

## اثرات رهبری تحول‌گرا و تبدالی بر رفتار نوآوران با نقش تعدیلگر توانمندسازی روانشناختی

مهرداد صادقی ده چشمه<sup>۱\*</sup>، عباس قائدامینی هارونی<sup>۲</sup>، غلام رضا مالکی فارسانی<sup>۳</sup>

پذیرش: فروردین ۱۴۰۰

دریافت: ماه ۱۳۹۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثرات رهبری تحول‌گرا و تبدالی بر رفتار نوآوران با نقش تعدیلگر توانمندسازی روانشناختی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد واحد اصفهان) انجام گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۱۰۰۰ تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۸۷ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند، به منظور جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد رهبری تحولی و تبدالی باس و اولیو (۱۹۹۵)، توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و پرسشنامه رفتار نوآوران جانسن (۱۹۹۷) استفاده شد. روایی سازه پرسشنامه با روش تحلیل عاملی تأییدی، روایی صوری توسط تعدادی از جامعه آماری و روایی محتوایی آن نیز توسط متخصصان حوزه مورد بررسی قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ و با مقدار ۰.۸۰۴ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح توصیفی با استفاده از آماره‌هایی همچون میانگین و انحراف معیار و در استنباطی با استفاده از معادلات ساختاری توسط نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس و وارپ‌پی‌اس صورت پذیرفت. یافته‌های حاصل از فرضیه‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحولی و تبدالی بر رفتار نوآوران تاثیر دارد و اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی در این ارتباط معنادار نشد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول‌گرا، رهبری تبدالی، رفتار نوآوران، توانمندسازی روانشناختی

۱ - استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۲ - دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۳ - دانش آموخته دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، عضو هیات علمی دانشگاه جامع علمی کاربردی (مرکز آموزش

علمی کاربردی هرنه)، اصفهان، ایران

## ۱- مقدمه

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرآیندی بسیار اسرار آمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبری در تاثیر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد. موضوعی که اخیراً توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرآیند رفتار نوآورانه مفید خواهد بود. این که رهبران باید به صورت تبادلی با پیروان رفتار کرده و با پاداش و تنبه آنان را درجهت مطلوب هدایت کنند و یا اینکه نیازهای سطح بالای پیروان را خطاب قرار داده و در آنجا ایجاد انگیزه نمایند، این موضوع موجب شکل‌گیری دو نوع سبک رهبری گذشته که به نام رهبری تبادلی و رهبری تحول‌گرا معروف هستند (Varadi Afsouran, & Ghasemi, 2016).

سبک رهبری رهبری تبادلی و رهبری تحول‌گرا جدا از هم بوده و هریک بر پیروان و سازمان تأثیری خاص خواهند داشت و تا کنون پژوهش‌های مختلفی در ارتباط با این دوسبک رهبری صورت گرفته است. نتایج پژوهش‌های مختلف حاکی از این است که رهبر تحول‌گرا در پیروان خود انگیزه فوق‌العاده‌ای را ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می‌گردند. همچنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی تیمی پیروان خواهند شد و جریان نوآوری را در بین افراد هموار خواهند ساخت. از سوی دیگر رهنودهای این رهبران در مورد بهبود فعالیت‌های نوآورانه و اجرایی روشنگر راه خواهد بود. ولی مسئله مهمی که در این میان باید مورد توجه کافی قرار گیرد، این است که کارکنان زمانی عملکرد فوق‌العاده‌ای در ایجاد نوآوری خواهند داشت که احساس کنند در کار از استقلال برخوردار هستند. رهبری تحول‌گرا شامل چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی و همچنین رهبری تبادلی شامل سه بعد پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء (فعال) و مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل) می‌باشد (Anderson & Sun, 2017).

امروزه عواملی چون تغییرات محیطی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و افزایش رقبا باعث شده است که کشمکش و رقابتی بی‌پایان بین سازمان‌ها بوجود آید. رفتار نوآورانه به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد مزیت رقابتی در محیط پیچیده و متغیر امروزی است. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق‌تر خواهند بود. درصنعت، فعالیت‌های پژوهش و توسعه پایگاه اصلی نوآوری است و تقاضا در این زمینه نیز روز به روز در حال افزایش است. وجود کارکنان متخصص، مسئول و متعهد مهمترین عامل در طراحی و توسعه محصولات است. بنابراین نیروی انسانی باید شایستگی‌های لازم برای نوآوری را داشته باشد. رفتار نوآورانه شامل سه بعد تولید ایده، پشتیبانی و ارتقاء ایده و بکارگیری ایده در عمل می‌شود (Hu, 2016).

توانمند سازی روان شناختی کارکنان به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و، همچنین، فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی ها کارکنان است و در واقع، شامل ادراکات افراد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می شود (Choi & et al., 2015). توانمند سازی با تغییر در باور ها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود، به این معنی که باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تاثیر گذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی داری و ارزشمندی را دنبال می کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می شود. توانمند سازی روان شناختی شامل پنج بعد احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس موثر بودن، احساس خود مختاری و احساس معنی دار بودن شغل می شود (روشنی اصل و رسولی، ۱۳۹۶) (Roshani Asl & Rasooli, 2017)

موضوعی که اخیراً توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرایند تغییر سازمانی مثر ثمر خواهد بود. این که رهبران باید به صورت تبادلی با پیروان رفتار کرده و با پاداش و تنبیه آنان را در جهت مطلوب هدایت کنند و یا آن که نیازهای سطح بالای پیروان را خطاب قرار داده و در آنها ایجاد انگیزه نمایند، این موضوع موجب شکل گیری دو نوع سبک رهبری گشته که به نام رهبری تبادلی و رهبری تحول گرا معروف هستند. محققان می گویند که این دو سبک رهبری جدا از هم بوده و هریک بر سازمان و پیروان تاثیری خاص خواهند داشت و تاکنون پژوهش های مختلفی در ارتباط با این دو سبک رهبری صورت گرفته است (Choi & et al., 2015). اگر بخواهیم رفتار نوآورانه را که امری است مقتضی در دنیای امروز نهادینه کنیم، باید عوامل آن در سازمان فراهم شود و تحت فرایند مناسب دائماً توسعه یابد. رسیدن به چنین سازمانی نیاز به فرایند تحول اساسی دارد لذا مدار نوینی که سازمان مورد نظر باید در آن قرار گیرد، مداری است که سازمان های یاد گیرنده در آن قرار دارند. سازمان های یادگیرنده، عامل نوآوری را درون خود تقویت می کنند و نوآوری نیز تداوم می یابد ولی سازمان های موجود ممکن است سازمان های یادگیرنده نباشند و تا زمانی که تبدیل به سازمان های یادگیرنده نشوند این فرایندها شکل نمی گیرند و نوآوری در فرایندها اتفاق نمی افتد (Hkak & et al., 2016).

امروزه دانشگاه ها در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند چرا که در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی دانشگاه ها کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان می باشد. کیفیت و توانمندی روانشناختی نیروی انسانی، مهمترین

عامل بقاء و حیات سازمان است. کارکنان توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. جهت اثربخش کردن هرچه بیشتر فعالیت‌های آموزشی نیازمند شناخت و توجه ویژه به توانمندسازی نیروی انسانی موجود در دانشگاه‌ها است. نخستین ضرورت مطرح برای این پژوهش این‌که، بررسی‌های انجام شده در پژوهش‌های که به نوعی با متغیرهای مطرح در این پژوهش مربوط هستند، حاکی از آن است که پژوهشی که در آن همزمان رهبری تحولی، رهبری تبادلی، رفتار نوآورانه و توانمندسازی روانشناختی مورد بررسی قرار گرفته باشد، چندان انجام نشده است، به معنای دیگر در حوزه‌های روابط همزمان متغیرهای یاد شده با یکدیگر ابهامات و نکات مجهولی در ایران وجود دارد که لازم است با اجرای پژوهش‌هایی از این دست و این ابهامات و نکات مجهول تا اندازه‌ای بر طرف خواهد شد. بنابراین مهمترین ضرورت انجام این پژوهش همانا تصریح و شفاف‌سازی گسترده و مرزهای دانش در باب روابط مطرح برای متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش بود. علاوه بر این در یک حضور همزمان متغیرهای پیش بین یعنی رهبری تحولی و تبادلی می‌توان مشخص ساخت که کدامیک از این متغیرهای پیش بین برای پیش‌بینی متغیر ملاک رفتار نوآورانه از اهمیت بیشتری برخوردار است. از طرف دیگر این ارتباط توسط متغیر تعدیل‌گر توانمندسازی روانشناختی معنادار خواهد شد یا خیر؟ هدف از انجام این پژوهش اثرات رهبری تحول‌گرا و تبادلی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر توانمندسازی روانشناختی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)) می‌باشد که در وهله اول می‌توان بهره‌وران این پژوهش را مدیران و تصمیم‌گیرندگان و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) دانست اما نتایج این پژوهش جهت سایر دانشگاه‌های دولتی که ادغام در آن‌ها صورت پذیرفته است می‌تواند مفید باشد و این امکان را می‌دهد تا منابع خود را به دست مدیریتی بسپارند که با بهترین شیوه‌های مدیریتی، سازمان را در رسیدن به اهداف یاری رسانند.

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان بیان نمود که وجود رفتار نوآورانه مستلزم، وجود رهبری منسجم و کارا و نیز باور درونی خود افراد می‌باشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) جهت نیازهای آموزشی در کشور فعالیت می‌نماید و پرداختن به فعالیت‌های نوآورانه می‌تواند در هزینه‌های جاری و ثابت این دانشگاه تاثیر گذار بوده و سطح آموزش و پژوهش را ارتقاء دهد. که این امر مستلزم رهبری مناسب و داشتن کارکنانی نوآور می‌باشد. اهمیت این بحث، پژوهش درباره این ادغام را ضروری می‌سازد که در این پژوهش به ابعاد آن پرداخته می‌شود. لذا این سوال برای پژوهشگران پیش آمده که رهبری تحول‌گرا و تبادلی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر توانمندسازی روانشناختی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)) تأثیر دارد یا خیر؟

## ۱- ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۱-۲- رهبری تحولی

از وظایف مهمی که رهبران اعمال می کنند تصمیم گیری می باشد. اکثر فعالیت های مدیران (بخش خصوصی) و رئیسان (بخش دولتی) متضمن اتخاذ تصمیمات است. این تصمیم ها شامل برنامه ریزی کار، حل مشکلات فنی، گزینش زیردستان، تعیین اضافه حقوق، تعیین مأموریت های شغلی و مانند اینها می باشد. رهبری تحولی، به عنوان رهبری که کارکنان تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی را در بر می گیرد تعریف شده است (Spritzer, 2007). این نوع رهبری یعنی سهیم شدن روشهای حل مشکل با زیردستان و مشاوره با آنها قبل از تصمیم گیری در برگیرنده کوششهایی است به منظور ترغیب دیگران به مشارکت در اتخاذ تصمیمات و تسهیل آن از سوی دیگران که در غیر اینصورت مدیر خود به تنهایی باید آنها را اتخاذ کند، شرکت دادن دیگران در اتخاذ تصمیمات که جنبه های مهم زندگی آنان را تحت تأثیر قرار می دهد. رهبری تحولی دو رویکرد قدرت و رفتار نسبت به رهبری را در بر می گیرد. این رویکرد از یک سو جنبه هایی از قدرت مانند تسهیم قدرت، توانمند سازی و فرایندهای نفوذ متقابل را پوشش می دهد و از سوی دیگر جنبه هایی از رفتار رهبری را در بر می گیرد؛ مانند رویه های خاصی که برای مشاوره با افراد به کار می رود تا ایده ها و پیشنهادات آنان را اخذ کنند و نیز رفتارهای خاصی که برای تفویض اختیار از آنها استفاده خواهد شد (Kahai & et al., 1997). رهبری تحول گرا به تشویق ابتکارات فردی، ایجاد مسئولیت فردی و سیستم ارزیابی عملکرد روشن و صریح، با تأکید بر انجام کار و ایجاد یک محیط که در آن روابط با کیفیت و تقویت اعتماد ارزشمند است، می پردازد. رهبری تحول گرا در پژوهش های خلاقیت و مطالعات تحول گرای و پژوهش های کارآفرینی کشف شده است. رهبری تحول گرا جهت گیری اکتشافی از طریق ایجاد مفهوم برای تغییر و انطباق در میان اعضای سازمان را ترویج و پشتیبانی می کند. رهبری تحول گرا محتوایی را شکل می دهد که مروج یک ظرفیت یادگیری، تغییر و سازگاری در محیط های با سرعت تغییرپذیری بالا است. هنگامی که رهبران رفتارهای مرتبط با تحول گرای را نشان می دهند، آنها به پرورش زمینه ای می پردازند که افراد را قادر می سازد تا از ایده های خلاق برای حل مشکلات استفاده کنند. در نتیجه باعث افزایش ظرفیت سازمان برای پاسخگویی به شرایط در حال تغییر در محیط خارجی می شود (Atmojo, 2007). تئوری رهبری تحول گرا شرایطی را که در آن پویایی های انطباقی ظاهر می شوند و تغییر و انطباق با اهداف سازمان است، می پردازند. اینگونه پیش بینی می شود که رهبری از طریق مجموعه ای از رفتارها مانند تشویق ابتکارات فردی، القای اعتماد، ساختن مبادلات با کیفیت و تحول گرای کلیدی برای تعامل متناسب استراتژی های سازمان با اهداف سازمانی باشند. رهبران تحول گرا به کشف ایده های بزرگ و سپس کار بر روی آنها می پردازند، آنان خلاقیت و تحول گرای را واگذار نمی کنند بلکه منجر به آن می شوند. رهبران تحول گرا به پرورش یک فرهنگ تفکر انتقادی و خلاق می پردازند (Deschamps & et al,

(2016). از این رو رهبری تحولی، به عنوان یک سبک رهبری مطرح در محیط کارهای کار، بر افزایش سطح مشارکت کارکنان در اقدامات و تصمیم‌گیری‌های کارکنان پایه‌گذاری شده است. این سبک رهبری که به شدت تحت تأثیر جنبش روابط انسانی در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی قرار گرفته، با تکیه بر میزان مشارکت کارکنان در سطوح تصمیم‌گیری و اجرایی، افزایش اثربخشی فردی و سازمانی را نشانه رفته است (هریس و آگبونا، ۲۰۰۱). این سبک رهبری با نگرشها و رفتارهای کارمندان؛ علی‌الخصوص، با ادراکات نقش، اضطراب شغلی، رضایت شغلی، تمایل به ترک سازمان، فرسودگی مرتبط است (Avolio, 2004).

## ۲-۲- رهبری تبادلی

اساسی‌ترین مسأله در به‌کارگیری سبک رهبری تبادلی، فرایند مبادله میان رهبر و پیرو می‌باشد. آن‌ها متناسب با سودی که از مبادله دو طرفه دریافت می‌کنند، می‌توانند بر هم نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر دیگر رهبران آنچه را پیروان می‌خواهند به آنها می‌دهند (برای مثال افزایش حقوق) و در مقابل انتظار دارند که پیروان به خواسته‌های آنان جامه عمل ببوشانند (همانند بهره‌وری بیش‌تر، تبعیت از استانداردها و غیره). در این مبادله، دو طرف درگیر (رهبر و پیرو) کاملاً بهم وابسته‌اند و به همدیگر کمک می‌کنند تا خواسته‌های یکدیگر را برآورده سازند. این نوع رهبری زمانی به وقوع می‌پیوندد که فردی با دیگران وارد فرایند مبادله می‌شود، که این مبادله می‌تواند اقتصادی، سیاسی و حتی روانی باشد. همانند مبادله کالا با کالا و یا کالا با پول، مبادله آرای رأی دهندگان با کاندیداها و نمایندگان مجلس در مقابل خدمت آنان، حتی گوش دادن به سخنان پزشک در ازای کسب سلامتی البته در این فرایند مبادله، طرفین درگیر از منابع قدرت و دیدگاه‌های همدیگر آگاهی دارند و اهداف طرفین تا حدی بهم مربوط است و هرکدام سعی دارند با قدرت چانه‌زنی، منافع خود را حداکثر نمایند و روابط آن‌ها فراتر از این مبادله ادامه پیدا نمی‌کند، به گونه‌ای که در صورت قطع مبادله، طرفین به ادامه همکاری تمایلی نخواهد داشت رهبری تبادلی در چنین محیطی ظاهر می‌شود. البته توجه نمایید که این رهبران از هدف کلی سازمان و ارتباط آن با اهداف فردی پیروان خود آگاهی دارند (Humphreys, 2003).

جدول ۱: مقایسه رهبری تحولی و تبادلی

ردیف	رهبری تحولی	رهبری تبادلی
۱	رهبری تحولی با درگیر کردن قلب و ذهن دیگران سروکار دارد.	رهبر تبادلی پاداش‌های محسوس را در قبال کار و تعهد پیروان پرداخت می‌کند
۲	رهبر تحولی به همه مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند تا رضایت و انگیزش بالاتر و احساس موفقیت بالاتری داشته باشند.	رهبر تبادلی سعی در رفع نیازهای اولیه پیروان دارد

۳	رهبری تحولی بیش از آنکه به کنترل مستقیم نیاز داشته باشد به اعتماد، توجه به دیگران و تسهیل کارها نیاز دارد	رهبر تبدلی از ابزار نظارت مستقیم بهره می برد
۴	مهارت‌های مورد نیاز رهبر تحولی عبارت است از: برقرار کردن بصیرتی بلند مدت، توانمند کردن افراد تا حد خود کنترلی، مربیگری ف توسعه دیگران و چالش فرهنگی برای ایجاد تغییر است	مهارت رهبر تبدلی تشویق در برابر موفقیت تنبیه اقتصادی است
۵	در رهبری تحلی قدرت رهبر از ایجاد درک متقابل و اعتماد ناشی می شود	در رهبری تبدلی قدرت مبتنی بر تصور سلسله مراتب و مقام افراد است.
۶	رهبر فوق فعال است	رهبر فقط پاسخگو است
۷	با کاربرد ایده های جدید برای تغییر فرهنگ سازمانی کار می کند	درون فرهنگ سازمانی موجود کار می کند
۸	پیروان اهداف را به واسطه ایده های برتر و ارزش های اخلاقی کسب می کنند	پیروان اهداف را به واسطه پاداش و تنبیه هایی که توسط رهبر وضع شده است کسب می کنند
۹	پیروان ترغیب می شوند که اهداف گروه را مقدم دارند.	پیروان توسط جذاب نشان دادن اهداف شخصی برانگیخته می شوند.
۱۰	در ملاحظه و توجه شخصیشده، رفتارهای مدیر و رهبر معطوف به هر یک از افراد است تا توجه و حمایت رهبر را نشان دهد.	مدیریت بر مبنای استثنا: شامل حفظ وضع موجود و تلاش برای تصحیح کارها به منظور بهبود عملکرد است.
۱۱	تحریک ذهنی: ترویج ایده های خلاق و نوآور برای حل مسائل	حفظ وضع موجود و کار بر اساس روشهای موجود
۱۲	رهبران تحولی رفتارهای فعال از خود نشان می دهند که شامل فراهم کردن احساس رسالت مشترک می شود.	رهبران تبدلی بیشتر انفعالی هستند

منبع: (Humphreys, 2003).

باید دانست که این دو مفهوم ناقص یکدیگر نیستند، بلکه مکمل هم به شمار می آیند. به لحاظ مفهومی هر یک از این دو مفهوم مبهم و به لحاظ ساختاری ناقص و دارای مشکل هستند. اگر ما تمایز وبری میان نظریات توصیفی (نظریات جامعه شناسانه) و نظریات هنجاری (فلسفی - اخلاقی) را در نظر بگیریم، روشن می شود که رهبری تحولی در سطح نظریات هنجاری (رهبر چگونه باید باشد)

فهمیده می‌شود، در حالی که رهبری تبادلی در سطح نظریات توصیفی (رهبر چگونه هست) شناخته می‌شود. (Humphreys, 2003).

## ۲-۳- رفتار نوآورانه

کلید نوآوری نیز در رفتار نوآورانه کارکنان سازمان است. شرکت‌هایی که کارکنان را به درگیر شدن در رفتار نوآورانه تشویق می‌کنند و محیط کاری با امنیت روانی بالا را ایجاد می‌نمایند با عملکرد بهتری روبه‌رو خواهند بود (Ornek & Ayas, 2015). بهبود عملکرد نوآوری سازمانها از طریق منابع انسانی امکان‌پذیر است، نوآوری توسط کارکنانی ایجاد می‌شود که دارای رفتار نوآورانه هستند. برخی سازمانها در ایجاد نوآوری سرمایه‌گذاری‌های زیادی انجام می‌دهند، ولی کلید نوآوری را در بیرون از شرکت جستجو می‌کنند که در این صورت علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های زیاد به نتایج دلخواه نمی‌رسند، در حالی که نوآوری از درون شرکت و از میان کارکنانی که دارای رفتار نوآورانه هستند ایجاد می‌شود. به رفتاری نوآورانه گفته می‌شود که فرد در گام نخست، مشکلی را شناسایی می‌کند و با راه حل‌ها و ایده‌هایی (چه جدید و چه سازش یافته) پیش می‌رود، در گام دوم راه‌هایی را جستجو می‌کند که راه حل‌ها و ایده‌هایش را ارتقا دهد و برحق بودن و حمایت درون سازمانی و برون سازمانی را به دست آورد و در نهایت فرایند نوآوری، فردی که رفتار نوآورانه بروز می‌دهد با تولید پیش‌الگو یا مدل نوآوری شده، ایده یا راه‌حلی را به وجود می‌آورد که می‌تواند درون یک گروه کاری یا کل سازمان عملیاتی شود. عملکرد نوآورانه، با خلق دانش مورد نیاز برای توسعه محصول و فرایندهای تولیدی جدید، یا بهبود فرایندهای موجود، به دست می‌آید (Kang & et al, 2015).

اخیرا توجه به مفهوم رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها بخش مهمی از پژوهش‌های مربوط را به خود اختصاص داده است. رشد، سریع فناوری و فشار جهانی موجب گردید تا سازمان‌ها به گونه‌ای مستمر نوآور بوده، فعالیت‌های خود را بهبود بخشیده و با شرایط وفق یابند (Chen & et al, 2010). آن قبیل از سازمان‌هایی که رفتارهای نوآورانه در پیش می‌گیرند در مواجهه با تغییرات محیطی موفق‌تر بوده و، توانایی‌های خود را برای دستیابی به عملکرد بهتر توسعه می‌بخشند (Montes & et al, 2012). اما آنچه که می‌تواند جلب توجه نماید پایین بودن سطح رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها و شرکت‌ها است به گونه‌ای که شرکت‌ها و سازمان‌ها چندان به ایده‌های نوآورانه اهمیتی نمی‌دهند و با توجیه ریسک‌پذیر بودن ایده‌ها سعی می‌کنند چندان توجهی به رفتارهای نوآورانه نداشته باشند. کمبود رفتارهای نوآورانه یکی از عوامل اصلی پایین بودن سطح رشد اقتصادی در کشورهای در حال توسعه است و تا زمانی که این کشورها نوآوری و آموزش‌های استفاده از علوم و دانش و افزایش سطح مهارت‌های حرفه‌ای را ارتقا ندهند بازدهی و کارایی نیروی کار در سطح نازل باقی می‌ماند. رفتار نوآورانه زمانی رخ می‌دهد که ایده به صورت محصول، فرآیند یا خدمتی توسعه یابد، از نوآوری تعاریف متفاوتی شده است، رفتار نوآورانه مفهومی چند بعدی بوده و به رفتارهایی اطلاق می‌شود که به فرایند نوآوری



در سازمان کمک کند. البته نوآوری در سایه نبوغ محض هم وجود دارد ولی بیشتر نوآوران به ویژه پیرومندان آن‌ها، از راه جستجوی آگاهانه و هدفمند فرصت‌های کمیاب به نتیجه رسیده‌اند (Wang & et al, 2015).

## ۲-۴- توانمند سازی روانشناختی

توانمند سازی روانشناختی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس و بهبود زندگی نشان از تکامل توانمندسازی بشر است. توانمندسازی رواندسازی روانشناختی در ابتدا به عنوان یک فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به منظور کمک کردن به بیماران جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با عنوان توان بخشی از آن یاد می شود. سایر رشته های علوم انسانی و اجتماعی هم به این مفهوم پرداخته اند، اما در آن رشته ها مفهوم توانمندسازی با استفاده از اصطلاحات خاص خود توضیح داده شده است (Li & et al, 2015). در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی رواندسازی روانشناختی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان، تحت عناوین مختلفی همچون تیم سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر بر می گردد. به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد که می توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد تیلوربسم برای طراحی کار که ساده سازی شغل را توصیه می کرد، دانست. در ساده سازی شغل، کارهای پیچیده به یکسری از کارهای ساده تر که توسط کارکنان مختلف انجام می گیرد، شکسته می شود. به عبارت دیگر ساده سازی شغل، شکلی از ناتوانمندسازی است. تحقیقات اخیر تأکید می کنند چنین مشاغل ساده ای که منجر به خستگی و کارهای تکراری می شود، نارضایتی ایجاد می کند و برای پرورش کارکنان ضعیف مناسب هستند و روابط صنعتی ضعیف را پرورش می دهند. توانمند سازی روانشناختی ایده ای است که در تجربیاتی مانند رهبران دموکراتیک، مدیریت مشارکتی، چرخه کیفیت تجلی پیدا کرده است. توانمند سازی روانشناختی به عنوان یک ایده با تجدید سازماندهی و اجرا به طور واضح در توصیف نظریه Y داگلاس مک گریگور در کتابش سمت و سوی سرمایه گذاری انسان ریشه دارد (Jaiswal & et al, 2016).

رجبی فرجاد (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نگرش های شغلی با میانجی گری توانمند سازی روان شناختی که در کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین با نمونه آماری ۱۶۵ نفر انجام داد به این نتیجه رسید که رهبری تحول آفرین بر نگرش های شغلی کارکنان تاثیر داشت و همچنین نقش میانجی گری توانمند سازی روان شناختی در ارتباط با رهبری تحول آفرین بر نگرش های شغلی کارکنان تایید شد. رضاعلیزاده و امیرکبیری (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان رابطه بین

سبک های رهبری تحول گرا و تبادل گرا با رفتار نوآورانه اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، که به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند، است که میزان رفتار نوآورانه اعضای هیات علمی بیشتر از طریق سبک رهبری تحول گرا توجیه می شوند. دیلمی پور و جعفری نیا (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان تاثیر سبک رهبری تحول گرا و تبادلگی بر رفتار نوآورانه ه در کارکنان اداره کل بندر و دریانوردی خرمشهر انجام دادند. بدین منظور پرسشنامه ای استاندارد برای سنجش متغیرها تهیه شد و پس از اطمینان از پایایی و روایی ابزار اندازه گیری در میان کلیه کارکنان اداره کل بندر و دریانوردی خرمشهر به عنوان جامعه آماری توزیع شد. داده ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون تک نمونه ای نمونه ای، همبستگی پیرسون، از رگرسیون برای بررسی فرضیه های پژوهش استفاده شده. نتایج نشان داد که رهبری تحول گرا بر رفتار نوآورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. رهبری تبدالی بر رفتار نوآورانه تاثیر منفی و معناداری داشت. قاسمی و رعدی افسوران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان رابطه گرایش به تغییر با سبک های رهبری تحول آفرین، تبدالی و توانمند سازی روانشناختی مدیران دانشگاه شهیدچمران اهواز به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ضریب همبستگی مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/05$  بیانگر عدم وجود همبستگی معنادار بین گرایش به تغییر با سبک رهبری تحول آفرین مدیران بوده است  $r = 0/20$   $sig = 0/08$  ضریب همبستگی مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/05$  بیانگر وجود همبستگی معنادار مثبت بین گرایش به تغییر با سبک رهبری تبدالی مدیران بود  $r = 0/62$   $sig = 0/00$  ضریب همبستگی مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/05$  بیانگر وجود همبستگی معنادار مثبت بین گرایش به تغییر با سبک رهبری تبدالی مدیران بود  $r = 0/31$   $sig = 0/004$  میانگین نمرات گرایش به تغییر و توانمند سازی روانشناختی در مدیران پایین تر از خدمتوسط و میانگین نمرات سبک رهبری تحول آفرین و تبدالی در مدیران بالاتر از خدمتوسط بود.

ویلیامز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین سبک های رهبری تحول گرا، تبدالی و رفتار نوآورانه در کارکنان مدیریت تدارکات پشتیبانی ساخت و تامین کالادر کارخانه تولید لوازم خانگی در آلمان به روش همبستگی انجام شد. نتایج نشان داد که بین سبک های رهبری (تحول گرا، تبدالی) و رفتار نوآورانه کارکنان مدیریت تدارکات پشتیبانی ساخت و تامین کالا رابطه معنی دار وجود داشت. اندرسون و سان<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان تاثیر سبک رهبری (تحول گرا، تبدالی) بر روی توانمند سازی روانشناختی کارکنان در کارکنان شرکت های بهره برداری نفت و گاز در روسیه به روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام داد. یافته های پژوهش نشان داد که سبک رهبری (تحول گرا، تبدالی) بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان شرکت های بهره برداری نفت و گاز روسیه رابطه مثبت معناداری داشت. یاهوا و ابراهیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان تاثیر سبک های رهبری

1 - Williams

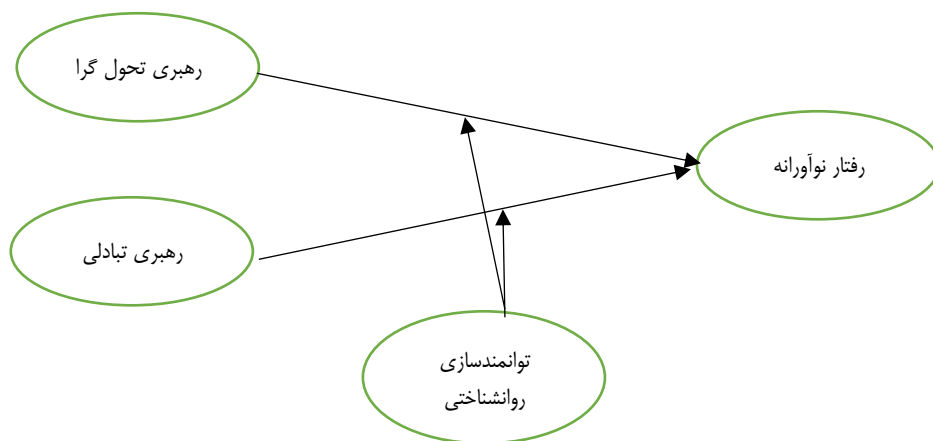
2 - Anderson &amp; Sun

3 - Yahaya &amp; Ebrahim

(تحول گرا، تبادلی) بر رفتار نوآورانه که در کارکنان شهرداری ترکیه به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داد به این نتیجه رسیدند که برای بالا بردن رفتار نوآورانه کارکنان سازمان بهتر است به عواملی چون سبک های رهبری (تحول گرا، تبادلی) توجه شود. همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سبک های رهبری (تحول گرا، تبادلی) بر رفتار نوآورانه تاثیر معناداری داشت. مک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین رهبری تحول گرا و تبادلی و توانمند سازی روانشناختی کارکنان در شرکت های بیمه در ژاپن به روش توصیفی و از نوع همبستگی انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که سبک های رهبری تحول گرا و تبادلی با توانمند سازی روانشناختی کارکنان شرکت های بیمه ژاپن رابطه معنی داری داشت.

## ۲-۵- مدل مفهومی پژوهش

بنابراین، هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سوال است که آیا رهبری تحول گرا و تبادلی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر توانمند سازی روانشناختی تاثیر دارد یا خیر؟ با مطالعه روابط مطرح شده مدل مفهومی این پژوهش به شرح شکل ۱ طراحی گردید.



شکل ۱: مدل مفهومی (محقق ساخته)

با توجه به مدل فوق، فرضیه های پژوهش به صورت زیر است:

۱- رهبری تحول گرا بر رفتار نوآورانه کارکنان تاثیر دارد.

۲- رهبری تبادلی بر رفتار نوآورانه کارکنان تاثیر دارد.

۳- رهبری تحول گرا بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیل گری توانمندسازی روانشناختی تأثیر دارد.  
 ۴- رهبری تبادلی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیل گری توانمندسازی روانشناختی در کارکنان تأثیر دارد.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به رفتار نوآورانه می پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گرد آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی رهبری تحول گرا و رهبری تبادلی از طریق توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه می پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می دهد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد واحد اصفهان به تعداد ۶۶۰ نفر می باشد که نمونه گیری از بین این افراد صورت خواهد گرفت. این آمار مستخرج از داده های مدیریت منابع انسانی دانشگاه می باشد. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۷ نفر خواهد بود. در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم استفاده شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده های مورد نیاز پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیاز دهی به صورت زیر می باشد: ترکیب سوالات پرسشنامه به ترتیب زیر می باشد:

جدول ۱: وضعیت مشارکت کارکنان در نمونه گیری

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد کارکنان	تعداد نمونه
پرستاری و مامایی	پرستاری	۱۴	۱۰	۱۰
	مامایی	۵		
تربیت بدنی و علوم ورزشی	تربیت بدنی	۱۰	۵	۵
	زبان انگلیسی	۱۶	۷	۱۵
علوم تربیتی و روانشناسی	فرانسه	۷		
	برنامه ریزی درسی	۶	۱۲	۱۷
	مدیریت آموزشی	۶		
	روانشناسی	۱۶		
مدیریت	مدیریت	۱۵	۷	۱۰
	برق و الکترونیک	۸	۱۲	۱۰
فنی و مهندسی	کامپیوتر	۸		

		۱۴	عمران	
۲۵	۱۲	۲۲	حقوق	علوم انسانی
		۷	اقتصاد	
		۱۳	حسابداری	
		۶	الهیات	
		۴	معارف اسلامی	
		۳	ادبیات فارسی	
۳۰	۱۵	۱۲	زراعت و اصلاح نباتات	کشاورزی و منابع طبیعی
		۷	باغبانی	
		۷	خاکشناسی	
		۷	صنایع غذایی	
		۲	طراحی فضای سبز	
		۹	علوم دامی	
		۶	گیاه پزشکی	
		۶	محیط زیست	
		۵	مهندسی آب	
۳۰	۱۵	۵۶	دندانپزشکی	دندانپزشکی
		۷	علوم پایه پزشکی	
۱۰	۱۵	۷	شیمی	علوم پایه
		۲	فیزیک	
		۱۳	ریاضی	
		۶	زمین شناسی	
۱۲۰	۱۷۰	۱۷۰	اداری	ساختمان اندیشه
۲۸۷	۲۸۰	۳۸۰		جمع

جدول شماره ۲ ترکیب سئوالات پرسشنامه

منبع	تعداد سوال	متغیر
باس و اولیو (۱۹۹۷)	۲۸	رهبری تحول گرا و رهبری تبادلی

اسپریتزر <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)	۱۲	توانمند سازی روانشناختی
جانسن <sup>۲</sup> (۱۹۹۷)	۱۶	رفتار نوآورانه

روایی پرسش نامه ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار 10 نفر از صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت. ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه گیری محقق برمی گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سؤالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سؤالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه: اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش نامه ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می باشد.

جدول ۳ ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش

نتیجه آزمون	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	متغیر
✓	۰.۷۳۴	۲۰	رهبری تحول‌گرا
✓	۰.۸۴۱	۸	رهبری تبادلی
✓	۰.۸۰۹	۱۲	توانمند سازی روانشناختی
✓	۰.۷۴۶	۱۶	رفتار نوآورانه

1 - Spreitzer 1995

2 - Johnson 1997

#### ۴- یافته های پژوهش

##### ۴-۱- آمار توصیفی پژوهش

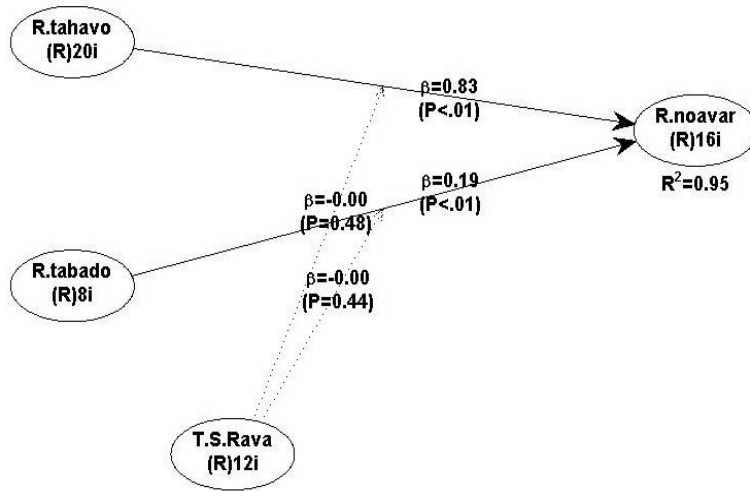
در این بخش به بررسی و محاسبه برخی شاخص‌های آمار توصیفی (مرکزی و پراکندگی) پرداخته می‌شود.

جدول ۴ شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش

متغیر	نمونه	میانگین	میانه	واریانس	چولگی	کشدگی
رهبری تحول‌گرا	۱۹۶	۳/۴۴	۳/۲۸	۰/۴۶۳	-۰/۴۳۱	۰/۳۷۴
رهبری تبدیلی	۱۹۶	۳/۲۸	۳/۱۴	۰/۳۶۷	-۰/۴۴۷	۰/۴۲۶
توانمندسازی روانشناختی	۱۹۶	۳/۶۲	۳/۱۵	۰/۵۴۱	-۰/۵۵۱	۰/۳۶۷
رفتار نوآورانه	۱۹۶	۳/۴۱	۳/۵۵	۰/۴۲۴	-۰/۵۴۲	۰/۴۱۶

##### ۴-۲- آمار استنباطی پژوهش

همان‌طور که ذکر شد هدف پژوهش حاضر، تأثیر ادراک از ابعاد ساختار سازمانی بر تعهد عاطفی به سازمان با اثر تعدیل‌کنندگی بیگانگی از کار می‌باشد، برای نیل به این هدف از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است که خروجی نهایی مدل با استفاده از نرم‌افزار حداقل مربعات جزئی (نسخه ۴) در شکل (۲) ارائه شده است:



شکل (۲). اعتبارسنجی مدل مفهومی پژوهش با استفاده از پی ال اس این ضریب، سنجه دقت پیش‌بینی مدل است و برابر با توان دوم همبستگی میان مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یک سازه درون‌زای معین است (هیر و همکاران، ۱۳۹۵، ۲۱۹). چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین، معرفی می‌کند.

جدول ۵ نتایج ضرایب تعیین مدل مفهومی پژوهش

تفسیر	ضریب تعیین	مسیر
قوی	۰/۸۰۳	رهبری تحولی به رفتار نوآورانه
ضعیف	۰/۱۵۲	رهبری تبادلی به رفتار نوآورانه
ضعیف	۰/۰۰۰	رهبری تحولی به رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری توانمندسازی روان-شناختی
ضعیف	۰/۰۰۰	رهبری تبادلی به رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری توانمندسازی روان-شناختی
قوی	۰/۹۵۵	رهبری تحولی و تبادلی به رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری توانمندسازی روان‌شناختی



همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود ضریب تعیین مسیر رهبری تحولی و تبدالی به رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری توانمندسازی روان‌شناختی با مقدار  $۰/۹۵۵$  بالاتر از سایر مسیرها گزارش شده است.

جدول (۶). نتایج ضرایب مسیر و معناداری سازه‌های مدل مفهومی پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه
رهبری تحولی به رفتار نوآورانه	$۰/۸۲۹$	$< ۰/۰۰۱$	تایید
رهبری تبدالی به رفتار نوآورانه	$۰/۱۹۱$	$< ۰/۰۰۱$	تایید
رهبری تحولی به رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری توانمندسازی روان‌شناختی	$-۰/۰۰۱$	$۰/۴۷۷$	عدم تایید
رهبری تبدالی به رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری توانمندسازی روان‌شناختی	$-۰/۰۰۳$	$۰/۴۴۰$	عدم تایید

همان‌طور که در جدول (۴-۷) مشاهده می‌شود، در مسیرهای رهبری تحولی و تبدالی به رفتار نوآورانه، «پی‌ولبو» کمتر از پنج صدم مشاهده می‌شود؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بتای رگرسیون بین سازه‌های موجود در مدل، معنادار می‌باشند.

از طرفی، ضرایب متغیر تعدیل‌گر توانمندسازی روان‌شناختی بر روی هر دو مسیر، نه تنها به صورت منفی استخراج شده است؛ بلکه «پی‌ولبو» بیشتر از پنج صدم مشاهده می‌شود؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بتای رگرسیون بین سازه‌های موجود در مدل، معنادار نمی‌باشند. هر چه ضرایب مسیر به دست آمده، بالاتر باشند، نشان‌دهنده آن است که متغیر مد نظر، اثرگذاری بیشتری دارد. در جدول (۷)، مسیر رهبری تحولی به رفتار نوآورانه با مقدار  $۰/۸۲۹$  بیشترین اثرگذاری را گذاشته است.

جدول (۷). ماتریس سنجش روایی هم‌گرا به روش فرنل و لاکر و روایی واگرا

روانشناخت ی-تبدالی	روانشناختی -تحولی	رفتار نوآورانه ی روان-شناختی	توانمندساز رهبری تبدالی	رهبری رهبری تحولی	روایی هم-گرا	سازه
					$۰/۶۳۳$	رهبری
					$۰$	تحولی
					$۰/۶۹۲$	رهبری
					$۰$	تبدالی
					$۰/۶۶۲$	توانمندی
					$۰/۱۷۴$	روان-شناختی
					$۰/۴۹۲$	روان-شناختی
					$۰/۴۳۹$	روان-شناختی
					$۰$	روان-شناختی

رفتار نوآورانه	۰/۴۶۵	۰/۳۷۶	۰/۳۷۳	۰/۴۲۵	۰/۶۸۱	
روانشناختی	۰/۱۱۵	۰/۰۸۱	۰/۰۱۵	-۰/۰۱۵	۰/۰۷۱	۰/۳۳۹
-تحوالی	۰	-	-		-	
روانشناختی	۰/۱۶۳	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	-۰/۰۰۳	۰/۰۲۳	-۰/۰۸۱
-تبدالی	۰	-	-		-	۰/۴۰۳

جدول (۸). شاخص‌های برازش نهایی مدل با استفاده از نرم‌افزار «وارپ پی ال اس»

تفسیر	معناداری	ملاک	میزان	شاخص‌های برازش
قابل قبول	-	$5 \leq$ قابل قبول $3/3 \leq$ ایده‌آل	۴/۸۴۸	میانگین نرخ تورم واریانس <sup>۱</sup>
عالی	-	$0/1 \geq$ ضعیف $0/25 \geq$ متوسط $0/36 \geq$ عالی	۰/۴۴۹	شاخص نیکویی برازش کلی <sup>۲</sup>
مطلوب	۰/۰۰۱ <	$0/05 <$	۰/۲۵۶	میانگین ضریب مسیر <sup>۳</sup>
مطلوب	۰/۰۰۱ <	$0/05 <$	۰/۹۵۵	میانگین ضریب تعیین <sup>۴</sup>

همچنین معیار نیکویی برازش، مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید که با محاسبه‌ای که از مدل انجام شد، مقدار شاخص تنهاوس<sup>۵</sup> برای این مدل ۰/۴۴۹ احصا شده است که این مقدار حاکی از برازش قوی مدل دارد.

فرضیه اصلی: تاثیر رهبری تحول‌گرا و تبدالی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر توانمندسازی روانشناختی جدول (۹). نتایج ضریب تعیین تاثیر رهبری تحول‌گرا و تبدالی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر

توانمندسازی روانشناختی

تفسیر	ملاک	میزان	مسیر
-------	------	-------	------

1- Average Variance Inflation Factor (AVIF)

2- Goodness-of Fit Index (GOF)

3- Average path coefficient (APC)

4- Average R-squared (ARS)

رهبری تحول گرا و تبدالی بر رفتار نوآورانه	۰/۹۹۵	۰/۱۹ $\geq$ ضعیف	قوی
با نقش تعدیلگر توانمند سازی روانشناختی		۰/۳۳ $\geq$ متوسط	
		۰/۳۶ $\geq$ عالی	

همان‌طور که در جدول (۹) مشاهده می‌شود ضریب تعیین رهبری تحول گرا و تبدالی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر توانمند سازی روانشناختی، بسیار قوی گزارش شده است، که مبین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بالای مولفه‌های رهبری می‌باشد.

### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های نشان داد ضریب تعیین رهبری تحول گرا و تبدالی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر توانمند سازی روانشناختی، بسیار قوی (۰/۹۹۵) گزارش شده است، که مبین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بالای مولفه‌های رهبری می‌باشد. با این نتایج میتوان گفت رهبری تحولی و تبدالی بر رفتار نوآورانه تاثیر دارد و متغیر توانمند سازی روانشناختی در این رابطه معنادار نشد. نتایج این فرضیه از پژوهش با پژوهش‌های ایمانی و جمشید زهی (۱۳۹۵)، هامبورستد و دیسویک (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

مهم‌ترین سرمایه سازمانها، نیروی انسانی می‌باشند که به عنوان غنی‌ترین منبع سازمان به واسطه هدایت و رهبری در جهت تحقق اهداف سازمان گام بر می‌دارند. شناخت الگوهای رفتاری و رابطه آن با کارایی و اثربخشی نقش مهمی در اداره بهینه امور سازمانی دارد که در این رابطه سبک رهبری می‌تواند به عنوان یکی از متغیرهای مهم تعیین‌کننده در رفتار سازمانی مورد توجه قرار گیرد. امروزه ثابت شده است که افزایش بهره‌وری و سودآوری صرفاً با تعدیلات سازمانی و با نصب ماشین‌آلات مدرن و سیستم‌های نرم‌افزاری به دست نمی‌آید و سرمایه اصلی و ارزشمند سازمانها کارمندی هستند که در انجام امورات مختلف سازمان خود کوشا هستند. رهبران و مدیران باید استراتژی‌ها و هدف‌های بلند مدت سازمان را به صورتی آگاهانه تدوین و هماهنگ نموده و نباید بر اساس تصمیمات عملیاتی روزانه مشخص شوند. البته به هنگام تدوین و گزینش استراتژی‌ها باید به جنبه‌های رفتاری، فرهنگی و سیاسی آنها توجه خاص نمود و مدیریت باید به این عوامل هم اهمیت بدهد. یکی از راههای موفق موجود برای سازمانها در راستای نوآوری و خلاقیت بیشتر، سرمایه‌گذاری آنها در جهت ارتقای توانایی کارکنانشان در راستای خلاق تر شدن می‌باشد. سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرحها و نقشه‌های رفتارهای معین و ثابت کار می‌کند یک نظام اجتماعی بسیار آسیب‌پذیر است. امروزه، کار بیشتر مبتنی بر دانش و کمتر سخت‌گیرانه شده است. در این زمینه، کارکنان می‌توانند از طریق توانایی در خلق ایده‌های جدید و استفاده از این ایده‌ها به عنوان بلوکهای ساختمانی برای ایجاد محصولات، خدمات و فرایندهای کاری جدیدتر و بهتر، به ارتقای عملکرد سازمان کمک نمایند. بسیاری از متخصصین و افراد آکادمیک این دیدگاه را تأیید می‌کنند که ابتکارات و نوآوری‌های فردی در رسیدن به موفقیت‌های سازمانی بسیار مؤثر است. به منظور ایجاد یک روند مداوم و دنباله‌دار از ابتکارات و

نوآوری، کارکنان باید هم‌مایل و هم‌قادر به نوآوری باشند. نوآوری‌های فردی در بسیاری از اصول مدیریتی شناخته شده یک اصل اساسی به شمار می‌رود. سبک رهبری تحول‌گرا به خاطر این که آزادی و استقلال عمل بیشتری به کارکنان می‌دهد و خود مدیر نیز بر کار آنها نظارت دارد می‌تواند انگیزه فوق‌العاده‌ای در کارکنان ایجاد کند و نوآوری آنها را افزایش دهد. همچنین یک سبک رهبری تبادلی نیز تا حدودی می‌تواند باعث نوآوری شود چون بر کارکنان نظارت کافی وجود دارد و آنها را در کارشان راهنمایی می‌کنند و می‌تواند استعدادها را شناسایی و در بهترین فرصت از آنها استفاده کند. رهبرانی که مایل به ارتقاء نوآوری فردی در بین کارکنانشان هستند باید بکوشند تا اغلب با آنها مشورت کنند استقلال کافی در تصمیم‌گیری و انجام وظایف به کارکنان بدهد و از تلاشهای خلاقانه و ابتکارات قدردانی نمایند که این باعث توانمندتر شدن کارکنان می‌گردد.

یافته‌های نشان داد ضریب تعیین رهبری تحولی به رفتار نوآورانه، بسیار قوی گزارش شده است که مبین معنادار بودن این ارتباط و همچنین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بالای مولفه‌ها می‌باشد. هر چه ضرایب مسیر به دست آمده، بالاتر باشند، نشان‌دهنده آن است که متغیر مد نظر، اثرگذاری بیشتری دارد (نوروزی و نجات، ۱۳۹۵، ۳۴۶). در جدول (۴-۱۳)، مسیر رهبری تحولی به رفتار نوآورانه با مقدار  $0/۸۲۹$  نه تنها به صورت مقدار مناسبی استخراج شده است؛ بلکه «پی‌ولیو» کمتر از پنج صدم مشاهده می‌شود؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بتای رگرسیون رهبری تحولی به رفتار نوآورانه، معنادار می‌باشند. بنابراین نتیجه فرضیه حاضر نیز با نتایج پژوهش چیانگ و سیچ (۲۰۱۲)، که نتایج مشابهی گرفته‌اند همسو می‌باشد.

اگر بخواهیم رفتار نوآورانه را که امری است مقتضی در دنیای امروز نهادینه کنیم، باید عوامل آن در سازمان فراهم شود و تحت فرایند مناسب دائماً توسعه یابد. رسیدن به چنین سازمانی نیاز به فرایند تحول اساسی دارد لذا مدار نوینی که سازمان مورد نظر باید در آن قرار گیرد، مداری است که سازمان‌های یادگیرنده در آن قرار دارند. سازمان‌های یادگیرنده، عامل نوآوری را درون خود تقویت می‌کنند و نوآوری نیز تداوم می‌یابد ولی سازمان‌های موجود ممکن است سازمان‌های یادگیرنده نباشند و تا زمانی که تبدیل به سازمان‌های یادگیرنده نشوند این فرایندها شکل نمی‌گیرند و نوآوری در فرایندها اتفاق نمی‌افتد. برای اینکه این انتقال از سازمان‌های موجود به سازمان‌های یادگیرنده صورت گیرد نیاز به رهبری تحول‌گرا در سازمان می‌باشد که خود موافق تحول و نوآوری در سازمان است، سازمان‌های یادگیرنده احتیاج به نوآوری در فرایند تحول سازمانی دارند و این امر، اساسی‌ترین نوآوری‌ای است که مدیران به آن احتیاج دارند تا نوآوری را جهت‌دار کرده، رونق و اشاعه بدهند و سینرژی بین آنها ایجاد کنند. اینگونه نوآوری در نهایت پیشرفت سازمانی را امکان‌پذیر خواهد کرد.

یافته‌های حاصل از پالایش داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که ضریب رگرسیون (برآورد استاندارد) برابر  $۱.۱۱۹$  می‌باشد. از آنجا که مقدار  $۰.۰۵ < P = ۰.۰۰۰$  است، با توجه به اینکه نسبت بحرانی برابر  $۳.۹۷۵$  می‌باشد و بدلیل قرار نگرفتن در بازه  $+۱.۹۶$  و  $-۱.۹۶$  تمامی موارد در دامنه قابل

قبول قرار داشته و فرضیه فرعی دوم تایید می شود؛ یعنی رهبری تبادلی بر رفتار نوآورانه تاثیر دارد. نتایج این فرضیه از پژوهش با پژوهش های ایمانی و جمشید زهی (۱۳۹۵)، هامبورستد و دیسویک (۲۰۱۶) همسو می باشد. رهبری تبادلی زمانی به وقوع می پیوندد که فردی با دیگران وارد فرایند مبادله می شود، که این مبادله می تواند اقتصادی، سیاسی و یا حتی روانی باشد. در این فرایند مبادله، اهداف طرفین تا حدی با هم مربوط است و هرکدام سعی دارند با قدرت چانه زنی، منابع خود را حداکثر نمایند و روابط آنها فراتر از این مبادله ادامه پیدا نمی کند (در صورت قطع مبادله، طرفین تمایلی به ادامه همکاری نخواهند داشت). رهبری تبادلی در چنین محیطی ظاهر می شود. البته توجه نمود که این رهبران از هدف کلی سازمان و ارتباط آن با اهداف فردی پیروان خود آگاهی دارند. این رهبران پیروان خود را آگاه می کنند که چه کارهایی باید انجام شود تا به اهداف مطلوب سازمانی (همانند: کیفیت برتر، فروش بیشتر کالاها یا خدمات و کاهش هزینه ها) دست یابند. در این میان رهبر به نیازهای پیروان توجه دارد و با کمک آنها پیروان خود را در جهت موردنظر خود هدایت می کند.

یافته های نشان داد ضریب تعیین رهبری تحولی به رفتار نوآورانه با تعدیل گری توانمندسازی روان-شناختی، با مقدار ۰/۰۰ بسیار ضعیف گزارش شده است که مبین غیرمعدنادر بودن اثر تعدیل گری توانمندسازی روان شناختی می باشد. همچنین یافته های جدول (۴-۱۷)، مسیر رهبری تحولی به رفتار نوآورانه با تعدیل گری توانمندسازی روان شناختی با مقدار ۰/۰۰۱- نه تنها به صورت منفی استخراج شده است؛ بلکه «پی.ولیو» بیشتر از پنج صدم مشاهده می شود؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بتای رگرسیون رهبری تحولی به رفتار نوآورانه با تعدیل گری توانمندسازی روان شناختی، معدنادر نمی باشند.

تبیین و تفسیر محقق این است که رهبر، نوآوری و خلاقیت را با تدوین مجدد مسائل جدید و بررسی شرایط قدیمی به شیوه ای جدید پرورش می دهد. ایده های جدید را به پیروان نشان می دهد و آنان را با تفکر انتقادی به چالش می کشد آن ها خیال پردازی و خلاقیت در بازنگری فرضیات روش های قدیمی را در حین انجام کارها تشویق می کنند. رهبر از طریق فراهم ساختن دیدگاه آرمانی هدفمند و جلب حس احترام، اعتماد و اطمینان افراد، بینشی را برای گروه ایجاد می کند و با این کار قدرت، احترام به خود، اعتماد و اشتیاق برای رسیدن به اهداف چالشی را میان اعضا توسعه می دهد. به علاوه اعضای گروه را مورد تحسین قرار می دهد و به آنها احترام می گذارد رفتار رهبر و کارکنان در سازمان می تواند باعث ایجاد رفتارهای نوآورانه و در نتیجه افزایش توانمندی کارکنان در سازمان شود.

یافته های بیانگر اینست که ضریب تعیین رهبری تبادلی به رفتار نوآورانه با تعدیل گری توانمندسازی روان شناختی، با مقدار ۰/۰۰ بسیار ضعیف گزارش شده است که مبین غیرمعدنادر بودن اثر تعدیل گری توانمندسازی روان شناختی می باشد.

همچنین، مسیر رهبری تبادلی به رفتار نوآورانه با تعدیل گری توانمندسازی روان شناختی با مقدار ۰/۰۰۳- نه تنها به صورت مقدار منفی استخراج شده است؛ بلکه «پی.ولیو» بیشتر از پنج صدم

مشاهده می‌شود؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بتای رگرسیون رهبری تبادلی به رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری توانمندسازی روان‌شناختی، غیرمعنادار می‌باشند.

تیین و تفسیر محقق این است که دوران کنونی عصری رقابتی و دانشی برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. یکی از ویژگی‌های اقتصاد دانشی تغییر دائمی موقعیت‌ها و شرایط است. بنابراین سازمان‌ها باید پیوسته اثربخش خود را بهبود بخشیده تا در رقابت از سایرین عقب نمانند. برای داشتن چنین ویژگی سازمان‌ها نیاز به رهبری مقتدر دارند که پیوسته نیروهای خود را ترغیب و تشویق نماید تا به اهداف خود دست یابند. رهبری تبادلی با نفوذ زیردستان پیوسته آنها را تشویق می‌کند و برای آنها مانند یک الگوی تمام‌عیار است که زیردستان حاضرند منافع خود را فدای رهبر کنند. با توجه به نیاز سازمان‌ها به ایجاد دانش در درون خود و ارتقاء میزان دانش خود که امری ضروری برای رفتارهای نوآورانه به شمار می‌رود، وجود رهبرانی تبادلی می‌تواند آنها را در رسیدن به این اهداف کمک کند. بدیهی است که سازمان‌ها نیاز مبرم به رهبران با دانشی دارند که پیروان آنان از جان و دل برایشان کار کنند که چنین ویژگی در رهبران تبادلی وجود دارد. وجود رهبر روشن‌فکر در سازمان به عملکرد بهتر کارکنان و نوآوری در سازمان کمک می‌کند. ضعف در مدیریت و مدیریت منفعل یکی از عوامل اصلی عدم توانمندی کارکنان در سازمانهای اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً نبود کارکنان توانمند را بدنبال دارد.

## References

- Atmojo, M. 2015. The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2)100-120.
- 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*, 25, ( 8) 951-968.
- Bass, B. M., & Bass, R. 2008. *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.
- Bhatnagar, J., 2012, *Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context*
- Bhatnagar, J., 2012, *Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the*

- Indian context, *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 928-951
- Cacioppe, R. 1997. leadership moment by moment by moment: leadership and organization development journal Vol.18, No, pp335-345.
- 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 (6), pp. 2501-2511.
- Deilmipour H, Jafari Nia S. 2016. Investigating the effect of transformational and exchange leadership style on quality of work life, *Technology Development Quarterly*, 4 (8): pp. 61-73. (in Persian)
- Dimitriades, Z. S. 2005. Employee empowerment in the Greek context, *International journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., Verhagen, M., 2005, *On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership, Creativity and Innovation Management*, 14, 129–141.
- Ergeneli, A., Arı ,G. S. 1., Metin, S., 2007, Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers, *Journal of business research*, 60, 41-49.
- Ghasemi, Behzad and Raadi Afsouran, (Naghi, 2010), *A Study of the Relationship between the Tendency to Change the Leaders of Transformational Leadership, Exchange and Non-Intervention of the Managers of Shahid Chamran University of Ahvaz.* (in Persian)
- Gumusluoglu, L., Ilsey, A. July 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research* 62.(2009). PP.461-473.
- Hadi Shahnı, Afshin. 2011. *The Relationship between Organizational Entrepreneurship and Sapco Company Managers Performance*, MSc Thesis, Islamic Azad University, Shoushtar Branch
- Hsiao, H.C; Chang, J.C. 2011. The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation, *Asia Pacific Educ. Rev.* (2011) 12:621–631.

- Humphreys, J., & Einstein, W. O. 2003. Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Jaiswal, N.K.; Dhār, R.L. 2016. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *Int. J. Hosp. Manga.*, 51, 30-41.
- Kang, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. 2015. How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033.
- Kanter RM. Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*.1988; 57(4):65-75.
- Khan, R; Ur Rehman, A; F, Afsheen. 2009. Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size, *African Journal of Business Management* Vol.3 (11), pp. 678-684.
- Khavari, E.2016. Knowledge Between Delivery Leadership and Summary with Entrepreneurship, Consulting Services in Education and Municipality of Isfahan, Post Graduate Thesis, Industrial-Organizational Psychology, Khorasgan Azad University.
- Koene, B.A.S., A.L.W. Vogelaar and J.L. Soeters, 2002. Leadership effects on organizational climate and financial performance:: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3): 193-215.
- Makri, M., Scandura, T.A. 2010 Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firm, *Journal The Leadership Quarterly* 21.(2010).PP. 75-88.
- Marzouki, R. Heydari E. 2009. The Role of Organizational Cohesion in Explaining the Relationship between Regulatory Violation and the Incidence of Innovative Behavior in Shiraz University of Medical Sciences Staff, *Health Information Management*, Volume 13, Number 4, Successive Issue 50, 286-291
- Masood, M., Afsar, B., 2017. Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff .
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M., 2004. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work, *Journal of*



- Occupational and Organizational Psychology, 77, 17-۱3.
- Mehregan, MR and Zali, MR 2006. In Search of Validity Determination Techniques in Managerial Research, Journal of Management Culture, Vol. 4, No. 14, Fall & Winter, 5-26.
- Moradi Chalshetri, MR. The Relationship between Transformational Leadership Styles and Organizational Justice and Model Presentation in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. Journal of Sport Management, Issue 2. Fall 2009
- 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.
- Nurthouse, P.G,(2001).leadership theory and practice, London, sage publication, P84.
- Ornek, Ali Sahin. Ayas, Siyret. 2015. The Relationship between Intellectual Capital, Innovative work behavior and Business Performance Reflection. Social and Behavioral science. 1387-1395.
- Park, G. R., Moon, G. W., & Hyun, S. E. 2014. An impact of self-leadership on innovative behavior in sports educators and understanding of advanced research. The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), 2(3), 117-122.
- Phillips, D. R., Rope, K. O., 2009, A Framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate, 11(1),7-16.
- Rafferty, A. E, Griffin, M,A.2009. Dimensions of transformational leadership : conceptual and empirical extensions, the leadership quarterly, vol 15, issu3, pp 329-359.
- Rajabi Farjad, Hajieh (2015) Investigating the Impact of Transformational Leadership on Job Attitudes Mediated by Psychological Empowerment, Public Management Quarterly, 11 (39) 157-180.(in Persian)
- Alizadeh R., Baqer M. , Amirkabiri, A. 2017. A Study of the Relationship between Transformational and Exchange Leadership Styles with Organizational Commitment of Faculty Members of Islamic Azad University, North Tehran Branch,

- 2nd International Congress on Community Empowerment in Management, Economics, Entrepreneurship and Cultural Engineering ,Tehran.(in Persian)
- Robbins, S.P. 2005. Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications, 7th ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Salimzadeh, J.; Vise S., M., H. Mohammadi, E., and Abedini E. 2016. Investigating the Role of Transformational Leadership in Facilitating Innovation by Mediating the Role of Innovative Culture in Abadan Oil Refinery, Specialized Quarterly Journal, No. 53
- Scott, S. G., Bruce, R. A., 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, Academy of Management Journal, 37, 580-607.
- 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, 24, 147139.
- Spreitzer, G. M., Doneson, D., .2005., Musings on the Past and Future of Employee Empowerment: Forthcoming in the Handbook of Organizational Development, Edited by tom Cummings.
- Tabatabai, Seyed Sadjad and Lesani, Mehdi (2016). Validating Professional Opportunity Readiness Based on Partial Least Squares Approach, Quarterly Journal of Educational Measurement, Allameh Tabataba'i University, Seventh Volume, No. 26, 199-224

## The effects of transformational and exchange leadership on innovative behavior with the moderating role of psychological empowerment

Mehrdad Sadeghi de cheshmeh<sup>1\*</sup>, Abbas Gheadamini Harouni<sup>2</sup>,  
Ghulam Reza Maleki Farsani<sup>3</sup>

### Abstract

The aim of this study was to investigate the effects of transformational and exchange leadership on innovative behavior with a moderating role of psychological empowerment (Case study: Isfahan Azad University). The statistical population of the present study consisted of all employees working in the Islamic Azad University of Isfahan, numbering 1000. Through Cochran sampling formula, 287 people were selected as a sample through stratified sampling method appropriate to the volume, in order to collect data from three The standard questionnaire of transformational and exchange leadership of Bass and Olivier (1995), Spritzer psychological empowerment (1995) and Johnson Innovative Behavior Questionnaire (1997) were used. The reliability of this questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha method with a value of 0.804. Analysis of research data at two descriptive levels using statistics such as mean and standard deviation and in inferential using Structural equations were performed by SPSS and Warp PLS software. Findings from research hypotheses showed that transformational and exchange leadership have an effect on innovative behavior and the effect of psychological empowerment variable was not significant in this regard.

**Keywords:** Transformational leadership, exchange leadership, innovative behavior, psychological empowerment

---

1 - Assistant Professor of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2 - Ph.D. Student, Cultural Management of Faculty Management. South Tehran Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3 - PhD in Cultural Management, faculty member of Comprehensive University of Applied Sciences (Herand Center for Applied Scientific Education), Isfahan, Iran