

نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه

منوچهر منطقی*، غلام‌رضا توکلی**

یونس نظری***، علی‌رضا کاملی****

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۲/۰۴

چکیده

سازمان‌های امروزی برای رویارویی با محیط پویای پیرامون خود، نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی و عملکرد نوآورانه می‌باشند؛ به همین سبب بایستی سبک رهبری مناسب و تأثیرگذار بر عملکرد نوآورانه را پیش‌گیرند. این تحقیق، به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی توانمندسازی و تاب‌آوری پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان یک سازمان دولتی می‌باشد. نتایج حاصل بر پایه ۲۱۰ پرسشنامه گردآوری شده حاکی از آن است که، رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه، توانمندسازی و تاب‌آوری اثر مستقیم و معنی‌داری دارد و همچنین تاب‌آوری بر توانمندسازی اثر مستقیم و معنی‌داری دارد. دیگر یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی توانمندسازی و رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی با نقش میانجی تاب‌آوری، و تاب‌آوری بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی توانمندسازی تأثیرگذار بوده است. همچنین تاب‌آوری و توانمندسازی بر عملکرد نوآورانه تأثیر مستقیم نداشته است و میانجی تاب‌آوری نتوانسته است نقش تسهیل‌گری را بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه ایفا کند. درنهایت، پیشنهادهای کاربردی حاصل از نتایج تحقیق، جهت ارتقای عملکرد نوآورانه در جامعه هدف، ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین؛ توانمندسازی؛ تاب‌آوری؛ عملکرد نوآورانه.

*. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

** . استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

***. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

y.nazari7@gmail.com

****. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

نوآوری، نقش قابل ملاحظه‌ای در محیط بازرگانی امروزی دارد (ال شمیری و همکاران^۱، ۲۰۱۴). در طول سالیان اخیر، همواره نوآوری مورد توجه محققان قرار گرفته است (گاتیگنون و همکاران^۲، ۲۰۰۲). در یک محیط اقتصادی آشفته، نوآوری به عنوان راهبردی برای کسب فرصت‌های جدید و حفاظت از دانش و اطلاعات به‌شمار می‌رود (هرملینا و همکاران، ۲۰۰۸). نوآوری، نقش کلیدی در ارائه محصولات منحصربه‌فرد و خدمات از طریق ایجاد ارزش افزوده دارد. با این حال، نوآوری، فعالیت گران‌قیمت و مخاطره‌آمیز است؛ زیرا گاهی همراه با نتایج مثبت بر عملکرد شرکت، ممکن است نتایج منفی نیز در پی داشته باشد؛ از قبیل: تغییرات سریع، افزایش هزینه‌ها، نارضایتی کارمند و تغییرات ناگهانی (جیمز و واله^۳، ۲۰۱۱). امروزه با پیچیدگی رقابت، نوآوری به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات شرکت‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌ها برای بقا، نیازمند ایده‌های نو و بدیع هستند. ایده‌های نو و بدیع، همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از سقوط و زوال نجات می‌دهد. امروزه تحولات، اساسی و بنیادی است و سازمان‌هایی می‌توانند خود را با این شرایط تطبیق دهند و در گود رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبرانی کارآمد، تغییرگرا و یا چشم‌اندازی بلندمدت داشته باشند. رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، ماهیتاً گرایش به تغییر و رفتار کارآفرینانه در سازمان دارند و این رهبران به‌شدت دنبال نوآوری در سازمان خود هستند (گمسلوگو و ایلسیو^۴، ۲۰۰۹). رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک عنصر مهم و حیاتی می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در نوآوری داشته باشد. بنابراین در این تحقیق، محقق بر آن است که نقش رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه را با توجه به متغیرهای میانجی تاب‌آوری و توانمندسازی، مورد کنکاش قرار دهد (نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در ادبیات تحقیق به صورت مفصل تشریح شده است). در سازمان دفاعی مورد مطالعه، عملکرد نوآورانه به عنوان یکی از عوامل اصلی حیات

1. Alshamri, et al
2. Gatignon
3. Jimenez & Valle
4. Gumusluoglu & Ilsev

سازمان است. رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌های دفاعی می‌توانند با توانمندسازی کارکنان و مباحث مربوط به تاب‌آوری، موجبات عملکرد نوآورانه را در سازمان خود فراهم آورند. نوآوری تحقیق حاضر، بررسی همزمان توانمندسازی کارکنان و تاب‌آوری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه در یک سازمان دفاعی می‌باشد.

ادبیات تحقیق

رهبری تحول‌آفرین

تحقیقات و مطالعات پیرامون رهبری به دهه ۱۹۷۰ بر می‌گردد (برنارد و باس^۱، ۲۰۰۶). مدیران اداری با داشتن مهارت‌های کلیدی رهبری می‌توانند موجبات اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم آورند (والاپا و همکاران، ۲۰۱۵). نظریه رهبری تحول‌آفرین، به‌منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به‌طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، به‌وجود آمد (داکت و مک‌فارلن^۲، ۲۰۱۵). رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند (سلم و کترا^۳، ۲۰۱۵). چنانچه یک رهبر، تحول‌آفرین باشد، حس تحسین، احترام و وفاداری را میان پیروان ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد جدی جهت رسیدن به رسالت سازمان تأکید خواهد کرد (موریانو و مولرو^۴، ۲۰۱۱). رهبری تحول‌گرا به توانایی ارائه یک چشم‌انداز جدید گفته می‌شود که می‌تواند منجر به تغییر شود. رهبری تحول‌آفرین، نقش مثبتی در ایجاد تغییر در سازمان‌ها دارد. مطالعات مختلف، تأثیر رهبری بر توانمندسازی کارکنان را تأیید نمودند (صفایی‌شکیب و همکاران، ۱۳۹۴، ملامیرزایی و همکاران، ۱۳۹۴، کردنائیچ و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان‌ها می‌توانند برای انطباق با محیط‌های امروزی، از رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن استفاده نمایند. باس، رهبری تحول‌آفرین را شامل ۴ بعد (کاریزما، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی)

1. Bernard & Bass
2. Duckett & Marfalane
3. Salem & Kattara
4. Moriano & Molero

می‌داند (کیم و کیم^۱، ۲۰۱۵). از این رو در ادامه، به تشریح ابعاد آن پرداخته می‌شود. نفوذ آرمانی^۲: این بعد (نفوذ آرمانی) حاکی از رهبرانی است که به‌عنوان مدل واقعی از عمل به‌طوری که آن عمل (فعالیت) منجر به ظهور رفتارهای مطلوب می‌شود، اشاره دارد (نیلسون و کلیل^۳، ۲۰۱۱). این بعد موجب می‌شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند. تأکید بر اعتماد متقابل، ارزش‌های اخلاقی و افزایش نگرش و دید مثبت، از اجزای مهم این بعد است (هورویتز و همکاران^۴، ۲۰۰۸).

انگیزش الهام‌بخش^۵: الهام‌بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک عواطف و احساسات آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند (باس، ۱۹۸۵). این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند (موریانو و مولرو، ۲۰۱۱).

ترغیب ذهنی^۶: رهبران تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی را به‌منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت دانش آنان به کار می‌گیرند (گارسیا و همکاران^۷، ۲۰۱۲).

ملاحظات فردی^۸: توجه به دیگران، یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، و به‌طور کلی اثربخشی دارد (باس، ۱۹۸۵). این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوبشان خدمت و در جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌کند (هورویتز و همکاران، ۲۰۰۸).

1. Kim & Kim
2. Idealized Influence
3. Nielsen & Cleal
4. Horwitz
5. Inspirational Motivation
6. Intellectual Stimulation
7. Garcia, et al
8. Individual consideration

تاب‌آوری

در سالیان اخیر، تاب‌آوری جایگاه ویژه‌ای در حوزه روان‌شناسی تحولی یافته است، به طوری که هر روز بر شمار پژوهش‌های مرتبط با این موضوع افزوده می‌شود (کمپل و همکاران^۱، ۲۰۰۶). امروزه انسان‌ها معمولاً در برابر شرایط نامساعد، خطرناک و ناملازمات، احساس بی‌پناهی می‌کنند و در بسیاری مواقع نیز سعی می‌کنند که در برابر خطرناک و موقعیت ناگوار تحمل نمایند و در نتیجه نتایج غیرمنتظره‌ای به دست می‌آورند. توانایی اجرای این «جادوی رایج» اغلب در حوزه علوم اجتماعی به عنوان انعطاف‌پذیری یا «تاب‌آوری» نام دارد (یزدانی، ۱۳۹۱). تاب‌آوری یا توانایی سازگاری مثبت با تهدید، یک موضوع روان‌شناختی است که در پاسخ فرد با موقعیت‌های مشکل‌آفرین بررسی شده است (لاموند و همکاران^۲، ۲۰۰۹). تاب‌آوری فقط پایداری در برابر آسیب‌ها یا موقعیت‌های تهدیدزا نیست، بلکه مشارکت فعال و سازنده در محیط پیرامون خود است (کانر و دیویدسون^۳، ۲۰۰۳). همچنین کانر و دیویدسون ابعادی را برای تاب‌آوری مطرح نمودند که این ابعاد شامل: شایستگی / استحکام شخصی، اعتماد به غرایز شخصی / تحمل عواطف منفی، پذیرش مثبت عواطف / روابط ایمن، مهارت و معنویت) می‌باشند. اما در تعریف دیگری از رزینیک (۲۰۱۰)، تاب‌آوری به ظرفیت بازگشت از چالش‌های اجتماعی، مالی و یا احساسی به تعادل مجدد اطلاق شده است و بیانگر توانایی فرد جهت سازش‌یافتگی مجدد در برابر غم، ضربه و شرایط نامطلوب است. بدینوسیله تاب‌آوری مهارتی مناسب است برای پشت سر گذاشتن مشکلات زندگی حتی وقتی که شرایط نامطلوب و سخت وجود دارد، مثل اینکه شخص یک طناب قابل ارتجاع را دور مشکلات بسته که به فرد کمک می‌کند وقتی اوضاع بد شد آنها را به عقب بکشد و به آنها به چشم انسان‌ها بنگرد (یزدانی، ۱۳۹۱). با این وجود در طول ۲۰ سال گذشته، مطالعه درباره تاب‌آوری به طور معنی‌داری افزایش یافته است و نیاز به پژوهش درباره این موضوع احساس می‌شود و به چندین دلیل باید سرعت بیشتری بگیرد. ۱. همان‌طور که پیچیدگی صنعتی جامعه ما افزایش می‌یابد، تعداد افراد در معرض آسیب و تعداد آسیب‌ها و مشکلاتی که افراد با آن روبه‌رو

1. Campbell, et al
2. Lamond, et al
3. Conner & Daidson

می‌شوند، افزایش می‌یابد. ۲. فهم عوامل خطرزا و حمایتی و چگونگی عملکرد آنها ممکن است به ملاحظات بالینی مناسب منجر شود. ۳. این موضوع با سلامت روان کارکنان ارتباط تنگاتنگی دارد (شفیع زاده، ۱۳۹۱).

توانمندسازی

واژه انگلیسی "Empower" در فرهنگ آکسفورد «قدرتمندشدن، مجوزدادن، قدرت بخشیدن و تواناشدن» معنا شده است. این واژه در اصطلاح، دربرگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است؛ به نحوی که افراد در آن ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (نصراصفهان‌ی و همکاران، ۱۳۹۲). مطالعات متعددی از جمله مطالعات آرجریس (۱۹۹۰)، گاروین^۱ (۱۹۹۳)، باردت (۱۹۹۱)، گاردینر^۲ (۱۹۹۹)، و جمالی، خوری و سایون^۳ (۲۰۰۶) رابطه بین یادگیری و توانمندسازی را تأیید می‌کنند (میشرا و بهاشکار^۴، ۲۰۱۰). توانمندسازی نیز در سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری شناخته شده است که موجب تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی و رفتارهای موجد افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود (یانگ و چوی^۵، ۲۰۰۹). مدارک تجربی زیادی از بخش خصوصی وجود دارد که نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نوآوری شود. همچنین مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در بخش دولتی، سطوح رضایت شغلی و عملکرد را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری می‌شود (فرناندز و مولدگازو^۶، ۲۰۱۱). هامبوردستاد و همکاران^۷ (۲۰۰۸) رابطه مثبتی بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد سازمانی مطرح کردند (بارتن و

1. Garvin
2. Gardiner
3. Jamali, Khoury and Sahyoun
4. Mishra & Bhaskar
5. Yang & Choi
6. Fernandez & Moldogaziev
7. Humborstad et al

بارتن، ۲۰۱۱). توانمندسازی به‌طور مستقیم بر پیامدهای کاری (کیفیت، بهره‌وری و رضایت مشتریان) مؤثر است و همچنین به‌طور غیرمستقیم بر رضایت شغلی، انگیزش و خودکارآمدی تأثیر دارد (فرناندز و مولدگازيو، ۲۰۱۱). کارکنان توانمند، ارزش کار خود را افزایش داده و برای بهره‌وری کاری مشارکت می‌نمایند (بارتن و بارتن^۱، ۲۰۱۱). آنها در مشارکت‌هایشان نه تنها احساس فخر و سربلندی می‌کنند، بلکه بهره‌ورتر از همکاران غیر توانمند خود هستند. به‌طور کلی، آنها راضی‌تر بوده و مشتریان بیشتری می‌توانند جذب کنند که منجر به سودآوری می‌شود (استک، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد برای دستیابی به کار بیشتر با صرف هزینه کم‌تر، ناگزیر از توانمندسازی هستیم. از همین روست که سازمان‌های موفق مترصد کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها به‌مرور پی می‌برند که تنها سرمایه واقعی‌شان قابلیت اندیشیدن آنان است. اگر مدیران سازمان بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت، از این‌رو توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

اسپریترز^۲، در تحقیق خود در محیط کاری، توانمندسازی را به عنوان یک سازه انگیزشی که شامل چهار بعد: معنی‌داری، شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری است، مطرح کرد. بعدها وتن و کمرون^۳، توانمندسازی را به معنای قدرت‌بخشیدن به کارکنان دانستند؛ یعنی به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند. این دو نویسنده، ضمن تأیید ابعاد توانمندسازی اسپریترز، بعد اعتماد را به آن اضافه کردند و بنابراین، ابعاد توانمندسازی شامل: شایستگی، تأثیرگذاری، معنی‌داری، استقلال و اعتماد مطرح شد (حاتمی و دستار، ۱۳۹۱) که به توضیح هر یک خواهیم پرداخت:

۱. شایستگی: یعنی این که فرد مهارت و توانایی لازم را برای انجام بهینه یک شغل داشته باشد (حاتمی و دستار، ۱۳۹۱).

۲. تأثیرگذاری: یعنی یک شخص می‌تواند بر نتایج کارش اثر گذار باشد. تأثیرگذاری

1. Barton & Barton
2. Spreitzer
3. Whetten and Camron

نشان‌دهنده باورهای فرد درباره نتایج عملکرد و ارتباطات محیطی اش می‌باشد (حاتمی و دستار، ۱۳۹۱).

۳. معنی داری: بعد معنی داری بیان‌کننده، علائق درونی فرد به کارش می‌باشد. هنگامی که افراد درک مطلوبی از کار خود داشته باشند، با انگیزه و در بالاترین سطح رضایت شغلی خواهند بود (حاتمی و دستار، ۱۳۹۱).

۴. استقلال: داشتن حق انتخاب و کنترل در کار است. حق انتخاب در کار برای استقلال کارکنان در یک دور، کاری، لازم و ضروری است (حاتمی و دستار، ۱۳۹۱).

۵. اعتماد: به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود. افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و معتقدند که با آنان منصفانه و عادلانه رفتار می‌شود (میشرا و اسپریتزر^۱، ۱۹۹۷).

عملکرد نوآورانه

امروزه نوآوری یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت و بقای سازمان‌های دانش‌محور محسوب می‌شود. اهمیت نوآوری در موفقیت سازمان‌ها فقط به بخش‌های تولیدی کشور محدود نمی‌شود، بلکه این مسئله در بخش‌های خدماتی شرکت‌ها که پرورش‌دهنده منابع انسانی آینده هستند، صادق است و اهمیت بیشتری نیز می‌یابد. نوآوری عبارت است از یک ایده، محصول یا فرآیند یک سامانه یا وسیله که توسط افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها، حتی یک بخش صنعت و جامعه به‌عنوان یک موضوع جدید درک شود (راجرز، ۲۰۰۳). رضائیان نیز (۱۳۹۰) عملکرد را مقبولیت نتایج برای مشتریان داخلی و خارجی سازمان می‌داند که محصولات، خدمات، اطلاعات و تصمیمات یا رخدادهای کارکردی مانند ارائه‌ها و رقابت‌ها را دریافت می‌کنند. با توجه به تعاریف مجزای عملکرد و نوآوری، پژوهشگران دریافته‌اند که عملکرد نوآورانه اغلب با بررسی تعداد دستاوردهای آشکار، گزارش‌های ثبت‌شده و پروژه‌های جدید که سازمان در روال کاری خود بر عهده می‌گیرد، تعیین می‌شود (هانگک و همکاران^۲، ۲۰۱۱). همچنین مقایسه کیفیت و کارکرد

1. Mishira & spreitzer

2. Huang, et al

محصولات جدید و فرآیندهای نو با رقبا نیز نشان‌دهنده نوآورانه عمل کردن سازمان است که شهرت و وجهه در بازار از جمله عوامل تعیین‌کننده در این باره است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). با وجود محیط و فشار رقابتی حاکم بر جامعه، سنجش عملکرد نوآورانه از اهمیت خاصی برخوردار است، بدین دلیل پژوهشگران نیازمند شاخص‌های مناسبی برای مطالعه عملکرد نوآورانه هستند. در زیر انواع مؤلفه‌هایی که عملکرد نوآورانه را مورد سنجش قرار می‌دهند، ذکر شده است (جدول ۱).

جدول ۱. انواع نوآوری (اسکرلاواج^۱، ۲۰۱۰)

منبع	انواع نوآوری
(آتوهنه و گیما، ۱۹۹۶؛ مارچ، ۱۹۹۱)	نوآوری بنیادی نوآوری فزاینده
(آبرناتی و آتربک، ۱۹۹۷؛ داوینپورت، ۱۹۹۳؛ هان، کیم و اسریواستاوا، ۱۹۹۸)	نوآوری محصول نوآوری فرایند
(دفت، ۱۹۷۸؛ دامن‌پور، سزایات و ایوان، ۱۹۸۹؛ هاو و همکاران، ۱۹۹۸؛ وایراواردنا، ۲۰۰۳؛ دامن‌پور و گوپالاکریشنان، ۲۰۰۱؛ نارانجو-گیل، ۲۰۰۹)	نوآوری فنی نوآوری اجرایی

در پژوهش حاضر با توجه به مطالعات پیشین (هوانگ و لی^۲، ۲۰۰۹) و جدول (۱) به ابعاد عملکرد نوآورانه که شامل نوآوری فنی و نوآوری اجرایی است، پرداخته شده است؛ زیرا این دو بعد بازتاب تمایز کلی بین ساختار اجتماعی و فناوری در سازمان‌هاست (نارانجو-گیل^۳، ۲۰۰۹). نوآوری فنی شامل فرآیندها و فناوری‌هایی است که در تولید محصول یا ارائه خدمات به کار می‌روند؛ به عبارت دیگر، نوآوری فنی شامل خلق برنامه‌ها و خدمات جدید، توسعه فناوری‌های جدید به منظور بهبود کیفیت، تبدیل برنامه‌ها و خدمات موجود به شکل و قالبی متفاوت و ترکیب

1. Skerlavaj
2. Huang & Lee
3. Narango-Gil

دانش و روش‌های جدید در ارائه برنامه‌هاست. اما نوآوری اجرایی با شیوه‌های مدیریتی، فرآیندهای اجرایی و قوانین سازمانی مرتبط هستند و مستقیماً به سیاست‌ها، نظام‌ها و مدیریت یک سازمان بستگی دارد. به عبارت دیگر، نوآوری اجرایی شامل نوآوری در فرآیندهای اداری، استفاده از مدیریت نوآورانه در شیوه‌های برنامه‌ریزی و کنترل فرآیندها، پاسخ منعطف سازمان‌ها به تغییرات محیطی و ایجاد روابط درون سازمانی جدید با سایر سازمان‌هاست (آرمبروستر و همکاران^۱، ۲۰۰۳).

رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه

جانگ و همکاران^۲ (۲۰۰۳) نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم (با هر دو عامل توانمندسازی و ایجاد یک جو سازمانی حامی نوآوری در سازمان) بر نوآوری تأثیر داشته است. گوموسلوگلو و ایلسیو (۲۰۰۹) نیز پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمان را انجام دادند و در آن به ارائه مدلی جهت بررسی اثر تحول‌آفرین بر هر دو مفهوم خلاقیت در سطح فردی و نوآوری در سطح سازمانی پرداختند. آنها نیز به مانند تحقیق جانگ و همکارانش به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین به طور غیرمستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد و در سطح سازمانی رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارد. نوسایر و همکاران^۳ (۲۰۱۱) دریافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری ادراک‌شده توسط کارکنان دولتی در اردن رابطه معنی‌دار و مثبتی برقرار است. همچنین در پژوهش داخلی میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) به بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و گرایش به نوآوری در یک شرکت بیمه‌ای پرداختند. نتایج آزمون همبستگی این تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

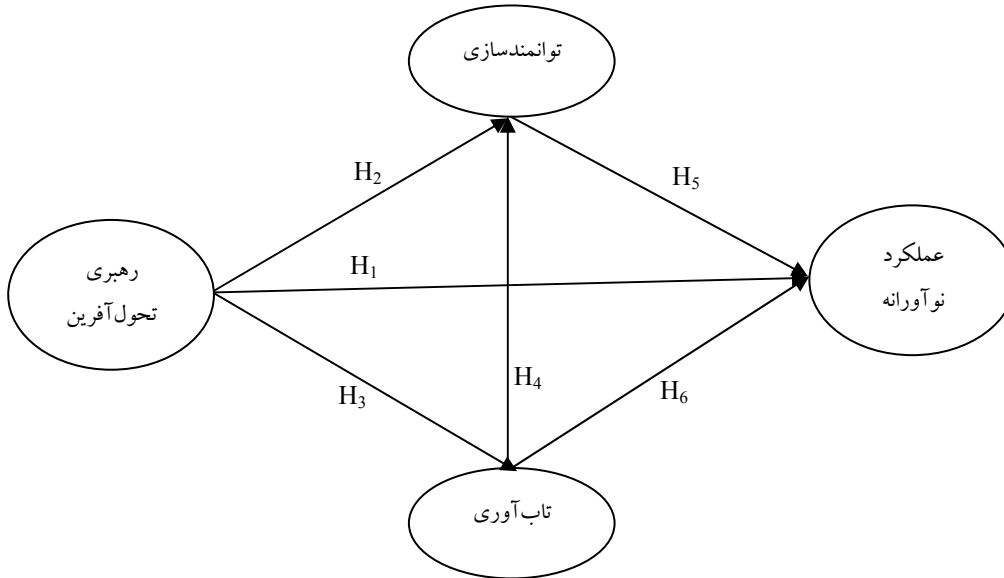
1. Armbruster
2. Jung, et al
3. Nusair, et al

نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی در رابطه رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه

کریشنام^۱ (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان رهبری تحول‌آفرین و خروجی‌های شخصی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی؛ با انجام تست سوبل دریافت که توانمندسازی، نقش تسهیل‌کنندگی میان رهبری تحول‌آفرین و پیامدهای شخصی ایجاد نمود. جزینی و نوائی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا انجام داده‌اند که نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی (متغیر وابسته) و توانمندسازی و حمایت از نوآوری (متغیر میانجی) تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد، اما توانمندسازی نتوانسته است بر نوآوری تأثیر مثبتی بگذارد. از طرفی فرد تاب‌آور به‌طور عادی قادر به تفکر خلاقانه و منعطف درباره حل مسائل است، یعنی هر وقت که نیاز داشته باشد از افراد دیگر کمک می‌خواهد و در حل مشکلات مربوط به خود و دیگران کاردانی نشان می‌دهد. افراد تاب‌آور درجه‌ای از استقلال و سلامتی را دارا هستند. آنها قادرند که خود فکر کنند و آن را عملی سازند، آنها قادرند از محیطشان انتقاد کنند، قادر هستند که نظراتشان را به دیگران انتقال دهند، آنها احساسات خوبی نسبت به اطرافیان دارند و توانایی‌شان را برای تغییر دادن محیط خود، باور دارند (حق رنجبر و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین، کاپلان^۲ (۲۰۰۲) معتقد است که اشخاص تاب‌آور، از درگیری در فعالیت‌های روزانه استقبال می‌کنند، از چالش لذت می‌برند و تغییر را بر ثبات ترجیح می‌دهند. فرایبرگ و همکاران^۳ (۲۰۰۶)، نیز بیان نمودند، که تاب‌آوری، ظرفیت و توانمندی افراد را برای تغییر افزایش می‌دهد.

1. krishnam
2. Kaplan
3. Friberg, et al

چارچوب مفهومی پژوهش



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی

۱. رهبری تحول آفرین بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت، مستقیم و معنی داری می‌گذارد.
۲. رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی تأثیر مثبت، مستقیم و معنی داری می‌گذارد.
۳. رهبری تحول آفرین بر تاب آوری تأثیر مثبت، مستقیم و معنی داری می‌گذارد.
۴. تاب آوری بر توانمندسازی تأثیر مثبت، مستقیم و معنی داری می‌گذارد.
۵. توانمندسازی بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت، مستقیم و معنی داری می‌گذارد.
۶. تاب آوری بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت، مستقیم و معنی داری می‌گذارد.

فرضیه‌های فرعی

۷. رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی توانمندسازی تأثیر مثبت، غیرمستقیم و معنی‌داری می‌گذارد.
۸. رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تأثیر مثبت، غیرمستقیم و معنی‌داری می‌گذارد.
۹. رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تأثیر مثبت، غیرمستقیم و معنی‌داری می‌گذارد.
۱۰. تاب‌آوری بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی توانمندسازی تأثیر مثبت، غیرمستقیم و معنی‌داری می‌گذارد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف تحقیق تعیین روابط علی میان رهبری تحول‌آفرین با عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی توانمندسازی و تاب‌آوری کارکنان است، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان یک سازمان دولتی می‌باشند. تعداد جامعه آماری ۴۶۰ نفر گزارش شد. بر طبق جدول کرجسی و مورگان نمونه‌ای با حجم ۲۱۰ نفر انتخاب شد. در مدل تحلیلی رهبری تحول‌آفرین متغیر مستقل، توانمندسازی و تاب‌آوری متغیر میانجی و عملکرد نوآورانه متغیر وابسته هستند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است. برای سنجش عملکرد نوآورانه از پرسشنامه ارائه شده توسط هوانگ و لی (۲۰۰۹) با ۷ گویه و برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه باس و اولیو^۱ (۲۰۰۰) با ۲۰ گویه و برای سنجش توانمندسازی و تاب‌آوری از پرسشنامه محقق ساخته با ۲۲ و ۴ گویه استفاده شده است. مقیاس در نظر گرفته شده برای تمامی متغیرها، طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد.

1. Bass & Avolio

تحلیل داده‌ها

بررسی مدل اندازه‌گیری

آزمون مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی مدل است. تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا و سپس روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. اما در پایایی روش پایایی مرکب در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در زیر بیان شده است.

جدول ۲. پایایی پرسش‌ها

نام متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)
رهبری تحول‌آفرین	۲۰	۰/۹۱۷	۰/۶۲۵	۰/۸۹۳
توانمندسازی	۲۲	۰/۸۵۴	۰/۵۲۰	۰/۷۱۵
تاب‌آوری	۴	۰/۷۶۳	۰/۵۱۵	۰/۸۰۶
عملکرد نوآورانه	۷	۰/۷۳۲	۰/۵۰۴	۰/۶۶۴
کل پرسش	۵۳	۰/۸۲۵		

فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر AVE، ۰/۵ و بیشتر را برای مقادیر میانگین واریانس تبیین شده توصیه می‌کنند که این به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. برای بررسی اعتبار مرکب، سازه‌هایی که CR بالای ۰/۶ داشته باشد، پایایی قابل قبول است. همچنین آلفای کرونباخ سازه‌ها باید بالاتر از ۰/۷ باشد که طبق جدول (۲) همه سازه‌ها پایایی مناسب دارند.

یافته‌های این پژوهش از طریق بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا (رهبری تحول‌آفرین) و متغیرهای درونزا (توانمندسازی و تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه) با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم در نرم‌افزار LISREL و بررسی مدل ساختاری پژوهش، اکتساب شده است که در ادامه به تفصیل ارائه می‌شود. قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا و متغیرهای درونزا

نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه

اطمینان حاصل شود؛ از این رو در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر در جدول واحدی به شکل زیر ارائه شده است. این کار به دلیل وجود متغیرهای مکنون توسط تحلیل عاملی تأییدی دوم انجام شده است.

جدول ۳. نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم)

مدل اندازه‌گیری	شامل متغیرهای	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA
مدل اندازه‌گیری متغیر مستقل	رهبری تحول‌آفرین	۱۴۲/۴۳	۸۵	۱/۶۷	۰/۰۵۷
مدل اندازه‌گیری متغیر میانجی	توانمندسازی تاب‌آوری	۳۱۸/۱۹ ۱۲/۵۴	۱۶۵ ۷	۱/۹۲ ۱/۷۹	۰/۰۶۷ ۰/۰۶۲
مدل اندازه‌گیری متغیر وابسته	عملکرد نوآورانه	۵/۷۸	۸	۰/۷۲	۰/۰۰۰

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای برونزا و درونزا نشان داد، مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنی‌دار است. شاخص‌های تناسب مدل‌های اندازه‌گیری به شرح جدول (۲) است که نشانگر مناسب بودن این مدل‌هاست.

جدول ۴. آمار توصیفی و استنباطی جامعه آماری متغیرهای تحقیق

نام متغیرها و مؤلفه‌های آن	چولگی	کشیدگی	میانگین	انحراف معیار	مقدار مشاهده شده	درجه آزادی	وضعیت
رهبری تحول‌آفرین	-۰/۵۴۶	۰/۳۱۱	۳/۳۱۶	۰/۶۸۹	۶/۶۴۵	۲۰۹	مناسب
نفوذ آرمانی	-۰/۵۴۱	۰/۰۵۹	۳/۲۷۱	۰/۸۲۶	۴/۷۶۱	۲۰۹	مناسب
انگیزش الهام‌بخش	-۰/۳۳۸	۰/۱۸۳	۳/۳۲۷	۰/۷۳۲	۶/۴۶۷	۲۰۹	مناسب
تحریک ذهنی	-۰/۳۹۱	-۰/۱۰۷	۳/۱۵۸	۰/۸۷۳	۲/۶۳۲	۲۰۹	مناسب
ملاحظات فردی	-۰/۴۴۸	-۰/۱۵۲	۳/۴۱۵	۰/۸۷۴	۶/۸۹۰	۲۰۹	مناسب

جدول ۴. آمار توصیفی و استنباطی جامعه آماری متغیرهای تحقیق

نام متغیرها و مؤلفه‌های آن	چولگی	کشیدگی	میانگین	انحراف معیار	مقدار مشاهده شده	درجه آزادی	وضعیت
توانمندسازی	-۰/۱۶۷	-۰/۲۵۰	۳/۱۳۸	۰/۵۰۱	۴	۲۰۹	مناسب
اعتماد	-۰/۵۳۵	-۰/۳۶۳	۳/۰۹۸	۰/۷۰۵	۲/۰۱۶	۲۰۹	مناسب
معنی‌داری	-۰/۱۳۰	-۰/۸۰۸	۲/۹۹	۰/۸۷۸	-۰/۱۵۷	۲۰۹	مناسب
شایستگی	-۰/۰۴۲	-۰/۸۴۶	۲/۸۹	۰/۷۲۶	-۲/۱۶۲	۲۰۹	متوسط
انتخاب	-۰/۷۸۸	۱/۵۱۸	۳/۴۲۳	۰/۶۸۸	۸/۹۲۲	۲۰۹	مناسب
مؤثر بودن	-۰/۰۸۴	-۰/۰۱۹	۳/۲۸	۰/۷۲۶	۵/۷۴۳	۲۰۹	مناسب
تاب‌آوری	-۰/۲۹۶	۰/۰۶۳	۳/۱۹۸	۰/۶۲۹	۴/۵۷۵	۲۰۹	مناسب
عملکرد نوآورانه	۰/۱۶۱	۱/۱۲۳	۳/۰۶	۰/۵۲۱	۱/۶۷۶	۲۰۹	مناسب
اجرائی	۰/۳۱۳	۰/۱۹۳	۲/۷۶	۰/۷۸۵	-۴/۳۶۶	۲۰۹	متوسط
فنی	-۰/۶۸۸	۰/۴۰۱	۳/۳۵	۰/۷۹۸	۶/۴۸۰	۲۰۹	مناسب

همان‌طور که از جدول (۴) استنباط می‌شود، تمامی متغیرها از رویه و توزیع مناسبی برخوردارند و میانگین تمامی متغیرها حول عدد ۳ می‌باشد، البته از طرف دیگر، بایرن (۲۰۱۰) برای داده‌های بهنجار، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- را پیشنهاد می‌دهد که با توجه به داده‌های فوق نشانگر بهنجاری بودن تمامی متغیرهاست (آریان‌فر، ۱۳۹۳).

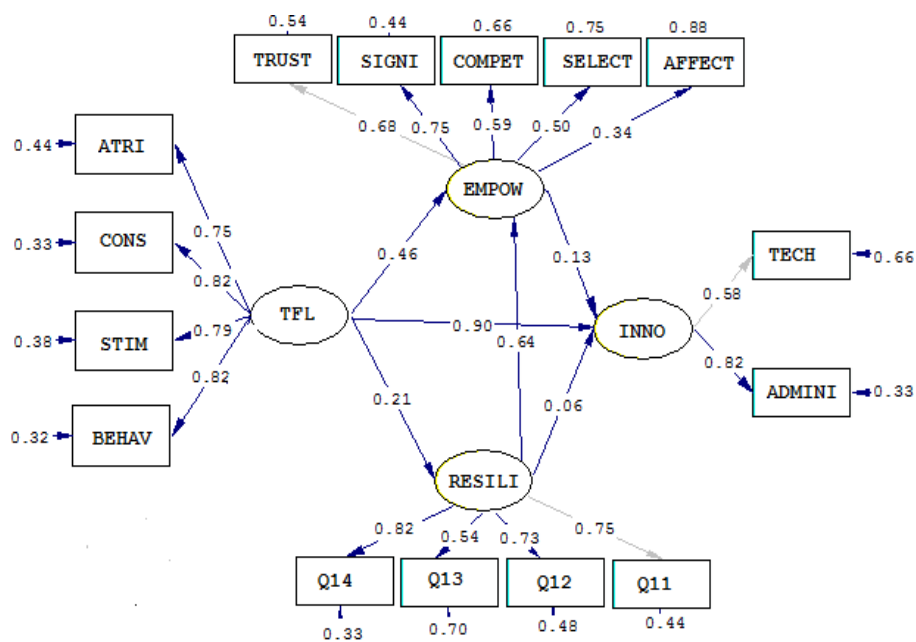
جدول ۵. تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق

همبستگی میان متغیرهای پرونزا و درونزا	رهبری تحول‌آفرین	توانمندسازی	تاب‌آوری	عملکرد نوآورانه
رهبری تحول‌آفرین	۱	-	-	-
توانمندسازی	۰/۵۵۴	۱	-	-
تاب‌آوری	۰/۱۶۶	۰/۴۶۸	۱	-
عملکرد نوآورانه	۰/۳۶۶	۰/۳۶۵	۰/۱۳۴	۱

نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه

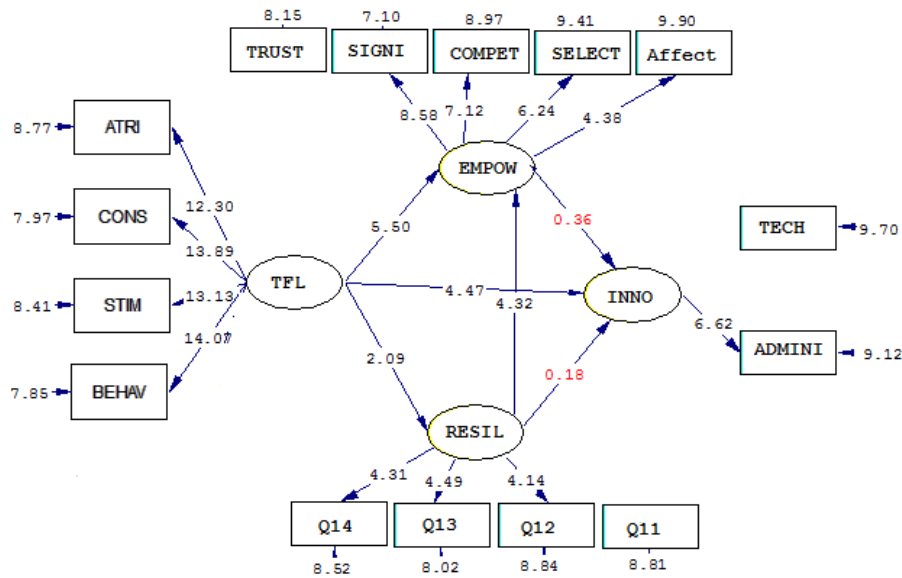
همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین رهبری تحول‌آفرین (متغیر برون‌زا) و توانمندسازی، تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه (متغیرهای درون‌زا) در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ معنی‌دار است. بیشترین میزان همبستگی معنی‌دار به رابطه بین رهبری تحول‌آفرین - توانمندسازی با ۰/۵۵۴ درصد و کمترین میزان همبستگی معنی‌دار به رابطه بین تاب‌آوری - عملکرد نوآورانه با ۰/۱۳۴ درصد می‌شود. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای درون‌زا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هرگونه بهبودی در رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی و تاب‌آوری سبب بهبود در عملکرد نوآورانه می‌شود.

بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر)



Chi-Square=242.35, df=99, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

شکل ۲. ضریب استاندارد



Chi-Square=242.35, df=99, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

شکل ۳. اعداد معنی داری

مقدار شاخص‌های تناسب، حاکی از برازش مناسب مدل است و مقدار نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۲/۴۴ و کوچکتر از مقدار مجاز ۳، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸۳ و کوچکتر از ۰/۰۹ می‌باشد. در مدل فوق رهبری تحول‌آفرین بر هر سه متغیر درون‌زا که شامل توانمندسازی به مقدار ۰/۴۶ درصد، تاب‌آوری به مقدار ۰/۲۱ درصد و عملکرد نوآورانه به مقدار ۰/۹۰ درصد می‌شود، تأثیر مثبت و معنی‌دار و مستقیم می‌گذارد و تاب‌آوری هم بر توانمندسازی به مقدار ۰/۶۴ درصد اثر مستقیم و مثبت و معنی‌داری می‌گذارد، اما هر دو متغیر میانجی نه تنها مستقیم بر عملکرد نوآورانه تأثیر نگذاشته، بلکه نقش تسهیل‌گر را هم ایفا نکرده است. طبق اعداد معنی‌داری در شکل فوق می‌توان گفت که فرضیه‌های (اول، دوم، سوم، چهارم) تأیید شده و فرضیه‌های دیگر به‌خاطر عدد معنی‌داری کمتر از ۱/۹۶ تأیید نشده‌اند.

جدول ۶. شاخص‌های برازندگی

شاخص	AGFI	GFI	NNFI	IFI	CFI	χ^2/df	RMSEA
آستانه‌پذیرش	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۳	<۰/۱۰
مقدار	۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۶	۲/۴۴	۰/۰۸۳

جدول ۷. خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

نتیجه	مقدار t		ضریب مسیر			
	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم		
دارد	دارد	۲/۰۸	۵/۵۰	۰/۱۴	۰/۴۶	رهبری تحول‌آفرین - توانمندسازی
-	دارد	-	۲/۰۹	-	۰/۲۱	رهبری تحول‌آفرین - تاب‌آوری
ندارد	دارد	۰/۵۷	۴/۴۷	۰/۰۹	۰/۹۰	رهبری تحول‌آفرین - عملکرد نوآورانه
-	دارد	-	۴/۳۲	-	۰/۶۴	تاب‌آوری - توانمندسازی
ندارد	ندارد	۰/۳۶	۰/۱۸	۰/۰۹	۰/۰۶	تاب‌آوری - عملکرد نوآورانه
-	ندارد	-	۰/۳۶	-	۰/۱۳	توانمندسازی - عملکرد نوآورانه

جدول (۷) ضرایب مسیر و مقدار اعداد معنی‌داری اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای مستقل و وابسته را به نمایش می‌گذارد، اما پژوهش حاضر جهت آزمون اثرهای واسطه‌ای در الگوی پیشنهادی و تعیین معنی‌داری آنها نیز از آزمون سوبل^۱ استفاده کرده که بدین منظور از جدول (۸) برای محاسبه آزمون سوبل استفاده شده است.

1. SOBLE Test

جدول ۸. ضرایب رگرسیون رهبری تحول آفرین، تاب آوری، توانمندسازی، با عملکرد نوآورانه

متغیر پیش بین	β^*	Se*	t*	β^{**}	Se**	t**
رهبری تحول آفرین	-	-	-	۰/۲۷۷	۰/۰۴۹	۵/۶۶۸
رهبری تحول آفرین تاب آوری	۰/۳۵۶	۰/۰۳۸	۹/۳۸۸	۰/۲۶۷	۰/۰۴۹	۵/۴۰۲
	۰/۳۰۸	۰/۰۴۲	۷/۴۱۵	۰/۰۶۳	۰/۰۵۴	۱/۱۶۲
رهبری تحول آفرین توانمندسازی	-	-	-	۰/۱۷۹	۰/۰۵۷	۳/۱۱۰
	-	-	-	۰/۲۴۳	۰/۰۷۹	۳/۰۸۰
تاب آوری	-	-	-	۰/۱۱۱	۰/۰۵۷	۱/۹۵۷
تاب آوری	-	-	-	-۰/۰۳۸	۰/۰۶۱	۰/۶۳۳
توانمندسازی	-	-	-	۰/۴۰۲	۰/۰۷۶	۵/۲۸۳

* توانمندسازی ** عملکرد نوآورانه $P < ۰/۰۱$

آزمون سویل با استفاده از ضرایب رگرسیونی جدول (۸) نشان داد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد نوآورانه ($P < ۰/۰۱$ و $t = ۲/۹۲۹$) از طریق میانجی توانمندسازی و تاب آوری بر عملکرد نوآورانه ($P < ۰/۰۱$ و $t = ۴/۳۴۳$) از طریق میانجی توانمندسازی و رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی ($P < ۰/۰۱$ و $t = ۲/۳۱۱$) از طریق میانجی تاب آوری، اثر غیرمستقیم و مثبت و معنی داری می گذارد، و تنها میانجی تاب آوری نتوانسته نقش تسهیل گری را بین رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآورانه ایفا کند. (تأیید فرضیه هفتم، نهم، دهم و رد فرضیه هشتم)

نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه، به دلیل رقابت شدید بین سازمانها و شرکتهای، نوآوری و عملکرد نوآورانه یکی از مباحث مهم به شمار می آید که برای رسیدن به نوآوری، بایستی زیرساختهای آن فراهم شود. در این پژوهش رهبری تحول آفرین، تاب آوری و توانمندسازی به عنوان زیرساخت عملکرد نوآورانه بیان شده است. شاید علت انتخاب این متغیرها به خاطر شایستگی رهبران توانمند و کارکنان دانشی بوده است.

در این تحقیق، همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، به بررسی ۱۰ فرضیه پرداختیم. نتایج حاصل از فرضیه‌ها در ادامه تشریح می‌شود. در فرضیه اول نشان داده شد که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه تأثیرگذار می‌باشد (همراستا با نتایج تحقیقات، نوسایر و همکاران، ۲۰۱۱ و جزینی و نوائی، ۱۳۹۲ و میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰). در فرضیه دوم نشان داده شد که رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار نمی‌باشد (همراستا با نتایج جانگ و همکاران، ۲۰۰۳ و گوموسلوگلو و ایلسیو، ۲۰۰۹).

در فرضیه سوم نشان داده شد که رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری تأثیرگذار است. در توجیه فرضیه سوم، می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین با تأثیرگذاری بر پیروان، موجب تاب‌آوری و بالارفتن تاب‌آوری ایشان می‌شوند.

در فرضیه چهارم، تأثیرگذاری تاب‌آوری بر توانمندسازی کارکنان تأیید شد که می‌توان توجیه کرد که افراد تاب‌آور با داشتن ظرفیت بالا، از احساس تأثیرگذاری و حس اعتماد به نفس بالاتری برخوردار می‌باشند (در قیاس با افرادی که تاب‌آوری پایینی دارند). به همین سبب افراد با ظرفیت تاب‌آوری بالا، افراد توانمندتری می‌باشند.

در فرضیه پنجم تأثیر مستقیم توانمندسازی بر عملکرد نوآورانه تأیید نشد (همراستا با جزینی و نوائی، ۱۳۹۲ ولی با نتیجه فرناندز و مولدوگزیو، ۲۰۱۱ همراستا نمی‌باشد).

در فرضیه ششم تأثیر مستقیم تاب‌آوری بر عملکرد نوآورانه تأیید نشد، لذا می‌توان گفت در جامعه هدف، صرفاً افراد با تاب‌آوری بالا نمی‌توانند عملکرد نوآورانه داشته باشند و تاب‌آوری شاید شرط لازم برای داشتن عملکرد نوآورانه باشد ولی شرط کافی نیست و برای داشتن عملکرد نوآورانه بایستی مدیران ارشد سازمان به دیگر مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد نوآورانه نیز توجه نمایند.

در فرضیه هفتم، نقش میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه مورد تأیید قرار گرفت. به عبارتی می‌توان گفت رهبران تحول‌آفرین می‌توانند از طریق توانمندساختن افراد، موجبات عملکرد نوآورانه را در سازمان مذکور فراهم آورند. در فرضیه هشتم، نقش میانجی‌گری تاب‌آوری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه مورد تأیید قرار نگرفت.

در فرضیه نهم، نقش میانجی‌گری تاب‌آوری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی مورد تأیید قرار گرفت. به عبارتی رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با افزایش ظرفیت تاب‌آوری در پیروان، موجبات توانمندسازی آنها را فراهم نمایند.

در فرضیه دهم، نقش میانجی‌گری توانمندسازی در رابطه بین تاب‌آوری و عملکرد نوآورانه مورد تأیید قرار گرفت. نکته‌ای که باید مدنظر قرار داد این است، که تاب‌آوری، تأثیر مستقیم بر عملکرد نوآورانه نشان نداد ولی می‌تواند از طریق توانمندسازی بر عملکرد نوآورانه تأثیری گذار باشد. بنابراین به مدیران ارشد سازمان و کارکنان سازمان مذکور پیشنهاد می‌شود در جهت ارتقای عملکرد نوآورانه، به نقش تاب‌آوری توجه داشته باشند.

رهبر تحول‌گرا همچون مربی برای پیروانشان عمل می‌کند؛ یعنی آنها را به یادگیری، موفقیت و توسعه فردی تشویق می‌کند. بدین منظور که به عنوان یک الگو عمل می‌کند، چالش‌ها را ارائه می‌کند، احساسات را استخراج می‌کند و یک فضای اعتماد را پرورش می‌دهد (هارمز و کرد، ۲۰۱۰). با توجه به توصیف رهبری تحول‌آفرین، نتایج این پژوهش نشان داد که رهبران تحول‌گرا می‌توانند از طریق ایجاد جوی مشارکتی و آزادی عمل به کارکنان، آنها را توانمند ساخته و همچنین رهبران تحول‌آفرین با ایجاد ظرفیت بالا در پیروان، جهت رویارویی با فشارها و تهدیدات داخلی و بیرونی، در جهت عملکرد نوآورانه که هدف پژوهش است گام بردارد. برای تحقق این امر، محقق پیشنهادهایی را در ذیل ارائه کرده است.

- مشارکت دادن کارکنان در تدوین چشم‌انداز و دستورالعمل‌های کاری
- برگزاری دوره‌های آموزشی و ضمن خدمت برای کارکنان (مثلاً طراحی سناریوهای بدبینانه برای کارکنان و آموزش کارکنان در جهت کسب مهارت‌های لازم در جهت تحقق آن)
- استفاده از نظرات و انتقادات و پیشنهادهای کارکنان
- برگزاری جلساتی که به صورت گروهی، سطح مشارکت را افزایش دهد؛ مثل، گروه فکری، طوفان مغزی و ...
- ایجاد دفتر مشاوره در سازمان برای کارکنان با طاقت و تاب‌آوری پایین در مواجهه با شرایط کاری سخت و استرس‌زا

- تشویق کارکنانی که خود را هنگام تغییر، سازگار می‌کنند.
- استفاده از فناوری‌های نوین (اعم از سخت‌افزار و نرم‌افزار، با توجه به پیچیدگی فناوری‌های استفاده‌شده در سازمان مورد مطالعه)
- اقدام سازمان برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات و کاهش هزینه‌ها
- انعطاف بالای سازمان نسبت به تغییرات محیطی
- طراحی سازوکارهایی در سازمان جهت بالابردن آستانه تحمل کارکنان و شناسایی و تقدیر از کارکنان با ظرفیت تاب‌آوری بالا

محدودیت‌های تحقیق

جمع‌آوری اطلاعات و توزیع پرسشنامه در یک سازمان دفاعی محدودیت خاص خود را دارد. از طرفی با توجه به اینکه تحقیق حاضر، در یک سازمان تابعه وزارت دفاع انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، مدل حاضر در سطح وزارت دفاع و دیگر سازمان‌های تابعه وزارت دفاع اجرا شود.

منابع

- آریانفر، مسعود (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی ارزش‌ها (مورد مطالعه: جامعه مجازی ایده شهر)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- جزینی، علی‌رضا و نوائی، مجید (۱۳۹۲)، تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس، *فصلنامه انتظام اجتماعی*، ۵(۳)، ۳۱-۴۹.
- حاتمی، سکینه و دستار، حسین (۱۳۹۱)، تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی، *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، شماره ۱۱، صص: ۲۷-۵۴.
- حاجی ملایریزایی، حمید؛ خادم، سیدمهدی؛ فلاح نوش‌آبادی، مهدی و رحمتی، داریوش (۱۳۹۴)، تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد رفتاری و نگرش کارکنان با واسطه‌گری توانمندسازی روان-شناختی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۲)، صص: ۷۵-۹۵.
- حق رنجبر، فرخ؛ کاکاوند، علی‌رضا؛ برجعلی، احمد و برماس، حامد (۱۳۹۰)، تاب‌آوری و کیفیت زندگی مادران دارای فرزندان کم‌توان ذهنی، *فصلنامه سلامت و روان‌شناسی*، دوره ۱، شماره ۱، بهار ۱۳۹۰، صص: ۱۷۷-۱۸۷.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰)، *تیم‌سازی در قرن بیست‌ویکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ سوم.
- شفیع‌زاده، رقیه (۱۳۹۱)، رابطه تاب‌آوری با پنج عامل بزرگ شخصیت، *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، سال سیزدهم، شماره ۳، پائیز ۱۳۹۱ (پیاپی ۴۹)، صص: ۹۵-۱۰۲.
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین‌زاده، سیدعلی‌اکبر و موسیوند، مریم (۱۳۹۴)، اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی (ویژه نامه)*، سال چهارم، شماره ۵ (شماره پیاپی ۱۶)، صص: ۱-۲۴.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، ش ۲، صص: ۱۰۳-۱۱۸.
- کردنائیچ، اسداله؛ بخشی‌زاده، علی‌رضا و فتح‌الهی، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توانمندسازی ساختاری، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره ۳ (شماره پیاپی

(۱۴)، صص: ۹۷-۱۱۹

مرادی، محمود؛ ولی‌پور، محمدعلی؛ یاکیده، کیخسرو؛ صفردوست، عاطیه و عبداللهیان، فرزانه (۱۳۹۲)، بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها (مطالعه موردی: شرکت‌های داروسازی و شرکت‌های بیمه حاضر در بورس اوراق بهادار تهران)، **چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**، (۱۳)۴۶، ۱۰۲-۷۹.

میرکمالی، محمد و چوپانی، حیدر (۱۳۹۰)، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت بیمه‌ای، **پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)**، (۳)۲۶، ۱۵۵-۱۸۱

نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد و عامری‌نسب، سیامک (۱۳۹۲)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، **دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام**

حسین(ع)، سال پنجم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۳)، صص: ۱۰۷-۱۲۸

یزدانی، امین (۱۳۹۱)، **بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی سرسختی و تاب‌آوری با موفقیت تحصیلی در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی ارتش در سال ۱۳۹۱**، پایان‌نامه دکترای پزشکی عمومی، دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران.

- Alshamri. A.A, Rasli. A, Alnajem. M, Arshad. A.Sh. (2014), An exploratory study on the relationship between organizational innovation and performance of non-profit organizations in Saudi Arabia, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 129. 250-256
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkal, S. & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in larg- scale surveys. **Technovation**, 28, 644-657.
- Barton, Harry. Barton, Lisac (2011). Psychological Empowerment and Workplace Learning : An Empirical Study of Saudi Telecom Company, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**. Vol. 42 . 53-67
- Bass, B.M (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York, NY: Free Press.
- Bernard, M. Bass, R. E. R. (2006). **Transformational Leadership** (second,P.296). New Jersey: Taylor & Francis.
- Campbell-sills, L., Cohen, Sh.L., Stein, M.B.(2006). Relationship or resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. **Behaviour Research and Therapy**,44, 585-599
- Conner, M., & Davidson, J.R.T.(2003). Development of a new resilience scale: the Conner-Davidson Resilience Scale(CD_RISC). **Depression and Anxiety**, 18, 76-82
- Ducket, H. Macfarlane, E(2003), Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. **Leadership & Organization Development Journal**,24,309-317
- Fernandez, S & Moldogaziev, T (2011). **A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee cognitions, and Behavioral Outcomes**. 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse, New York, June2-4.
- Fornel, C.; Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable

- variables and measurement error. **Marketing Research**, 18(1), 39-50.
- Friborg O, Hjemdal O, Rosenvinge OH, Martinussen M, Aslaksen M, Flaten MA.(2006). Resilience as a moderator of pain and stress. **Psychosomatic Res**.61(2), 213-219
- Garcia-Morales V.J, Jimenez M.B and Gutierrez- Gutierrez, L.,(2012), Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**,65, 1040-1050
- Gatignon, H., Tushman, M.L., Smith, W., and Anderson, P.(2002). A Structural Approach to Assessing innovation : construct Development of Innovation locus, Type, and Characteristics. **Journal of Management Science**, 48(9), 1103-1122
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation. **Journal of Business Research**, NO. 62, 461-473
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. **Journal of Leadership & Organizational Studies** , 17 (1), 5-17.
- Horwitz, I.B., Horwitz, S.K.,Daram, P., Brandt, M.L., Brunicardi, F.C. And Awad, S.S. (2008). Transformational, transactional, and Passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums, **Journal of Surgical Research**, 148(1), 49-59
- Huang, J. W & ,Li, Y. H.(2009). the mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. **international journal of manpower**. 30(3), 285-301
- Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y.H., Yang, B., Wu, C, M & Kue.Y.M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high- tech industry. **International business review**, 20(2), 213-225
- Hurmelinna - Laukkanen , P., Sainio, L.M., and Jauhiainen , T .(2008). Appropriability Regime for Radical and Incremental Innovations . **R&D Management**,38(3),278-289
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational , transactional , and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort ; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. **Journal of Surgical Research** , 148 (1), 49-59.
- Jimenez, D., Valle, R.S.(2011). Innovation, Organizational learning, and Performance. **Journal of Business Research**,64, 408-417
- 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, 525-544.
- Kaplan HB. (2002). **Toward the understanding of resilience: A critical review of definitions and models, in MD Glantz & JL Johnson (eds)**, Resilience and development: Positive life adaptations, Plenum, NewYork.
- Kim, Sung-gun, and Joongwha Kim .(2015) Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-Offs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 109 (January 2014): 1353-64
- Krishnam, V, R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator, **Leadership & Organization Development Journal**, vol7, 656 – 672.
- lamond, A.L., Depp, C.A., Allison, M., Langer, R., Reichstadt, J., Moore, D.J., Goldshan, Sh. , Ganiats, T.G & Jeste, D.V.(2009). Measurement and predictors of resilience among community – dwelling older women. **Journal of psychiatric Research**, 43, 148-156.

- Mishra, Bijaya. Uday, Bhaskar A. (2010). Empowerment: a Necessary Attribute of a Learning Organization?, **Organizations and Markets in Emerging Economies**. Vol. 1, No. (2/2), 48-70
- Mishra. Aneil & Spreitzer, (1997). **Gretchenm, Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effect of Trust and Empowerment**, Southern California Studies Center.
- Moriano, J.A, Molero, F. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship . **International Entrepreneurship and Management Journal**. Vol 10, Issue 1, 103-119
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. **Technovation**, 29, 18-81
- Nielsen, k., & Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. **The Leadership Quarterly** , 22 (2), 344-352.
- Nusair, N, Ababneh, R, Kyang Bae, Y. (2011). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan, **International Journal of Commerce and Management**, Vol. 32, 656-672.
- Rogers, E.M. (2003). **Diffusion of innovations**. The Free Press, New York
- Salem, I., Kattara. H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels. **Tourism and Hospitality Research**, 1-14
- Skerlavaj, M., Song, J. H. & Youngmin, L. (2010). **Organizational learning culture, innovative culture and innovations in south Korean firms**. Expert systems with applications, 37, 6390-6403
- Stokke, Hildegunn (2008). Productivity Growth and Organizational Learning. **Review of Development Economics**, Vol. 12, No. 4. 764-778
- Wallapha, A, saowanee, S, Tang, KN. (2015). Development of leadership soft skills Among Educational Administrators, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 186, 331-336
- Yang, S-B , Choi, S (2009) Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol. 15 , Iss: 5/6, 289 - 301