

The Impact of Transformational Leadership Openness to change through innovation and organizational learning

Abbas Ghaedamini Harouni^{*1}, Mehrdad Sadeghi de cheshmeh², Zahra Sadeghi de cheshmeh³, Ghulam Reza Maleki Farsani⁴

1. PhD in Cultural Management, , lecturer at the Comprehensive University of Applied Sciences of farsan Center
2. Assistant Professor of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Saadi Farsan non-profit primary school teacher
4. PhD in Cultural Management, , lecturer at the Comprehensive University of Applied Sciences of Harand Center

Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of transformational leadership on opening up for change through innovation and organizational learning. The present study was applied in terms of purpose and correlational in terms of how to collect descriptive information. The statistical population of the present study consisted of all faculty members of the Islamic Azad University, Isfahan Branch, numbering 380 people. Olivier (2000) and Miller et al. (2009) Openness Questionnaire; Ismail et al. (2002) Organizational Innovation Questionnaire; Structural equation modeling was performed on the results of the study showed that transformational leadership through organizational learning has a positive and significant effect on openness to change, which is a coefficient of 0.45, and through organizational innovation on openness to change has a positive effect. It is significant that the coefficient of this effect is 0.44 and also the transformational leadership has a positive and significant effect on the openness to change, the coefficient of this effect is 0.66.

Keywords: Transformational leadership, openness to change, organizational innovation, organizational learning.

تأثیر رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی

عباس قائدامینی هارونی*^۱، مهرداد صادقی ده چشمه^۲، زهرا صادقی ده چشمه، غلامرضا مالکی فارسانی^۳

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت فرهنگی، مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارسان

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۳. آموزگار دبستان غیر انتفاعی سعدی فارسان

۴. دانش آموخته دکتری مدیریت فرهنگی، مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز هرنند

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۳۸۰ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه گیری کوکران تعداد ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه گیری طبقه متناسب با حجم انتخاب شدند ابزار پژوهش پرسشنامه رهبری تحول گرا باس و اولیو (۲۰۰۰) و پرسش نامه گشودگی برای تغییر میلر و همکاران (۲۰۰۹) و پرسش نامه نوآوری سازمانی اسماعیل و همکاران (۲۰۰۲) و پرسش نامه یادگیری سازمانی فام و اسوایرسزک (۲۰۰۶) بودند. تجزیه و تحلیل داده ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول گرا از طریق یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۵ است و از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب

این تاثیر ۰/۴۴ است و همچنین رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۶۶ است.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول گرا، گشودگی برای تغییر، نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی

آماده انتشار

مقدمه

سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی، هم از محیط تاثیر می‌پذیرد و هم بر آن اثر می‌گذارد. از آنجا که محیط سازمان پیوسته در حال تغییر و تحول است، برخورد صحیح یا هماهنگی با این تغییرات برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. از طرفی، امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری شناخته شده و هیچ مدیری نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به ایجاد تغییر و نوآوری بی‌توجه باشد. اما موانع بسیاری در برابر تغییرات سازمانی مطلوب وجود دارد و آنچه بیش از همه اهمیت دارد، مقاومت افراد سازمان در برابر تغییرات است. پدیده مقاومت در برابر تغییر لزوماً مقاومت در برابر تغییر نیست، بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرآیند تغییر است. بسیاری از صاحب‌نظران بر این نکته تاکید دارند که علت شکست پروژه‌های تغییر، در مقاومت در برابر تغییر افراد نهفته است. این امر می‌تواند هزینه‌های زیادی را برای سازمان داشته باشد و همچنین فرآیند تغییر و نوآوری را به تاخیر اندازد (دل‌وال و فونتس^۱، ۲۰۰۳). بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌گری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به وجود آورند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲). در این راستا سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند، افزایش یادگیری سازمانی (نوردین، ۲۰۱۱) افزایش خلاقیت (جلیلیان و همکاران، ۱۳۸۹) و ارتقای نوآوری سازمانی (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۳؛ میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰؛ حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰) را موجب شود. رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر رهبر تحول‌آفرین، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک می‌نماید که با نگاه متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰). بخش آموزش عالی با چالش‌های بی‌شماری از جمله توسعه فن‌آوری و موضوعات سیاسی و همچنین مطالبات جدید و غیر سنتی در بخش‌های آموزش در سراسر جهان روبرو شده است، همه اینها بخش آموزش

عالی را به یک منطقه جذاب برای پژوهش تبدیل کرده است (ماتو^۱، ۲۰۱۰). با افزایش فشار جهانی شدن، تغییر ساختار بودجه در آموزش عالی و تغییر عرضه و تقاضا برای آموزش عالی، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان برای بقا تلاش می کنند و از طریق نوآوری به دنبال مزیت های رقابتی هستند (گاسپار و مبیك^۲، ۲۰۱۵). در حالی که نوآوری ها و یادگیری ها نیاز به تغییرات اساسی در سازمان دارند، به نظر می رسد سبک های رهبران تحول گرا مؤثرترین سبک برای ارتقاء نوآوری و یادگیری در بسیاری از سازمان ها است (ریتاللا و همکاران^۳، ۲۰۱۵). همراه با رهبران تحول گرا، شیوه های به اشتراک گذاری دانش تأثیر عمده ای بر قابلیت های نوآورانه و یادگیری سازمان می گذارد. بدیهی است که نوآوری و یادگیری به خودی خود نتایج و اطلاعاتی هستند که در مورد یک منطقه خاص از تمرکز موجود هستند (لی و همکاران^۴، ۲۰۱۵). نوآوری و یادگیری در آموزش عالی بدیهی است که می تواند در کارکردهای اصلی آموزش عالی به عنوان ارائه آموزش و انجام تحقیقات که شامل طیف وسیعی از فعالیتهای ایجاد دانش و انتقال دانش است، آشکار شود. نوآوری در مؤسسات آموزش عالی به توانایی آنها در تولید و اجرای یک فرآیند، محصول یا روش سازمانی پیشرفته جدید یا ارتقا یافته تأثیر دارد که تأثیر قابل توجهی در فعالیت های یک مؤسسه آموزش عالی و یا ذینفعان آن مانند دانشجویان، جوامع و بنگاه ها دارد (برنان و همکاران^۵، ۲۰۱۴). با افزایش چالش های مؤسسه آموزش عالی در سطح جهان از جمله فشارهای جهانی، فقدان بودجه و نوسان تقاضا و عرضه برای خدمات آموزش عالی، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان برای بقا تلاش می کنند و از طریق نوآوری به دنبال مزیت های رقابتی هستند (گاسپار و مبیك^۲، ۲۰۱۵). از آنجا که نوآوری برای رفاه یک کشور و بقای مؤسسات آموزش عالی بسیار مهم و حیاتی است، تحقیقات قبلی چندین عامل فردی و نهادی مؤثر بر نوآوری در مؤسسات آموزش عالی از جمله سبک های رهبری و

1 -Mathew

2 -Gaspar & Mabic

3 -Ritala &etal

4 -Lee &etal

5 -Brennan &etal

اشتراک دانش را شناسایی کرده است (زو^۱، ۲۰۱۵). سبک های رهبری به عنوان یکی از مهمترین جنبه های مؤثر بر نوآوری شناخته شده است زیرا رهبران به طور موثری در تولید ایده ها، تعیین اهداف و ایجاد فرهنگ نوآوری نقش برجسته ای دارند. میزان تغییرات مهم که در طی دو دهه گذشته در سازمان ها به وقوع پیوسته است رشد فوق العاده ای را نشان می دهد. بزرگترین اشتباهی که مدیران به هنگام تلاش برای اعمال تغییرات مرتکب شده اند پیشروی بدون تفهیم ضرورت بلای آن به کارکنان است. به وجود آوردن سطح لازم احساس ضرورت و فوریت در کارکنان برای ایجاد تغییر از جمله وظایف رهبران و مدیران است. چرا که اگر افراد در قبال ایجاد تغییر احساس ضرورت و نیاز نکنند، تلاش مضاعفی را که معمولاً برای انجام دادن آن ضرورت دارد، صرف نخواهند کرد و از خود گذشتگی لازم را نشان نخواهند داد. از آن جا که تغییر در سازمان در درجه اول از مسئولیت های مدیر ارشد ذکر شده است و سبک های رهبری اعمال شده توسط مدیران ارشد در سازمان ها به طور اعم، می تواند تاثیرات فوق العادی در تغییر نگرش کارکنان در جهت مثبت یا منفی ایفا نماید، بررسی این موضوع می تواند شواهد تحقیقاتی محکم تری در این باب فراهم نماید. اگرچه در سال های اخیر تحقیقات زیادی برای مطالعه رهبری تحول گرا، گشودگی برای تغییر، نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی، پیشایندها، پیامدها، و تاثیر آن سازمان ها انجام شده است، تعداد کمی از پژوهش ها به بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی پرداخته شده است. این تحقیق به صورت ویژه می تواند برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان کاربرد های زیر را داشته باشد. ۱- رهبری تحول گرا در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان مبنای مهمی برای فعالیت کارکنان است از آنجایی که رهبران تحول گرا در باورها، ارزش ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده ای در پیروان خود به جای می گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است و می تواند انگیزش کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد در

صورتی که رهبری تحول گرا در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب صورت گیرد می تواند به نگرش مثبت و آمادگی بهتر و تعهد نسبت به تغییرات سازمانی منجر شود ۲- گشودگی باعث می شود نه تنها بهتر خود را بشناسیم بلکه دیگران نیز بهتر ما را بشناسند و پی به تجارب و توانایی های ما ببرند این شناخت می تواند در مواجه شدن با پدیده تغییر نیز کارآمد باشد از این رو پژوهش حاضر درصدد است به بررسی تاثیر این متغیر بر مقاومت در برابر تغییر بپردازد. ۳- نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی می تواند بر گشودگی برای تغییر تاثیر گذار باشد لذا در این پژوهش سعی شده است تا تاثیر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر مشخص شود تا تعیین شود که آیا می توان روابطی را پیدا کرد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بتواند بر گشودگی برای تغییر تاثیر گذار باشد. با توجه به شکافی که در انجام تحقیقات رفتار سازمانی مربوط به رهبری تحول گرا و گشودگی برای تغییر وجود دارد و اهمیت فزاینده این متغیرهای سازمانی در تعیین گرایشات رفتاری و نگرشی مدیران وجود دارد و نیز اهمیت بالای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی به عنوان نقش میانجی و یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر احساسات کارکنان می تواند باشد؟ هدف این تحقیق بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر نگرش به تغییر هم به صورت مستقیم و هم از طریق میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی می باشد. و آیا متغیرهای میانجی می تواند به عنوان وساطت در ارتباط دو متغیر رهبری تحول گرا و گشودگی برای تغییر در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان عمل کند؟

پیشینه پژوهش

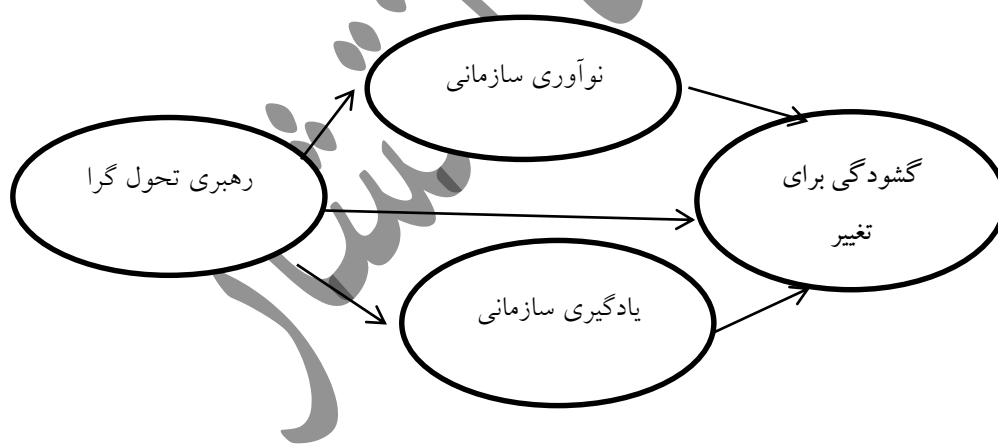
مهران فرد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش واسطه ای یادگیری سازمانی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای خوزستان) که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داند به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه های رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام بخش) و نوآوری سازمانی (نوآوری فرایندی، نوآوری اداری، نوآوری تولیدی) و یادگیری

سازمانی (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری گروهی) کارکنان شرکت برق منطقه ای خوزستان رابطه معناداری وجود داشت. منتی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری در آموزش و پرورش شهرستان ایلام که پژوهش توصیفی از نوع همبستگی با جامعه آماری ۴۵ نفر از پرسنل آموزش و پرورش استان ایلام انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد بین رهبری تحول آفرین و نوآوری در سازمان ارتباط مثبت و معنا داری وجود دارد و همچنین همه ابعاد رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی ارتباط مثبتی داشتند و ملاحظات فردی دارای بیشترین همبستگی با نوآوری سازمانی بود. قنبری و کاوه (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین دو متغیر سبک رهبری تحول آفرین و نگرش به تغییر سازمانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان" با نمونه آماری ۱۴۲ نفر از کارکنان انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که رابطه معناداری بین مولفه های سبک رهبری تحول آفرین با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی برقرار بود. رستگار و همکار (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی گری تسهیم دانش که از لحاظ هدف کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی و با حجم نمونه تعداد ۱۶۰ نفر از مدیران ارشد شرکت های مهندسی فعال در حوزه رباتیک در شهر تهران انجام گرفت. نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی داشت. پورانجبار و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی که به لحاظ هدف کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده ها پیمایشی بود. حجم نمونه ۲۴۸ نفر از کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان بوده که به روش تصادفی ساده مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین با خلاقیت و هم چنین ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای رابطه ی معناداری داشت. یو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان پل زدن رهبری تحول گرا، ارتباطات شفاف و پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر: نقش واسطه ای اعتماد با نمونه آماری ۴۳۹ نفر در ایالات متحده انجام گرفت. یافته ها حاکی از آن است که رهبری تحول گرا و ارتباطات شفاف با اعتماد به نفس سازمانی کارکنان رابطه مثبت داشتند، که به نوبه خود، بر

پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر تأثیر مثبت گذاشت. کارپرو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول گرا در انتشار نوآوری در شرکت ها انجام دادند. نتایج مطالعه ما نشان می دهد که بیش رهبران ، همراه با توانایی در نظر گرفتن احساسات دیگران و شناخت نیازهای شخصی دیگران (هر دو شاخص ارائه پشتیبانی فردی) ، با اتخاذ یک نوآوری مهم به شدت مرتبط بود. ژنگ و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رهبری ، فرهنگ سازمانی و رفتار خلاقانه در ساخت (چشم انداز هماهنگی رفتار و ارزش) با نمونه ای از ۲۱۷ نفر از کارکنان ساختمانی در چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رفتارهای ابتکاری تر اعضای پروژه می تواند با سطح بالایی از هماهنگی بین سبک های رهبری تحول گرا یا معامله ای و فرهنگ سازمانی حاصل شد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به فرضیه های توسعه یافته، مدل تحقیق در زمینه رهبری تحول گرا، نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی و گشودگی برای تغییر در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بنابراین، با توجه به مباحث مطرح شده، فرضیه های زیر را می توان بیان کرد:
فرضیه اصلی: رهبری تحول گرا از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد .

¹ -Carreiro

² -Zheng

فرضیه های فرعی

- فرضیه اول: رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد .
- فرضیه دوم: رهبری تحول گرا از طریق یاد گیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد .
- فرضیه سوم: رهبری تحول گرا بر یاد گیری سازمانی تاثیر دارد .
- فرضیه چهارم: رهبری تحول گرا بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد .
- فرضیه پنجم: رهبری تحول گرا از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد .
- فرضیه ششم: یاد گیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد .
- فرضیه هفتم: نوآوری سازمانی تاثیر بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد .

روش^۱

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به نگرش به تغییر می پردازد. از سوی دیگر تحقیق مذکور از نظر نحوه گرد آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی اثرات رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق متغیرهای یاد گیری سازمانی و نوآوری سازمانی می پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می دهد. جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۳۸۰ نفر است که نمونه گیری از بین این افراد صورت گرفت. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۸۰ نفر است. در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم استفاده شده است. علت استفاده از این روش نمونه گیری آن است که برخی از متغیرهای مذکور تحقیق در سطح دانشگاه هستند، لذا به منظور نمونه گیری دقیق تر هر دانشکده این دانشگاه به عنوان یک سازمان هدفمند قرار گرفت و از آن نمونه گیری به عمل آمد .

جدول ۱: جامعه هدف

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای	تعداد نمونه
-------------	-------------	-------------	-------------

1. method

	هیئت علمی		
۴	۱۴	پرستاری	پرستاری و مامایی
۳	۵	مامایی	
۵	۱۰	تربیت بدنی	تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۲	۱۶	زبان انگلیسی	زبان خارجه
۳	۷	فرانسه	
۳	۶	برنامه ریزی درسی	علوم تربیتی و روانشناسی
۳	۶	مدیریت آموزشی	
۸	۱۶	روانشناسی	
۵	۱۵	مدیریت	مدیریت
۵	۸	برق و الکترونیک	فنی و مهندسی
۵	۸	کامپیوتر	
۱۰	۱۴	عمران	
۱۲	۲۲	حقوق	
۳	۷	اقتصاد	علوم انسانی
۶	۱۳	حسابداری	
۲	۶	الهیات و فقه اسلامی	
۲	۴	معارف اسلامی	
۲	۳	ادبیات فارسی	
۸	۱۲	زراعت و اصلاح نباتات	
۴	۷	باغبانی	
۴	۷	خاکشناسی	
۴	۷	صنایع غذایی	
۲	۲	طراحی فضای سبز	
۵	۹	علوم دامی	
۵	۶	گیاه پزشکی	
۵	۶	محیط زیست	
۳	۵	مهندسی آب	
۲۵	۵۶	دندانپزشکی	دندانپزشکی
۳	۷	علوم پایه پزشکی	
۳	۷	شیمی	علوم پایه

۲	۲	فیزیک	
۱۰	۱۳	ریاضی	
۴	۶	زمین شناسی	
۱۸۰	۳۸۰	جمع	

در این پژوهش برای گردآوری داده های مورد نیاز تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات تخصصی در طیف لیکرت ۵ گزینه بود. ترکیب سوالات پرسشنامه به ترتیب زیر می باشد:

جدول شماره ۲: ترکیب سوالات پرسشنامه ها

متغیرهای مورد بررسی	شماره سوالات در پرسشنامه	جمع سوالات	نگارنده پرسشنامه
رهبری تحول گرا	۱-۲۰	۲۰	باس و اولیو (۲۰۰۰)
گشودگی برای تغییر	۲۱-۲۸	۸	میلر و همکاران (۲۰۰۹)
یادگیری سازمانی	۲۹-۴۰	۱۲	فام و اسوایرسزک (۲۰۰۶)
نوآوری سازمانی	۴۱-۷۳	۳۳	اسماعیل و همکاران (۲۰۰۲)

روایی پرسش نامه ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت: ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه گیری محقق برمی گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه: اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تائیدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش نامه ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از

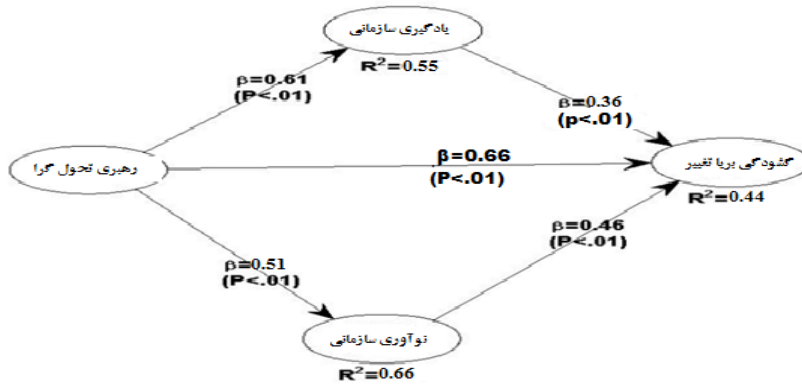
این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می باشد.

جدول ۳: ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش

مولفه ها	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول گرا	۰/۹۰
گشودگی برای تغییر	۰/۸۸
یادگیری سازمانی	۰/۸۸
نوآوری سازمانی	۰/۹۰
کل	۰/۹۲

یافته ها پژوهش

فرضیه اصلی: رهبری تحول گرا از طریق نوآوری وی ادگیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد .
بررسی مدل اصلی



شکل ۱: مدل اصلی پژوهش

جدول ۴: برازش مدل

شاخص های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۲/۹۹	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۴۴	برازش مدل مناسب است

SPR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

با توجه به جدول ۴ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است.
 با توجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب رهبری تحول گرا از طریق نوآوری و یاد
 گیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۵: ضرایب تأثیر رهبری تحول گرا از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و یاد گیری

سازمانی بر تعهد به تغییر

رهبری تحول گرا	یاد گیری سازمانی	گشودگی برای تغییر
۰/۶۱	۰/۳۶	۰/۴۶

جدول ۶: بررسی معنی داری ضرایب مدل

رهبری تحول گرا	یاد گیری سازمانی	گشودگی برای تغییر
<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱

جدول ۷: بررسی معنی داری روابط مدل

رابطه	میزان اثر	معناداری
رهبری تحول گرا - گشودگی برای تغییر	۰/۶۶	<۰/۰۰۱
رهبری تحول گرا - یاد گیری سازمانی - گشودگی برای تغییر	۰/۴۵	<۰/۰۰۱
رهبری تحول گرا - نوآوری سازمانی - گشودگی برای تغییر	۰/۴۴	<۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۸ رهبری تحول گرا از طریق یاد گیری سازمانی بر نگرش به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۴۴ است و از طریق نوآوری سازمانی بر نگرش

به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۵۵ است و همچنین تاثیر مستقیم بر نگرش به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۶۶ است.

جدول ۸: همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

رهبری تحول گرا	یاد گیری سازمانی	یاد گیری سازمانی	نوآوری سازمانی	گشودگی برای تغییر
رهبری تحول گرا (۰/۶۵)	۰/۶۱	۰/۸۵	۰/۴۴	
یاد گیری سازمانی (۰/۶۴)	۰/۶۰	۰/۶۱	۰/۴۲	
نوآوری سازمانی (۰/۸۰)	۰/۶۴	(۰/۷۰)	۰/۴۲	
گشودگی برای تغییر (۰/۴۴)	۰/۴۲	۰/۴۴	(۰/۶۷)	

فرضیات فرعی:

جدول ۹: آزمون فرضیه های فرعی مدل پژوهش

فرضیه ها	میزان اثر	مقدار معناداری	خطای معیار	نتیجه فرضیه
فرضیه اول: رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد.	۰/۶۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۶	تأیید
فرضیه دوم: رهبری تحول گرا از طریق یاد گیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد.	۰/۴۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵	تأیید
فرضیه سوم: رهبری تحول گرا بر یاد گیری سازمانی تاثیر دارد.	۰/۶۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸	تأیید
فرضیه چهارم: رهبری تحول گرا بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.	۰/۵۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸	تأیید
فرضیه پنجم: رهبری تحول گرا از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد.	۰/۴۴	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵	تأیید
فرضیه ششم: یاد گیری سازمانی بر نگرش به تغییر تاثیر دارد.	۰/۳۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴	تأیید
فرضیه هفتم: نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارد.	۰/۴۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴	تأیید

با توجه به جدول ۹، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده و کلیه روابط معنادار است و نتایج بالا نشان داد که رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر تأثیر معناداری مثبتی دارد و ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است. یعنی با افزایش رهبری تحول گرا میزان گشودگی برای تغییر بهبود می یابد و رهبری تحول گرا از طریق یاد گیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود رهبری تحول گرا و با میانجی گری یاد گیری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می یابد و رهبری تحول گرا بر یاد گیری سازمانی تأثیر مثبت دارد و ضریب این تأثیر ۰/۶۱ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با افزایش رهبری تحول گرا میزان یاد گیری سازمانی بهبود می یابد و رهبری تحول گرا بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۱ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با افزایش رهبری تحول گرا میزان نوآوری سازمانی بهبود می یابد و رهبری تحول گرا از طریق نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود رهبری تحول گرا و با میانجی گری نوآوری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می یابد و یاد گیری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر مثبت معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۳۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود یاد گیری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می یابد و نوآوری سازمانی بر گشودگی برای تغییر تأثیر معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود نوآوری سازمانی میزان گشودگی برای تغییر بهبود می یابد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش که با هدف تأثیر رهبری تحول گرا بر گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یاد گیری سازمانی اجرا شد، شواهدی از نقش رهبری تحول گرا برای اشاعه گشودگی برای تغییر از طریق نوآوری و یاد گیری سازمانی در کارکنان به دست آمد فرضیه اصلی پژوهش مبتنی بر اینکه رهبری تحول گرا از طریق نوآوری و یاد گیری سازمانی بر گشودگی برای

تغییر تاثیر دارد مورد تأیید قرار گرفت. این یافته ها از پژوهش حاضر در بین پژوهش های داخلی و خارجی، پژوهشی که دقیقاً با پژوهش حاضر همسو باشد یافت نشد؛ اما می توان در بین پژوهش های داخلی به پژوهش های مهران فرد و همکاران (۱۳۹۷)، و منتی و همکاران (۱۳۹۶)، قنبری و کاوه (۱۳۹۶)، رستگار و همکار (۱۳۹۵)، فرازجا و خادمی (۱۳۹۰)، یو و همکاران (۲۰۱۹)، کاریرو و همکار (۲۰۱۹)، لیو و همکار (۲۰۱۸) و بیراسناو و همکاران (۲۰۱۳) هم سویی مستقیم دارد. در تبیین این نتایج می توان گفت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان از جمله دانشگاهی است که با تغییرات بسیار زیادی روبه‌رو است. بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبور است خود را با تغییرات محیطی سازگار نماید، دگرگونی‌های که ممکن است در آینده با آن مواجه شود را پیش‌بینی نموده و تلاش نماید تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کند چرا که تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن تغییر است که شرکت گیتی‌پسند می‌تواند از آسیب‌ها و شوک‌های آینده در امان بماند و به آینده‌ای بهتر دست یابد. اما در این رهگذر کارکنان شرکت به دلایل عدیده‌ای مانند فقدان کنترل، ترس از ناشناخته‌ها، از دست دادن وجهه و شایستگی، نیاز به امنیت، زمان‌بندی ضعیف، فشار عادت‌ها، فقدان پشتیبانی، نداشتن اعتماد به نفس ممکن است در برابر تغییر مقاومت نمایند. یکی از شیوه‌هایی که توسط آن دانشگاه مذکور می‌تواند بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر غلبه نماید خودکارآمد نمودن کارکنان در کنار حمایت‌های مدیریتی، مسئولان و مدیران شرکت است. خودکارآمدی به کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان اجازه می‌دهد با باور نسبت به توانایی‌ها و اعتماد به تلاش و پشتکار خود با دید مثبت به تغییرات نگاه کنند و آن را سریع‌تر بپذیرند. علاوه بر این حمایت و پشتیبانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان و دادن اطلاعات کافی و لازم به کارکنان در خصوص تغییر در روبه‌روی آنها با تغییرات، نقش اساسی در پذیرش تغییرات ایفا خواهد نمود چرا که کارکنان این شرکت به دلیل وجود پس‌زمینه ذهنی از تغییرات و وجود حامی و پشتیبان با انگیزه بیشتری به استقبال تغییرات می‌روند. در این میان کارکنان کاملاً درک می‌کنند که تغییراتی که قرار است در شرکت آنها حادث شود چه تاثیری بر موقعیت، جایگاه و شغل آنها خواهد گذاشت و میزان آمادگی آنها نسبت به تغییرات افزایش می‌یابد. در این بین دانشگاه

آزاد اسلامی واحد اصفهان از متغیر گشودگی در برابر تغییرات نیز نباید غافل شود. گشودگی به برداشت کارکنان در مورد خود و توانایی‌های خود اشاره دارد هر چقدر میزان این گشودگی بیشتر باشد کارکنان شرکت با آگاهی بیشتری بر مسائل پیرامون خود تمرکز می‌کنند و با آگاهی و اعتماد بالاتری می‌توانند با پدیده‌های مختلف از جمله تغییرات مختلفی که در شرکت اتفاق می‌افتد مواجه گردند. از سوی دیگر باید به این مساله نیز اشاره شود که اگر مدیران شرکت گیتی پسند قبل از اقدام برای هر نوع تغییر بنیادی در شرکت نسبت به آن گشودگی داشته باشند و کارکنان را در جریان اموراتی که قرار است تغییر داده شود قرار دهند قطعاً کارکنان اعتماد بیشتری نسبت به شرکت بدست خواهند آورد و از میزان نگرانی و ترس آنها در برابر اتفاقات ناشناخته کسر می‌شود و با اعتماد به نفس و آمادگی بیشتری با تغییر مواجه می‌شوند. این مهم نقش بسزایی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و افزایش تمایل آنها به تغییر می‌گردد. رهبری تحولی سبکی از رهبری است که در پاسخ به اقتضائات محیط در حال تغییر امروزی مطرح شده است. رهبران تحول آفرین با انگیزش کارکنان جهت فرارفتن از انتظارات و نشان دادن اعتماد به نفس و آمادگی کارکنان جهت مواجه با تغییر را افزایش می‌دهند. این رهبران با تفویض اختیارات بیشتر و تشویق خلاقیت پیروان، تجربه مواجهه با موقعیت‌های شغلی چالش برانگیز را برای کارکنان فراهم می‌آورند. این رهبران زمینه‌سازمانی را ایجاد می‌کنند که به پیروان اجازه می‌دهد تا توانایی‌های شناختی خود را به کار گرفته و چشم اندازشان را به طور مستقل از رهبران و بدون کنترل و نظارت آن‌ها تعریف نمایند. رهبران تحولی از طریق تحریک ذهنی فرضیات، افکار و تصورات پیروان خود را به چالش فرا می‌خوانند. همچنین از طریق نفوذ ایده آل ارزش‌های شفاف و روشن را ابراز می‌کنند و از طریق طرح ریزی نقش، پیروان می‌توانند مشاهده کنند که آن‌ها ممکن است خودشان برای انجام کارهایشان مسئولیت بر عهده گیرند. این نوع رابطه با کارکنان باعث می‌شود که چالش‌ها را به عنوان یک فرصت ببینند تمایل پیدا کنند تا تغییرات جدیدی هم در توانایی‌ها و مهارت‌های خود و هم در حوزه راهبردها و اهداف سازمان بپذیرند و تعهد بالایی برای اعمال این تغییرات در سازمان و در جهت اثر بخش‌تر کردن سازمان از خود نشان دهند. از طرفی نتایج نشان داد که رهبری تحولی از طریق نگرش به تغییر بر میزان گرایش به تغییر

در بین اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب تأثیر می گذارد و تعهد به تغییر به عنوان متغیر میانجی نقش واسطه ایی بین سبک رهبری تحولی و گرایش به تغییر ایفا می کند. می توان گفت در صورتی که رهبر زمینه اجرای گرایش به تغییر در سازمان را فراهم کند و بین اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب رعایت شود. زمینه تعلق و تعهد کارکنان به سازمان را فراهم می کند و نگرش و تعهد کارکنان را به تغییراتی که سازمان های امروزی ناچار از تطبیق خود با آن ها هستند و از طرف محیط بیرونی و درونی سازمان به سازمان تحمیل می شود، را تقویت می کنند. یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت در ایجاد نگرش به تغییر بحث یادگیری است که باید به آن توجه بیشتری گردد. لازمه این امر تربیت مدیران با مهارت های علمی بالا و استفاده از تجربیات محققان دانشگاهی در زمینه آموزش مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی به سوی سازمان یادگیرنده است. چرا که یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده یکی از چالش هایی است که در جهان رقابتی امروزی برای مواجهه با تغییر وجود دارد. عقیده قوی مدیران دانشگاه در زمینه ارتباط بین یادگیری سازمانی با نگرش به تغییر به نوعی بر موافق نتایج علمی سایر تحقیقات است و چالشی است که باید برای بررسی آن تحقیقات دیگری نیز انجام گیرد. بدین صورت که با استفاده از تجربیات محققان گوناگون سایر ابعاد مؤثر بر نگرش به تغییر در دانشگاه دیگر شناسایی و سنجیده شود. با مرور ادبیات تغییر درمی یابیم که در تحقیقات گذشته به رابطه بین یادگیری سازمانی و تغییر بسیار اشاره شده است ولی از نتایج این تحقیق استنباط می شود که عوامل دیگری نیز می تواند در نگرش به تغییر مؤثر باشد که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب باید برای شناسایی این عوامل همت گمارند. دانش علمی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب یکی از ضرورت هایی است که برای ایجاد سازمانی چابک باید امروزه وجود داشته باشد که نیازمند فعال بودن بخش تحقیق و توسعه و آموزش به روز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است. امروزه تحولات زیادی در نظام اجتماعی اقتصادی رخ داده و سازمان ها را با فرصت ها و تهدید های متعددی مواجه ساخته است. لذا بدلیل پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی و به منظور پاسخگویی سریع و مناسب به چالش های محیطی، سازمان ها نیازمند راه حل های خلاقانه و مبتنی بر نوآوری هستند. پرواضح

است نوآوری مستلزم پیش زمینه هایی خواهد بود. این مهم در سایه توجه به یادگیری سازمانی محقق می شود. نوآوری و یادگیری سازمانی دو مقوله مرتبط به یکدیگر هستند. یادگیری سازمانی بستر و شرایط لازم را برای بروز نوآوری و به دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت های رقابتی فراهم می آورد و متقابلاً نوآوری های سازمانی، باعث ارتقا و روز آمد شدن پایگاه دانش سازمانی می شوند. یادگیری سازمانی با خلق و ایجاد ایده های جدید، به نوآوری منتج و باعث بهبود عملکرد می شود. و نه تنها به طور مستقیم، بلکه از طریق نوآوری نیز عملکردش را تحت تأثیر قرار می دهد در شرایط امروزی که سازمان ها با محیط رقابتی جهانی مواجه اند، همواره نیاز به تغییرات ریشه ای و خلاقیت های کاری احساس می شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان های امروزی را مجبور می کند که بعد از سال ها ادامه روش ها و رویه های کاری ثابت خود، روش های کاری جدیدی را جایگزین کنند، به گونه ای که سازمان هایی که دارای ثبات کاری نیستند برای اینکه از قافله عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می شوند. بیشتر این سازمان ها از مهارت های مدیریت تغییر، بهره می گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول آفرین پررنگ تر خواهد شد. رهبران تحول آفرین به نیازها و انگیزش زیر دستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه میکنند و به منظور شناسایی روشهای موثر برای انجام دادن کار فرصت هایی جدید برای سازمان فراهم می کند.

منابع

- اردلان، محمدرضا، عرفانی زاده، فریبرز. (۱۳۹۶). رابطه بین نگرش نسبت به تغییر سازمانی و استرس شغلی؛ آزمون نقش میانجی تعهد سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۹(۱۷) ۱-۲۳.
- پورانجنار، گل بهار، جودزاده، مهتا، پورانجنار، عافیه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه ی رهبری تحول آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی. بررسی های بازرگانی، ۱۴(۷۷) ۷۹-۹۳.
- رستگار، عباسعلی، مقصودی، طاهره. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی گری تسهیم دانش، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۰) ۱۵۷-۱۸۲.
- ممتی، پرستو، رحیمی، سکینه، منصور، فایزه، صفری، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری در آموزش و پرورش شهرستان ایلام، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۱(۱) ۷۹-۹۴.
- مهران فرد ، فاطمه، نادعلی، ابوالحسن، شهنی شفیعیانی، اشکان. (۱۳۹۷). نقش واسطه ای یادگیری سازمانی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی : شرکت برق منطقه ای خوزستان)، مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه شناسی، ۱(۲) ۲۵-۳۴.

References

- Avolio B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2013). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(1), 112-121.
- Bilal Afsar, Asad Shahjehan, Syed Imad Shah, Anees Wajid. (2018) . The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees, *International Journal of Intercultural Relations* 18(69) 66-75.
- Birasnav M, Albufalasa M, Bader Y (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*, (11): 64-75

- Brennan, J., Ryan, S., Ranga, M., Broek, S., Durazzi, N., & Kamphuis, B. (2014). Study on
- Carreiro, Henrique, Oliveira, Tiago.(2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, 27(107) 104-113.
- Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation:A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L. and Pierce, J.L. (2013). “The Development of an Attitude toward Change Instrument”. www.Emeraldinsight.com.
- Gaspar, D., & Mabic, M. (2015). Creativity in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*, 3(9), 598–605. <http://doi.org/10.13189/ujer.2015.030903>
- Gibbs, P., & Barnett, R. (2014). Thinking about higher education. *Thinking About Higher Education* (Vol. 9783319032). <http://doi.org/10.1007/978-3-319-03254-2>
- innovation in higher education : final report Study on Innovation in Higher Education Executive Summary.
- Jung, D.-I., and Sosik, J.J. (2011). “Transformational Leadership in Work Groups, the Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective – Efficacy on Perceived Group Performance”. *Small Group Research*. 33(3) 313-336.
- Zheng, Junwei Guangdong Wu, Hongtao Xie, Hongyang Li, (2019) "Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence", *International Journal of Managing Projects in Business*,
- Liu, C., & Lee, T. (2018). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3) 1-33.
- Martine (MJH) Coun, Pascale (CP) Peters, Rob (RJ) Blomme.(2018) The mediating role of employees’ self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers, *European Management Journal*, 20(2) 1-22..
- Masa’deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.

- Mathew, V. (2010). Service Delivery Through Knowledge Management In Higher Education. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11, 1–16.
- McCull Kennedy JR, Anderson RD.(2012) Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*; 13(5): 545-59.
- Paziuk, B. (2008). Building a Learning Organization at National Defense: Evolving the Learning and Career Center Network. Adissertation for the degree of Doctorate in Education in organizational Leadership Graduate School of Education and Psychology.
- P Karabulut, A. T. (2015). Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,48 (195) 1338-1347.
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 8(35) 22–31.
- Singh, k. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India, *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), 97-111.
- Singh, Sanjay, Giudice, Manlio Del, Chierici, Roberto, Graziano, Domenico.(2019). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 47(150)1-35.
- Trautmann, K. et al., (2007). Learning strategies as predictors of transformational leadership: the case of nonprofit managers, *Leadership & Organization Development Journal* 28(3), 269-287.
- Yue, Cen April, RitaMen, Linjuan, Ferguson, Mary Ann.(2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3)1-33.