





دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت

گروه: مدیریت

بررسی رابطه‌ی بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی

در کارخانه های صنایع غذایی شهرک صنعتی شاهرود

دانشجو: معصومه ملکی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

ماه و سال انتشار: شهریور ۱۳۹۲



دانشگاه صنعتی شاهرود

مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۶)

باسمه تعالی

شماره: ۲۹۳۱۴۹

تاریخ: ۹۳/۷/۲۵

ویرایش:

فرم صورت جلسه دفاع از پایان نامه تحصیلی دوره کارشناسی ارشد

با تأییدات خداوند متعال و با استعانت از حضرت ولی عصر (عج) نتیجه ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم معصومه ملکی رشته MBA گرایش عمومی تحت عنوان: بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی که در تاریخ ۹۳/۶/۲۶ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه: بسیار ممتاز) (۱۸۱۳) دفاع مجدد مردود

۲- بسیار خوب (۱۸/۹۹ - ۱۸)

۱- عالی (۲۰ - ۱۹)

۴- قابل قبول (۱۵/۹۹ - ۱۴)

۳- خوب (۱۷/۹۹ - ۱۶)

۵- نمره کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	عضو هیأت داوران
	دکتر	بزرگمهر اثرنی	۱- استاد راهنما
	دکتر	مجید شماری	۲- استاد مشاور
	استاد	غنی نیرنسیان	۳- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی
	استاد	محمد علی مولایی	۴- استاد ممتحن
	استاد	رفق نسیج	۵- استاد ممتحن

رئیس دانشکده
امضاء
دانشگاه صنعتی شاهرود

تعهد نامه

اینجانب **معصومه ملکی** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته **MBA** دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری در کارخانه های مواد غذایی شهرستان شاهرود راهنمایی جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی متعهد می شوم .

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهش های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

تشکر و قدردانی

حال که انجام این پژوهش را به یاری خداوند متعال به پایان رسانده ام، بر خود لازم می دانم که از زحمات استاد گرانقدر جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی که مسئولیت راهنمایی این تحقیق را تقبل نمودند و در مراحل مختلف با صبر و حوصله بسیار این پایان نامه را مطالعه نمودند و نکات اساسی و ایرادات و مشکلات آن را گوشزد نمودند، تشکر و قدردانی نمایم.

هم چنین از استادان محترم جناب آقای دکتر سید محمد موسوی شاهرودی، جناب آقای دکتر شیخ، جناب آقای دکتر مولایی و جناب آقای عامری، به خاطر همه زحمات و هدایتگری هایشان تقدیر و تشکر می کنم.

دانشجو تأکید می نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه نتیجه تحقیقات خودش می باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

کلیه حقوق مادی مرتبط از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد.

چکیده

به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و نقش آن در نوآوری سازمانی، در این پایان نامه رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد و چهارچوب مفهومی در این زمینه ارائه می گردد. در این رابطه سعی شده است علاوه بر مولفه های مورد سنجش پرسشنامه های موجود، یک مولفه ی دیگر که از نظر خبرگان در رهبری تحول آفرین و نوآوری مهم تلقی شده است مورد آزمون قرار گیرد. روش این پژوهش توصیفی-همبستگی می باشد و از نظر اهداف، تحقیق کاربردی می باشد. جامعه آماری مشتمل بر ۳۵۰ نفر از مدیران و کارکنان کارخانه های صنایع غذایی شهرک صنعتی شاهرود می باشد که از طریق فرمول ککران ۱۱۵ نفر از آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و از میان پرسشنامه های توزیع شده به روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد ۹۴ پرسشنامه جمع آوری شد و مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه است و از پرسشنامه رهبری تحول آفرین ام. ال. کیو^۱ (بس و آوولیو^۱ ۱۹۹۷) و برای نوآوری در این تحقیق از مدل دمانپور^۲ (۱۹۹۲) برای نوآوری محصول و فرآیند، از مدل النکو^۳ و مانو^۴ (۲۰۰۵) و ویررارواردنا^۵ (۲۰۰۳) برای نوآوری اجرایی، و از مدل ایبارا^۶ (۱۹۹۳) و هممر^۷ (۲۰۰۴) برای نوآوری بازار و سوالات طراحی شده توسط محقق برای نوآوری استراتژیک استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری ارتباط مستقیم معناداری وجود دارد و از بین مولفه های رهبری تحول آفرین بهترین مدل رگرسیون متعلق به ملاحظه فردی می باشد.

کلید واژه: رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی، کارخانه های مواد غذایی شهرک صنعتی شاهرود

¹ Bass & Avolio

² Damanpour

³ Elenkov

⁴ Maneov

⁵ Weerarwardena

⁶ Ibarra

⁷ Hammer

فهرست مطالب

۱	فصل اول کلیات تحقیق	
۲	مقدمه	۱-۱
۳	تعریف و بیان مسئله تحقیق	۲-۱
۴	اهمیت و ضرورت تحقیق	۳-۱
۵	اهداف تحقیق	۴-۱
۵	اهداف اولیه	۱-۴-۱
۵	اهداف ثانویه	۲-۴-۱
۶	بیان سؤالهای تحقیق	۵-۱
۶	سؤال اصلی	۱-۵-۱
۶	سؤالات فرعی	۲-۵-۱
۶	فرضیات تحقیق	۶-۱
۶	فرضیات اصلی	۱-۶-۱
۶	فرضیات فرعی	۲-۶-۱
۷	استفاده کنندگان از تحقیق	۷-۱
۷	تعریف عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات تخصصی تحقیق	۸-۱
۷	رهبری تحول آفرین	۱-۸-۱
۹	نوآوری	۲-۸-۱
۱۰	تعریف عملیاتی متغیرها	۹-۱
۱۱	چهارچوب مفهومی تحقیق	۱۰-۱
۱۳	فصل دوم پیشینه تحقیق	
۱۴	رهبری تحول آفرین	۱-۲
۱۴	رهبری	۱-۱-۲
۱۵	ماهیت رهبری	۲-۱-۲

۳-۱-۲	تمايز رهبري و مديريت.....	۱۷
۴-۱-۲	سبک رهبري	۱۸
۵-۱-۲	تئوري هاي رهبري	۱۹
	تئوري هاي ويژگي هاي رهبر	۱۹
	تئوري هاي رفتاري	۱۹
	تئوري رهبري اقتضايي	۲۰
	تئوري رهبري تحول گرا و تعامل گرا.....	۲۱
۶-۱-۲	نظريه هاي اساسي رهبري	۲۱
۷-۱-۲	نظريه رهبري تحول گرا و تعامل گرا	۲۵
۸-۱-۲	تعريف رهبري تحول آفرين	۲۸
۹-۱-۲	ابعاد رهبري تحول آفرين.....	۲۸
۱۰-۱-۲	دلایل موفقیت رهبران تحول آفرين	۳۱
۱۱-۱-۲	مدل رهبري تحول آفرين	۳۱
۱۲-۱-۲	هفت ويژگي رفتاري رهبران تحول آفرين	۳۳
۱۳-۱-۲	پارامترهاي موثر بر سبک رهبري تحول آفرين	۳۵
۱۴-۱-۲	اهميت و ضرورت رهبري تحول آفرين.....	۳۷
۱۵-۱-۲	ديدگاههاي مختلف رهبري تحول آفرين.....	۳۷
	نظريه رهبري تحول آفرين برنز ۱۹۷۸	۳۸
	نظريه رهبري تحول آفرين بنيس و نانوس ۱۹۸۵	۳۸
	نظريه رهبري تحول آفرين شاین	۳۹
	نظريه رهبري تحول آفرين تی چی و دیوانا ۱۹۹۰	۴۰
	نظريه رهبري تحول آفرين شرموهورن	۴۱
	نظريه رهبري تحول آفرين بس	۴۲
	نظريه رهبري تحول آفرين بس و آووليو	۴۳
۱۶-۱-۲	اجزای رهبري تحول گرا.....	۴۵
۲-۲	مقدمه نوآوری.....	۵۰

اشکال بروز یا تجلی توانایی خلق کردن	۱-۲-۲	۵۰
فرق خلاقیت و نوآوری	۲-۲-۲	۵۵
اهمیت و نقش نوآوری	۳-۲-۲	۵۶
منابع نوآوری:	۴-۲-۲	۵۹
موانع نوآوری در سازمان	۵-۲-۲	۶۱
الگوهای تکامل فرایند نوآوری	۶-۲-۲	۶۵
طبقه‌بندی نوآوری	۷-۲-۲	۶۹
مراحل فرآیند نوآوری سازمانی	۸-۲-۲	۷۰
ابعاد نوآوری	۹-۲-۲	۷۷
تحقیقات مرتبط با نوآوری و رهبری تحول آفرین	۳-۲	۹۱
تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور	۱-۳-۲	۹۱
تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور	۲-۳-۲	۹۲
فصل سوم روش تحقیق		۹۷
مقدمه	۱-۳	۹۸
توضیح و تفسیر روشهای تجزیه و تحلیل آماری	۲-۳	۹۸
P-VALUE یا P – مقدار	۱-۲-۳	۹۸
آزمون کولموگروف – اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن توزیع جامعه	۲-۲-۳	۹۹
ضریب همبستگی	۳-۲-۳	۹۹
روش رگرسیون	۴-۲-۳	۱۰۰
تحلیل واریانس:	۵-۲-۳	۱۰۳
آزمون t (آزمون t برای ایجاد مدل رگرسیون خطی ساده)	۶-۲-۳	۱۰۴
جامعه آماری	۳-۳	۱۰۵
روش نمونه گیری	۱-۳-۳	۱۰۵
برآورد حجم نمونه	۲-۳-۳	۱۰۵
ابزار جمع آوری داده ها	۴-۳	۱۰۶
تعیین روایی پرسشنامه	۵-۳	۱۰۷

۱۰۸.....	برآورد پایایی پرسشنامه.....	۶-۳
۱۰۹.....	ابزار تجزیه و تحلیل داده ها.....	۷-۳
۱۰۹.....	نرم افزار SPSS.....	۱-۷-۳
۱۱۰.....	روشهای آماری مورد استفاده در پژوهش.....	۸-۳
۱۱۰.....	قلمرو زمانی و مکانی تحقیق.....	۹-۳
۱۱۰.....	متغیرهای تحقیق.....	۱۰-۳
۱۱۵	فصل چهارم یافته های تحقیق	
۱۱۶.....	مقدمه.....	۱-۴
۱۱۶.....	تحلیل توصیفی دادهها.....	۲-۴
۱۱۶.....	تحلیل توصیفی دادههای پرسشنامه:.....	۳-۴
۱۱۷.....	جنسیت نمونه ها:.....	
۱۱۷.....	سن نمونه ها:.....	
۱۱۸.....	میزان تحصیلات نمونه ها.....	
۱۱۹.....	سابقه خدمت نمونه ها.....	
۱۲۰.....	تحلیل نرمال بودن (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف).....	۴-۴
۱۲۱.....	فرضیات تحقیق:.....	۵-۴
۱۲۱.....	بررسی فرضیه اصلی:.....	۱-۵-۴
۱۲۲.....	بررسی فرضیه فرعی اول:.....	۲-۵-۴
۱۲۳.....	بررسی فرضیه فرعی دوم.....	۳-۵-۴
۱۲۵.....	بررسی فرضیه فرعی سوم.....	۴-۵-۴
۱۲۶.....	بررسی فرضیه فرعی چهارم.....	۵-۵-۴
۱۲۸.....	بررسی فرضیه فرعی پنجم.....	۶-۵-۴
۱۲۹.....	بررسی زیر شاخه های فرضیات فرعی.....	۶-۴
۱۲۹.....	بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی اول.....	۱-۶-۴
۱۳۱.....	بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی اول.....	۲-۶-۴
۱۳۲.....	بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی اول.....	۳-۶-۴

۱۳۳.....	بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی اول	۴-۶-۴
۱۳۵.....	بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی اول	۵-۶-۴
۱۳۶.....	بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی دوم	۶-۶-۴
۱۳۸.....	بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی دوم	۷-۶-۴
۱۳۹.....	بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی دوم	۸-۶-۴
۱۴۰.....	بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی دوم	۹-۶-۴
۱۴۲.....	بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی دوم	۱۰-۶-۴
۱۴۳.....	بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی سوم	۱۱-۶-۴
۱۴۴.....	بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی سوم	۱۲-۶-۴
۱۴۶.....	بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی سوم	۱۳-۶-۴
۱۴۷.....	بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی سوم	۱۴-۶-۴
۱۴۹.....	بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی سوم	۱۵-۶-۴
۱۵۰.....	بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی چهارم	۱۶-۶-۴
۱۵۱.....	بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی چهارم	۱۷-۶-۴
۱۵۳.....	بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی چهارم	۱۸-۶-۴
۱۵۴.....	بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی چهارم	۱۹-۶-۴
۱۵۵.....	بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی چهارم	۲۰-۶-۴
۱۵۷.....	بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی پنجم	۲۱-۶-۴
۱۵۸.....	بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی پنجم	۲۲-۶-۴
۱۶۰.....	بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی پنجم	۲۳-۶-۴
۱۶۱.....	بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی پنجم	۲۴-۶-۴
۱۶۳.....	بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی پنجم	۲۵-۶-۴
پیشنهادات	و	فصل پنجم نتیجه گیری
		۱۶۵
۱۶۶.....	مقدمه	۱-۵
۱۶۶.....	تفسیر نتایج مراحل مختلف	۲-۵

۱۶۶	فرضیه اصلی تحقیق:	۱-۲-۵
۱۶۷	فرضیات فرعی تحقیق:	۲-۲-۵
۱۶۹	زیر شاخه های فرضیات فرعی تحقیق:	۳-۲-۵
۱۷۰	نتیجه گیری:	۳-۵
۱۷۰	محدودیت های تحقیق	۴-۵
۱۷۱	پیشنهادات	۵-۵
۱۷۱	پیشنهادات کاربردی	
۱۷۲	پیشنهادات پژوهشی	
۱۷۳	منابع و مآخذ	
۱۷۸	پیوست شماره ۱: پرسشنامه رهبری تحول آفرین و نوآوری	
۱۸۲	Abstract	

فهرست شکل ها

۱۱	شکل ۱: چهارچوب مفهومی تحقیق
۲۰	شکل ۲: مدل رهبری تعاملی
۳۲	شکل ۳: مدل رهبری تحول آفرین
۵۰	شکل ۴: اشکال بروز یا تجلی توانایی خلق کردن (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷)
۶۶	شکل ۵: مدل فشار علم
۶۶	شکل ۶: مدل کشش بازار
۶۹	شکل ۷: طبقه بندی نوآوری از دیدگاه گوبلی و برون
۷۰	شکل ۸: انواع نوآوری از دیدگاه فلت
۷۱	شکل ۹: مدل کلی مراحل نوآوری (طارق خلیل)
۱۱۷	شکل ۱۰: جنسیت نمونه ها
۱۱۸	شکل ۱۱: مشخصات سنی نمونه ها
۱۱۸	شکل ۱۲: میزان تحصیلات نمونه ها
۱۱۹	شکل ۱۳: سابقه خدمت نمونه ها
۱۶۷	شکل ۱۴: رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری
۱۶۷	شکل ۱۵: رابطه بین ترغیب ذهنی و نوآوری

- شکل ۱۶: رابطه بین نفوذ آرمانی و نوآوری..... ۱۶۸
- شکل ۱۷: رابطه بین انگیزش الهام بخش و نوآوری ۱۶۸
- شکل ۱۸: رابطه بین ملاحظه فردی و نوآوری..... ۱۶۸
- شکل ۱۹: رابطه بین ارتباط الهام بخش و نوآوری ۱۶۸

فهرست جداول

- جدول ۱: نظریه های اساسی رهبری..... ۲۱
- جدول ۲: مقایسه فعالیت رهبران تحول گرا در هزاره سوم و رهبری سنتی..... ۴۹
- جدول ۳: طبقه بندی عمومی نوآوری از دیدگاه اوفه..... ۷۹
- جدول ۴: مقایسه انواع نوآوری داخلی..... ۹۰
- جدول ۵: مشخصات جنسیتی نمونه ها..... ۱۱۷
- جدول ۶: مشخصات سنی نمونه ها..... ۱۱۷
- جدول ۷: سطح تحصیلات نمونه ها..... ۱۱۸
- جدول ۸: سابقه خدمت نمونه ها..... ۱۱۹
- جدول ۹: خروجی دستور **One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test**..... ۱۲۰
- جدول ۱۰: خروجی دستور **One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test**..... ۱۲۰
- جدول ۱۱: همبستگی دو متغیر رهبری تحول آفرین و نوآوری..... ۱۲۱
- جدول ۱۲: نتایج مربوط به آزمون **F**..... ۱۲۱
- جدول ۱۳: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون **t**..... ۱۲۱
- جدول ۱۴: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری..... ۱۲۲
- جدول ۱۵: نتایج مربوط به آزمون **F**..... ۱۲۲
- جدول ۱۶: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون **t**..... ۱۲۳
- جدول ۱۷: همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری..... ۱۲۴
- جدول ۱۸: نتایج مربوط به آزمون **F**..... ۱۲۴
- جدول ۱۹: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون **t**..... ۱۲۴
- جدول ۲۰: همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری..... ۱۲۵
- جدول ۲۱: نتایج مربوط به آزمون **F**..... ۱۲۵
- جدول ۲۲: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون **t**..... ۱۲۶

- جدول ۲۳: همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و ونوآوری ۱۲۷
- جدول ۲۴: نتایج مربوط به آزمون F ۱۲۷
- جدول ۲۵: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۲۷
- جدول ۲۶: همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و ونوآوری ۱۲۸
- جدول ۲۷: نتایج مربوط به آزمون F ۱۲۸
- جدول ۲۸: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۲۸
- جدول ۲۹: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و ونوآوری محصول ۱۲۹
- جدول ۳۰: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۰
- جدول ۳۱: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۳۰
- جدول ۳۲: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری فرآیند ۱۳۱
- جدول ۳۳: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۱
- جدول ۳۴: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۳۱
- جدول ۳۵: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و ونوآوری اجرایی ۱۳۲
- جدول ۳۶: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۲
- جدول ۳۷: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۳۳
- جدول ۳۸: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری بازاریابی ۱۳۴
- جدول ۳۹: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۴
- جدول ۴۰: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۳۴
- جدول ۴۱: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و ونوآوری استراتژیک ۱۳۵
- جدول ۴۲: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۵
- جدول ۴۳: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۳۵
- جدول ۴۴: همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری محصول ۱۳۶
- جدول ۴۵: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۷
- جدول ۴۶: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۳۷
- جدول ۴۷: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری فرآیند ۱۳۸
- جدول ۴۸: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۸
- جدول ۴۹: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t ۱۳۸
- جدول ۵۰: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و ونوآوری اجرایی ۱۳۹
- جدول ۵۱: نتایج مربوط به آزمون F ۱۳۹

جدول ۵۲: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۰
جدول ۵۳: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری بازاریابی	۱۴۰
جدول ۵۴: نتایج مربوط به آزمون F	۱۴۱
جدول ۵۵: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۱
جدول ۵۶: همبستگی دو متغیر و نوآوری	۱۴۲
جدول ۵۷: نتایج مربوط به آزمون F	۱۴۲
جدول ۵۸: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۲
جدول ۵۹: همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری محصول	۱۴۳
جدول ۶۰: نتایج مربوط به آزمون F	۱۴۳
جدول ۶۱: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۴
جدول ۶۲: همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری فرآیند	۱۴۵
جدول ۶۳: نتایج مربوط به آزمون F	۱۴۵
جدول ۶۴: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۵
جدول ۶۵: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری اجرایی	۱۴۶
جدول ۶۶: نتایج مربوط به آزمون F	۱۴۶
جدول ۶۷: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۶
جدول ۶۸: همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری بازاریابی	۱۴۷
جدول ۶۹: نتایج مربوط به آزمون F	۱۴۸
جدول ۷۰: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۸
جدول ۷۱: همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری استراتژیک	۱۴۹
جدول ۷۲: نتایج مربوط به آزمون F	۱۴۹
جدول ۷۳: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۴۹
جدول ۷۴: همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری محصول	۱۵۰
جدول ۷۵: نتایج مربوط به آزمون F	۱۵۰
جدول ۷۶: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۵۱
جدول ۷۷: همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری فرآیند	۱۵۱
جدول ۷۸: نتایج مربوط به آزمون F	۱۵۲
جدول ۷۹: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t	۱۵۲
جدول ۸۰: همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری اجرایی	۱۵۳

- جدول ۸۱ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۵۳
- جدول ۸۲ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۵۳
- جدول ۸۳ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری بازاریابی ۱۵۴
- جدول ۸۴ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۵۵
- جدول ۸۵ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۵۵
- جدول ۸۶ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری استراتژیک..... ۱۵۶
- جدول ۸۷ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۵۶
- جدول ۸۸ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۵۶
- جدول ۸۹ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری محصول ۱۵۷
- جدول ۹۰ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۵۷
- جدول ۹۱ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۵۸
- جدول ۹۲ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری فرآیند..... ۱۵۸
- جدول ۹۳ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۵۹
- جدول ۹۴ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۵۹
- جدول ۹۵ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری اجرایی ۱۶۰
- جدول ۹۶ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۶۰
- جدول ۹۷ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۶۰
- جدول ۹۸ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری بازاریابی ۱۶۱
- جدول ۹۹ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۶۲
- جدول ۱۰۰ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۶۲
- جدول ۱۰۱ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری استراتژیک ۱۶۳
- جدول ۱۰۲ نتایج مربوط به آزمون F..... ۱۶۳
- جدول ۱۰۳ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t..... ۱۶۳
- جدول ۱۰۴ ضریب همبستگی بین مولفه های رهبری تحول آفرین و مولفه های نوآوری ۱۶۹

فصل اول

کلیات تحقیق

تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه های اصلی قرن حاضر است (singh 2005). تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات همگی نیروهایی هستند که بر سازمان اثر میگذارند و نیاز به برتری را موجب می شود (singh 2008). در این بین شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و آگاهی از فرصتها، تهدیدها، محدودیتها و امکانات که از ضروریات سازمانهای جدید محسوب می شوند (تقوی، ۱۳۸۹). همچنین در عصر حاضر سازمانها به طور فزاینده با محیط های پویا و در حال تغییر مواجه اند بنابر این، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند، به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و در عصر حاضر سازمانهایی موفق محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند. (اخوان، ابوعلی ۱۳۸۹) در واقع امروزه سازمانها برای زنده ماندن و گریز از مرگ و ایستایی و انطباق با محیط ناپایدار و متغیر بیرون به تحول و نوآوری نیاز دارند. شعار نابودی در انتظار شماست "مگر اینکه نوآور باشید" در پیش روی مدیران همه سازمانها قرار دارد. مسائل امروز سازمانها با راه حل های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمانها دیگر نمی توانند بدون نوآوری، حیات بلند مدت خود را تضمین کنند. (واعظی و همکاران ۱۳۸۹) سازمان هایی می توانند خود را با این شرایط تطبیق دهند و در گود رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبری کارآمد، تغییر گرا و یا چشم اندازی بلند مدت داشته باشند. رهبری تحول آفرین اساس و شالوده ای برای تغییرات بلند مدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می سازد. رهبران تحول

آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می دهند و سعی می کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره مند شوند (بیکزاد و فلسفی، 1384، ص ۴)

۱-۲ تعریف و بیان مسئله تحقیق

در حال حاضر شرکتها براساس پیشرفت‌های تکنولوژی، تنوع انتظارات مشتری و چرخه‌ی عمر محصول به رقابت می‌پردازند. همچنین نوآوری نقش اساسی در کسب مزیت رقابتی بازی می‌کند. نوآوری محور رقابت و کلید اصلی رشد اقتصادی است و امروزه نیازها و تقاضاهای جدید موجب نوآوری می‌شود. در عصر حاضر با وجود تکنولوژی در حال تغییر و بازارهای غیر قابل پیش‌بینی، تولیدکنندگان مجبورند که قابلیت‌های نوآوری‌شان را گسترش دهند تا خواسته‌ی بازار و ترجیحات مشتریان را برای رسیدن به مزیت رقابتی طولانی مدت برآورده کنند.

مهارت‌های مدیریتی سنتی از قبیل فراست مالی، مهارت تولید محصولات، و مهارت‌های سازمانی در اکثر موفقیت‌های سازمانی عوامل مهمی اند، اما برای تحول سازمانی کافی نیستند. ما در زمانی که سازمانها به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می‌شوند، بر حیاتی‌ترین عنصر یعنی رهبری تمرکز می‌کنیم. سیستم‌ها می‌توانند برای کارایی عملیاتی طراحی شوند، اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می‌کند. (شیروانی و معمار منتظرین، ۱۳۸۹).

به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و نقش آن در نوآوری، در این تحقیق سعی بر آن شده رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و نوآوری بررسی شود. و همچنین سعی در آزمودن مولفه‌های جدید تعریف شده برای رهبری تحول آفرین و نوآوری داشته ایم.

۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

تحولات پرشتاب جهانی در عرصه علم و صنعت، جوامع بشری را بر آن داشته تا با نگرشی جدید به دارایی های غیر عینی، در صدد افزایش توانایی‌هایی خود برای همگامی با این تغییرات باشند. در حقیقت سکون و بی‌حرکتی در دنیای متغیر امروز چه برای یک سازمان و چه برای یک کشور در هر اندازه که باشد، نتیجه‌ای جز نابودی به همراه نخواهد داشت. امروزه خلاقیت و نوآوری نه به عنوان یک نیاز بلکه به عنوان شرط بقاء هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و بر آموزش و کسب مهارت‌های لازم در بکارگیری این استعداد ویژه بشری تأکید بسیاری شده است (خوشنویس، ۱۳۸۷).

تد^۸ (۱۹۹۷) نشان داد که کارخانه‌های با قابلیت نوآوری بالاتر در خدمات و محصولات می‌توانند دو برابر بیشتر از کارخانجات بدون نوآوری سود کسب کنند. گسترش مؤثر قابلیت نوآوری برای تأمین خواسته‌های بازارهای رقابتی غیر قابل پیش‌بینی، امری مهم برای کارخانه‌های تولیدی است.

رهبرانی که می‌خواهند سازمانها را تجدید حیات کنند باید سطح یکسانی از انرژی را برای رویارویی با آینده ای که متفاوت تر از گذشته است، ایجاد کنند. این رهبران سازمانها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌کنند. همچنین این رهبران چشم اندازی از فرصت های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند. (قادری، ۱۳۸۸)

ضروری است که رابطه بین جدیدترین جریان فکری رهبری یعنی رهبری تحول آفرین و نوآوری مورد تحلیل قرار گیرد و همچنین کوشیده ایم مولفه ی مهم دیگری را که طبق نظر خبرگان به پرسشنامه

⁸ Tidd

رهبری افزوده شده، مورد تحلیل قرار دهیم و علاوه بر انواع نوآوری ذکر شده ، میزان نوآوری استراتژیک سازمان و رابطه آن با رهبری تحول آفرین را بسنجیم.

۱-۴ اهداف تحقیق

۱-۴-۱ اهداف اولیه

در این پژوهش می خواهیم:

۱. رابطه بین رهبری تحول آفرین را با نوآوری سازمانی در کارخانه ها بررسی کنیم.
۲. مولفه هایی از رهبری تحول آفرین که توانایی پیش بینی نوآوری سازمانی را دارند، شناسایی کنیم.

۱-۴-۲ اهداف ثانویه

۱. رابطه‌ی مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری سازمانی را بررسی می کنیم.
۲. رابطه‌ی مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری سازمانی را بررسی می کنیم.
۳. رابطه‌ی انگیزش الهام بخش و نوآوری سازمانی را بررسی می کنیم.
۴. رابطه‌ی مولفه ملاحظه فردی و نوآوری سازمانی را بررسی می کنیم.
۵. رابطه‌ی مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری سازمانی را بررسی می کنیم.

۵-۱ بیان سؤال‌های تحقیق

۱-۵-۱ سؤال اصلی

۱. بین رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمان چه ارتباطی وجود دارد؟

۱-۵-۲ سؤالات فرعی

۱. بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری چه رابطه ای وجود دارد؟

۲. بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری چه رابطه ای وجود دارد؟

۳. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری چه رابطه ای وجود دارد؟

۴. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری چه رابطه ای وجود دارد؟

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری چه رابطه ای وجود دارد؟

۶-۱ فرضیات تحقیق

پژوهشگر تلاش می‌کند در این پژوهش فرضیات زیر را دنبال نماید:

۱-۶-۱ فرضیات اصلی

۱. بین رهبری تحول آفرین و نوآوری در شرکت‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

۱-۶-۲ فرضیات فرعی

۱. بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

۲. بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

۳. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

۴. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

۱-۷ استفاده‌کنندگان از تحقیق

متأسفانه در اکثر سازمان‌ها، نهادی کردن بهبود و نوآوری، جایگاه مناسب و لازم خود را پیدا نکرده و با نوآوری به صورت امری مقطعی و موردی برخورد می‌شود و حتی در حوزه‌ی مطالعات نظری و تحقیقاتی نیز به ندرت بدان توجه شده است.

در درجه اول استفاده‌کنندگان از تحقیق سازمان‌های بزرگ با ساختارهای پیچیده می‌باشند. این سازمان‌ها به نوآوری نیاز دارند تا بتوانند در عرصه‌ی رقابت باقی بمانند.

سازمان‌های دولتی و خصوصی که به دنبال ارتقاء موقعیت کسب و کار خود هستند می‌توانند به کمک رهبری تحول آفرین مزیت رقابتی پایداری را در افزایش سطح نوآوری سازمان کسب کنند.

سازمان‌ها باید از طریق رهبری تحول آفرین برای نوآوری برنامه‌ریزی نمایند.

دیگر استفاده‌کنندگان، سازمان‌هایی هستند که در پیاده‌سازی نوآوری با مشکل مواجه هستند. این سازمان‌ها باید با تکیه بر رهبری تحول آفرین بر قابلیت‌های نوآوری‌شان بیافزایند.

۱-۸ تعریف عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات تخصصی تحقیق

۱-۸-۱ رهبری تحول آفرین

رهبری تحولی طبق مدل بس (1997) بر اساس چهار بعد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد و البته این مولفه‌ها بین محققین و صاحب نظران^۹ نقطه اشتراک

^۹ Barbuto, 2005; Wang & Rode, 2010; Whitford, & Moss, 2009; Kirkbride, 2006; Gong et al, 2009; Rowold & Schlotz, 2009.

بیشتری داشته است. مولفه دیگری که طبق راهنمایی استاد راهنما و نظر خبرگان برگزیده شد ارتباطات الهام بخش می باشد.

- **ترغیب ذهنی:** رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده میکنند (Kurland,2010) آن ها از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم پوشی از مشکلات گذشته به روش های جدید، پیروان خود را برای خلاق و نوآور بودن برمی انگیزانند (Judeh,2010)
- **نفوذ آرمانی:** دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، به طوری که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند (Kurland,2010) و نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است (Judeh,2010)
- **انگیزش الهام بخش:** این بعد شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات زیر دستان صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه رهبر و پیرو. (موغلی، ۱۳۸۱)
- **ملاحظات فردی:** توجه به تفاوت های فردی پیروان، ارتباط با تک تک آنها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آنها، از ویژگی های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است. این رهبران نیازها، توانایی ها و آرمان های فردی تک تک پیروان را مد نظر قرار داده (Kurland,2010) به آنها گوش فرا می دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعداد های بالقوه آنها می شوند (Judeh,2010)

- ارتباطات الهام بخش: رافرتی و گریفین^{۱۰} ارتباطات الهام بخش را به صورت بیان پیغام های مثبت و مشوق درباره سازمان و بیاناتی که انگیزش و اطمینان را می سازد، تعریف می کند. (مشبکی و پویا^{۱۳۸۷})

۱-۸-۲ نوآوری

نوآوری معرفی و کاربرد آگاهانه‌ی ایده‌ها، برای طراحی و ارائه‌ی محصولات، خدمات، یا فرآیندهای جدید است؛ که منجر به تأمین نیاز افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و یا اجتماع می‌شود (وست^{۱۱} و فار^{۱۲}، ۱۹۹۰).

- **نوآوری محصول:** عبارت است از توسعه و معرفی یک محصول جدید به بازار یا اصلاح محصولات موجود از نظر عملکرد، کیفیت، قوام ظاهر یا غیره (لیا^{۱۳}، ۲۰۰۷).
- **نوآوری فرآیند:** شامل خلق و بهبود روشهای تولید و استفاده از عناصر جدید (به عنوان مثال مواد ورودی، شرح وظائف، جریان اطلاعات و تجهیزات) در فرآیند تولید کارخانه می باشد (دمانپور^{۱۴}، ۱۹۹۶).
- **نوآوری بازاریابی:** این عبارت به پژوهش در بازار، سیاست‌های قیمت‌گذاری، بخش‌بندی بازار، ترویج تبلیغات، کانال‌های خرده‌فروشی، و بازاریابی سیستم‌های اطلاعاتی اشاره دارد (ورهیز^{۱۵} و هارکر^{۱۶}، ۲۰۰۰؛ ویرواردنا^{۱۷}، ۲۰۰۳).

¹⁰ Raferty & Griffin

¹¹ West

¹² Farr

¹³ Liao

¹⁴ Damanpour

¹⁵ Vorhies

¹⁶ Harker

¹⁷ Weerawardena

- **نوآوری اجرایی:** این تعبیر به تغییر در ساختار سازمانی یا فرآیندهای اداری، همچون استخدام پرسنل، تخصیص منابع و ساختار وظایف، اختیارات و پاداش اشاره دارد (دمن‌پور، ۱۹۹۲؛ گوپالاکریشنن و دمن‌پور، ۱۹۹۷).
- **نوآوری استراتژیک:** هامل^{۱۸} و پراهالد^{۱۹} (۱۹۸۹) در مورد قصد استراتژیک چنین می‌نویسند "توانا ساختن یک شرکت برای ایجاد فضای صنعتی جدید و تسهیل خلق بازارهای جدید".

۹-۱ تعریف عملیاتی متغیرها

در پرسشنامه رهبری تحول آفرین و نوآوری

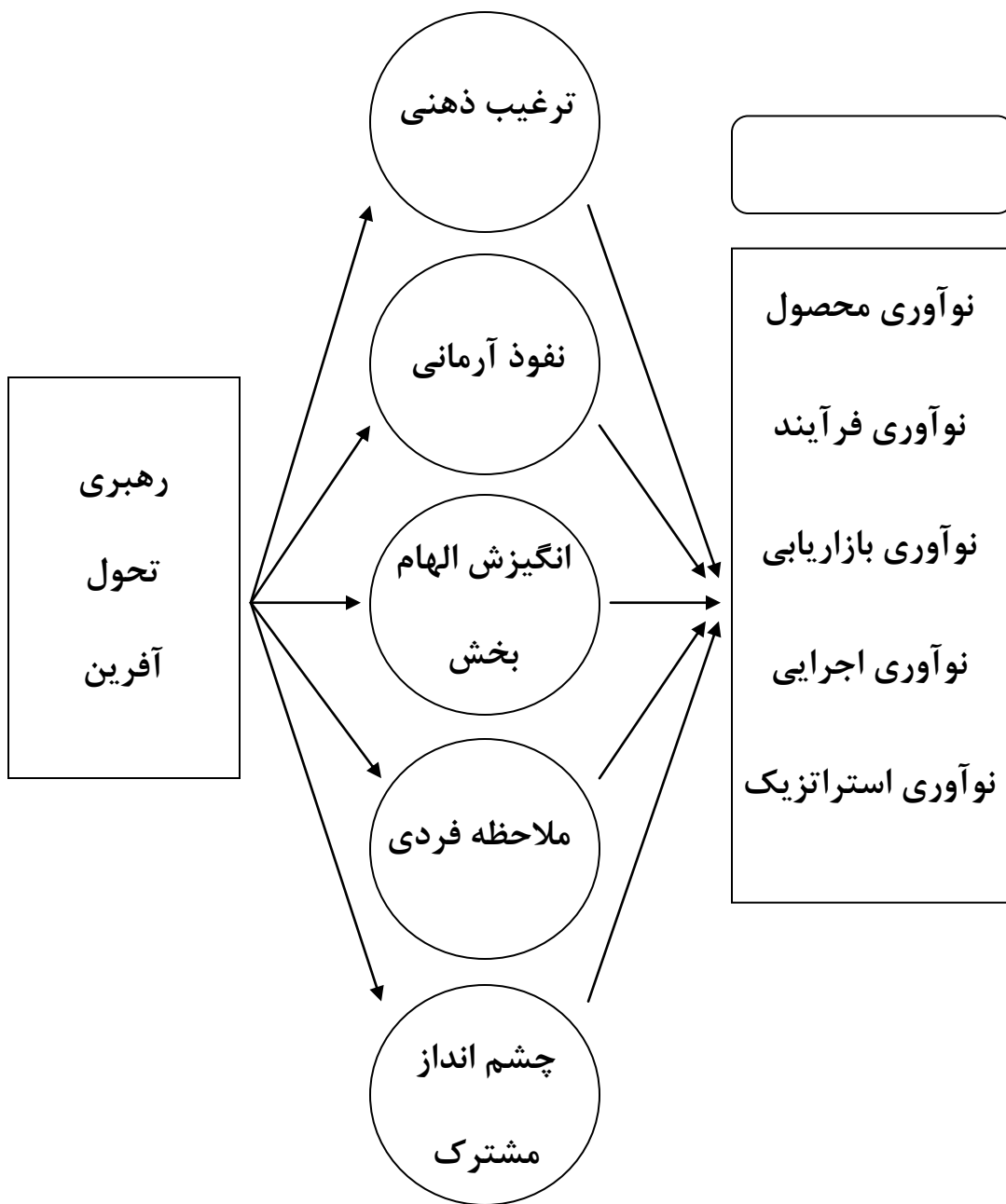
- **ترغیب ذهنی:** عبارت است از سؤالات ۱ الی ۴ پرسشنامه
- **نفوذ آرمانی:** عبارت است از سؤالات ۵ الی ۱۲ پرسشنامه
- **انگیزش الهام بخش:** عبارت است از سؤالات ۱۳ الی ۱۶ پرسشنامه
- **ملاحظه فردی:** عبارت است از سؤالات ۱۷ الی ۲۰ پرسشنامه
- **ارتباطات الهام بخش:** عبارت است از سؤالات ۲۱ الی ۲۳ پرسشنامه
- **نوآوری محصول:** عبارت است از سؤالات ۲۴ الی ۲۶ پرسشنامه
- **نوآوری فرآیند:** عبارت است از سؤالات ۲۷ الی ۲۹ پرسشنامه
- **نوآوری اجرایی:** عبارت است از سؤالات ۳۰ الی ۳۲ پرسشنامه
- **نوآوری بازاریابی:** عبارت است از سؤالات ۳۳ الی ۳۶ پرسشنامه
- **نوآوری استراتژیک:** عبارت است از سؤالات ۳۷ الی ۳۹ پرسشنامه

¹⁸ Hamel

¹⁹ Parahalad

۱-۱۰ چهارچوب مفهومی تحقیق

مطابق با فرضیه های تحقیق ، چهارچوب مفهومی زیر پیشنهاد می گردد:



شکل ۱: چهارچوب مفهومی تحقیق

فصل دوم

پیشینه تحقیق

۱-۲ رهبری تحول آفرین

۱-۱-۲ رهبری

رهبری ، فرآیندی است که با آن ، یک فرد بر گروهی از افراد تأثیری گذارد تا به یک هدف مشترک برسند . رهبری ، یعنی توانایی نفوذ بر گروهی به منظور رسیدن به هدف و یا اهداف و سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران و به وسیله دیگران از آن استفاده می کنند و به وسیله افراد درک می شود (رضائیان ؛ 1382)

رهبری (Leadership) به عنوان عامل ، توان یا نیروی بالفعل و یا بالقوه ای است که مدیران و رهبران از طریق اعمال نفوذ و همراه با ایجاد اطمینان در پیروان خود برای تحقق اهداف و آرمان های مورد نظر ، اعم از سازمانی و گروهی از آن استفاده می کنند . برخی تعاریف رهبری را به عنوان تأکیدی بر روشهای گروهی و یا از طریق گروه می دانند . از این دیدگاه رهبر در مرکز فعالیت ها و تغییرات گروهی قرار دارد و رهبر تجلی اراده گروه است . گروه دیگر تعاریف رهبری را از دیدگاه شخصیتی خلاصه می کنند . و پیشنهاد می کنند که رهبری عبارت است از ترکیب صفات و ویژگی های خاص یا شخصیت هایی که افراد از آن برخوردارند و آنها را قادر می سازد که دیگران را تشویق به انجام کار کنند و یا کار را از طریق دیگران انجام دهند . برخی هم رهبری را یک « عمل یا رفتاری که موجب تغییر در گروه می شود » تعریف کرده اند . به علاوه رهبری از حنیه رابطه قدرت بین رهبران و پیروان نیز تعریف شده است . از این دیدگاه : « رهبران از قدرت خود استفاده می کنند تا در دیگران تعبیر ایجاد کنند . » هنوز برخی دیدگاهها به رهبری به عنوان یک ابزار دست یابی به هدف و برای کمک به اعضاء گروه جهت تحقق هدف های خود نگاه می کنند . این دیدگاه شامل رهبری که پیروان را از طریق دیدگاه ها و الگوها و توجه فردی تغییر می دهد ،

می شود (رابنیز، 1381) علی رغم تعاریف گوناگون و کثیری که از رهبری ارائه شده وجود دارد با این حال در تعریف رهبری می توان روی چند نقطه مشترک بین هم تعاریف تکیه کرد:

الف) رهبری یک فرآیند است.

ب) رهبری با تغییر آمیخته است.

پ) رهبری در داخل یک گروه اتفاق می افتد.

ت) رهبری هدف مند است.

براساس این اجزا رهبری عبارت است از: « اثری که یک فرد بر یک گروه از افراد برای دست یابی به یک هدف مشترک عمومی ایجاد می کند» (رابنیز، 1376)

۲-۱-۲ ماهیت رهبری

ازنقطه نظر سازمانی، رهبری به عنوان یک فرآیند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت های اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه ای از ویژگی هاست. رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه در سازمان دارد. هر چه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد، موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود. بحث رهبری سازمان ها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور^{۲۰} و تلاش های وی شروع شد. از سال های دهه ی 1920 و اوایل دهه ی 1930 نهضت روابط انسانی بتدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله ی تکنولوژی برای بهبود بازده، به نیروی انسانی نیز توجه ویژه ای داشت. طبق نظریه ی روابط انسانی، وظیفه ی رهبر آن است که تحقق هدف ها را از طریق ایجاد تعاون و همیاری بین زیر دستان خود تسهیل کند و فرصت هایی برای رشد

²⁰ Taylor

شخصی به وجود آورد . از دید نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی حائز اهمیت است ولی نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه (کار) را داد.

رهبری یک رویه ی مشترک مدیریت است . توانایی رهبری به گونه ای اثر بخش ، یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر است . علاوه بر این رهبری مستلزم نفوذ کردن و تاثیر گذاردن بر افراد است . و مدیر در نقش رهبری کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر ، مرنوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند (گیریفین، ۱۳۸۴)

رهبری عمده وظیفه مدیریت است اما تمام کار او نیست . مدیران ملزم به برنامه ریزی و سازماندهی هستند لکن نقش اساسی یک رهبر اثر گذاری بر دیگران است، به نحوی که هدف های از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند .این امر نشان می دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه ریزی ضعیف آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود .با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیتهای گروه را تداوم بخشند، اما نمی توانند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدف های سازمانی را به دنبال داشته باشد. نکته ی دیگر اینکه مدیریت و رهبری کاملا مترادف نیستند . رهبری در سازمان های غیر رسمی نیز وجود دارد ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلا به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارت هایی است که با به کار گرفتن آنها می توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدف های معین ترغیب کرد .همانگونه که ذکر شد هم مدیران، رهبر و هم رهبران، مدیر نیستند.

۲-۱-۳ تمایز رهبری و مدیریت

از آنجا که در سازمان ها رهبران باعث و بانی 70 تا 90 درصد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها 10 تا 30 درصد در این امر دخیلند ، پس تمایز قائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی ها و برنامه ریزی های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقش های مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می گیرند. در مقابل مدیران بیشتر بر برنامه های کوتاه مدت یا میان مدت و کارهای روزمره که قابل پیش بینی است توجه دارند و بیشتر بر اجرای بهتر وظایف مشخص تاکید دارند. معمولاً مدیران سعی می کنند کارهای خود را با کارایی هر چه بهتر انجام دهند و موجب ارزش افزوده در سازمان شوند، ولی توجه اندکی به دور نمای آینده سازمان دارند. در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

۱. رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگی هاست. به عبارت دیگر ، رهبران باعث ایجاد تغییر می شوند ولی مدیران موجب ثبات می شوند.
۲. مدیران کارها را درست انجام می دهند و رهبران کارهای درست انجام می دهند.
۳. رهبران از طریق چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزی های رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک می زنند.
۴. رهبران می توانند هدف های گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با هدف های سازمانی است.
۵. رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می شود، اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها با فرایند تصمیم گیری ایفا می کنند مرتبط می شوند

۶. در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست. هرکس بتواند بر تصمیم‌گیری دیگری اثر بگذارد او رهبر است و آنکه اثر پذیرفته، پیرو محسوب می‌شود. ولی در مدیریت سلسله مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به طور سلسله مراتبی در اختیار مدیران قرار داده می‌شود.

۷. در رهبری عضویت ضرورت ندارد. رهبر می‌تواند فردی خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد، اما در مدیریت عضویت شرط است (زالی، 1377)

۲-۱-۴ سبک رهبری

سبک رهبری (leadership style) به عنوان الگویی رفتاری است که بیانگر صفات و خصوصیات رفتاری رهبران می‌باشد. در دنیای امروز، نقش مدیر به عنوان رهبر به قدری اهمیت پیدا کرده است که در همه‌ی زمینه‌ها برای یافتن اشخاصی که توانایی رهبری داشته باشند کوشش مستمر به عمل می‌آید. در واقع، اگر این نقش انجام نشود، آنگاه کاری صورت نمی‌گیرد. در قالب وظیفه، رهبر باید توان و تمایل فرد یا گروه را بسنجد و با توجه به قدرت خود یکی از سبک‌های رهبری را در برخورد با آن‌ها برگزیند. همچنین سبک رهبری نشان‌دهنده‌ی طرز تفکر، جهان بینی و شخصیت رهبران است.

چنانچه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود از یک سو منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی روانی ناشی از شغل و یا فشار روانی در کارکنان عمل می‌کند (الوانی، 1375)

سبک رهبری مدیران یکی از عوامل موثر، در افزایش کارایی، اثر بخشی و در نهایت بهره‌وری سازمانهاست. الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می‌شود (رضائیان، 1383)

سبک، به راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می کنند و به الگوی رفتاری مستمر مدیر گفته می شود که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت های دیگران و سازمان از خود نشان می دهد. رهبری موثر باید مسیری در جهت هدایت تلاش های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمانی فراهم آورد. بدون وجود رهبری یا هدایت ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف رهبری و سازمانی ضعیف یا گسیخته شود.

۲-۱-۵ تئوری های رهبری

آرتور جاگو^{۲۱} یک نوع شناسی از تئوری های رهبری ارائه و کلیه تئوری های رهبری نوع مختلف طبقه بندی کرده است. همچنین هیلبرون^{۲۲} تئوری های رهبری را در 4 مرحله زیر تعریف می کند:

۱. تئوری های ویژگی های رهبر

مرحله اول، مرحله تعیین و تعریف رهبران می باشد که به آن تئوری های ویژگی های رهبر یا نظریه صفات مشخصه رهبری گفته می شود.

۲. تئوری های رفتاری

مرحله دوم، تحقیق و تعریف رهبران می باشد که به آن تئوری های رفتارهای رهبر یا نظریه سبک های رفتاری گفته می شود که شامل:

۱. مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو

۲. مطالعات رهبری میشیگان

²¹ A.G.Jago

²² Heilbrun

۳. سیستم چهارگانه مدیریت توسط لیکرت

۴. شبکه مدیریت رهبری توسط بلیک و موتن

۳. تئوری رهبری اقتضایی

مرحله سوم، بر تعامل با کارکنان تمرکز دارد و مرتبط با موضوعات و مسائل بین رهبران و زیردستان می باشد که به آن تئوری رهبری اقتضایی گفته می شود که شامل:

۱. نظریه اقتضایی فیدلر

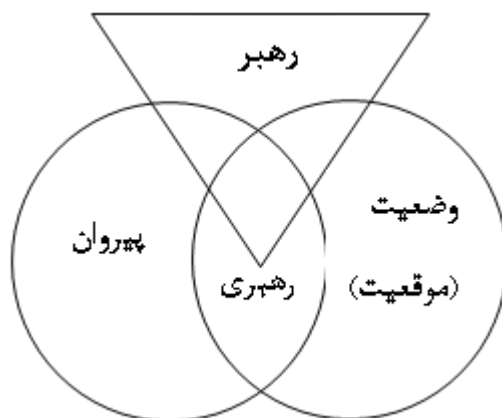
۲. نظریه مسیر هدف

۳. نظریه یا مدل تصمیم گیری (نظریه رهبری مشارکتی ورم ویتون)

۴. نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد

بر اساس نظریه های وضعی، فرایند رهبری تابع رهبر، پیرو سایر متغیرهای وضعی است. به نظریه های وضعی، مدل رهبری تعاملی گفته می شود. این مدل را می توان در شکل ۱-۲ مشاهده کرد. (واگنر و هلن

بک، ۱۹۹۵)



شکل ۲: مدل رهبری تعاملی

۴. تئوری رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا

و مرحله چهارم تئوری‌های مشهور و رایج در مورد سبک‌های رهبری را شامل می‌شود که از آنها

می‌توان به سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا اشاره نمود (گریفین، ۱۳۸۴)

۲-۱-۶ نظریه‌های اساسی رهبری

جدول ۱: نظریه‌های اساسی رهبری

ردیف	عنوان نظریه	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع نظریه	کانون توجه	نقد
۱	نظریه سنتی، خصوصیات رهبر	استاگریل، رابرت هوس و همکاران	۱۹۴۸ تا ۱۹۷۰	رهبری موهبتی ذاتی است که جنبه اکتسابی ندارد لذا رهبران، رهبر متولد می‌شوند	تجویزی	فرد و خصوصیات ذهنی و جسمانی و شخصی فرد	نادیده گرفتن عوامل رفتاری و اقتضایی
۲	نظریه‌های رفتاری، مطالعات آیووا	لی پیت و وایت	۱۹۳۰	رهبری امری ذاتی نیست بلکه تا حد زیادی جنبه اکتسابی داد و دو نوع رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه مداری و رفتار مبتنی بر روابط انسانی را معرفی می‌کند. تاثیر سبک‌های سه‌گانه	تجویزی	رفتار رهبر	عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی

			رهبری (استبدادی ، دموکراتیک ولیرال) بر پیروان را بررسی و نشان داد که سبکهای مختلف رهبری ، عکس العمل های متفاوت و پیچیده ای در گروه ایجاد می کند.				
عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی	رفتار رهبر	تجویزی	رفتار رهبری در قالب ساختار وظیفه (وظیفه مداری) و ملاحظه انسانی (روابط انسانی) قرار دارد	۱۹۴۵	دانشگاه اوهایو	مطالعات اوهایو	۳
عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی	رفتار رهبر	تجویزی	توجه به کارکنان و همچنین توجه به تولید در نتیجه تعیین 81 وضعیت مختلف و معرفی 5 سبک معروف مدیریتی: بی ثمر-باشگاهی-مستبدانه- میانی-دموکراتیک	۱۹۷۸	بلیک و موتن	شبکه مدیریت	۴
عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی	رفتار رهبر	تجویزی	رهبران به صورت کارمندگرا و تولید گرا مورد مطالعه قرار گرفته و مدل چهار سطحی اصر بخشی مدیریت (آمرانه ، حمایتی ، مشاوره ای ، مشارکتی) معرفی	۱۹۶۷	رنسیس لیکرات	سبک های مدیریت	۵

			شده اند.				
عدم تاکید بر خصوصیات فردی رهبران	تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیرهای موقعیتی	توصیفی	انتخاب شیوه رهبری مبتنی بر رعایت شرایط و موفقیت های مختلف است. وجود سبک های مختلف در پی رفتار آمرانه (وظیفه مدار) و دموکراتیک (رابطه مدار) که انتخاب هر کدام از سبک ها به قدرت رهبر، گروه های کاری و موقعیت بستگی دارد.	۱۹۷۳	تانن بوم اشمیت	نظریه های اقتضایی زنجیره رفتار رهبری	۶
عدم تاکید بر خصوصیات فردی رهبران	تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیرهای موقعیتی	توصیفی	رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می دهد. متغیر سه گانه (روابط رهبر-پیرو، ساخت وظیفه و قدرت مقام) برای تعیین وضعیت مطلوب رهبری موثر هستند و 8 ترکیب ممکن از متغیر وضعیت را معرفی می کند.	۱۹۶۱	فرد ای. فیدلر	الگوی فیدلر	۷
عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی	رفتار رهبر	تجویزی	وظیفه اساسی رهبر، شفاف سازی و راهگشایی هدف برای پیروان است و چهار سبک رهبری (آمارانه، حمایتی،	۱۹۷۰ تا ۱۹۷۴	مارتین می ایوانز و رابرت هاوس	نظریه مسیر هدف	۸

			مشارکتی، توفیق گرا) را معرفی می کند.				
عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی	رفتار رهبر	تجویزی	بیانگر رابطه میان رفتار رهبر و مشارکت در امر تصمیم گیری است و قرائنی ارائه می دهد که تعیین کننده استراتژی ویژه ای بوده و بهترین نتایج را در پی داشته است.	۱۹۷۳	وروم و یتون	الگوی تجویزی رهبری (الگوی تصمیم گیری)	۹
عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی	رفتار رهبر	تجویزی	معرفی دو سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار در قالب 4 ترکیب متناسب با موقعیت و بلوغ کارکنان که سبک ها رهبری 4 گانه (دستوری توجیهی ، تفویضی) را معرفی می کند.	۱۹۷۷	هرسی و بلانچارد	نظریه رهبری وضعیتی	۱۰
ویژگی های رهبر ، زیر دستان و شرایط با تمرکز موجود بر جاذبه ها و شخصیت رهبری		تجویزی و توصیفی	فرایندی است که از طریق آنان رهبری با ارائه بصویری روشن از آینده منشا تغییرات در پیروان می شود به گونه ای که به سطوح عالی تر منزلت برسند.	۱۹۷۸	جیمز برنز	رهبری تحول آفرین	۱۱
توجه به ویژگی های رهبر، توجه به زیر		تجویزی و	رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی ، ترغیب ذهنی ، انگیزش	۱۹۹۶	بس و	عدل گسترش دامنه رهبری	۱۲

دستان و توجه به شرایط محیط رقابتی	توصیفی	الهام بخش و ملاحظات فرد است و رهبری مبادله ای شامل پاداش های اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا می باشد.		آوولیو	تحول آفرین و رهبری مبادله ای
-----------------------------------	--------	--	--	--------	------------------------------

۲-۱-۷ نظریه رهبری تحول گرا و تعامل گرا

سبک رهبری تحول گرا در نظریات جدید به عنوان یکی از سبک های رهبری اثربخش شناخته شده است . این سبک از چهار بعد تاثیر گذاری ایده آلی، انگیزش الهام بخ ، برانگیزندگی ذهنی و ملاحظه ی فردی تشکیل شده است . برنز^{۲۳} در سال 1978 ، اولین سنگ بنای نظریه ی رهبری تحول گرا را با شناسایی دو نوع سبک رهبری مروده ای در برابر تحول گرا گذاشت . به نظر برنز ، رهبر تحول گرا به ایجاد تحول و تحول زایی می پردازد، ارزش هایی که رهبر تحول گرا دنبال می نماید ارزش های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است . این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقا می دهند . رهبر تحول گرا افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت می کند . برنز دو نوع رهبری مروده ای و تحول گرا را به عنوان دو قطب متمایز در یک پیوستار تصور می کرد . این دیدگاه توسط باس 2 توسعه داده شد . به نظر او در رهبری مروده ای ایده ی کلی این است که وقتی شغل یا محیط شغلی پیرامون در ایجاد انگیزه های لازم و رضایت مندی ناموفق است، رهبر با تصریح و روشن سازی معیارهای عملکرد و یا با بیان آنچه که از پیروان خود انتظار دارد و نیز آنچه که در برابر آن دریافت خواهند کرد، اعمال رهبری می کند . به این ترتیب در حالی که رهبر مروده ای پیروان را بر می انگیزد که مطابق انتظار او عمل کنند رهبر تحول گرا آن ها را برمی انگیزد که فراتر از حد و مرز انتظار عمل نمایند (Bass & avolio,2004)

²³ Burns

به تعبیر باس، فرایندهای توسعه ای عبارت از توانمند سازی، رسیدن به سطوح بالای نیاز و بنابراین، ارتقا در سطح انگیزش و بلاخره توسعه و ارتقای اخلاقی است. و براین اساس سه کلید واژه ی مهم قابل شناسایی در این نظریه عبارتند از: انگیزش، توان مندی سازی و اخلاقیات. تجلی ویژگی هایی که به عنوان محور نظریه رهبری تحول گرا مطرح شده به خوبی در چهار بعد تشکیل دهنده این سبک رهبری آشکار است.

به طوری که در بعد تاثیر گذاری ایده آلی، رهبران توجه به نیازهای دیگران قبل از نیازهای خودشان، پرهیز از استفاده کردن از قدرت برای مقاصد شخصی، تشریح استانداردهای روحیه بالا، تاکید بر اعتماد، ارائه ارزش های اصیل اخلاقی، توجه به عواقب اخلاقی تصمیمات و ارائه چشم انداز را مد نظر قرار می دهد.

بعد انگیزش الهام بخش با توانایی و ویژگی هایی چون شکل بندی تصویری از آینده، به چالش کشاندن پیروان با تعیین استانداردهایی در سطح بالا، ایجاد شور و هیجان، معنا و چالش، استفاده از نماد ها و ارائه ایده ها و به حرکت در آوردن ذهن و احساسات پیروان مرتبط است. بعد ملاحظه فردی توسط رهبر، زمانی اتفاق می افتد که او دارای یک جهت گیری توسعه ای نسبت به همکاران خود باشد و به تک تک آن ها به عنوان هویت های مستقل توجه نموده، نیازهای فردی و شخصی فرد آن ها را مورد توجه و ملاحظه قرار دهد. در این بعد رهبر با هریک از پیروان خود به عنوان یک فرد خاص و یکتا برخورد می کند. او به توسعه و رشد و شکوفایی پیروان خود می اندیشد و در راستای آن گام برمی دارد. بعد انگیزانندگی ذهنی مشتمل بر رفتارهایی است که به افزایش و توسعه مهارت ها و توانایی پیروان برای تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه های جدید و نو کمک می کند. در واقع رهبر با کار برد این بعد از رهبری خود در افزایش توانایی پیروان نسبت به مفهوم سازی، درک مطلب، ارائه و تولید راه حل های جدید و بهبود یافته، کوشش می کند. تلاش رهبر به برانگیختن پیروان به نو آوری و خلاقیت در این بعد قرار می گیرد (Bass, 2003).

باس و آوولیو درابزاري که برای سنجش ابعاد سبک رهبری تحول گرا تحت عنوان پرسشنامه چند عاملی رهبری طراحی نموده اند درکنار سنجش این ابعاد، امکان سنجش 3 پیامد رهبری که نمودی از فواید عملی به کارگیری سبک های مختلف می باشد ، شامل تلاش بالاتر از حد انتظار، اثر بخشی و رضایت مندی را فراهم می کند.

بر اساس تلاش بالاتر از حد انتظار، رهبر توانسته است شرایطی را فراهم آورد که افراد و همکاران او تلاشی بالاتر از حد انتظار، رهبر توانسته است شرایطی را فراهم آورد که افراد و همکاران او تلاشی بالاتر از حد انتظار را از خود نشان دهند و او توانسته همکارانش را برای رسیدن به موفقیت هرچه بیشتر ترغیب نماید و تمایل آنها را به تلاش و کوشش بیشتر افزایش دهد. بر اساس پیامد اثر بخشی، رهبر توانسته است در رفع نیازهای شغلی همکارانش موثر باشد، شرایطی را بوجود آورد که همکارانش از اقتدار بیشتری برخوردار شوند و در رفع نیازهای سازمانی موفق بوده است. بر اساس پیامد رضایت مندی رهبر توانسته است از روش های رضایت بخش رهبری در کارش استفاده کند و رضایت افراد را در حین کار با ایشان جلب و فراهم کند

(Bass & Steidlmejer, 2001).

برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می دهند تعریف کرد. این رهبران سعی می کنند خصوصیات اخلاقی و ایده آل های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص و حسادت و تنفر. وی توجه را به ماهیت روابط متقابل رهبران و پیروان جلب کرده و دو نوع مدل رهبری را مطرح نمود. نوع رایجتر آن از او رهبری تبادلی می باشد که در بر گیرنده یک سری از روابط قرار دادی و مبادله محرک ها و پاداش میان رهبران و پیروان می باشد. در این نوع رهبری ، رهبران در محیط موجود عمل کرده، کارایی و قابل پیش بینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح می دهند

(Brown & et al, 2000).

۲-۱-۸ تعریف رهبری تحول آفرین

رهبر تحول گرا فردی است که پیروان خود را توان مند ساخته و ان ها را به جای تعقیب منافع شخصی، تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی می نماید. این رهبران، خوش بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی های شخصی را به کار می گیرند. تا آرمان های دیگران را ارتقا داده و افراد و سازمان را به بالابرین سطح عملکرد نائل سازند. به نقل از کانگر و کانانگو^{۲۴} در مقاله برسون^{۲۵} و آوولیو در 2004، رهبران تحول آفرین چشم اندازی را جهت ایجاد ایده ها و امکانات جدیدی خلق می نمایند. این نوع رهبری درباره تغییر، نو آوری، توانمند سازی دیگران و قدرت یافتن همراه با دیگران و نه توسط دیگران می باشد (Bass 2001)

۲-۱-۹ ابعاد رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برطبق مدل برنارد بس بر اساس 4 ویژگی نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می یابد:

نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می دهد که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت های سازمان تاکید خواهد نمود.

ترغیب ذهنی: رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران در عین تشویق پیروان به ارائه رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها، آن ها را به سمت بررسی مجدد روش های سنتی حل مساله سوق دهد.

²⁴ Conger & Kanungo

²⁵ Bersson

در چنین حالتی، وضع موجود زیر سوال می رود. روش های نو برای توسعه سازمان و به تحقق رساندن رسالت ها بیان می گردند.

انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده تعهد آن ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نماید.

ملاحظات فردی: این عامل زمانی رخ می دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوبشان خدمت می کند و جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می نماید (strang 2005)

رهبران تحول گرا به تحریک فرهیختگی می پردازند. یعنی با برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می باشد. در واقع رفتار رهبر، چالشی برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند. همچنین از دیگر مشخصه های رهبران تحول گرا، حمایت های رشد دهنده است، رهبر تحول آفری، با تک تک پیروان رابطه ای مجزا برقرار نموده تا نیازها، مهارت ها و آرزوهای متفاوت آنها را درک نماید. این رهبران مانند یک مربی یا معلم عمل کرده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالیتر ظرفیت خود توسعه می دهند (Krishnan,2004)

رهبران تحول آفرین توجه پیروان را به اهداف جمعی هدایت کرده و برای تحریک انگیزه های سطح بالای کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می کنند باس و آوولیو معتقدند که رهبری تحول آفرین زمانی شکل می گیرد که رهبر علایق کارکنانش را توسعه بخشد، آنها را برای پذیرش ماموریت های گروهی آگاه کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش، برای منافع گروه، برانگیزانند. (Fitzgerald & schutte ,2010)

رهبر تحول آفرین کلید احیای شرکت های تجاری بزرگ محسوب می شود. بخشی از احیا یک سازمان توان مندسازی کارکنان است. یک رهبر تحول آفرین می تواند چشم اندازی جدید برای شرکت تعریف کند و کارکنان را برای قبول و گام برداشتن در جهت این چشم انداز ترغیب کند. رهبری تحول آفرین، با انقلابی برای یکپارچه سازی مجدد سازمان جهت پذیرش تغییرات در محیط خارجی وارد عمل می شود. در یک محیط ناپایدار، بقای سازمان در خطر است و اعضای سازمان ممکن است شناخت ضعیفی هم نسبت به تغییرات در محیط خارجی و هم چگونگی پاسخ به آنها را داشته باشند. از آن جا که سازمان ممکن است با یک وضعیت پویا یا مرده روبرو باشد، اعضای سازمان هیچ حق انتخابی ندارند اما می توانند به رهبری اتکا کنند که چشم انداز وی موقع اجرا، بقای سازمان را تضمین کند

(arnold & loughlin ,2010).

رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی بر چالش ها و تلاش ها می دارند. تنها رهبران تحول آفرین هستند که تا ترسیم مسیره های ضروری برای سازمانهای جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییرات اند. بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر مرجع تغییرات سوارند. رهبران تحول آفرین موجب افزایش تعهد سازمانی زیردستان خود شده، وفاداری آنان را به واحد سازمان خود افزایش خواهند داد و از طرفی دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان خواهند شد

(Charbonneau,2004).

در رهبری تحول گرا افراد می توانند بر همتایان و مافوق ها، مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. این نوع رهبری می تواند در فعالیت های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد. ولی این امر عادی و رایج نیست. فرایند رهبری تحول آفرین ریشه در ارزش ها و عقاید شخصی رهبر دارد، ولی در این فرایند دیگر کالایی میان مافوق و زیردستان ردوبدل نمی شود. چنین رهبرانی از عمیق ترین ارزشهای شخصی خود (همانند عدالت، انصاف، صداقت و شرافت) الهام می گیرند، که برنز از این ارزشها به عنوان ارزشهای نهادی یاد

می کند. ارزش های نهادی به گونه ای هستند که برسر آنها نمی توان چانه زنی کرد و یا مبادله ای انجام داد (abu & khasawneh,2008).

۲-۱-۱۰ دلایل موفقیت رهبران تحول آفرین

مطالعات تیکی و دوناً^{۲۶} نشان داد که موفقیت چنین رهبرانی در گرو سه اقدام زیر است:

۱. تشخیص نیاز به تحدید حیات سازمان.

۲. خلق چشم اندازی جدید از آینده سازمان.

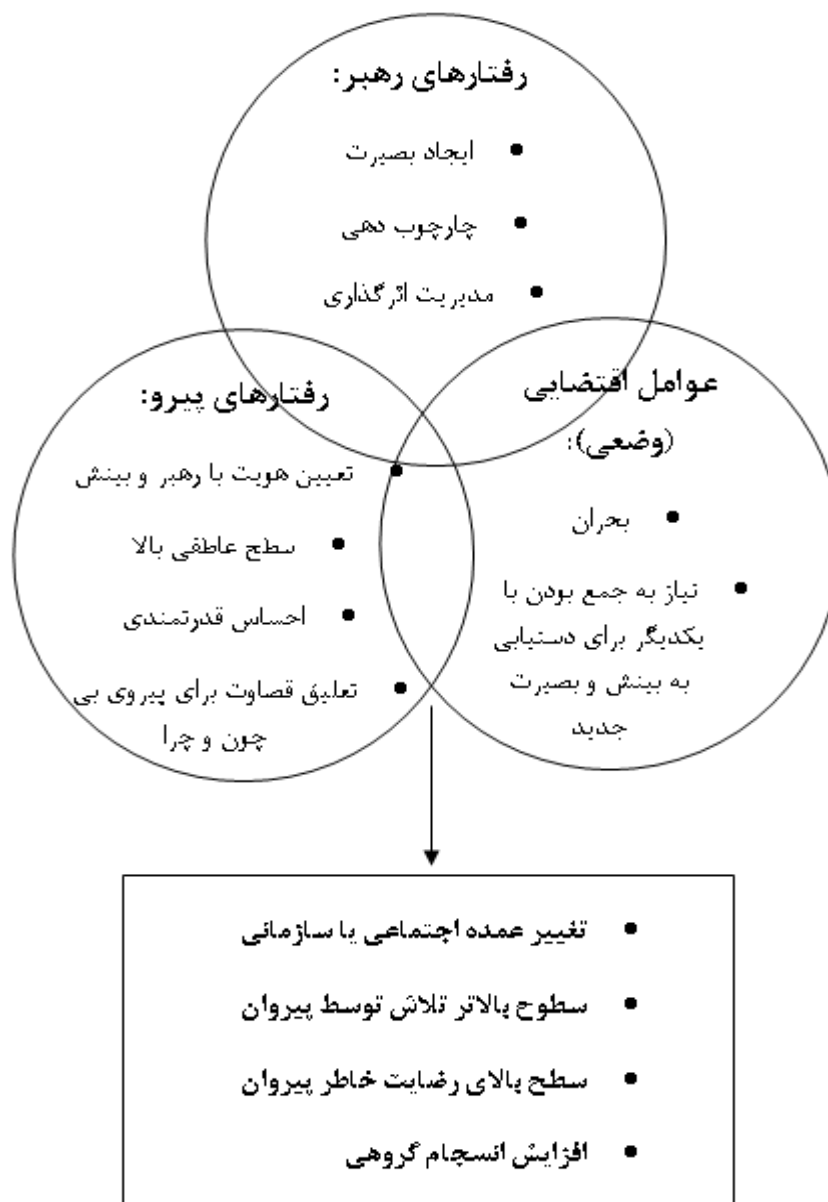
۳. نهادینه کردن تغییر در میان کارکنان سازمان.

فرایند تغییر نیازمند ایجاد رویکردی نوین و نهادینه کردن آن می باشد که در این میان رهبران تحول آفرین فرایند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می کنند. این رهبران با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم اندازی جذاب، واقعی و باورکردنی از آینده ایجاد کرد و موجب اجرای موفقیت آمیز تغییرات سازمان می شود (fein & aharon & cristinel,2010).

۲-۱-۱۱ مدل رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین برای نفوذ در دیگران، الگوهای رفتاری مشخص را ا خود نشان می دهند. بر اساس دیدگاه دو تن از صاحب نظران، این الگوهای رفتاری عبارتند از بینش و بصیرت بخشی، چهاچوب دهی و مدیریت اثر گذاری. شکل ۲-۲ مدل رهبری تحول آفرین را نشان می دهد. (هلربگل، اسلوکام ۱۹۹۶). همانطور که شکل نشان می دهد رهبری تحول آفرین براینده رفتارهای رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی می باشد.

²⁶ Tekiy & Dunna



شکل ۳: مدل رهبری تحول آفرین

۲-۱-۱۲ هفت ویژگی رفتاری رهبران تحول آفرین

رهبران تحول آفرین ویژگی های فردی سایر رهبران موثر را دارا می باشند. مطالعه های انجام شده به وجود حداقل هفت ویژگی و رفتار در رهبران تحول آفرین اشاره کرده اند:

۱. چشم انداز: رهبران تحول آفرین، تصویری از آینده سازمان شان را ترسیم می کنند و معمولاً این چشم انداز را با یادآوری مکرر به پیروانشان القا می کنند.

۲. بالندگی کارکنان: رهبر تحول آفرین، نیاز و توانایی های کارکنان را شناسایی کرده و معمولاً فرد به فرد مبادرت به تقویت و پرورش افراد می کند.

۳. رهبری حمایتی: از جمله رفتارهای حمایتی مهم می توان به ارائه بازخورد مثبت به اعضا و تشویق و قدردانی از موفقیت های افراد اشاره کرد. برای رهبران تحول آفرین، اعمال رفتارهای حمایتی بسیار حائز اهمیت می باشد، به ویژه زمانی که گروه با یک هدف چالشی نظیر یافتن راه های سود آوری رو به رو باشند.

۴. توانمندسازی: رهبران تحول آفرین، سعی نمی کنند که همه تصمیم های مهم را خودشان به تنهایی اتخاذ کنند. آن ها قدرت و اطلاعات لازم را در اختیار کارکنان قراردادده و روحیه استقلال طلبی را در کارکنان به وجود می آورند.

۵. تفکر و نوآوری: رهبران تحول آفرین برای نیل به اهدافشان، تنها به راهبردهای معمول فکر نکرده و کارکنان را تشویق می کنند تا برای حل مسائل به دنبال گزینه های مختلف باشند (جوهره خلاقیت).

۶. رهبران با الگوی عملی: بین گفتار و کردار رهبران تحول آفرین، سازگاری وجود دارد. از این رو، آن ها را الگوهای عملی خوبی به شمار می آیند.

۷. کاریزما: از همه مهمتر این که رهبران تحول آفرین کاریزماتیک هستند و این ویژگی به آن ها، کمک می کند تا روحیه و انگیزه ی زیادی به پیروانشان القا کنند (Griffith, 2004).

کاریزما لغتی یونانی و به معنای موهبت الهی است که از آن معنای توانایی انجام کاری خارق العاده یا انجام نوعی معجزه یا پیش بینی حوادث آینده اراده می شود. و بر مجموعه ای از ویژگی ها را برای رهبری کاریزمایی بر می شمارد که بخشی از آنها به ماهیت این نوع رهبری اختصاص دارد و بخشی دیگر به کاربرد های آن. نخست اینکه کاریزما، برای خصوصیت ویژه شخصیت فردی به کار می رود که به دلیل این ویژگی، از افراد عادی، جدا انگاشته می شود و به عنوان کسی که صاحب توانایی ها یا خصوصیت های فوق طبیعی، فوق انسانی یا حداقل استثنایی باشد، شناخته می شود، ویژگی های مذکور برای افراد عادی قابل دسترسی نیست، بلکه منشا آن نوعی نظر کردگی یا منحصر به فرد بودن است و بر این اساس، فرد مورد نظر، رهبر تلقی می شود. در اینجانبانکته ظریف این است که رهبر چگونه توسط پیروان و شاگردان ارزیابی می شود. دوم اینکه پذیرش مردم برای اعتبار کاریزما تعیین کننده است. اگر چه این پذیرش آزادانه صورت می گیرد اما آنچه تضمین کننده آن است « نشانه ها » است. این نشانه ها می توانند نوعی عمل خارق العاده، قهرمانی یا نیاز به اعتماد در میان مردم باشد. سومین ویژگی به ماهیت نو آوری کاریزما مربوط می شود، گویی الگوی سخن هر رهبر کاریزمایی این چنین است « شنیده اید که گفته اند..... اما من به شما نمی گویم که » و این نشان دهنده اقتدار سنتی و عقلایی به کنش های خسته کننده روزمره و جاری مردم مربوط می شود، در حالی که نوع اقتدار و موقعیت کاریزمایی لزوما با قواعد روزمره همراه نیست و بیشتر کنشی احساسی است، گذشته را تکفیر می کند و به نیروی دگرگون ساز تبدیل می شود از مهمترین ویژگی های رهبران کاریزماتیک عبارتند از: نفوذ، اعتبار، جذابیت جسمانی، سخنوری، نوع صدا، کیفیت نگاه، ابعاد پنهان، اعتماد به نفس، قدرت تحمل، اتکای به نفس، عزت نفس بالا، نیاز به نفوذ در دیگران و فهم نیاز دیگران (زالی، 1377)

ویژگی هایی را می توان برای این نوع از رهبران برشمرد از جمله آنکه این رهبران دارای:

۱. عزت به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تمام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند.
۲. بینش: آنها دارای هدفی آرمانی هستند که آینده ای بهتر از وضع موجود را تصور می کنند.
۳. قدرت بیان: آنها قادرند که به منظور خود را به روشن و به زبان ساده بیان کنند.
۴. عقیده راسخ و قوی: رهبران کاریزماتیک نسبت به هدف خود اعتقادی راسخ دارند.
۵. رفتار نامعمول: از آنها رفتاری سر می زند که بدیع، غیر متعارف و نامعمول است. وقتی این رفتار موفقیت آمیز باشد شگفتی و تحسین پیروان را به دنبال دارد.
۶. عامل تغییر: رهبران کاریزماتیک به عنوان عامل تغییر شناخته می شود نه حافظان وضع موجود.
۷. حساسیت محیطی: آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی داشته باشند و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است مشخص نمایند (زالی، ۱۳۷۷)

۲-۱-۱۳ پارامترهای موثر بر سبک رهبری تحول آفرین

علاوه بر این از عمده ترین پارامترهای موثری که بر سبک رهبری تحول آفرین تاثیر دارند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. هوش عاطفی (EQ): هوش عاطفی از مفاهیمی است که در سالهای پایانی قرن بیستم مطرح و نسبتاً باعث ایجاد انقلابی در مباحث مربوط به علم رفتار سازمانی گردید و برخی معتقدند همان گونه که هوش منطقی و یا نیرو محرک تحولات قرن بیستم بوده است، در قرن بیستم یک هوش (IQ) همان بهره هوشی منشا و موجب تحولات خواهد بود (EQ). عاطفی عبارت است از ظرفیت ها یا توانایی سازماندهی

احساسات و عواطف خود و (EQ) هوش عاطفی دیگران با هدف برانگیختن و کنترل موثر احساسات خود و استفاده از آنها در روابط با دیگران. البته لازم به ذکر است که از دیدگاه صاحب نظران هوش عاطفی به طور ژنتیکی ثابت نبوده و قابل آموزش و یادگیری می باشد. هوش عاطفی دارای پنج جز خود آگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت های اجتماعی است (مرتضوی، ناظمی، و محمودی فخر آبادی، 1384)

۲. برون گرایی: ویژگی این گونه شخصیت ها در باب تسلط و نفوذ اجتماعی باعث شده است تا به عنوان یکی از پارامترهای موثر بر رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار گیرد. تحقیقات انجام شده در این خصوص نیز نشان دهنده وجود ارتباط مثبت و معنادار بین آنها می باشد و به عبارت بهتر قابلیت برون گرایی یکی از خصوصیات رهبران تحول آفرین خواهد بود (Kelloway & Barling, 2002)

۳. استقبال از کسب تجربه: افرادی که دارای این ویژگی می باشند تمایل بیشتری به تغییر وضع موجود دارند و این بدین معناست که ویژگی استقبال از کسب تجربه توسط رهبران تحول آفرین مورد توجه و عمل قرار گرفته است که البته این موضوع با برخی یافته های جهانی در این خصوص نیز مطابقت دارد.

۴. هوشمندی (IQ): با ملاحظه و بررسی تحقیقات انجام شده و نتایج مربوطه به آن این نکته روشن می گردد که بین هوشمندی و سبک رهبری تحول آفرین در سازمان ها و فضای فرهنگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۵. عدم عصبیت: منظور از عصبیت وجود ویژگی هایی نظیر اضطراب، افسردگی، عدم آرامش و ... می باشد که منجر به از بین رفتن اعتماد به نفس و خود شکوفایی می گردد. تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان دهنده این هستند که بین عصبیت و سبک رهبری تحول گرا یک رابطه معنادار و منفی وجود دارد و عصبیت باعث کاهش کارآمدی می گردد (Kelloway & Barling, 2002)

۲-۱-۱۴ اهمیت و ضرورت رهبری تحول آفرین

رهبری موضوعی است که از دیر باز نظیر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز گردید و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین کننده اثر بخش رهبری یا به عبارتی تحول آفرینی آنان بوده است. یکی از عوامل مهمی که باعث ایجاد تحقیقات گسترده در زمینه رهبری شده است، جذابیت‌های ناشی از مفهوم رهبری تحول آفرین می باشد. شاید این جذابیت ناشی از این مفهوم است که رهبران از طریق نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست می یابند و در این بین عواطف و احساسات او و پیروانش نقش تعیین کننده ای دارد، چرا که اهمیتی ندارد که رهبران شروع به انجام چه کاری کنند یا ایجاد یک شیوه جدید یا تحریک تیم‌ها برای فعالیت، در هر حال موفقیت آنها بسته به این است که چطور این کارا انجام دهند. رهبران حتی اگر همه کارها را به درستی انجام دهند اما در این وظیفه پایه ای یعنی کنترل هیجانات در جهت صحیح، شکست بخورد هیچ یک از کارهایی که انجام داده اند نمی توانند به آن اندازه که باید و شاید موثر واقع شود. نتایج تحقیقات مختلف، حاکی از این است که رهبری تحول آفرین موجب نتایج قابل قبولی در سازمان‌ها خواهد شد، از جمله این که این رهبران موجب افزایش تعهد سازمانی زیردستان خود شده، وفاداری آنان را به واحد سازمانی خود افزایش خواهند داد و از طرفی دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان خود خواهند شد. سرانجام این که سبک رهبری تحول آفرین موجب افزایش اثر بخشی رهبران می شود. به خاطر همین است که محققان زیادی درصدد بر آمده تا عواملی را که موجب رفتارهای تحول آفرین می شوند شناسایی کنند (kark,2004)

۲-۱-۱۵ دیدگاه‌های مختلف رهبری تحول آفرین

در این بخش تلاش شده است تا از میان تمامی نظراتی که در مورد رهبری تحول آفرین ارائه گردیده است، هفت نظریه مهم و برجسته با توجه به ویژگی‌های هر یک مورد بررسی قرار گیرد.

۱. نظریه رهبری تحول آفرین برنز ۱۹۷۸

از نظر برنز، رهبری تحول آفرین فرآیندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاشند تا توان روحی و قوای انگیزش یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقا دهند. در این فرایند رابطه متقابل و رو به رشدی بین رهبر و پیروان در جریان است. همچنین به نظر وی رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می توانند بر همتایان و مافوق ها، مانند زیردستان اثر گذاری داشته باشند و این نوع رهبری می تواند در فعالیت های روزمره عادی نیز اتفاق بیفتد ولی این امر، عادی رایج نیست.

۲. نظریه رهبری تحول آفرین بنیس و نانوس^{۲۷} ۱۹۸۵

این دو دانشمند موفق شدند در پایان تحقیق گسترده و مدیرانی که طی آن عملکرد 90 نفر از رهبران پویا و کارآمد سازمان مورد مطالعه قرار گرفته بود. پنج رویکرد یا شگرد خاص را به مثابه وجوه مشترک کیفیت عمل این رهبران که حاکی از رمز موفقیت آنان بوده است شناسایی نمایند:

۱. تمامی رهبران مورد مطالعه، چشم انداز روشن و نوید بخشی فراروی سازمان های خویش نهاده و درصدد بوده اند تا انرژی جمعی اعضای سازمان را در جهت رسیدن به چشم انداز مورد نظر هماهنگ و هدایت کنند.

۲. رهبران مورد نظر موفق شده اند با پیش گرفتن جهت گیری مشخصی در روند حرکتی سازمان، هنجارها و ارزش های جدید را در قاطبه اعضای سازمان حاکم گردانند و در راستای آن منابع انسانی سازمان را به منظور رسیدن به هویت جدید سازمانی بسیج کنند.

²⁷ Bennis & Nanus

۳. رهبران تحول آفرین همواره درصدد بوده اند تا مراتب تعهد و دلسوزی اعضای سازمان را در خصوص پیشبرد برنامه مورد نظر فزونی بخشند و اعتماد قلبی آنان را نسبت به موفقیت این برنامه ها جلب کنند.

۴. دانشمندان یاد شده، ویژگی اعتماد سازی را در زمره رموز موفقیت رهبران تحول گرا ذکر کرده و بر این نکته تاکید داشته اند که رهبران مورد مطالعه توانسته اند با برقراری حالت اعتماد عمومی در سطح سازمانی، به نوعی انسجام مطلوب سازمانی دست یابند.

۵. رهبران مورد مطالعه همواره کوشیده اند تا تصویر مثبت و خوشایندی را از قابلیت ها و توان مندی های خویش به نمایش گذارند و خود را از هر نظر وقف انجام دادن ماموریت ها و پیشبرد اهداف سازمانی جلوه دهند. این رهبران در عین حال، اهتمام بسیاری در زمینه فراگیری دانش جدید و توسعه ظرفیت های دانش اندوزی سازمان به کار بسته اند. بنیس و نانوس در جمع بندی کلی از یافته های خود بر این نکته تاکید دارند که عامل اصلی در رهبری، برخورداری از ظرفیتی است که بتواند معانی مطرح در روابط حاکم بر اعضای سازمان را تحت تاثیر قرار دهد و سازمانی کند (Ivey, 2010)

۳. نظریه رهبری تحول آفرین شاین^{۲۸}

از نظر ادگار شاین تحول و دگرگونی تغییری است که در فرهنگ همکاری و مشارکت انجام می پذیرد. وی در تجزیه و تحلیل پاسخ هایی که از طریق مصاحبه از 60 کارمند اداری در سه سطح به دست آورده بود، ویژگی ها مشترک بوده و با یافته های تحقیق سازگاری دارند. این ویژگی ها عبارتند از:

۱- کانون توجه: رفتارها و اعمال مدیران اولویت ها و علایق و تعهدات آنها را مشخص می کنند. مدیران با گفتار و کردار خود به پیروان این پیغام را می رسانند که بر چه اولویت هایی تمرکز دارند.

²⁸ Shean

۲- فعالیت های هدفمند: هریک از مدیران در سه سطح مدیریتی، فرایند هایی را به صورت سیستماتیک و منظم در راستای پیشرفت و نیل به اهداف فردی و گروهی کانون مورد توجهشان تنظیم می کنند.

۳-مدلسازی رفتارهای مثبت: مدیران در جهت رسیدن به اهداف ، رفتارهای مثبت خاصی را مدلسازی می کنند.

۴-تاکید روی منابع انسانی: مدیران و توان مند سازی کارکنان، توجه ویژه ای به فرایند های توسعه کارکنان بخش مدیریتی خود دارند (Boehnke & bontis,2010).

۴. نظریه رهبری تحول آفرین تی چی و دیوانا^{۲۹} ۱۹۹۰

این دو دانشمند با تمرکز بخشیدن به تلاش های تحقیقاتی خود بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمان ها، فرایند خاصی را شامل سه مرحله متمایز ارائه کرده اند و سعی داشته اند کارکرد رهبران تحول آفرین را در هر مرحله به تفکیک و به شرح زیر مشخص کنند:

۱-نمایان ساختن مراتب نیازسازمان به تحول: در اینجا رهبران تحول آفرین به مثابه بانیان ومبتکران اصلی تغییر و تحول درصدد خواهند بود تا با برهم زدن خواب خوش اعضای سازمانی، تداوم وضعیت موجود را از هر نظر زیانبار و غیر قابل تحمل جلوه دهند و در عین حال، مراتب نیازواقعی سازمان را به تغییر و تحول نمایان سازند

۲- ایجاد چشم انداز: کارکرد یک چشم انداز مطلوب را می توان به مثابه نقشه راهنمای مفهومی در نظر گرفت که هدایت گر حرکت سازمان به سمت هدف های آرمانی است. از نظر این دو دانشمند، ایجاد چشم انداز مطلوب را نمی توان تنها محصول کارفرد تلقی کرد، بلکه باید آن را به عنوان برآیند نظریات گوناگون متخصصان درون سازمان به حساب آورد.

²⁹ Tichy & Devanna

۳- نهادینه سازی تغییرات: در این مرحله رهبران تحول آفرین خواهند کوشید با گزینش و به خدمت گرفتن افراد و متخصصان جدیدی از خارج از سازمان، تمامی زنجیره های مفقود را تکمیل و در غایت تحول، بافت انسانی جدیدی را بر عرصه فعالیت های سازمانی حاکم کنند (Birasnav & rangnekar,2011)

۵. نظریه رهبری تحول آفرین شرموهورن^{۳۰}

رهبری تحول آفرین، رهبری الهامی است که بردیگران اثر می گذارد تا به عملکرد فوق العاده غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند و رهبران تحول آفرین به پیروان کمک می کنند تا کارها را متفاوت و بسیار فراتر از آنچه که در آغاز تصور می کردند مایل یا قادر به انجامش باشند، انجام دهند، خصایص ویژه رهبران تحول را از دیدگاه شرموهورن عبارتند از:

۱- تعیین چشم انداز: داشتن اندیشه های روشن و شم جهت یابی و انتقال اینها به دیگران و ایجاد اشتیاق به سختکوشی برای تحقق چشم انداز مشترک

۲- کاریزما (فره مندی) : ایجاد اشتیاق در دیگران، ایمان، وفاداری، افتخار، اعتماد به خودشان از طریق قدرت توجه به خود و توسط به عاطفه.

۳- استفاده از نمادها: مشخص کردن قهرمانان، ارائه پاداش های خاص و برگزاری مراسم برنامه ریزی شده برای تجلیل از دستاوردهای بالا.

۴- توانا سازی: کمک به دیگران برای رشد توان انجام وظایف، رفع موانع عملکرد، سهیم کردن در مسئولیت و واگذاری کارهای واقعا چالش انگیز.

³⁰ Shermernhour

۵- تهییج ذهنی: به وجود آوردن درگیری ذهنی و عاطفی با ایجاد آگاهی از مسائل و برانگیختن قوه تخیل دیگران برای ارائه راه حل های مطلوب.

۶- پایبندی به اصول: درستکار و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به طور یکدست براساس اعتقادات خویش و بالاتر از همه، ایفای تعهدات با پیگیری کامل (Danagopoulos & Dimitriadis, 2009).

۶. نظریه رهبری تحول آفرین بس

بس با استناد به یافته های برنز ، مفهوم توسعه یافته ها تری از رهبری تحول آفرین را ارائه کرده بس بر این نظر بود که رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پافراتر می نهند . وهمواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار و سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال تر شدن نیازهای برتر بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان رافراهم سازد .بس در تالیفات بعدی خود، جوهره مفهومی رهبری تحول آفرین راچنین توصیف می کند:

رهبری تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی، الهام بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت های توسعه گرانه، پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وا دارد .در این راستا ، دو عامل نفوذ آرمانی و الهام بخشی، زمانی ظهور خواهد یافت که رهبر بتواند چشم اندازنوید بخشی از آینده ترسیم کند، روش رسیدن به این چشم انداز آرمانی را مشخص کند، الگوی هدایت گری را به دیگران ارائه دهد، استانداردهای بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم و جزم و اطمینان راسخ با به نمایش گذارد و تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکارعمل ها و خلاقیت های سازنده یاری دهد .حمایت توسعه گرایانه زمانی به منصفه ظهور می رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر، مبذول دارد و

از هیچ گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد. وی با صراحت به این نکته تاکید دارد که نفوذ آرمانی یک جزء لازم از رهبری تحول آفرین است. اما به تنهایی نمی تواند فرآیند رهبری تحول آفرین را شامل شود. مراتب تحول آفرینی را می توان بر حسب تاثیری که هر رهبر در پیروان برجای می نهد مورد اندازه گیری قرار داد.

در یک جمع بندی کلی بس نظریه تحول آفرین خود را براساس چهار بنیان یا اصول کلی بنا نهاد که این اصول عبارتند از

۱. نفوذ آرمانی ۲. ترغیب ذهنی ۳. انگیزش الهام بخش ۴. ملاحظات فردی

۷. نظریه رهبری تحول آفرین بس و آوولیو

محققان و صاحب نظران رهبری تحول آفرین، جنبه های متفاوت و متنوعی را از ارزیابی این رهبران به دست آورده اند که همگی دارای یک دیدگاه مشترک بود. بدین معنی که رهبران اثر بخش، ارزش ها و باورها و نگرش های پیروانی را که مشتاق فعالیت ماوا انتظارات هستند. متحول می کردند. بس در ادامه تحقیقات خود درباره رهبری تحول آفرین، پرسشنامه ای تحت پرسشنامه رهبری چند عاملی به کار گرفت. این پرسشنامه علاوه بر ارزیابی رهبران از روی کرد تحول آفرینی، به سنجش رهبری از دیدگاه تبادلی و مداخله گرنیز می پرداخت. در تحقیقات حاضر با توجه به اهمیت رویکرد رهبری تحول آفرین در سازمانها و محیط های در حال تغییر امروزی، از بحث در رابطه با دو رویکرد رهبری تبادلی و عدم مداخله گر صرف نظر شده است. در طول دهه گذشته که پرسشنامه رهبری چند عاملی به طور مداوم در حال تغییر و تحول بود. بس و همکارش آوولیو جدیدترین ویرایش را در سال 2000 تنظیم کردند. این پرسشنامه که به عنوان نظریه رهبری تحول آفرین بس و آوولیو مطرح شد، براساس پنج بنیان یا اصول کلی استوار شده است

الف) ویژگی آرمانی:

۱. القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با دیگران

۲. صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه

۳. عمل به شیوه ای که احترام دیگران برانگیزد

۴. نشان دادن احساس قدرت و شایستگی

۵. فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران

۶. اطمینان خاطر دادن از برطرف شدن موانع به دیگران

ب) رفتارهای آرمانی: این شاخص شامل موارد زیر می شود:

۱. صحبت کردن در مورد مهمترین ارزش ها و اعتقاداتشان

۲. تصریح در اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف

۳. توجه به منابع معنوی و اخلاقی و تصمیمات

۴. گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر

ج) ترغیب ذهنی:

ترغیب ذهنی عبارت است از برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر

مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان، در واقع رفتار رهبری، چالشی را برای پیروان ایجاد می

کند که دوباره درمورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.

(د) انگیزش الهام بخش:

انگیزش الهام بخش عبارت است از برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیر دستان صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه برتبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

(ه) ملاحظات فردی:

رهبران تحول آفرین توجه ویژه ای به نیازهای هر پیرو به عنوان رفتار مربی یا استاد برای دستیابی به موفقیت یا رشد دارند. پیروان رشد یافته به صورت پیاپی سطوح توانمندی های بالقوه شان را بالاتر می برند، فرصت های جدید یادگیری به همراه یک جو حمایت کننده از رشد و پیشرفت ایجا می شود.

۲-۱-۱۶ اجزای رهبری تحول گرا

آنچه که شرکت های هزاره سوم را از گذشته متفاوت خواهد کرد، این است که چطور مدیران، مسئولیت های رهبری تحول گرا را انجام می دهند. مدیران ارشد باید روی رفتار ذی نفعان سازمانی بویژه افراد درون سازمان تاثیر بگذارند، یعنی مثل یک مربی عمل کنند، یک رهبر تحول گرای موثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است. به طور کلی اجزای رهبری تحول گرا عبارتند از (Charbonneau, 2004).

۱- تعیین هدف یا رسالت شرکت:

تعیین جهت گیری سازمان بر عهده مدیران ارشد سازمان است. نتایج یک بررسی روی 450 نفر از مدیران اجرایی از 12 شرکت جهانی نشان داد که توانایی تدوین یک رسالت ملموس (قابل فهم) ارزش ها و استراتژی برای شرکت ها مهمترین شایستگی قابل توجه از بین مهارت های حساس یا حیاتی برای مدیران جهانی است که بتوانند آینده را از آن خود کنند. رسالت یا مأموریت ، تسهیل کننده پیشرفت سازمانی است. یک هدف روشن به سازمان اجازه تلاش های یاد گیرنده را برای افزایش مزیت رقابتی می دهد .

(همان منبع)

۲- بهره برداری و حفظ شایستگی های اساسی:

منابع و توانایی های ناشی از نوآوری ها، رقبا و تغییرات پیوسته و انقلاب های تکنولوژی شایستگی های اساسی هستند. در هزاره سوم توانایی بهره برداری و توسعه شایستگی های اساسی ارتباط نزدیکی با موفقیت سازمان دارد. شایستگی های اساسی سازمان، منابع ارزشمند کمیاب و گران و غیر قابل تقلیدند. سرمایه فکری یا دانشی هر سازمان منحصر به فرد است و بر روی انتخاب های رهبران تحول گرای سازمان، زمانی که از شایستگی های اساسی در رقابت استفاده می کنند، تاثیر دارد. اشتراک متقابل دانش و یادگیری ناشی از آن، شایستگی های اساسی سازمان را به شکل اثربخشی پرورش می دهند. (همان منبع)

۳- توسعه سرمایه انسانی:

سرمایه انسانی، دانش و مهارت های کل نیروی کار یک شرکت است. رهبران تحول گرا، کسانی هستند که افراد یک سازمان را منابع حیاتی می دانند که بسیاری از شایستگی های اصلی سازمان را می سازند و در صورت بهره برداری موفق از آنها، یک مزیت رقابتی مهم به شمار می روند. در اقتصاد جهانی، سرمایه گذاری های زیادی توسط شرکت ها بر روی منابع انسان باید صورت بگیرد، زیرا همه ی مزیت های رقابتی از آن ناشی می شوند. اهمیت سرمایه گذاری های آموزش بر روی افراد سازمان، مورد حمایت بسیاری از

سازمان ها واقع شده است. بررسی های اخیر نشان داده است که شرکت هایی که 10 درصد بیشتر روی آموزش سرمایه گذاری کرده اند یک افزایش 8/5 درصدی در بهره وری مشاهده کرده اند. بنابراین یک چالش بزرگ برای رهبران تحول گرا در هزاره سوم، یافتن راه هایی برای تشویق هریک از کارکنان برای به فعل درآوردن پتانسیل های بالقوه ی آنهاست. یکی دیگر از چالشهای پیش روی رهبران تحول گرا، تنوع زیاد نیروی کار است. جوامع سازمانی شامل افرادی از کشورها و فرهنگ های گوناگون خواهد بود که ممکن است دارای ساختار و ارزش ویژه ای باشند. بنابراین رهبران تحول گرا، باید یاد بگیرند که باورها، ارزش ها، رفتارها و فعالیت های تجاری - رقابتی شرکت ها را در نواحی و فرهنگهای متنوع شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند (همان منبع)

۴- پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی:

فرهنگ سازمانی مجموعه ی پیچیده ای از ایدئولوژی ها، عادت ها و ارزش های کلیدی مشترک در سراسر شرکت است. بعضی از نویسندگان تجاری معتقدند که چالش های شرکت ها در هزاره سوم، اینکه بیشتر فرهنگ تکنیکال یا قطعی داشته باشند نیست، بلکه این است که چطور سازمان ها رهبری شوید که مولد دانش و پرورش دهنده ی آن باشند، چطور متکی به قضاوت و گزینه باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده ای از شرکت ها زندگی کنند. فرهنگ سازمانی مرتبط با تصمیمات، فعالیت ها، الگوهای ارتباط و شبکه های ارتباطی است. فرهنگ، انعکاس آن چیزی است که سازمان در طول زمان به واسطه پاسخگویی به چالشهای مداوم حیات و رشد یاد می گیرند. فرهنگ های موثر، فرهنگ هایی هستند که افراد سازمان را به عنوان مزیت رقابتی در نظر بگیرند. هنگامی که افراد سازمان واقعیت تغییر مستمر را قبول کنند، نیازمند نوآوری های بی پایان، الگوها و رویه هایی هستند که بتوانند با رقابت جهانی کنار بیایند.

(Garcia-Morales & Matias- Reche and Hartado – Zorres, 2008)

۵- تاکید بر رویه های اخلاقی:

رویه های اخلاقی، به عنوان فیلترهای اخلاقی هستند که از طریق آن، خط مشی های عملی بالقوه، ارزشیابی می شوند. در هزاره سوم، تصمیمات رهبران تحول گرا باید از روی صداقت، اعتماد و درستی باشد. رهبران تحول گرا باید قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شود، را دارا باشند، بنابراین چالش پیش روی رهبران تحول گرا این است که چطور هنجارهای ارزشی را برای هدایت فعالیت های شرکت و رفتار افراد تلقین کنند. یک رهبر تحول گرا ی متعهد، به دنبال امور قانونی، اخلاقی و اجتماعی است که هر دو بعد اخلاقی و کارایی اقتصادی را در نظر بگیرد. انجام فعالیت های اخلاقی برای رهبران تحول گرا در هزاره سوم به دلیل تضاد فرهنگ ها و ساختارهای اقتصادی که شرکت ها در محدوده آن رقابت می کنند، بسیار مشکل خواهد بود. یک رهبر تحول گرای متعهد خواسته های مشروع ذی نفعان را در ایجاد و تداوم یک فرهنگ اخلاقی سازمانی به کار می گیرد. در حالی که مدیریت سنتی در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان می دهد. رهبری تحول گرا سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد (hautala,2005)

۶- ایجاد کنترل های متوازن سازمانی:

کنترل های سازمانی، کنترل های رسمی هستند که مدیران و رهبران از آن برای شکل رهی، ایجاد و تغییر الگوهای فعالیت های سازمانی استفاده می کنند. در دورنمای رقابتی جدید چنین کنترل هایی به سختی میسر است. عرصه های رقابتی جدید دارای فرصت هایی است که بیشترین اثر بخشی را از نوآوری و خلاقیت ایجاد می کنند. رهبران تحول گرا قادرند کنترل هایی را ایجاد کنند که رفتارهای خلاقانه و منعطف کارکنان را برای بدست آوردن مزیت رقابتی شرکت تسهیل کنند (Birasnav & Rangnekar,2011).

جدول ۲: مقایسه فعالیت رهبران تحول گرا در هزاره سوم و رهبری سنتی (Birasnav & Rangnekar, ۲۰۱۱).

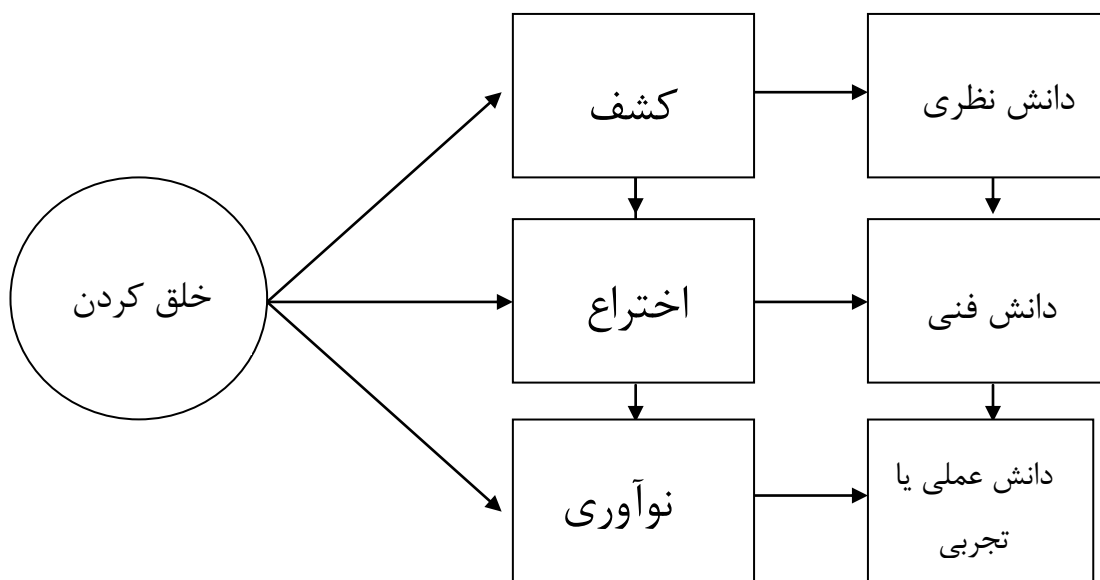
فعالیت های رهبران سنتی	فعالیت های رهبران تحول گرا
تمرکز بر نتایج	تمرکز روی فرایند و نتیجه
بردباری و اعتماد	اعتماد ولی بدون غرور
درخواست احترام	تمایل برای به دست آوردن احترام
تحمل گوناگونی و تنوع	به دنبال تنوع
واکنش در برابر تغییرات محیطی	عمل کردن در جهت پیش بینی تغییرات محیطی
خدمت به عنوان رهبر بزرگ	خدمت به عنوان رهبر و یک عضو گروه بزرگ
کارکنان را منبع در نظر گرفتن	افراد سازمان را به عنوان یک منبع کلیدی در نظر گرفتن
سرمایه گذاری در جهت توسعه کارکنان	سرمایه گذاری مداوم در توسعه ی کارکنان

۲-۲ مقدمه نوآوری

سرچشمه و منشأ نوآوری انسان بوده و ماهیت آن حاصل یکی از استعدادهای بالقوه‌ی بشری است. یعنی نوآوری یکی از تجلیات ذهن و فکر بشری بوده و در همه‌ی انسان‌ها به صورت نهاده و موهبت الهی با درجات متفاوت از شدت و ضعف وجود دارد. پس در سرشت و نهاد هر انسان، قوه و استعداد خلق کردن وجود دارد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۶).

۱-۲-۲ اشکال بروز یا تجلی توانایی خلق کردن

همان طور که در شکل (۲-۳) می‌بینیم هریک از فرایندهای خلق کردن منجر به پیدایش یک شاخه از دانش میشود.



شکل ۴: اشکال بروز یا تجلی توانایی خلق کردن (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷)

(۱) **خلاقیت:** خلاقیت، اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد. خلاقیت، عبارت است از درخشش یک اندیشه و به وجود آمدن نظر و ایده‌های نو، از نظر معنی، خلاقیت بیشتر در جنبه‌های فکری و نظری و به اصطلاح فعالیت‌های ذهنی و طراحی، مطرح است. کلی‌ترین تعریف خلاقیت، آفریدن چیزی نو می‌باشد. برخی محققین و تئوری‌پردازان خلاقیت را با توجه به ویژگی‌های فرد تعریف

می‌کنند. برای مثال فایندلی^{۳۱} و لامسدن^{۳۲} (۱۹۸۸) مفهوم خلاقیت را برای اشاره به ساخت شخصیت، ویژگی‌های هوشی فردی که وقت خود را صرف فرآیند خلاق می‌کنند، استفاده می‌کنند. روانشناسان گشتالتی و اخیراً روانشناسان شناختی، تحقیقات خود را بر فرآیند تفکر متمرکز نموده‌اند. برخی خلاقیت را با توجه به محصول تعریف می‌کنند مانند: خلاقیت عبارت است از شکل دادن و ارائه ایده جدید و مفید توسط فرد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می‌کنند و یا خلاقیت شکل گرفتن ایده یا محصولی که هم نو و هم مناسب باشد، تلقی می‌شود.

اتریک^{۳۳} (۱۹۷۴)، از صاحب نظران مدیریت، فرآیند خلاقیت را از اندیشه تا عمل به سه مرحله: به وجود آوردن اندیشه، پرورش اندیشه و به کارگیری اندیشه تقسیم کرده است.

آلبرشت^{۳۴} (۱۹۸۷)، مراحل خلاقیت عملی و قابل اجراتری را که از پنج مرحله تشکیل شده است، پیشنهاد می‌کند این مراحل به ترتیب عبارتند از: جذب اطلاعات، الهام، آزمون، پالایش و عرضه.

آلبرشت معتقد است که شخص خلاق، اطلاعات پیرامون خود را جذب می‌کند و برای بررسی مسائل، رهیافت‌های مختلفی را مورد بررسی قرار می‌دهد. زمانی که ذهن فرد خلاق از اطلاعات خام انباشته شد، به طور غیرقابل محسوس شروع به کار می‌کند و پس از تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات، رهیافتی برای مسئله ارائه می‌کند (شهرآرای، مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۴۱).

خلاقیت همچون عدالت، دموکراسی و آزادی برای افراد دارای معانی مختلف است ولی یک عامل مشترک در تمام خلاقیت‌ها این است که خلاقیت همیشه عبارتست از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آن‌ها موجود بوده و به عنوان مجموع میراث فرهنگی عمل می‌کنند ولی آنچه که تازه است

³¹ Findlay

³² Lumsden

³³ Etterich

³⁴ Albrecht

ترکیب این عوامل در الگویی جدید است (جک هالوران^{۳۵} - دوگلاس نبتون^{۳۶}، ۱۹۹۲). تلاش‌های خلاقیت وسیله‌ای برای نوآوری است. خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است (فرنودیان، ۱۳۷۰، ص ۶).

۲) **کشف:** عبارت است از آشکار ساختن، پرده‌برداری، به ظهور رسانیدن یا اعلام چیزی که موجود داشته ولی کسی قبلاً متوجه آن نشده است (محمد معین ۱۳۵۳).

۳) **اختراع:** در فرهنگ معین، واژه اختراع به معنی نوانگیختن و ایجاد کردن آمده‌است. ماهیت اختراع، طوری است که ایجاد پدیده نو، پس از مطالعات و آزمایش‌های مکرر صورت پذیرد و مبتنی بر کشف قانون‌مندی قبلی است.

ایده یک مخترع که عملاً راه‌حل یک شکل مشخص تکنولوژیکی را حاصل نماید. اختراع، بیشتر یک کشف خوانده می‌شود و اختراعات بیشتر به اکتشافات فنی اطلاق می‌شوند. به طور خلاصه‌تر، اختراع دستیابی به چیزی یا روشی جدید است که قبلاً ناشناخته بوده‌است.

اگر چه، در یک نگاه کلی، تمایز میان این مفاهیم، چندان ساده و آشکار نیست چرا که در همه آن‌ها صفت نو بودن، جدید بودن و تازگی وجود دارد، اما در بررسی دقیق‌تر و پرداختن به جزئیات، این تفاوت‌ها، آشکارتر می‌شود.

۴) نوآوری:

دراکر^{۳۷} نوآوری سیستماتیک را جستجوی هدفمند و سازمان‌یافته برای تغییر تلقی می‌کند. کمتر در تعریف خود از نوآوری بر فرآیند آن تأکید کرده است و نوآوری را فرآیند گردآوری هر نوع ایده‌ی جدید و مفید برای حل مسئله می‌خواند و معتقد است که نوآوری شکل گرفتن ایده جدید و مفید برای

³⁵Jack Halloran

³⁶Douglas nobeton

³⁷Drucker

حل مسئله می‌خواند و معتقد است که نوآوری شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرآیند، محصولات و خدمات است.

ون دوون^{۳۸} در تعریف خود به نقش فرد و سازمان تأکید دارد و نوآوری را توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی می‌داند که در یک زمینه نهادی با هم در ارتباط متقابل می‌باشند.

کوئین^{۳۹} نوآوری را اولین تحویل و تبدیل یک ایده به عمل در یک فرهنگ تعریف می‌کند.

دائرةالمعارف رفتار سازمانی، نوآوری را خلق و به کارگیری ایده‌ی جدید تعریف می‌کند. این ایده‌ی جدید ممکن است مربوط به نوآوری در زمینه‌ی تکنولوژی یا فرآیند کار باشد. ایده ممکن است ترکیب جدیدی از ایده‌های قدیمی و یا طرحی باشد که نظم فعلی را زیر سؤال برده، فرمول یا دیدگاه جدیدی را ارائه دهد.

فار و وست نوآوری را معرفی و کاربرد ایده و تولید محصولات جدید توسط فرد، گروه، سازمان به واحد مرتبط جهت جرح و تعدیل و طراحی به نحوی که برای فرد، گروه و سازمان یا جامعه مفید باشد، می‌دانند.

آماویل^{۴۰} نوآوری سازمانی را پیاده کردن و اجرای موفقیت آمیز ایده‌های خلاق در سازمان تعریف می‌کند.

هالت^{۴۱} (۱۹۹۸) اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کاربرد. وارکینگ (VARKING) نیز توضیح می‌دهد که: نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند.

³⁸ Van de ven

³⁹ Quinn

⁴⁰ Amabile

⁴¹ Halt

بنابراین، در یک تعریف کلی می توان نوآوری را به عنوان هر ایده‌ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد (خداداد حسینی، ۱۳۷۸، ص ۴۸).

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جدا مدنظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای هستند (مهر، ۱۹۶۹).

نویسندگان و محققین سازمان و مدیریت با توجه به مکاتب فکری، دیدگاه نظری و بینشی که دارند اهمیت و اولویت متفاوتی نسبت به دو مفهوم خلاقیت و نوآوری قائلند. مثلاً روان‌شناسان به خلاقیت که بیشتر یک مفهوم فردی است اهمیت بیشتری می‌دهند و آن را عام و شامل نوآوری نیز می‌دانند و برعکس جامعه‌شناسان و محققین صنعتی برای نوآوری که بیشتر یک مفهوم گروهی و اجتماعی است اهمیت بیشتری قائل شده و آن را عام و خلاقیت را یکی از مراحل نوآوری تلقی می‌کنند. برای مثال یکی از نویسندگان اشاره می‌کند که خلاقیت به ایجاد ایده‌های جدید توجه دارد، در صورتی که نوآوری به کاربرد آن می‌پردازد. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. پس خلاقیت نقطه‌ی آغاز هر نوآوری است و نوآوری تلاش برای تبدیل ایده‌ی خلاق به محصولات یا فرآیندهایی است که نهایتاً موجب بهبود خدمات به مشتری، کاهش هزینه و یا ایجاد درآمدهای جدید برای یک سازمان می‌انجامد (دیویس، ۱۹۶۹). همچنین (رزنفلد^{۴۲} و سروو^{۴۳}، ۱۹۹۰) ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند:

بهره‌برداری + اختراع + تصور یا مفهوم = نوآوری

⁴² Rosenfeild

⁴³ Servo

تصور به ایده‌ای اشاره دارد که ممکن است با توجه به یک چارچوب مرجع (مثلاً فرد، قسمت، سازمان یا مجموعه دانش موجود) جدید باشد. اختراع به هر نوع ایده‌ی جدیدی که به واقعیت تبدیل شده اشاره دارد و واژه‌ی بهره‌برداری حداکثر استفاده از یک اختراع را نشان می‌دهد و بنابراین تصور، اختراع و بهره‌برداری همه از اجراء نوآوری می‌باشند.

۲-۲-۲ فرق خلاقیت و نوآوری

۱. جنبه محتوی ۲. جنبه سطح ظهور و بروز.

محتوی: از نظر معنی خلاقیت بیشتر در جنبه‌های فکری و نظری و به اصطلاح فعالیت‌های ذهنی و طراحی قبل از عمل و نوآوری را بیشتر در جنبه‌های کاربردی و عملی و به اصطلاح به فعالیت‌های عملی و اجرایی بعد از عمل به کار می‌برند. بنابراین طراحی و پیشنهاد فکرها و ایده‌ها و طرح‌های نو را خلاقیت و اجرا و پیاده‌کردن آن‌ها را نوآوری می‌نامند.

سطح بروز و ظهور: یعنی سطحی که در سازمان فکرها و ایده‌های نو بروز و ظهور می‌نمایند که اگر از طرف یک نفر ابراز شود، آن را سطح فردی و اگر از طرف گروه یا تیم به صورت گروهی ابراز شود، آن را سطح گروهی و اگر در سطح کل سازمان به نام سازمان ابراز شود، آن را سطح سازمانی گویند. بیشتر محققین سطح بروز خلاقیت را فردی و تنها چند محقق، ظهور آن را حداکثر در سطح گروه (آن‌هم حتماً گروه‌های کوچک) می‌دانند. در حالیکه اکثر نویسندگان و محققین سطح ظهور و بروز نوآوری را در سازمان در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی دانسته‌اند.

۲-۲-۳ اهمیت و نقش نوآوری

نوآوری یا خلاقیت دست کم برای جامعه سه فایده دارد: آن باعث افزایش رشد اقتصادی می‌شود، بهره‌وری را بالا می‌برد و باعث به وجود آمدن تکنولوژی، کالاها و خدمات جدید می‌گردد.

رشد اقتصادی، یکی از دلایلی است که باعث توجه اقتصاد دانان به شرکت‌ها و سازمان‌های تازه تأسیس و کوچک شد.

به علاوه پژوهشگر دیگری به نام دیوید برچ^{۴۴} برآورد نمود که در ایالات متحده آمریکا بیش از چهار پنجم مشاغل جدید به وسیله سازمان‌های کوچک به وجود می‌آید، اصولاً بهره‌وری به بهبود فنون یا تکنیک‌های تولید مربوط می‌شود و این کار، به نظر جان کندریک^{۴۵}، از وظایف اصلی نوآوری یا خلاقیت است، البته با هدف پیشرفت یا شکوفایی سیستم اقتصادی. دو کلید اصلی در افزایش بهره‌وری همانا تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری در ماشین‌آلات جدید می‌باشند. با توجه به دیدگاه کندریک، رابطه‌ای نزدیک یا تنگاتنگ بین تحقیق و توسعه و برنامه‌های سرمایه‌گذاری وجود دارد و در هر دو مورد نوآوری و خلاقیت نقش اصلی ایفا می‌کند (استونر^{۴۶}، فریمن^{۴۷}، ص ۳۴۰ و ۳۴۱).

سی درصد رشد اقتصادی متعلق به شرکت‌هایی است که بیش از پنج سال از عمرشان نمی‌گذرد. ولی این پژوهشگر اضافه می‌کند که هر شرکت کوچک تازه تأسیسی شغل یا شغل‌هایی را به وجود نمی‌آورد. سازمان‌هایی که باعث ایجاد شغل می‌شوند نسبتاً تازه تأسیس تر می‌باشند. پس از تأسیس به سرعت فعال می‌شوند و در نخستین سال‌های فعالیت خود یا دوره جوانی، رشد بسیار سریعی دارند و دامنه فعالیت خود را به سرعت به جاهای دیگر می‌کشند. حجم اطلاعات و مقدار آموزش لازم برای بدست آوردن مهارت‌های

⁴⁴ David Berch

⁴⁵ John Kendrick

⁴⁶ Stoner

⁴⁷ Freeman

مورد نیاز جهت استفاده از این اطلاعات به سرعت افزایش خواهد یافت. همچنین همزمان باید در مورد تجدید نظر و بروز درآوردن اطلاعات و مهارت‌ها اقدام گردد. در حقیقت به علت مواجهه شدن جوامع بشری با مسائل ناهنگامی فزآینده، وابستگی متقابل بین کشورها، تحلیل رفتن منابع طبیعی، سرعت فزآینده تغییرات و مسائل متعدد دیگر، نیاز به نوآوری اجتناب‌ناپذیر است (جی^{۴۸}، خاتنا^{۴۹}، ۱۹۷۸ص: ۱۴۴).

دیگری ضرورت نوآوری در سطح سازمانها است. قبل از مطرح کردن این نوع ضرورت بهتر است توضیحی در مورد فرق کالاهای تولیدی و خدمات قابل ارائه داده شود:

همان طوری که تاس، درویست سیوتیس می‌گوید: فرقهایی بین کالا و خدمات وجود دارد که اهم آنها به شرح ذیل است:

۱- خدمات در ارتباط نزدیک با کسانی است که آنها را ارائه می‌دهند در عین حال خدمات در حین ارائه مصرف می‌شوند(حمل و نقل، پزشکی، توریسم...).

۲- خدمات را نمی‌توان ذخیره کرد و اگر در حین ارائه مصرف نشوند ضایع می‌گردند.

۳- خدمات را نمی‌توان در سطح وسیع استاندارد نمود حتی اگر بازده یک سیستم باشند. بنابراین نمی‌توان در مورد خدمات کنترل کیفیت دقیقی اعمال کرد.

۴- خدمات مانند بیشتر محصولات دارای تفاضهای متغیر فصلی، هفتگی، روزانه و غیره است که احتیاج به برنامه ریزی و کنترل در سیستم ارائه‌دهنده آنها دارد بیشتر سیستم‌های عملیاتی در عمل ترکیب یک

⁴⁸ Jey

⁴⁹ Khatena

پارچه‌ای از کالاها و خدمات را ارائه می‌کنند مثلاً محصولات فیزیکی مانند اتومبیل با ارائه زیر سیستم‌های خدماتی تغییر و نگهداری و غیره کامل می‌گردند (کاستاس^{۵۰}، دورستیوت^{۵۱}، ۱۹۸۲ ص: ۲۸۳).

بدین شکل می‌توان گفت که کالا و خدمات از نظر ماهیت یکی بوده ولی از نظر شکل ارائه و فرآیند کار متفاوت هستند. دانستن این تفاوت افراد و سازمان‌ها را در جهت ایجاد زمینه‌های خلاقیت و نوآوری کمک می‌نماید در سازمان‌ها مجموعه‌ای از رفتارها و فعالیت‌ها انجام می‌شود که مرز دقیقی را بین آن‌ها از نظر ابتدا یا انتهای فرآیند نوآوری نمی‌توان مشخص کرد ولی در کلیت لزوم نوآوری مورد تأیید سازمان‌ها می‌باشد.

پاویت^{۵۲} در سال ۱۹۷۹ استدلال کرد که نوآوری تکنیک و توسعه‌ی صنعتی به چهار دلیل زیر دارای اهمیت فزاینده هستند:

۱- به دلیل رقابت موجود بین کشورهای مختلف در توسعه که یک دامنه‌ی وسیعی از کالاهای استاندارد شده را به عنوان برنامه‌های صنعتی‌سازی تولید می‌نماید.

۲- در کشورهای پیشرفته مطلوبیت و ذائقه‌ی مصرف‌کنندگان و سطح هزینه به طور ثابتی در حال تغییر می‌باشد.

۳- به دلیل اجبار در نظر گرفتن طرقی که مصرف انرژی و ملحقات آن را کاهش دهد زیرا منابع غیر قابل تجدید و نادر هستند.

۴- در حوزه‌هایی مثل الکترونیک و بیوشیمی سرعت تغییرات تکنولوژیکی امکانات زیادی را برای تولید بوجود آورده است.

⁵⁰ Kastas

⁵¹ Dorestivet

⁵² Pavit

در اغلب موارد سازمان‌ها کمتر به امر خلاقیت و نوآوری دست می‌زنند زیرا آن را تجارت ریسک‌داری می‌پندارند که باید از کار اصلی منحرف شده و به اموری که هنوز امتحان نشده‌اند پرداخته شوند. هیچ‌کس نمی‌تواند برای رسیدن به یک نتیجه‌ی قطعی و هدف مشخص خلاقیت و نوآوری را طراحی نماید یک مدیریت کارساز در مقام تصمیم‌گیری خود بایستی نوآوری را درک نموده و زمینه‌ی مساعد و بودجه‌ی لازم و پشتیبانی کافی را برای این امر تدارک ببیند. هر سازمان دارای فرهنگ سازمانی خاص خود می‌باشد که مدیر و کارکنان از آن پیروی کرده و تغییرات سریع محیطی ایجاد می‌کند که سازمان‌ها این تغییرات را درک کرده و راه‌های مقابله با او را در پیش بگیرند در غیر این صورت محکوم به فنا هستند. دی‌گرین (در نوشته‌ی خود با عنوان سازمان برانزده و شایسته بر این باور است که سازمان‌ها باید حالت سازگاری به خود بگیرند سازمان خوب و شایسته آن است که محیط را درک کند. اطلاعات و آگاهی‌های بایسته را به سرعت آماده سازد سریع پاسخ دهد از تجربه‌ها بیاموزد و در طرح و ساخت خود بازنگری کنند (دیگرین - ۱۹۸۲ ص: ۲۱۱). روند روبه‌رشد تکنولوژی و رقابت فشرده در صنایع و سازمان‌های مختلف ضرورت خلاقیت و نوآوری را اجتناب‌ناپذیر گردانیده‌است و سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با این روند تطبیق دهند در غیر این صورت محکوم به شکست می‌باشند.

نوآوری، ابداعات و اختراعات نقش بزرگی در تاریخ بشریت بازی کرده‌است. نوآوری و ابداعات با عزم، تصمیم و اراده یک شخص خلاق شروع می‌شود که سعی می‌کند با درهم شکستن ایده‌های معمولی و موجود در این عصر و زمان چیز جدیدی ارائه دهد یا بسازد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷ ص ۹۵-۹۱).

۲-۲-۴ منابع نوآوری:

به قول دراگر نوآوری‌هایی وجود دارند که ناشی از بارقه‌های نبوغ‌آنی می‌باشند، اما بیشتر آن‌ها ناشی از جستجوی هدف‌دار و آگاهانه فرصت‌های نوآوری هستند. این فرصت‌های نوآوری می‌توانند در داخل

شرکت یا صنعت و یا در خارج شرکت و در محیط‌های اجتماعی و علمی باشد. در داخل یک شرکت و یا صنعت و یا صنعت چهار حوزه فرصت وجود دارد:

۱. وقایع غیر منتظره

۲. عدم تجانس

۳. نیازهای ناشی از فرآیند کار

۴. تغییرات صنعت و بازار

فرصت‌های خارج از شرکت شامل:

۱. تغییرات جمعیت شناختی

۲. تغییر در ادراک

۳. دانش جدید می‌باشد.

ساده‌ترین و سهل‌ترین منبع و فرصت برای نوآوری، وقایع غیر منتظره است. شرکت‌ها می‌توانند احساس نیاز و یا شکست را به فرصت نوآوری تبدیل کنند. بنابراین شرکت‌های کارآفرین، فرصت‌ها و مشکلات یا محدودیت‌ها را شناسایی می‌کنند و بر روی هر دو حوزه به عنوان منبع نوآوری وقت می‌گذارند.

عدم تجانس یا ناهماهنگی در منطق یا آهنگ یک فرآیند، از فرصت‌های دیگری است که زمینه نوآوری را فراهم می‌کند. نیازهای فرآیند و یا ضرورت‌هایی که در جریان کار ایجاد می‌شود نیز زمینه لازم برای نوآوری ایجاد می‌کند.

از دیگر فرصت‌های نوآوری تغییرات در صنعت و بازار است. وقتی یک صنعت با سرعت رشد می‌کند، ساختار آن نیز تغییر می‌کند و شرکت‌های تثبیت شده و رهبران سنتی بازار معمولاً سهم بازار رو به افزایش خود را از دست می‌دهند و فرصت‌های جدیدی (که معمولاً با آنچه که قبلاً شرکت‌ها برای خود

تعریف کرده بودند، متفاوت است) پیش روی شرکت‌ها قرار می‌گیرد. بنابراین نوآوران فرصت‌های خوبی به دست می‌آورند که با نوآوری‌های خود برای مدتی در بازار، رهبر باشند.

نظریه‌پردازان سازمانی و مدیران به طور همزمان به نقش نوآوری در سازمان علاقه نشان می‌دهند، که این موضوع در درجه‌ی اول به علت نقش مهمی است که نوآوری در تأمین امنیت پایدار و مزیت رقابتی بازی می‌کند (پورتر^{۵۳}، ۱۹۸۰).

سازمان‌ها به دنبال فاصله گرفتن از رقبای خود، از طریق تولید و گسترش محصولات جدید، فرآیندها، تکنیک‌ها و روش‌ها می‌باشند. در دستیابی به نوآوری هزینه‌های قابل توجهی به سازمان تحمیل می‌شود که سازمان از طریق افزایش قیمت، حق‌الزحمه و تأمین مالی آن را جبران می‌کند. این فرآیند بسیار پیچیده است زیرا هنگامی که سازمان‌ها به دنبال نوآوری باشند، سایر سازمان‌ها به طور مستقیم یا غیر مستقیم با درگیر ساختن خود در فرآیند نوآوری با سازمان رقابت می‌کنند (سایمون^{۵۴} ۱۹۹۷).

بیش از پیش مشخص شده است که رقابت از طریق نوآوری فرآیندی نیست که یکباره رخ دهد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۵).

۲-۲-۵ موانع نوآوری در سازمان

عوامل مهم موثر در آهنگ پذیرش هر نوآوری سازگاری آن با باورهای فرهنگی نظام اجتماعی است. هنجارهای فرهنگی می‌توانند فرد را از پذیرش نوآوری باز دارند، ولی با نگرش سیستمی سازمان‌های به عنوان عنصری در کنار دیگر خرده نظام‌ها زیر مجموعه‌ای از یک نظام اجتماعی کلی تر بوده و تحت تاثیر فرآیندهای کلی آن دارای ویژگی‌های مشترکی با نظام اجتماعی می‌گردد. آن‌چه که پیوند دهنده یک

⁵³ Porter

⁵⁴ Syamon

سازمان رسمی با نظام اجتماعی است ، هنجارها، باورها و ارزش‌های حاکم است که سازمان رسمی را تحت تاثیر خود قرار می دهد (پیراسته فرد، ۱۳۸۷).

۱- یکی از اساسی‌ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظرگاه فرهنگی عدم وجود نگرش انتقادی و یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع و سازمان‌هاست. چرا که اساساً نوآوری و تغییر با تردید و سؤال و نهایتاً معارضا با وضع موجود آغاز می‌گردد. مدیریت سنتی در برخی از جوامع که لایه‌های آن در سازمان‌های آن‌ها کاملاً محسوس است از انتقاد و تعارض دوری می‌جوید و همواره سعی در سرکوب آن دارند و علت آن در این واقعیت نهفته است که تحمل انتقاد و تغییر با بیشتر کلان فرهنگ‌ها و یا خرده فرهنگ‌ها در برخی جوامع سر ناسازگاری دارد.

۲- دسته دوم موانع نوآوری در سازمان‌ها مربوط به عوامل ساختاری، محیطی، فرآیندهای داخلی سازمان-ها و انگاره‌های ارتباطات در آن‌هاست. از نظر ترکیب اصولی، سازمان‌ها به دو بخش ساختاری قابل تفکیک هستند. بخش ساختاری‌ای که جایگاه مدیران سازمان یا تصمیم‌گیران و هدف‌سازان را تبیین می‌سازد و بخشی که مجریان تصمیمات سازمانی را در بر می‌گیرد. نوآوری در سازمان‌ها با نوآوری‌های فردی که عمدتاً اختیاری هستند متفاوت است. به این ترتیب که تصمیم اجرای آن از بالای سازمان جاری شده و نه اختیاری بلکه اجباری می‌گردد. این روند بخصوص در سازمان‌هایی که ماهیت استبدادی دارند نمایان‌تر می‌باشد، چرا که ساختار تصمیم‌گیرنده از قدرت بیشتری نسبت به بخش مجریان سازمان برخوردار بوده و می‌تواند آن را وادار به هم‌نوایی و موافق با تصمیماتش سازد. بخش تصمیم‌گیر سازمان بایستی در مورد نوآوری آگاهی به دست آورد، ایده جدید را ارزیابی کند و در زمینه اجرای آن تصمیم بگیرد و مهم‌ترین مرحله در فرآیند نوآوری سازمانی همین آگاهی و علم به نوآوری است. این آگاهی می‌تواند از منابع داخلی سازمان و یا از منابع خارجی تأمین گردد. یکی از منابع خارجی اطلاعات و آگاهی مستمر برای مدیران را مشاوران سازمان‌ها تشکیل می‌دهند.

۳- منابع داخلی سازمان نیز سهم بسزایی در تأمین اطلاعات لازم جهت تصمیم‌سازی بر پایه نوآوری از بالا به پایین دارد، که البته این شکل ارتباط غالباً با اشکال روبرو شده و مانع از اجرای کامل نوآوری می‌گردد. مانع اصلی در این جا وجود سلسله مراتب متعدد است. گسترش ساختار اجتماعی یک سازمان رسمی غالباً به این دلیل مورد انتقاد است که سبب تحریف پیام، نبود پس خورد و حتی فزون انباشتگی اطلاعات می‌شود. هر چقدر یک سازمان بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شود افراد رده بالا دسترسی کمتری به اطلاعات و تجربیات دست اول دارند و بیشتر متکی به اطلاعات تصفیه شده‌ای هستند که از سلسله مراتب پایین به آن‌ها می‌رسد. این فرآیند، اطلاعات غیرقابل بیان با عدد و رقم و غیره را تصفیه و حذف می‌کند. در نتیجه غالباً تصویری از حقایق که به بالای تشکیلات انتقال می‌یابد با دنیای واقعی کاملاً متفاوت است. گاهی به جهت حاکم‌شدن فرهنگ مسابقه بر روابط سازمانی گروه‌های سازمانی به منظور جلوگیری از پیشرفت هم- دیگر اطلاعات لازم و ضروری را چه در سطح افقی سازمانی و چه در سطح عمومی از یکدیگر پنهان می‌سازند.

۴- عدم توانایی در پیش بینی نتایج عملی (مثبت و منفی) و مبهم‌بودن هزینه‌ها و تبعات نوآوری از دیگر موانع آن در سازمان‌هاست. منابع اطلاعاتی مدیریتی سازمان‌ها در کسب ایده‌های جدید داخلی یا خارجی، آن ایده یا نوآوری با توجه به نیازهای سازمان در این وهله، نخست توسط مدیران ارشد سازمان موردارزشیابی قرار می‌گیرد. عملی‌بودن یا نبودن، هزینه‌های احتمالی، تبعات و عواقب و غیره از ویژگی‌ها و معرف‌های عمده این ارزشیابی فرضیه‌ها است.

۵- نوآوری‌ها در مقطع عمل و اجرا در سازمان نیز با موانعی روبرو هستند. اگر ایده جدید با نتیجه مثبت از بوته ارزشیابی و تصمیم مدیران درآید در اجرا غالباً با مسائلی روبرو می‌شوند. پیامد یک نوآوری خواه منفی یا مثبت غالباً در مرحله عمل بیشتر قابل رؤیت است. منظور از عمل، کاربرد نوآوری به وسیله بخش مجری سازمان می‌باشد. گذشته از زمینه‌های فرهنگی و ارتباطی درون سازمانی که قبلاً بدان‌ها اشاره

گشت عدم مشارکت و نظرسنجی اعضای سازمان در برخی تصمیمات باعث بروز ناهماهنگی نوآوری و نوعی تضاد در اعتقاد شخصی و سازمانی کارکنان و گرایش فرد نسبت به نوآوری با رفتار و روش مورد انتظار مدیریت سازمان می‌گردد.

۶- فقر تخصصی و آموزشی منابع انسانی از دیگر چالش‌ها و کاستی‌هایی است که سازمان‌ها در زمینه نوآوری با آن روبرو هستند که اعتماد مدیریت را از کارکنان و اعتماد به نفس را از آنها در راه اجرای مسوولیت‌شان سلب می‌نماید. سازمان‌ها مجموعه‌ای از تجهیزات و انسان‌ها را شامل شده و نمی‌توانند پویاتر و خلاق‌تر از نیروهای تشکیل دهنده آن باشند.

۷- یکی از عوامل اثرگذار در نوآوری در یک سازمان محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. این محیط‌ها با مؤلفه‌های فرهنگی، اقلیمی، انسانی و سازمانی گاهاً متفاوتی تعریف می‌گردند. عموماً پیشرفت یک سازمان بستگی به تعهد در ایجاد ارتباط مناسب با محیط دارد. مدیران برخی از سازمان‌ها به دلایل مختلف موفق به ایجاد چنین تعامل مثبتی با محیط خارج از سازمان خود نمی‌شوند، این وضعیت بخصوص در شرایطی که در فرآیندهای محیط خارجی در تضاد با منافع و روندهای داخلی سازمان باشد نه تنها باعث صرف انرژی مدیران و مجموعه سازمان در لابلای تعاملات و بازخوردهای منفی می‌گردد، بلکه آن‌ها را از تمرکز بر تدابیر نوآوری در سازمان باز می‌دارد و فرآیندهای مربوط را مختل می‌سازد و از طرف دیگر منابع و امکاناتی که هر سازمان برای پیشرفت برنامه‌های خودش از جمله نظام‌مند بودن نوآوری و تطبیق آن با روندهای بخشی و فرابخشی محیط بیرون که بدان نیاز حیاتی دارد، مثل بازار مصرف، منابع مالی، انسانی و سیاسی در فضای مهلك انزوا از دسترس سازمان خارج می‌گردد. به همین دلیل است که مدیران چنین سازمان‌هایی در این مواقع بیشتر وقت و بودجه و انرژی خود را صرف تأمین امنیت و حفظ سازمان موجود خود می‌کنند تا پیشرفت و گسترش آن، به هر حال سازمان‌هایی موفق‌ترند

که بتوانند رابطه و تعامل مناسبی با محیط خارجی خود چه در بعد جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی و چه ابعاد فرهنگی و انسانی برقرار سازند.

۲-۲-۶ الگوهای تکامل فرایند نوآوری

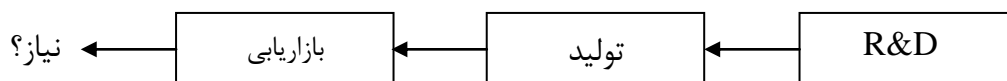
فرایند نوآوری، فرایند تبدیل ایده جدید به کالا (محصول، خدمت) و یا فرایند جدید یا کاملاً توسعه یافته است. به گفته فریمن، نوآوری مجموعه‌ای از عملیات فنی، صنعتی و تجاری است. بنابراین به سادگی نمی‌توان آن را به قالب‌های خطی ساده تعریف کرد. اما تا قبل از دهه ۸۰ مدل‌های ارائه شده برای فرایند نوآوری مبتنی بر فرایند خطی ساده تصور می‌شدند که با تحقیقات پایه، شروع و منجر به خلق ایده و در نهایت تولید کالا یا فرایند جدید می‌شوند. اما با تحقیقات وسیع‌تر و بررسی موشکافانه رفتارهای فرایند نوآوری در شرایط مختلف، پیچیدگی‌هایی مشاهده شد که دیگر نمی‌شد آن‌ها را در یک فرایند خطی خلاصه کرد. بنابراین فرایندهای غیرخطی مورد ارزیابی قرار گرفتند و محققان مختلفی سعی در شناخت فرایندهای نوآوری کردند (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷).

مدل فشار علم

در طی سال‌های ۱۹۶۰ - ۱۹۵۰ فرایند نوآوری بر اساس یک مدل خطی تعریف می‌شد. در این مدل ساده فرض می‌شود که نوآوری با تحقیق علمی جدیدی شروع می‌شود و در مراحل بعد به توسعه محصول، تولید و بازاریابی می‌رسد و در خاتمه، کالا، خدمت یا فرایند جدید با موفقیت به فروش خواهد رسید. بر طبق این مدل بیان می‌شود که برای ایجاد بازار پیشرو، باید تحقیقات علمی را بهبود و توسعه داد و تأکید بر روی تحقیق و توسعه است و نیاز بازار هم بر روی فعالیت‌های تحقیق و توسعه تعریف شده است.

و ماهیتی مستقل ندارد. یعنی رمز موفقیت نوآوری طبق این مدل، سرمایه‌گذاری‌های کلان در تحقیق و توسعه است.

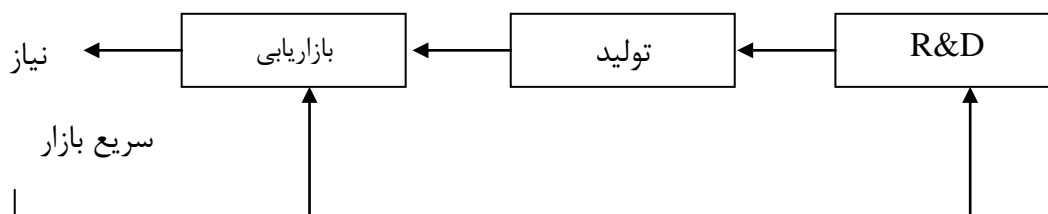
در این مدل هیچ پس‌خورد بین مراحل در نظر گرفته نشده است. بنابراین تنها جوابگوی، صنایع ساده‌ای مانند پتروشیمی‌ها خواهد بود (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷).



شکل ۵: مدل فشار علم

مدل کشش بازار

از اوایل ۱۹۶۰، دومین مدل خطی نوآوری با توجه به دیدگاه‌های اقتصادی شکل گرفت. در این مدل نوآوری‌ها نتیجه تقاضا و نیاز بازارها بودند و تقاضای بازار مستقیماً باعث ایجاد نیاز جدید توسعه تکنولوژی شرکت‌ها می‌شد. در این مدل بیشتر نوآوری‌ها حاصل کار واحدهایی است که به طور مستقیم با مشتری در ارتباطند، چون که این واحدها، نیاز و خواسته مشتری را بهتر می‌شناسند و محل سرمایه‌گذاری‌ها را بهتر تشخیص می‌دهند. در این مدل، بازار تعیین می‌کند که در چه پروژه‌های تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری شود و تأکید بر روی بازار و نیاز مشتری است (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷).



شکل ۶: مدل کشش بازار

مدل اتصالی

از اواخر ۱۹۷۰، بسیاری از محققان با بررسی ۲ مدل خطی ساده فوق به این نتیجه رسیدند که فرایند نوآوری را نمی توان در قالب مدل های خطی به طور شفاف بیان کرد. بلکه گاهی اوقات تحقیقات علمی باعث تولیدات جدید در بازار می شود و گاهی نیز نیاز بازار واحد تحقیقات را وادار به نوآوری می کند. در واقع هدف مدل سوم نشان دادن توالی عملیات در نوآوری و وجود پس خورد بین واحد تحقیق و توسعه و بازار بوده است. یعنی گاهی اوقات و در برخی از صنایع، تقاضای بازار بر بخش تحقیق و توسعه فشار وارد می کند تا تحقیقات علمی جدیدی انجام دهد و گاهی اوقات نوآوری نتیجه فعالیت های مستقل تحقیق و توسعه بوده است (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷)

مدل خطوط موازی یا مدل تعاملی

اما مدل سوم هم جوابگوی بسیاری از نوآوری ها در سطح شرکت ها (یا حتی در سطح ملی) نبود. بنابراین مدل های نسل چهارم و پنجم با فاصله زمانی کوتاهی از هم شکل گرفتند که در مدل های جدید، به پس-خورد در بین مراحل توجه بیشتری مبذول شده است. در نسل چهارم به توسعه موازی هر مرحله در کنار یکپارچگی های افقی توجه شده است، بر روی مشتری و نیاز مشتری تمرکز بیشتری وجود دارد و منابع تأمین کنندگان هم بخشی از منابع شرکت ها در نظر گرفته شده است. در این مدل تأکید بر روی یکپارچگی بین تحقیق و توسعه و ساخت و تولید است (طراحی های قابل تولید).

در مدل نسل پنجم بیشتر هدف یکپارچه کردن استراتژی های توسعه در بین سازمان های مختلف داخلی و خارجی شرکت ها بوده است. به طوری که ذی نفعان یک کالا یا خدمت، دارای استراتژی های نزدیک به هم باشند. با استفاده از تکنیک های سازمانی جدید مثل توسعه به طور موازی به جای توسعه متوالی به سمت سازمان هایی با دیدگاه فرایندی می توان به این دیدگاه جدید نوآوری دست یافت. تأکید این مدل بر روی

انعطاف‌پذیری شرکت در برابر تغییرات و سرعت در توسعه است و تمرکز بیشتر بر روی کیفیت است تا قیمت تمام شده (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷).

مدل سیستم یکپارچه و شبکه‌ای

واکنش‌های انطباقی و قابل انعطاف، نوآوری پیوسته

در مدل نسل پنجم بیشتر هدف یکپارچه کردن استراتژی‌های توسعه در بین سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی شرکت‌ها بوده است. به طوری که ذی‌نفعان یک کالا یا خدمت دارای استراتژی‌های نزدیک به هم باشند. با استفاده از تکنیک‌های سازمانی جدید مثل توسعه به طور موازی به جای توسعه متوالی به سمت سازمان‌هایی با دیدگاه فرایندی، می‌توان به این دیدگاه جدید نوآوری دست یافت. در این مدل، توسعه به صورت موازی و یکپارچه روی می‌دهد و استفاده از سیستم‌های خبره مدل‌سازی و شبیه‌سازی در تحقیق و توسعه و ارتباط نزدیک با مشتری مورد توجه قرار دارد. تأکید این مدل بر روی انعطاف‌پذیری شرکت در برابر تغییرات و سرعت در توسعه است و تمرکز بیشتر بر روی کیفیت است تا قیمت تمام شده.

مدل زنجیره ارزش

شاید بهترین مدل غیرخطی که عناصر مختلف فرایند نوآوری را توضیح می‌دهد، مدل روزنبرگ - کلاین باشد. این مدل فرایند نوآوری را در چهار مرحله خلاصه کرده است:

۱- شناخت پتانسیل و نیاز بازار کار.

۲- ابداع کردن یا ایجاد طرح تحلیلی برای تولید محصول جدید.

۳- طراحی با جزئیات، تست کردن طرح‌ها و طراحی مجدد.

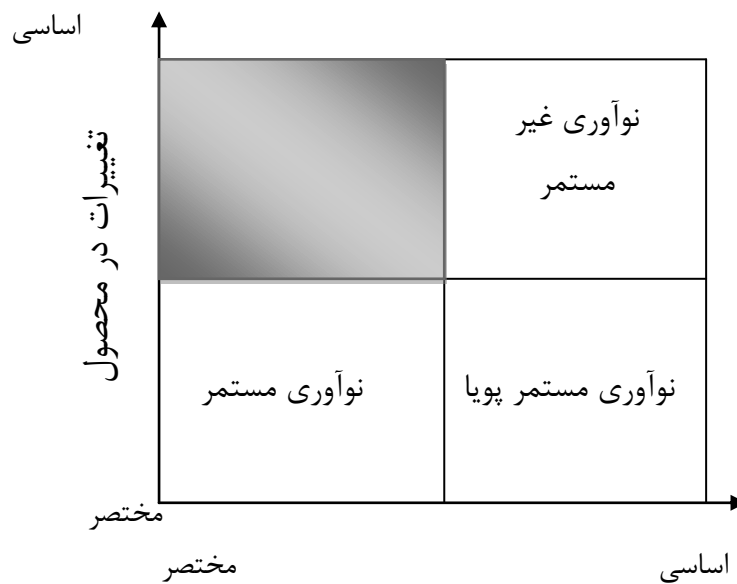
۴- تولید.

بنابراین عمده‌ترین فعالیت‌های مؤثر بر فرایند نوآوری طبق این مدل عبارتند از:

- ۱- تحقیق و توسعه؛
- ۲- تجهیز و مهندسی صنایع؛
- ۳- راه‌اندازی تولید و کارهای قبل از تولید؛
- ۴- بازاریابی محصولات جدید؛
- ۵- کسب تکنولوژی‌های غیرفیزیکی و فیزیکی؛
- ۶- طراحی (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷).

۲-۲-۷ طبقه‌بندی نوآوری

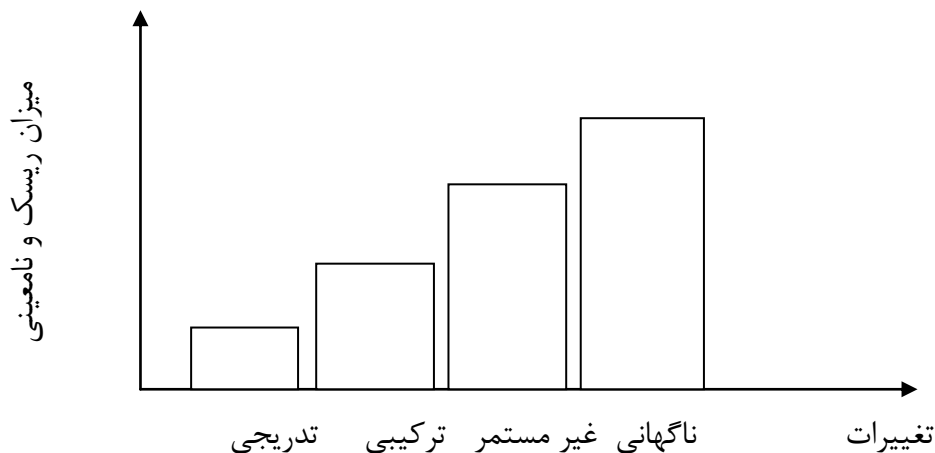
نوآوری به طرق گوناگون تقسیم شده است، گوبلی و برون (۱۹۸۷) آن را به سه دسته تقسیم می‌کنند:



تغییرات رفتار مصرف‌کننده

شکل ۷: طبقه بندی نوآوری از دیدگاه گوبلی و برون

فالت نوآوری را در دو نوع کلی مطرح می‌نماید: ۱- نوآوری یا تغییر در محصولات یا خدمات یک شرکت. ۲- نوآوری یا تغییر در فرآیند. تغییرات در این دو بعد می‌تواند تدریجی، ترکیبی، غیر مستمر و ناگهانی باشد.



شکل ۸: انواع نوآوری از دیدگاه فلت

در تغییرات تدریجی، ویژگی‌هایی به محصول فعلی اضافه می‌شود. در نوآوری ترکیبی، از ایده‌ها و تکنولوژی موجود برای خلق محصول جدید استفاده می‌شود. در نوآوری‌های ناگهانی، کلیه فرآیندها به موجب ورود تکنولوژی جدید تغییر کرده و بایستی مهارت لازم جهت کاربرد آن تکنولوژی کسب شود.

۲-۲-۸ مراحل فرآیند نوآوری سازمانی

سارن مدل‌های مربوط به فرآیند نوآوری را در پنج نوع طبقه‌بندی می‌کند:

۱- مدل‌های بخش‌های مختلف سازمانی

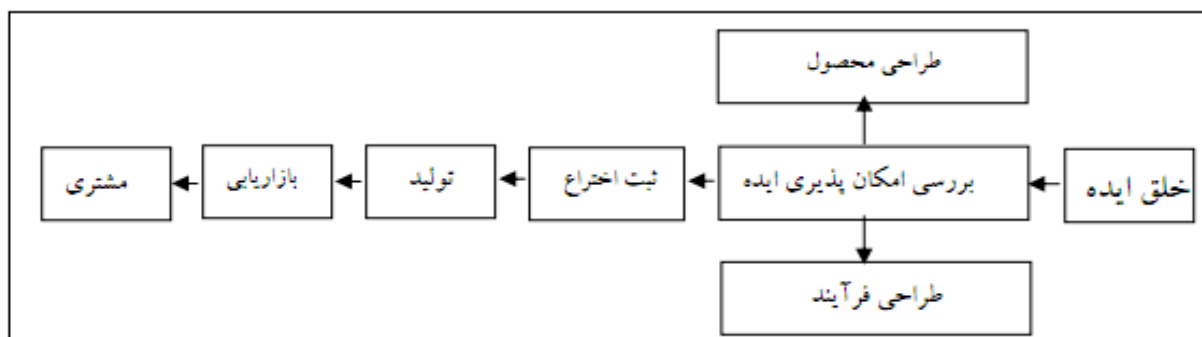
برخی محققین از جمله ربرتسون^{۵۵} (۱۹۷۴) فرآیند نوآوری سازمانی را از دیدگاه بخش‌های مختلف سازمان که وظیفه هر مرحله را به عهده دارند تقسیم می‌نمایند. برای مثال فرآیند نوآوری از بخش‌های زیر

⁵⁵ Robertson

می‌گذرد: ۱- بخش تحقیق و توسعه ۲- طراحی ۳- مهندسی ۴- تولید ۵- بازاریابی. با توجه به این مدل، نوآوری ابتدا به صورت ایده از بخش‌های مختلف می‌گذرد تا اینکه نهایتاً به عنوان یک محصول جدید وارد بازار شود.

۲- مدل‌های مراحل فعالیت:

اکثر محققین فرآیند نوآوری سازمانی را با استفاده از مدل‌های مراحل فعالیت تحلیل می‌نمایند (مانند دفت^{۵۶}، ۱۹۸۹). در این سری مدل‌ها فرآیند نوآوری سازمانی بر حسب فعالیت‌های ضروری آن، در مراحل مختلف تقسیم می‌شود. برای مثال کامینگز^{۵۷} و همکارش (۱۹۷۸) فرآیند نوآوری سازمانی را شامل مراحل زیر می‌دانند: (۱) جستجو برای یافتن منبع مشکل (۲) ارائه طرح‌های مختلف ابتکاری و طرح‌های نو (۳) ارزیابی راه‌حل‌های ابتکاری و طرح‌های نو (۴) انتخاب و شروع یک یا چند سری از راه‌حل‌ها (۵) پذیرش و روتین نمودن آن. طارق خلیل مدل مفهومی زیر را به منظور بیان فرآیند نوآوری ارائه می‌نماید:



شکل ۹: مدل کلی مراحل نوآوری (طارق خلیل)

⁵⁶ Daft

⁵⁷ Cummings

از نظر دفت مراحل نوآوری به عنوان نوعی تغییر در سازمان به شرح ذیل است:

۱- تشخیص نیاز ۲- شکل‌گیری ایده نو ۳- ارائه کتبی مستند طرح ۴- تصمیم‌گیری برای قبول تغییر ۵-

تخصیص منابع

تشخیص نیاز:

نیاز به تغییر زمانی احساس می‌شود که بین عملکرد واقعی و عملکرد مطلوب تفاوت وجود داشته باشد.

شکل‌گیری ایده نو:

ایده نو می‌تواند در قالب یک مدل، مفهوم، محصول یا تکنولوژی جدید باشد.

ارائه کتبی مستند طرح:

باید در ارائه کتبی طرح ایده به صورت کاملاً عملیاتی مطرح شود و کلیه راه‌های حل مشکلات فعلی و

توسعه عملکرد بیان شود.

تصمیم‌گیری برای قبول تغییر:

اگر تغییرات بزرگ باشد تأیید رسمی مدیران لازم است ولی برای اعمال تغییرات کوچک موافقت سرپرست

واحد‌ها کافی است.

تخصیص منابع:

برای اینکه تغییری اعمال شود به نیروی کار مناسب و منابع مالی کافی احتیاج است.

راجرز نیز ضمن سه دهه تحقیقات خود در مورد نوآوری و بررسی و مطالعه ۳۱۰۰ تحقیق منتشر شده در مورد نوآوری فرآیند آن را در سه مرحله ذیل خلاصه می‌کند:

۱- ابداع ایده‌های جدید ۲- توسعه ایده‌های جدید ۳- پیاده‌سازی و انتشار نوآوری و پذیرش آن از سوی استفاده‌کنندگان

راجرز ضمن تقسیم‌بندی تحقیقات صورت گرفته در خصوص هر کدام از مراحل فوق، معتقد است که در مورد مرحله اول، تحقیقات وسیعی (به ویژه توسط روانشناسان در حوزه خلاقیت‌های فردی و گروهی) صورت گرفته است (برای مثال آنجل، ۱۹۸۳ و آمابیل، ۱۹۸۴).

همچنین گری مراحل نوآوری سازمانی را در پنج مرحله اساسی خلاصه می‌کند:

۱- شکل‌گیری ایده ۲- بررسی و ارزیابی ایده ۳- انتخاب و توسعه‌ی ایده ۴- آزمایش ۵- تجاری کردن محصول

شکل‌گیری ایده:

شرکت‌ها مفاهیمی را ارائه می‌دهند که قابلیت بالفعل شدن داشته باشند.

بررسی و ارزیابی ایده:

در این مرحله، ایده‌های ارائه شده با معیارهایی مانند هزینه توسعه، بازارهای بالقوه و نقاط ضعف و قوت شرکت برای توسعه‌ی آن ایده مقایسه می‌شوند.

انتخاب و توسعه‌ی ایده:

در این مرحله برخی از ایده‌ها انتخاب شده و در مرحله توسعه تکمیل می‌شوند.

آزمایش:

در این مرحله ایده‌ها مورد آزمایش قرار می‌گیرند و نمونه‌ای از ایده‌ی نو ساخته می‌شود.

تجاری کردن محصول:

در این مرحله منابع شرکت برای طرح‌ریزی و تولید انبوه آماده می‌شود.

آمابیل فرآیند نوآوری سازمانی را شامل مراحل زیر می‌داند:

- ۱- مشخص کردن مأموریت و رسالت سازمان ۲- روشن نمودن اهداف هر مرحله ۳- ارائه پروژه توسط فرد یا گروه ۴- آزمون و اجرای ایده ۵- ارزیابی نتیجه

مشخص کردن مأموریت و رسالت سازمان:

باید جهت و اهداف کلی متناسب با آن مشخص شود. برخی محققان معتقدند که مدیریت عالی در فرآیند

نوآوری نقش اساسی دارد (Schroeder, 1986)

روشن نمودن اهداف هر مرحله:

اهداف به صورت جزئی‌تر توسط مدیران میانی و عالی توضیح داده می‌شود.

ارائه پروژه توسط فرد یا گروه:

پس از اینکه اهداف بیان شدند پروژه‌ای متناسب با آن‌ها تعریف می‌شود.

آزمون و اجرای ایده:

در این مرحله نمونه‌ای از ایده ساخته شده و مورد آزمایش قرار می‌گیرد.

ارزیابی نتیجه:

در این مرحله اگر فرآیند یا محصول جدید با موفقیت تولید شود، فرآیند نوآوری در این مرحله به پایان می‌رسد و طرح دیگری آغاز می‌شود.

و کمتر فرآیند نوآوری را شامل چهار مرحله می‌داند:

۱- شکل دادن ایده و فعالیت نوآور ۲- تشکیل ائتلاف ۳- تحقق ایده و تولید آن ۴- انتقال و انتشار

شکل دادن ایده و فعالیت نوآور:

دراکر معتقد است که فرصت‌هایی که منجر به نوآوری می‌شوند در عدم تجانس‌ها نهفته است.

تشکیل ائتلاف:

باید ائتلافات بالقوه در سازمان از ایده‌ای که شکل گرفته است حمایت کنند.

تحقق ایده و تولید آن:

در این مرحله ایده با کمک تیم‌های کاری به واقعیت می‌پیوندد.

انتقال و انتشار:

اوج تولید جدید، انتقال آن است. اگر بخواهیم محصولات به صورت موفقیت‌آمیزی تجاری شوند باید انتقال به صورت مؤثری صورت گیرد (Rogers & Shoemaker, 1971).

۳- مدل‌های مراحل تصمیم‌گیری

برخی محققین (مور^{۵۸} و کوپر^{۵۹}، ۱۹۷۹) فرآیند نوآوری سازمانی را به یک سری تصمیمات متوالی تقسیم می‌نمایند که در هر مرحله با یک نوع تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. برای مثال: (۱) جمع‌آوری اطلاعات به منظور کاهش ابهام‌ها (۲) ارزیابی اطلاعات (۳) تصمیم‌گیری (۴) تعیین و تعریف عوامل کلیدی و ابهام‌های باقیمانده.

۴- مدل‌های فرآیند تبدیل

در این سری مدل‌ها، نوآوری به عنوان سیستمی از صادره و وارده تلقی می‌شود تا یک فرآیند منظم منطقی. در چارچوب چنین مدلی برای مثال، نوآوری تکنولوژیکی به عنوان فرآیند تبدیل وارده‌هایی مانند مواد خام، دانش علمی و نیروی کار به صادره‌هایی مانند کالاهای جدید در نظر گرفته می‌شود (تویس^{۶۰}، ۱۹۸۰).

۵- مدل‌های واکنشی

برخی محققین (مانند بکر^{۶۱} و ویسلر^{۶۲}، ۱۹۶۷) نوآوری را به عنوان واکنش و پاسخ سازمان به محرک‌های بیرونی و درونی تلقی می‌کنند. پاسخ واکنشی سازمان به محرکات داخلی و خارجی برای بهبود و نوآوری همواره متناسب با آن محرکات است و طی فرآیندی صورت می‌پذیرد که مراحل آن را می‌توان به ترتیب زیر ذکر نمود: (۱) وجود محرک‌های فردی در سازمان برای ایجاد ایده‌های جدید، (۲) مفهوم‌سازی یک ایده برای نوآوری (۳) ارائه طرح برای توسعه (۴) پذیرش نوآوری. (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۵)

⁵⁸ More

⁵⁹ Cooper

⁶⁰ Twiss

⁶¹ Becker

⁶² Whisler

۲-۲-۹ ابعاد نوآوری

دو دیدگاه اساسی در ارتباط با نوآوری وجود دارد: درجه نوآوری و دامنه نوآوری.

درجه نوآوری: درجه نوآوری به دو دسته نوآوری تدریجی و رادیکالی تقسیم می‌گردد.

• **نوآوری رادیکالی:** دستیابی به موفقیت چشم‌گیر در ایجاد یک محصول جدید و بازار جدید است

(گرین^{۶۳}، ۱۹۹۵). نوآوری رادیکال حاصل مدیریت موفق شرکت در مواردی است که به صورت

همزمان مدل کسب و کار و تکنولوژی تغییر می‌کند (طالبی، ۱۳۸۵).

• **نوآوری تدریجی:** تغییر محصولات، خدمات و فن‌آوری‌های کنونی به منظور بهبود، ارتقاء

عملکرد و اجرا است. همچنین اضافه کردن تغییراتی بر روی مدل کسب و کار و یا تکنولوژی‌های

موجود و بهبود آن‌ها.

دامنه نوآوری: دامنه نوآوری به مجموعه‌ای از فعالیت‌های نوآورانه که توسط تولیدکنندگان به کار برده

می‌شود اطلاق می‌گردد (اورگان^{۶۴} و قبادیان، ۲۰۰۵). گرین (۱۹۹۵) همچنین نشان داد که نوآوری یک

دیدگاه چند بعدی است که در آن تولیدکنندگان بر محصول فرآیند و خدمات برای اصلاح تدریجی تمرکز

دارند (به عنوان مثال گسترش خط تولید، عملکرد فعلی و تنظیمات جزئی در فعالیت‌های عملیاتی).

ویرواردنا (۲۰۰۳) نوآوری را به عنوان اصلاح محصول، فرآیند خدمات، سیستم‌های سازمانی و سیستم‌های

بازاریابی می‌داند که به منظور ایجاد ارزش مشتری به کار می‌رود.

دامنه نوآوری شامل نوآوری‌های تکنولوژیکی و اجرایی می‌شود (دمان پور، ۱۹۹۱).

⁶³ Green

⁶⁴ O'regan

• **نوآوری‌های تکنولوژیکی:** شامل محصولات، بازاریابی خدمات و فن‌آوری مورد استفاده برای

تولید محصولات و فروش محصولات یا ارائه خدمات مربوط به فعالیت‌های اساسی سازمان می-

باشد (دمانپور و اوان^{۶۵}، ۱۹۸۴؛ دفت، ۱۹۸۲). عمل معرفی کردن یک وسیله، روش یا مواد

جدید برای استفاده از آن‌ها در جهت اهداف تجاری یا عملی است (شلینگ^{۶۶}، ۱۳۷۸).

• **نوآوری اجرایی:** مربوط به ساختار سازمان و فرایندهای اداری است که بطور مستقیم به

فعالیت‌های اساسی سازمان مربوط می‌شود و بیشتر به طور مستقیم مرتبط با مدیریت است

(دمانپور و اوان، ۱۹۸۴).

دفت (۱۹۹۴) یک مدل دو هسته‌ای برای نوآوری پیشنهاد می‌کند. این دو هسته عبارتند از: نوآوری

تکنولوژیکی و اجرایی. کوپر^{۶۷} (۱۹۹۸) برای نوآوری یک مدل چند بعدی ذکر کرده است که این ابعاد

عبارتند از: نوآوری رادیکال در مقابل نوآوری تدریجی، نوآوری تکنولوژیکی در مقابل نوآوری اداری، و

نوآوری تولیدی در مقابل نوآوری فرآیندی.

جان سه نوع نوآوری را تمییز می‌دهد: نوآوری تولیدی، نوآوری فرآیندی و نوآوری بازاری. نوآوری

تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است. نوآوری فرآیندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت

و صرفه جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند. نوآوری بازاری با آمیزش بازارهای هدف و اینکه چگونه به

بازارهای منتخب به بهترین شکل خدمات ارائه شود در ارتباط است، هدفش شناسایی بازارهای جدید یا

بالقوه بهتر، و شناسایی راه‌های جدید و بهتر برای سرویس دهی به بازارهای هدف است (اوجاسالو^{۶۸}،

(۲۰۰۸)

⁶⁵ Evan

⁶⁶ Shiling

⁶⁷ Cooper

⁶⁸ Ojasalo

اوفه نوآوری را به سه دسته تکنولوژیکی، بازار و سازمانی طبقه‌بندی می‌کند.

جدول ۳ : طبقه‌بندی عمومی نوآوری از دیدگاه اوفه

تکنولوژیکی	بازار	اجرایی
محصول	محصول	استراتژی
فرآیند	قیمت	ساختار
خدمت	توزیع	سیستم‌ها
	ترفیع	افراد

نوآوری محصول:

عبارت است از توسعه و معرفی یک محصول جدید به بازار یا اصلاح محصولات موجود از نظر عملکرد، کیفیت، قوام ظاهر یا غیره (لیا، ۲۰۰۷).

نوآوری در محصول، بهترین ابزار برای ایجاد درآمد را فراهم می‌سازد.

وقتی نوآوری در محصولی به وجود می‌آید، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که کاربرد این محصول را افزایش دهند. توسعه کاربردهای جدید مشکل است، اما الگوی برگشت سرمایه در چنین سرمایه‌گذاری به صورت منحنی S می‌باشد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۵).

- محصول جدید:

کالاها، خدمات، افکار سازنده تازه‌ای است که مشتریان بالقوه آن‌ها را جدید یا تازه می‌پندارند (کاتلر و آرمسترانگ^{۶۹}، ۱۳۸۸). یک مطالعه تأثیرگذار، که نه تنها به پروسه توسعه بلکه به طور کلی به محصول جدید توجه می‌نمود، توسط بوز آلن همیلتون (۱۹۸۲) ارائه گردید. هنگامی که آن‌ها سرگرم تحقیق در مورد نحوه تعریف مراحل توسعه محصول بودند مراحل زیر را یافتند:

- توسعه استراتژی توسعه محصول جدید
- تولید ایده
- بازاریابی و ارزیابی
- آنالیز کسب و کار
- توسعه
- آزمایش
- تجاری سازی

• خط تولید محصول:

گروهی از محصولات است که که با هم رابطه‌ای تنگاتنگ دارند، زیرا آن‌ها به روش مشابهی کار می‌کنند، به دسته‌های مشخصی از مشتریان و در فروشگاه‌های شناخته شده‌ای عرضه می‌شوند و دامنه قیمت مشخصی دارند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

• حق امتیاز محصول:

حق انحصاری است که در قبال اختراع محصول نوینی به نماینده قانونی آن اعطا می‌شود.

• محصولات سفارشی

⁶⁹ Armstrong

اقلامی از کالاهای مصرفی است که ویژگی‌های منحصر به فرد دارند یا از نظر نام و نشان تجاری دارای هویت خاص هستند که گروه ویژه‌ای از خریداران در صدد خرید آنها بر می‌آیند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

نوآوری فرآیند:

شامل خلق و بهبود روش‌های تولید و استفاده از عناصر جدید (به عنوان مثال مواد ورودی، شرح وظائف، جریان اطلاعات و تجهیزات) در فرآیند تولید کارخانه می‌باشد (دمان پور، ۱۹۹۶).

نوآوری در فرآیند تولید باعث می‌شود که شرکت، مزیت‌هایی بر رقبا به دست آورند که عبارتند از: ۱- افزایش سرعت فرآیند تولید ۲- افزایش قابلیت انعطاف تولید از یک محصول به محصول دیگر (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۵).

نوآوری در فرآیند شامل آماده‌سازی عملکردی کیفیت و مهندسی مجدد در فرآیند تجارت است و نوعی از نوآوری است که آسان نیست اما هدفش به خوبی استنباط شده است (اکسل جان، ۱۹۹۹).

نوآوری در فرآیند ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند (اوجاسالو، ۲۰۰۸).

• تکنولوژی فرآیند:

شامل وارد کردن تکنولوژی‌های جدید برای نوآوری در فرآیند می‌باشد.

• حق امتیاز فرآیند:

حق انحصاری است که در قبال فرآیندی که راه نوینی را جهت انجام کاری ارائه می‌دهد یا راه حل فنی جدیدی را برای حل مشکلی خاص پیشنهاد می‌کند، به نماینده قانونی آن اعطا می‌شود.

• فرآیند بلادرنگ:

فرآیندهای بلادرنگ زمان پاسخ به ورودی‌ها بسیار کوتاه و تضمین شده می‌باشد.

- تجهیزات کیفیت:

به استفاده از تجهیزات کنترل کیفیت پیشرفته اشاره دارد.

نوآوری بازار:

این نوآوری منجر به خلق بازارهای جدید می‌شود. این عبارت به پژوهش در بازار، سیاست‌های قیمت-گذاری، بخش‌بندی بازار، ترویج تبلیغات، کانال‌های خرده‌فروشی، و بازاریابی سیستم‌های اطلاعاتی اشاره دارد (ورهیز^{۷۰} و هارکر^{۷۱}، ۲۰۰۰؛ و پرواردنا^{۷۲}، ۲۰۰۳).

نوآوری بازار با آمیزش بازارهای هدف و اینکه چگونه به بازارهای منتخب به بهترین شکل خدمات ارائه شود در ارتباط است، هدفش شناسایی بازارهای جدید یا بالقوه بهتر، و شناسایی راه‌های جدید و بهتر برای سرویس‌دهی به بازارهای هدف است (اوجاسالو، ۲۰۰۸).

- روش‌های قیمت‌گذاری

واژه قیمت عبارت است از مبلغی که بابت محصول یا خدمت به حساب شخص یا سازمان منظور می‌شود. در آمیزه‌ی بازاریابی که به فروش منجر می‌شود، قیمت تنها عاملی است که مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند. شامل فهرست قیمت، تخفیف‌ها، جوایز، دوره پرداخت، شرایط اعتباری (نسبیه) می‌باشد.

روش‌های عمومی قیمت‌گذاری:

قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه، سود مشخص، ارزش، قیمت محصولات شرکت‌های رقیب (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

- روش‌های توزیع

⁷⁰ Vorhies

⁷¹ Harker

⁷² Weerawardena

فعالیت‌هایی است که شرکت انجام می‌دهد تا محصول را در دسترس مصرف‌کنندگان موردنظر قرار دهد. شامل کانال‌ها، میزان پوشش، ترکیب محصول، میزان موجودی، حمل و نقل و تدارکات می‌باشد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

- روش‌های ترویج و گسترش

فعالیت‌هایی است که شرکت انجام می‌دهد تا بتواند در مورد ارزش محصول اطلاعاتی خوب به خریدار بدهد و مشتریان را تشویق کند که محصول مزبور را بخرند، شامل تبلیغ، فروش شخصی، افزایش فروش و روابط عمومی می‌باشد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

- تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتری

یک شرکت برای اینکه در بازار پر رقابت کنونی موفق شود باید متمرکز بر مشتری باشد و بتواند با ارائه ارزش‌های بیشتری برای مشتریان، طرفداران شرکت‌های رقیب را به خود جذب نماید (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

نوآوری خدمات:

مطالعات زیادی نشان می‌دهد که هزینه جلب یک مشتری هفت برابر هزینه حفظ آن است، بنابراین نوآوری در خدمات یکی از مسائل مهم رقابت محسوب می‌شود. استفاده از کانال‌های توزیع مختلف یکی از ابعاد این نوآوری است که سرعت، دقت و صحت توزیع را بالا می‌برد. نوآوری در ارائه خدمات مستلزم توسعه تخصص کارکنان در معرفی و ارائه فنی و مناسب محصول می‌باشد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۸).

نوآوری خدمات به توافق تولیدکنندگان در فعالیتهای نوآورانه متعدد برای افزایش رضایت مشتری، شامل خدمات پس از فروش، سیاستهای گارانتی، تعمیر و نگهداری روزمره، و سفارش سیستمهای مکانیابی (گوپالاکریشن^{۷۳} و دمانپور، ۱۹۹۷).

- خدمات پس از فروش

محورهای اصلی خدمات پس از فروش عبارتند از:

حمل، انبارش و نصب محصول، نگهداری و تعمیرات، پایان عمر و عمردهی مجدد برای محصولات قابل بازیابی محورهای فرعی (پشتیبان) عبارتند از:

آموزش، گردآوری مستندات و سیستم پاسخگویی به مشتریان و رسیدگی به شکایات که وجود یک انبار داده برای تمام محورها و به منظور ثبت، تلخیص، تحلیل و بازخوردگیری از دادهها برای استفاده در تولید، طراحی و توسعه محصول (R&D) و مالی (به منظور تامین منابع مالی در دوره گارانتی) و غیره، لازم و ضروری است. گردآوری نیازمندیهای مشتریان (کیفیت ناب یا انتظارات مشتری از محصول)، اطلاعات مربوط به محل نگهداری و استفاده از محصول، نحوه و شرایط محیطی استفاده کننده و غیره، برای طرحریزی و استقرار نظام خدمات پس از فروش الزامیست.

- مدیریت سفارشات

وظیفه اصلی این سامانه همانطور که از عنوان آن نیز برمیآید، کنترل و مدیریت سفارشات خرید و فروش است. کلیه سفارشات مشتریان صرفنظر از نوع کانالی که سفارش از طریق آن به سامانه کارگزاری ارسال شده است در سامانه مدیریت سفارشات ثبت می‌گردد.

⁷³ Gopalakrishnan

نوآوری اجرایی:

این تعبیر به تغییر در ساختار سازمانی یا فرآیندهای اداری، همچون استخدام پرسنل، تخصیص منابع و ساختار وظایف، اختیارات و پاداش اشاره دارد (دمان پور، ۱۹۹۲؛ گوپالاکریشنن و دمان پور، ۱۹۹۷). نوآوری اجرایی اشاره دارد به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید (جیمنز - جیمنز، ۲۰۰۸). نوآوری اجرایی شامل تغییراتی است که سیاست‌ها، تخصیص منابع و دیگر فاکتورهای مرتبط با ساختار اجتماعی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این نوع نوآوری از مدیران حرفه سرچشمه می‌گیرد (دفت، ۱۹۷۸).

• تخصص‌گرایی

ریزکردن کارها و فعالیت‌ها به اجزای کوچکتر، تقسیم کار یا تخصص‌گرایی امکان تولید بالاتری را به دست می‌دهد زیرا هر فرد زمانی می‌تواند فعالانه کار کند که در آن زمینه از مهارت نسبتاً بالایی برخوردار باشد (فایول^{۷۴}، ۱۹۱۶).

• توانمندسازی

لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه‌دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

• محیط کاری مشارکتی

۱- گوش دادن به سخن دیگران، به ویژه زیردستان؛

۲- فراهم آوردن احساس مالکیت در اندیشه و فرآورده؛

۳- درهم شکستن فرهنگ سکوت و خاموشی؛

⁷⁴ Fayol

۴- از میان بردن حاشیه‌نشینی؛

۵- پروردن و اختیار دادن (دراکر).

- سیستم‌گزینش

برای ارزیابی یا سنجش توانایی‌های انسانی از انواع مختلف آزمون‌ها استفاده می‌شود و این استفاده می‌تواند در ارتباط با زمینه‌های مختلف باشد، از آزمون‌ها کمک گرفته می‌شود تا امکان سازگاری فرد با شغل آینده او را پیش‌بینی کنند و در سپردن دستگاه‌ها و وسایل کار به کارکنان و کارگران تفاوت-های فردی را در نظر بگیرند و در مجموع افراد را طوری انتخاب کنند که بازده بیشتری داشته باشند.

- سیستم جبران خدمت

پرداخت‌ها باید مناسب و غیر استثماری باشد، زیرا دستمزد خوب، عملکرد خوب را به دنبال خود دارد. انواع و اشکال گوناگون دریافتی‌ها همچون حقوق ثابت، حق مقام، اضافه کاری، پاداش، سهم سود و همچنین پاداش‌های غیر مادی را باید با توجه به شرایط و وظایف کارکنان در نظر گرفت.

- نوآوری مدل کسب و کار: این نوآوری به تغییر مدل کسب درآمد شرکت توجه می‌کند

(کریستینسن^{۷۵} و همکاران، ۲۰۰۸).

- نوآوری ایجاد ارزش: این نوآوری راه‌های افزودن ارزش واقعی یا ضمنی به درک مشتری از

محصولات را مدنظر قرار می‌دهد، که با جستجوی راه‌های جدید برای افزودن ارزش اضافی به

محصول اصلی با هدف متمایز سازی به دست می‌آید (کریستینسن و همکاران، ۲۰۰۸).

- نوآوری کارایی عملیاتی: هدف این نوآوری کاهش هزینه‌ها از طریق تغییر فرآیندهای داخلی است،

که از طریق پیشرفت در سیستم‌های تکنولوژی اطلاعاتی و جریان اطلاعات در سازمان امکان‌پذیر

می‌شود.

⁷⁵ Christiansen

- نوآوری بهره‌برداری از منابع: این نوآوری از طریق توجه شرکت‌ها به منابعشان و بهره‌برداری بهتر و هوشمندانه‌تر از آن‌ها امکان‌پذیر می‌شود.

نوآوری استراتژیک:

نوآوری‌های استراتژیک بر معیارهایی برای ایجاد یک مزیت رقابتی دائمی و تجدید قوانین رقابتی تأکید دارند. گومینگز و پارامیتا بیان کردند که هر اندازه یک سازمان بزرگتر باشد، کارایی و اثر بخشی آن هم بیشتر است ولی با توجه به سن شرکت، شرکت‌های جوان‌تر نوآورتر هستند. اما پژوهشگران گزارش کردند که شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسطی که به ثبت رسیده‌اند تمایل بیشتری به افزایش آگاهی درباره نوآوری دارند. همچنین گفته شده که سن سازمان عموماً ارتباط مثبتی با عملکرد آن دارد (در اینجا منظور از اندازه شرکت، تعداد کل کارکنان شرکت است). شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسطی که دارای سرمایه گذاری‌های خارجی بوده‌اند، عملکرد بهتری در رابطه با فروش داشته‌اند. رقابت، در یک محیط بین‌المللی باعث می‌شود که شرکت برای داشتن خلاقیت و نوآوری بیشتری به چالش بیفتد، زیرا امروزه نوآوری کلید اصلی برای ماندن در صحنه رقابت است. جهانی‌شدن برای بعضی از شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط که فاقد نیروی انسانی کافی، منابع مالی، مهارت در زبان و چشم‌انداز بین‌المللی هستند، یک امر هولناک و دلهره‌آور است. هم ویژگی‌های مبتنی بر استراتژی و هم عوامل مرتبط با رقابت، تأثیر مستقیم بر نوآوری سازمانی دارند (Yeh-yun & Yi-chiy, 2007:119-121).

تصور می‌شود ویژگی‌های استراتژیک خاص، قدرت نوآوری را افزایش می‌دهند. به طور کلی فرض بر این است که بازار مداری، آموزش و سیاست تکنولوژی، رفتار نوآورانه شرکت را افزایش می‌دهد. علاوه بر این ویژگی‌های داخلی، عوامل محیطی هم به عنوان اجزای اصلی رفتار نوآورانه شرکت مورد بررسی قرار می‌گیرند. ویژگی‌های مربوط به رقابت، مانند: تمرکز صنعتی و موانع ورود به بازار به طور مستقیم بر نگرش

سازمان درمورد نوآوری محصول تأثیر می‌گذارند. نوآوری سازمانی به طور کلی یک پدیده تک بعدی است که تمایل شرکت را به ایجاد و اجرای انواع مختلف نوآوری‌ها، بیان می‌کند (Salavouet, al, 2004:1093).

- تسلط بر فرصت‌های بازار
- جستجوی فرصت‌های جدید بازار و جمع‌آوری و ارائه ایده محصولات جدید براساس مطالعات و تحقیقات بازار انجام شده در واحد بازاریابی و یا براساس فناوری‌های جدید.
- شناختن مشتری و نیازهای آن‌ها
- درک نیازهای مشتریان از طریق ارتباط با آن‌ها.
- شناخت استراتژی‌های رقیبان:
- اتخاذ استراتژی افقی و کنترل بر شرکت‌های رقیب و استراتژی‌های آن‌ها.
- افزایش منابع
- افزایش منابع مالی و نیروی انسانی.
- داشتن مجراهای بین‌المللی:
- داشتن صادرات و واردات با سایر کشورها.
- **نوآوری تجربه:** این نوآوری از طریق افزودن، تغییر یا بهبود تجربه مشتری نسبت به محصولات، برند یا شرکت حاصل می‌شود. این عامل از طریق نگاه دقیق‌تر به مشتری و تعاملاتش با محصول و پیدا کردن راه‌هایی برای بهبود این فرآیندها است (وئوقی، ۲۰۰۸).
- نوآوری برند: نوآوری در برچسب کالا، ایجاد تمایل به خرید یک محصول خاص را در بر می‌گیرد. نوآوری در برچسب، نوعی سرمایه‌گذاری است که یک شرکت برای حفظ مشتری انجام می‌دهد. هر شرکت برای موفقیت در این امر لازم است که درمورد چگونگی تأثیر عوامل فرهنگی بر پیام

موردنظر، ارزش کانال‌های تبلیغی مطالعه و بررسی کند و به این منظور افرادی با تخصص‌های بالا در زمینه بازاریابی و تبلیغات موردنیاز است و نیز مستلزم مهارت‌هایی در زمینه برنامه‌ریزی برای به حداکثر رساندن پتانسیل برگشت سرمایه و نیز تماس تنگاتنگ با مشتری لازم دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷).

- نوآوری طراحی: بسیاری از شرکت‌ها نوآوری از طریق طراحی را نادیده می‌گیرند. یکی از مسائل مهم در طراحی، قابلیت انعطاف است بدین معنی که کالا با توجه به شرایط بازار و تغییر علائق مصرف‌کنندگان قابلیت تعدیل داشته باشند، نوآوری در طراحی نیاز به تماس نزدیک با بازار مصرف دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷).

• نوآوری توزیع

- مدل‌های فروش: به تغییر روش‌های فروش استفاده شده توسط شرکت می‌پردازد.
- مدل‌های عرضه: به توسعه روش‌ها و فرآیندهای جدید تجاری سازی و عرضه‌ی محصول یا خدمت جدید می‌پردازد.

استراتژی‌های نوآوری

- **نوآوری باز:** این استراتژی نوآوری بیان می‌کند که شرکت‌ها تنها نمی‌توانند به منابع اطلاعاتی تحقیق و توسعه‌ی خود تکیه کنند و باید به ایده‌ها و تکنولوژی جدید سایر شرکت‌ها تحت لیسانس آن‌ها دست یابند (چسبروگ^{۷۶}، ۲۰۰۳).
- **نوآوری قابل مشاهده:** بر پایه این اصل استوار است که محصولات موجود در بازار قابل کپی کردن هستند.

⁷⁶ Chesbrog

- **نوآوری قابل حدس:** در این نوآوری سایرین از نحوه‌ی تولید محصول آگاه نیستند اما متخصصان با حدس‌های هوشمندانه به روش‌های تولید تا حدودی دست پیدا می‌کنند.
- **نوآوری غیر قابل مشاهده:** نوعی از نوآوری است که دارای حق امتیاز انحصاری است. به این معنا که افراد متخصص از نحوه‌ی تولید آن آگاه نمی‌باشند و حتی نمی‌توانند با دانش خود راجع به آن حدس بزنند.
- **مقایسه انواع نوآوری داخلی**

جدول ۴: مقایسه انواع نوآوری داخلی

رتبه و آگاهی	تولید و پخش	تولید	تحقیقات سرعت	رتبه	
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	بالا	محصول
بالا	طولانی	متوسط	بالا	متوسط	فرآیند
بالا	طولانی	سریع	پایین	بالا	بازار
پایین	کوتاه	بالا	بالا	پایین	خدمات
پایین	متوسط	بالا	متوسط	متوسط	اجرایی

۳-۲ تحقیقات مرتبط با نوآوری و رهبری تحول آفرین

۱-۳-۲ تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور

انصاری رنانی و ارسطو ۱۳۸۵ در تحقیق خود تحت عنوان رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین در مدیران صنعت بیمه به نتایج ذیل دست یافت: هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین مدیران ارشد صنعت بیمه رابطه دارد، هوش هیجانی با مولفه هی و ویژگی های آرمانی ، رفتار آرمانی ، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش همبستگی مستقیم و ناقص دارد.

مرتضوی و همکاران ۱۳۸۴ در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری به این نتایج دست یافت که رابطه مستقیم و معنادار بین هوش عاطفی و رهبری تحولی وجود دارد، بین هوش عاطفی و رهبری مبادله ای رابطه ی منفی و معنادار مشاهده شد. همچنین در بررسی رابطه بین سن و جنسیت ، مطالعه نشان داد که شدت و ضعف رابطه بین هوش و سبک رهبری تحول آفرین با متغیر سن رابطه مستقیم دارد و همچنین این رابطه برای مردان از زنان بیشتر است.

کرمی نیا و همکاران ۱۳۸۹ در تحقیق خود با عنوان رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی به نتایج زیر دست یافتند: بین سبک رهبری تحول آفرین و تبادل با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی دار و معکوس وجود دارد.

حضور و خداداد حسینی ۱۳۸۴ در تحقیق خود با عنوان طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی ایران به این نتایج رسیدند: ۱. به جز عامل ساختار، کلیه عوامل درون سازمانی بر نهادینه شدن نوآوری در سازمان دولتی تاثیر می گذارد. ۲. عامل تعداد قوانین و مقررات کنترل شده بر نهادینه شدن نوآوری تاثیر منفی داشته است. ۳. ارتباط با سازمانهای مشابه خارجی موجب تقویت نهادینه شدن نوآوری در سازمانهای دولتی خواهد شد.

غزالی و همکاران ۱۳۸۸ در پژوهش خود با عنوان رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و سبک تفکر خلاق در مدارس ابتدایی اصفهان به این نتیجه رسیدند، که سبک رهبری تحول گرا با ابعاد تفکر خلاق بجز انعطاف پذیری، رابطه مثبت و معنادار دارد.

آراتی و همکاران ۱۳۸۸ در تحقیق خود شناسایی عوامل موثر بر ظرفیت نوآوری بنگاههای اقتصادی، شرکتهای اتوماسیون صنعتی، به این نتیجه رسیدند که عوامل شکل دهنده ظرفیت نوآوری عبارتند از:

۱. ایجاد فضای مناسب از طریق رهبری فعالیت های نوآوری
۲. رویه مند بودن فرآیندها و ارتباطات درون و برون سازمانی
۳. مدیریت استراتژیک دانش
۴. جمع آوری و تولید ایده های نو
۵. مدیریت منابع انسانی بر محور نوآوری

ملاحسینی و برخوردار ۱۳۸۶ در تحقیق خود «بررسی رابطه بین مهارتهای خود مدیریتی و نوآوری کارکنان در سازمانهای کرمان» به ای نتیجه دست یافت که اگر سازمان می خواهد، نوآوری را در کارکنانش پرورش دهد باید به وجود افراد خود مدیریتی اهمیت دهند. زیرا چنین افرادی موفقیت زیادی در برآوردن انتظارات و نیازهای موجود در ارتباط با نوآوری دارند.

۲-۳-۲ تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور

بر اساس پژوهش هاول^{۷۷} و آوولیو (۱۹۹۳)، رهبری تحول آفرین، نوآوری و خلاقیت را تشویق می کند و مزایایی برای عملکرد سازمانی ایجاد میکند. در نتیجه، رهبران بایستی این شیوه رهبری را بپذیرند و خودآزمایی روش عملکرد خودشان را به عهده بگیرند. این مورد هم چنین دارای یک تأثیر مثبت روی یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی دارد.

⁷⁷ Howel

گاردنر⁷⁸ و آوولیو اظهار کردند که رهبران دارای سبکهای تحول آفرین تأثیر بیشتری روی بر انگیختن و افزایش نوآوری در سازمان دارند (Mokhber et al., 2011).

گارسیا مورالیس⁷⁹ و همکاران ۲۰۰۸ در پژوهش خود تحت عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری به این نتایج دست یافت که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی ، به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق تأثیر بر یادگیری سازمانی ، رابطه معنادار وجود دارد.

گاموس لوگو و ایل سیو⁸⁰ ۲۰۰۹ اظهار کردند که رهبری تحول آفرین بر روی نوآوری خصوصا در سطح سازمانی، اثر می گذارد و آنها متوجه شدند که این دو عامل دارای تأثیری جدی روی همدیگر هستند. از سوی دیگر جانگ و همکاران⁸¹ ۲۰۰۳ اظهار می دارد که گسترش یک تحقیق به این سطح تحلیل دارای یک حمایت خوب برای دانشمندی باشد، زیرا تنها تعداد کمی از مطالعات تجربی نگاهی بر رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی انداخته اند

خان و همکاران⁸² ۲۰۰۹ در پژوهش خود تحت عنوان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی با نقش واسطه ای اندازه سازمان به این نتایج رسیدند: ۱. اندازه سازمان به طور معناداری نقش واسطه ای در رابطه ی بین همه جنبه های رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی بجز بعد نفوذآرمانی ایفا می کند. ۲. نتایج همچنین تأثیر مثبت و معنی دار رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی را نشان داد.

⁷⁸ Gardner

⁷⁹ Garcia morales

⁸⁰ Gumusluoglu & Ilsev

⁸¹ Jang et al

⁸² Khan et al.

دونات و گادامیاس^{۸۳} در ۲۰۱۱ در تحقیقی تحت عنوان فاکتورهای سازمانی حمایت کننده مدیریت دانش و نوآوری به این نتایج دست یافتند که فرهنگ دانش محور و رهبری دانش محور و مدیریت منابع انسانی دانش محور بر رابطه بین جستجو و کشف دانش و فرآیند نوآوری سازمانی تاثیر می گذارد.

جانگ و همکاران ۲۰۰۸ در پژوهش خود نشان دادند که در میان فاکتورهای تاثیرگذار بر نوآوری سازمانی سبک رهبری تحول آفرین یکی از مهمترین عوامل است که بر نوآوری سازمانی تاثیر می گذارد.

گوموس لوگو و الیسو ۲۰۰۹ در پژوهش خود تحت عنوان رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی دریافتند که رهبری تحول آفرین تاثیر مهمی بر خلاقیت هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی می گذارد که در سطح فردی نتایج مدل خطی سلسله مراتبی نشان داد که رهبری تحول آفرین با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت دارد. علاوه بر این نتایج نشان از تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق توانمند سازی کارکنان دارد.

جانگ و همکاران ۲۰۰۳ در پژوهش خود با عنوان نقش رهبری تحول آفرین در افزایش نوآوری سازمانی : به این نتایج دست یافتند: ۱. که رابطه مستقیم و مثبت بین رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمان وجود دارد. ۲. رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معنی داری هم با توانمندسازی و هم با جو سازمانی حمایت کننده نوآوری دارد.

میشایلز و همکاران^{۸۴} ۲۰۱۰ در تحقیق خود به این نتایج دست یافتند : ۱. رهبری تحول آفرین با رفتار نوآورانه پیروان رابطه قوی دارد و ماهیت این رابطه هم به وسیله سطح جو درک شده برای نوآوری تعدیل می شود. ۲. نتیجه تحقیق هم چنین نشان داد که تعهد به تغییر به طور کامل نقش واسطه ای در رابطه ی بین رهبری تحول آفرین در رفتار نوآورانه پیروان ایفا می کند.

⁸³ Dunat & Gadamas

⁸⁴ Mishaylz

آراگون کورا و همکاران^{۸۵} ۲۰۰۷ در پژوهشی تحت عنوان نقش رهبری و یادگیری سازمانی در نوآوری و عملکرد به این نتایج دست یافتند. که یادگیری سازمانی تاثیر قوی تر نسبت به رهبری بر نوآوری سازمان دارد ، همچنین نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین تاثیر مثبت قوی در یادگیری سازمانی دارد و همچنین به طور مستقیم بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.

سارومن و همکاران^{۸۶} ۲۰۰۸ در تحقیق خود تحت عنوان ایجاد جو نوآورانه از طریق رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین و جو نوآوری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد که فرهنگ سازمانی عملکرد محور رقابتی نقش واسطه ای را در این رابطه ایفا می کند.

النکو و مانو ۲۰۰۵ به نقل از سارومن و همکاران ۲۰۰۸ در مطالعه ای که میان ۲۷۰ نفر از مدیران ارشد دوازده کشور اروپایی انجام داد، دریافت که بافت فرهنگی-اجتماعی در رابطه بین سبک رهبری با نوآوری سازمانی مهم می باشد همچنین این پژوهش نشان داد که رهبران و مدیران ارشد تاثیر مثبتی بر فرآیندهای نوآورانه در سازمان دارند.

میشل و زو^{۸۷} ۲۰۰۷ به نقل از ونگ و رود^{۸۸} ۲۰۱۰ در تحقیقی که در دپارتمان تحقیق و توسعه کشور کره انجام داد دریافت که بین رهبری تحول آفرین با خلاقیت زیردستان رابطه مثبت و معناداری دارد.

⁸⁵ Aragon-correa et al.

⁸⁶ Saruman et al.

⁸⁷ Michael & Zuo

⁸⁸ Wang & Ruod

فصل سوم

روش تحقیق

۱-۳ مقدمه

در عصر حاضر جهت تصمیم‌گیری در مورد برنامه و کارهای اجرایی و همچنین اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش، لازم است که از آمار و روش‌های آماری استفاده کنیم تا بتوانیم با اطمینان، نتایج تحقیقات را مورد استفاده قرار دهیم. در پژوهش حاضر نیز سعی شده است که از این علم با ارزش جهت اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش استفاده شود. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های کتابخانه-ای و توزیع پرسشنامه استفاده شده است. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، با استفاده از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و مجلات فارسی و لاتین، مطالب نظری و ادبیات تحقیق بیان گردیده و با استفاده از این اطلاعات متغیرهای لازم برای اثبات یا رد فرضیات پژوهش شناسایی شده است و سپس این متغیرها در قالب پرسشنامه در نمونه‌های اخذ شده از جامعه آماری تست و آزمون شده‌اند. از طریق اطلاعات به دست آمده از نمونه‌ها و با استفاده از شاخص‌های مرکزی (میانگین) و پراکندگی (واریانس و انحراف معیار) و رگرسیون و ضریب همبستگی در جامعه مورد بررسی، فرضیات پژوهش اثبات یا رد شده‌اند.

۲-۳ توضیح و تفسیر روشهای تجزیه و تحلیل آماری

۱-۲-۳ P-VALUE یا P – مقدار

P-Value یا P – مقدار عبارتست: از مقدار احتمال اینکه آماره آزمون مشاهده شده منتهی به رد فرض صفر گردد، در حالیکه فرض صفر درست است.

جان نتر می‌گوید: P – مقدار یک آزمون آماری احتمالی است که میزان سازگاری داده‌های نمونه را با فرض صفر اندازه می‌گیرد. این مقدار خلاصه‌ای فشرده از یافته‌های نمونه‌ای در یک آزمون آماری را معرفی

می‌کند و غالباً در گزارش‌های منتشرشده آزمون آماری و در خروجی برنامه‌های کامپیوتری قاعده تصمیم مبتنی بر p-value عبارتست از:

۱. اگر $p\text{-value} < \alpha$ فرض صفر را نتیجه بگیرید.

۲. اگر $p\text{-value} > \alpha$ فرض مقابل را نتیجه بگیرید، یعنی فرض H_0 رد می‌شود و فرض H_1 مورد قبول است.

۳-۲-۲ آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن توزیع جامعه

بسیاری از آزمون‌های آماری بر مبنای نرمال بودن توزیع داده‌ها بنا نهاده شده‌اند و با این پیش فرض به کار می‌روند که توزیع داده‌ها در یک جامعه یا در سطح نمونه‌های انتخاب شده از جامعه مذکور از توزیع نرمال پیروی نماید. از این رو می‌توان با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای یک جامعه به این مهم دست یافت.

با این آزمون می‌توان توزیع نرمال را تعیین نمود.

در این آزمون فرضیه‌ها به صورت ذیل می‌باشند:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند} \\ H_1: \text{داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند} \end{array} \right.$$

اگر مقدار P-VALUE از ۰,۰۵ بیشتر شود فرض H_0 رد نمی‌شود و داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

در نتیجه انجام آزمون t (استودنت) و آزمون F و ایجاد یک مدل رگرسیونی و بررسی ارتباط بین متغیر وابسته و متغیر مستقل بلا مانع می‌باشد.

۳-۲-۳ ضریب همبستگی

آماره‌ای است که جهت اندازه‌گیری یک رابطه خطی بین دو متغیر به کار می‌رود.

مشهورترین ضریب همبستگی، همبستگی پیرسون یا همان R می‌باشد.

این ضریب به گونه‌ای تعریف شده است که مقادیری بین -1 تا $+1$ را می‌گیرد. هر چه مقدار R بدون توجه به علامت آن بزرگ‌تر باشد رابطه قوی‌تر می‌شود، اگر دو متغیر رابطه‌ای نداشته باشند ضریب پیرسون صفر خواهد شد.

ضریب همبستگی پیرسون همراه با مقدار دقیق P-VALUE مربوط به آن که وجود ارتباط و تأثیر بین دو متغیر را بررسی می‌کند، در خروجی SPSS داده می‌شود (بایزیدی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۰).

۳-۲-۴ روش رگرسیون

در قسمت قبل دیدیم که ضریب همبستگی معیار خوبی برای سنجش همبستگی خطی میان دو متغیر تصادفی می‌باشد، اما مجموعه‌ای از روش‌ها وجود دارد که از وجود رابطه بین دو متغیر برای پیش‌بینی کردن مقدار یک متغیر از روی متغیر دیگر استفاده می‌کند.

هرگاه مقدار داده شده‌ی X را با x نشان دهیم و مقدار Y را به وسیله‌ی تابعی مانند $d(x)$ پیش‌بینی کنیم، تابع $d(x)$ را تابع پیش‌بینی کننده می‌نامیم، که متغیر x را متغیر کنترل شده یا پیش‌بینی کننده (متغیر مستقل) و متغیر $d(x)$ را که به x بستگی دارد و مقدار آن تصادفی می‌باشد، متغیر پاسخ (متغیر وابسته) می‌نامند.

تابع پیش‌بینی کننده را به صورت خطی $E(Y/x) = a + bx$ نشان می‌دهند، که در آن $E(Y/x)$ را مقدار برآورد شده‌ی Y ، a را مقدار ثابت رگرسیونی (عرض از مبدا) و b را ضریب رگرسیونی (ضریب زاویه) می‌نامند (جان نتر، ۱۳۷۴، ص ۸۰۲).

رگرسیون خطی ساده

رگرسیون خطی ساده به بررسی متغیر وابسته می‌پردازد که به صورت خطی، با متغیر کنترل شده ارتباط دارد.

فرض کنید x_1 متغیرهای کنترل شده و متغیر تصادفی شرطی $Y \mid x_1$ متغیر وابسته باشد.

در یک مدل خطی ساده فرض می کنیم که خطاها دارای میانگین صفر و واریانس ثابت باشند، این فرض باید وجود داشته باشد تا بتوان یک مدل رگرسیونی خوب بدست آورد.

بنابراین داریم:

$$Y = E(Y|x_1) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + e_1 \quad (1-3)$$

که در آن ضریب β_1 ضریب رگرسیون جزئی و مقدار β_0 مقدار ثابت رگرسیون است و این مقدار β_0 عرض از مبدأ خط، میانگین توزیع Y را وقتی $X_i = 0$ نشان می دهد و همچنین پارامترهای β_0 و β_1 ، که با هم موقعیت خط مستقیم را مشخص می کنند، نامعلوم هستند.

x_1 متغیر کنترل شده است، که آزمایشگر برای مطالعه برگزیده است.

e_1 مؤلفه خطای نامعلومی هستند که بر رابطه خطی واقعی اعمال نفوذ فوق العاده ای می کند. این متغیر تصادفی غیرقابل مشاهده است، که فرض می کنیم مستقل بوده، به طور نرمال با میانگین صفر و واریانس σ^2 توزیع شده است.

در مراحل انجام رگرسیون ساده اولین جدول آماره های توصیفی را می دهد (جان نتر، ۱۳۷۴، ص ۸۰۸ تا ص ۸۱۰).

بررسی شرایط مهم برای برقراری مدل رگرسیون:

۱- بررسی مقدار R^2 که این مقدار باید بین ۰ و ۱ باشد

۲- ممکن است با وجود بالا بودن ضریب تعیین باز هم مدل رگرسیونی مناسب نباشد لذا آزمون دوربین - واتسون نیز مناسب بودن مدل را نشان می دهد.

یکی از مفروضه هایی که در رگرسیون مد نظر قرار می گیرد، استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش بینی شده توسط مدل رگرسیون) از یکدیگر است در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد.

برای رسیدن به این مهم از آزمون دوربین - واتسون استفاده می‌کنیم، مقدار این آماره باید بین ۱,۵ تا ۲,۵ باشد.

حال میزان ضریب همبستگی و ضریب تعیین را بررسی می‌کنیم.
 R^2 باید بین صفر و یک باشد.

$$R^2 = \frac{SSR}{SSTO} \quad (۲-۳)$$

SSR مجموع توان‌های دوم رگرسیون

$$SSR = \sum ((\hat{Y}_i) - (\bar{Y}))^2 \quad (۳-۳)$$

\hat{Y}_i مقادیر برازنده شده

\bar{Y} میانگین مقادیر مشاهده شده

$$SSTO = SSR + SSE \quad (۴-۳)$$

مجموع توان‌های دوم کل SSTO

مجموع توان‌های دوم خطاها + مجموع توان‌های دوم رگرسیون = مجموع توان‌های دوم کل

$$SSE = \sum ((Y_i) - (\hat{Y}_i))^2 \quad (۵-۳)$$

Y_i مقادیر مشاهده شده

\hat{Y}_i مقادیر برازنده شده

R^2 ضریب تعیین برابراست با ضریب تعیین ساده‌ای که از انجام رگرسیون مشاهدات Y_i بر حسب مقادیر برازنده شده مدل رگرسیونی ساده F ، به دست می‌آید.

۵-۲-۳ تحلیل واریانس:

در تحلیل واریانس مجموع توان دوم مدل رگرسیونی و مجموع توان دوم خطاها بررسی می‌شود و همچنین آزمون F محاسبه می‌شود.

آزمون F :

آزمون F برای این است که آیا رابطه‌ای بین متغیر وابسته Y و متغیرهای مستقل X وجود دارد یا نه؟
که فرضیه این آزمون به صورت زیر می‌باشد:

$$\begin{cases} H_0: \beta_1 = 0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \\ F = \frac{MRS}{MSE} \end{cases}$$

MRS= Mean Squar Regression

MSE= Mean Squar Residuals

$$MSR = 1/SSR$$

مجموع توان‌های دوم رگرسیون تقسیم بر درجه آزادی = میانگین توان‌های دوم رگرسیون

$$MSE = SSE/(n-2)$$

مجموع توان‌های دوم خطا تقسیم بر درجه آزادی = میانگین توان‌های دوم خطا

$$SSTO = SSR + SSE$$

$$\text{درجه} \rightarrow n-1 = 1 + (n-2) \quad (۶-۳)$$

آزادی

۳-۲-۶ آزمون t (آزمون t برای ایجاد مدل رگرسیون خطی ساده)

به محض اینکه ثابت شد رابطه‌ای رگرسیونی بین متغیر وابسته و مجموعه متغیرهای مستقل وجود دارد، غالباً برآورد و آزمون ضرایب رگرسیونی فردی مورد نظر است که برای این کار از آزمون t استفاده می‌کنیم یعنی برای هر متغیر مستقل به صورت جداگانه آزمون t را بررسی می‌کنیم و این آزمون به شرح ذیل می‌باشد:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \beta_0 = 0 \\ H_1: \beta_0 \neq 0 \\ T = \frac{\beta_0}{s(\beta_0)} \end{array} \right.$$

β_0 ضریب ثابت و $s(\beta_0)$ برآورد انحراف معیار β_0 است.

اگر β_0 برابر صفر باشد یعنی فرض H_0 رد نشود رابطه ما یک رابطه غیر خطی می‌باشد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \beta_1 = 0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \\ T = \frac{\beta_1}{s(\beta_1)} \end{array} \right.$$

در آزمون F فقط ضریب β_1 را بررسی می‌کند که برابر صفر نباشند ولی در آزمون t تک تک β ها، یعنی β_0 و β_1 را بررسی می‌کند که برابر صفر نباشند.

روند کار به این شکل است که متغیر مستقل به همراه متغیر وابسته وارد مدل رگرسیونی می‌شوند و بعد طبق جدول آزمون t اگر مقدار p-value کمتر از ۰,۰۵ باشد مدل مناسب است.

اگر در مدل مقدار β_1 منفی باشد یعنی متغیر مستقل اثر منفی بر متغیر وابسته دارد یعنی افزایش اثر متغیر مستقل باعث کاهش متغیر وابسته می‌شود.

و اگر مقدار β_1 مثبت باشد یعنی متغیر مستقل اثر مثبت بر متغیر وابسته دارد یعنی افزایش اثر متغیر مستقل باعث افزایش متغیر وابسته می‌شود.

۳-۳ جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از همه‌ی افراد واقعی یا فرضی که علاقه‌مند هستیم یافته‌های پژوهش را به آن-ها تعمیم دهیم. لذا در پژوهش حاضر جامعه آماری برای بررسی رابطه‌ی رهبری تحول آفرین و نوآوری عبارتست از کلیه کارکنان و مدیران کارخانه‌های بزرگ مواد غذایی شهرک صنعتی شاهرود که تعداد آن‌ها ۳۵۰ نفر است .

۳-۳-۱ روش نمونه‌گیری

تصمیم‌گیری، نیازمند کسب اطلاعات در خصوص جوامع است و اغلب جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در خصوص تمامی عناصر یک جامعه، بسیار پرجنج، وقت‌گیر و مشکل است. در چنین مواردی اطلاعات لازم بر اساس بخشی از جامعه بدست می‌آید. مجموعه عناصری که بخشی از جامعه را تشکیل می‌دهند نمونه نامیده می‌شوند. در نمونه‌گیری از یک جامعه، روش نمونه‌گیری و صحت آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا استنباط و تعمیم نتایج به مقدار زیادی به روش نمونه‌گیری و حجم نمونه بستگی دارد. در قسمت بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری باید حجم نمونه به گونه‌ای که در زیر شرح داده می‌شود برآورد گردد . بدین ترتیب نمونه ۱۱۵ نفر کارکنان و مدیران کارخانه های بزرگ مواد غذایی شهرک صنعتی شاهرود می باشند. روش نمونه گیری انجام شده در این تحقیق ، روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد.

۳-۳-۲ برآورد حجم نمونه

یکی از فرمول‌های معمول برای محاسبه حجم نمونه فرمول کوکران^{۸۹} است:

$$n=(N \times z^2 \times p \times q) \div (N \times d^2 + z^2 \times p \times q)$$

⁸⁹ Cochran

در فرمول فوق معمولاً؛ حداکثر اشتباه مجاز (d)، ضریب اطمینان $0/95$ ، $Z=1/96$ و مقادیر p و q نیز هرکدام معادل $0/5$ و حجم جامعه $N=$ در نظر گرفته می‌شود. مقدار P برابر با $0/5$ در نظر گرفته می‌شود. زیرا اگر $P = 0/5$ باشد n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند و این امر سبب می‌شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸). در این تحقیق حجم نمونه معادل ۱۱۵ تقریب زده شد.

۳-۴ ابزار جمع آوری داده ها

استفاده از ابزارهای جمع آوری داده ها در تحقیقات مختلف متفاوت می باشد. چرا که انتخاب ابزار جمع آوری داده ها به موضوع، هدف و طرح تحقیق بستگی دارد. بر اساس نکات گفته شده در روش تحقیق از ابزارهای زیر برای جمع آوری داده ها استفاده گردید:

مصاحبه

مصاحبه و گفتگو با کارشناسان، مدیران و خبرگان داخل و خارج از سازمان به منظور شناسایی بهتر و درک بهتر موضوع مورد تحقیق راه بسیار موثر و کارآمدی برای هر پژوهش به شمار می آید. در این تحقیق نیز به دنبال بررسی های بیشتر از این روش استفاده شده است.

مطالعات کتابخانه ای

از آنجائیکه هر موضوع علمی دارای گذشته و تاریخچه علمی است و در چار چوب سلسله ای از نظریه ها شکل می گیرد و اجرا می شود بنابراین از طریق مطالعات کتابخانه ای که مقدمه گردآوری اطلاعات است، به بررسی متون مختلف از جمله: کتابها، مقالهها، پایان نامهها، گزارش ها، تحقیقات دانشگاههای مختلف استفاده شده است. و نیز در سایت‌های اینترنتی و سایر آثاری که به نحوی در رابطه با موضوع پژوهش هستند به جستجو پرداخته تا تصویر بهتر و روشن تری نسبت به موضوع داشته باشیم.

پرسشنامه

در این تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است:

پرسشنامه رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری

از آنجایی که پژوهش حاضر از نوع توصیفی می باشد، همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه برای جمع آوری اطلاعات مورد نظر جهت آزمودن فرضیات از پرسشنامه استفاده گردیده است که شامل ۳۹ سؤال بوده و مقیاس اندازه گیری سئوالات ، از نوع مقیاس لیکرت بوده است. در این تحقیق از پرسشنامه تغییر یافته که باس و آوولیو آن را طراحی کرده اند (موغلی؛ ۱۳۸۱) استفاده شده است. در این پرسشنامه که شامل ۲۰ گویه می باشد، ۴ بعد ترغیب ذهنی ، نفوذ آرمانی ، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی مورد بررسی قرار می گیرد. همچنین طی مطالعات انجام شده و مصاحبه با خبرگان ۳ گویه مربوط به ارتباطات الهام بخش به دلیل اهمیت در انتهای پرسشنامه قرار داده شده است. بعد از پرسشنامه رهبری تحولی ۱۶ گویه سنجش نوآوری از مدل‌های زیر استخراج گردیده اند: مدل دمانپور (۱۹۹۲) برای نوآوری محصول و فرآیند، از مدل النکوو مانو (۲۰۰۵) و ویررارودنا (۲۰۰۳) برای نوآوری اجرایی، و از مدل ایبارا (۱۹۹۳) و هم (۲۰۰۴) برای نوآوری بازار و از سئوالات طراحی شده توسط محقق (با توجه به تعریف نوآوری استراتژیک و نظرات خبرگان زیر نظر استاد راهنما) برای نوآوری استراتژیک استفاده شده است.

۳-۵ تعیین روایی^{۹۰} پرسشنامه

روایی به این معنی است که چگونه می توانیم اطمینان یابیم که ابزار جمع آوری داده ها واقعاً به اندازه گیری مفهوم مورد نظر مورد نظر پرداخته و چیز دیگری را اندازه گیری نکرده است. به عبارت دیگر آیا ابزار سنجش توانسته است خصوصیتی را که قصد سنجش آن را داشته است بسنجد یا خیر (سرمد 1385، 172).

⁹⁰.Validity

چون در این تحقیق مهم‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری متغیرها پرسشنامه است، روایی پرسشنامه از اهمیت خاصی برخوردار است. طرح پرسش‌ها یا عباراتی که ابهام را به حداقل ممکن برساند شرط اساسی برای روایی پرسشنامه است (اورمزدی 1386).

بنابراین برای افزایش روایی ابزار پژوهش در این تحقیق ابتدا ادبیات موضوع از طریق مطالعات کتابخانه‌ای از جمله پایان‌نامه‌ها و مقالات و کتب مختلف بررسی گردید، بعد از تهیه پرسشنامه اولیه با استاد راهنما مشورت گردید و اصلاحاتی در آن‌ها صورت گرفت. در بین تعدادی از افراد نمونه آماری توزیع و جمع‌آوری گردید. در نهایت پس از اطمینان از اینکه پاسخگویان سؤالات را درک کرده‌اند و مشکلی در پرسشنامه وجود ندارد پرسشنامه نهایی توزیع گردید.

۳-۶ برآورد پایایی^{۹۱} پرسشنامه

یکی از مهمترین ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری که در این تحقیق مهم‌ترین آن پرسشنامه است، پایایی آن است. پایایی یک سنج، ثبات و سازگاری مفهوم مورد سنجش را نشان می‌دهد و به ارزیابی درستی و خوب بودن یک سنجش کمک می‌کند (دانایی فرد 1383، 316).

مفهوم یاد شده با این سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد در شرایط یکسان نتایج یکسان را به دست می‌دهد. برای محاسبه ضریب قابلیت پایایی، شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود که رایج‌ترین آن‌ها روش آلفای کرونباخ^{۹۲} است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری بکار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد (سرمد : 1385:169).

⁹¹ Reliability

⁹² Cronbach's Alpha

$$\alpha = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum s_j^2}{S^2} \right) \quad (7-3)$$

که در آن :

J = تعداد زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه

S_j^2 = واریانس زیر آزمون i ام

S^2 = واریانس کل آزمون

می‌باشد.

قابل ذکر است ضریب آلفای کمتر از 0/6 عموماً ضعیف تلقی می‌شود و پایایی 0/7 قابل قبول است و بالاتر از 0/8 خوب قلمداد می‌شود. البته هر چه ضریب پایایی به یک نزدیک تر باشد، بهتر است (دانایی فرد 1383، ص 489-490). ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری تحول آفرین به کمک نرم‌افزار SPSS اندازه‌گیری و معادل 0,896 بدست آمده است، که نشان می‌دهد پایایی پرسشنامه در حد قابل قبول و خوبی قرار دارد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه نوآوری به کمک نرم‌افزار SPSS معادل 0,886 بدست آمده است، که نشان می‌دهد پایایی این پرسشنامه نیز در حد قابل قبول و خوبی قرار دارد.

۷-۳ ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

۷-۳-۱ نرم‌افزار SPSS

در این تحقیق از نرم‌افزار SPSS، برای بررسی رابطه همبستگی بین رهبری تحول آفرین و نوآوری کمک گرفته شده است و به کمک فنون آمار توصیفی، نظیر: جداول توزیع فراوانی و نمودارهای هیستوگرام به بررسی جمعیت شناختی نمونه آماری پرداخته و نیز، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده می‌شود.

۸-۳ روش‌های آماری مورد استفاده در پژوهش

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات دموگرافیک مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تأهل، سابقه خدمت، پراکندگی و توزیع نوآوری از روش‌های آماری توصیفی مانند جدول توزیع فراوانی، شاخص‌های مکانی (مد، میانه و میانگین)، شاخص‌های پراکندگی (مانند واریانس و انحراف معیار) و نمودارهای مناسب جهت توصیف داده‌ها استفاده شده است. از نرم افزار SPSS برای تحلیل و تفسیر داده‌های حاصل از پرسشنامه رهبری تحول آفرین و نوآوری استفاده شده است روش‌های مورد استفاده با توجه به ماهیت سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش عبارتند از: میانگین، آزمون ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون.

۹-۳ قلمرو زمانی و مکانی تحقیق

در این پژوهش مطالعات مقطعی است و قلمرو مکانی آن کارخانجات بزرگ صنایع غذایی شهرک صنعتی شاهرود می‌باشد.

۱۰-۳ متغیرهای تحقیق

تعریف مفهومی متغیرها:

رهبری تحول آفرین

رهبری تحولی طبق مدل بس (1997) بر اساس چهار بعد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می یابد و البته این مولفه ها بین محققین و صاحب نظران نقطه اشتراک بیشتری داشته است. مولفه دیگری که طبق راهنمایی استاد راهنما و نظر خبرگان برگزیده شد ارتباطات الهام بخش می باشد.

ترغیب ذهنی: رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده میکنند (Kurland,2010) آن ها از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم پوشی از مشکلات گذشته به روش های جدید، پیروان خود را برای خلاق و نوآور بودن برمی انگیزانند (Judeh,2010)

نفوذ آرمانی: دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، به طوری که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند (Kurland,2010) و نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است (Judeh,2010)

انگیزش الهام بخش: این بعد شامل بر انگیزتن و بالا بردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات زیر دستان صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه رهبر و پیرو. (موغلی، ۱۳۸۱)

ملاحظات فردی: توجه به تفاوت های فردی پیروان، ارتباط با تک تک آنها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آنها، از ویژگی های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است. این رهبران نیازها، توانایی ها و آرمان های فردی تک تک پیروان را مد نظر قرار داده (Kurland,2010) به آنها گوش فرا می دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعداد های بالقوه آنها می شوند (Judeh,2010)

ارتباطات الهام بخش: رافرتی و گریفین ارتباطات الهام بخش را به صورت بیان پیغام های مثبت و مشوق درباره سازمان و بیاناتی که انگیزش و اطمینان را می سازد، تعریف می کند. (مشبکی و پویا ۱۳۸۷)

نوآوری

نوآوری معرفی و کاربرد آگاهانه‌ی ایده‌ها، برای طراحی و ارائه‌ی محصولات، خدمات، یا فرآیندهای جدید است؛ (وست و فار، ۱۹۹۰).

۱. **نوآوری محصول:** عبارت است از توسعه و معرفی یک محصول جدید به بازار (لیا، ۲۰۰۷).

محصول جدید: کالاها، خدمات، افکار سازنده تازه‌ای است که مشتریان بالقوه آن‌ها را جدید یا تازه می‌پندارند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

خط تولید محصول: گروهی از محصولات است که با هم رابطه‌ای تنگاتنگ دارند، زیرا آن‌ها به روش مشابهی کار می‌کنند، به دسته‌های مشخصی از مشتریان و در فروشگاه‌های شناخته شده‌ای عرضه می‌شوند و دامنه قیمت مشخصی دارند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

حق امتیاز محصول: حق انحصاری است که در قبال اختراع محصول نوینی به نماینده قانونی آن اعطا می‌شود.

محصولات ویژه: اقلامی از کالاهای مصرفی است که ویژگی‌های منحصر به فرد دارند یا از نظر نام و نشان تجاری دارای هویت خاص هستند که گروه ویژه‌ای از خریداران در صدد خرید آن‌ها بر می‌آیند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

۲. **نوآوری فرآیند:** شامل خلق و بهبود روش‌های تولید و استفاده از عناصر جدید در فرآیند تولید کارخانه می‌باشد (دمانیور، ۱۹۹۶).

تکنولوژی فرآیند: شامل وارد کردن تکنولوژی‌های جدید برای نوآوری در فرآیند می‌باشد.

حق امتیاز فرآیند: حق انحصاری است که در قبال فرآیندی که راه نوینی را جهت انجام کاری ارائه می‌دهد اعطا می‌شود.

فرآیند بلادرنگ: در فرآیندهای بلادرنگ زمان پاسخ به ورودی‌ها بسیار کوتاه و تضمین شده می‌باشد.

تجهیزات کیفیت: به استفاده از تجهیزات کنترل کیفیت پیشرفته اشاره دارد.

۳. نوآوری بازاریابی: این عبارت به پژوهش در بازار، سیاست‌های قیمت‌گذاری، بخش‌بندی بازار،

ترویج تبلیغات، کانال‌های خرده‌فروشی و بازاریابی سیستم‌های اطلاعاتی اشاره دارد (ورهیز و

هارکر، ۲۰۰۰؛ ویرواردنا، ۲۰۰۳).

روش‌های قیمت‌گذاری: واژه قیمت عبارت است از مبلغی که بابت محصول یا خدمت به حساب شخص

یا سازمان منظور می‌شود (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

روش‌های توزیع: فعالیت‌هایی است که شرکت انجام می‌دهد تا محصول را در دسترس مصرف‌کنندگان

موردنظر قرار دهد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

روش‌های ترویج و گسترش: فعالیت‌هایی است که شرکت انجام می‌دهد تا بتواند در مورد ارزش

محصول اطلاعاتی خوب به خریدار بدهد و مشتریان را تشویق کند که محصول مزبور را بخرند (کاتلر و

آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتری: یک شرکت برای اینکه در بازار پر رقابت کنونی موفق شود باید

متمرکز بر مشتری باشد و بتواند با ارائه ارزش‌های بیشتری برای مشتریان، طرفداران شرکت‌های رقیب را

به خود جذب نماید (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

۴. نوآوری اجرایی: این تعبیر به تغییر در ساختار سازمانی یا فرآیندهای اداری، همچون استخدام

پرسنل، تخصیص منابع، و ساختار وظایف، اختیارات و پاداش اشاره دارد (دمان‌پور، ۱۹۹۲؛

گوپالاکریشنن و دمانپور، ۱۹۹۷)

تخصص‌گرایی: ریزکردن کارها و فعالیت‌ها به اجزاء کوچکتر (فایول، ۱۹۱۶).

توانمندسازی: لی (۲۰۰۱) فعالیت‌هایی که جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

محیط کاری مشارکتی:

۱- گوش دادن به سخن دیگران، به ویژه زیردستان؛

۲- فراهم آوردن احساس مالکیت در اندیشه و فرآورده؛

۳- درهم شکستن فرهنگ سکوت و خاموشی؛

۴- از میان بردن حاشیه‌نشینی؛

۵- پروردن و اختیار دادن (دراکر، ۱۹۸۷)

سیستم‌گزینش: برای ارزیابی یا سنجش توانایی‌های انسانی از انواع مختلف آزمون‌ها استفاده می‌شود و این استفاده می‌تواند در ارتباط با زمینه‌های مختلف باشد.

سیستم جبران خدمت: پرداخت‌ها باید مناسب و غیر استثماری باشد، زیرا دستمزد خوب، عملکرد خوب را به دنبال خود دارد.

۵. نوآوری استراتژیک: هامل و پراهالد (۱۹۸۹) در مورد قصد استراتژیک چنین می‌نویسند "توانا

ساختن یک شرکت برای ایجاد فضای صنعتی جدید و تسهیل خلق بازارهای جدید".

تسلط بر فرصت‌های بازار: جستجوی فرصت‌های جدید بازار و جمع‌آوری و ارائه ایده محصولات جدید.

شناختن مشتری و نیازهای آن‌ها: درک نیازهای مشتریان از طریق ارتباط با آن‌ها.

شناخت استراتژی‌های رقیبان: اتخاذ استراتژی افقی و کنترل بر شرکت‌های رقیب و استراتژی‌های آن-

ها

افزایش منابع: افزایش منابع مالی و نیروی انسانی.

داشتن مجراهای بین‌المللی: داشتن صادرات و واردات با سایر کشورها.

فصل ۴

یافته‌های تحقیق

۱-۴ مقدمه

پس از آنکه اطلاعات مورد نیاز گردآوری، استخراج و طبقه بندی شد، مرحله بعدی از فرآیند تحقیق که تجزیه و تحلیل اطلاعات است، آغاز می‌شود. در بیشتر تحقیقات سازمانی علاقه‌مند به آگاهی از میزان تکرار رخ دادن پدیده‌ها (فراوانی)، میانگین یا متوسط مجموعه‌ای از ارقام و همین‌طور میزان تغییرپذیری درون مجموعه (برای مثال میزان تمایل به مرکز و پراکندگی متغیرهای وابسته و مستقل) هستیم. این موضوعات به عنوان آمار توصیفی (آماري که پدیده‌های مورد علاقه را توصیف می‌کنند) مشهورند. سواي اطلاعات فوق، ممکن است بخواهید از نحوه ارتباط متغیرها با یکدیگر، تفاوت‌های بین دو یا چند گروه مطلع شوید. این موضوعات آمار استنباطی نامیده می‌شود. با توجه به مطالب مذکور تحلیل‌های آماری انجام شده در پژوهش حاضر شامل هر دو تحلیل "توصیفی" و "استنباطی" می‌باشد که به ترتیب تشریح خواهند شد. به کمک نرم افزار SPSS به مقایسه جهت اثبات یا رد فرضیات، خواهیم پرداخت.

۲-۴ تحلیل توصیفی داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات دموگرافیک (جامعه‌شناختی) مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت از روش‌های آماری توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های مکانی (مد، میانه و میانگین)، شاخص‌های پراکندگی (مانند واریانس و انحراف معیار) و نمودارهای مناسب جهت توصیف داده‌ها استفاده شده است.

۳-۴ تحلیل توصیفی داده‌های پرسشنامه:

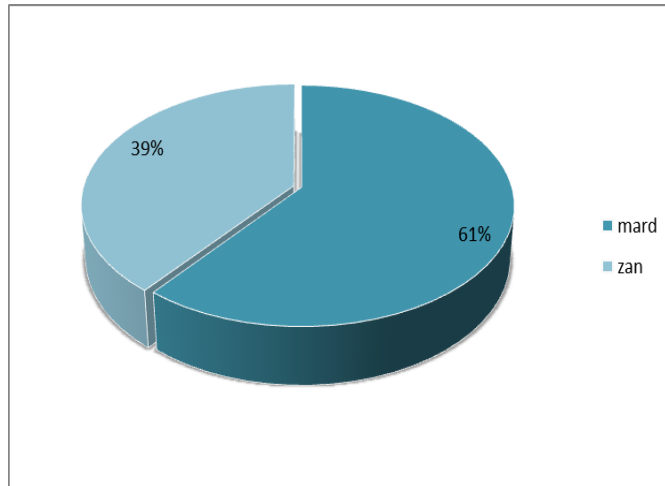
آماره‌های توصیفی و جداول فراوانی و درصد فراوانی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (دموگرافیک) افراد که شامل: جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت می‌باشد.

جنسیت نمونه‌ها:

تعداد مردها بیشتر از زنان است، ۶۰,۶٪ از افراد مرد و ۳۹,۴٪ زنان هستند.

جدول ۵: مشخصات جنسیتی نمونه‌ها

	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۵۷	۶۰,۶
زن	۳۷	۳۹,۴
جمع کل	۹۴	100.0



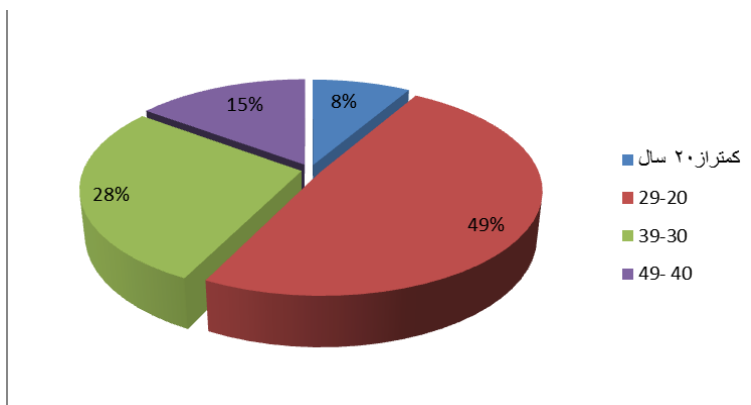
شکل ۱۰: جنسیت نمونه‌ها

سن نمونه‌ها:

اکثر افراد (۴۸,۹٪) در رده سنی ۲۹ - ۲۰ سال هستند.

جدول ۶: مشخصات سنی نمونه‌ها

	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۲۰ سال	۸	۸,۵
۲۰-۲۹	۴۶	۴۸,۹
۳۰-۳۹	۲۶	۲۷,۷
۴۰-۴۹	۱۴	۱۴,۹
جمع کل	۹۴	100.0



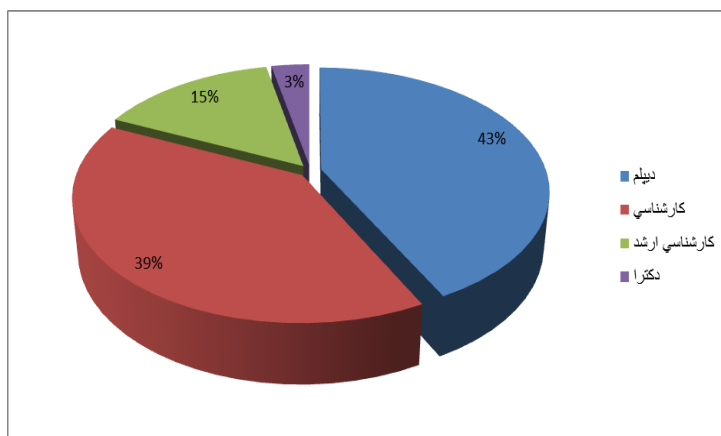
شکل ۱۱: مشخصات سنی نمونه ها

میزان تحصیلات نمونه‌ها

۴۲,۶٪ از افراد دارای مدرک تحصیلی دیپلم هستند و کمترینشان ۳,۲٪ دارای مدرک دکترا هستند.

جدول ۷: سطح تحصیلات نمونه ها

	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۴۰	۴۲,۶
کارشناسی	۳۷	۳۹,۴
کارشناسی ارشد	۱۴	۱۴,۹
دکترا	۳	۳,۲
جمع کل	۹۴	۱۰۰,۰



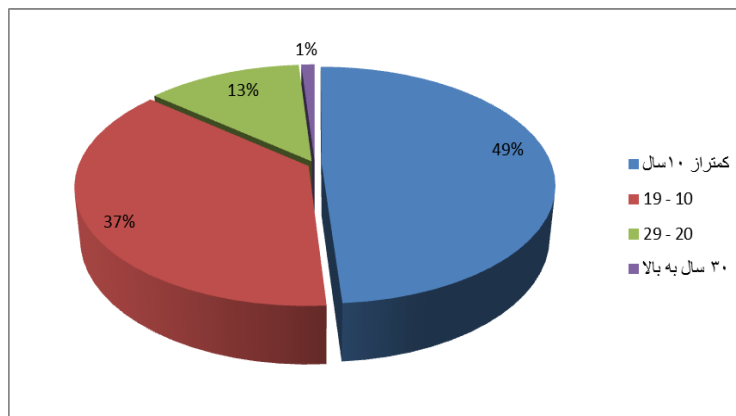
شکل ۱۲: میزان تحصیلات نمونه ها

سابقه خدمت نمونه‌ها

۴۸,۹٪ از افراد دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال هستند.

جدول ۸: سابقه خدمت نمونه‌ها

	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۱۰ سال	۴۶	۴۸,۹
۱۰ - ۱۹	۳۵	۳۷,۲
۲۰ - ۲۹	۱۲	۱۲,۸
۳۰ سال به بالا	۱	۱,۱
جمع کل	۹۴	100.0



شکل ۱۳: سابقه خدمت نمونه‌ها

۴-۴ تحلیل نرمال بودن (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف)

جدول ۹: خروجی دستور One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test

نوع آمار	نوآوری	نوآوری در محصول	نوآوری در فرآیند	نوآوری اجرائی	نوآوری بازاریابی	نوآوری استراتژیک
تعداد	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴
میانگین	۵۱,۳	۱۰,۷۴	۸,۸۱	۸,۸۱	۱۲,۸۰	۱۰,۱۴
انحراف معیار	۱۰,۰۲۲	۲,۱۶۰	۲,۴۴۲	۲,۴۴۶	۳,۲۴۱	۲,۵۰۸
آزمون کولموگروف	۱,۰۶۶	۱,۱۹۹	۱,۰۵۱	۰,۹۸۷	۰,۹۹۰	۱,۱۲۸
p-value	۰,۲۰۶	۰,۱۱۳	۰,۲۱۹	۰,۲۸۴	۰,۲۸۱	۰,۱۵۷

با توجه به جدول بالا می بینیم، که در آزمون کولموگروف فرض H_0 رد نمی شود چون مقدار P-VALUE

بیشتر از ۰,۰۵ شده و توزیع داده ها در متغیرهای نوآوری از توزیع نرمال پیروی می کنند.

جدول ۱۰: خروجی دستور One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test

نوع آمار	رهبری تحول آفرین	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام بخش	ملاحظه فردی	ارتباطات الهام بخش
تعداد	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴
میانگین	۷۵,۹۴	۱۳,۷۲	۱۳,۷۲	۲۷,۱۶	۱۱,۷۷	۹,۶۳
انحراف معیار	۱۲,۹۷۳	۲,۹۴۵	۲,۹۴۵	۴,۸۶۷	۳,۳۱۰	۲,۱۹۰
آزمون کولموگروف	۱,۰۵۴	۱,۲۱۳	۱,۲۱۳	۱,۰۱۰	۱,۱۴۵	۱,۱۸۷
p-value	۰,۲۱۷	۰,۱۰۶	۰,۱۰۶	۰,۲۶۰	۰,۱۴۵	۰,۱۲۰

با توجه به جدول بالا می بینیم، که در آزمون کولموگروف فرض H_0 رد نمی شود چون مقدار P-VALUE

بیشتر از ۰,۰۵ شده و توزیع داده ها در متغیرهای رهبری تحول آفرین از توزیع نرمال پیروی می کنند.

لذا شرایط برای ایجاد ارتباط رگرسیونی بین متغیرها برقرار است.

۵-۴ فرضیات تحقیق:

۴-۵-۱ بررسی فرضیه اصلی:

۱. بین رهبری تحول آفرین و نوآوری در شرکتها ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین رهبری تحول آفرین و نوآوری ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0
- بین رهبری تحول آفرین و نوآوری ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

جدول ۱۱: همبستگی دو متغیر رهبری تحول آفرین و نوآوری

		رهبری تحول آفرین	نوآوری
ضریب همبستگی پیرسون	رهبری تحول آفرین	1.000	۰.۷۰۱
	نوآوری	۰.۷۰۱	1.000
p-value	رهبری تحول آفرین	.	.000
	نوآوری	.000	.
تعداد	رهبری تحول آفرین	۹۴	۹۴
	نوآوری	۹۴	۹۴

جدول ۱۲: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۷۶۹۰.۱۷۲	1	۷۶۹۰.۱۷۲	۸۸.۸۶۵	.000
باقی مانده ها	۷۹۶۱.۴۴۵	۹۲	۸۶.۵۳۷		
جمع کل	۱۵۶۵۱.۶۱۷	۹۳			

جدول ۱۳: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۲۹.۳۹۳	۵.۰۳۰		۵.۸۴۴	.000
نوآوری	۰.۹۰۷	۰.۰۹۶	۰.۷۰۱	۹.۴۲۷	.000

با توجه به جدول ضریب همبستگی رهبری تحول آفرین و نوآوری می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌تواند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و باین وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل و نوآوری به عنوان متغیر وابسته برقرار است.

با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



رهبری تحول آفرین $\times 0,907 + 29,393 =$ نوآوری

۴-۵-۲ بررسی فرضیه فرعی اول:

۱- بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد

- بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری رابطه معناداری وجود ندارد: H_0
 بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد: H_1

جدول ۱۴: همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری

		نوآوری	ترغیب ذهنی
ضریب همبستگی پیرسون	ترغیب ذهنی	1.000	0.452
	نوآوری	0.452	1.000
p-value	ترغیب ذهنی	.	.000
	نوآوری	.000	.
تعداد	ترغیب ذهنی	94	94
	نوآوری	94	94

جدول ۱۵: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۶۵,۰۶۰	1	۱۶۵,۰۶۰	۲۳,۶۶۳	...
باقی مانده ها	۶۴۱,۷۴۹	۹۲	۶,۹۷۶		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۱۶: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	Beta		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۶,۹۰۵	۱,۴۲۸		۴,۸۳۵	0.000
نوآوری	۰,۱۱۳	۰,۰۲۷	۰,۴۵۲	۴,۸۶۴	.000

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و نوآوری می بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند. مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و باین وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین ترغیب ذهنی به عنوان متغیر مستقل و نوآوری به عنوان متغیر وابسته برقرار است.

با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ترغیب ذهنی $\times 0,113 + 6,905 =$ نوآوری

۳-۵-۴ بررسی فرضیه فرعی دوم

۲- بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد: H_0
- بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد: H_1

جدول ۱۷ همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری

		نفوذ آرمانی	نوآوری
ضریب همبستگی پیرسون	نفوذ آرمانی	1.000	۰,۴۵۲
	نوآوری	۰,۴۵۲	1.000
p-value	نفوذ آرمانی	.	0.000
	نوآوری	0.000	.
تعداد	نفوذ آرمانی	۹۴	۹۴
	نوآوری	۹۴	۹۴

جدول ۱۸: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P- VALUE
رگرسیون	۱۶۵,۰۶۰	1	۱۶۵,۰۶۰	۲۳,۶۶۳	0.000
باقی مانده ها	۶۴۱,۷۴۹	۹۲	۶,۹۷۶		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۱۹: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p- value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۶,۹۰۵	۱,۴۲۸		۴,۸۳۵	۰,۰۰۰
نوآوری	۰,۱۳۳	۰,۰۲۷	۰,۴۵۲	۴,۸۶۴	0.000

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و نوآوری می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

و مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و باین وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری به عنوان متغیر وابسته و نفوذ آرمانی به عنوان متغیر مستقل برقرار است.

با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نفوذ آرمانی $\times 0,133 + 6,905 =$ نوآوری

۴-۵-۴ بررسی فرضیه فرعی سوم

۳. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.} \\ H_1 : \text{بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.} \end{array} \right.$$

جدول ۲۰: همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری

		انگیزش الهام بخش	نوآوری
ضریب همبستگی پیرسون	انگیزش الهام بخش	1.000	۰,۵۷۶
	نوآوری	۰,۵۷۶	1.000
p-value	انگیزش الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری	۰,۰۰۰	.
تعداد	انگیزش الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری	۹۴	۹۴

جدول ۲۱: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
--	--------------	------------	----------------	---------	---------

رگرسیون	۷۳۰,۰۷۴	1	۷۳۰,۰۷۴	۴۵,۶۱۳	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۱۴۷۲,۵۳۳	۹۲	۱۶,۰۰۶		
جمع کل	۲۲۰۲,۶۰۶	۹۳			

جدول ۲۲: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۲,۸۱۹	۲,۱۶۳		۵,۹۲۶	0.000
نوآوری	۰,۲۸۰	0.۰۴۱	۰,۵۷۶	۶,۷۵۴	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و نوآوری می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری به عنوان متغیر وابسته و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است.

با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



انگیزش الهام بخش $\times 0,280 + 12,819 =$ نوآوری

۴-۵-۵ بررسی فرضیه فرعی چهارم

۴. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

- {
- H_0 : بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد :
 - H_1 : بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد :

جدول ۲۳ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری

		ملاحظه فردی	نوآوری
ضریب همبستگی پیرسون	ملاحظه فردی	1.000	۰.۶۵۳
	نوآوری	۰.۶۵۳	1.000
p-value	ملاحظه فردی	.	۰.۰۰۰
	نوآوری	۰.۰۰۰	.
تعداد	ملاحظه فردی	۹۴	۹۴
	نوآوری	۹۴	۹۴

جدول ۲۴: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۴۳۴,۸۷۵	1	۴۳۴,۸۷۵	۶۸,۵۱۱	۰.۰۰۰
باقی مانده ها	۵۸۳,۹۷۶	۹۲	۶,۳۴۸		
جمع کل	۱۰۱۸,۸۵۱	۹۳			

جدول ۲۵: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۰.۶۹۸	۱,۳۶۲		۰.۵۱۲	۰.۶۱۰
نوآوری	۰.۲۱۶	۰.۰۲۶	۰.۶۵۳	۸,۲۷۷	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ملاحظه فردی و نوآوری می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌تواند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند. مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری به عنوان متغیر وابسته و ملاحظه فردی به عنوان متغیر مستقل برقرار است.

با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ملاحظه فردی $0,216 \times$ + $0,698 =$ نوآوری

۴-۵-۶ بررسی فرضیه فرعی پنجم

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد.

- H_0 : بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد
 H_1 : بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۲۶ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری

		ارتباطات الهام بخش	نوآوری
ضریب همبستگی پیرسون	ارتباطات الهام بخش	1.000	۰,۵۳۵
	نوآوری	۰,۵۳۵	1.000
p-value	ارتباطات الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری	۰,۰۰۰	.
تعداد	ارتباطات الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری	۹۴	۹۴

جدول ۲۷: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۲۷,۵۱۶	1	۱۲۷,۵۱۶	۳۶,۸۳۹	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۳۱۸,۴۵۲	۹۲	۳,۴۶۱		
جمع کل	۴۴۵,۹۶۸	۹۳			

جدول ۲۸: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب	انحراف	ضرایب رگرسیونی β		

	رگرسیون β	معیار خطا			
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۳,۶۳۴	۱,۰۰۶		۳,۶۱۳	۰,۰۰۰
نوآوری	۰,۱۱۷	۰,۰۱۹	۰,۵۳۵	۶,۰۷۰	0,۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ارتباطات الهام بخش و نوآوری می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری به عنوان متغیر وابسته و ارتباطات الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ارتباطات الهام بخش $\times 0,117 + 3,634 =$ نوآوری

۶-۴ بررسی زیر شاخه های فرضیات فرعی

۱-۶-۴ بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی اول

۵. بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد.

- H_0 : بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد
 H_1 : بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۲۹ همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری محصول

			نوآوری
ضریب همبستگی پیرسون	ترغیب ذهنی	1.000	۰,۴۲۷
	نوآوری محصول	۰,۴۲۷	1.000
p-value	ترغیب ذهنی	.	۰,۰۰۰

	نوآوری محصول	۰,۰۰۰	.
تعداد	ترغیب ذهنی	۹۴	۹۴
	نوآوری محصول	۹۴	۹۴

جدول ۳۰: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	146.786	1	146.786	20.460	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	660.022	۹۲	7.174		
جمع کل	806.809	۹۳			

جدول ۳۱: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	7.474	1.409		5.304	۰,۰۰۰
نوآوری محصول	0.582	0.129	0.427	4.523	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و نوآوری محصول می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری محصول به عنوان متغیر وابسته و ترغیب ذهنی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$



ترغیب ذهنی $\times 0,117 + 7,474 =$ نوآوری محصول

۴-۶-۲ بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی اول

۵. بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۳۲ همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری فرآیند

		نوآوری فرآیند	ترغیب ذهنی
ضریب همبستگی پیرسون	ترغیب ذهنی	۰,۳۷۸	1.000
	نوآوری فرآیند	1.000	۰,۳۷۸
p-value	ترغیب ذهنی	۰,۰۰۰	.
	نوآوری فرآیند	.	۰,۰۰۰
تعداد	ترغیب ذهنی	۹۴	۹۴
	نوآوری فرآیند	۹۴	۹۴

جدول ۳۳: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۱۵,۴۴۴	1	۱۱۵,۴۴۴	۱۵,۳۶۲	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۶۹۱,۳۶۵	۹۲	۷,۱۵		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۳۴: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۹,۷۰۴	۱,۰۶۴		۹,۱۲۴	۰,۰۰۰
نوآوری فرآیند	۰,۴۵۶	۰,۱۱۶	۰,۳۷۸	۳,۹۱۹	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و نوآوری فرآیند می‌بینیم که بین این دو متغیر

همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری فرآیند به عنوان متغیر وابسته و ترغیب ذهنی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ترغیب ذهنی $\times 0,456 + 9,704 =$ نوآوری فرآیند

۴-۶-۳ بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی اول

۵. بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود ندارد : H_0

بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۳۵ : همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری اجرایی

		ترغیب ذهنی	نوآوری اجرایی
ضریب همبستگی پیرسون	ترغیب ذهنی	1.000	۰,۲۹۷
	نوآوری اجرایی	۰,۲۹۷	1.000
p-value	ترغیب ذهنی	.	۰,۰۰۰
	نوآوری اجرایی	۰,۰۰۰	.
تعداد	ترغیب ذهنی	۹۴	۹۴
	نوآوری اجرایی	۹۴	۹۴

جدول ۳۶: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۷۱,۱۶۹	1	۷۱,۱۶۹	۸,۹۰۱	۰,۰۰۴
باقی مانده ها	۷۳۵,۶۳۹	۹۲	۷,۹۹۶		

جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			
--------	---------	----	--	--	--

جدول ۳۷: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۰,۵۷۴	۱,۰۹۵		۹,۶۵۳	۰,۰۰۰
نوآوری اجرایی	۰,۳۵۸	۰,۱۲۰	۰,۲۹۷	۲,۹۸۳	0.۰۰۴

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و نوآوری اجرایی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری اجرایی به عنوان متغیر وابسته و ترغیب ذهنی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ترغیب ذهنی = $۱۰,۵۷۴ + ۰,۳۵۸ \times$ نوآوری اجرایی

۴-۶-۴ بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی اول

۵. بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد.

- H_0 : بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد
 H_1 : بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۳۸ همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری بازاریابی

		ترغیب ذهنی	نوآوری بازاریابی
ضریب همبستگی پیرسون	ترغیب ذهنی	1.000	۰,۳۰۲
	نوآوری بازاریابی	۰,۳۰۲	1.000
p-value	ترغیب ذهنی	.	۰,۰۰۰
	نوآوری بازاریابی	۰,۰۰۰	.
تعداد	ترغیب ذهنی	۹۴	۹۴
	نوآوری بازاریابی	۹۴	۹۴

جدول ۳۹: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۷۳,۳۶۳	1	۷۳,۳۶۳	۹,۲۰۲	۰,۰۰۳
باقی مانده ها	۷۳۳,۴۴۶	۹۲	۷,۹۷۲		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۴۰ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۰,۲۱۷	۱,۱۹۲		۸,۵۷۰	۰,۰۰۰
نوآوری بازاریابی	۰,۲۷۴	۰,۰۹۰	۰,۳۰۲	۳,۰۳۴	0.۰۰۳

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و نوآوری بازاریابی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری بازاریابی به عنوان متغیر وابسته و ترغیب ذهنی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:



$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

ترغیب ذهنی = $10,217 + 0,274 \times$ نوآوری بازاریابی

۴-۶-۵ بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی اول

۵. بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_0
 بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۴۱ : همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری استراتژیک

		ترغیب ذهنی	نوآوری استراتژیک
ضریب همبستگی پیرسون	ترغیب ذهنی	1.000	۰,۳۹۲
	نوآوری استراتژیک	۰,۳۹۲	1.000
p-value	ترغیب ذهنی	.	۰,۰۰۰
	نوآوری استراتژیک	۰,۰۰۰	.
تعداد	ترغیب ذهنی	۹۴	۹۴
	نوآوری استراتژیک	۹۴	۹۴

جدول ۴۲: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۲۴,۲۰۰	1	۱۲۴,۲۰۰	۱۶,۷۳۹	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۶۸۲,۶۰۹	۹۲	۷,۴۲۰		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۴۳: نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۹,۰۵۳	۱,۱۷۶		۷,۷۰۰	۰,۰۰۰
نوآوری استراتژیک	۰,۴۶۱	۰,۱۱۳	۰,۳۹۲	۴,۰۹۱	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ترغیب ذهنی و نوآوری استراتژیک می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌تواند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری استراتژیک به عنوان متغیر وابسته و ترغیب ذهنی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ترغیب ذهنی $\times 0,461 + 9,053 =$ نوآوری استراتژیک

۴-۶-۶ بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی دوم

۵. بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد.

- H_0 : بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد
 H_1 : بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد

جدول 44 همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری محصول

	نفوذ آرمانی	نوآوری محصول
ضریب همبستگی پیرسون	نفوذ آرمانی	۰,۴۲۷
	نوآوری محصول	۰,۴۲۷
p-value	نفوذ آرمانی	۰,۰۰۰
	نوآوری محصول	۰,۰۰۰
تعداد	نفوذ آرمانی	۹۴

	نوآوری محصول	۹۴	۹۴
--	--------------	----	----

جدول ۴۵ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	146.786	1	146.786	20.460	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	660.022	۹۲	7.174		
جمع کل	806.809	۹۳			

جدول ۴۶ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	7.474	1.409		5.304	۰,۰۰۰
نوآوری محصول	0.582	0.129	0.427	4.523	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و نوآوری محصول می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری محصول به عنوان متغیر وابسته و نفوذ آرمانی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نفوذ آرمانی $\times 0,117 + 7,474 =$ نوآوری محصول

۴-۶-۷ بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی دوم

۵. بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_0

بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۴۷ همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری فرآیند

		نفوذ آرمانی	نوآوری فرآیند
ضریب همبستگی پیرسون	نفوذ آرمانی	1.000	۰,۳۷۸
	نوآوری فرآیند	۰,۳۷۸	1.000
p-value	نفوذ آرمانی	.	۰,۰۰۰
	نوآوری فرآیند	۰,۰۰۰	.
تعداد	نفوذ آرمانی	۹۴	۹۴
	نوآوری فرآیند	۹۴	۹۴

جدول ۴۸ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۱۵,۴۴۴	1	۱۱۵,۴۴۴	۱۵,۳۶۲	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۶۹۱,۳۶۵	۹۲	۷,۱۵		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۴۹ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۹,۷۰۴	۱,۰۶۴		۹,۱۲۴	۰,۰۰۰
نوآوری فرآیند	۰,۴۵۶	۰,۱۱۶	۰,۳۷۸	۳,۹۱۹	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و نوآوری فرآیند می بینیم که بین این دو متغیر

همبستگی وجود دارد و می توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری فرآیند به عنوان متغیر وابسته و نفوذ آرمانی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نفوذ آرمانی $\times 0,456 + 9,704 =$ نوآوری فرآیند

۴-۶-۸ بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی دوم

۵. بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_0

بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۵۰ همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری اجرایی

	نفوذ آرمانی	نوآوری اجرایی
ضریب همبستگی پیرسون	نفوذ آرمانی	۰,۲۹۷
	نوآوری اجرایی	۱,۰۰۰
p-value	نفوذ آرمانی	.
	نوآوری اجرایی	۰,۰۰۰
تعداد	نفوذ آرمانی	۹۴
	نوآوری اجرایی	۹۴

جدول ۵۱ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۷۱,۱۶۹	۱	۷۱,۱۶۹	۸,۹۰۱	۰,۰۰۴
باقی مانده ها	۷۳۵,۶۳۹	۹۲	۷,۹۹۶		

جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			
--------	---------	----	--	--	--

جدول ۵۲ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۰,۵۷۴	۱,۰۹۵		۹,۶۵۳	۰,۰۰۰
نوآوری اجرایی	۰,۳۵۸	۰,۱۲۰	۰,۲۹۷	۲,۹۸۳	0,۰۰۴

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و نوآوری اجرایی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری اجرایی به عنوان متغیر وابسته و نفوذ آرمانی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نفوذ آرمانی $\times 0,358 + 10,574 =$ نوآوری اجرایی

۴-۶-۹ بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی دوم

۵. بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۵۳ همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری بازاریابی

نوآوری بازاریابی	نفوذ آرمانی
------------------	-------------

ضریب همبستگی پیرسون	نفوذ آرمانی	1.000	۰,۳۰۲
	نوآوری بازاریابی	۰,۳۰۲	1.000
p-value	نفوذ آرمانی	.	۰,۰۰۰
	نوآوری بازاریابی	۰,۰۰۰	.
تعداد	نفوذ آرمانی	۹۴	۹۴
	نوآوری بازاریابی	۹۴	۹۴

جدول ۵۴ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۷۳,۳۶۳	1	۷۳,۳۶۳	۹,۲۰۲	۰,۰۰۳
باقی مانده ها	۷۳۳,۴۴۶	۹۲	۷,۹۷۲		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۵۵ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۰,۲۱۷	۱,۱۹۲		۸,۵۷۰	۰,۰۰۰
نوآوری بازاریابی	۰,۲۷۴	۰,۰۹۰	۰,۳۰۲	۳,۰۳۴	0.۰۰۳

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و نوآوری بازاریابی می‌بینیم که بین این دو متغیر

همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این

وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری بازاریابی به عنوان متغیر وابسته و نفوذ

آرمانی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت

زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نفوذ آرمانی = $۱۰,۲۱۷ + ۰,۲۷۴ \times$ نوآوری بازاریابی

۴-۶-۱۰ بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی دوم

۵. بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه نفوذ آرمانی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۵۶ همبستگی دو متغیر نفوذ آرمانی و نوآوری استراتژیک

		نفوذ آرمانی	نوآوری استراتژیک
ضریب همبستگی پیرسون	نفوذ آرمانی	1.000	۰,۳۹۲
	نوآوری استراتژیک	۰,۳۹۲	1.000
p-value	نفوذ آرمانی	.	۰,۰۰۰
	نوآوری استراتژیک	۰,۰۰۰	.
تعداد	نفوذ آرمانی	۹۴	۹۴
	نوآوری استراتژیک	۹۴	۹۴

جدول ۵۷ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۲۴,۲۰۰	1	۱۲۴,۲۰۰	۱۶,۷۲۹	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۶۸۲,۶۰۹	۹۲	۷,۴۲۰		
جمع کل	۸۰۶,۸۰۹	۹۳			

جدول ۵۸ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۹,۰۵۳	۱,۱۷۶		۷,۷۰۰	۰,۰۰۰
نوآوری استراتژیک	۰,۴۶۱	۰,۱۱۳	۰,۳۹۲	۴,۰۹۱	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و نوآوری استراتژیک می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری استراتژیک به عنوان متغیر وابسته و نفوذ آرمانی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نفوذ آرمانی $= ۹,۰۵۳ + ۰,۴۶۱ \times$ نوآوری استراتژیک

۱۱-۶-۴ بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی سوم

۵. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۵۹ همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری محصول

	انگیزش الهام بخش	نوآوری محصول
ضریب همبستگی پیرسون	انگیزش الهام بخش	۰,۴۶۴
	نوآوری محصول	۱,۰۰۰
p-value	انگیزش الهام بخش	۰,۰۰۰
	نوآوری محصول	۰,۰۰۰
تعداد	انگیزش الهام بخش	۹۴
	نوآوری محصول	۹۴

جدول ۶۰ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۴۷۴,۷۰۵	1	۴۷۴,۷۰۵	۲۵,۲۷۵	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۱۷۲۷,۹۰۱	۹۲	۱۸,۷۸۲		
جمع کل	806.809	۹۳			

جدول ۶۱ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۵,۹۲۱	۲,۲۸۰		۶,۹۸۳	۰,۰۰۰
نوآوری محصول	۱,۰۴۶	۰,۲۰۸	۰,۴۶۴	۵,۰۲۷	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و نوآوری محصول می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری محصول به عنوان متغیر وابسته و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$



انگیزش الهام بخش $\times 1,046 + 15,921 =$ نوآوری محصول

۱۲-۶-۴ بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی سوم

۵. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۶۲ همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری فرآیند

		انگیزش الهام بخش	نوآوری فرآیند
ضریب همبستگی پیرسون	انگیزش الهام بخش	1.000	۰,۴۵۲
	نوآوری فرآیند	۰,۴۵۲	1.000
p-value	انگیزش الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری فرآیند	۰,۰۰۰	.
تعداد	انگیزش الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری فرآیند	۹۴	۹۴

جدول ۶۳ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۴۵۰,۵۸۳	1	۴۵۰,۵۸۳	۲۳,۶۶۰	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۱۷۵۲,۰۲۲	۹۲	۱۹,۰۴۴		
جمع کل	۲۲۰۲,۶۰۶	۹۳			

جدول ۶۴ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۹,۲۲۰	۱,۶۹۳		۱۱,۳۵۱	۰,۰۰۰
نوآوری فرآیند	۰,۹۰۱	۰,۱۸۵	۰,۴۵۲	۴,۸۶۴	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و نوآوری فرآیند می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری فرآیند به عنوان متغیر وابسته و انگیزش

الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



انگیزش الهام بخش $\times 0,901 + 19,220 =$ نوآوری فرآیند

۱۳-۶-۴ بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی سوم

۵. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۶۵ همبستگی دو متغیر ترغیب ذهنی و نوآوری اجرایی

		انگیزش الهام بخش	نوآوری اجرایی
ضریب همبستگی پیرسون	انگیزش الهام بخش	1.000	۰,۴۰۱
	نوآوری اجرایی	۰,۴۰۱	1.000
p-value	انگیزش الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری اجرایی	۰,۰۰۰	.
تعداد	انگیزش الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری اجرایی	۹۴	۹۴

جدول ۶۶ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۳۵۴,۰۰۵	1	۳۵۴,۰۰۵	۱۷,۶۱۸	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۱۸۴۸,۶۰۱	۹۲	۲۰,۰۹۳		
جمع کل	۲۲۰۲,۶۰۶	۹۳			

جدول ۶۷ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۲۰,۱۳۴	۱,۷۳۶		۱۱,۵۹۶	۰,۰۰۰
نوآوری اجرایی	۰,۷۹۸	۰,۱۹۰	۰,۴۰۱	۴,۱۹۷	0,۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و نوآوری اجرایی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری اجرایی به عنوان متغیر وابسته و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



انگیزش الهام بخش $\times 0,798 + 20,134 =$ نوآوری اجرایی

۴-۶-۱۴ بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی سوم

۵. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۶۸ همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری بازاریابی

	انگیزش الهام بخش	نوآوری بازاریابی
ضریب همبستگی پیرسون	انگیزش الهام بخش	۰,۴۶۱
	نوآوری بازاریابی	۱,۰۰۰

p-value	انگیزش الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری بازاریابی	۰,۰۰۰	.
تعداد	انگیزش الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری بازاریابی	۹۴	۹۴

جدول ۶۹ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۴۶۹,۰۸۶	1	۴۶۹,۰۸۶	۲۴,۸۹۵	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۱۷۳۳,۵۲۰	۹۲	۱۸,۸۴۳		
جمع کل	۲۲۰۲,۶۰۶	۹۳			

جدول ۷۰ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۸,۲۹۲	۱,۸۳۳		۹,۹۸۱	۰,۰۰۰
نوآوری بازاریابی	۰,۶۹۳	۰,۱۳۹	۰,۴۶۱	۴,۹۸۹	0,۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و نوآوری بازاریابی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند. مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری بازاریابی به عنوان متغیر وابسته و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



انگیزش الهام بخش $\times 0,693 + 18,292 =$ نوآوری بازاریابی

۴-۶-۱۵ بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی سوم

۵. بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_0
 بین مولفه انگیزش الهام بخش و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود ندارد : H_1

جدول ۷۱ همبستگی دو متغیر انگیزش الهام بخش و نوآوری استراتژیک

		انگیزش الهام بخش	نوآوری استراتژیک
ضریب همبستگی پیرسون	انگیزش الهام بخش	1.000	۰,۴۷۳
	نوآوری استراتژیک	۰,۴۷۳	1.000
p-value	انگیزش الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری استراتژیک	۰,۰۰۰	.
تعداد	انگیزش الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری استراتژیک	۹۴	۹۴

جدول ۷۲: نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۴۹۲,۶۳۲	1	۴۹۲,۶۳۲	۲۶,۵۰۵	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۱۷۰۹,۹۷۵	۹۲	۱۸,۵۸۷		
جمع کل	۲۲۰۲,۶۰۶	۹۳			

جدول ۷۳ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۱۷,۸۵۸	۱,۸۶۱		۹,۵۹۷	۰,۰۰۰
نوآوری استراتژیک	۰,۹۱۸	۰,۱۷۸	۰,۴۷۳	۵,۱۴۸	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و نوآوری استراتژیک می بینیم که بین این

دو متغیر همبستگی وجود دارد و می توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری استراتژیک به عنوان متغیر وابسته و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



انگیزش الهام بخش $\times 0,918 + 17,858 =$ نوآوری استراتژیک

۴-۶-۱۶ بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی چهارم

۵. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد : H_0

بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود ندارد : H_1

جدول ۷۴ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری محصول

	ملاحظه فردی	نوآوری محصول
ضریب همبستگی پیرسون	ملاحظه فردی	۰,۴۸۳
	نوآوری محصول	۱.۰۰۰
p-value	ملاحظه فردی	۰,۰۰۰
	نوآوری محصول	.
تعداد	ملاحظه فردی	۹۴
	نوآوری محصول	۹۴

جدول ۷۵ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۲۳۸,۰۵۹	۱	۲۳۸,۰۵۹	۲۸,۰۵۰	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۷۸۰,۷۹۳	۹۲	۸,۴۸۷		

جمع کل	۱۰۱۸,۸۵۱	۹۳			
--------	----------	----	--	--	--

جدول ۷۶ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۳,۸۰۷	۱,۵۳۲		۲,۴۸۴	۰,۰۱۵
نوآوری محصول	۰,۷۴۱	۰,۷۴۱	۰,۴۸۳	۵,۲۹۶	0,۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ملاحظه فردی و نوآوری محصول می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری محصول به عنوان متغیر وابسته و ملاحظه فردی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ملاحظه فردی = $۰,۷۴۱ \times$ نوآوری محصول + $۳,۸۰۷$

۱۷-۶-۴ بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی چهارم

۵. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود ندارد : H_1

جدول ۷۷ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری فرآیند

		ملاحظه فردی	نوآوری فرایند
ضریب همبستگی پیرسون	ملاحظه فردی	1.000	۰,۴۶۰
	نوآوری فرایند	۰,۴۶۰	1.000
p-value	ملاحظه فردی	.	۰,۰۰۰
	نوآوری فرایند	۰,۰۰۰	.
تعداد	ملاحظه فردی	۹۴	۹۴
	نوآوری فرایند	۹۴	۹۴

جدول ۷۸ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۲۱۵,۶۱۳	1	۲۱۵,۶۱۳	۲۴,۶۹۶	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۸۰۳,۲۳۸	۹۲	۸,۷۳۱		
جمع کل	۱۰۱۸,۸۵۱	۹۳			

جدول ۷۹ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۶,۲۷۳	۱,۱۴۶		۵,۴۷۲	۰,۰۰۰
نوآوری فرایند	۰,۶۲۴	۰,۱۲۵	۰,۴۶۰	۴,۹۶۹	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ملاحظه فردی و نوآوری فرایند می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری فرایند به عنوان متغیر وابسته و ملاحظه فردی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت

زیر می‌باشد:



$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

ملاحظه فردی $\times 0,624 + 6,273 =$ نوآوری فرآیند

۴-۶-۱۸ بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی چهارم

۵. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۸۰ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری اجرایی

		ملاحظه فردی	نوآوری اجرایی
ضریب همبستگی پیرسون	ملاحظه فردی	1.000	۰.۶۵۸
	نوآوری اجرایی	۰.۶۵۸	1.000
p-value	ملاحظه فردی	.	۰.۰۰۰
	نوآوری اجرایی	۰.۰۰۰	.
تعداد	ملاحظه فردی	۹۴	۹۴
	نوآوری اجرایی	۹۴	۹۴

جدول ۸۱ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۴۴۱,۶۵۶	1	۴۴۱,۶۵۶	۷۰,۳۹۶	۰.۰۰۰
باقی مانده ها	۵۷۷,۱۹۵	۹۲	۶,۲۷۴		
جمع کل	۱۰۱۸,۸۵۱	۹۳			

جدول ۸۲ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۳,۹۱۹	۰,۹۷۰		۴,۰۳۹	۰.۰۰۰
نوآوری اجرایی	۰,۸۹۱	۰,۱۰۶	۰,۶۵۸	۸,۳۹۰	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ملاحظه فردی و نوآوری اجرایی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری اجرایی به عنوان متغیر وابسته و ملاحظه فردی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ملاحظه فردی $\times 0,891 + 3,919 =$ نوآوری اجرایی

۴-۱۹ بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی چهارم

۵. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد : H_0

بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۸۳ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری بازاریابی

	ملاحظه فردی	نوآوری بازاریابی
ضریب همبستگی پیرسون	ملاحظه فردی	۰,۴۴۳
	نوآوری بازاریابی	۱.۰۰۰
p-value	ملاحظه فردی	۰,۰۰۰
	نوآوری بازاریابی	۰,۰۰۰
تعداد	ملاحظه فردی	۹۴
	نوآوری بازاریابی	۹۴

جدول ۸۴ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۹۹,۵۲۶	1	۱۹۹,۵۲۶	۲۲,۴۰۴	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۸۱۹,۳۲۵	۹۲	۸,۹۰۶		
جمع کل	۱۰۱۸,۸۵۱	۹۳			

جدول ۸۵ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۵,۹۸۳	۱,۲۶۰		۴,۷۴۹	۰,۰۰۰
نوآوری بازاریابی	۰,۴۵۲	۰,۰۹۵	۰,۴۴۳	۴,۷۳۳	0,۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ملاحظه فردی و نوآوری بازاریابی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری بازاریابی به عنوان متغیر وابسته و ملاحظه فردی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$



ملاحظه فردی \times ۰,۴۵۲ + ۵,۹۸۳ = نوآوری بازاریابی

۴-۶-۲۰ بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی چهارم

۵. بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_0

بین مولفه ملاحظه فردی و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۸۶ همبستگی دو متغیر ملاحظه فردی و نوآوری استراتژیک

		ملاحظه فردی	نوآوری استراتژیک
ضریب همبستگی پیرسون	ملاحظه فردی	1.000	۰.۵۳۲
	نوآوری استراتژیک	۰.۵۳۲	1.000
p-value	ملاحظه فردی	.	۰.۰۰۰
	نوآوری استراتژیک	۰.۰۰۰	.
تعداد	ملاحظه فردی	۹۴	۹۴
	نوآوری استراتژیک	۹۴	۹۴

جدول ۸۷ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۲۸۸,۷۱۴	1	۲۸۸,۷۱۴	۳۶,۳۷۹	۰.۰۰۰
باقی مانده ها	۷۳۰,۱۳۷	۹۲	۷,۹۳۶		
جمع کل	۱۰۱۸,۸۵۱	۹۳			

جدول ۸۸ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۴,۶۴۵	۱,۲۱۶		۳,۸۲۰	۰.۰۰۰
نوآوری استراتژیک	۰,۷۰۲	۰,۱۱۶	۰.۵۳۲	۶,۰۳۲	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ملاحظه فردی و نوآوری استراتژیک می‌بینیم که بین این

دومتغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری استراتژیک به عنوان متغیر وابسته و ملاحظه فردی به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ملاحظه فردی $\times 0,702 + 4,645 =$ نوآوری استراتژیک

۲۱-۶-۴ بررسی زیر شاخه اول از فرضیه فرعی پنجم

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد.

- H_0 : بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود دارد
 H_1 : بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری محصول رابطه معناداری وجود ندارد

جدول ۸۹ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری محصول

		ارتباطات الهام بخش	نوآوری محصول
ضریب همبستگی پیرسون	ارتباطات الهام بخش	1.000	۰,۴۰۹
	نوآوری محصول	۰,۴۰۹	1.000
p-value	ارتباطات الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری محصول	۰,۰۰۰	.
تعداد	ارتباطات الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری محصول	۹۴	۹۴

جدول ۹۰ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۷۴,۷۲۹	1	۷۴,۷۲۹	۱۸,۵۱۹	۰,۰۰۰

باقی مانده ها	۳۷۱,۲۳۹	۹۲	۴,۰۳۵		
جمع کل	۴۴۵,۹۶۸	۹۳			

جدول ۹۱ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۵,۱۶۸	۱,۰۵۷		۴,۸۹۱	۰,۰۰۰
نوآوری محصول	۰,۴۱۵	۰,۰۹۶	۰,۴۰۹	۴,۳۰۳	0,۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ارتباطات الهام بخش و نوآوری محصول می بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری محصول به عنوان متغیر وابسته و ارتباطات الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ارتباطات الهام بخش $\times 0,415 + 5,168 =$ نوآوری محصول

۴-۶-۲۲ بررسی زیر شاخه دوم از فرضیه فرعی پنجم

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری فرآیند رابطه معناداری وجود ندارد : H_1

جدول ۹۲ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری فرآیند

		ارتباطات الهام بخش	نوآوری فرایند
ضریب همبستگی پیرسون	ارتباطات الهام بخش	1.000	۰,۴۲۳
	نوآوری فرایند	۰,۴۲۳	1.000
p-value	ارتباطات الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری فرایند	۰,۰۰۰	.
تعداد	ارتباطات الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری فرایند	۹۴	۹۴

جدول ۹۳ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P- VALUE
رگرسیون	۷۹,۷۴۹	1	۷۹,۷۴۹	۲۰,۰۳۴	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۳۶۶,۲۱۹	۹۲	۳,۹۸۱		
جمع کل	۴۴۵,۹۶۸	۹۳			

جدول ۹۴ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۶,۲۸۷	۰,۷۷۴		۸,۱۲۲	۰,۰۰۰
نوآوری فرایند	۰,۳۷۹	۰,۰۸۵	۰,۴۲۳	۴,۴۷۶	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ارتباطات الهام بخش و نوآوری فرایند می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند. مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری فرایند به عنوان متغیر وابسته و ارتباطات الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ارتباطات الهام بخش $\times 0,379 + 6,287 =$ نوآوری فرآیند

۴-۶-۲۳ بررسی زیر شاخه سوم از فرضیه فرعی پنجم

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_0
- بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری اجرایی رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۹۵ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری اجرایی

		ارتباطات الهام بخش	نوآوری اجرایی
ضریب همبستگی پیرسون	ارتباطات الهام بخش	1.000	۰,۳۳۸
	نوآوری اجرایی	۰,۳۳۸	1.000
p-value	ارتباطات الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری اجرایی	۰,۰۰۰	.
تعداد	ارتباطات الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری اجرایی	۹۴	۹۴

جدول ۹۶ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۵۰,۸۹۲	1	۵۰,۸۹۲	۱۱,۸۵۱	۰,۰۰۱
باقی مانده ها	۳۹۵,۰۷۶	۹۲	۴,۲۹۴		
جمع کل	۴۴۵,۹۶۸	۹۳			

جدول ۹۷ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		

مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۶,۹۶۴	۰,۸۰۳		۸,۶۷۶	۰,۰۰۰
نوآوری اجرایی	۰,۳۰۲	۰,۰۸۸	۰,۳۳۸	۳,۴۴۳	0.۰۰۱

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ارتباطات الهام بخش و نوآوری اجرایی می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری اجرایی به عنوان متغیر وابسته و ارتباطات الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ارتباطات الهام بخش $\times 0,302 + 6,964 =$ نوآوری اجرایی

۴-۶-۲۴ بررسی زیر شاخه چهارم از فرضیه فرعی پنجم

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد} \\ H_1 : \text{بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد} \end{array} \right.$$

جدول ۹۸ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری بازاریابی

		ارتباطات الهام بخش	نوآوری بازاریابی
ضریب همبستگی پیرسون	ارتباطات الهام بخش	1.000	۰,۴۸۰
	نوآوری بازاریابی	۰,۴۸۰	1.000
p-value	ارتباطات الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری بازاریابی	۰,۰۰۰	.
تعداد	ارتباطات الهام بخش	۹۴	۹۴

	نوآوری بازاریابی	۹۴	۹۴
--	------------------	----	----

جدول ۹۹ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۱۰۲,۷۹۰	1	۱۰۲,۷۹۰	۲۷,۵۵۶	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۳۴۳,۱۷۹	۹۲	۳,۷۳۰		
جمع کل	۴۴۵,۹۶۸	۹۳			

جدول ۱۰۰ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۵,۴۷۷	۰,۸۱۵		۶,۷۱۷	۰,۰۰۰
نوآوری بازاریابی	۰,۳۲۴	۰,۰۶۲	۰,۴۸۰	۵,۲۴۹	0,۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ارتباطات الهام بخش و نوآوری بازاریابی می بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند. مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری بازاریابی به عنوان متغیر وابسته و ارتباطات الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ارتباطات الهام بخش $\times 0,324 + 5,477 =$ نوآوری بازاریابی

۴-۶-۲۵ بررسی زیر شاخه پنجم از فرضیه فرعی پنجم

۵. بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد.

بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_0
 بین مولفه ارتباطات الهام بخش و نوآوری استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد : H_1

جدول ۱۰۱ همبستگی دو متغیر ارتباطات الهام بخش و نوآوری استراتژیک

		ارتباطات الهام بخش	نوآوری استراتژیک
ضریب همبستگی پیرسون	ارتباطات الهام بخش	1.000	۰,۴۲۳
	نوآوری استراتژیک	۰,۴۲۳	1.000
p-value	ارتباطات الهام بخش	.	۰,۰۰۰
	نوآوری استراتژیک	۰,۰۰۰	.
تعداد	ارتباطات الهام بخش	۹۴	۹۴
	نوآوری استراتژیک	۹۴	۹۴

جدول ۱۰۲ نتایج مربوط به آزمون F

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آزمون F	P-VALUE
رگرسیون	۷۹,۶۰۹	1	۷۹,۶۰۹	۱۹,۹۹۱	۰,۰۰۰
باقی مانده ها	۳۶۶,۳۶۰	۹۲	۳,۹۸۲		
جمع کل	۴۴۵,۹۶۸	۹۳			

جدول ۱۰۳ نتایج مربوط به ضریب متغیر مستقل در مدل رگرسیون و آزمون t

مدل رگرسیونی	ضرایب قبل از استاندارد شدن		ضرایب بعد از استاندارد شده	آزمون t	p-value
	ضرایب رگرسیونی β	انحراف معیار خطا	ضرایب رگرسیونی β		
مقدار عرض از مبدأ (β_0)	۵,۸۸۸	۰,۸۶۱		۶,۸۳۷	۰,۰۰۰
نوآوری استراتژیک	۰,۳۶۹	۰,۰۸۲	۰,۴۲۳	۴,۴۷۱	0.۰۰۰

با توجه به جدول ضریب همبستگی بین ارتباطات الهام بخش و نوآوری استراتژیک می‌بینیم که بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد و می‌توانند ارتباط خطی رگرسیونی داشته باشند.

مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و با این وجود شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین نوآوری استراتژیک به عنوان متغیر وابسته و ارتباطات الهام بخش به عنوان متغیر مستقل برقرار است. با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



ارتباطات الهام بخش $\times 0,369 + 5,888 =$ نوآوری استراتژیک

فصل ۵

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۷-۴ مقدمه

در این پایان نامه بررسی تطبیقی رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری مورد مطالعه قرار گرفت. بر اساس شاخص های توصیفی افراد نمونه از ۶۰,۶٪ مرد و ۳۹,۴٪ زن تشکیل می شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۴۲,۶٪ درصد دیپلم، ۳۹,۴٪ درصد کارشناسی، و ۱۸٪ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر می باشند. از نظر سنی بیشتر افراد معادل ۴۸,۹٪ درصد افراد در رده سنی ۲۰-۲۹ هستند. در مرحله بعد بر اساس اطلاعات فراهم آمده، به تحلیل فرضیات تحقیق پرداختیم. با توجه به اینکه نرمال بودن توزیع نمونه ها با استفاده از آزمون K-S مورد تایید قرار گرفت در این مرحله از آزمون های آماری همبستگی و رگرسیون که پارامتریک هستند، استفاده گردید. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین رهبری و مولفه های آن با نوآوری سازمانی (فرضیه اصلی و فرضیات فرعی) رابطه مستقیم برقرار است، همچنین بین مولفه های رهبری تحول آفرین با هر کدام از مولفه های نوآوری سازمانی (فرضیات فرعی فرعی) نیز ارتباط مستقیمی برقرار است که معادله های خطی این روابط ارائه گردید. سپس در این فصل با توجه به یافته ها و تجزیه تحلیل های انجام شده پیشنهاداتی ارائه خواهد شد.

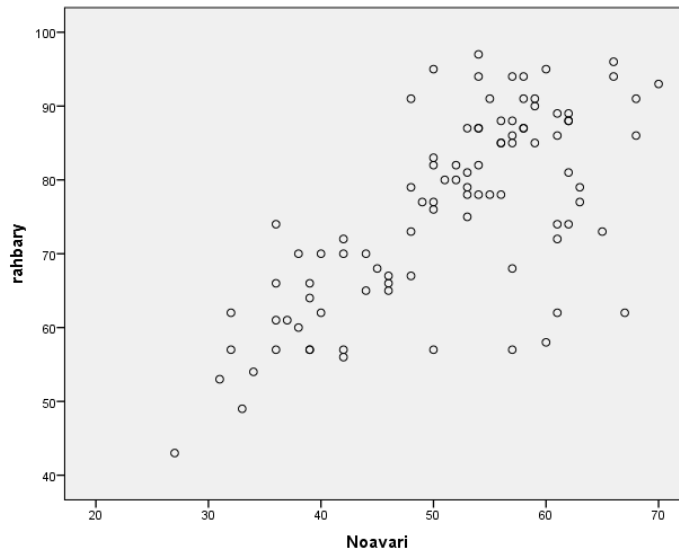
۸-۴ تفسیر نتایج مراحل مختلف

۸-۴-۱ فرضیه اصلی تحقیق:

آزمون همبستگی پیرسون در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام شد، میزان همبستگی بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی ۰,۷۰۱ اعلام شد که در سطح آلفای ۰,۰۵ معنی دار می باشد. با توجه به مقدار آزمون F و مقدار P-VALUE که کمتر از ۰,۰۵ شده، شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل و نوآوری به عنوان متغیر وابسته برقرار است.

با توجه به جدول مربوط به آزمون t مدل رگرسیونی " رهبری تحول آفرین $\times 0.907 + 29,393 =$ نوآوری"

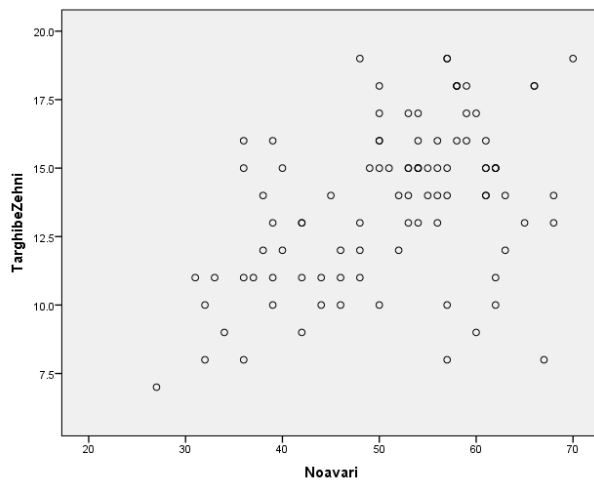
ارائه گردید. در شکل زیر ارتباط بین متغیر رهبری تحول آفرین و نوآوری را ملاحظه می کنید.



شکل ۱۴ رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری

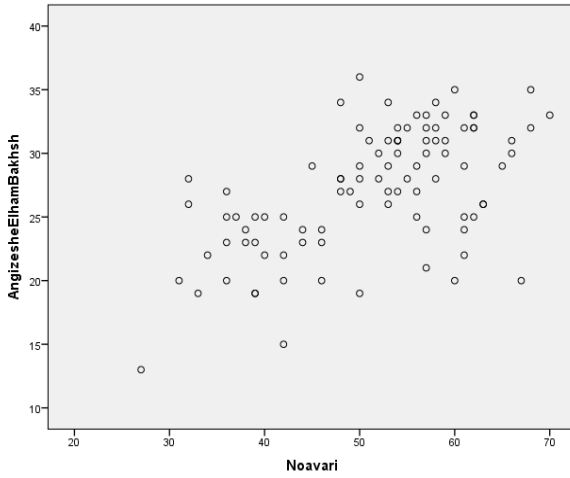
۴-۸-۲ فرضیات فرعی تحقیق:

در این قسمت در شکل‌های ارائه شده ارتباط بین مولفه های رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی ر مشاهده می کنید همچنین نتایج حاصل از آزمونهای ضریب همبستگی پیرسون و معادله رگرسیون هر کدام را مشاهده می کنید.



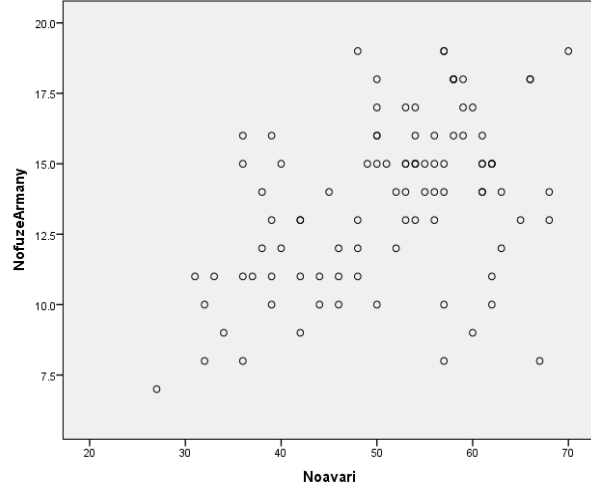
Pearson Correlation=0.452 $\alpha=0.05$
 Regression model:
 ترغیب ذهنی $\times 0.113 + 6.905 =$ نوآوری

شکل ۱۵ رابطه بین ترغیب ذهنی و نوآوری



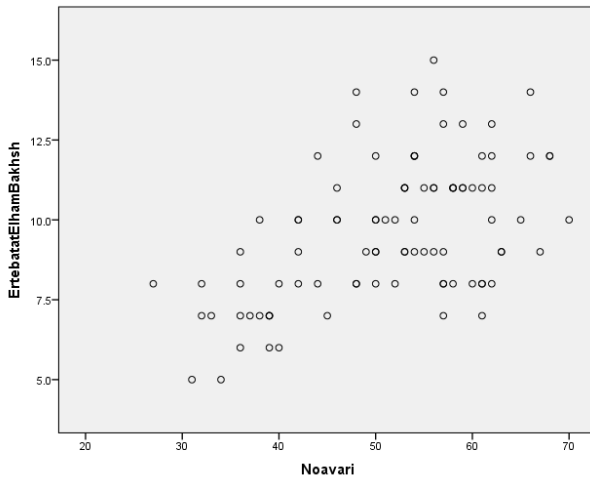
Pearson Correlation=0.452 $\alpha=0.05$
 Regression model:
 انگیزش الهام بخش = $12.819 + 0.280 \times$ نوآوری

شکل ۱۷ رابطه بین انگیزش الهام بخش و نوآوری



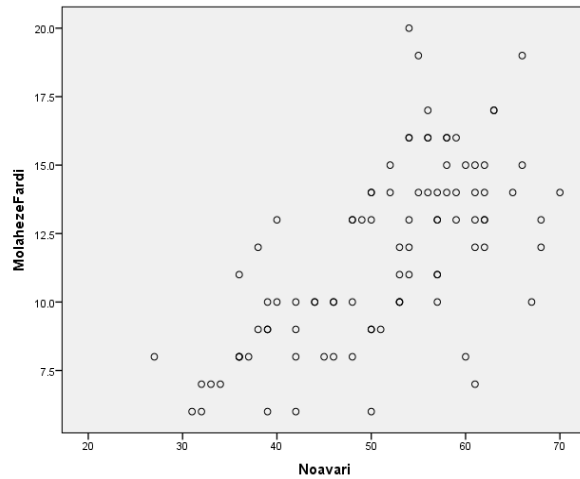
Pearson Correlation=0.452 $\alpha=0.05$
 Regression model:
 نفوذ آرمانی = $6.905 + 0.113 \times$ نوآوری

شکل ۱۶ رابطه بین نفوذ آرمانی و نوآوری



Pearson Correlation=0.535 $\alpha=0.05$
 Regression model:
 ارتباطات الهام بخش = $3.634 + 0.117 \times$ نوآوری

شکل ۱۹ رابطه بین ارتباط الهام بخش و نوآوری



Pearson Correlation=0.653 $\alpha=0.05$
 Regression model:
 ملاحظه فردی = $0.698 + 0.216 \times$ نوآوری

شکل ۱۸ رابطه بین ملاحظه فردی و نوآوری

۳-۸-۴ زیر شاخه های فرضیات فرعی تحقیق:

با توجه به تعداد مولفه های رهبری (شامل ۵ مولفه ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی، ارتباطات الهام بخش) و تعداد مولفه های نوآوری سازمانی (شامل: نوآوری محصول، فرآیند، اجرایی، بازاریابی، استراتژیک) تعداد ۲۵ فرضیه فرعی فرعی را بررسی نمودیم که تمامی مولفه ها با هم ارتباط معناداری داشتند اما میزان همبستگی بین آنها متفاوت بود. خلاصه ای از میزان همبستگی میان مولفه های مختلف به شرح ذیل می باشد.

جدول ۱۰۴ ضریب همبستگی بین مولفه های رهبری تحول آفرین و مولفه های نوآوری

نوآوری محصول	نوآوری فرایند	نوآوری اجرایی	نوآوری بازاریابی	نوآوری استراتژیک	
۰,۴۲۷	۰,۳۷۸	۰,۲۹۷	۰,۳۰۲	۰,۳۹۲	ترغیب ذهنی
۰,۴۲۷	۰,۳۷۸	۰,۲۹۷	۰,۳۰۲	۰,۳۹۲	نفوذ آرمانی
۰,۴۶۴	۰,۴۵۲	۰,۴۰۱	۰,۴۶۱	۰,۴۷۳	انگیزش الهام بخش
۰,۴۸۳	۰,۴۶۰	۰,۶۵۸	۰,۴۴۳	۰,۵۳۲	ملاحظه فردی
۰,۴۰۹	۰,۴۲۳	۰,۳۳۸	۰,۴۸۰	۰,۴۲۳	ارتباطات الهام بخش

۹-۴ نتیجه گیری:

با توجه به مقادیر ضریب همبستگی پیرسون که عبارت است از:

- ضریب همبستگی بین رهبری و نوآوری = ۰,۷۰۱
- ضریب همبستگی بین مولفه ترغیب ذهنی و نوآوری = ۰,۴۵۲
- ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی و نوآوری = ۰,۴۵۲
- ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش و نوآوری = ۰,۵۷۶
- ضریب همبستگی بین ملاحظه فردی و نوآوری = ۰,۶۵۳
- ضریب همبستگی بین ارتباطات الهام بخش و نوآوری = ۰,۵۳۵

نه تنها رهبری تحول آفرین ارتباط مثبت و معنا داری با نوآوری دارد بلکه همه پنج مولفه رهبری تحول آفرین ارتباط معنی دار با نوآوری دارند، اما ملاحظه فرد بیشترین ارتباط معنی دار و ترغیب ذهنی و نفوذ آرمانی کمترین ارتباط معنی دار را با نوآوری دارند.
و بهترین مدل رگرسیونی بین ملاحظه فردی و نوآوری می باشد.

۱۰-۴ محدودیت های تحقیق

هر تحقیقی در مسیر انجام خود با موانع و یا مشکلاتی روبرو است . در این تحقیق محدودیت های تحقیق را می توان به دو گروه تقسیم بندی کرد.

الف) مشکلات عمومی

- کمبود منابع لازم
- عدم حمایت مالی

ب) مشکلات اختصاصی

- عدم دسترسی کافی به مدیران
- عدم دقت کافی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌ها

۴-۱۱ پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و نیز تجربیات کسب شده در طی انجام تحقیق، محقق پیشنهادات زیر را مطرح می‌کند:

پیشنهادات کاربردی

با توجه به رقابتی شدن بازار مواد غذایی در سالهای آتی پیشنهاد می‌شود که این شرکت‌ها به منظور افزایش سطح دانش و حفظ سهم بازار خود اقدام به طراحی برنامه‌های اصلاحی نمایند. بر اساس نتایج این پژوهش رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از پیش شرطها و عوامل موثر بر نوآوری سازمانی قرار گرفت که بر این اساس رهبری تحول آفرین در یک کارخانه صنایع غذایی باعث بروز خلاقیت، ایده پروری، تسهیل رفتارهای نوآورانه و ریسک‌پذیری می‌شود. با توجه به عوامل رهبری تحول آفرین پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- با بررسی رفتارهای آرمانی متوجه می‌شویم که رهبران تحول آفرین باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان جلب کنند. آنها باید با پاسخگو بودن و صادقانه عمل کردن و تعهد نسبت به وعده‌ها، اعتماد کارکنان را در سازمان افزایش دهند.
- مدیران کارخانه‌ها جهت توسعه و ایجاد نفوذ آرمانی باید به اعضا برای همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند.

- مدیران باید هدف و یا آرمان خاصی را به طور دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود ، تحلیل آن و قادر به ایجاد انگیزه باشند. تمایل نسبت به تغییر به سمت وضعیت مطلوب را داشته باشند.
- ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثر بخشی
- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی ارتقا آنان به سطح بالاتر

پیشنهادهای پژوهشی

پژوهش های زیر در راستای ارتقاء سطح نوآوری در سازمانها ارائه می شود:

- ارائه مدلی به منظور اندازه گیری نوآوری افراد، گروه ها و سازمانها
- با توجه به اینکه در این پژوهش گرایش به نوآوری سازمانی بررسی شد ، استفاده از دیگر روش ها همچون روش آمیخته برای بررسی نوآوری سازمانی پیشنهاد می گردد.
- پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی میزان به کارگیری مولفه های رهبری سازمانی در کارخانه های صنایع غذایی به کار گرفته شود.
- از آنجا که نوآوری سازمانی یک مزیت رقابتی محسوب می گردد پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی میزان بکارگیری مولفه های نوآوری در سازمانها پرداخته شود.

منابع و مأخذ

مقالات مجلات عملی

بیک زاد، جعفر؛ و فلسفی، علی "رهبری سازمانی تحول آفرین"، ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی فرهنگی کار و جامعه، ۱۱۰، ۴-۱۱

پیراسته فرد س، مقاله "موانع نوآوری در سازمان"، مجله توسعه مدیریت، شماره ۳۲، سال نهم، آذر ۸۰.

غفاری آشتیانی پ، پیرمحمدی ف، مقاله "نوآوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۹، سال نوزدهم.

دراکر، پیتر، "رشته نوآوری". ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشریه گزیده مدیریت شماره ۲۲، آذر ۸۱.

موغلی، علیرضا. "رهبری تحول آفرین ابزار سنجش آن (MLQ)" مطالعات مدیریت، ۴۳/۴۴، ۹۵-۱۱۲

مقالات خارجی

- Hsu Y, (2011), "Design innovation and marketing strategy in successful product competition", Journal of Business & Industrial Marketing ,Vol.26. No. 4, pp. 223-236.
- Azis Y and Osada H, (2010), "Innovation in management system by Six Sigma", International Journal of Lean Six Sigma Vol. 1 No. 3, pp. 172-190.
- Francesco F (2010), " A Comparative Analysis of Administrative Innovations", Paper presented at the 7th Pan-European Conference on IR, ECPR Standing Group

on International Relation, section International Institutions, Global Politics and Law", Stockholm, 9-11 September .

- Ottenbacher M, Harrington R, (2010), "Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services", *Journal of Services Marketing* Vol.24 No.1 ,pp.3–15.
- Tang Ko, H Peng, Lu H, (2009), "Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry", *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 162-190.
- Pitta D, (2008), "Product innovation and management in a small enterprises", *Journal of Product & Brand Management*, Vol.17 No.6, pp. 416–419.
- Chang S, Lee M.S., (2008), "The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 3-20.
- Stokes B, Berry W, (2007), "Innovation and Diffusion Models in Policy Research. In *Theories of Policy Process*", ed. Paul A. Sabatier. Boulder, Colo: Westview Press, Vol 10 No. 1, pp. 223-260.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-52.
- Daft R.L, (1982), "Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change", in Bacharach, S.B. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 129-66.
- Damanpour F, (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 555-590.
- Damanpour F, (1992), "Organizational size and innovation", *Organization Studies*, Vol. 13 No. 3, pp. 375-402.
- Damanpour F, (1996), "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, Vol. 42 No. 5, pp. 693-716.

- Damanpour F, Evan W.E, (1984), "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag", Administrative Science Quarterly, Vol. 29 No. 3, pp. 392-409.

کتابها

- سلطانی تیرانی ف، (۱۳۷۸)، "نهادی کردن نوآوری در سازمان"، چاپ دوم، انتشارات رسا، تهران
- تاشمن م، اوریلی سوم چ، (۱۳۷۸)، "نوآوری بستر پیروزی"، دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، چاپ دوم، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران
- آقای فیشرانی ت، (۱۳۷۷)، "خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها"، چاپ اول، انتشارات ترمه، تهران
- الوانی م، (1384)، "مدیریت عمومی" چاپ بیست و پنجم، انتشارات نی، تهران
- آذر ع، مؤمنی م، (1387)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد دوم، چاپ دوازدهم، انتشارات سمت، تهران
- دانایی فرد م، الوانی م، آذر ع، (1383)، "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع"، چاپ اول، انتشارات صفار- اشراقی، تهران
- دفت ر، (1386)، "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، اعرابی م، پارسائیان ع، چاپ چهارم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران
- رابینز ا، (1386)، "رفتار سازمانی" جلد اول، اعرابی م، پارسائیان ع، چاپ دوازدهم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران

- رابینز ا، (1386)، "رفتار سازمانی" جلد سوم، اعرابی م، پارسایان ع، چاپ دوازدهم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران
- رضائیان ع، (1386)، "مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها"، چاپ یازدهم، انتشارات علم و ادب، تهران
- سرمد ز، بازرگان ع، حجازی ا، (1385)، "روش تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ سیزدهم، انتشارات آگاه تهران

مقالات کنفرانس‌ها:

- احمدی، پرویز و پیشدار، مهسا "یادگیری سازمانی و نوآوری" تهران، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، ۱۳۸۹
- خدایی ف، "نوآوری و دانش سازمانی" تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.

پایان نامه‌ها

- محسنی زارچ غ، (۱۳۸۷)، "عوامل مؤثر بر ارتقای نوآوری تکنولوژیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط نوآور صنعت نساجی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

- علیزاده ح،(۱۳۸۶)، "چارچوب سنجش نوآوری"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- پاکزادبناب م،(۱۳۸۵)، "بررسی سیستم‌های سنجش نوآوری و ارائه چارچوبی برای سنجش آن در ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- جهانگرد ن،(۱۳۸۲)، "ارائه چارچوب اندازه‌گیری نوآوری تکنولوژیکی در سطح شرکت-ها"، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی مهندسی، بخش مهندسی صنایع
- حضوری م،(۱۳۸۴)، "طراحی و تبیین مدل نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی"، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی
- نصیری‌واحد ن،(۱۳۸۵)، "طراحی و تبیین عوامل موثر بر نوآوری سازمانی گروه ایران ترانسفو"، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی

پیوست شماره ۱: پرسشنامه رهبری تحول آفرین و نوآوری

به نام خدا

با سلام و احترام

چنانچه استحضار دارید در عصر حاضر تحقیقات و مطالعات دانشگاهی از ارکان اساسی پیشرفت هر کشوری محسوب می‌گردد که در توسعه همه‌جانبه و پایدار جوامع نقش بسزایی ایفا می‌کند. بنابراین تحقق بخشی از رسالت‌های نوین و پیشرفت و توسعه جهت پاسخ‌گویی به نیازهای گوناگون جامعه در سطوح ملی، منطقه‌ای و حتی بین‌المللی مستلزم انجام تحقیقات درست و حقیقی می‌باشد.

اطلاعات مندرج در پرسشنامه صرفاً جهت انجام تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد و نزد پژوهشگر به طور محرمانه باقی خواهد ماند.

با تشکر از توجه شما در پاسخ به سؤال‌ها

معصومه ملکی

دانشجوی کارشناسی ارشد MBA

دانشگاه صنعتی شاهرود

اطلاعات شخصی:

۱. جنسیت: مرد زن۲. سن: کمتر از ۲۰ بین ۲۰-۲۹ ۳۰-۳۹ ۴۰-۴۹ ۵۰-۵۹۳. تحصیلات: دیپلم کارشناسی کارشناسی ارشد دکترا۴. سابقه خدمت: زیر ۱۰ سال ۱۰-۱۹ ۲۰-۲۹ بالای ۳۰ سال

۵ ۴ ۳ ۲ ۱

کاملاً موافقم موافق بی تفاوت مخالف کاملاً مخالفم

۵	۴	۳	۲	۱	
					۱. مدیران شرکت هنگام حل مشکلات ، دیدگاهها و جوانب مختلف را در نظر می گیرند.
					۲. مدیران این شرکت از ما می خواهند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنیم .
					۳. مدیران شرکت پیشنهادهای اساسی کارکنان را مورد بررسی قرار می دهد.
					۴. مدیران شرکت نگرشهای جدیدی را در مورد انجام کارها پیشنهاد می کند.
					۵. مدیران شرکت از باورها و ارزش های اساسی خود صحبت می کند.
					۶. مدیران شرکت هنگام ارتباط با کارکنان به آنها حس ارزشمندی القا می کند.
					۷. مدیران شرکت بر لزوم داشتن یک درک قوی از هدف تاکید میکنند.
					۸. مدیران شرکت به خاطر منافع گروه از علائق و خواسته های خود چشم پوشی می کنند.

				۹. مدیران طوری رفتار می کند که کارکنان برای آنها احترام قائل شوند.
				۱۰. مدیران شرکت پیامدهای اخلاقی تصمیمات خود را مورد توجه قرار می دهند.
				۱۱. مدیران شرکت بر اهمیت همکاری به منظور انجام ماموریت سازمان تاکید می کنند.
				۱۲. مدیران شرکت دارای قدرت و اعتماد به نفس می باشند.
				۱۳. مدیران شرکت درباره آینده خوش بینانه صحبت می کنند.
				۱۴. مدیران شرکت درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می کنند.
				۱۵. مدیران شرکت بر اهمیت آینده نگری تاکید می کنند.
				۱۶. مدیران شرکت به کارکنان امیدواری می دهند که اهداف قابل دستیابی می باشد.
				۱۷. مدیران شرکت به راهنمایی و آموزش، وقت اختصاص می دهند.
				۱۸. مدیران شرکت نه تنها با کارکنان به عنوان عضوی از گروه رفتار می کنند بلکه به آنها به عنوان یک شخص توجه دارند.
				۱۹. مدیران شرکت به تفاوت های فردی کارکنان (علائق و نیازها) اهمیت می دهند.
				۲۰. مدیران شرکت به کارکنان کمک می کنند تا توانایی های خود را توسعه دهند.
				۲۱. مدیران شرکت کارکنان را بر می انگیزانند تا به اینکه عضوی از سازمان هستند افتخار کنند.
				۲۲. نقاط قوت شرکت را برای کارکنان بیان می کنند.
				۲۳. کارکنان را تشویق می کنند تا محیط در حال تغییر را به عنوان یک فرصت تلقی کنند.
				۲۴. شرکت محصولات جدید تولید می کند.
				۲۵. شرکت تعداد خط تولید محصول را گسترش می دهد.
				۲۶. شرکت محصولات ویژه بر اساس خواست بازار تولید می کند.
				۲۷. شرکت حق امتیاز تکنولوژی فرآیند را دارد.
				۲۸. شرکت تجهیزات/ نرم افزار کنترل کیفیت پیشرفته را وارد می کند.

					۲۹. شرکت فن آوری فرآیند جدید را وارد می کند.
					۳۰. شرکت از سیستم های پاداش ابتکاری استفاده می کند.
					۳۱. شرکت از طرح های کاری ابتکاری استفاده می کند.
					۳۲. شرکت در فرآیند کسب و کار مهندسی مجدد درگیر است.
					۳۳. شرکت روش های ابتکاری قیمت گذاری در بازارها را رهبری می کند.
					۳۴. شرکت روش های توزیع ابتکاری به بازارها را رهبری می کند.
					۳۵. شرکت روش های ترویجی مبتکرانه به بازارها را رهبری می کند.
					۳۶. شرکت به طور پیوسته بازارهای تقاضای بالقوه را گسترش می دهد.
					۳۷. شرکت همواره به دنبال خلق بازارهای جدید است.
					۳۸. شرکت ارزشهای جدیدی را برای خود و مشتریان ایجاد می کند.
					۳۹. شرکت در برنامه ریزی های خود از روشهای جدید استفاده می کند.

Abstract

According to the improved attention of the leader in creating organizational changes around the world and its effect in organizational innovation, in this thesis mutual relationship of a transformational leadership and organizational innovation discusses and a conceptual framework in this base presents. In this relationship it is tried to use extra testing components of the available questionnaire, another component which has been regard significant in a transformational leadership and innovation is being investigated. This research is descriptive-integrative and is a applied research from the purpose point of view. Statistic population including 350 people of the managers and staffs of Shahroud industrial town of the dietary industry , which (115) people have been chosen as statistical samples by Chochran formula, and among distributed questionnaires by a simple randoming method, 94 questionnaires have been collected and analyzed. Tools for collecting information in questionnaire and innovation making leadership questionnaire of MLQ1 Bass and Avolio (1997) and for innovation in this research Damanpour (1992) model for manufacture and process innovation , Elenkov and Maneov (2005) and Weerarwardena (2003) for excretive innovation and Ibarra (1993) and Hammer (2004) for market innovation and designed questions by the researcher for strategic innovation have been used . the results indicate that there is a direct meaningful relationship between transformational leadership and innovation and among transformational leadership components the best regression model belongs to individual considerations.

key words : transformational leadership , organizational innovation , nutritional companies of Shahroud industrial town .



Shahrood University Of Technology

Faculty management

**Investigate the relationship between
transformational leadership and organizational
innovation in nutritional companies of Shahroud
industrial town**

Masumeh Maleki

Supervisor:

Dr. Bozorgmehr Ashrafi

Date : 2013