن ها بیان می کنند که سبک رهبری مدیران عالی اثر قوی بر نوآور بودن و عملکرد بالای شرکت دارد. آن ها نتیجه گرفتند که رهبری تحول آفرین اثر مثبت و مستقیمی بر نوآوری، رشد و سودآوری سازمان دارد. ساروس و همکاران[5] (۲۰۰۸) در پژوهش دیگری به بررسی ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و افزایش نوآوری سازمانی پرداخته‌اند. گزارش آن‌ها حاکی از آن است که استراتژی‌های رهبری تحول‌آفرین به

1. Agbor
2. Chao et al
3. Gumusluoglu & Ilsev
4. Matzler et al
5. Sarros et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

پرورش جو نوآورانه در سازمان کمک می کند. هسیو و چانگ [1](۲۰۱۱) در مطالعه ای که در رابطه با نقش یادگیری سازمانی در رهبری تحول و نوآوری سازمانی داشته‌اند به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی و رهبری تحول آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارند. جیل و همکارانش[2] (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و توانمند سازی با رضایت شغلی کارمندان پرداخته اند. نتیجه ی آن ها حاکی از این است که رهبری تحول آفرین و توانمندسازی ارتباط مثبتی با رضایت شغلی دارند و در نتیجه عملکرد بالاتر سازمانی را موجب می شوند. جونگ و همکاران[3] (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان نقش رهبری تحول آفرین در افزایش نوآوری سازمانی به این نتیجه رسیدند که حمایت مستقیم و مثبتی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی وجود دارد. آن ها همچنین نشان دادند که رهبری تحول آفرین ارتباط مثبتی هم با توانمند سازی و هم با جو حمایت از نوآوری سازمانی وجود دارد. میکائلز و همکاران[4] (۲۰۱۰) در پژوهش خود بیان داشته‌اند که رهبری تحول‌آفرین به طور قوی با رفتار نوآوری پیروان در ارتباط می باشد. آن‌ها همچنین بیان کردند که تعهد به تغییر، نقش میانجی بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه‌ی پیروان ایفا می‌کند. در پژوهشی دیگر تحت عنوان درک مستقیم و غیرمستقیم اثرات رهبری تحول‌آفرین مدیران اجرایی در نوآوری شرکت‌ها نتیجه گرفتند که ارتباط مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران اجرایی و نوآوری سازمانی وجود دارد (جونگ و همکاران، ۲۰۰۸). خان و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی اشاره داشته‌اند که رهبری تحول آفرین عامل مهمی برای نوآوری سازمانی و مشوق مدیران برای درگیر شدن در رفتارهای رهبری تحول‌آفرین برای ارتقای نوآوری سازمانی می‌باشد. گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی اثرات رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی پرداخته اند، آن ها بیان

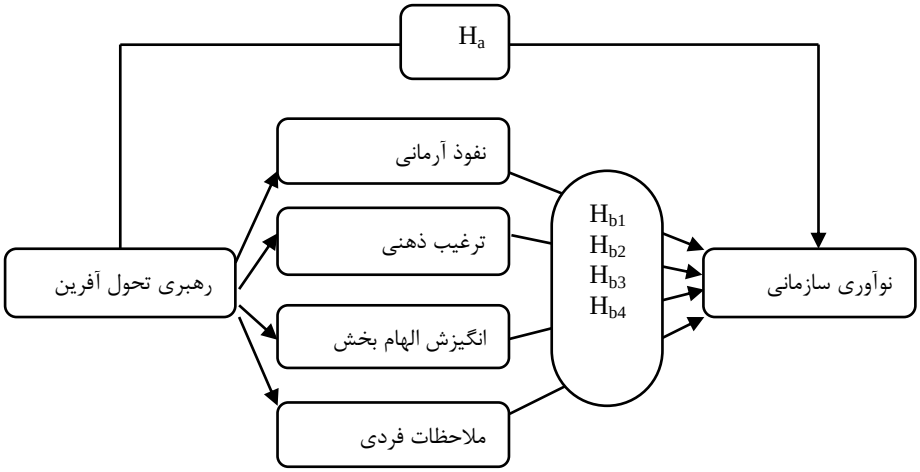
1. Hsiao &Chang
2. Gill et al
3. Jung et al
4. Michaelis et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

کردند که رهبری تحول آفرین بر عملکرد از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی اثر می-گذارد و همچنین نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی به طور مثبتی تاثیر می گذارد. جاسکایت[1] (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و نوآوری در سازمان‌های غیرانتفاعی، بیان می‌کند که بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و شیوه های مدیریت و رهبری در درک نوآوری سازمانی مهم می باشد. در تحقیقی دیگر، موریانو و مورلو (۲۰۱۱[2]) به بررسی اثرات رهبری تحول‌آفرین و هویت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. آنها نتیجه گرفتند که رهبری تحول‌آفرین، اثر مثبتی بر رفتار کارآفرینانه‌ی کارمندان دارد. پژوهش‌های بیشمار دیگری نشان داده‌اند که سبک رهبری تحول‌آفرین، با خلاقیت و نوآوری کارمندان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد (النکو و منو[3]، ۲۰۰۵؛ ایال و کارک[4]، ۲۰۰۴؛ جانگ و همکاران[5]، ۲۰۰۸؛ شین و ژو[6]، ۲۰۰۳؛ نینکه و همکاران[7]، ۲۰۱۰؛ اندری پلاس و لاو[8]، ۲۰۰۰؛ پری اسمیت[9]، ۲۰۰۶؛ پورانام و همکاران[10]، ۲۰۰۶).

1. Jaskyte et al
2. Moriano & Molero
3. Elenkov& Manev
4. Eyal & Kark
5. Jung et al
6. Shin & Zhou
7. Nienke et al
8. Andriopoulos& Lowe
9. Perry-Smith
10. Puranam et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

با توجه به توضیحات ارائه شده و با توجه به مدل مفهومی پژوهش (شکل شماره ۱)، هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در بین مدیران میانی و ارشد شرکت ملی گاز ایران می باشد. هدف‌های فرعی تحقیق نیز به شرح زیر است:

۱. بررسی تاثیر نفوذ آرمانی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران
۲. بررسی تاثیر ترغیب ذهنی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران
۳. بررسی تاثیر انگیزش الهام بخش بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران
۴. بررسی تاثیر ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

فرضیات پژوهش

فرض اصلی (H_a) : رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران تاثیر دارد.

فرض فرعی۱ (H_{b1}) : نفوذ آرمانی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران تاثیر دارد.

فرض فرعی۲ (H_{b2}): ترغیب ذهنی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران تاثیر دارد.

فرض فرعی۳ (H_{b3}): انگیزش الهام بخش بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران تاثیر دارد.

فرض فرعی۴ (H_{b4}): ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران تاثیر دارد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف از نوع کاربردی است. مؤلفه‌های مداخله گر در نوآور بودن سازمان و رهبری تحول‌آفرین با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مدل‌ها، تئوری‌ها، نظریات، چارچوب‌ها و پژوهش‌ای مشابه شناسایی و استخراج شد. سپس از پرسشنامه رهبری تحول آفرین موغلی (۱۳۸۳) و نوآوری سازمانی زارعی (۲۰۰۷) برای گرد آوری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

داده‌ها استفاده شد. شیوه پاسخ به سؤالات در قالب طیف پنج گزینه ای لیکرت تدوین شد. به منظور بررسی روایی محتوایی مقیاس، از نظرات کارشناسانه گروهی از خبرگان استفاده شد. پس از انجام جرح و تعدیل های پیشنهادی، مقیاس نهایی تنظیم شد. جامعه‌ی پژوهش حاضر را مدیران میانی و ارشد شرکت ملی گاز ایران تشکیل می دهند. نمونه ی آماری متناسب برای پژوهش بر اساس فرمول حجم نمونه در جامعه محدود در سطح خطای ۵٪ تعداد ۲۲۷ نفر برآورد شد.

در این پژوهش از مدل معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. در مدل ساختاری بدنبال آن هستیم که مشخص کنیم روابط موجود بین صفت‌های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه مورد تأیید قرار می گیرد یا خیر؟ روابط بین متغیر ها در مدل معادلات ساختاری به دو حوزه کلی تقسیم می شود: ۱) روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار و ۲) روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان. دسته اول تحت عنوان مدل اندازه گیری و دسته دوم تحت عنوان مدل ساختاری نامیده می شوند. در مدل مفهومی تحقیق حاضر چهار متغیر مکنون (بیضی) برای سنجش رهبری تحول آفرین وجود دارد که عبارتند از: ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی. همچنین یک متغیر مکنون برای سنجش نوآوری سازمانی وجود دارد. برای تجزیه و تحلیل نتایج از نرم افزار پی ال اس[1] (vpls1.04b1) استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

در این بخش با توجه به داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه و تجزیه و تحلیل آن توسط نرم افزار پی ال اس به بررسی روابط بین شاخص های اندازه گیری و شاخص های ساختاری مدل، همبستگی بین متغیرها و همچنین بررسی روایی همگرا و واگرا، پایایی پرسشنامه و مدل و در نهایت به بررسی شاخص برازندگی[2] می پردازیم. در ابتدا شاخص های اندازه گیری را بررسی می کنیم.

[1] Partial Least Square
[2] Goodness Of Fit

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

جهت تعیین پایایی سنجه‌ها با توجه به تحلیل عاملی اکتشافی و از بار عاملی آنها استفاده می‌شود. این معیار نشان‌دهنده همبستگی این سنجه‌ها در متغیر مربوطه می باشد. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر هریک از سنجه ها بر اساس نظر هالند (۱۹۹۹) برابر با ۰,۴ می باشد. و سنجه هایی که کمتر از این مقدار باشند باید از مدل کنار گذاشته شوند (Hulland, 1999). جدول بارعاملی سنجه ها در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

گویه‌ها (سوالات)	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام بخش	ملاحظات فردی	نوآوری سازمانی
sti1	۰,۵۳۷۱	۰,۵۳۲۱	۰,۲۸۷۲	۰,۳۶۶۹	۰,۰۲۲۶
sti2	۰,۵۸۱۴	۰,۵۰۴	۰,۲۸۳۸	۰,۴۱۶۶	۰,۰۳۳۴
sti3	۰,۸۱۳۹	۰,۳۰۷۵	۰,۳۲۵۱	۰,۰۷۲۳	۰,۲۰۲۹
sti4	۰,۷۹۳۸	۰,۴۰۴۲	۰,۴۱۷۷	۰,۳۴۷۱	۰,۱۹۱
inf1	۰,۱۹۰۹	۰,۴۰۲۴	۰,۱۷۹۵	۰,۱۷۵۷	۰,۱۱۵۶
inf2	۰,۲۳۰۳	۰,۷۶۸۹	۰,۴۲۴۸	۰,۵۷۰۳	۰,۳۵۸۴
inf3	۰,۲۴۲	۰,۷۱۷۹	۰,۳۵۱۶	۰,۵۹۴۳	۰,۰۶۲۸
inf4	۰,۰۳۳۲	۰,۵۵۳۳	۰,۰۹۰۶-	۰,۱۰۷۷	۰,۰۷۲۳-
inf5	۰,۲۶۲۵	۰,۴۸۴۲	۰,۴۱۴۷	۰,۴۳۰۹	۰,۰۶۶۹
inf6	۰,۱۶۱۳	۰,۴۷۴۳	۰,۱۰۳۱	۰,۱۵۳۵	۰,۰۸۰۳
inf7	۰,۳۹۳	۰,۵۸۴۱	۰,۱۹۶۷	۰,۵۱۹۴	۰,۱۰۹۵
inf8	۰,۵۲۴۷	۰,۷۹۵۵	۰,۵۲۱۱	۰,۵۳۷۸	۰,۲۹۵۸
mot1	۰,۴۸۸۵	۰,۶۵۹۲	۰,۹۸	۰,۶۰۷۷	۰,۳۹۶۲
mot2	۰,۲۶۳۵	۰,۵۰۴۵	۰,۷۹۴۶	۰,۴۴۵۳	۰,۰۳۰۲
mot3	۰,۱۶۳۳	۰,۳۹۳۸	۰,۰۱۸۲-	۰,۳۵۹۶	۰,۱۳۶۹-
mot4	۰,۳۳۹۸	۰,۵۷۶۹	۰,۶۸۱۸	۰,۵۲۲۱	۰,۰۷۸۸
cns1	۰,۲۶۹۲	۰,۴۵۶۹	۰,۳۹۴۴	۰,۶۹۵۲	۰,۲۱۸۴
cns2	۰,۱۶۸۶	۰,۴۶۳۹	۰,۲۴۵۹	۰,۵۸۴۱	۰,۱۴۹۸
cns3	۰,۲۱۱۱	۰,۶۰۴۸	۰,۵۰۶۱	۰,۸۶۸۲	۰,۵۱۶۹
cns4	۰,۲۲۶	۰,۶۱۰۲	۰,۳۹۳۷	۰,۷۱۸۳	۰,۱۴۹۳
prt1	۰,۱۸۹۷	۰,۲۴۲۴	۰,۲۷۴۷	۰,۳۴۱۲	۰,۶۳۷۲
prt2	۰,۲۲۱۵	۰,۲۵۴۸	۰,۳۸۶۶	۰,۳۸۹۲	۰,۸۳۱۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

prt3	۰,۱۰۹۳	۰,۲۸۹۷	۰,۳۳۴۷	۰,۳۵۷۸	۰,۸۲۴۴
prt4	۰,۲۶۷۶	۰,۲۱۸۹	۰,۳۲۰۱	۰,۲۷۸۹	۰,۷۲۰۶
prt5	۰,۲۲۴	۰,۵۰۲۹	۰,۴۷۶۹	۰,۵۱۶۶	۰,۷۹۵۲
prt6	۰,۱۴۲۸	۰,۱۴۸۴	۰,۰۶۷۸	۰,۱۷۹۲	۰,۸۷۱۲
prt7	۰,۰۵۳۴	۰,۰۸۶۸	۰,۲۸۱۹	۰,۰۵۲۸	۰,۵۹۱۹
adn1	۰,۱۰۹۸	۰,۰۷۵۶	۰,۱۴۱۶	۰,۱۲۸۹	۰,۶۲۹۴
adn2	۰,۰۸۳۴	۰,۱۶۰۵	۰,۱۸۸۸	۰,۲۲۲	۰,۷۷۲۷
adn3	۰,۰۲۶۹-	۰,۰۴۵۱	۰,۰۶۶	۰,۰۴۵۳	۰,۵۸۴۸
adn4	۰,۱۴۴	۰,۲۷۴۸	۰,۱۴۹۲	۰,۲۷۴۴	۰,۷۵۰۶
adn5	۰,۳۱۶۹	۰,۰۵۰۲	۰,۴۰۲۸	۰,۱۰۰۵	۰,۵۴۲۱
prc1	۰,۰۴۸۹-	۰,۱۸۸	۰,۰۰۱۸-	۰,۱۲۵۴-	۰,۰۶۴۵-
prc2	۰,۰۸۳	۰,۲۷۹۷	۰,۲۶۵۱	۰,۳۰۶۸	۰,۸۰۲۶
prc3	۰,۲۳۵۳	۰,۴۴۴۵	۰,۴۰۹۱	۰,۴۷۷۱	۰,۸۹۳۵
prc4	۰,۰۱۷۶-	۰,۰۳۵۹	۰,۱۹۲۸-	۰,۱۴۹	۰,۰۰۶۱-
prc5	۰,۰۱۷۱	۰,۲۷۶۷	۰,۰۹۲۹	۰,۳۷۴۱	۰,۶۶۵۴

جدول شماره (۲): بارعاملی سنجه‌ها

نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که تنها ۳ شاخص بار عاملی کمتر از ۰,۴ دارند و باید از مدل کنار گذاشته شوند. بار عاملی شاخص‌های متغیر، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام-بخش و ملاحظه فردی یطور کامل مورد قبول قرار می گیرند. در متغیر ترغیب ذهنی شاخص "mot3" بار عاملی کمتر از ۰,۴ دارد و از مدل کنار گذاشته می شود. و نهایتا شاخص های "prc4" ، "prc1" از متغیر نوآوری فرآیندی بدلیل نداشتن بار عاملی مورد قبول از مدل کنار گداشته می شوند. پس از کنار گذاشتن شاخص های مورد نظر دوباره مدل را اجرا می کنیم. در بخش بعدی، به بررسی روایی واگرا و همگرا برای هر یک از متغیرها پرداخته شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

روایی واگرا

محقق برای اثبات این نکته که سازه‌ای بخصوص واریانس مشترک بالاتری با سنجه های خود نسبت به سایر سازه‌های مدل دارد باید روایی واگرا برای سازه‌های تحقیق را اثبات کند. به عبارت دیگر چنان که اکین و همکاران (۲۰۰۹) بیان می کنند، سنجه‌های انتخاب شده برای توضیح این متغیر تنها آن را توضیح می‌دهند. بدین منظور جذر میانگین واریانس‌های استخراج شده برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌گردد (اکین و همکاران[1]، ۲۰۰۹).

-	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام بخش	ملاحظات فردی
ترغیب ذهنی	۰,۵۸۷			
نفوذ آرمانی	۰,۴۸۲	۰,۶۵۸		
انگیزش الهام بخش	۰,۴۶۵	۰,۶۰۳	۰,۷۳۲	
ملاحظات فردی	۰,۲۸۵	۰,۵۱۹	۰,۵۵۷	۰,۶۸۴
نوآوری سازمانی	۰,۲۳۷	۰,۳۷	۰,۴۳	۰,۴۴۵

جدول شماره (۳): روایی واگرا بین سازه‌ها

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول شماره (۳)، مشاهده می شود که اعداد بدست آمده برای جذر میانگین واریانس‌های استخراج شده در مقایسه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقدار بزرگتری دارند که نشان می‌دهد سنجه‌های همه‌ی متغیرها سازه خود را بهتر از سنجه‌های سایر متغیرها تبیین می کنند.

[1]. Akin et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

روایی همگرا

متغیر	میانگین واریانس محاسبه شده (AVE)
ترغیب ذهنی	۰,۷۵۹۲۵۶
نفوذ آرمانی	۰,۷۵۸۴۰۶
انگیزش الهام بخش	۰,۸۶۳۶۷
ملاحظات فردی	۰,۶۳۴۹۹۸
نوآوری سازمانی	۰,۶۸۹۷۳۶

جدول شماره (۴): روایی همگرا بین سازه‌ها

بنا بر نظر چین (۱۹۹۸) شاخص واریانس استخراج شده (AVE) شاخصی مناسب برای سنجش روایی همگرای سازه های تحقیق است. حداقل میزان قابل قبول برای این ضریب از نظر وی برابر با ۰,۵ می باشد. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول شماره (۴)، همه متغیرها از روایی همگرا برخوردارند. پس از بررسی اعتبار یا روایی شاخص‌ها، محقق باید به بررسی اعتماد یا پایایی شاخص‌های مورد استفاده بپردازد. در این قسمت از پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی شاخص‌ها استفاده می شود.

پایایی مدل

برای سنجش پایایی مدل به بررسی پایایی ترکیبی[1]، و آلفا کرونباخ پرداختیم. نتایج در جدول شماره (۵)، آورده شده است.

[1]. Composite Reliability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

متغیرها	آلفا کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
ترغیب ذهنی	۰,۷۲۱۳۷۲	۰,۷۶۳۰۵۹
نفوذ آرمانی	۰,۷۳۲۱۵	۰,۷۵۷۱۷۲
انگیزش الهام بخش	۰,۸۲۰۸۱۶	۰,۷۱۷۳۹۵
ملاحظات فردی	۰,۷۴۳۸۴۴	۰,۸۱۱۶۰۶
نوآوری سازمانی	۰,۸۹۴۷۵۹	۰,۹۱۶۱۴۵

جدول شماره (۵): نتایج پایایی مدل

همانطور که در جدول (۵) مشخص است همه متغیرها از پایایی بالایی در مدل برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰,۷ است. از آنجایی‌که بالاتر بودن آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰,۷ نشان‌دهنده‌ی برازش مناسب مدل است (Chin et al., 1996)، نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار نیز برازش مناسب را تأیید می‌کند.

معناداری متغیرها

در رابطه با معنی داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۵ به دنبال آزمون فرضیات هستیم، اعدادی معنادار خواهند بود که عدد معناداری آنها بین ۱,۹۶ و ۱,۹۶ – نباشند. به این معنی که اگر عدد معناداری بین ۱,۹۶ و ۱,۹۶ – قرار بگیرد، بیانگر بی معنا رابطه است خواهد بود. برای این کار از نتایجی که از نرم افزار استخراج شده است استفاده و در جدول شماره (۶) نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

جدول شماره (۶): معناداری متغیرها

متغیر	شاخص	تخمین کل نمونه	میانگین زیرنمونه‌ها	انحراف استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
ترغیب ذهنی (sti)	مدنظر قرار دادن تمامی جوانب مختلف در هنگام حل مشکلات	۰,۵۳۲۱	۰,۶۸۵۶	۰,۲۶۱۵	۲,۰۳۴۶	تایید
	بررسی مشکلات از زوایای مختلف	۰,۵۰۴	۰,۶۷۷۹	۰,۲۵۸۳	۲,۹۵۱۲	تایید
	بررسی تمامی پیشنهادات	۰,۸۱۳۹	۰,۵۵۹۲	۰,۲۷۱	۳,۰۰۳۲	تایید
	پیشنهاد راه های جدید	۰,۷۹۳۸	۰,۶۱۴۱	۰,۲۳۱۱	۳,۴۳۵۴	تایید
نفوذ آرمانی (inf)	اعتقاد به باورها و ارزش های اساسی	۰,۶۰۲۴	۰,۳۹۰۲	۰,۱۹۹	۴,۵۱۹۴	تایید
	احساس افتخار به خاطر ارتباط با دیگران	۰,۷۶۸۹	۰,۶۱۸۳	۰,۱۹۹	۳,۸۶۴۴	تایید
	داشتن حس قوی درباره هدف	۰,۷۱۷۹	۰,۵۸۸۸	۰,۲۰۷۳	۳,۴۶۳۵	تایید
	چشم پوشی از علایق خود به خاطر حفظ گروه	۰,۷۹۳۲	۰,۳۶۷۲	۰,۲۲	۳,۴۲۳۶	تایید
	احترام قائل بودن برای کارکنان	۰,۴۸۴۲	۰,۴۵۱۱	۰,۲۲۱۵	۲,۱۸۶۲	تایید
	توجه به اخلاقیات در روابط با کارکنان	۰,۵۷۴۳	۰,۴۴۸۹	۰,۲۲۳۱	۵,۶۷۷۷	تایید
	داشتن حس همکاری گروهی	۰,۵۸۴	۰,۵۵۰۹	۰,۲۱۷۱	۲,۶۹۰۲	تایید
	داشتن اعتماد به نفس	۰,۷۹۵۵	۰,۶۵۴۴	۰,۲۲۰۵	۳,۶۰۷۲	تایید
انگیزش الهام-بخش (mot)	حس خوشبینانه نسبت به آینده	۰,۹۸	۰,۷۰۴۳	۰,۳۰۸	۳,۱۸۱۳	تایید
	داشتن شوق برای انجام کارها	۰,۶۴۴۶	۰,۶۲۸۷	۰,۲۶۱	۳,۷۰۳۲	تایید
	اهمیت دادن به آینده نگری	۰,۵۸۱۸	۰,۴۴۸۸	۰,۲۵۴۴	۱,۹۹۳۶	تایید
ملاحظات فردی (cns)	اهمیت به راه نمایی و آموزش	۰,۶۹۴۹	۰,۶۴۲۹	۰,۲۳۲۱	۲,۹۹۴	تایید
	اهمیت به اشخاص جدای کار	۰,۵۸۴۱	۰,۵۱۲	۰,۲۱۴۴	۲,۷۲۴۵	تایید
	اهمیت دادن به نیازهای	۰,۸۶۸۲	۰,۸۱۹۶	۰,۱۵۳۳	۵,۶۶۳۱	تایید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

	متفاوت افراد					
	کمک به کارکنان در توسعه توانایی ها	۰,۷۱۸۳	۰,۶۴۱	۰,۲۳۰۹	۳,۱۱۰۶	تایید
نوآوری تولیدی (prt)	اهمیت به عرضه تولیدات / خدمات جدید	۰,۶۳۵۷	۰,۵۹۳۵	۰,۱۵۱۶	۴,۱۹۴	تایید
	پیشتازی در عرضه تولیدات / خدمات جدید	۰,۸۳۰۸	۰,۷۸۰۹	۰,۱۳۶۱	۶,۱۰۳۷	تایید
	آموزش افراد به ایجاد نوآوری	۰,۸۲۵	۰,۸۱۰۲	۰,۱۰۶۸	۷,۷۲۳۷	تایید
	تخصیص منابع مالی به پروژه های خلاقانه و جدید	۰,۷۱۷۷	۰,۷۱۵۳	۰,۱۲۵۸	۵,۷۰۲۸	تایید
	پیش روی در نوآوری	۰,۷۹۳۸	۰,۷۸۷۲	۰,۱۱۹۴	۶,۶۴۹۴	تایید
	محافظه کاری درباره به کارگیری نوآوری	۰,۶۶۵۸	۰,۳۰۰۶	۰,۱۸۷۲	۳,۳۵۱۵	تایید
	تلاش در اجرای نوآوری	۰,۶۱۹۷	۰,۵۵۶۶	۰,۲۲۰۶	۲,۸۰۸۶	تایید
نوآوری اداری (adn)	به کارگیری تغییرات در فرآیندها	۰,۶۴۲	۰,۵۸۰۴	۰,۲۳۶۸	۲,۷۱۰۶	تایید
	به کارگیری تکنولوژی های جدید	۰,۷۷۱۸	۰,۷۵۷۲	۰,۱۱۵۹	۶,۶۶۱۵	تایید
	اجرای روش های جدید حل مساله	۰,۵۸۳	۰,۵۷۳۸	۰,۱۶۸۴	۳,۴۶۲۷	تایید
	پیشتازی در روش های نوین تولید	۰,۷۳۱۵	۰,۷۱۳۴	۰,۱۱۰۴	۶,۶۲۸۳	تایید
	پاسخ سریع به نوآوری های رقبا	۰,۵۵۲	۰,۵۰۳۷	۰,۱۷۴۸	۳,۱۵۸۶	تایید
نوآوری فرآیندی (prc)	مخالفت با اجرای روش های قدیمی	۰,۸۰۵۱	۰,۷۸۷۲	۰,۰۷۵۷	۱۰,۶۳۱۷	تایید
	مخالفت با سیستم های سنتی مدیریتی	۰,۸۹۷۲	۰,۸۶۹۹	۰,۰۷۸۱	۱۱,۴۸۲۹	تایید
	نوآوری در سیستم های مدیریتی	۰,۷۹۶۵	۰,۷۷۲	۰,۱۰۷۷	۷,۳۹۷۹	تایید

با توجه به اینکه همه‌ی اعداد شاخص ها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر هستند و بارهای عاملی شاخص ها بالاتر از ۰,۴ است معناداری روابط بین شاخص ها و هر عامل تایید می شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

پس می توانیم نتیجه بگیریم که شاخص های در نظر گرفته شده برای متغیرها توانایی تبین متغیر مورد نظر را دارند. پس از بررسی معناداری شاخص‌ها به بررسی روابط بین متغیرهای مکنون یا بخش ساختاری مدل می پردازیم که در جدول شماره (۷) بیان شده است.

جدول شماره (۷): روابط بین متغیرهای مکنون

	تخمین کل نمونه	میانگین زیر نمونه‌ها	انحراف استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
ترغیب ذهنی، نوآوری سازمانی	۰,۷۴۴	۰,۶۷۲۳	۰,۱۳۵۴	۴,۳۲۴۹	تایید
نفوذ آرمانی، نوآوری سازمانی	۰,۶۱۴	۰,۵۴۷	۰,۱۰۲۱	۳,۱۳۳۶	تایید
انگیزش الهام بخش، نوآوری سازمانی	۰,۶۵۳	۰,۴۴۵۵	۰,۱۵۱۶	۲,۶۶۸۷	تایید
ملاحظات فردی، نوآوری سازمانی	۰,۸۱۱	۰,۶۵۹۳	۰,۰۱۲۷	۵,۵۳۴۴	تایید

نتایج بخش ساختاری نشان می دهند که روابط بین هر یک از اجزای رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی مورد تایید قرار می گیرد چرا که عدد معناداری آنها بیش تر از عدد بحرانی ۱,۹۶ است. همچنین بارهای عاملی هر یک از متغیرهای رهبری تحول آفرین نیز نشان دهنده رابطه مثبت و قوی با نوآوری سازمانی است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

برازش مدل

در نهایت پس از بررسی اعتبار و قابلیت اعتماد شاخص ها و متغیر ها، برازش کلی مدل در این بخش بررسی شده است. بر اساس نظر تننهاوس و همکاران[1] (۲۰۰۵) می توان برای محاسبه شاخص تناسب مدل در پی ال اس از فرمول زیر استفاده کرد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}}$$

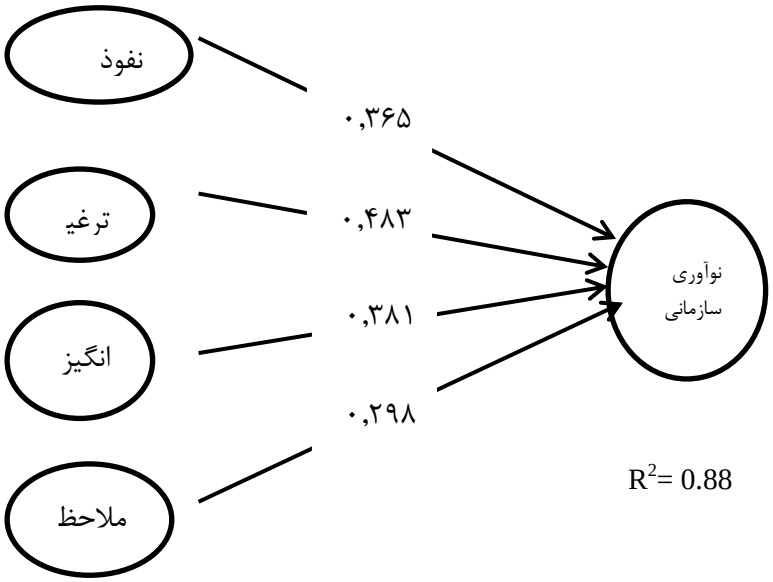
جدول شماره (۸): نتایج برازش مدل

متغیر	شاخص تجمعی	توان دوم ها
ترغیب ذهنی	۰,۷۵۹۲۵۶	۰,۰۰
نفوذ آرمانی	۰,۷۵۸۴۰۶	۰,۰۰
انگیزش الهام بخش	۰,۸۶۳۶۷	۰,۰۰
ملاحظات فردی	۰,۶۳۴۹۹۸	۰,۰۰
نوآوری سازمانی	۰,۶۸۹۷۳۶	۰,۸۸
میانگین	۰,۷۴۱۲۱۳	۰,۱۷

با توجه به اینکه حداقل میزان قابل قبول برای سنجش این شاخص ۰,۳۶ می باشد (اکین و همکاران[2]، ۲۰۰۹) و امتیاز بدست آمده برای این شاخص ۰,۳۶۱ است می‌توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است. حال پس از پایان تجزیه و تحلیل‌های نتایج بدست آمده به ارائه مدل نهایی تحقیق بررسی فرضیه‌های تحقیق (شکل شماره ۲) پرداخته می‌شود.

1. Tenenhaus et al.
2. Akin et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]



شکل شماره (۲): مدل نهایی

تحلیل فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی: بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران نشان می-دهد که ضریب معناداری همه‌ی ابعاد رهبری تحول‌آفرین معنی‌دار و مثبت است. همچنین با توجه به اینکه ضریب RSq مدل برابر است با ۰,۸۸ می‌توان نتیجه گرفت که تاثیر رهبری تحول‌آفرین با ۴ بعد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی معنی‌دار می‌باشد.

فرضیه ۱: بررسی تاثیر نفوذ آرمانی مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

بررسی تاثیر نفوذ آرمانی مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران نشان می دهد که ضریب معنی داری برای این رابطه برابر با ۴,۳۲۴۹ می باشد. با توجه به اینکه چین (۱۹۹۹) بیان می کند که جهت معنی دار بودن این رابطه قدرمطلق این ضریب باید بالاتر از ۱,۹۶ باشد می توان نتیجه گرفت که این رابطه معنی دار می باشد. از سویی دیگر ضریب مسیر محاسبه شده برابر با ۰,۳۶۵ و مثبت است، پس می توان تنیجه گیری کرد که نفوذ آرمانی مدیران اجرایی، نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران را بطور مثبت تحت تاثیر قرار می دهد.

فرضیه ۲: بررسی تاثیر ترغیب ذهنی مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

بررسی تاثیر ترغیب ذهنی مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران نشان می دهد که ضریب معنی داری برای این رابطه برابر با ۳,۱۳۳۶ می باشد. با توجه به اینکه این ضریب بالاتر از ۱,۹۶ است می توان نتیجه گرفت که این رابطه معنی دار معنی دار می باشد. از سویی دیگر ضریب مسیر محاسبه شده برابر با ۰,۴۸۳ و مثبت است، پس می توان نتیجه گیری کرد که ترغیب ذهنی مدیران اجرایی، نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران را بطور مثبت و معنادار تحت تاثیر قرار می دهد.

فرضیه ۳: بررسی تاثیر انگیزش الهام بخش مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

بررسی تاثیر انگیزش الهام بخش مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران نشان می دهد که ضریب معنی داری برای این رابطه برابر با ۲,۶۶۸۷ می باشد. با توجه به اینکه این ضریب بالاتر از ۱,۹۶ است می توان نتیجه گرفت که این رابطه معنی دار معنی دار می باشد. از سویی دیگر ضریب مسیر محاسبه شده برابر با ۰,۳۸۱ و مثبت است، پس می توان نتیجه گیری کرد که انگیزش الهام بخش مدیران اجرایی، نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران را بطور مثبت و معنادار تحت تاثیر قرار می دهد.

فرضیه ۴: بررسی تاثیر ملاحظات فردی مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

بررسی تاثیر ملاحظات فردی مدیران اجرایی بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران نشان می دهد که ضریب معنی داری برای این رابطه برابر با ۵,۵۳۴۴ می باشد. با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

توجه به اینکه این ضریب بالاتر از ۱,۹۶ است می توان نتیجه گرفت که این رابطه معنی دار معنی دار می باشد. از سویی دیگر ضریب مسیر محاسبه شده برابر با ۰,۲۹۸ و مثبت است، پس می توان نتیجه گیری کرد که ملاحظات فردی مدیران اجرایی، نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران را بطور مثبت و معنادار تحت تاثیر قرار می دهد.

بحث و نتیجه گیری

همانطور که در مبانی نظری پژوهش اشاره شد، سازمانها در محیط کسب و کار امروزی که با سرعت زیادی در حال تغییر و تحول است، نیاز دارند تا پاسخ مناسبی به این فعل و انفعالات محیطی بدهند. در این راستا سازمان هایی موفق خواهند بود که پاسخی فعال در برابر تغییر و تحولات محیط از خود بروز دهند. در فرضیه اصلی پژوهش اثبات شد که رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تاثیرگذار است. محققین زیادی نیز پژوهش‌هایی انجام داده اند که فرضیه اصلی تحقیق حاضر را تایید کرده‌اند (مثل: النکو و منو، ۲۰۰۵؛ ایال و کارک، ۲۰۰۴؛ جانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ شین و ژو، ۲۰۰۳؛ نینکه و همکاران، ۲۰۱۰؛ اندری پلاس و لاو، ۲۰۰۰؛ پری اسمیت، ۲۰۰۶؛ پورانام و همکاران، ۲۰۰۶)

فرضیه فرعی اول تحقیق حاضر تاثیر نفوذ آرمانی بر نوآوری سازمانی را بیان می کند. در این تحقیق پس از بررسی های انجام شده بر روی مدیران شرکت ملی گاز ایران دریافتیم که مدیران این سازمان از طریق احترام و اعتماد باعث برانگیختن حسن تحسین و ستایش کارکنان می‌شوند و نفوذ خود را در بین کارکنان می گسترانند و جو موافق با خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد می‌کنند و از این مجرا باعث گسترش نوآوری در سازمان می‌گردند.همچنین اگبور (۲۰۰۸) نیز معتقد است که رهبر تحول آفرین با نفوذ بالای خود در میان کارکنان، قادر خواهد بود که جو موافق با خلاقیت و نوآوری در سازمان را شکل داده و در ایجاد چنین محیطی موثر واقع شود. از طرفی جونگ و همکاران (۲۰۰۳) و ساروس و همکاران (۲۰۰۸) نیز نفوذ بالای رهبر تحول آفرین را در شکل گیری استراتژی هایی در برقراری جو نوآوری در سازمان دخیل دانسته اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

در فرضیه فرعی دوم تحقیق حاضرتایید شد که ترغیب ذهنی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد. ما در یافتیم که مدیران شرکت ملی گاز ایران از طریق به چالش کشیدن افکار و تصورات کارکنان و با توانمند سازی آنان از لحاظ روانشناختی، به ترغیب خلاقیت در سطح فرد و سازمان می‌پردازند. چائو و همکاران (۲۰۱۱) نیز معتقدند که رهبر تحول آفرین کارکنان را به حفظ انصاف و عدالت در تمامی سطوح سازمان ترغیب می کند و همین امر نقش مهمی در بروز رفتار نوآورانه در کارکنان سازمان ایفا می کند. از این رو تحقیق آنها پژوهش حاضر را تایید می کند.

فرضیه فرعی سوم پژوهش حاضر انگیزش الهام‌بخش را بر نوآوری سازمانی موثر می داند. در واقع بررسی های ما نشان داد که که مدیران شرکت ملی گاز ایران از طریق انگیزش بخشی و استفاده از نمادها و سمبل‌ها و در گیر کردن کارکنان درچشم اندازها و تصمیمات استراتژیک باعث فزونی نوآوری در سازمان می شود. جیل و همکاران (۲۰۱۰) نیز رهبری تحول‌آفرین را انگیزه مناسبی برای توانمندسازی و متعاقباً رضایت شغلی کارکنان سازمان دانسته و خاطر نشان می کنند که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر انگیزه بیشتری برای پیگیری شیوه‌های جدید انجام فعالیت‌ها دارند.

در نهایت با اثبات فرضیه فرعی چهارم تحقیق حاضر، این یافته حاصل گشت که ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد. به طوری که ما دریافتیم که مدیران از طریق توجه و حمایت باعث اثربخشی مثبت بر کارکنان می گردند و فرصت رشد را برای آن‌ها فراهم می‌آورد و از این درگاه باعث تعالی کارکنان در دست یابی به نوآوری سازمانی می‌شوند. موریانو و مورلو (۲۰۱۱) رهبری تحول‌آفرین را در شکل گیری و حفظ هویت سازمانی موثر دانسته و اضافه می‌کنند که در سازمانی که افراد در حفظ هویت قوی سازمان کوشا هستند، اجرای فعالیت‌های نوآورانه با موفقیت بیشتری روبرو است.

پیشنهادات

طبق تحقیقات انجام شده یکی از سه نوع سبک رهبری مطرح شده در دو دهه ی اخیر سبک رهبری تحول آفرین است و با توجه به نقش نوآوری در سازمان ما بر این شدیم که تاثیر ابعاد رهبری تحول آفرین را بر نوآوری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

بررسی کنیم. یافته‌های پژوهش حاکی از ارتباط معنی دار بین این دو متغیر بوده و نتایج آماری دلالت بر تایید تمام فرضیات دارد. در این راستا شرکت ملی گاز ایران می-تواند با به کارگیری پیشنهادات ذیل ابعاد رهبری تحول آفرین یعنی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی) را به گونه‌ای در میان مدیران میانی و ارشد اجرایی تقویت کند که منجر به نوآوری بیشتر در شرکت ملی گاز ایران شود.

۱. پیشنهاد می‌شود محققین بعدی با اخذ مجوز برای برگزاری دوره‌ها، برنامه‌ها وکارگاه‌های آموزشی رهبری تحول در شرکت ملی گاز ایران اقدام نمایند تا اطلاعات مورد نیازشان را هنگام برگزاری کارگاه آموزشی جمع آوری کرده و دقت پژوهششان را فزونی بخشند. برگزاری این دوره‌ها، برنامه‌ها وکارگاه‌های آموزشی رهبری تحول باید بینشی ژرف در مدیران و کارکنان شرکت ملی گاز ایران نسبت به ابعاد رهبری تحول ایجاد کرده به گونه‌ای که براساس نیازهای سازمان بوده و با گرایش به توسعه نوآوری در سازمان طراحی شود.

۲. پیشنهاد می‌شود مبانی استقرار و برقراری رهبری ابعاد تحول آفرین و استفاده از راهکارهای مناسب در بر طرف نمودن این موانع توسط مدیران در اولویت قرار گیرد تا در شناخت و بکارگیری ابعاد رهبری تحول در سازمان تسریع شود.

۳. پیشنهاد می‌شود محققین بعدی دیگر ابعاد تاثیرگذار بر رهبری تحول آفرین که باعث گسترش نوآوری در سازمان می شود را بررسی کنند تا به بینشی جامع و کاملتر نسبت به سایر ابعاد رهبری تحول که توسط سایر محققین شناخته شده دست یابیم.

۴. پیشنهاد می‌شود محققین بعدی با توجه به این که بعد ملاحطات فردی در بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین کمترین تاثیر را بر نوآوری سازمانی دارد به پژوهش درباره‌ی توسعه‌ی رویه‌ها و راهکارهای گسترش تاثیرگذاری ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی بپردازند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

۵. از آنجایی که بسیاری از جنبه‌های رفتار رهبری می‌تواند یاد گرفته شده و یا تغییر و تعدیل یابد، پیشنهاد می‌شود که شرکت ملی گاز ایران با کمک به مدیران خود جهت ایجاد ونشان دادن رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بستری فراهم کنند تا خلاقیت و نوآوری را چه در سطح فردی چه در سطح سازمانی افزایش داده، که این خود سبب ارتقا و بهبود کیفیت فردی و سازمانی خواهد شد.

۶. پیشنهاد می‌شود برای جامعیت تامین این تحقیق در شرکت ملی گاز ایران این مطالعه در سایر بخش‌های شرکت ملی گاز ایران انجام گیرد.

محدودیت‌های پژوهش

نظر به موضوع پژوهش و جامعه‌ی مورد مطالعه، از اصلی‌ترین محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان مشغله‌ی کاری بیش از حد افراد در آن سازمان و تایید و توزیع پرسشنامه توسط حراست مجموعه ذکر کرد. البته این محدودیت‌ها با همکاری مسئولین محترم شرکت ملی گاز ایران و راهنمایی‌های اساتید صاحب‌نظر، به مرور زمان مرتفع گردید و این محدودیت‌ها تاثیر ملموسی بر روی انجام مراحل مختلف پژوهش نگذاشته و سیر تکاملی آن فقط بر اساس برنامه پیش‌بینی شده پیش نرفت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

منابع

۱. رضوانی، حمید رضا؛ گرایلی نژاد، رضا. (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای گونه شناسی انواع نوآوری سازمانی، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال هفتم، شماره ۲۸، ص ۲۶-۲۱.

۲. موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن. مجله مطالعات مدیریت، پاییز و زمستان ۱۳۸۳ - شماره ۴۳ و ۴۴.

۳. یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان ها، ترجمه محمد ازگلی، قاسم قنبری، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

4. Agbor, E. (2008). "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", Journal of Strategic Leadership, Vol. 1, No. 1, pp: 39-45.
5. Akin, M., Bloemhof-Ruwaard, J., & Wynstra, F. (2009). "The impact of supply chain related factors on environmental performance of manufacturing firms in turkey", Paper presented at the 18th IPSERA Conference.
6. Amabile, T.M., (1999). "How to kill creativity", Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, Harvard Business School Press, Boston, pp: 1-28.
7. Andiliou, A., Murphy P.K. (2010). "Examining variations among researchers' and teachers' conceptualizations of creativity: A review and synthesis of contemporary research", Education Research Review, Vol. 5, pp: 201-219.
8. 8. Andriopoulos, C., & Lowe, A. (2000). "Enhancing organizational creativity: the process of perpetual challenging", Management Science, Vol. 38, pp: 734−743.
9. Avolio, B.J., W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia, (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, No. 8, pp: 951-968.
10. Ahmed, A.M., Abdalla H.S. (1999). "The role of innovation in crafting the vision of the future", Eng Manag J, Vol, 37, pp: 34-50.
11. Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., Lay, G. (2008). "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys", Tecnovation, Vol. 28, pp: 644–657.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

12. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). "Towards a multidisciplinary definition of innovation", Management Decision Vol. 47, No. 8, pp: 1323-1339.
13. Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations", New York, NY: Free Press.
14. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). "Transformational Leadership", Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
15. Chao, C.Y; Lin Y.S; Cheng, Y.L; Tseng. Y.C. (2011). "Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing industry", African Journal of Business Management, Vol.5, No. 6, pp: 2501-2511.
16. Chin, W.W. (1998). "Issues and option on structural equation modeling", Management information systems quarterly , Vol. 22, No. 1.
17. Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (1996). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. In J. I. DeGross, S. L. Jarvenpaa, & A. Srinivasan (Eds.), Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems (pp. 21–41). Cleveland, OH: Association for Information Systems.
18. Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). "Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context". Journal of Management, Vol. 31, No. 3, pp: 381-402.
19. Elkins, T. and R.T. Keller, (2003)." Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework", The Leadership Quarterly, Vol. 14, No. 4-5, pp: 587-606.
20. Eyal, O., & Kark, R. (2004). "How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship", Leadership & Policy in Schools, Vol. 3, pp: 211-235.
21. Garcı´a-Morales, V.J., Matı´as-Reche, F., Hurtado-Torres, N. (2008). "Influence of transformational leadership on organizational innovation and
22. performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 No. 2, pp: 188-212.
23. García-Morales V.J., Jiménez-Barrionuevo, M., Gutiérrez -Gutiérrez, L. (2011). "Transformational leadership influence on organizational
24. performance through organizational learning and innovation", Journal of Business Research, doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

25. Gill, A., Flaschner A. B., Shah, C., Bhutani, I. (2010). "The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees", Business and Economics Journal, Vol. 2010: BEJ-18.
26. Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", Journal of Business Research, Vol. 62, pp: 461-473.
27. Hersey ,P., Blanchard ,K., Dewey, J. (1996). "Management of organizational behavior, New Jersey : Prentice – Hall.
28. Horwitz, I.B., Horwitz, S.K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F C., And Awad , S.S. (2008). "Transformational , transactional , and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums", Journal of Surgical Research, Vol. 148, No.1, pp:49-59.
29. Hsiao, H.C., Chang, J.C. (2011). "The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation", Asia Pacific Educ. Rev, Vol. 12, pp: 621–631.
30. Hulland, j. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies", Strategic management journal, Vol. 20, No. 2, pp: 195-204.
31. Jaskyte, K. (2004). "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations", Nonprofit Management & Leadership, vol. 15, No. 2, pp: 153-168.
32. Jung, D.I., Chow, C., Wu, A. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", The Leadership Quarterly, Vol. 14, pp: 525–544.
33. Jung, D. I., Wu, A., Chow, C. (2008). "Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation", The Leadership Quarterly, Vol. 19, pp:582–594.
34. Jimenez, J.D., Valle, R.S., Hernandez, M.E. (2008). "Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning", European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 3, pp: 389-412.
35. Khan, R., Ur Rehman, A., Afsheen., F. (2009). "Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size", African Journal of Business Management Vol.3, No. 11, pp: 678-684.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

36. Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. and Soeters, J.L. (2002). "Leadership effects on organizational climate and financial performance:: Local leadership effect in chain organizations. The Leadership Quarterly, Vol. 13, No. 3, pp: 193-215.
37. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). "Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices", (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
38. Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). "Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface", Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 3, pp:557–576.
39. Magliocca, L.A., Christakis, A.N. (2001). "Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach", System Research and Behavioral Science, Vol. 18, pp: 259- 277.
40. Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., Harms, R. (2008). "The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs", Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 21, No. 2, pp: 139-151.
41. McDonough, E.F. (2000), "Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams", Journal of Product Innovation Management, Vol. 17, pp: 221-235.
42. Michaelis, B., Stegmaier, R., Sonntag, K. (2010). "Shedding light on followers' innovation implementation Behavior", Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 4, pp: 408-429.
43. Moriano, J.A., Molero, F. (2011). "The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship", Intentional Entrepreneurship Management Journal, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.
44. Nienke M.M., Alan J. D., Peter J.C.S. (2010). "Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate", Educational Administration Quarterly, Vol, 46, No. 5, pp: 623– 670.
45. Nielsen, K., Cleal, B. (2011). "Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors", The Leadership Quarterly, Vol. 22, pp:344-352.
46. Ojasalo, J. (2008). "Management of innovation networks: a case study of different Approaches", European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 1, pp: 51-86.
47. Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V.J., Ayoko, O. (2009). "Charismatic leadership, change and innovation in an R&D

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

organization", Journal of Organizational Change Management, Vol. 22, No. 5, pp: 511–523.
48. Perry-Smith, J. (2006). "Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity", Academy of Management Journal, Vol.49, pp: 85−102.
49. Pfeffer, J. (1998). "The human equation: Building profits by putting people first", Boston, MA: Harvard Business School.
50. Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). "Organizing for innovation: managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions", Academy of Management Journal, Vol. 49, pp: 263−280.
51. Richard C.M., Yam, W.L., Esther, P.Y., Tang, A., Lau, K.W. (2011). "Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries", Research Policy, Vol. 40, pp:391–402.
52. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). "Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 15, pp:145 – 158.
53. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). "Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees?", A systematic review of three decades of research", Work & Stress, Vol. 24, pp: 139-147.
54. Shin, S., & Zhou, J. (2003). "Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea", Academy of Management Journal, Vol. 46, pp:703−714.
55. Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, pp:349-361.
56. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatalin, Y. M., & Lauro, C. (2005). "PLS path modeling", Computational statistics & Data analysis, Vol. 48, No. 1, pp: 159-205.
57. Ussahawanitchakit, P. (2008). "Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand", International Journal of Business Research, Vol: 8, No. 4.
58. Weng, R.H., Huang, J.A., Kuo, Y.H., Huang, C.Y., Huang Y.C. (2011). "Determinants of technological innovation and its effect on hospital performance", African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 11, pp:4314-4327.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

59. Yu Lin, C. (2007). "Factors affecting innovation in logistics technologies for logistics service providers in China", Journal of Technology Management in China, Vol. 2, No. 1, pp: 22-37.
60. Zarei, A. (2007). "Study of relationship between thinking styles organizational innovation in Shiraz school managers", Dissertation MSc of management, Shiraz University [In Persian].

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]