



The Mediating Effects of Adaptability Culture on the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Innovation (The Case of Selected Firms in Supply Chain of Defense Technologies)

**Mohammad Ebrahim Sanjaghi^{1✉}, Borzoo Farrahi Boozanjani²,
Sayed Mahdi Hosseini Sarkhoosh³, Jamal Haji Shafiet⁴**

1- Associate Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

3- PhD candidate of Industrial Engineering, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

4- MSc in Business Administration.

Abstract:

To meet the ever changing demand of today's environment, firms need to be flexible, adaptive, entrepreneurial and innovative. In addition, there must be an appropriate style of leadership to master these changes. Yet, there is little empirical evidence to simultaneously study the relationship among the key elements of transformational leadership, adaptability culture and organizational innovation. Hence this study attempts to investigate the impact of transformational leadership and adaptability culture upon organizational innovation in the context of selected firms in supply chain of defense technologies. Using the structural equation modeling technique, results from the analysis of data from 217 collected questionnaires indicate that transformational leadership, beyond its direct influence, exerts indirect impact upon organizational innovation through the mediation of adaptability culture and that the extent of indirect effect is significantly higher than that of direct one. There are also some discussions about the results of the study and some suggestions for improving the organizational innovation in target units.

Keywords: Transformational Leadership, Adaptability Culture, Organizational Innovation.

1. ✉ Corresponding author: sanjaghi@yahoo.com
2. dr_farrahi@yahoo.com
3. hosseini777@yahoo.com



بهبود مدیریت
سال پنجم، شماره ۳
پیاپی ۱۴، زمستان ۱۳۹۰
صفحه ۱۳۹-۱۲۲

اثر میانجی‌گری فرهنگ انطباق‌پذیری بر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های منتخب در زنجیره تأمین فناوری‌های دفاعی)

محمد ابراهیم سنجقی^{۱*} - برزو فرهی بوزنجانی^۲ - سیدمهدی حسینی سرخوش^۳ - جمال حاجی شفیعی^۴
(تاریخ دریافت ۱۳۹۰/۰۸/۰۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۰/۰۴/۱۲)

چکیده

سازمان‌ها برای این‌که بتوانند به طور مؤثری تقاضای در حال تغییر محیط امروزی را برآورده سازند، نیازمند انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، کارآفرینی و نوآوری بیشتری هستند. به همین اندازه نیز سبک رهبری مناسب برای تأثیرگذاری بر یک چنین تغییری مورد نیاز می‌باشد. با این وجود تحقیقات تجربی اندکی روابط بین مؤلفه‌های کلیدی چنین راهبرد تغییر را که شامل رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی می‌باشد؛ بررسی نموده‌اند. لذا این تحقیق به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ انطباق‌پذیری بر نوآوری سازمانی در شرکت‌های منتخب در زنجیره تأمین فناوری‌های دفاعی می‌پردازد.

*۱ - دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲- دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳- دانشجوی دکتری مهندسی صنایع

۴- دانشجوی کارشناسی ارشد MBA

نتایج حاصل از الگویابی معادلات ساختاری بر پایه ۲۱۷ پرسشنامه گردآوری شده، حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیر مستقیم و از طریق فرهنگ انطباق پذیر نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد و این که شدت تأثیر غیر مستقیم به مراتب از تأثیر مستقیم بیشتر است. در نهایت نتایج حاصل از تحقیق مورد بحث قرار می گیرد و توصیه‌هایی جهت ارتقا قابلیت نوآوری در شرکت‌های جامعه هدف ارائه خواهد شد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، فرهنگ انطباق پذیری، نوآوری سازمانی

۱. مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهند برای این که سازمان‌ها بتوانند به طور مؤثری تقاضای در حال تغییر محیط امروزی را برآورده سازند، نیازمند انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، کارآفرینی و نوآوری بیشتری هستند [۱،۲]. به همین منوال نیز سبک رهبری مناسب برای تأثیرگذاری بر یک چنین تغییری مورد نیاز می‌باشد [۳،۴]. با این وجود تحقیقات تجربی اندکی روابط بین مؤلفه‌های کلیدی چنین راهبرد تغییری که شامل رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی می‌باشد را بررسی نموده‌اند. بیشتر تحقیقات صورت گرفته اگرچه با ارزش هستند اما به طور مفهومی به بررسی موضوع پرداخته‌اند [۵،۶] و صرفاً چند تحقیق که اخیراً انجام شده است، این روابط را با جزئیات بیشتری مطالعه نموده‌اند [۷،۸].

باور گسترده‌ای درباره مرتبط بودن رهبری و فرهنگ سازمانی با فرآیند تغییر وجود دارد [۹،۱۰]. همان گونه که کاتر^۱ [۱۰] بیان می‌کند: «تنها از طریق رهبری است که می‌توان به درستی فرهنگی را که منطبق با تغییر است توسعه و پرورش داد». آستروف و همکاران^۲ [۱۱] رهبری را به عنوان یک فرآیند ضروری که هم بر جو و هم بر فرهنگ سازمانی مؤثر است، شناسایی نمودند. دنیسون^۳ [۱۲] ادعا می‌کند که رفتارهای مدیریتی اصول و اساس فرهنگ را تقویت می‌نماید. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل میانجی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی مفهوم‌سازی شده است [۱۳،۱۴].

اگرچه تحقیقات تجربی وجود رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی را تأیید می‌نمایند [۱۵]، با این حال در نظر گرفتن فرهنگ انطباق‌پذیری به عنوان عامل میانجی در این ارتباط همچنان نیازمند بررسی و مطالعه جامع‌تری می‌باشد. با وجود این که آگبونا و هریس^۴ [۱۶] دریافتند که بین رهبری مشارکتی و فرهنگ نوآوری (متغیر پیش‌بین عملکرد سازمانی) ارتباط وجود دارد، اما این رویکرد رهبری با الگوهای موجود رهبری تحول آفرین سازگاری چندانی ندارد. لذا این تحقیق در نظر دارد اثر میانجی‌گری فرهنگ انطباق‌پذیر را بر رابطه‌ی بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی در شرکت‌های جامعه هدف بررسی نماید.

۲- مروری بر ادبیات تحقیق

۲-۱- رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین دارای رفتارهایی هستند که پیروان خود را برمی‌انگیزانند تا در راستای اهداف و علایق سازمانی تلاش نمایند و آنها را محقق سازند. همچنین این رهبران قابلیت تحریک کارکنان جهت عملکرد

1- Kotter
2- Ostroff et al.
3- Denison
4- Ogbonna & Harris

کاری فراتر از حد انتظار را نیز دارند. در نتیجه کارکنان احساس التزام به کار و پیامدهای آن پیدا می‌کنند و آن را به صورت افزایش رضایت شغلی و تلاش بیشتر بروز می‌دهند [۱۷، ۱۸].

الگوی رهبری تحول‌آفرین بس^۱ [۱۹] به عنوان شیوه‌ای که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن کارکنان را به عملکرد فراتر از حد انتظار ترغیب نمایند، از سوی دانشمندان و کارگزاران پذیرفته شده است. با وجود اقبال فراوان به الگوی بس، این الگو دارای مشکلاتی می‌باشد. مهم‌ترین مشکل این الگو، ابهام آن در تفکیک زیرمعیارهای رهبری تحول‌آفرین می‌باشد. این مشکل در عدم پشتیبانی از ساختار عاملی برای الگوی رهبری تحول‌آفرین و روایی افتراقی^۲ مؤلفه‌های این الگو از یکدیگر در تحقیقات تجربی منعکس شده است [۲۰].

رافرتی و گیریفین^۳ [۲۰] جهت حل مشکلات مذکور مجموعه‌ای از زیرمعیارهای رهبری تحول‌آفرین را که به لحاظ نظری تفکیک‌پذیری بیشتری از هم دارند، توسعه دادند که مبنای تحقیق حاضر قرار گرفت.

الگوی رهبری تحول‌آفرین رافرتی و گیریفین [۲۰] دارای ۵ مؤلفه می‌باشد: (۱) چشم انداز: بیان‌گر یک تصویر آرمانی از آینده حول محور ارزش‌های سازمانی است؛ (۲) ارتباط الهام‌بخش: اظهار و ابراز پیام‌های مثبت دلگرم‌کننده درباره سازمان و بیانیه‌هایی که انگیزه و اعتماد به نفس را ایجاد می‌نماید؛ (۳) رهبری حمایتی: اظهار و بیان توجه به پیروان و در نظر گرفتن نیازمندی‌های شخصی آنها؛ (۴) تحریک‌فره‌یختگی: بالا بردن علاقه کارکنان و آگاهی آنان نسبت به مسایل و افزایش توانایی آنها نسبت به تفکر روی مسایل به روش‌های جدید؛ (۵) تقدیر شخصیت: اعطای پاداش‌ها مانند تحسین و تأیید تلاش‌های پیروان برای دستیابی به اهداف مشخص شده.

۲-۲- نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی عبارت است از ارائه هر محصول، فرآیند یا سیستم جدید در یک سازمان [۲۱]. واژه نوآوری^۴ از واژه لاتین novus یا new مشتق شده است که به معنی «یک ایده، روش یا وسیله جدید» یا «فرآیند ارائه یک چیز جدید» می‌باشد [۲۲]. تعریف اول به نوآوری به عنوان خروجی می‌نگرد (به عنوان مثال [۲۳، ۲۴]) و تعریف دوم به عنوان فرآیند نظر دارد (به عنوان مثال [۲۵، ۲۶]). همراستا با دیدگاه ولف^۵ [۲۷] در این تحقیق، نوآوری به عنوان خروجی چند عامل تعیین‌کننده سازمانی، یعنی رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در نظر گرفته می‌شود. این دیدگاه از ادعای احمد^۶ [۲۸، ۳۱] که «نوآوری موتور محرک تغییر است... و فرهنگ عامل اصلی و تعیین‌کننده نوآوری است» حمایت می‌کند. همچنین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در فرا تحلیل^۷ صورت گرفته توسط دامانپور^۸ [۲۴] و اسکات و بروس^۹ [۲۹]، به عنوان عوامل تعیین‌کننده نوآوری شناسایی شدند.

سنجش سطح نوآوری سازمان فرآیند پیچیده‌ای است و ابعاد مختلفی را دربرمی‌گیرد. الگوی مبتنی بر راهنمای عمل اسلو^{۱۰} در سال ۱۹۹۲ به منظور استانداردسازی روش گردآوری اطلاعات توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^{۱۱} (OECD) منتشر شد. این الگو، خطوط راهنمایی برای چگونگی اجرای یک پیمایش نوآوری، شاخص‌های مختلف و جزئی نوآوری، مشکلاتی که باید حل شود و ملاحظات روش‌شناسی که باید لحاظ گردد، ارائه می‌نماید. در سال ۱۹۹۳ اداره آمار اتحادیه اروپا (EUROSTAT) به همراه OECD پرسشنامه استاندارد شده‌ای به نام پیمایش نوآوری جامعه^{۱۲} (CIS) ایجاد نمود که در بیشتر کشورهای اتحادیه اروپا استفاده می‌شود. این پرسشنامه انواع فعالیت‌های نوآوری را که یک سازمان با آن

1- Bass
2- discriminant validity
3- Rafferty & Griffin
4- innovation
5- Wolfe

6- Ahmed
7- meta-analysis
8- Damanpour
9- Scott & Bruce
10- Oslo Manual based models

11- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)
12- Community Innovation Survey (CIS)

درگیر می‌باشد، اهداف موردنظر، منابع اطلاعاتی اتخاذ شده، موافقت نامه‌های همکاری و عوامل بازدارنده را مورد پیمایش قرار می‌دهد [۳۱]. علاوه بر این، پیمایش‌های دیگری در ژاپن، کانادا و آمریکا ایجاد شده است که هر یک از دیدگاهی متفاوت به ارزیابی ابعاد نوآوری سازمانی می‌پردازند و عمدتاً از جامعیت کافی برخوردار نمی‌باشند.

در این تحقیق از چارچوبی که مولر و همکاران [۳۰] برای درک ظرفیت نوآوری در یک سازمان توسعه داده‌اند، بهره گرفته شده است. این چارچوب بسیار فراتر از الگوهای سنتی نظیر الگوهای مبتنی بر راهنمای عمل اسلو پیش می‌رود. در میان سازمان‌هایی که نسبت به اندازه‌گیری میزان نوآوری خود اقدام نموده‌اند، اکثراً فقط سنججهایی مربوط به فعالیت تحقیق و توسعه و میزان توسعه محصول را مورد استفاده قرار داده‌اند، مانند درصد بودجه سالانه تحقیق و توسعه نسبت به کل فروش سال، تعداد اختراعات ثبت شده در سال گذشته، درصد میزان فروشی که از محصولات معرفی شده در سال گذشته شده است و تعداد ایده‌های جدیدی که توسط کارکنان ارسال شده است... اگرچه این سنججه‌ها به نوعی مفید هستند، اما فقط از یک منظر محدود به نوآوری می‌نگرند و عملاً قادر نیستند میزان قابلیت نوآوری شرکت را به صورت جامع اندازه‌گیری نمایند. این‌ها با تأکید بر توسعه فناوری، از نوآوری در سطح کسب و کار غفلت می‌کنند. همچنین تمرکز آنها بر محصول و تحقیق و توسعه، باعث می‌شود برای سازمان‌های خدماتی و نیز سازمان‌های خارج از بخش فناوری سطح بالا مناسب نباشند... چارچوب ارائه شده توسط مولر و همکاران به دنبال ایجاد ابزاری برای غلبه بر محدودیت‌های ذکر شده می‌باشد تا به وسیله آن به مدیران و رهبران سازمان‌ها کمک نماید تا با اندازه‌گیری میزان نوآوری در سازمان خود، آمادگی تقابل با مشکلات غافلگیر کننده‌ای که بسیاری از کسب و کارها را مبتلا و نابود کرده است، را داشته باشند [۳۰، ۳۲]. لذا این چارچوب، مناسب‌ترین و جامع‌ترین الگویی است که قادر به احصاء تمام ابعاد ممکن برای نوآوری می‌باشد [۳۱].

چارچوب مولر و همکاران [۳۰] سه دیدگاه در مورد نوآوری را ترکیب می‌نماید: دیدگاه منبع، دیدگاه قابلیت و دیدگاه رهبری.

۱) دیدگاه منبع: شرکت‌ها می‌بایست بین بهینه‌سازی (سرمایه‌گذاری تاکتیکی روی کسب و کار موجود) و نوآوری (سرمایه‌گذاری راهبردی روی کسب و کار جدید) تعادل برقرار نمایند. دیدگاه منبع، درخصوص نحوه‌ی اختصاص منابع برای اثرگذاری روی این تعادل سخن می‌گوید (ما را هدایت می‌کند). منابع ورودی عبارتند از سرمایه، نیروی کار و زمان. در حالیکه خروجی، برگشت سرمایه‌گذاری روی نوآوری راهبردی است.

۲) دیدگاه قابلیت: دیدگاه قابلیت، میزان حمایت فرهنگ شرکت از تبدیل منابع نوآوری به فرصتهایی برای نوسازی کسب و کار را ارزیابی می‌نماید. ورودی‌های این دیدگاه، پیش‌شرط‌های نوآوری هستند، مانند میزانی که مهارت‌ها، ابزار و ارزشهای یک شرکت در راستای نوآوری قرار داده می‌شوند. خروجی این دیدگاه شامل پلاتفرم رشد و انتخاب‌های راهبردی هستند.

۳) دیدگاه رهبری: این دیدگاه میزان حمایت رهبری شرکت از نوآوری را ارزیابی می‌کند. بر این اساس، میزان درگیر شدن رهبری در فعالیتهای مربوط به نوآوری، میزان پایه‌گذاری فرآیندهای رسمی برای ترویج نوآوری و اشاعه و انتشار اهداف نوآوری در شرکت مبنای محاسبه می‌باشد. فرآیندهای نوآوری عنصر دیگری از چارچوب مذکور هستند. آنها شامل ساختارهای سازمانی مانند

محفظه‌های رشد، بازارهای نوآوری، تأمین وجوه اقدامات مخاطره‌آمیز و پاداش‌های نوآوری هستند. فرآیندها، ارتباط دیدگاه منبع به دیدگاه قابلیت را برقرار می‌نمایند.

۲-۳- فرهنگ سازمانی

به گفته دنیسون [۳۳] فرهنگ، «عمق ساختار سازمان می‌باشد که ریشه در ارزش‌ها، باورها و فرضیات اعضای سازمان» دارد. در واقع هنگامی که از فرهنگ سازمانی صحبت می‌شود، منظور معانی ذاتی اقدامات، رویه‌ها و تفاهم‌نامه‌های سازمانی می‌باشد. جیمز و همکارانش^۱ [۳۴، ۲۱] فرهنگ سازمانی را به عنوان باورهای هنجاری (یعنی سیستم ارزش‌ها) و انتظارات مشترک (یعنی سیستم هنجارها) در یک سازمان توصیف می‌کنند.

با توجه به این که تمرکز این تحقیق بر فرهنگ انطباق‌پذیری^۲ می‌باشد، در این قسمت به تشریح بیشتر این نوع فرهنگ پرداخته می‌شود. در این تحقیق پس از بررسی و مطالعه الگوهای مختلف سنجش فرهنگ انطباق‌پذیری و نیز گونه‌های فرهنگی مشابه آن (نظیر الگوهای کامرون و کوئین [۳۵]، ترامپنارس [۳۶] و کوک و لافرتی [۳۷])، الگوی دنیسون به عنوان الگوی نظری تحقیق انتخاب شد. در سالیان اخیر این الگو توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌ها در خارج از کشور به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است [۳۸، ۷]. مبنای رفتارگرایی الگوی دنیسون و همچنین کامل بودن این الگو از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، از جمله دلایل انتخاب این الگو به شمار می‌آیند [۳۸، ۷]. قابلیت کاربرد الگوی دنیسون در تمام سطوح سازمانی و سادگی و قابل فهم بودن آن از دیگر ویژگی‌های ممتاز این الگو نسبت به سایر الگوهای سنجش فرهنگ سازمانی می‌باشد [۳۸، ۵۰].

به گفته دنیسون [۱۲] فرهنگ انطباق‌پذیری بر انعطاف‌پذیری تأکید دارد و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه می‌کند و می‌کوشد تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. در این نوع فرهنگ، هنجارها و باورهایی مورد تأکید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان به وسیله آن علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد. سازمان‌های دارای فرهنگ انطباق‌پذیر در مقابل طرح‌های جدید به سرعت از خود واکنش نشان می‌دهند و قادرند به سرعت تجدید ساختار نمایند و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی در پیش گیرند. مؤلفه‌های اصلی فرهنگ انطباق‌پذیری به قرار زیر است:

(۱) ایجاد تغییر: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان در خلق راه‌های انطباق‌پذیر در پاسخ به نیازهای محیطی، توانایی درک محیط کسب و کار و واکنش سریع به روندهای جاری و پیش‌بینی تغییرات آینده.

(۲) تمرکز بر مشتری: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر ارتباط سازمان با مشتریان و کسب رضایت آنان، میزان درک خواسته‌های مشتریان و واکنش نسبت به آنها و پیش‌بینی نیازهای آینده آنان.

(۳) یادگیری سازمانی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر چشم‌پوشی از اشتباهات برای یادگیری، تحقیق و پژوهش، تبادل تجربیات و آموخته‌ها در سازمان، ترغیب به نوآوری، اشاعه اطلاعات در سازمان، استمرار در یادگیری و پذیرش انتقادات.

۲-۴- رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی

رهبری تحول آفرین به لحاظ نظری و تجربی با طیفی از نتایج سازمانی مرتبط شده است [۸، ۱۸]. جانگ و همکاران^۱ [۴۰] بیان نمودند که رهبری تحول آفرین از دو طریق نوآوری را ارتقا می دهد: الف) لحاظ نمودن سیستم های ارزشی کارکنان [۱۷] و افزایش انگیزش کارکنان جهت سطوح بالاتر عملکرد از این طریق [۴۱] و ب) تشویق کارکنان به تفکر خلاقانه [۴۲]. علاوه بر این، النکف و مانو^۲ [۴۳] از مطالعه تأثیر ۲۷۰ مدیر ارشد بر نوآوری در ۱۲ کشور اروپایی دریافتند که زمینه اجتماعی - فرهنگی در رابطه رهبری - نوآوری اهمیت دارد و تأیید نمودند که رهبران و مدیران ارشد تأثیر مثبت بر فرآیندهای نوآوری در سازمان دارند که این نتیجه با نتایج سایر تحقیقات در یک راستا می باشد (به عنوان مثال [۴۴، ۴۵]).

رهبران سازمان ها با تعریف و اصلاح زمینه های کاری، نوآوری سازمانی را تسهیل می نمایند [۴۶]. سبک رهبری رهبران ارشد، یکی از مهم ترین عوامل تعیین کننده نوآوری می باشد [۴۷]. به ویژه تأیید شده است که رهبری تحول آفرین از نوآوری حمایت و آن را ترغیب می نماید که این امر به نوبه خود بقای بلندمدت یک سازمان را تضمین می نماید [۴۸]. زهرا^۳ [۴۹، ۳۸] بیان می نماید که «مشارکت در اقتصاد جهانی در حال ظهور، نیازمند نوآوری و خطرپذیری کارآفرینی می باشد».

افزون بر این، بس و اولیو^۴ [۵۰] اشاره می کنند که نوآوری و خطرپذیری ممکن است با رهبری تبادلی^۵ شدیداً کاهش یابد، در حالی که رهبران تحول آفرین ممکن است فرهنگ سازمانی را بسازند که در آن میزان نوآوری و رضایت مندی بالاست. رهبران تحول آفرین از طریق انگیزش الهام بخش و تحریک فرهیختگی، نوآوری سازمانی و گرایش سازمان به آن را ارتقا می دهند. رهبران تحول آفرین با ایفای نقش قهرمانی، ایده های خلاقانه را در سازمان خویش تقویت می نمایند. این رهبران با ترسیم چشم انداز در مقابل پیروان خود، آنها را برمی انگیزند و تمایل آنها به عملکرد فراتر از حد انتظار را افزایش می دهند و آنها را برای اتخاذ رویکرد نوآورانه در کار خویش به چالش می کشاند. نتیجه چنین افزایشی در سطح انگیزش، ارتقا نوآوری سازمانی خواهد بود [۵۱].

بنابراین بر اساس نتایج مطالعات تجربی رهبری تحول آفرین رابطه ی معنادار مثبت با نوآوری سازمانی دارد. لذا :

H۱: رهبری تحول آفرین اثر مثبت معنادار بر نوآوری سازمانی در شرکت های جامعه هدف دارد.

۲-۵- رهبری تحول آفرین و فرهنگ انطباق پذیری

دو دیدگاه متفاوت درباره ارتباط رهبری و فرهنگ وجود دارد. در دیدگاه کارکردگرا^۶، رهبران معمار تغییر فرهنگ [۵۲] از طریق اقدامات اساسی و قابل لمس یا اجرای نقش های نمادین هستند [۵۳]. از طرف دیگر، دیدگاه انسان شناسی^۷ صحت این نکته را که رهبران قادر به خلق فرهنگ می باشند، زیر سؤال می برد. در این دیدگاه رهبران بخشی از فرهنگ هستند نه جدای از آن [۵۴]. با این حال حجم شواهد موجود به نفع دیدگاه کارکردگرا می باشد که در آن رهبران در جایگاه تغییر فرهنگ سازمان قرار دارند [۳]. اشنایدر و همکاران^۸ [۵۵] بیان نمودند که مدیران محیط را «می سازند».

در بسیاری از موارد نوع رهبری مورد نیاز برای تغییر فرهنگ، رهبری تحول آفرین می باشد؛ زیرا تغییر فرهنگ نیازمند انرژی و تعهد فراوان جهت نیل به نتایج می باشد. بس [۵۶، ۱۶] بیان نمود: «برای این که

1- Jung et al

2- Elenkov & Manev

3- Zahra

4- Bass & Avolio

5- transactional leadership

6- functionalist

7- anthropological

8- Schneider et al

فرهنگ سازمانی تحول‌آفرین باشد، مدیر ارشد باید تغییرات مورد نیاز را به طور روشن تبیین نماید ... رفتارهای رهبران ارشد نماد فرهنگ جدید سازمان می‌شود». بر این اساس رهبران عالی در جایگاهی هستند که هویت فرهنگی و تغییر آن را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌دهند [۵۷]. تسویی و همکاران^۱ [۵۸] بیان نمودند که «رهبران از طریق اقدامات و رفتارهایشان جوهره فرهنگ سازمان را تغییر می‌دهند». مدیران میانی و ارشد شرکت کننده در کلاس‌های MBA در شهر پکن دریافتند که رهبری به طور مثبت بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد.

کاتر [۱۰] بیان می‌کند که «تنها از طریق رهبری است که می‌توان فرهنگی را به درستی ایجاد و پرورش داد که منطبق با تغییر باشد». از طرفی طبق نظر کاتر و هسکت^۲ [۴] رهبرانی قادر به خلق فرهنگ‌های انطباق‌پذیر هستند که دارای ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین باشند. بنابراین:

H۲: رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت معنادار بر فرهنگ انطباق‌پذیری در شرکت‌های جامعه هدف دارد.

۲-۶- فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی

تحقیقات مختلف به طور قاطعی به نقش فرهنگ در نوآوری اشاره نموده‌اند [۵۹،۱۳،۲۸]. علت اصلی این است که فرهنگ قادر است رفتارهای نوآوری را در میان اعضای یک سازمان ترغیب نماید، زیرا فرهنگ می‌تواند اعضای سازمان را برای پذیرش نوآوری به عنوان یک ارزش بنیادی سازمان هدایت کند و تعهد به آن را توسعه دهد [۶۰]. از نظر تسلاک و همکاران^۳ [۶۱] مؤلفه‌های اصلی فرهنگ از طریق اجتماعی‌پذیری و هماهنگی اثر دو چندان بر خلاقیت و نوآوری دارد. از طریق اجتماعی‌پذیری^۴ و هماهنگی^۵ افراد درمی‌یابند که رفتارهای خلاقیت و نوآوری، بخشی از مسیری است که سازمان در آن گام برمی‌دارد. در این حین سازمان می‌تواند از طریق فعالیت‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها ارزش‌هایی ایجاد کند که از خلاقیت و نوآوری حمایت نماید و بدین ترتیب در نهایت ظرفیت نوآوری آن بهبود یابد.

تحقیقات تجربی نیز وجود رابطه معنادار میان فرهنگ و نوآوری را تأیید نموده‌اند [۶۲،۶۳]. به ویژه تحقیقاتی ارتباط میان فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی را کشف نموده‌اند (به عنوان مثال [۶۴،۵۹]). لائو و گو^۶ [۵۹] نشان دادند که فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر تأثیر مثبت بر روی نوآوری سازمانی دارند. همچنین والنسیا و همکاران^۷ [۶۴] در مطالعه خود از ۴۲۰ بنگاه در اسپانیا دریافتند که فرهنگ‌های ادوکراسی^۸ می‌توانند ارائه محصولات و خدمات جدید را توسعه دهد در حالی که فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی^۹ مانع نوآوری محصول می‌باشد. دفت^{۱۰} [۶۵] نیز پیشنهاد نمود فرهنگ‌های انطباق‌پذیری با پاسخ‌های فعال به محیط پویا از طریق انعطاف‌پذیری و تغییر مشخص می‌گردد. این گونه سازمان‌ها از طریق انعطاف‌پذیری و پاسخگویی می‌توانند به سرعت نسبت به نیازهای محیط بیرونی واکنش نشان دهند. این نوع فرهنگ سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا فعالانه به محیط بیرونی پاسخ داده و در نتیجه نوآوری سازمانی را تسهیل نماید. با توجه به توضیحات فوق:

H۳: فرهنگ انطباق‌پذیری اثر مثبت معنادار بر نوآوری سازمانی در شرکت‌های جامعه هدف دارد.

مرور ادبیات حاکی از اثر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی [۴۳،۴۰]، اثر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ انطباق‌پذیری [۵۸،۴] و اثر مثبت فرهنگ انطباق‌پذیری بر نوآوری سازمانی [۶۵،۵۹]

1- Tsui
2- Kotter & Heskett
3- Tesluk et al
4- socialization
5- coordination

6- Lau & Ngo
7- Valencia et al
8- adhocracy cultures
9- hierarchical cultures
10- Daft

می‌باشد. بنابراین در این تحقیق پیشنهاد می‌شود که:

H۴: فرهنگ انطباق‌پذیری اثر میانجی‌گری مثبت معنادار بر رابطه‌ی میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در شرکت‌های جامعه هدف دارد.
 با توجه به توضیحات فوق، الگوی مفهومی تحقیق حاضر مطابق شکل ۱ می‌باشد:



شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش جزو تحقیقات توصیفی می‌باشد. راهبرد جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق از نوع پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها جمعیت‌شناختی از آماره‌های توصیفی استفاده شد. سپس به منظور تعیین ارتباط میان متغیرهای تحقیق، ضرایب همبستگی میان متغیرها تعیین و بررسی گردید. در نهایت نیز برای بررسی اثر متغیرها بر روی یکدیگر و آزمون فرضیه‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

حداقل حجم نمونه آماری با ضریب خطای نمونه‌گیری ۵ درصد، ۲۰۰ نمونه تعیین گردید که با در نظر گرفتن احتمال مخدوش بودن برخی از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری مورد نظر توزیع گردید. در نهایت تعداد ۲۱۷ پرسشنامه که به طور صحیح تکمیل شده بود، گردآوری شد و مبنای تحلیل‌های تحقیق قرار گرفت. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

آماره توصیفی	تعداد	درصد (%)
جنسیت		
مرد	۱۸۳	۸۸
زن	۲۶	۱۲
تحصیلات		
دیپلم و زیردیپلم	۵۷	۳۰
فوق دیپلم	۲۷	۱۴
لیسانس	۵۸	۳۱
فوق لیسانس	۳۸	۲۰
دکتری	۱۰	۵
رده شغلی		
تکنسین	۱۰۸	۵۳
مهندسی	۹۵	۴۷
سابقه در شرکت		
کمتر از ۴ سال	۷۶	۴۰
۴-۷ سال	۶۰	۳۱
۷-۱۱ سال	۵۲	۲۷
بیشتر از ۱۱ سال	۳	۲

در این تحقیق برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از الگوی رافرتی و گیریفین [۲۰] استفاده شد؛ فرهنگ انطباق‌پذیری نیز بر اساس الگوی دنیسون [۱۲] سنجیده شد. در مورد نوآوری سازمانی نیز از چارچوب مولر و همکاران [۳۲] بهره گرفته شد. کلیه سؤالات در قالب یک پرسشنامه و به صورت طیف لیکرت ۵ تایی از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) تنظیم گردید.

روایی محتوایی پرسشنامه‌های تحقیق توسط ۱۰ تن از اساتید مرتبط با موضوع تحقیق بررسی و مورد پذیرش واقع گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی و زیرمؤلفه‌های آنها محاسبه گردید که مقادیر این ضریب برای متغیرهای اصلی رهبری تحول‌آفرین ۰/۹۰۲، فرهنگ انطباق‌پذیری ۰/۷۵۴ و نوآوری سازمانی ۰/۸۵۴ می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ برای زیرمؤلفه‌های متغیرهای اصلی نیز در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد. با توجه به مقادیر ضریب آلفای کرونباخ می‌توان استنباط نمود که ابزار تحقیق از پایایی نسبتاً مطلوبی برخوردار است.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- تحلیل همبستگی

جدول ۲ همبستگی میان متغیرها را به همراه میانگین و انحراف معیار آنها نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، روابط ذیل میان متغیرهای تحقیق وجود دارد:

(۱) ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی: رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با نوآوری سازمانی دارد، بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در شرکت تقویت گردد، به همان گونه قابلیت نوآوری سازمانی در شرکت ارتقا خواهد یافت.

(۲) ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ انطباق‌پذیری: رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با فرهنگ سازمانی دارد، بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در شرکت تقویت گردد، به همان گونه فرهنگ انطباق‌پذیری در شرکت اشاعه خواهد یافت.

(۳) ارتباط میان فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی: فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه مثبت با نوآوری سازمانی دارد، بدین معنا که هر چه فرهنگ انطباق‌پذیری در شرکت تقویت گردد، به همان گونه قابلیت نوآوری سازمانی در شرکت ارتقا خواهد یافت.

ضرایب همبستگی تنها میزان ارتباط میان متغیرها را آشکار می‌سازد. به منظور درک مستقیم و غیرمستقیم و نیز اثر میانجی‌گری میان متغیرها، نیاز به تحلیل بیشتر به کمک الگوبایی معادلات ساختاری می‌باشد.

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرها

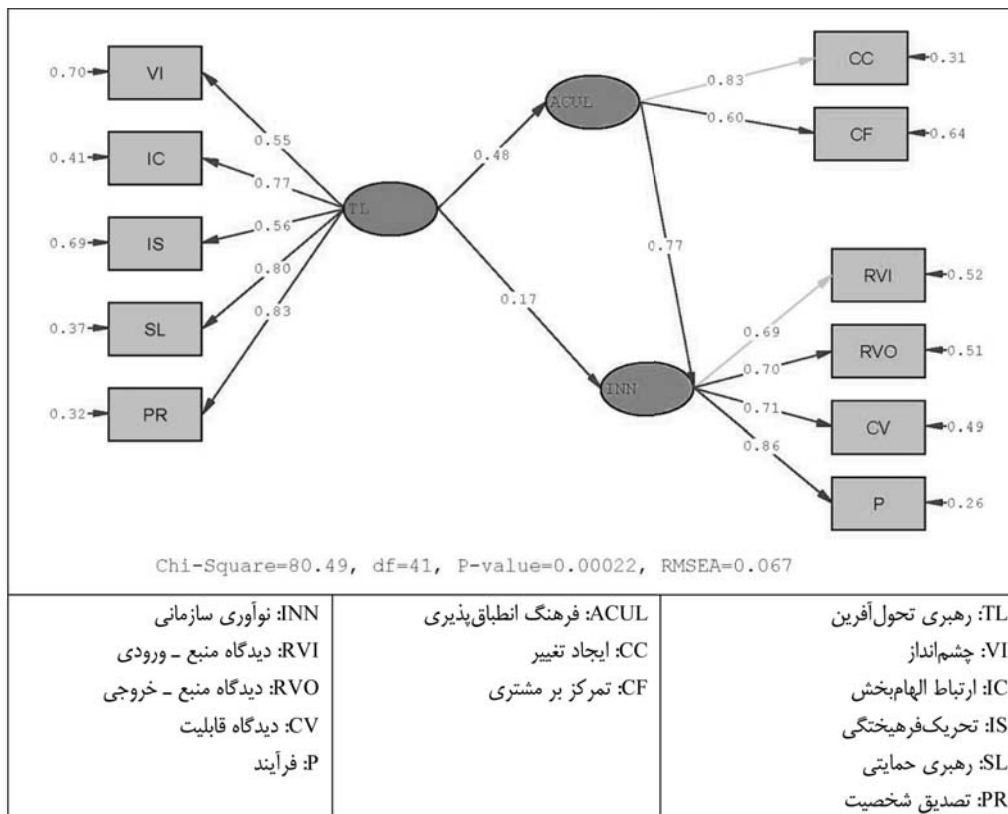
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱. چشم انداز	.۷۴۳										
۲. ارتباط الهام بخش	.۵۲۸**	.۸۰۰									
۳. تحریک فرهیختگی	.۳۳۰**	.۴۴۹**	.۷۲۶								
۴. رهبری حمایتی	.۳۸۵**	.۵۷۳**	.۴۲۶**	.۷۹۴							
۵. تصدیق شخصیت	.۳۸۵**	.۶۱۳**	.۴۶۸**	.۷۰۴**	.۸۹۰						
۶. ایجاد تغییر	.۲۲۴**	.۳۴۸**	.۱۱۶	.۳۳۴**	.۳۳۳**	.۷۴۲					
۷. تمرکز بر مشتری	.۱۶۹*	.۳۲۶**	.۱۲۸	.۱۶۷*	.۳۳۳**	.۵۰۱**	.۵۳۳				
۸. دیدگاه منبع - ورودی	.۳۸۴**	.۴۳۳**	.۲۱۲**	.۴۱۷**	.۳۳۱**	.۵۱۲**	.۳۷۷**	.۵۶۲			
۹. دیدگاه منبع - خروجی	.۲۲۳**	.۲۲۱**	.۰۳۸	.۲۱۵**	.۲۱۲**	.۴۷۹**	.۳۷۳**	.۴۶۱**	.۶۳۵		
۱۰. دیدگاه قابلیت	.۲۷۱**	.۳۲۸**	.۱۸۱**	.۳۵۰**	.۳۳۲**	.۴۹۴**	.۳۳۴**	.۴۸۸**	.۵۴۳**	.۵۰۸	
۱۱. فرآیند	.۳۵۰**	.۳۹۲**	.۲۴۴**	.۳۳۷**	.۳۵۶**	.۶۲۳**	.۴۵۳**	.۵۸۵**	.۶۱۷**	.۶۰۸**	.۷۲۵
میانگین	۳.۶۳	۳.۴۵	۳.۳۶	۳.۱۲	۳.۳۱	۳.۰۵	۲.۹۶	۳.۲۱	۳.۴۲	۳.۲۴	۳.۳۰
انحراف معیار	.۸۲۳	.۷۸۲	.۶۹۷	.۸۵۱	.۹۷۳	.۶۵۴	.۵۳۳	.۶۲۸	.۵۱۳	.۶۴۳	.۵۲۸

** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است (دو طرفه).
* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است (دو طرفه).

۲-۴- تحلیل معادلات ساختاری

پیوند دادن میان دانش نظری و تجربی به منظور درک بهتر از دنیای واقعی از ویژگی‌های رویکرد الگویابی معادلات ساختاری است [۶۷]. چنین تحلیلی امکان الگوسازی بر اساس متغیرهای مکنون^۱ و متغیرهای مشهود^۲ را به طور همزمان فراهم می‌سازد. این ویژگی بسیار مناسب برای تحلیل الگوهای نظری می‌باشد که در اکثر مواقع مفاهیم اشاره شده در آنها پدیده‌های غیرقابل مشاهده را خلاصه‌سازی نموده است. در این تحقیق نیز به منظور آزمون فرضیه‌ها و الگوی پیشنهادی، از رویکرد الگویابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸,۸۰ استفاده شد که نتایج آن در شکل ۲ نمایش داده شده است.

1- latent variables
2- manifest variables



شکل ۲- الگوی لیزرل

بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جدول ۳ بیان‌گر این است که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی می‌باشد.

جدول ۳- شاخص‌های برازش الگو

شاخص	نتایج الگو	مرز قابل قبول*
RMSEA	۰/۰۶۷	< ۰/۰۸
Chi-square/df	۱/۹۶	< ۳
CFI	۰/۹۸	> ۰/۹۰
GFI	۰/۹۴	> ۰/۹۰
NNFI	۰/۹۷	> ۰/۹۰

* منبع: [۶۶]

نتایج ارائه شده در جدول ۴ نشان دهنده اثر مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر فرهنگ انطباق پذیری و نوآوری سازمانی و همچنین اثر مثبت و معنادار فرهنگ انطباق پذیری بر نوآوری سازمانی می باشد. لذا این نتایج از فرضیه های اول، دوم و سوم تحقیق حمایت می نماید. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان می دهد که رهبری تحول آفرین علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیرمستقیم و از طریق فرهنگ انطباق پذیری نیز بر نوآوری سازمانی اثر می گذارد که این تأثیر (۰/۳۷) بیشتر از تأثیر مستقیم (۰/۱۷) می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرهنگ انطباق پذیری اثر میانجی گری بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی دارد که بدین طریق از فرضیه چهارم نیز حمایت می گردد.

جدول ۴- آزمون فرضیه های تحقیق

نتیجه	t-value	ضرایب الگو استاندارد شده	مسیرها	فرضیه ها
حمایت شد	۲/۱۳	۰/۱۷	نوآوری سازمانی → رهبری تحول آفرین	H۱
حمایت شد	۵/۹۱	۰/۴۸	فرهنگ انطباق پذیری → رهبری تحول آفرین	H۲
حمایت شد	۶/۲۰	۰/۷۷	فرهنگ انطباق پذیری → فرهنگ انطباق پذیری	H۳

۵- بحث و نتیجه گیری

در این مقاله روابط میان رهبری تحول آفرین، فرهنگ انطباق پذیری و نوآوری سازمانی به طور نظری تبیین شد و سپس مورد آزمون قرار گرفت. هدف از این تحقیق بررسی ارتباط رهبری و فرهنگ انطباق پذیری با نوآوری سازمانی و نیز نقش میانجی گری فرهنگ انطباق پذیری در این ارتباط بود. نتایج تحلیل همبستگی و تحلیل مسیر مشخص نمود که ارتباط مثبت و معنادار میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی (فرضیه اول)، رهبری تحول آفرین و فرهنگ انطباق پذیری (فرضیه دوم) و فرهنگ انطباق پذیری و نوآوری سازمانی (فرضیه سوم) وجود دارد. علاوه بر این، اثر میانجی گری مثبت فرهنگ انطباق پذیری بر رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی (فرضیه چهارم) نیز تأیید شد. لذا یافته های تحقیق از هر چهار فرضیه تحقیق حمایت می نماید.

یافته های این تحقیق همراستا با نتایج تحقیقاتی است که ارتباط میان رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی [۵۸،۴]، رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی [۴۶،۴۳،۴۰] و فرهنگ انطباق پذیری و نوآوری سازمانی [۶۵،۵۹،۶۴] را تأیید می کنند. همچنین نتایج این تحقیق همراستا با تحقیق ساروس و همکاران [۷] می باشد که با بررسی ۱۱۵۸ مدیر بخش خصوصی در کشور استرالیا دریافتند که فرهنگ های سازمانی رقابتی و عملکردگرا اثر میانجی گری بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی دارند. یافته های تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین قادر است هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم و از طریق فرهنگ انطباق پذیری، نوآوری سازمانی را در شرکت های جامعه هدف تقویت نماید. در واقع رهبران و مدیران ارشد شرکتهای مورد مطالعه محرک اصلی تغییرات در شرکت هستند و از طریق ساز و کارهای فرهنگی قادرند این تغییرات را اعمال نمایند. به عنوان مثال مدیران عالی شرکت می توانند از طریق اصلاح سیاستها و رویه ها، آزادی عملی بیشتری را برای کارکنان فراهم نمایند یا از طریق طراحی و استقرار

نظام پرداخت مناسب، رفتارهای نوآوری را در شرکت ترغیب نمایند. با توجه به این‌که تحقیق حاضر به صورت مطالعه موردی بوده و صرفاً شرکت‌های منتخب را بررسی نموده است، توصیه می‌گردد الگوی پیشنهادی تحقیق در جامعه آماری بزرگتری مورد آزمون قرار گیرد تا بتوان به نتایج قابل تعمیم‌تر نایل شد. علاوه بر این، در راستای تکمیل الگوی تحقیق، پیشنهاد می‌گردد اثر سایر گونه‌های فرهنگ سازمانی (فرهنگ مأموریتی، فرهنگ تدام رویه و فرهنگ مشارکتی) نیز بر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در تحقیقات آتی بررسی گردد.

References

منابع

- [1] Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28(2), 245-257.
- [2] Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- [3] Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [4] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- [5] Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- [6] Miner, B. (2000). Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 43-69.
- [7] Sarros, J.C., Cooper, B.K. & Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 145-158.
- [8] Kavanagh, M.H. and Ashkanasy, N.M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, 81-103.
- [9] Afsaneh, N. (1993). Integrating leadership and strategic management in organizational theory. *Journal of Administrative Sciences*, 10(4), 297-307.
- [10] Kotter, J. (1998). Cultures and coalitions. In R. Gibson (Ed.), *Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world* (pp. 164-178). London: Nicholas Brealey.
- [11] Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture

and climate. In I. B. Weiner (Series Ed.) & W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Vol. Eds.), *Handbook of psychology: Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 565-594). Hoboken, NJ: John Wiley.

[12] Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

[13] Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive*, 16, 42-54.

[14] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.

[15] Waldman, D., & Bass, B. M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *Journal of High Technology Management Research*, 2, 169-180.

[16] Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

[17] Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.

[18] Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

[19] Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

[20] Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.

[21] Suranyi-Unger, T. (1994). Innovation. In D. Greenwald (Ed.), *Encyclopedia of Economics*. New York: McGraw-Hill.

[22] Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11, 95-116.

[23] Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.

[24] Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: Meta-analysis of effects of

- determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 26, 555-590.
- [25] Cooper, R., & Zmud, R. (1990). Information technology implementation research: A technological diffusion approach. *Management Science*, 36, 123-139.
- [26] Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- [27] Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.
- [28] Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- [29] 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(3), 580-607.
- [30] Muller, Amy , Välikangas, Liisa & Merlyn, Paul (2003), Metrics for Innovation: How Companies Can Develop a Suite of Innovation Metrics to Combat Decay Retrieved Feb 16, 2005, from www.woodsideinstitute.org.
- [31] Dasanayaka, Sarath WSB (2009). Implications of Organizational Culture on Innovation: An Exploratory Micro Study of Sri Lankan Gift and Decorative-ware Sector Firms, 3th Conference on Micro Evidence on Innovation in Developing Economies.
- [32] Muller, Amy , Välikangas, Liisa & Merlyn, Paul (2005). Metrics for Innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics, *Strategy & Leadership*, 33(1), 37-45.
- [33] Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- [34] James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., et al. (2007). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- [35] Cameron, K. S. and Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based of the Competing values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [36] Trompenaars, F. (2005). Four Corporate cultures. In: chapter 8, *Organization culture*, Prentice-Hall, Inc.
- [37] Cook R.A. and Lafferty J.C. (1987). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human synergistics.
- [۳۸] منوریان، عباس و بختائی، امیر (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.

[۳۹] فرهی بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۸). ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی، سال دوم، شماره پنجم، صص ۲۹-۵۳.

[40] Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

[41] Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.

[42] Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.

[43] Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402.

[44] Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.

[45] West, M. A., Borrill, C., Dawson, J., Brodbeck, F., Shapiro, D., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14, 393-410.

[46] Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-87.

[47] Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29(4), 18-33.

[48] Ancona, D., & Caldwell, D. (1987). Management issues facing new product teams in high technology companies. In: D. Lewin, D. Lipsky, & D. Sokel (Eds.), *Advances in industrial and labor relations*, Vol. 4 (pp. 191-221). Greenwich, CT: JAI Press.

[49] Zahra, S. Z. (1999). The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 13(1), 36-42.

[50] Bass, B. M. and Avolio B. J. (1993). transformational leadership and organizational culture, *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.

[51] Gumusluoglu T, Ilsev A (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of business Research*, 62, 461-473.

[52] Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco:

Jossey-Bass.

[53] Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.

[54] Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

[55] Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.

[56] Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

[57] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

[58] Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.

[59] Lau C.M. & Ngo H.Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685-703.

[60] Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-72.

[61] Tesluk, P.E., Faar, J.L. and Klein, S.R. (1997). Influences of organisational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behaviour*, 31(1), 21-44.

[62] Jaskyte, K. (2004) Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.

[63] Chang, S.C. and Lee, M.S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: an empirical study in Taiwan, *The Business Review*, 7(1), 295-301.

[64] Valencia J.C., Valle, R.S. & Jiménez, D.J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.

[65] Daft R.L. (2007). *Organization Theory and Design* (9th ed.). Cincinnati. OH: South-Western.

[66] Vieira, A.L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a*

SIMPLIS Approach. Berlin: Springer Press.

[67] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.