

## تحلیل رهبری تحول‌گرا در تسهیل نوآوری با توجه به نقش واسطه‌ای تواناسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش در بین کارکنان نظامی

علیرضا تشکریان جهرمی<sup>۱</sup>، نورمحمد یعقوبی<sup>۲</sup>، سجاد حجت‌دوست<sup>۳</sup>، صدرالدین جهان‌بین<sup>۴</sup>

### چکیده

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویای امروز، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر، رهبران تحول‌آفرین است. هدف از این پژوهش تعیین میزان اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای مدیریت دانش و تواناسازی روان‌شناختی در بین کارکنان ناجا است. پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان بویراحمد می‌باشد که از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. در این پژوهش از چهار پرسشنامه نوآوری سازمانی که شامل ۱۶ گویه، پرسشنامه مدیریت دانش ۱۹ گویه، پرسشنامه رهبری تحول‌گرا ۱۹ گویه و پرسشنامه تواناسازی روان‌شناختی ۱۵ گویه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان بویراحمد می‌باشند که ۲۵۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، تصادفی ساده است که برای جمع‌آوری اطلاعات تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۱۴۸ نسخه از آنها قابل استفاده بود که با نرم‌افزار Smart PLS تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا بر مدیریت دانش و تواناسازی روان‌شناختی اثر مستقیم دارد، اما بر نوآوری سازمانی اثر مستقیم ندارد. مدیریت دانش ضمن اثر مستقیم بر نوآوری سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند، اما نقش میانجی تواناسازی روان‌شناختی تأیید نشد. مدیران پلیس پیشگیری ناجا باید اهداف یا آرمان خاصی را به طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه باشند. همچنین یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه اثربخشی آنها فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول‌گرا، تسهیل نوآوری، مدیریت دانش، تواناسازی روان‌شناختی، کارکنان نظامی

- 
۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان (نویسنده مسئول)؛ [alirezatahshakorian@gmail.com](mailto:alirezatahshakorian@gmail.com)
  ۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه زاهدان دانشگاه سیستان و بلوچستان
  ۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان
  ۴. کارشناس مدیریت دولتی، دانشگاه یاسوج

## مقدمه

مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند (واعظی، چوپانی و منشالنج، ۱۳۸۹). لذا سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا بتوانند به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند. در این میان، نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. مدیران اداری با داشتن مهارت‌های کلیدی رهبری می‌توانند موجبات اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم آورند (والاپا<sup>۱</sup>، ساووانی<sup>۲</sup> و تانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند (سلم<sup>۴</sup> و کاترا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). سازمان‌ها می‌توانند برای انطباق با محیط‌های امروزی، از رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن استفاده نمایند. در واقع رهبری تحول‌آفرین را شامل چهار بُعد (کاریزما، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) می‌داند (کیم<sup>۶</sup> و کیم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). از طرفی دیگر، مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. این مفهوم را اولین بار چامپیتر در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده که به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (خان<sup>۸</sup> رحمان<sup>۹</sup> و فاطیما<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). از طرفی دیگر، انعطاف‌پذیری و واکنش سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود در نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمان‌های امروزی است (میرفخرالدینی، حاتمی نسب، طالعی فر و کنجکاو منفرد، ۱۳۸۹). مدیریت دانش در واقع حافظه گذشته سازمان است که به عنوان یک پیشگویی‌کننده قابل اعتماد برای رویارویی با

1. Wallapha, A.
2. Saowanee, S.
3. Tang, K. N.
4. Salem, I.
5. Kattara, H.
6. Kim, S.
7. Kim, J.
8. Khan, R.
9. Rehman, A. U.
10. Fatima, A.

تغییرات مداوم و مستمر محیطی مورد نیاز است (عباسی و ملکی، ۱۳۸۹). نوآوری، یک هدف مدیریت دانش است و این دو، آن‌چنان درهم تنیده‌اند که می‌توان مکانیزم‌های نوآوری و فرآیندهای مدیریت دانش را با هم انطباق داد (محمدی، محبی و محمدی، ۱۳۹۲). مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها جهت پیدا کردن، انتخاب، سازمان‌دهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و داشتن مهارت‌های لازم برای فعالیت‌هایی مانند حل مشکل، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند (چیدام‌باراناتان<sup>۱</sup> و سواروپرانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). اهمیت مدیریت دانش و رابطه آن با نوآوری به طور گسترده تأیید شده است؛ مدیریت مؤثر دانش ارتباطات دانشی را آسان می‌کند و نیازهای جریان نوآوری را تغییر می‌دهد و علاوه بر آن عملکردهای نوآورانه را از طریق توسعه بینش و توانایی‌های جدید افزایش می‌دهد (هال<sup>۳</sup> و مایرس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). امروزه موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها تا حدود زیادی وابسته به توانایی تبدیل یادگیری حاصل از تغییرات به دانش است که در نوآوری‌ها و تولید محصول تجلی می‌یابد. مدیریت دانش برای تولید موفقیت‌آمیز محصولات جدید و نوآورانه شرکت‌ها ضروری به نظر می‌رسد (زارعی، مقدم، مهمان‌نوازان و شهریاری، ۱۳۹۵). مدیریت دانش یک نوآوری درون‌سازمانی است؛ بدون حمایت از نوآوری، مدیریت دانش از بین می‌رود. در انتخاب نحوه حمایت از مدیریت دانش باید هدفمندانه عمل کرد و مستلزم توجه به خواسته‌ها و شرایط نوآورانه و مرحله اجرا است (ابراهیم‌قوام، ۱۳۹۰).

### ادبیات پژوهش و پیشینه تحقیق

به‌منظور پیشبرد هر چه بهتر اهداف سازمانی، انطباق بین ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین با میزان خلاقیت و نوآوری ضروری به نظر می‌رسد. واضح است که هر نوآوری با مشکلاتی مواجه است؛ یک ایده نو ممکن است در مراحل اولیه با موفقیت توأم باشد. با این همه، اگر در فرآیند نوآوری یکی از مراحل اجرا نشود یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد، فرآیند نوآوری با شکست روبرو خواهد شد (حسن‌پور، عباسی و نوروزی، ۱۳۹۰). در این میان، به دلیل اهمیتی که امروزه منابع انسانی در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی در سازمان‌ها دارند، انگیزش و یا ایجاد انگیزه در

1. Chidambaranathan, K.
2. Swarooprani, B. S.
3. Hall, B. H.
4. Mairesse, J.

کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی مذکور از اولویت برخوردار است (مرادی، بیژنی و کرمی، ۱۳۹۰). رهبر تحول‌آفرین کسی است که پیروان را به انجام کاری ترغیب می‌کند که فراتر از روال و انتظار معمول است. این گونه رهبران، در جست و جوی اتصال میان علایق فردی و جمعی هستند تا از این طریق، به زیردستان اجازه دهند تا برای اهداف متعالی تلاش کنند (حسینی، رایج، استیری و شریفی، ۱۳۸۹). پودساکف (۱۹۹۶) چهار عامل انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و ترغیب ذهنی را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین معرفی کرد (پودساکف<sup>۱</sup>، مک‌کنزی<sup>۲</sup> و بومر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). انگیزش الهام‌بخش یعنی ارائه چشم‌اندازی جذاب از آینده، استفاده از استدلال‌های عاطفی و نمایش خوش‌بینی و اشتیاق؛ نفوذ آرمانی شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست؛ ملاحظه فردی به معنای ارائه پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است و ترغیب ذهنی، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالش‌ها و مشکل‌ها را از منظری جدید افزایش می‌دهد (کیرکمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). بلانچارد تواناسازی را آزاد کردن توان و قابلیت‌های درونی افراد برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز می‌داند (انصاری، رحمانی یوشانلوئی، اسکویی و حسینی، ۱۳۹۰). دو دیدگاه در مورد تواناسازی وجود دارد: در دیدگاه اول، تواناسازی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد. در این بعد، فراهم ساختن شرایطی برای قدرتمندتر شدن کارکنان، مد نظر است. دیدگاه دوم، تواناسازی از منظر روان‌شناختی است؛ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به طور مستقل، در فرآیند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنها در سازمان، مد نظر است (احمدی، صفری کهره و نعمتی، ۱۳۹۰) تواناسازی ساختاری که تواناسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، در این رویکرد، مدیر از طریق فراهم کردن ابزار مورد نیاز و پشتیبانی مناسب، با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت، تصمیم‌گیری، سهیم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، زمینه‌ساز هر گونه

1. Podsakoff, M.
2. MacKenzie, B.
3. Bommer, W.
4. Kirkman, B.

فعالیت، به توانمندی کارکنان منجر می‌شود. به طور کلی، منظور از تواناسازی ساختاری، همان جو تواناسازی است. تواناسازی روان‌شناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آنان است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

در این پژوهش، از مدل چهاربعدی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده که شامل چهار مؤلفه شایستگی، تأثیرگذاری، حق انتخاب (اختیار) و معنی‌دار بودن است. بنابراین با توجه به آنچه شرح داده شد و ذکر گردید، رهبران تحول‌آفرین، از طریق افزایش تواناسازی روان‌شناختی (شایستگی، معنی‌داری، حق انتخاب و مؤثر بودن)، زیردستان خود را توانمند می‌کنند (اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند رهبران تحول‌آفرین، آرمان‌ها، هویت، نیازها، اولویت‌ها و ارزش‌های زیردستان خود را دگرگون می‌سازند و در نتیجه، استعداد تبیین مفهوم هدف برای زیردستان را دارند. این رهبران، اهمیت کارها و وظایف محول شده را در ارتباط با زیردستان مشخص می‌کنند و موقعیتی برای درک و فهم معنای کارشان فراهم می‌آورند (دابینسکی<sup>۲</sup>، یامارینو<sup>۳</sup>، جولسن<sup>۴</sup> و اسپنگلر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵). آنها توجه فردی نسبت به زیردستان را از طریق ایجاد فرصت‌های بیشتر برای رشد فردی آنها به نمایش می‌گذارند. سرپرستان از طریق مربیگری، مشاوره، ارائه بازخورد مستمر و تشویق، خودآثربخشی و اعتماد به نفس زیردستان نسبت به توانایی‌هایشان را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار افزایش می‌دهند. باس<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) معتقد است رهبران تحول‌آفرین با ایجاد یک حس قوی خودمختاری، روش‌هایی ابتکاری و خلاقانه برای تکمیل وظایف خود می‌یابند. اغلب، این نگرش و رفتار به زیردستان، با احساس آزادی بیشتری منتقل می‌شود (مارتین<sup>۷</sup> و بوش<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). اگرچه رهبری تحول‌آفرین، به طور مستقیم بر تواناسازی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد، ممکن است از طریق تواناسازی ساختاری، اثر غیرمستقیمی نیز بر تواناسازی روان‌شناختی داشته باشد. رهبران تحول‌آفرین، به وضوح از

- 
1. Spreitzer, G. M.
  2. Dubinsky, A. J.
  3. Yammarino, F.
  4. Jolson, M. A.
  5. Spangler, W. D.
  6. Bass
  7. Martin, C. A.
  8. Bush, A. J.

استقلال کارکنان حمایت می‌کنند و کارکنان، این حمایت را ادراک می‌کنند. این امر به تغییر در حالت‌های روان‌شناختی کارکنان منجر می‌شود. این فرآیند نشان دهنده دیدگاهی واحد از تواناسازی است. همچنین آنها تواناسازی ساختاری را با اجرای شیوه‌های تواناسازی تقویت می‌کنند که به تواناسازی روان‌شناختی کارکنان منجر می‌شود (منون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

در باب پیشینه پژوهش در تحقیقاتی از جمله فرزانه، روحبخش و بذرافشان در سال ۱۳۹۵ در پژوهش خود که با هدف بررسی نقش واسط مدیریت دانش در ارتباط میان سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی است، به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری و رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش، مثبت و معنی‌دار است. همچنین نتایج به دست آمده نشان داد که مدیریت دانش شرط اساسی برای نوآوری محسوب می‌شود. ضمن اینکه مدیران سازمانی با الگویی از سبک رهبری تحول‌گرا می‌توانند در ارتقای مدیریت دانش سازمانی موفق‌تر عمل کنند (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵). رستگار و مقصودی در سال ۱۳۹۵ در پژوهش خود که با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش صورت گرفت، نشان دادند رهبری تحول‌آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار بر نوآوری سازمانی دارد (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵). منطقی، توکلی، نظری و کامل در سال ۱۳۹۵ در پژوهش خود که با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی توانمندسازی و تاب‌آوری انجام شد، نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی توانمندسازی و رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی با نقش میانجی تاب‌آوری، و تاب‌آوری بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی توانمندسازی تأثیرگذار بوده است (منطقی و همکاران، ۱۳۹۵). سانتورو<sup>۲</sup>، ورونطیس<sup>۳</sup> و تراسو<sup>۴</sup> و دزی<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۷ نیز پژوهشی با هدف بررسی رابطه میان سیستم مدیریت دانش، نوآوری باز، ظرفیت مدیریت دانش و ظرفیت نوآوری انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سامانه مدیریت دانش با تسهیل و ایجاد اکوسیستم باز و مشترک، و بهره‌برداری از جریان داخلی و خارجی دانش، از طریق توسعه ظرفیت مدیریت دانش داخلی، باعث افزایش ظرفیت

1. Menon, S. T.
2. Santoro, G.
3. Vrontis, D.
4. Thrassou, A.
5. Dezi, L.

نوآوری شده است (سانتورو و همکاران، ۲۰۱۷). چوی و همکاران در سال ۲۰۱۶ پژوهشی با هدف بررسی روابط علی بین درک رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی و رضایت شغلی در پرستاران و دستیاران پزشکی در دو بیمارستان‌های خصوصی و دولتی بزرگ در مالزی انجام دادند. تجزیه و تحلیل و نتایج پژوهش نشان داد که توانمندی در رابطه رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی در کارکنان پرستاری اثر واسطه دارد. توانمندسازی کارکنان نه تنها برای افزایش رضایت شغلی ضروری است، بلکه واسطه رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی در کارکنان پرستاری می‌باشد (چوی<sup>۱</sup>، گوه<sup>۲</sup>، آدام<sup>۳</sup> و تان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). فیندیکلیا و همکاران در سال ۲۰۱۵ در پژوهش خود که با هدف بررسی نوآوری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش با توجه به نقش شیوه‌های راهبردی منابع انسانی انجام دادند. یافته‌های این پژوهش به اهمیت سامانه جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد به عنوان پیش‌بینی متغیرهای وابسته اشاره نمود (فیندیکلیا<sup>۵</sup>، یوزگاتب<sup>۶</sup> و روفکانینک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). همچنین هان و همکاران در سال ۲۰۱۶ پژوهشی با هدف بررسی چگونگی تأثیر رهبران تحول‌گرا نفوذ در قصد به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان با توجه به نقش واسطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد کارکنان به سازمان انجام دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که اثر مستقیم قابل‌توجهی از رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی، که به نوبه خود تأثیر قابل‌توجهی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان بود (هان<sup>۸</sup>، سئو<sup>۹</sup>، لی<sup>۱۰</sup> و یون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶).

این پژوهش به دنبال تعیین میزان اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای مدیریت دانش و تواناسازی روان‌شناختی در بین کارکنان ناجا است که با توجه به توسعه نوآوری سازمانی با استفاده از عناصر داخلی سازمان موجب کاهش هزینه‌های توسعه

- 
1. Choi, S. L.
  2. Goh, C. F.
  3. Adam, M. B.
  4. Tan, O. K.
  5. Findiklia, M. A.
  6. Yozgatb, U.
  7. Rofcaninc, Y.
  8. Han, S.
  9. Seo, G.
  10. Li, J.
  11. Yoon, S. W.

در سازمان خواهد شد، از این رو مسئله‌ای که برای محقق مطرح می‌باشد، بررسی عواملی داخلی است که باعث افزایش نوآوری سازمان می‌گردد. بنابراین پی بردن به ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در فرماندهی نیروی انتظامی به عنوان یک سازمان نظامی که با پیچیدگی‌های داخلی و خارجی مواجه است و نیازمند تطبیق مؤثر با محیط می‌باشد، می‌تواند موضوعی مهم جهت بررسی در این سازمان باشد. شناسایی شاخص‌ها و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و بررسی رابطه آن با خلاقیت و نوآوری، به مدیران و تصمیم‌گیرندگان راهبردی به عنوان رهبران مؤثر در یک سازمان نظامی کمک می‌کند تا روش‌های نوینی جهت افزایش نوآوری‌های سازمانی پیش روی فرماندهان ناجا قرار گیرد و تعامل‌های این سازمان با محیط آن با هماهنگی بیشتری همگام شود. با توجه به موارد فوق سازمان پلیس پیشگیری ناجا به عنوان سازمانی مطرح می‌باشد که به دلیل ارتباطات مستقیم با مردم به عنوان عناصر اصلی سازنده محیط، در سال‌های اخیر با پیچیدگی زیادی روبرو شده‌اند. برخورد سازمان ناجا با پیچیدگی‌های مداوم بنا به موارد پیش گفته، نیاز به نوآوری را در این سازمان افزایش داده است؛ به گونه‌ای که تمرکز زیادی را در بین فعالان این عرصه بر توسعه نوآوری سازمانی ایجاد کرده است. بنابراین ما در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که آیا رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای مدیریت دانش و تواناسازی روان‌شناختی در بین کارکنان ناجا تأثیر می‌گذارد؟

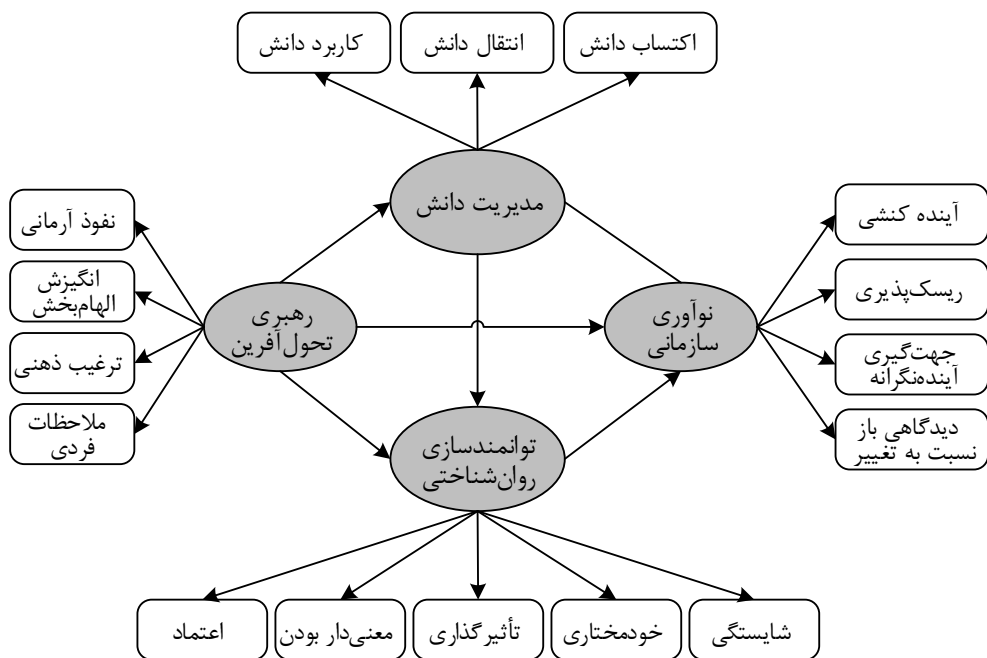
در راستای انجام پژوهش، با توجه به هدف تحقیق و مبانی نظری پژوهش، شش فرضیه اصلی تدوین گردیدند:

- فرضیه اول: رهبری تحول‌گرا، تأثیر مثبت و معنی‌دار بر نوآوری سازمانی کارکنان دارد؛
- فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا، تأثیر مثبت و معنی‌دار بر مدیریت دانش کارکنان دارد؛
- فرضیه سوم: رهبری تحول‌گرا، تأثیر مثبت و معنی‌دار بر تواناسازی روان‌شناختی کارکنان دارد؛
- فرضیه چهارم: مدیریت دانش، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری سازمانی کارکنان دارد؛
- فرضیه پنجم: مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار بر تواناسازی روان‌شناختی کارکنان دارد؛
- فرضیه ششم: تواناسازی روان‌شناختی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری سازمانی کارکنان دارد.



## مدل مفهومی پژوهش

سرانجام با در نظر گرفتن مبانی نظری و پیشینه تحقیق در راستای پژوهش حاضر، مدل مفهومی به شرح زیر ارائه می‌گردد:



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. روش تحقیق از لحاظ روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. رابطه علت و معلولی بین متغیرهای مطرح در پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفت، سپس متغیرهای تحقیق از طریق پرسشنامه با طیف پنج‌تایی لیکرت اندازه‌گیری شدند. در این پژوهش از چهار پرسشنامه استاندارد نوآوری سازمانی که شامل ۱۶ گویه، پرسشنامه مدیریت دانش ۱۹ گویه، پرسشنامه رهبری تحول‌گرا ۱۹ گویه و پرسشنامه توان‌سازی روان‌شناختی ۱۵ گویه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان بویراحمد

می‌باشند. که ۲۵۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، تصادفی ساده می‌باشند. بر اساس جدول مورگان برای جمع‌آوری اطلاعات تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۱۴۸ عدد از آنها به عنوان نمونه پژوهش قابل استفاده بود و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار PLS، جهت آزمون فرضیات و صحت مدل استفاده شده است. پی‌ال‌اس نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری همچون لیزرل و آموس نیاز به شروط کمتری دارد (لیجاندر<sup>۱</sup>، پولسا<sup>۲</sup> و وانریل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). مدل‌سازی پی‌ال‌اس در دو مرحله انجام می‌شود. در اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری بایستی از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عامل تأییدی بررسی شود و در دومین مرحله، مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی شود (هالند<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹).

### شواهد مربوط به روایی و پایایی ابزار

برای تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرات استادان دانشگاه و مدیران و کارشناسان نوآوری‌ها استفاده شد که بر موضوع احاطه علمی کامل داشتند که با توجه به نظرات جمع‌آوری شده، روایی پرسشنامه تأیید گردید. همچنین روایی پرسشنامه از طریق دو معیار روایی همگرا و واگرا بررسی شد که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده)<sup>۵</sup> و CR (پایایی مرکب)<sup>۶</sup> استفاده شد که نتایج این معیار برای ابعاد چهار متغیر پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. پایایی مرکب بالاتر از ۰٫۷ و میانگین واریانس بالاتر از ۰٫۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی سازه‌ها می‌باشد. همان‌گونه که از جدول ۱ مشخص است، کلیه مقادیر پایایی مرکب بالاتر از ۰٫۷ و مقادیر مربوط به میانگین واریانس بالاتر از ۰٫۵ می‌باشد و این

- 
1. Liljander, V.
  2. Palsa, P.
  3. van Riel, A.
  4. Hulland, J.
  5. average variance extracted
  6. composite reliability

مطلب مؤید این امر است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

جدول ۱: نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

متغیر	معیار	مدیریت دانش	رهبری تحول‌گرا	تواناسازی روان‌شناختی	نوآوری سازمانی
میانگین واریانس استخراج شده	۰٫۵۱۱	۰٫۶۰۳	۰٫۶۱۰	۰٫۵۳۳	
پایایی مرکب	۰٫۸۷۹	۰٫۸۸۳	۰٫۸۴۸	۰٫۸۴۹	

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت میان شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار باید یک ماتریس تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی، ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی میان هر سازه با سازه‌های دیگر است. همان‌طور که از جدول ۲ مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

جدول ۲: ماتریس مقایسه جذر AVE با ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

مدیریت دانش	رهبری تحول‌گرا	تواناسازی روان‌شناختی	نوآوری سازمانی
مدیریت دانش	۰٫۷۱۵	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰
رهبری تحول‌گرا	۰٫۴۸۵	۰٫۷۷۶	۰٫۰۰۰
تواناسازی روان‌شناختی	۰٫۶۰۳	۰٫۳۶۹	۰٫۷۸۱
نوآوری سازمانی	۰٫۵۴۴	۰٫۵۴۷	۰٫۴۶۹

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> که در جدول ۳ ارائه شده است و مؤید پایایی مناسب پرسش‌نامه است، پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از

1. Cronbachs Alpha

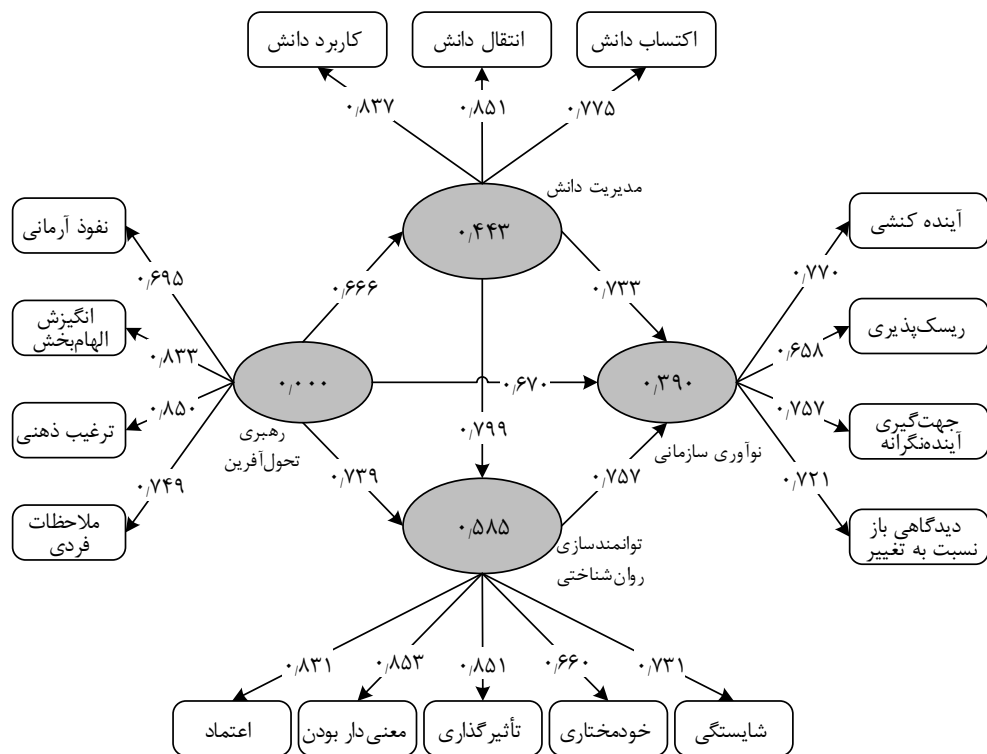
طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هالند، ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری مورد قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی میان یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از مقدار ۰/۴ شود، می‌توان آن سؤال را از مدل و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف نمود. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر بارهای عاملی میان سازه‌ها و سؤالات بیشتر از ۰/۴ است که همبستگی بالایی را نشان می‌دهد.

جدول ۳: ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های پژوهش

سازه‌های پژوهش	مدیریت دانش	رهبری تحول‌گرا	تواناسازی روان‌شناختی	نوآوری سازمانی
آلفای کرونباخ	۰/۸۷۹	۰/۸۸۳	۰/۸۴۸	۰/۸۴۹

### یافته‌ها

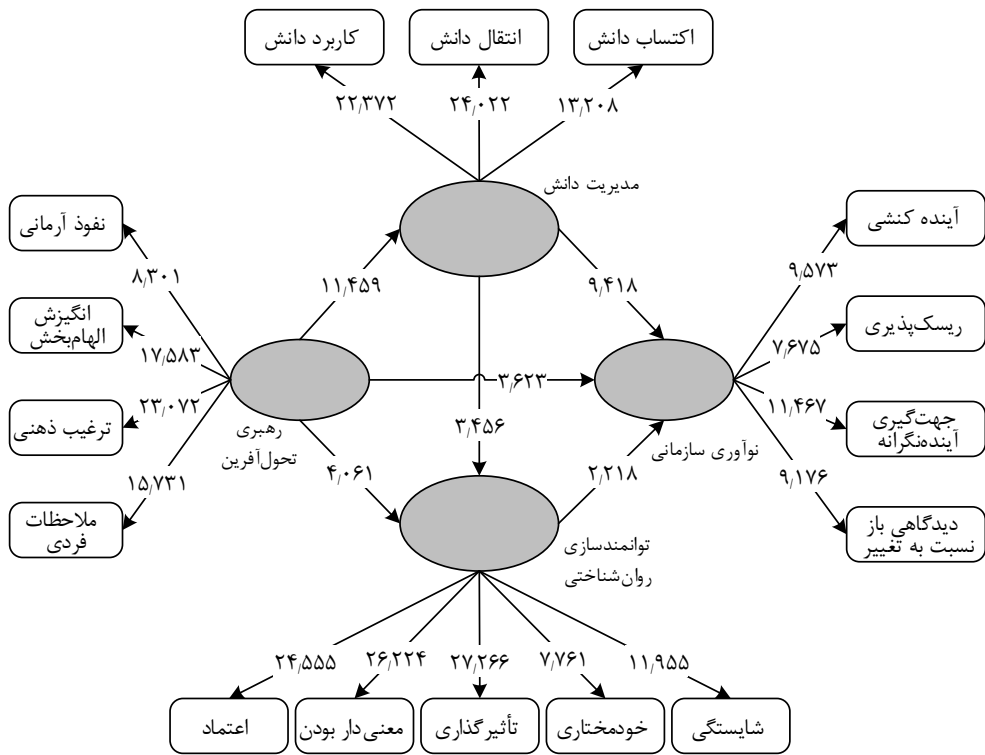
بر اساس نتایج و تحلیل آزمون‌ها و با توجه به شکل ۲ که نشان دهنده ضرایب مسیر و بارهای عاملی بین متغیرها را نشان می‌دهد، مؤلفه رهبری تحول‌گرا با مدیریت دانش دارای ضریب ۰/۸۸۸ و مؤلفه رهبری تحول‌گرا با تواناسازی روان‌شناختی دارای ضریب ۰/۷۳۹ و مؤلفه مدیریت دانش با تواناسازی روان‌شناختی دارای ضریب ۰/۸۷۹ و مؤلفه مدیریت دانش با نوآوری سازمانی دارای ضریب ۰/۷۳۳ و مؤلفه تواناسازی روان‌شناختی با نوآوری سازمانی دارای ضریب ۰/۷۵۷ می‌باشد که همگی بالای ۰/۴ می‌باشند و نشان می‌دهد از همبستگی بالایی برخوردار است. بنابراین همه مؤلفه‌ها شاخص‌های مناسبی برای نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند.



نمودار ۲: خروجی نرم‌افزار - مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)

### مدل ساختاری<sup>۱</sup> و آزمون فرضیه‌ها

آزمون الگوی ساختاری که به آزمون فرضیات تحقیق و اثر متغیرهای پنهان بر یکدیگر مربوط است. برای تأیید فرضیه‌های پژوهش، از فرمان Bootstrapping نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب  $t$  را نشان می‌دهد (شکل ۳). وقتی مقادیر  $t$  در بازه بیشتر از  $+1.96$  و کمتر از  $-1.96$  باشد، بیانگر معنی‌دار بودن مؤلفه مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (اسپوزیتو، وین، چاین، هنسلر و وانگ، ۲۰۱۰). همان‌گونه که نمودار ۲ مشخص است، ضرایب  $t$  میان تمامی سازه‌های پژوهش بزرگ‌تر از  $1.96$  است، بنابراین تمامی فرضیات تأیید می‌شود.



نمودار ۳: خروجی نرم افزار - ضرایب t

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود، با توجه به فرضیه اول و طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t، بعد رهبری تحول گرا بر نوآوری سازمانی تأثیر معنی دار دارد (آماره t خارج از بازه منفی ۱٫۹۶ تا مثبت ۱٫۹۶ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر می توان گفت رهبری تحول گرا تأثیر مثبت و معنی دار بر نوآوری سازمانی دارد؛ زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می باشد. بنابراین با بهبود رهبری تحول گرا، نوآوری سازمانی افزایش و با افت آن، نوآوری سازمانی کاهش می یابد. در فرضیه دوم و طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t در جدول ۴، بعد رهبری تحول گرا بر مدیریت دانش کارکنان تأثیر معنی دار دارد (آماره t خارج از بازه منفی ۱٫۹۶ تا مثبت ۱٫۹۶ قرار گرفته است). با توجه به

ضریب مسیر می‌توان گفت رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معنی‌دار بر مدیریت دانش کارکنان دارد؛ زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می‌باشد. بنابراین با بهبود رهبری تحول‌گرا، مدیریت دانش کارکنان افزایش و با افت آن، مدیریت دانش کارکنان کاهش می‌یابد. در فرضیه سوم، بُعد رهبری تحول‌گرا بر تواناسازی روان‌شناختی تأثیر معنی‌دار دارد (آماره  $t$  خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معنی‌دار بر تواناسازی روان‌شناختی دارد؛ زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می‌باشد. بنابراین با بهبود رهبری تحول‌گرا، تواناسازی روان‌شناختی افزایش و با افت آن، تواناسازی روان‌شناختی کاهش می‌یابد. در فرضیه چهارم، بعد مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد (آماره  $t$  خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار بر نوآوری سازمانی دارد، زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می‌باشد. بنابراین با بهبود مدیریت دانش، نوآوری سازمانی افزایش و با افت آن، نوآوری سازمانی کاهش می‌یابد. بر اساس فرضیه پنجم، بعد مدیریت دانش بر تواناسازی روان‌شناختی تأثیر معنی‌دار دارد (آماره  $t$  خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار بر تواناسازی روان‌شناختی دارد؛ زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می‌باشد. بنابراین با بهبود مدیریت دانش، تواناسازی روان‌شناختی افزایش و با افت آن، تواناسازی روان‌شناختی کاهش می‌یابد و در نهایت در فرضیه ششم بُعد تواناسازی روان‌شناختی بر نوآوری سازمانی کارکنان تأثیر معنی‌دار دارد (آماره  $t$  خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت تواناسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌دار بر نوآوری سازمانی دارد؛ زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می‌باشد. بنابراین با بهبود تواناسازی روان‌شناختی، نوآوری سازمانی افزایش و با افت آن، نوآوری سازمانی کاهش می‌یابد. نتایج حاصل از این تحلیل‌ها در جدول ۴ به اختصار بیان شده است.

جدول ۴: اثرات مستقیم، آماره t و نتایج فرضیات پژوهش

فرضیه تحقیق	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	نتیجه فرضیه محقق
رهبری تحول‌گرا ← نوآوری سازمانی	۰/۶۷۰	۳/۶۲۳	تأیید می‌شود
رهبری تحول‌گرا ← مدیریت دانش کارکنان	۰/۶۶۶	۱۱/۴۵۹	تأیید می‌شود
رهبری تحول‌گرا ← تواناسازی روان‌شناختی	۰/۷۳۹	۴/۰۶۱	تأیید می‌شود
مدیریت دانش ← نوآوری سازمانی	۰/۷۳۳	۹/۴۱۸	تأیید می‌شود
مدیریت دانش ← تواناسازی روان‌شناختی	۰/۷۹۹	۳/۴۵۶	تأیید می‌شود
تواناسازی روان‌شناختی ← نوآوری سازمانی	۰/۷۵۷	۲/۷۱۶	تأیید می‌شود

### بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی کارآمد به دلیل ارزشمند بودن همواره مورد توجه سازمان‌ها و مؤسسات معتبر هستند. به کارگیری نیروی انسانی، نیازمند وجود رهبران شایسته و استفاده از سبک‌های رهبری مؤثر است تا بتوانند موجبات نوآوری سازمانی را فراهم نمایند و با اکتساب، انتقال و کاربرد دانش و همچنین با ایجاد و حفظ توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نظامی که از پیچیدگی‌های خاصی برخوردارند و باید دائماً خود را با محیط در حال تغییر مطابقت دهند، مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را هم‌راستا با پیشرفت فناوری و ایجاد بستر نوآوری در اسرع وقت و با صرف کمترین هزینه و با به‌کارگیری اثربخش‌ترین شیوه در هدایت کارکنان آن که به ویژه در این‌گونه سازمان‌ها منابع اصلی و غیرقابل جبران محسوب می‌گردند، تسهیل نمایند.

متأسفانه در تحقیقات پیشین تقابل سبک رهبری تحول‌گرا با در نظر گرفتن فرآیندهای سه‌گانه دانش و توانمندسازی کارکنان نادیده انگاشته شده است؛ زیرا نقش بارز این سازه‌ها می‌تواند اثر مستقیم و تأثیر معنی‌داری بر تسهیل و به‌کارگیری نوآوری سازمانی ایجاد نماید.

همان‌طور که در بخش یافته‌های پژوهش مشاهده شد، از آنجایی که به جز فرضیه اصلی چهارم، یعنی بررسی تأثیر مثبت توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی سایر فرضیات تأیید شده‌اند. بنابراین می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین به چند دلیل مؤثر هستند که قدرت ایجاد اتحاد بین پیروان خود و تغییر اهداف و باورهای پیروان از موارد اصلی آن هستند. افزایش



نفوذ آرمانی در کارکنان موجب افزایش نوآوری سازمانی می‌شود. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند، به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد. رهبر با انگیزش الهام‌بخش کارکنان را هدایت می‌کند تا با تلاش به سوی هدف و دستیابی به آن، باور پیدا کنند. همچنین رهبر در ترغیب ذهنی به صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد و افراد را تشویق می‌کند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و در پیش‌فرض‌های بدیهی تردید ایجاد کنند. در بررسی فرضیات دیگر پژوهش مشخص شد که گرچه رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان سازمان پلیس پیشگیری ناجا تأثیر داشته است، اما از تأثیر توانمندسازی این کارکنان بر روی نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است. همچنین با بررسی فرضیات مشاهده شد که رهبری تحول‌آفرین بر حمایت از نوآوری تأثیر مثبت گذاشته و حمایت از نوآوری نیز همان‌طور که منطقی نیز می‌نماید، به رشد نوآوری سازمانی می‌انجامد. نتایج پژوهش هدایتی ولوکلا، جمشیدی و امین بیدختی در سال ۱۳۹۵ نشان داد که متغیرهای فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دو به دو با هم همبستگی و رابطه دارند و همچنین نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری نشان داد که نوآوری سازمانی زمانی که مدیریت دانش در سازمان حاکم باشد، از فرهنگ یادگیری تأثیر می‌پذیرد (هدایتی ولوکلا و همکاران، ۱۳۹۵) که از این بابت با نتایج این پژوهش همراستاست. همچنین حیات، حسونند، نیک‌اخلاق و دهقانی در سال ۲۰۱۵ پژوهشی را با عنوان نقش سبک‌های رهبری در فرآیند مدیریت دانش انجام دادند، نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای ارتباط مثبت و معنی‌داری با مدیریت دانش دارند. نتایج دیگر نشان داد که ارتباط بین رهبری تحول‌گرا با ابعاد مدیریت دانش (خلق، اشتراک‌گذاری، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش) مثبت و معنی‌دار بوده است. همچنین ارتباط بین رهبری مبادله‌ای و ابعاد مدیریت دانش معنی‌دار بود که نتایج این پژوهش نیز با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد که نقش مدیریت دانش در ایجاد سبک رهبری تحول‌گرا منظور گردیده است (حیات و همکاران، ۲۰۱۵). علاوه بر این، تحقیقات انجام شده به وسیله حسن‌پور، عباسی و نوروزی در سال ۱۳۹۰ و پارکر و پرایس در سال ۱۹۹۴ عیناً نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. همچنین بر اساس پژوهش جانگ در سال ۲۰۰۳ این فرضیه تأیید شده است. نتیجه فرضیه مطابق با انتظار پژوهش و پایه‌های نظری موجود در ادبیات مشاهده شده است و تحقیقات زیادی حول متغیرهای تأثیرگذار بر نوآوری در حوزه‌های مختلف صورت گرفته که در

تمامی آنها رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از پیش شرطها و عوامل مؤثر بر حمایت از نوآوری معرفی شده است. از طرف دیگر، بر اساس نتایج حاصل از تحقیقات مشبکی و پویا (۱۳۸۷)، حضوری و حسینی (۱۳۸۴)، خان (۲۰۰۹)، جانگ (۲۰۰۸) و گارسیا مورالیس (۲۰۰۶) همان طور که نشان داده شده است، وجود رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی را اثبات نموده‌اند که البته تحقیق حاضر از حیث مطالعه در یک سازمان نظامی و با توجه به ویژگی‌های خاص این گونه سازمان‌ها از لحاظ رویکرد ساختاری و اهمیت سبک رهبری در مدیریت چنین سازمان‌هایی در مقایسه با مطالعات پیشین مستثنا می‌باشد. در این پژوهش به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا پرداخته شد و نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که به طور کلی این سبک رهبری بر نوآوری سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی آن در یک سازمان نظامی تأثیرگذار است.

سرانجام به پشتوانه نتایج حاصل از این تحقیق و تحقیقات مشابهی که در داخل و خارج از ایران انجام شده است، می‌توان به ارائه پیشنهادهایی مدیریتی و کاربردی پرداخت؛ بدین گونه که در این عرصه با بررسی رفتارهای آرمانی مشخص شد که رهبران تحول آفرین باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان جلب کنند. بدین منظور مدیران باید برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند؛ حقیقت را به نحو مناسب و در زمان مناسب به دیگران بگویند؛ صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛ پاسخ‌گو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند و راهکار بجویند. از طرفی مدیران پلیس پیشگیری ناجا جهت توسعه و ایجاد نفوذ آرمانی باید به اعضا برای همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند (برای ایجاد مشارکت ابتدا باید عوامل بازدارنده مشارکت را شناخت). باید اهداف یا آرمان خاصی را به طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه باشند و تمایل به منظور تغییر آن و حرکت به سوی جایگاه مطلوب را داشته باشند. همچنین با ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه اثربخشی آنها و توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطوح بالاتر توسعه شخصیتی، اهتمام گردد.

## فهرست منابع

- ابراهیم قوام، صفری (۱۳۹۰). مدیریت دانش چالشی نو در نهادینه ساختن نوآوری پلیس. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۲۰)، ۱۵۹-۱۸۷.
- احمدی، پرویز. صفری کهره، محمد و نعمتی، سمیه (۱۳۸۹). مدیریت توانمندسازی کارکنان: رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی. تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- انصاری، منوچهر. رحمانی یوشانلوئی، حسین. اسکویی، وحید و حسینی، احد (۱۳۹۰). شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه‌ی موردی). نشریه مدیریت دولتی، ۳(۷)، ۲۳-۴۰.
- حسن‌پور، اکبر. عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵(۱)، ۱۵۹-۱۸۰.
- حسینی، فرشید. رایج، حمزه. استیری، مهرداد و شریفی، سید مهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو. نشریه مدیریت دولتی، ۲(۴)، ۷۲-۵۵.
- رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۰)، ۱۵۷-۱۸۲.
- زارعی، عظیم. مقدم، علیرضا. مهمان‌نوازان، سهیلا و شهریاری، مهری (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۴، ۱-۳۲.
- عباسی، محمدرضا و ملکی، منوچهر (۱۳۸۹). ضرورت نوآوری در اجرای برنامه‌های مدیریت دانش و مدیریت فن‌آوری اطلاعات در ایران. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۲۴، ۱۲-۲۱.
- فرزانه، محمد. روح‌بخش، هاجر و بذرافشان، مجتبی (۱۳۹۵). نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۷(۲۳)، ۱۵-۳۱.
- محمدی، یوسف. محبی، علی و محمدی، یحیی (۱۳۹۲). الگوی به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش‌آفرینی و نوآوری‌های پلیسی. فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۱(۱)، ۱-۲۳.
- مرادی، حوریه. بیژنی، مسعود و کرمی، غلامحسین (۱۳۹۰). بررسی مفهوم و جایگاه انگیزش در برنامه‌های آموزش بزرگسالان. نشریه کار و جامعه، ۱۰۰-۱۱۳.
- منطقی، منوچهر. توکلی، غلامرضا. نظری، یونس و کامل، علی‌رضا (۱۳۹۵). نقش واسطه‌ای تاب‌آوری و

- توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآورانه. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۱)، ۲۲۱-۲۴۷.
- میرفخرالدینی، حیدر. حاتمی نسب، سید حسن. طالعی فر، رضا و کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۸۹). مدیریت دانش، نوآوری دانش و عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲، ۱۰۳-۱۱۸.
- واعظی، مظفرالدین. چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلیا (۱۳۸۹). *بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی*. سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تهران: خانه معلم، ۱۱۲-۱۲۵.
- هدایتی ولوکلا، آتنا. جمشیدی، لاله و امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۹۵). نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۵، ۱۱۳-۱۳۴.
- Aragón-Crea, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103. available:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517302846>.
- Burmeister, K., Neef, A., & Beyers, B. (2004). Corporate Foresight: Unternehmen gestalten Zukunft, Murmann, Hamburg.
- Chidambaranathan, K., & Swarooprani, B. S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *The Journal of Academic Librarianship*, 41(6), 758-763.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73-85.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31.
- Findiklia, M. A., Yozgatb, U., & Rofcaninc, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs), International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.
- Hall, B. H., & Mairesse, J. (2006). Empirical studies of innovation in the knowledge driven economy. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 289-299.
- Han, S., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: How transformational

- leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 19(2), 1-18.
- Hayat, A., Hasanvand, M. M., Nikakhlag, S., & Dehghani, M. R. (2015). The role of leadership styles in knowledge management processes. *Journal of Health Management and Informatics*, 2(2), 41-46.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares. Science, Environment, Engineering and Technology. Griffith University.
- Khan, R., Rehman, A. U. & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 11(3), 678-84.
- Kim, S., & Kim, J. (2015). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-Offs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353-1364.
- Kirkman, B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 54(4), 744-764.
- Liljander, V., Polsa, P., & van Riel, A. (2009). Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 281-290.
- Martin C. A. & Bush A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 419-438.
- Menon S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology, An International Review*, 50(1), 153-180.
- Podsakoff, M., MacKenzie, B., & Bommer, W. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Salem, I., & Kattara, H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 1-14.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2017). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity, Technological Forecasting & Social Change. Journal in press, in:
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-65.

Wallapha, A., saowanee, S., & Tang, K. N. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336.