

بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

پگاه مظاهری نظری فر^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانش اموخته دانشگاه آزاد واحد قزوین

چکیده

محیط کنونی سازمان‌ها پیچیده تر و دشوارتر شده و رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش بینی روبه رو شده اند که انعطاف پذیری بالای آن‌ها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط متلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد. مسائل امروز سازمان‌ها با راه حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند. لذا سازمان‌ها نمی‌توانند با دل بستن به توان بالای تولیدی و اجرای چند طرح خلاقانه بر رقبای کوچک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم هزینه فائق آیند. خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است. نقش موثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب ناپذیر است. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و ناموفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید دارد، رهبری که به رهبری مبتنی بر بینش و تحول آفرینی معروف است. در این راستا به منظور پیشبرد هرچه بهتر اهداف، رهبری تحول آفرین نقش مؤثر و بسزایی در بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان دارد. از این رو در مطالعه با هدف بررسی نقش سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی و نیز نقش واسطه توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی صورت گرفته است. تحقیق حاضر از نوع توصیفی می‌باشد. به منظور دستیابی به اهداف تحقیق، نمونه ۳۶۰ نفری کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران، انتخاب گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات، مدل و پرسشنامه تحقیق نیز از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM)، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان و نوآوری سازمانی دارد. همچنین تأثیر توانمندسازی بر نوآوری سازمانی؛ و تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی به واسطه توانمندسازی کارکنان نیز معنی‌دار بود. در نهایت یافته‌ها نشان داد که ابعاد رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تأثیر معنی‌داری بر نوآوری سازمانی دارند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، امور مالیاتی

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با چالش‌های عمده‌ای روبه‌رو هستند که بسیاری از این چالش‌ها، منجر به تجدید ساختار، مهندسی مجدد و کوچک شدن آن‌ها شده است. محیط کنونی سازمان‌ها پیچیده‌تر و دشوارتر شده و رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آن‌ها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط متلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد (لی، ۲۰۰۴). مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و پیش‌بینی آینده مشکلات آتی را حل نمی‌کند. امروزه شرایط محیطی و قواعد بازی به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامنطق شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری ساختارها، روش‌ها، سیستم‌ها و غیره حیات بلندمدت خود را تنظیم کنند. شعار «نابودی در انتظار شماست مگر این که نوآور باشید» در پیش‌روی مدیران همه سازمان‌ها قرار دارد. مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند. لذا سازمان‌ها نمی‌توانند با دل‌بستن به توان بالای تولیدی و اجرای چند طرح خلاقانه بر رقبای کوچک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم‌هزینه فائق آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کرده و بتوانند به راحتی، مستمر و به‌طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند. خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش‌درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است و آگاهی از فنون و تکنیک‌های آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای مدیران، کارکنان و پژوهشگران علاقه‌مند است. افزایش نوآوری در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و به تبع آن افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود. نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. مدیریت و رهبری یکسان نیست. مدیریت برای نفوذ در دیگران نیازمند به قدرت مقام رسمی است، در حالی که رهبری از یک فرایند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود. رهبران فرهنگ‌سازی می‌کنند و نقش اساسی آنها اثرگذاری بر دیگران است به نحوی که هدف‌های از پیش تعیین‌شده را مشتاقانه دنبال کنند، در حالی که مدیران ملزم به انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، ... و کنترل هستند. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و ناموفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید دارد، رهبری‌ای که به رهبری مبتنی بر بینش و تحول‌آفرینی معروف است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). در این راستا به منظور پیشبرد هرچه بهتر اهداف، رهبری تحول‌آفرین نقش مؤثر و بسزایی در بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان دارد. از این رو در این مطالعه به بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی و نیز نقش واسطه توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی پرداخته می‌شود.

اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران است. علاوه بر این اهداف فرعی زیر نیز در این تحقیق مدنظر قرار می گیرد.

۱. تعیین تأثیر رهبری تحول آفرین در بهبود نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

۲. تعیین تأثیر رهبری تحول آفرین در بهبود توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

۳. تعیین تأثیر توانمندسازی کارکنان در بهبود نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

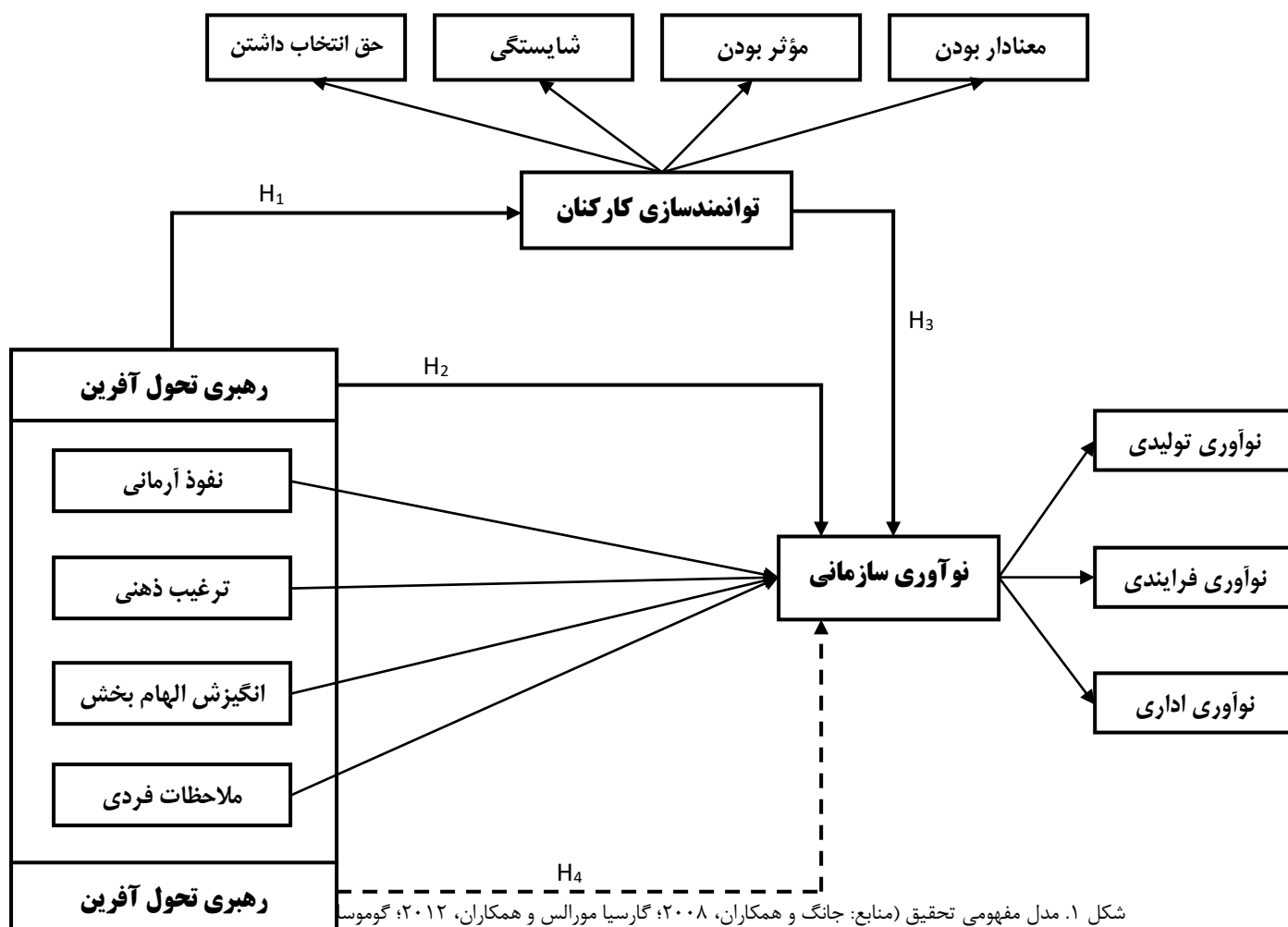
۴. تعیین وضعیت سبک رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

۵. تعیین وضعیت نوآوری سازمانی و میزان توجه به آن در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

۶. اولویت بندی مؤلفه های مرتبط با متغیرهای تحقیق

مدل تحقیق

بر مبنای مبانی نظری و پیشینه تحقیق بیان شده مدل مفهومی مطالعه حاضر را می توان به صورت شکل نمایش داد.



فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی اول: رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه اصلی دوم: رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه های فرعی

۱. نفوذ آرمانی به عنوان یکی از اجزاء رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
۲. ترغیب ذهنی به عنوان یکی از اجزاء رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
۳. انگیزش الهام بخش به عنوان یکی از اجزاء رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
۴. ملاحظات فردی به عنوان یکی از اجزاء رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه اصلی سوم: توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه اصلی چهارم: رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف تحقیقی کاربردی و از لحاظ روش تحقیق نیز تحلیلی توصیفی و از نظر جمع آوری اطلاعات پیمایشی است. برای جمع آوری داده ها نیز از ابزار پرسشنامه استفاده می شود. جامعه ی آماری این پژوهش را کلیه کارمندان سازمان امور مالیاتی در شهر تهران با ۸ اداره کل (شامل مؤدیان بزرگ مالیاتی، ارزش افزوده، شمال، جنوب، شرق، غرب، مرکز و وصول و اجرا) و یک ساختمان ستادی تشکیل می دهند. به عبارت دیگر، تمامی کارمندان سازمان امور مالیاتی شهر تهران (رسمی و قراردادی) جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل می دهند. سازمان امور مالیاتی شهر تهران در مجموع حدوداً ۵۳۰۰ کارمند دارد که تمامی این کارمندان جامعه آماری تحقیق را تشکیل می دهند. در تحقیق حاضر با توجه به این که حجم نمونه آماری زیاد است (حدود ۵۳۰۰ نفر) و تمامی این کارکنان متمرکز نبوده و در ۸ اداره کل و یک ساختمان ستادی مستقر هستند، از روش نمونه گیری احتمالی خوشه ای استفاده شده است. به این صورت که از میان ۹ اداره امور مالیاتی شهر تهران یک اداره به تصادف انتخاب و سپس در آن اداره به تعداد حجم نمونه مورد نیاز و به صورت تصادفی از کارمندان پرسش می گردد (پرسشنامه توزیع می شود). با توجه به این که جامعه آماری تحقیق حاضر محدود است، از رابطه کوکران برای جامعه محدود برای تعیین حجم نمونه استفاده شده و حجم نمونه با توجه به حجم جامعه (۵۳۰۰ نفر) برابر ۳۶۰ بدست آمد.

در این تحقیق نیز جهت شناخت چارچوب نظری، دستیابی به اطلاعات حاصل از تحقیقات گذشته و ادبیات در زمینه متغیرهای تحقیق و روابط میان آن ها از منابع قابل دسترس در کتب، مجلات علمی- پژوهشی و سایت های مرتبط استفاده می شود. در تحقیق حاضر از پرسشنامه ای استاندارد و جامع که از دو بخش اصلی تشکیل شده، استفاده شده است. بخش اول پرسشنامه تعدادی سؤال جمعیت شناختی شامل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سطح تحصیلات و ... را شامل می شود. بخش دوم پرسشنامه نیز که در واقع اصلی ترین بخش پرسشنامه نیز است، به سنجش متغیرها و سازه های اصلی تحقیق می پردازند. به منظور تحلیل داده های جمعیت شناختی تحقیق از روش های توصیفی شامل میانگین، فراوانی و درصد و... استفاده می شوند. همچنین جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه از آزمون ضریب آلفای کرونباخ و جهت تحلیل و ارزیابی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده می شوند. جهت ارزیابی وضعیت سازه های تحقیق شامل رهبری تحول آفرین، توانمندسازی کارکنان و نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی نیز از آزمون t تک نمونه ای استفاده می شوند. در نهایت، به منظور آزمون فرضیات تحقیق نیز از آزمون مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده می شوند. برای این منظور دو بسته نرم افزاری LISREL و SPSS به کار گرفته می شود.

تجزیه و تحلیل داده ها

آمار استنباطی

بعد از بررسی نمونه آماری مورد بررسی در قالب آمار توصیفی، در این قسمت به تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده بر آزمون های آماری مختلف پرداخته می شود. آزمون های آمار استنباطی مورد استفاده، کاربرد هر یک از این آزمون ها و بسته نرم- افزاری مورد استفاده برای هر یک از آزمون های آماری مورد استفاده در جدول زیر خلاصه شده است. در ادامه هر یک از این آزمون ها و تحلیل مربوط به هر یک تشریح می گردد.

جدول ۱- آزمون های آماری مورد استفاده و کاربرد هر یک

| ردیف | آزمون های مورد استفاده | کاربرد | نرم افزار |
|------|--------------------------------------|--|-----------|
| ۱ | کلموگروف- اسمیرنوف تک نمونه ای (K-S) | بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها | SPSS |
| ۲ | ضریب آلفای کرونباخ | بررسی پایایی پرسشنامه | SPSS |
| ۳ | تحلیل عاملی تأییدی (CFA) | بررسی روایی پرسشنامه | LISREL |
| ۴ | آزمون همبستگی (کوواریانس) | بررسی معنی داری روابط میان متغیرهای فرضیات | LISREL |

| | | | |
|---|--------------------------------|----------------------------------|--------|
| ۵ | مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) | آزمون فرضیات تحقیق | LISREL |
| ۶ | آزمون فریدمن | رتبه بندی ابعاد رهبری تحول آفرین | SPSS |

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) تک نمونه ای برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

یکی از پیش فرض های اصلی استفاده از آمار پارامتری و رگرسیون، نرمال بودن توزیع است. برای بررسی نرمال بودن توزیع می توان از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تک نمونه ای استفاده کرد که نتایج این آزمون برای تمامی متغیرهای تحقیق در ادامه آورده شده است.

جهت آزمون نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می شود. بر این اساس فرض های صفر و یک برای هر یک از متغیرها به صورت زیر در نظر گرفته می شود.

H_0 : داده ها از توزیع نرمال پیروی می کنند.

H_1 : داده ها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند.

اگر مقدار سطح معنی داری بزرگ تر از مقدار خطا باشد، فرض صفر (یعنی نرمال بودن توزیع) را نتیجه می گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچک تر از خطا باشد، فرض یک (یعنی غیر نرمال بودن توزیع) را نتیجه می گیریم. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول ۴-۷ نشان داده شده است. چون مقدار سطح معنی داری برای تمامی متغیرها بزرگ تر از ۰/۰۵ است پس فرض صفر یعنی نرمال بودن توزیع این متغیرها با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود.

جدول ۲- نتایج آزمون K-S برای آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

| نتیجه | تأیید فرضیه | مقدار خطا | سطح معنی داری (sig) | متغیر | |
|-----------|-------------|-----------|---------------------|--------------------|------------------|
| نرمال است | H_0 | ۰/۰۵ | ۰/۶۱۷ | نفوذ آرمانی | رهبری تحول آفرین |
| نرمال است | H_0 | ۰/۰۵ | ۰/۰۸۵ | انگیزش الهام بخش | |
| نرمال است | H_0 | ۰/۰۵ | ۰/۰۵۶ | ترغیب ذهنی | |
| نرمال است | H_0 | ۰/۰۵ | ۰/۰۹۹ | ملاحظات فردی | |
| نرمال است | H_0 | ۰/۰۵ | ۰/۰۷۵ | احساس معنادار بودن | توانمندسازی |
| نرمال است | H_0 | ۰/۰۵ | ۰/۰۵۳ | احساس موثر بودن | |
| نرمال است | H_0 | ۰/۰۵ | ۰/۱۳۳ | احساس شایستگی | |

^۲One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | | | | |
|----------------|-----------------------|-------|------|----------------|-----------|
| | احساس حق انتخاب داشتن | ۰/۲۹۷ | ۰/۰۵ | H ₀ | نرمال است |
| نوآوری سازمانی | نوآوری تولیدی | ۰/۰۵۵ | ۰/۰۵ | H ₀ | نرمال است |
| | نوآوری فرایندی | ۰/۰۵۹ | ۰/۰۵ | H ₀ | نرمال است |
| | نوآوری اداری | ۰/۰۵۱ | ۰/۰۵ | H ₀ | نرمال است |

با توجه به این که آزمون K-S نشان داد که توزیع مربوط به تمامی متغیرهای پرسشنامه نرمال است، می توان از آزمون های پارامتری از جمله مدل سازی معادلات ساختاری که از شاخه رگرسیون است، ضریب همبستگی و تحلیل عاملی تأییدی جهت تحلیل داده ها و آزمون فرضیات تحقیق استفاده کرد. در صورتی که توزیع متغیرها نرمال نبود، باید از آزمون های ناپارامتری جهت سنجش فرضیات تحقیق استفاده می شد.

تحلیل پایایی پرسشنامه (ضریب آلفای کرونباخ)

هدف از سنجش پایایی پرسشنامه این است که این ابزار در زمان ها و مکان های مختلف قابلیت کاربرد داشته باشد. در واقع تحقیقی پایاست که ابزار اندازه گیری آن معتبر باشد و چنانچه تحقیق توسط فرد دیگر یا همان محقق دوباره در زمان ها و مکان های دیگر انجام شود به همان نتیجه مشابه دست یابد. یکی از معروف ترین معیارهای سنجش پایایی، استفاده از معیار آلفای کرونباخ است. آلفای کرونباخ همبستگی درونی داده ها را اندازه گیری می کند و به صورت زیر محاسبه می شود:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \delta_i^2}{\delta^2} \right)$$

که در این فرمول α آلفا کرونباخ، k تعداد سؤال های پرسشنامه، δ^2 واریانس مجموع سؤال ها و δ_i^2 واریانس سؤال i ام می باشند. هر چقدر مقدار آلفا به یک نزدیک شوند نشان دهنده پایایی بیشتر هر چقدر مقدار آن کوچک تر باشد نشان دهنده پایایی کمتر برای پرسشنامه است.

ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق در جدول ۳ به تفکیک برای هر یک از متغیرها و برای هر یک از پرسشنامه ها به صورت کلی آورده شده است. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برای ۳۰ نمونه ابتدایی تحقیق برابر با ۰/۸۶ برآورد شد، که میزان آن ها بالای ۰/۷ و در حد قابل قبول است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق نیز بالاتر از ۰/۷ است.

جدول ۳- ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

| متغیرهای پنهان | | متغیرهای آشکار (سؤالات پرسشنامه) |
|------------------|-----------------------|----------------------------------|
| رهبری تحول آفرین | نفوذ آرمانی | ۰/۷۵ |
| | انگیزش الهام بخش | ۰/۷۷ |
| | ترغیب ذهنی | ۰/۷۲ |
| | ملاحظات فردی | ۰/۷۹ |
| توانمندسازی | احساس معنادار بودن | ۰/۸۱ |
| | احساس موثر بودن | ۰/۷۸ |
| | احساس شایستگی | ۰/۷۶ |
| | احساس حق انتخاب داشتن | ۰/۷۷ |
| نوآوری سازمانی | نوآوری تولیدی | ۰/۸۳ |
| | نوآوری فرایندی | ۰/۷۸ |
| | نوآوری اداری | ۰/۸۰ |
| کل | | ۰/۸۶ |

بنابراین آلفای کرونباخ محاسبه شده برای بخش های مختلف پرسشنامه مورد استفاده، نشان می دهد که این ابزار از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می باشد.

تحلیل مدل اندازه گیری^۳ با تحلیل عاملی تأییدی (سنجش روایی پرسشنامه)

به منظور تحلیل ساختار درونی یا به عبارتی روایی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر متغیر آشکار، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده می شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی آیتم ها یا سؤالات پرسشنامه تحقیق در جدول ۴ خلاصه شده اند. بارهای عاملی^۴ مربوط به هر یک از سازه ها یا سؤالات تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار بوده اند. بنابراین سازه های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند. متغیرهای تحقیق در مدل سازی معادلات ساختاری به دو دسته ی پنهان و آشکار تبدیل می شوند. متغیرهای آشکار یا مشاهده شده به گونه ای مستقیم به وسیله پژوهشگر اندازه گیری می شود، در حالی که متغیرهای پنهان یا مشاهده نشده به گونه ای مستقیم اندازه گیری نمی شوند، بلکه بر اساس روابط یا همبستگی های بین متغیرهای اندازه گیری، استنباط می شوند. به عبارت دیگر، متغیرهای پنهان همان متغیرهای اصلی تحقیق و

^۳Measurement Model

^۴Loading factor

متغیرهای آشکار نیز همان سؤالات پرسشنامه هستند. متغیرهای پنهان به نوبه خود به دو نوع متغیرهای درون‌زا^۵ یا جریان-گیرنده^۶ و متغیرهای برون‌زا^۷ یا جریان‌دهنده^۸ تقسیم می‌شوند. هر متغیر در سیستم مدل معادلات ساختاری می‌تواند هم به عنوان یک متغیر درون‌زا و هم یک متغیر برون‌زا در نظر گرفته شود. متغیر درون‌زا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر برون‌زا متغیری است که هیچ‌گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند، بلکه خود تأثیر می‌گذارد. در این تحقیق، متغیر رهبری تحول آفرین و ابعاد آن متغیرهای برون‌زا، و متغیرهای توانمندسازی کارکنان و نوآوری سازمانی درون‌زا هستند.

علاوه بر این، به کمک بار عاملی می‌توان گفت کدام شاخص یا گویه در اندازه‌گیری متغیر پنهان خود سهم بیشتری دارد. هر گویه یا سؤال پرسشنامه که بار عاملی بالاتری داشته باشد، قدرت یا سهم بیشتری در سنجش متغیر پنهان مربوط به خود دارد.

جدول ۴- بارهای عاملی سازه‌های تحقیق (تحلیل عاملی تأییدی)

| متغیرها | رهبری تحول آفرین | توانمندسازی | نوآوری سازمانی |
|---------------------|------------------|-------------|----------------|
| ۱. رهبری تحول آفرین | | | |
| نفوذ آرمانی | | | |
| T ₁ | ۰/۷۱** | | |
| T ₂ | ۰/۷۲** | | |
| T ₃ | ۰/۷۹** | | |
| T ₄ | ۰/۸۵** | | |
| T ₅ | ۰/۸۵** | | |
| T ₆ | ۰/۸۹** | | |
| T ₇ | ۰/۷۹** | | |
| T ₈ | ۰/۶۶** | | |
| انگیزش الهام بخش | | | |
| T ₉ | | | |
| T ₁₀ | ۰/۷۷** | | |
| T ₁₁ | ۰/۸۳** | | |
| T ₁₂ | ۰/۹۱** | | |
| ترغیب ذهنی | | | |
| T ₁₃ | ۰/۷۷** | | |
| T ₁₄ | | | |
| T ₁₅ | ۰/۷۵** | | |

^۵Endogenous

^۶Downstream

^۷Exogenous

^۸Upstream

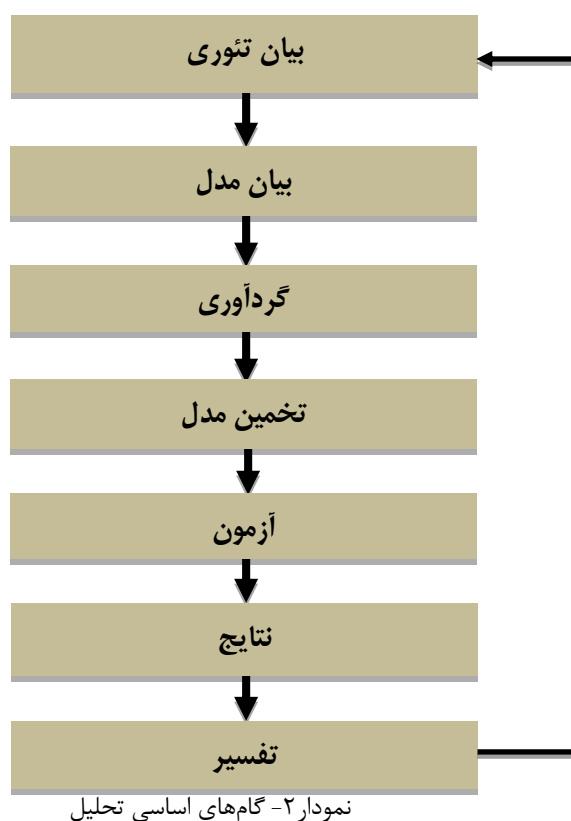
| | | | |
|--|--|--|---|
| | | ۰/۶۹** ۰/۷۶** ۰/۸۴** ۰/۸۶** ۰/۸۴** ۰/۸۶** ۰/۹۰** | T ₁₆ ملاحظات فردی T ₁₇ T ₁₈ T ₁₉ T ₂₀ |
| | ۰/۶۳** ۰/۷۴** ۰/۶۵** ۰/۶۶** ۰/۶۷** ۰/۶۹** ۰/۶۸** ۰/۷۰** ۰/۵۹** ۰/۶۲** ۰/۶۵** ۰/۵۸** ۰/۵۹** ۰/۶۳** | | ۲. توانمندسازی کارکنان احساس معنی دار بودن E ₁ E ₂ E ₃ احساس مؤثر بودن E ₄ E ₅ E ₆ احساس شایستگی E ₇ E ₈ E ₉ E ₁₀ احساس حق انتخاب داشتن E ₁₁ E ₁₂ E ₁₃ E ₁₄ |
| ۰/۷۲** ۰/۷۷** ۰/۶۹** ۰/۶۶** ۰/۶۸** ۰/۶۷** ۰/۶۸** ۰/۷۰** | | | ۳. نوآوری سازمانی نوآوری تولیدی I ₁ I ₂ I ₃ نوآوری فرایندی I ₄ I ₅ I ₆ نوآوری اداری I ₇ I ₈ |

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی که در جدول ۴ آورده شده است، می توان فهمید که تمامی آیتم ها یا سؤالات پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردارند و در واقع بارهای عاملی مربوط به هر یک از آیتم ها یا سؤالات تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار بوده اند.

تحلیل داده‌ها به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری

فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای مدل‌یابی معادلات ساختاری شامل یکسری گام‌هاست که می‌توان این گام‌ها را در نمودار ۲ خلاصه کرد. در فصول قبل برخی از مراحل این مدل از قبیل بیان تئوری و مدل تشریح گردید. گردآوری داده‌ها نیز به وسیله پرسشنامه صورت گرفته است. در ادامه به برخی از مهمترین این مراحل تشریح می‌گردد و سپس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پیمایش پرداخته می‌شود.



ساخت ماتریس کوواریانس (همبستگی)

جدول ۵ معرف ماتریس کوواریانس میان متغیرهای پنهان تحقیق است. در واقع هر یک از اعداد جداول ضریب کوواریانس (رابطه همبستگی) میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. این ضریب بین دو متغیر شدت رابطه بین آن‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج مربوط به ضرایب کوواریانس بدست آمده که در جدول ۵ نشان داده شده است، می‌توان به این نتیجه رسید که تمامی متغیرهای فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنی‌داری با هم دارند. بر این اساس، با توجه به

معنی دار بودن رابطه میان تمامی متغیرهای مربوط به فرضیات، می توان به بررسی فرضیات با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (رگرسیون) پرداخت.

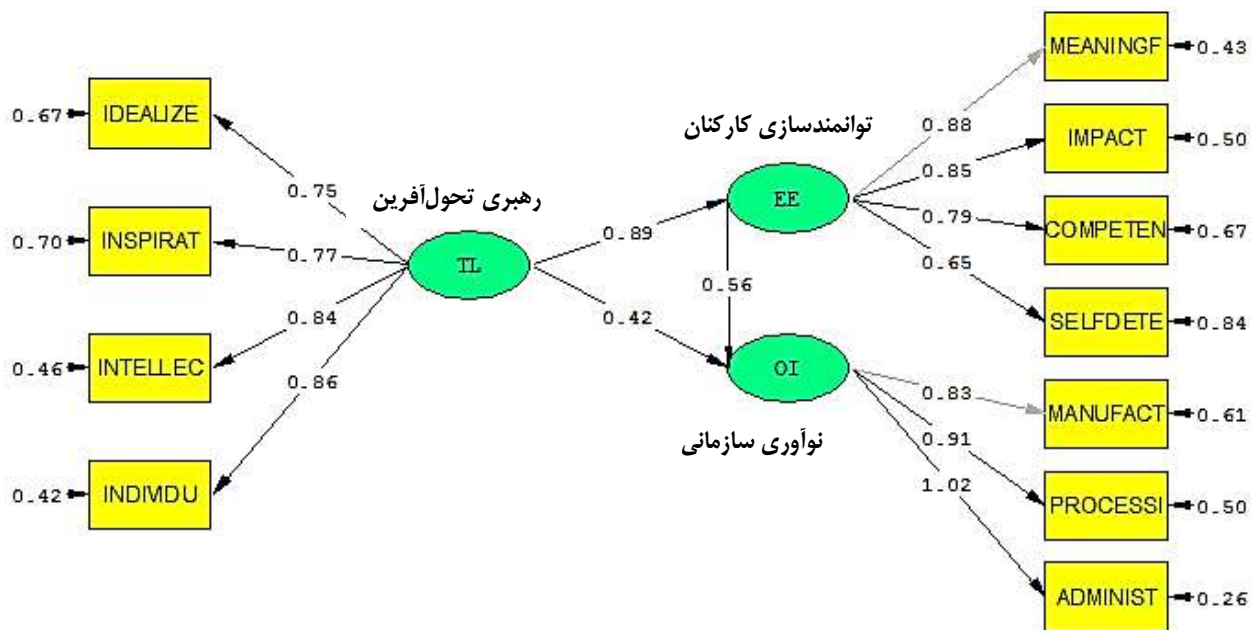
جدول ۵ ماتریس کوواریانس بین متغیرهای تحقیق

| متغیرهای تحقیق | (۱) | (۲) | (۳) |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| (۱) رهبری تحول آفرین | ۱/۰۰** | | |
| (۲) توانمندسازی کارکنان | ۰/۸۹** | ۱/۰۰** | |
| (۳) نوآوری سازمانی | ۰/۵۲** | ۰/۵۸** | ۱/۰۰** |

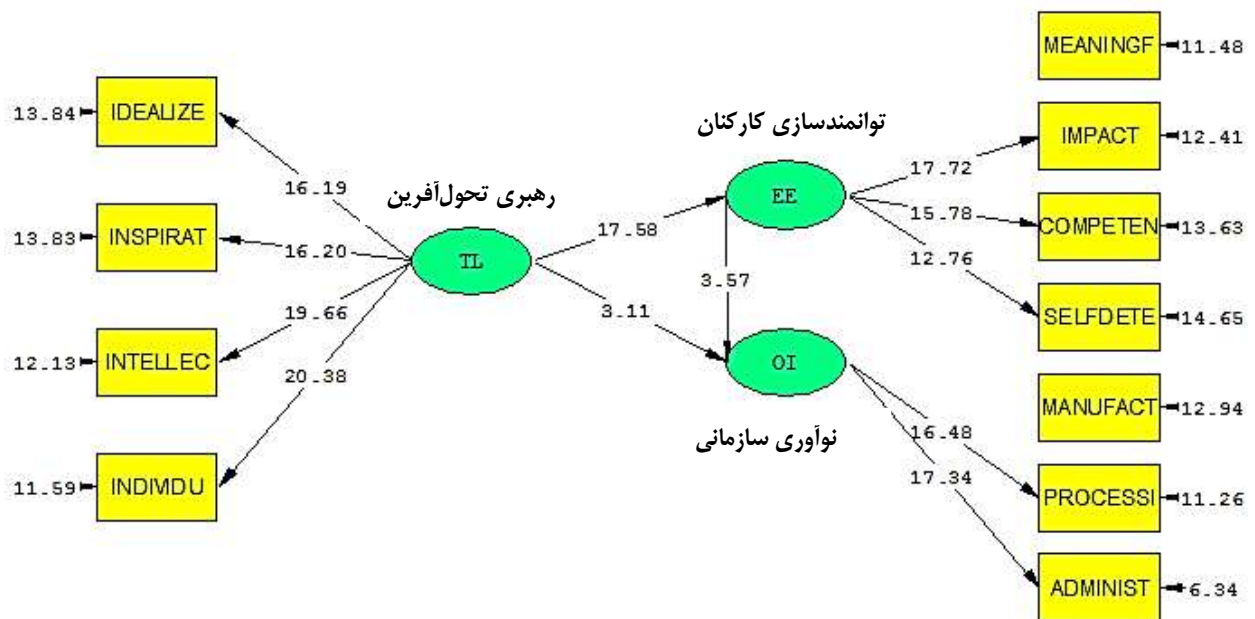
** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد.

تخمین مدل تحقیق

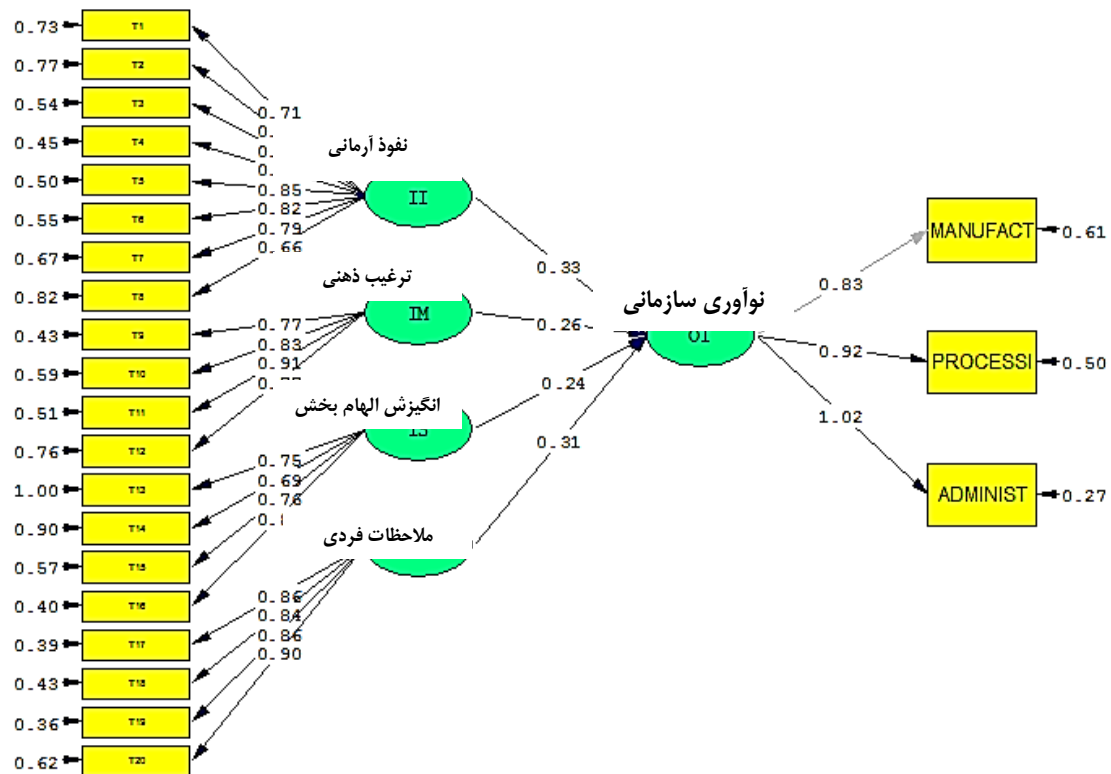
تحقیق حاضر یک مدل اصلی (شامل فرضیه اصلی اصلی) و یک مدل فرعی (شامل فرضیات فرعی) دارد. مدل اصلی تحقیق در هر دو حالت تخمین ضرایب مسیر و معنی داری ضرایب مسیر (t-value) به ترتیب در نمودارهای ۳ و ۴ نشان داده شده است. مدل فرعی تحقیق در هر دو حالت تخمین ضرایب مسیر و معنی داری ضرایب مسیر (t-value) نیز به ترتیب در نمودارهای ۵ و ۶ نشان داده شده است. مدل در حالت تخمین ضرایب، ضرایب مسیر هر یک از فرضیات تحقیق و بارهای عاملی هر یک از آیتم ها یا سؤالات پرسشنامه را نشان می دهد. مدل در حالت معنی داری ضرایب یا همان آماره t نیز، معنی داری هر یک از ضرایب مسیر فرضیات را نشان می دهد. در واقع، به کمک مدل در حالت تخمین ضرایب مسیر، می توان ضرایب مسیر میان متغیرهای پنهان و ضرایب مسیر میان متغیرهای آشکار و پنهان (بارهای عاملی) را بدست آورد. مدل در حالت معنی داری نیز مقدار آماره t مربوط به هریک از فرضیات را جهت آزمون معنی داری هر یک از فرضیات نشان می دهد. تفسیر بارهای عاملی در قسمت تحلیل مدل اندازه گیری و تفسیر ضرایب مسیر و آماره t نیز در قسمت آزمون فرضیات تحقیق به طور کامل تشریح می گردند.



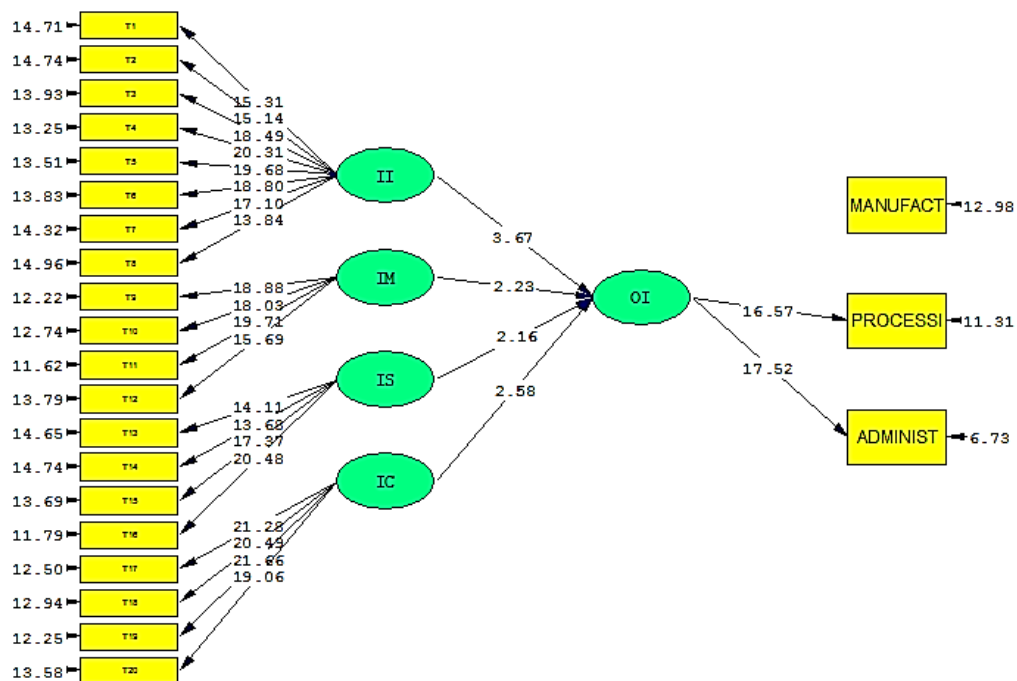
نمودار ۳- مدل اصلی تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر استاندارد



نمودار ۴- مدل اصلی تحقیق در حالت تخمین معنی داری (t-value)



نمودار ۵- مدل فرعی تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر استاندارد



نمودار ۶- مدل فرعی تحقیق در حالت تخمین معنی داری (t-value)

تفسیر و تعبیر مدل

به طور کلی در کار با نرم افزار LISREL، هر یک از شاخص های بدست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. اگر هم آزمون χ^2 و هم آزمون های تناسب ثانوی نشان دادند که مدل به طور کافی متناسب است، به سمت مشخص کردن عوامل مدل تناسب شده حرکت کرده و بر روی این عوامل تمرکز می کنیم. جدول ۶ بیانگر مهم ترین این شاخص ها می باشد و نشان می دهد که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است، تمامی این شاخص ها حاکی از تناسب مدل با داده های مشاهده شده می باشد. شاخص های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری می باشد. زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ و اغلب مابقی شاخص ها نیز در دامنه قابل قبول هستند. به بیان دیگر، مدل و چارچوب کلی معنی دار و قابل پذیرش است.

جدول ۶- شاخص های برازش مدل

| نام شاخص | مدل اصلی | مدل فرعی | حد مجاز |
|---|----------|----------|---------------|
| (کای دو بر درجه ی آزادی) | ۲/۱۲ | ۲/۷۶ | کمتر از ۳ |
| GFI (نیکویی برازش) | ۰/۹۷ | ۰/۸۵ | بالاتر از ۰/۹ |
| RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد) | ۰/۰۴۷ | ۰/۰۸۶ | کمتر از ۰/۱ |
| CFI (برازندگی تعدیل یافته) | ۰/۹۹ | ۰/۹۷ | بالاتر از ۰/۹ |
| AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده) | ۰/۹۵ | ۰/۸۱ | بالاتر از ۰/۸ |
| NFI (برازندگی نرم شده) | ۰/۹۸ | ۰/۹۶ | بالاتر از ۰/۹ |
| NNFI (برازندگی نرم نشده) | ۰/۹۹ | ۰/۹۶ | بالاتر از ۰/۹ |

آزمون و تفسیر فرضیه های تحقیق با مدل سازی معادلات ساختاری (SEM)

نوع دیگر از روابط بین متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم^۹ می باشد. اثر مستقیم که در واقع یکی از اجزاء سازنده مدل های معادلات ساختاری است و رابطه جهت داری را^{۱۰} میان دو متغیر نشان می دهد. این نوع روابط عمدتاً به وسیله آنالیز واریانس یک طرفه^{۱۱} مورد ارزیابی قرار می گیرد. این نوع اثر در واقع بیانگر تأثیر خطی علی فرض شده یک

^۹ Direct Effect^{۱۰} Directional^{۱۱} ANOVA

متغیر بر متغیر دیگر است. در درون یک مدل هر اثر مستقیم، رابطه‌ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می‌کند. اگرچه یک متغیر وابسته در یک اثر مستقیم دیگر می‌تواند متغیر مستقل باشد و برعکس. علاوه بر این در یک مدل رگرسیون چندگانه، یک متغیر وابسته می‌تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود و همچنین در تحلیل واریانس چندگانه / چند متغیره^۲ یک متغیر مستقل می‌تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود. این موضوع که متغیر وابسته می‌تواند در برخی از مواقع، متغیر مستقل شود باعث به وجود آمدن رابطه سومی به نام اثر غیر مستقیم^۳ می‌شود. این اثر در واقع اثر یک متغیر مستقل بر متغیر وابسته‌ای از طریق یک یا چند متغیر میانجی^۴ است. در این اثر، متغیر میانجی نسبت به یک متغیر نقش متغیر مستقل و نسبت به متغیر دیگر نقش متغیر وابسته را ایفا می‌کند. در این تحقیق متغیر توانمندسازی کارکنان نقش متغیر میانجی را ایفا می‌کند.

بر این اساس، نتایج آزمون فرضیات تحقیق بر مبنای معادلات ساختاری در جدول ۷ نمایش داده شده است.

جدول ۷- نتایج آزمون فرضیات تحقیق

| فرضیات تحقیق | ضریب مسیر (β) | آماره t | ضریب تعیین r^2 | نتیجه |
|--|-----------------------|---------|------------------|-------------|
| ۱. رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. | ۰/۸۹ | ۱۷/۵۸** | ۰/۷۹ | تأیید فرضیه |
| ۲. رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۴۲ | ۳/۱۱** | ۰/۳۳ | تأیید فرضیه |
| ۳. توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۵۶ | ۳/۵۷** | | تأیید فرضیه |
| ۴. رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۵۲ | ۹/۵۴** | ۰/۲۷ | تأیید فرضیه |
| ۵. نفوذ آرمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۳۳ | ۳/۶۷** | ۰/۳۶ | تأیید فرضیه |
| ۶. ترغیب ذهنی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۲۶ | ۲/۲۳* | | تأیید فرضیه |
| ۷. انگیزش الهام بخش بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۲۴ | ۲/۱۶* | | تأیید فرضیه |
| ۸. ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. | ۰/۳۱ | ۲/۵۸** | | تأیید فرضیه |

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

فرضیه اصلی اول: رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

فرض‌های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

H_0 : رهبری تحول آفرین تأثیر معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان ندارد.

^۱ MANOVA

^۲ Indirect Effect

^۳ Mediating

H₁: رهبری تحول آفرین تأثیر معنی داری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر رهبری تحول آفرین در سطح اطمینان ۹۹ درصد با متغیر توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه $-۲/۵۸$ تا $+۲/۵۸$ قرار گرفته است). همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، توانمندی کارکنان این سازمان نیز بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر رهبری تحول آفرین به میزان $۰/۸۹$ بر توانمندسازی کارکنان اثر دارد. یعنی اگر سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۹ درصد مقدار متغیر توانمندسازی در این کارکنان به میزان $۰/۸۹$ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

تفسیر ضریب تعیین فرضیه اصلی اول (اثر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان)

ضریب تعیین مربوط به تأثیر متغیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان برابر $۰/۷۹$ است. این مقدار نشان می دهد که متغیر رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی توانسته ۷۹ درصد از تغییرات متغیر توانمندسازی کارکنان در این سازمان را پیش بینی یا تبیین کند. ۲۱ درصد باقی مانده نیز توسط سایر متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار نگرفتند، تبیین می گردد.

فرضیه اصلی دوم: رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرض های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می توان به صورت زیر بیان نمود:

H₀: رهبری تحول آفرین تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی ندارد.

H₁: رهبری تحول آفرین تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر رهبری تحول آفرین در سطح اطمینان ۹۹ درصد با متغیر نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه $-۲/۵۸$ تا $+۲/۵۸$ قرار گرفته است). همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، نوآوری سازمانی کارکنان این سازمان نیز بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه اصلی دوم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر رهبری تحول آفرین به میزان ۰/۴۲ بر نوآوری سازمانی اثر دارد. یعنی اگر سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۹ درصد مقدار متغیر نوآوری سازمانی در این کارکنان به میزان ۰/۴۲ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

فرضیه اصلی سوم: توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرض های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می توان به صورت زیر بیان نمود:

H_0 : توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی ندارد.

H_1 : توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۹ درصد با متغیر نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه ۲/۵۸- تا ۲/۵۸+ قرار گرفته است). همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، نوآوری سازمانی کارکنان این سازمان نیز بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه اصلی سوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر توانمندسازی کارکنان به میزان ۰/۵۶ بر نوآوری سازمانی اثر دارد. یعنی اگر توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۹ درصد مقدار متغیر نوآوری سازمانی در این کارکنان به میزان ۰/۵۶ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

تفسیر ضریب تعیین فرضیات اصلی دوم و سوم (اثر رهبری تحول آفرین و توانمندسازی بر نوآوری)

ضریب تعیین مربوط به تأثیر متغیرهای رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی برابر ۰/۳۳ است. این مقدار نشان می دهد که متغیرهای رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی توانسته ۳۳ درصد از تغییرات متغیر نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان را پیش بینی یا تبیین کنند. ۶۷ درصد باقی مانده نیز توسط سایر متغیرهای اثرگذار بر نوآوری سازمانی کارکنان که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار نگرفتند، تبیین می گردد.

فرضیه اصلی چهارم: رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرض های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می توان به صورت زیر بیان نمود:

H_0 : رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی ندارد.

H_1 : رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان ۹۹ درصد با متغیر نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه $2/58 -$ تا $2/58 +$ قرار گرفته است). همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و غیرمستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، نوآوری سازمانی کارکنان این سازمان نیز به واسطه بهبود توانمندسازی در کارکنان بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه اصلی چهارم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی کارکنان به میزان $0/52$ بر نوآوری سازمانی اثر دارد. یعنی اگر رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۹ درصد مقدار متغیر نوآوری سازمانی کارکنان به واسطه بهبود در توانمندسازی آنان به میزان $0/52$ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

تفسیر ضریب تعیین فرضیه اصلی چهارم (اثر رهبری تحول آفرین بر نوآوری به واسطه توانمندسازی)

ضریب تعیین مربوط به تأثیر متغیر رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی برابر $0/27$ است. این مقدار نشان می دهد که متغیرهای رهبری تحول آفرین توانسته به واسطه توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی ۲۷ درصد از تغییرات متغیر نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان را پیش بینی یا تبیین کند. ۷۳ درصد باقی مانده نیز توسط سایر متغیرهای اثرگذار بر نوآوری سازمانی کارکنان که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار نگرفتند، تبیین می گردد.

فرضیه فرعی اول: نفوذ آرمانی رهبر بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرض های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می توان به صورت زیر بیان نمود:

H_0 : نفوذ آرمانی تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی ندارد.

H_1 : نفوذ آرمانی تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر نفوذ آرمانی رهبر تحول آفرین در سطح اطمینان ۹۹ درصد با متغیر نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه $2/58 -$ تا $2/58 +$ قرار گرفته است). همچنین می توان

گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش نفوذ آرمانی رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، نوآوری سازمانی کارکنان این سازمان نیز بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه فرعی اول تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر نفوذ آرمانی رهبر تحول آفرین به میزان ۰/۳۳ بر نوآوری سازمانی اثر دارد. یعنی اگر نفوذ آرمانی رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۹ درصد مقدار متغیر نوآوری سازمانی در کارکنان این سازمان به میزان ۰/۳۳ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

فرضیه فرعی دوم: ترغیب ذهنی رهبر بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرض های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می توان به صورت زیر بیان نمود:

H₀: ترغیب ذهنی تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی ندارد.

H₁: ترغیب ذهنی تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر ترغیب ذهنی رهبر تحول آفرین در سطح اطمینان ۹۵ درصد با متغیر نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است). همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش ترغیب ذهنی رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، نوآوری سازمانی کارکنان این سازمان نیز بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه فرعی دوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر ترغیب ذهنی رهبر تحول آفرین به میزان ۰/۲۶ بر نوآوری سازمانی اثر دارد. یعنی اگر ترغیب ذهنی رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد مقدار متغیر نوآوری سازمانی در کارکنان این سازمان به میزان ۰/۲۶ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

فرضیه فرعی سوم: انگیزش الهام بخش رهبر بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرض های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می توان به صورت زیر بیان نمود:

H₀: انگیزش الهام بخش تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی ندارد.

H₁: انگیزش الهام بخش تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر انگیزش الهامبخش رهبر تحول آفرین در سطح اطمینان ۹۵ درصد با متغیر نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه $-۱/۹۶$ تا $+۱/۹۶$ قرار گرفته است). همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش انگیزش الهام-بخش رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، نوآوری سازمانی کارکنان این سازمان نیز بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه فرعی سوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر انگیزش الهامبخش رهبر تحول آفرین به میزان $۰/۲۴$ بر نوآوری سازمانی اثر دارد. یعنی اگر انگیزش الهامبخش رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد مقدار متغیر نوآوری سازمانی در کارکنان این سازمان به میزان $۰/۲۴$ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

فرضیه فرعی چهارم: ملاحظات فردی رهبر بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

فرض های صفر و یک آماری برای آزمون این فرضیه را می توان به صورت زیر بیان نمود:

H_0 : ملاحظات فردی تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی ندارد.

H_1 : ملاحظات فردی تأثیر معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t در جدول نتایج، متغیر ملاحظات فردی رهبر تحول آفرین در سطح اطمینان ۹۹ درصد با متغیر نوآوری سازمانی رابطه معنی داری دارد (آماره t در خارج از بازه $-۲/۵۸$ تا $+۲/۵۸$ قرار گرفته است). همچنین می توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که با بهبود و افزایش ملاحظات فردی رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، نوآوری سازمانی کارکنان این سازمان نیز بهبود یافته و مثبت تر می شود و برعکس. بنابراین فرضیه فرعی چهارم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به ضریب مسیر مربوط به این فرضیه نیز می توان به این نتیجه رسید که متغیر ملاحظات فردی رهبر تحول آفرین به میزان $۰/۳۱$ بر نوآوری سازمانی اثر دارد. یعنی اگر ملاحظات فردی رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران به میزان ۱ واحد بهبود یا افزایش یابد به احتمال ۹۹ درصد مقدار متغیر نوآوری سازمانی در کارکنان این سازمان به میزان $۰/۳۱$ واحد بهبود یافته و مثبت تر می گردد.

اولویت بندی ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی

به منظور اولویت بندی ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد. نتایج حاصل این آزمون در جداول ۸ و ۹ نمایش داده شده است.

در جدول ۸ مشخصات آماری و آماره کای دو آورده شده و در جدول ۹ نیز به مقدار میانگین رتبه های هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین اشاره شده است. در جدول ۸ با توجه به مقدار سطح معنی داری (Sig) که مقدارش کمتر از ۰/۰۵ است، فرض برابری میانگین های مقادیر ۴ بعد رهبری تحول آفرین رد می شود و می توان گفت که میانگین مقادیر ابعاد رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و ملاحظات فردی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران با هم اختلاف معنی داری دارند و رتبه های یکسانی ندارند.

جدول ۸- نتایج آزمون کای دو برای بررسی امکان رتبه بندی ابعاد رهبری تحول آفرین

| حجم نمونه | کای دو (Chi-Square) | درجه آزادی | Sig | نتیجه |
|-----------|---------------------|------------|-------|--------------------|
| ۳۶۰ | ۹۶/۰۶۸ | ۳ | ۰/۰۰۰ | رتبه بندی ممکن است |

ترتیب اولویت هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران نیز در جدول ۹ نشان داده شده است. همانگونه که این جدول نشان می دهد، بعد ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی بالاترین میانگین را دارد و در رتبه اول قرار گرفته است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که رهبران و مدیران سازمان امور مالیاتی ملاحظات و توجه فردی بیشتری را نسبت سایر ابعاد رهبری تحول آفرین به کارکنان زیردست خود مبذول می دارند. ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش در اولویت های بعدی در میان مدیران سازمان امور مالیاتی قرار دارند.

جدول ۹- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن

| اولویت | میانگین رتبه | میانگین مقدار | ابعاد رهبری تحول آفرین |
|--------|--------------|---------------|------------------------|
| ۲ | ۳/۴۳ | ۳/۸۹ | نفوذ آرمانی |
| ۴ | ۳/۰۲ | ۳/۵۶ | انگیزش الهام بخش |
| ۳ | ۳/۲۸ | ۳/۷۱ | ترغیب ذهنی |
| ۱ | ۳/۶۴ | ۴/۰۷ | ملاحظات فردی |

نتیجه گیری

در تحقیق حاضر کوشش بر این بود که با شناخت مسئله مطرح شده و کسب دانش و پایه های نظری و طراحی پرسشنامه و توزیع آن در میان کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران، ابتدا مهمترین ابعاد مفاهیم رهبری تحول آفرین، توانمندسازی کارکنان و نوآوری سازمانی شناسایی شده و سپس تأثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی و نوآوری سازمانی، تأثیر توانمندسازی بر نوآوری سازمانی و در نهایت تأثیر رهبری تحول آفرین به واسطه توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی در قالب فرضیات اصلی سنجیده شد. سپس تأثیر ابعاد رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی در قالب فرضیات فرعی سنجیده شد. ابتدا نتایج حاصل از آزمون هر یک از فرضیات تحقیق به طور خلاصه تشریح می گردد. سپس نتایج حاصل از تحقیق حاضر با تحقیقات مشابه مقایسه گشته و در نهایت نتیجه گیری و پیشنهادات مبتنی بر پژوهش ارائه می گردد.

در مجموع در این تحقیق با توجه مدل مفهومی تحقیق، هشت فرضیه شامل چهار فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت که تمامی فرضیات مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج مربوط به هر یک از فرضیات به طور خلاصه در ادامه آورده شده است.

نتیجه آزمون فرضیه اصلی اول

این فرضیه به بررسی تأثیر «رهبری تحول آفرین» بر «توانمندسازی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده های تحقیق نشان داد که متغیر «رهبری تحول آفرین» بر متغیر «توانمندسازی کارکنان» در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم می باشد و این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می توان نتیجه گرفت که هر چقدر بیشتر از سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی استفاده گردد، توانمندسازی کارکنان در این سازمان نیز افزایش می یابد و سازمان امور مالیاتی کارکنان توانمندتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر مدیران سازمان امور مالیاتی هرچه بیشتر از مضامین و مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی استفاده کنند و رهبر و مدیر تحول گرتری باشند، احساس معنی دار بودن، مؤثر بودن، شایستگی و حق انتخاب داشتن را در کارکنان تقویت کرده و منجر به توانمندتر شدن کارکنان می شوند.

نتیجه آزمون فرضیه اصلی دوم

این فرضیه به بررسی تأثیر «رهبری تحول آفرین» بر «نوآوری سازمانی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده های تحقیق نشان داد که متغیر «رهبری تحول آفرین» بر متغیر «نوآوری سازمانی» در سطح

اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم می باشد و این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می توان نتیجه گرفت که هر چقدر بیشتر از سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی استفاده گردد، نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان نیز افزایش می یابد و سازمان امور مالیاتی کارکنان خلاق تر و نوآورتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر مدیران سازمان امور مالیاتی هرچه بیشتر از مضامین و مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی در برخوردهای خود با کارکنان سازمان استفاده کنند و به عبارتی رهبر و مدیر تحول گرتری باشند، بروز نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری را در کارکنان خود تقویت کرده و منجر به افزایش نوآوری سازمانی می گردد.

نتیجه آزمون فرضیه اصلی سوم

این فرضیه به بررسی تأثیر «توانمندسازی کارکنان» بر «نوآوری سازمانی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می - پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده های تحقیق نشان داد که متغیر «توانمندسازی کارکنان» بر متغیر «نوآوری سازمانی» در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم می باشد و این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می توان نتیجه گرفت که هر چقدر توانمندسازی کارکنان در سازمان امور مالیاتی افزایش یابد، نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان نیز افزایش یافته و سازمان امور مالیاتی کارکنان خلاق تر و نوآورتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر سازمان امور مالیاتی کارکنانی توانمندتر و با احساس معنی دار بودن، مؤثر بودن، شایستگی و حق انتخاب داشتن بالاتری داشته باشد، بروز نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری در این کارکنان تقویت گشته و منجر به افزایش نوآوری سازمانی می گردد.

نتیجه آزمون فرضیه اصلی چهارم

این فرضیه به بررسی تأثیر «رهبری تحول آفرین» به واسطه «توانمندسازی کارکنان» بر «نوآوری سازمانی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده های تحقیق نشان داد که متغیر «رهبری تحول آفرین» به واسطه متغیر «توانمندسازی کارکنان» بر متغیر «نوآوری سازمانی» در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع غیرمستقیم می باشد و این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می - توان نتیجه گرفت که هر چقدر بیشتر از سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی استفاده گردد، به واسطه بهبودی که در توانمندی کارکنان ایجاد می شود، نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان نیز افزایش یافته و سازمان امور مالیاتی کارکنان خلاق تر و نوآورتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر مدیران سازمان امور مالیاتی شهر تهران هرچه بیشتر از مضامین و مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی در

برخوردهای خود با کارکنان سازمان استفاده کنند و به عبارتی رهبر و مدیر تحول‌گراتری باشند، احساس معنی‌دار بودن، مؤثر بودن، شایستگی و حق انتخاب داشتن و به عبارت کلی توانمندسازی را در کارکنان تقویت کرده و به واسطه آن بروز نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری در کارکنان بهبود می‌یابد و منجر به افزایش نوآوری سازمانی می‌گردد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول

این فرضیه به بررسی تأثیر «نفوذ آرمانی» به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر «نوآوری سازمانی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می‌پردازد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که متغیر «نفوذ آرمانی» بر متغیر «نوآوری سازمانی» در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم می‌باشد و این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که هر چقدر نفوذ آرمانی رهبر تحول‌آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران ارتقاء یابد، نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان نیز افزایش یافته و سازمان امور مالیاتی کارکنان خلاق‌تر و نوآورتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر مدیر یا رهبر مایه احساس غرور کارکنان باشد، برای مصلحت سازمان از علائق خود چشم‌پوشد، احترام کارکنان را نسبت به خود جلب کند، اعتماد به نفس بالایی داشته باشد، باورها و ارزش‌های خود را به کارکنان انتقال دهد، درک قوی از اهداف سازمان داشته باشد، از پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیماتش آگاه باشد، درک مشترکی از مأموریت سازمان داشته باشد و به عبارت کلی از نفوذ آرمانی بالایی در میان کارکنان برخوردار باشد، بروز نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری را در کارکنان خود تقویت کرده و منجر به افزایش نوآوری سازمانی می‌گردد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم

این فرضیه به بررسی تأثیر «ترغیب ذهنی» به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر «نوآوری سازمانی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می‌پردازد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که متغیر «ترغیب ذهنی» بر متغیر «نوآوری سازمانی» در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم می‌باشد و این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که هر چقدر ترغیب ذهنی رهبر تحول‌آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران ارتقاء یابد، نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان نیز افزایش یافته و سازمان امور مالیاتی کارکنان خلاق‌تر و نوآورتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر مدیر یا رهبر همواره رویه‌های جاری مورد بازنگری و اصلاح قرار دهد، برای حل مشکلات و مسائل دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مورد بررسی قرار دهد، به کارکنان برای حل مشکلات و مسائل اجازه بررسی جوانب مختلف را بدهد، همواره دیدگاه‌های جدیدی برای چگونگی و نحوه انجام کارها

پیشنهاد دهد و به عبارت کلی از ترغیب ذهنی بالایی در میان کارکنان برخوردار باشد، بروز نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری را در کارکنان خود تقویت کرده و منجر به افزایش نوآوری سازمانی می‌گردد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم

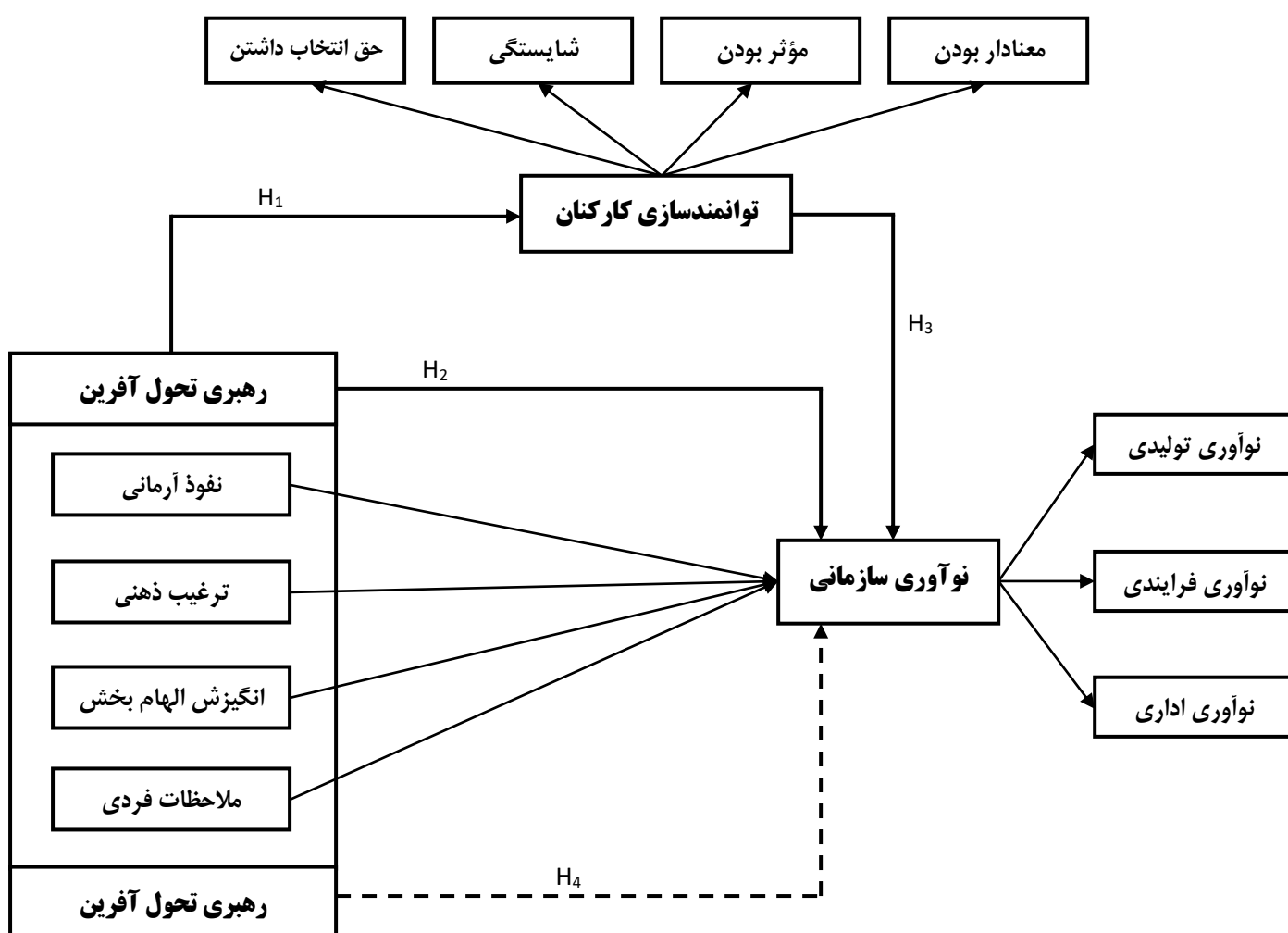
این فرضیه به بررسی تأثیر «انگیزش الهام‌بخش» به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول آفرین بر «نوآوری سازمانی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می‌پردازد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که متغیر «انگیزش الهام‌بخش» بر متغیر «نوآوری سازمانی» در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم می‌باشد و این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که هر چقدر انگیزش الهام‌بخش رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران ارتقاء یابد، نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان نیز افزایش یافته و سازمان امور مالیاتی کارکنان خلاق‌تر و نوآورتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر مدیر یا رهبر با خوشبینی و امید درباره آینده صحبت کند، درباره کارهایی که باید انجام شوند با جدیت و شوق صحبت کند، چشم انداز خوشایندی از آینده سازمان ترسیم کند، به کارکنان اطمینان خاطر دهد که اهداف دست‌یافتنی هستند، انگیزه و انرژی به کارکنان بدهد و به عبارت کلی انگیزش الهام‌بخش بالایی را در میان کارکنان القا کند، بروز نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری را در کارکنان خود تقویت کرده و منجر به افزایش نوآوری سازمانی می‌گردد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم

این فرضیه به بررسی تأثیر «ملاحظات فردی» به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول آفرین بر «نوآوری سازمانی کارکنان» در سازمان امور مالیاتی شهر تهران می‌پردازد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که متغیر «ملاحظات فردی» بر متغیر «نوآوری سازمانی» در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد و رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم می‌باشد و این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که هر چقدر ملاحظات فردی رهبر تحول آفرین در سازمان امور مالیاتی شهر تهران ارتقاء یابد، نوآوری سازمانی کارکنان در این سازمان نیز افزایش یافته و سازمان امور مالیاتی کارکنان خلاق‌تر و نوآورتری خواهد داشت. به عبارت دیگر، اگر مدیر یا رهبر سازمان برای آموزش و تعلیم کارکنان وقت بگذارد، با کارکنان به صورت شخصی و صمیمی برخورد کند، به نیازها و خواسته‌های خاص هر یک از کارکنان توجه کند، در بهبود توانایی‌های کارکنان به آن‌ها کمک کند، کارکنان و خواسته‌هایشان را نادیده نگیرد و به عبارت کلی ملاحظات و توجه فردی بالایی را نسبت به کارکنان خود داشته باشد، بروز نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری را در کارکنان خود تقویت کرده و منجر به افزایش و بهبود نوآوری سازمانی می‌گردد.

مدل نهایی تحقیق

با توجه به آزمون فرضیات تحقیق، تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند. در واقع تأثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان و نوآوری سازمانی، تأثیر توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی و تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی به واسطه توانمندسازی کارکنان معنی دار و مورد تأیید بود. همچنین تأثیر ابعاد رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی بر نوآوری سازمانی نیز معنی دار و مورد تأیید بود. بر این اساس، مدل نهایی تحقیق حاضر که در برگرنده فرضیات تأیید شده است را می توان به صورت زیر نمایش دارد.



نمودار ۷- مدل نهایی تحقیق

مقایسه نتایج تحقیق با پیشینه

نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیق میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) که به بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و گرایش به نوآوری در یک شرکت بیمه ای پرداختند، مطابقت دارد. این محققان در تحقیق خود مشابه تحقیق حاضر برای بررسی رهبری تحول آفرین از چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی و برای بررسی گرایش به نوآوری سه بعد نوآوری تولیدی، اداری و فرایندی را در نظر گرفتند. نتایج آزمون همبستگی این تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و مولفه های نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. در تحقیق حاضر نیز رابطه معنی دار رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق حاضر با تحقیق مظفری و همکاران (۱۳۹۰) تحت عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز» نیز مطابق است. نتایج این تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. سبک های رهبری تحول آفرین که شامل نفوذ آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی هستند همگی رابطه معنی دار و مستقیمی با خلاقیت کارکنان داشتند.

نتایج تحقیق حاضر با تحقیق حسن پور و همکاران (۱۳۹۰) که نقش رهبری تحول آفرین را در توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار دادند، نیز مطابقت دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معنی داری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد. به عبارتی یافته‌های این تحقیق مشابه تحقیق حاضر نشان داد که رهبران تحول آفرین به صورت مثبتی توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند.

نتایج تحقیق با تحقیق یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز تا حدی مطابقت دارد. این محققین مشابه تحقیق حاضر ابعاد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی را به عنوان ابعاد رهبری تحول آفرین در نظر گرفتند.

یافته‌های تحقیق با تحقیق بیغرض و همکاران (۱۳۸۹) که با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان انجام گرفت نیز مطابقت دارد. یافته های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه معنی داری با هم دارند. رهبرانی که مایل به ارتقاء خلاقیت فردی و نوآوری در بین کارکنانشان هستند باید بکوشند تا اغلب با

آنها مشورت کنند، استقلال کافی در تصمیم گیری و انجام وظایف به کارکنان بدهند و از تلاش های خلاقانه و ابتکاراتشان قدردانی نمایند.

نتایج تحقیق حاضر با تحقیق جانگ و همکاران (۲۰۰۳) که در زمینه نقش رهبری تحول آفرین در افزایش نوآوری سازمانی انجام دادند و در آن به بررسی چگونگی سبک رهبری مدیران ارشد در سازمان ها و تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم آن بر نوآوری شرکت پرداختند، نیز مطابقت دارد. یافته های این مطالعه مشابه تحقیق ما حاکی از رابطه مثبت و مستقیم میان سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی بود. علاوه بر این نتایج تحقیق مشابه تحقیق حاضر نشان نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان و ایجاد یک جو سازمانی حامی نوآوری رابطه مثبت و معنی داری دارد.

نتایج تحقیق حاضر با تحقیق گوموسلوگلو و ایلسیو (۲۰۰۹) با عنوان رهبری تحول آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمان مطابقت دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت در هر دو سطح فردی و سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد. در سطح فردی نتایج مدل سازی خطی سلسله مراتبی نشان داد که رابطه مثبتی میان رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان وجود دارد و علاوه بر این رهبری تحول آفرین به طور غیر مستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان نیز بر خلاقیت کارکنان اثر می گذارد. در سطح سازمانی نیز مشابه تحقیق حاضر نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری تحول آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارد.

یافته های تحقیق حاضر با تحقیق گارسیا مورالس و همکاران (۲۰۱۲) که به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی پرداختند نیز مطابقت دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که اولاً سبک رهبری تحول آفرین از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی می گذارد، ثانیاً یادگیری سازمانی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد و ثالثاً نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی می گذارد. این تحقیق مشابه تحقیق حاضر نشان داد که رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر معنی داری دارد.

جانگ و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول آفرین مدیران ارشد بر نوآوری شرکت پرداختند. آنها در این تحقیق مدلی که در برگیرنده اثر رهبری تحول آفرین به هر دو صورت مستقیم و غیر مستقیم و از طریق متغیرهای مداخله گر فرهنگ سازمانی، ساختار و محیط خارجی بر نوآوری سازمانی باشد، ارائه کردند. نتایج این تحقیق مشابه تحقیق حاضر نشان داد که بین رهبری تحول آفرین مدیران ارشد و نوآوری سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد و حتی شدت این

رابطه به کمک متغیرهای میانجی ایجاد جو مشوق نوآوری، توانمندسازی کارمندان، تمرکز، رسمی سازی، عدم اطمینان و رقابت بیشتر هم می‌شود.

نتایج تحقیق با یافته‌های تحقیق گارسیا مورالس و همکاران (۲۰۰۸) با هدف آزمون اثر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی و عملکرد در شرکت های فن آوری محور نیز مطابقت دارد. یافته تحقیق مشابه تحقیق حاضر نشان داد که رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی مثبت و معنی دار است.

منابع

۱. آذر، عادل (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت (۲)، انتشارات سمت، ص ۸.
۲. ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی «توانمندسازی کارکنان» تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۶
۳. اخوان، پیمان و ابوعلی، مرتضی (۱۳۸۹). بررسی نقش مدیریت دانش در نوآوری، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، خانه معلم.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران.
۵. اسکات، سینیتا و دنیس ژافه «تواناسازی کارکنان» مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵
۶. امیرکبیری، علیرضا، خدایاری، ابراهیم، نظری، فرزاد، و مرادی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، ص ۱۱۷-۱۴۲
۷. بست، جان (۱۳۷۱). روش های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی و نگرش طالقانی، انتشارات رشد، چاپ سوم.
۸. بیک زاد، جعفر و فلسفی، علی (۱۳۸۵). رهبری سازمانی تحول آفرین، ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی - فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۱۰، ص ۴-۱۱
۹. بیغرض، بشیر؛ کمالیان، امین رضا و روشن، سید علیقلی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: کارخانه قدس رضوی شهر زاهدان)، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی
۱۰. پورکاظمی، م. ح. و آسایش، ح. (۱۳۹۱). بررسی کارایی عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور طی سال های ۸۷-۱۳۸۱ با شاخص بهره وری تورنوکویست، چشم انداز مدیریت مالی، شماره ۶، ۳۳-۹.
۱۱. تیموریان، بهنام (۱۳۸۵)، چالش های رهبری سازمانی، انتشارات دانشگاه آزاد.
۱۲. جمشیدیان، مهدی و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۷). نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت
۱۳. حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیب و نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان، مدرس علوم انسانی-پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۶۷-۱۸۸
۱۴. حرآبادی فراهانی، مجید «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان شناختی در شعب و ستاد بانک پارسیان» پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۴

۱۵. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، صص ۱۳۱-۱۳۳.
۱۶. حبیب پور، کرم و رضا صفری (۱۳۹۰). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی)، انتشارات متفکران، چاپ چهارم. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، صص ۲۷۶-۲۷۸.
۱۷. رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، چاپ دوازدهم، صص ۴۲۳-۴۲۴.
۱۸. سالاری، ا. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر نظام مالیاتی بر فضای کسب و کار، مجله اقتصادی- ماهنامه بررسی مسائل و سیاست های اقتصادی، شماره های ۹ و ۱۰، ۱۳۰-۱۱۱.
۱۹. ساعتچی، محمود. (۱۳۷۹)، روانشناسی کار، موسسه نشر ویرایش، تهران.
۲۰. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگه، چاپ پانزدهم، صص ۱۰۹.
۲۱. سبزیکاران، اسماعیل. «بررسی رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و ساختار سازمانی» پایانامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۶.
۲۲. سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۲، صص ۱۱۱-۱۳۶.
۲۳. سکاران، اوما (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم.
۲۴. شکور، مهسا؛ بذرافکن، لیلا؛ علیزاده، مریم و قاسمی، مرزده (۱۳۹۰). سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ویژه نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت، ۹ (۱۱)، صص ۱۲۵۵-۱۲۶۲.
۲۵. کمالیان، سعید. (۱۳۸۵)، رهبری کاریزماتیک، نشر چشمه.
۲۶. گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۰). خلاقیت و نوآوری سازمانی و فناوری، هیافت، شماره ۲۶، صص ۹۰-۸۴.
۲۷. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). روش های تحقیق در علوم انسانی (با نگرش بر پایان نامه نویسی)، انتشارات برآیند پویش، چاپ دوم.
۲۸. مرادی، علی. (۱۳۸۷)، مبحث ویژه در سبک رهبری مدیران، نشر روان.
۲۹. مصدق، علی محمد. (۱۳۸۶)، تئوریهای جدید رهبری، نشر ویرایش.
۳۰. مطلبی اصل، صمد. (۱۳۸۶)، رهبری تحول آفرین در سازمانها، نشر یادواره.
۳۱. مظفری، لیلا؛ تیرگر، هدایت الله؛ مرتضوی، حمید؛ تابلی، حمید و مهرابی فر، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز
۳۲. میرکمالی، محمد و چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۱.
۳۳. نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره ۳.
۳۴. واعظی، مظفرالدین، چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تهران، خانه معلم.

۳۵. وتن، دیوید و کیم کمرون «تواناسازی و تفویض اختیار» ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۷.
۳۶. میرکمالی، محمد و چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۱.
۳۷. نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره ۳.
۳۸. هومن، حیدعلی (۱۳۹۰). شناخت روش علمی در علوم رفتاری، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی در دانشگاه ها (سمت)، ص ۴۳.
۳۹. Amabile, T. M. (1998). A Model of creativity and Innovation in Organizations Research in organizational behavior, 10: 123-167
۴۰. Applebaum, S. H. & Honegger, K. 1998, Empowerment: a Contrasting Overview of Organizations in General & Nursing in Particular, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No. 2
۴۱. Arabie, P. & Hubert, L. (1994). Cluster analysis in marketing research. In: Bagozzi RP (ed) Advanced methods in marketing research. Blackwell, Cambridge, pp 160-189.
۴۲. Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership or the iron Cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy?, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7, pp. 315-316
۴۳. Beugré, C. D., Acar, W. & Braun, W. (2006), "Transformational leadership in organizations: an environment-induced model", International Journal of Manpower, Vol. 27 Iss: 1 pp. 52 – 62.
۴۴. Boenke, K. B., Distefano, J. J., and Distefano, A. C. (2003). "Transformational leadership", Leadership and Organizational journal, Vol. 1, No. 24, p. 5-6.
۴۵. Bowen DA, Lawler III EF. (1995), The empowerment of service workers: what, why, how, and when. Sloan Manage Rev: 31-9 [Spring].
۴۶. Burke, S & Collins, K 2001, 'Gender differences in leadership styles and management skills', Women in Management Review, vol. 16, no. 5-6, pp. 244-456.
۴۷. Christine Dainty, A. R. J., Bryman, A. and Price, A. D. F. (2002), "Empowerment within the UK construction sector", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 No. 6, pp. 333-42.
۴۸. Covey, S. R. (1999, November). Trust and transformation. Incentive. 173(11). 10-11.
۴۹. Ergeneli, Azize., Saglam Ari, Guler & Metin, Selin, (2007), Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Journal of Business Research 60, 41-42
۵۰. Dennis, G. (1998). Here Today, Gone Tomorrow. Corrections Today, Vol. 60. Issue. 3
۵۱. Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989), "Self-determination in a work organization", Journal of Applied Psychology, Vol. 74 No. 4, pp. 580-90
۵۲. Dolnicar S (2003). Using cluster analysis for market segmentation – typical misconceptions, established methodological weaknesses and some recommendations for improvement. Australas J Mark Res, 11(2), pp. 5-12.

۵۳. Duckett, H & Macfarlane, E 2003, 'Emotional intelligence and transformational leadership in retailing', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, pp. 309-17.
۵۴. Eylon, D. and Bamberger, P. (2000), "Empowerment cognitions and empowerment acts: recognising the importance of gender", *Group & Organisation Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 354-72.
۵۵. García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). , "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss: 2 pp. 188 – 212.
۵۶. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, NO. 65, PP. 1040–1050.
- Gist, M. (1987), "Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No.3, pp.472-85.
۵۷. Greasley, Kay. Bryman, Alan. Naismith, Nicola & Soetanto, Robby., 2007, Understanding empowerment from an employee perspective, *Team Performance Management*, Vol. 14 No. 1/2, 2008, pp. 39-55
۵۸. Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation, *Journal of Business Research*, NO. 62, PP. ۴۶۱-۴۷۳.
۵۹. Honold, L. (1997), "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organisations*, Vol. 5 No.4, pp.202-12.
۶۰. Jimenez-Jimenez, D et al (2008)., 'Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning', *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 3, pp. 389-412.
۶۱. Johnsen EJ, Johnsen Bjørn, H.B, Paul, T & Odd Arne Nissestad 2008, 'Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, no.1, pp. 4-23.
۶۲. 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*, NO.14, PP. 525–544.
۶۳. Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185–95.
۶۴. Jung, D., Wu, A. & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation, *The Leadership Quarterly*, NO. 19, PP. 582–594.
۶۵. Keltner Baker, Denise. (2000), An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment, university of Iowa, pp, 10-34
۶۶. Khan, R, Rehman, AU & Fatima, A 2009, 'Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size', *African Journal of Business Management*, vol. 3, no. 11, pp. 678-84.

۶۷. Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999), "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No.1, pp.58-74.
۶۸. Koberg Christine (1999). ,”Antecedent And Outcomes of Empowerment" , Group & Management, Vol .24 . Issue 4 , pp.Organization
۶۹. Legge, K. (1995), “Human resource management: rhetoric, reality and hidden agendas”, in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London,pp. 46-50.
۷۰. Lee, M. and Koh, J. (2001), “Is empowerment really a new concept?”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 684-95.
۷۱. Li, Y. C. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment. Job Satisfaction, and Job Performance at Small and middle-sized firms of Taiwan. **Journal of American Academy of Business**. Vol. 5, No. (1/2), 432-438.
۷۲. Mills, P.K. and Ungson, G.R. (2003), “Reassessing the limits of structural empowerment: organisational constitution and trust as controls”, *Academy of Management Review*, Vol. 28No. 1, pp. 143-53.
۷۳. Marquardt, Michael, J. (1996) “Building the learning organization”: New york
۷۴. Mondros, J.B. and Wilson, S.M. (1994), *Organising for Power and Empowerment*, ColumbiaUniversity Press, New York, NY.
۷۵. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705–50.
۷۶. Niehoff BP, Moorman RH, Blakely G, Fuller J. The influence of empowermentand job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment.*Group Organ Manage* 2001; 26 (1):91-114.
۷۷. Ojasalo, J. (2008)., 'Management of innovation networks: a case study of different approaches', *European Journal of Innovation Management*, vol. ۱۱, no. ۱, pp. ۵۱-۸۶.
۷۸. Pastor, J. (1996), “Empowerment: ‘what it is and what it is not’”, *Empowerment in Organisations*, Vol. 4 No. 2, pp. 5-7.
۷۹. Pardoe, I et al (2007). Graphical tools for quadratic discriminant analysis, *American statistical association and the American society for quality. Technometrics*, 49(2).
۸۰. Rose, Stephen M.and Bruce L .Black.1985.*Advocacy and Empowerment: Mental Health Carein the Community*.Routledge & Kegan Paul: Boston.
۸۱. Russ, D.E. and Millam, E.R. (1995), “Executive commentary-empowerment a matter of degree”, *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 3, pp. 29-31.
۸۲. Shelton, Samuel Terrance (2002) “Employee, Supervisors, and Empowerment in the public sector: the Role of Employee Trust”. Thesis of the degree of doctor
۸۳. Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). **"Emotional intelligence and leadership styles"**, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
۸۴. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academyof Management Journal*, 38, 1442–1465.
۸۵. Spreitzer, G. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No.2, pp.483-504.

۸۶. Spreitzer, G., Kizilos, M.A. and Nason, S. (1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 679-704.
۸۷. Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2005), "Musing on the past and future of employee empowerment", in Cummings, T. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*, Sage, Thousand Oaks, CA.
۸۸. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev* 1990; 15(4):666-81.
۸۹. Timmons, J.A. & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
۹۰. Tucker, L. R. & MacCallum, R. C. (1997). *Exploratory factor analysis*, emeritus of psychology at university of Illinois and Ohio state university
۹۱. Tulloch, S. (Ed.) (1993), *The Reader's Digest Oxford Wordfinder*, Clarendon, Oxford.
۹۲. 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, pp. 1-13.
۹۳. Wilson, P. A. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, 21(1), 101-118.
۹۴. Wilson, R. T. (1998). Servant leadership. *Physician Executive*, 24(5), 6-12.
۹۵. Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.