

Relationship between Transformational Leadership and Process and Service Innovation in a Teaching Hospital of Tehran University of Medical Sciences

Hamideh Ravand ¹, Hasan Darvish ^{2,*}, Alireza Nikbakht Nasrabadi ³

¹ MSc, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

² Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

³ Professor, Department of Nursing, School of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

* **Corresponding author:** Hasan Darvish, Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: dr_darvish@pnu.ac.ir

Received: 23 Feb 2017

Accepted: 09 Apr 2017

Abstract

Introduction: Innovation has become widely recognized as a key to organizations' success and leadership style is one of the most important dynamic factors in progress or stagnation of the organizations. Transformational leadership with creating changes in the organization can be able to stimulate staff innovation. This study aimed to investigate the relationship between transformational leadership and process and service innovation in a teaching hospital of Tehran University of Medical Sciences.

Methods: In this descriptive-correlational study, 200 staff members were selected from a teaching hospital of Tehran University of Medical Sciences using the random and classification method in 2016. The data were collected through two questionnaires, a standard questionnaire of transformational leadership of Bass & Avolio and a researcher-made questionnaire of innovation. Data were analyzed using Pearson's tests and regression analysis with SPSS 24 software.

Results: The results showed a positive and significant relationship between transformational leadership and process and service innovation ($P = 0.0001$). Also, there was a positive and significant relationship between all components of transformational leadership (idealized influence, intellectual stimulation, individual consideration and inspirational motivation) with process and service innovation. The results of the regression showed a significant relationship between transformational leadership and process and service innovation ($P = 0.0001$). In this study, a significant relationship was found between the level of employees' education and innovation ($P = 0.0001$).

Conclusions: It can be concluded that if the senior management of organizations adopts the transformational leadership style, the ability of the organizations increases to create innovation and organization goes toward growth and progress.

Keywords: Transformational Leadership, Process and Service Innovation

ارتباط رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و خدمت در بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران

حمیده راوند^۱، حسن درویش^{۲*}، علیرضا نیکبخت نصرآبادی^۳

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۳ استاد، گروه پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: حسن درویش، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. ایمیل: dr_darvish@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۰

چکیده

مقدمه: نوآوری بطور گسترده به عنوان کلید موفقیت سازمانها شناخته شده است و سبک رهبری از مهمترین عوامل پویایی، پیشرفت و یا رکود سازمانهاست. سبک رهبری تحول آفرین با ایجاد تحول در سازمان قادر به برانگیختن نوآوری در کارکنان می باشد. این مطالعه با هدف تعیین ارتباط رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و خدمت در بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد.

روش کار: این مطالعه توصیفی-همبستگی در سال ۱۳۹۵ انجام شد. محیط پژوهش بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران و جامعه پژوهش کلیه کارکنان شاغل در آن (۴۴۰ نفر) بود. تعداد ۲۰۰ آزمودنی به شیوه نمونه گیری از نوع تصادفی و طبقه بندی انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار جمع آوری اطلاعات، شامل پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و آوالیو و پرسشنامه محقق ساخته نوآوری بود که روایی و پایایی آن انجام شد. داده ها با نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ و با استفاده از آزمون های پیرسون و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل گردید.

یافته ها: در مطالعه حاضر بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و خدمت رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت ($P = ۰/۰۰۰۱$). همچنین بین تمامی مؤلفه های رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش) با نوآوری فرایند و خدمت ارتباط معنی دار و مثبت وجود داشت. نتایج حاصل از رگرسیون حاکی از آن بود که مدل بکار گرفته شده ارتباط معنی دار رهبری تحول آفرین بر نوآوری فرایند و خدمت را تأیید می کند ($P = ۰/۰۰۰۱$). در این مطالعه بین سطح تحصیلات کارکنان و نوآوری رابطه معنی داری دیده شد ($P = ۰/۰۰۰۱$).

نتیجه گیری: با توجه به یافته ها پیشنهاد می شود اگر مدیریت ارشد سازمانها سبک رهبری تحول آفرین را بکار گیرند، توانایی ایجاد نوآوری در سازمان افزایش می یابد و به نظر می رسد سازمان به سوی رشد و ترقی پیش می رود.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، نوآوری فرایند، نوآوری خدمت

تمامی حقوق نشر برای انجمن علمی پرستاری ایران محفوظ است.

مقدمه

یکی از ارکان اصلی جامعه سازمان ها و ادارات هستند. مدیریت و رهبری در سازمان از مهمترین شاخصه های پویایی، پیشرفت و یا رکود آن ها می باشد. به عمد یا غیر عمد، اقدامات و رفتارهای افراد در موضع قدرت، نگرش کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد (۱). پیشرفت های متنوع و گوناگون در علم و فناوری، مدیریت سازمان ها را از حالت سنتی خارج نموده و با تغییر و تحول سازمانی، مدیریت پویا جایگزین مدیریت سنتی شده است. امروزه سازمانها علاوه بر وظایف سنتی خود که همانا تحقق اهداف بلند مدت و رسیدن به چشم انداز سازمانی می باشد، باید

پاسخگوی خواستها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشند (۲). اهمیت رهبری در تحول به این دلیل است که تغییر، مستلزم ایجاد و نهادینه سازی سیستمها و روندهای جدید است و این امر بدون رهبری مؤثر امکان پذیر نخواهد بود (۳). سبک رهبری مدیران ارشد اگر نه به عنوان اولین، اما بعنوان مهم ترین عامل شناسایی شده است (۴). رهبران تحول آفرین کارکنان را به انجام چیزی بیش از آنچه در قراردادهای استخدامی عنوان شده است بر می انگیزانند و بر نیازهای سطوح بالاتر کارکنان تمرکز می کنند و با ایجاد فضای اعتماد در سازمان

داشته و متغیر خلاقیت سازمانی در این میان نقش میانجی را دارد. میرکمالی و همکاران در سال ۱۳۹۰ در پژوهش دیگری با عنوان «رابطه رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای» انجام دادند که نتایج حاکی از همبستگی بین رهبری تحول آفرین و نوآوری بود. مبینی و همکاران در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری منابع انسانی» که بر روی ۲۲۷ نفر از مدیران انجام شد، نشان دادند که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معنی دار وجود دارد (۱۸-۲۰). همچنین نتایج پژوهشی که به منظور بررسی روابط بین رهبری تحول آفرین، فرایندهای مدیریت دانش، نوآوری محصول و نوآوری فرایند در بحرین انجام شد، نشان داد که رهبری تحول آفرین اثر مستقیمی بر نوآوری محصول و فرایند دارد. همچنین دو مؤلفه انتقال دانش و کاربرد دانش، نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و نوآوری محصول و فرایند داشتند (۲۱). با توجه به مطالب فوق و بدلیل تأثیر بسیار سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری و از آنجا که پس از تحقیق و جستجوی محقق در منابع مختلف، ارتباط همزمان بین متغیرهای رهبری تحول آفرین، نوآوری فرایند و نوآوری خدمت در کارکنان بیمارستان یافت نشد، لذا این مطالعه با هدف تعیین ارتباط رهبری تحول آفرین با نوآوری فرایند و خدمت در یک بیمارستان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام گرفت.

روش کار

پژوهش حاضر یک مطالعه مقطعی توصیفی- همبستگی است که در سال ۱۳۹۵ انجام شد. جامعه آماری در این پژوهش را کارکنان (رسمی، پیمانی، قراردادی) بیمارستان منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل دادند. از تعداد ۴۴۰ نفر جامعه آماری، بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه این پژوهش ۲۰۵ نفر برآورد گردید که این تعداد به روش نمونه گیری طبقه‌ای با تخصیص متناسب وارد مطالعه گردیدند. بدین ترتیب که ابتدا حجم نمونه به تناسب تعداد شاغلین در هر واحد بیمارستان تعیین شد و سپس با روش نمونه گیری تصادفی ساده در هر واحد تعداد افراد مورد پژوهش انتخاب شدند. با توجه به پیش بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۱۵ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع گردید که در نهایت ۲۰۰ پرسشنامه قابل قبول برای آنالیز بدست آمد. معیار خروج از مطالعه سابقه خدمت زیر یکسال و میزان تحصیلات زیر دیپلم و نیز عدم تمایل به همکاری در تکمیل پرسشنامه‌ها در نظر گرفته شد. بدین ترتیب: ۹۲ نفر کادر پرستاری، ۳۶ نفر کادر پاراکلینیک، ۳۵ نفر کادرمالی و اداری و ۳۷ نفر از کادر خدمات و پشتیبانی وارد مطالعه شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه سه قسمتی بود. قسمت اول پرسشنامه شامل مشخصات دموگرافیک شامل سن، جنس، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، رشته شغلی، سابقه خدمت و نوع استخدام بود. پرسشنامه‌ها بدون نام بوده به پاسخ دهندگان اطمینان داده شد که شرکت در مطالعه کاملاً داوطلبانه و محرمانه است.

قسمت دوم ابزار پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین بود که اولین بار در سال ۱۹۹۳ توسط بآس و آوالیو در دانشگاه بینگهمتون امریکا طراحی شد و تا کنون چندین بار ویرایش شده است. در این پژوهش از نسخه سال ۲۰۰۰ استفاده شده است (۲۲). این پرسشنامه استاندارد

کارکنان را به سمتی سوق می‌دهند که فراتر از نفع شخصی، برای سازمان فعالیت کنند (۶، ۷). مدیریت ضعیف در سیستم‌های بهداشتی درمانی همانند یک سلول سرطانی در حال پیشرفت باعث ایجاد مسمومیت در سیستم شده و باعث عدم رضایت کارکنان و فرسودگی شغلی آنان می‌گردد (۸). رهبران تحول آفرین بوسیله چهار مؤلفه: نفوذ آرمانی (مورد اعتماد و احترام کارکنان)، انگیزش الهام بخش (ایجاد امید و افزایش تعهد در کارکنان)، ترغیب ذهنی (تشویق کارکنان برای به چالش کشیدن وضعیت موجود و ترغیب به سمت روشهای جدید) و ملاحظات فردی (ایجاد روابط شخصی دوستانه و برطرف کردن نیازهای کارکنان) قادر به برانگیختن نوآوری در کارکنان هستند (۹). نوآوری بطور گسترده به عنوان کلید موفقیت سازمانها شناخته شده است و به روند تبدیل یک کالا یا خدمت که ارزشی ایجاد می‌کند و مشتری حاضر به پرداخت هزینه می‌شود، گفته می‌شود (۱۰، ۱۱). نوآوری در سیستم‌های بهداشتی درمانی معمولاً به سه دسته فرایند، محصول و ساختار تقسیم می‌شود. منظور از نوآوری محصول، ارائه خدمت جدید یا بسیار بهبود یافته به دریافت کنندگان خدمات می‌باشد. به عنوان مثال با نوآوری در روشهای بالینی بیماران در ازای دریافت خدمات با کیفیت بالاتر حاضر به پرداخت بیشتر می‌باشند. نوآوری فرایند به معنای ارائه خدمات گذشته اما با استفاده از روش‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های جدید می‌باشد که ابزاری را در جهت افزایش کیفیت و صرفه جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند و گیرندگان خدمت بطور مستقیم پرداختی برای نوآوری فرایند انجام نمی‌دهند به عنوان مثال استفاده از تله مدیسین قابلیت و مهارت جدیدی برای متخصصان سازمان فراهم می‌آورد. نوآوری ساختاری معمولاً بر روی زیرساخت‌های داخلی و خارجی سازمان اثر گذاشته و به خلق مدل‌های جدید ارائه خدمت منجر می‌شود. صرف نظر از اصطلاحات سازمانی، نوآوری خدمت بدون همراهی نوآوری فرایند قادر به ایجاد خدمات نوآورانه در سازمان نخواهد بود (۱۲، ۱۳). با توجه به اینکه بیمارستان یکی از مهم‌ترین نهادهای خدماتی جامعه است که با جان انسان‌ها سر و کار دارد، ارتقاء سطح سلامت جامعه نقش کلیدی ایفا می‌کند (۱۴). برای ارتقاء کیفی ارائه خدمات مستمر و مطلوب از طرف کارکنان بیمارستان، آموزش مداوم و ترویج خلاقیت و نوآوری ضروری است. اگر چه از نقطه نظر بیمار مزایای در نظر گرفته شده برای بهبود سلامت و کاهش درد و رنج ناشی از بیماری نوآوری محسوب می‌شود (۱۵، ۱۶). با در نظر گرفتن این نکته که حدوداً ۷۰ درصد از کارکنان بیمارستان‌ها را پرستاران تشکیل می‌دهند و بیشتر اقدامات ارائه شده به بیماران توسط آنان ارائه می‌شود، ضرورت ایجاد نوآوری در این گروه اهمیت دو چندان پیدا می‌کند. پرستاران باید جهت مراقبت با کیفیت و نیز خدمات بهتر نوآور باشند. لذا رهبران تحول آفرین با دادن آزادی عمل و فراهم کردن شرایط مناسب برای پرستاران، می‌توانند باعث تقویت نوآوری در بیمارستان شوند (۱۷).

تاکنون مطالعات مختلفی در مورد تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است. در پژوهشهای داخلی از جمله، مظلومی و همکاران در سال ۱۳۹۲ تحقیقی با عنوان «رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی (فرایند، خدمت و محصول) انجام دادند. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن بود که رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی رابطه معنی دار

لیکرت (کاملاً موافقم: ۵، موافقم: ۴، نظری ندارم: ۳، مخالفم: ۲ و کاملاً مخالفم: ۱) ارزش گذاری گردید. لذا نمره هر سؤال حداقل ۱ و حداکثر ۵ بود. روایی محتوایی پرسشنامه نوآوری بوسیله چند تن از اساتید این حوزه تأیید گردید. برای تأیید پایایی، پرسشنامه بصورت آزمایشی بین ۲۰ نفر از کارکنان بیمارستان توزیع شد. بعد از دو هفته مجدداً پرسشنامه بین آنها توزیع گردید که پاسخ‌ها در دو مرحله تفاوت قابل ملاحظه‌ای نداشتند که در نهایت ضریب کرونباخ برابر ۰/۷۶ بدست آمد که نشان دهنده ضریب ثبات درونی قابل قبول و مناسب آن بود. اطلاعات پس از جمع آوری از طریق نرم افزار SPSS24 تجزیه و تحلیل شد. جهت تحلیل آماری با توجه به اهداف پژوهش و به منظور بررسی ارتباط متغیرهای مختلف با یکدیگر با توجه به نوع متغیر، از آزمون‌های پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

یافته‌ها

۲۰۰ نفر از کارکنان درمانی و غیر درمانی که به پرسشنامه‌های پژوهش پاسخ دادند. رنج سنی کارکنان بین ۵۰-۳۶ سال بوده و میانگین سنی آنها نیز ۳۸/۰۵ (انحراف معیار ۷/۵) بود. ۶۹/۵٪ از کارکنان متأهل بوده و ۶۴٪ درصد آنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر بوده‌اند.

دارای چهار مؤلفه (ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) و ۲۰ سؤال می‌باشد که بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (هرگز: ۱، بندرت: ۲، گاهی: ۳، اغلب: ۴ و همیشه: ۵) تنظیم شده است. بدین ترتیب نمره هر سؤال حداکثر ۵ و حداقل ۱ بود. برای هر یک از مؤلفه‌های ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش هر کدام ۴ سؤال و برای مؤلفه نفوذ آرمانی ۸ سؤال در نظر گرفته شده است. روایی این پرسشنامه در سال ۲۰۱۳ در پژوهشی که در کانادا انجام و تأیید شده است (۲۳). در ایران نیز مطالعات مختلف روایی و پایایی این پرسشنامه را تأیید نموده‌اند. بعنوان مثال مرادی چالشتی و همکاران در مطالعه‌ای مقدماتی که بین ۳۰ نفر از جامعه آماری به روش Test-Retest انجام دادند ضریب بازآزمایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین ۰/۷۲ و ضریب آلفای کرونباخ آن را ۰/۹۰ بدست آوردند. پور سلطانی زرنی نیز در یک مطالعه آزمایشی بر روی ۲۰ نفر، ضریب پایایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین را ۰/۷۸ بدست آورد (۲۴، ۲۵). قسمت سوم ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مربوط به نوآوری بود که در این پژوهش طراحی گردید. این پرسشنامه دارای ۱۶ سؤال با دو بعد نوآوری فرایند و خدمت تدوین شد. برای نوآوری فرایند ۹ سؤال و برای نوآوری خدمت ۷ سؤال در نظر گرفته شد و بر اساس مقیاس پنج ارزشی جدول ۱: توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان بیمارستان امیراعلم

مشخصات	مرد	زن	جمع
گروه سنی			
۲۰-۳۵	۲۸ (۴۹/۱)	۵۴ (۳۷/۸)	۸۲ (۴۱)
۳۶-۵۰	۲۵ (۴۳/۹)	۸۴ (۵۸/۷)	۱۰۹ (۵۴/۵)
۵۰ به بالا	۴ (۷)	۵ (۳/۵)	۹ (۴/۵)
وضعیت تأهل			
متأهل	۵۰ (۸۷/۷)	۸۹ (۶۲/۲)	۱۳۹ (۶۹/۵)
مجرد	۷ (۱۲/۳)	۵۴ (۳۷/۸)	۶۱ (۳۰/۵)
سطح تحصیلات			
دیپلم و فوق دیپلم	۳۴ (۵۹/۶)	۳۸ (۲۶/۶)	۷۲ (۳۶)
کارشناسی و بالاتر	۲۳ (۴۰/۴)	۱۰۵ (۷۳/۴)	۱۲۸ (۶۴)
رسته شغلی			
پرستاری	۱۶ (۲۸/۱)	۷۶ (۵۳/۱)	۹۲ (۴۶)
پاراکلینیک	۱۰ (۱۷/۵)	۲۶ (۱۸/۲)	۳۶ (۱۸)
اداری و مالی	۶ (۱۰/۵)	۲۹ (۲۰/۳)	۳۵ (۱۷/۵)
خدمات و پشتیبانی پشتیبانی	۲۵ (۴۳/۹)	۱۲ (۸/۴)	۳۷ (۱۸/۵)
سابقه خدمت			
زیر ۱۵ سال	۴۱ (۷۱/۹)	۱۱۴ (۷۹/۷)	۱۵۵ (۷۷/۵)
بالای ۱۵ سال	۱۶ (۲۸/۱)	۲۹ (۲۰/۳)	۴۵ (۲۳/۵)
نوع استخدام			
رسمی	۲۲ (۳۸/۶)	۱۰۰ (۶۹/۹)	۱۲۲ (۶۱)
پیمانی	۴ (۷)	۲ (۱/۴)	۶ (۳)
قراردادی	۳۱ (۵۴/۴)	۴۱ (۲۸/۷)	۷۲ (۳۶)

اطلاعات در جدول به صورت تعداد (درصد) آمده است.

از آنجا که سابقه کار کارکنان با توجه به سنوات ۳۰ سال حدود ۱۵ سال در نظر گرفته شده، ۷۷/۵٪ کارکنان سابقه کاری زیر ۱۵ سال و ۲۲/۵٪ نیز بالای ۱۵ سال سابقه کار داشته‌اند. توزیع فراوانی و اطلاعات توصیفی کارکنان بیمارستان امیراعلم بر حسب متغیرهای دموگرافیکی، رسته شغلی و نوع استخدام در جدول ۱ قابل دستیابی است (جدول ۱).

مقادیر میانگین رهبری تحول آفرین ($6/565 \pm 8/15$) و نوآوری ($3/076 \pm 65/42$) و زیر متغیرهای آنها را نشان می‌دهد. بیشترین مقدار میانگین ($3/086 \pm 3/572$) و کمترین میانگین مربوط به ($16/37 \pm 2/094$) بود که هر دو از زیرشاخه‌های رهبری تحول آفرین هستند. در متغیر نوآوری پایین‌ترین مقدار میانگین مربوط به نوآوری خدمت ($27/7 \pm 1/640$) بود (جدول ۲).

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار رهبری تحول آفرین و نوآوری و زیرمتغیرهای آنها

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
ترغیب ذهنی	۲۰۰	۱۶/۳۷	۲/۰۹۴
انگیزش الهام بخش	۲۰۰	۱۶/۶۶	۱/۶۹۴
نفوذ آرمانی	۲۰۰	۳۰/۸۶	۳/۵۷۲
ملاحظات فردی	۲۰۰	۱۶/۶۱	۱/۵۷۲
رهبری تحول آفرین	۲۰۰	۸۰/۵	۶/۵۶۵
نوآوری فرایند	۲۰۰	۳۸/۱۶	۲/۲۱۳
نوآوری خدمت	۲۰۰	۲۷/۷	۱/۶۴۰
نوآوری	۲۰۰	۶۵/۴۲	۳/۰۷۶

جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی نوآوری فرایند و خدمت با مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین

ملاحظات فردی	انگیزش الهام بخش	نفوذ آرمانی	نوآوری فرایند	نوآوری خدمت	رهبری تحول آفرین
ترغیب ذهنی					
۱					
۲۰۰					
ملاحظات فردی					
۱	***۰/۳۹۱				
۲۰۰	۰/۰۰۰۱				
انگیزش الهام بخش					
۱	***۰/۲۷۸	***۰/۱۹۰			
۲۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۷			
نفوذ آرمانی					
۱	***۰/۲۴۷	***۰/۳۷۲	***۰/۵۳۹		
۲۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱		
نوآوری فرایند					
۱	***۰/۲۱۵	***۰/۳۵۴	***۰/۳۱۶		
۲۰۰	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱		
نوآوری خدمت					
۱	***۰/۲۲۸	***۰/۴۵۱	***۰/۲۵۹	***۰/۳۸۶	
۲۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	
رهبری تحول آفرین					
۱	***۰/۵۲۰	***۰/۸۶۹	***۰/۴۱۴	***۰/۴۹۲	***۰/۷۵۴
۲۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱

**** ضریب ہمبستگی**

ضرب همستگی پیرسون به منظور تعیین ارتباط بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و نوآوری و زیر متغیرهای آنها محاسبه گردید. نتایج مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد

می‌توان گفت بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند ($r = 0/414$) و نیز بین رهبری تحول آفرین و نوآوری خدمت ($P > 0/05$) ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین یافته‌ها

نشان داد بین تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با نوآوری فرایند و خدمت نیز رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ($P < 0/05$). بیشترین میزان همبستگی در میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین بر نوآوری فرایند و خدمت، مؤلفه نفوذ آرمانی به ترتیب با ضریب همبستگی ($r = 0/354$, $r = 0/451$) می‌باشد. پس از آن مؤلفه ترغیب ذهنی نیز همبستگی بالاتری نسبت به مؤلفه‌های دیگر بر نوآوری فرایند و خدمت داشته‌اند ($r = 0/316$, $r = 0/386$). مؤلفه‌های ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش نیز در رتبه‌های بعدی قرار دارند (جدول ۳).

جدول ۴: پیش بینی نوآوری از روی متغیرهای دموگرافیک

مدل	ضریب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده		P value
	B	Std.Error	β	t	
مقدار ثابت	۶۴/۸۹۹	۲/۲۸۸		۲۸/۳۶۰	۰/۰۰۰
جنس	-۰/۰۳۴	۰/۴۶۴	-۰/۰۰۵	-۰/۰۷۳	۰/۹۴۲
سن	-۰/۰۱۳	۰/۰۴۹	-۰/۰۳۲	-۰/۲۶۶	۰/۷۹۱
وضعیت تأهل	-۰/۲۰۹	۰/۴۴۶	-۰/۰۳۱	-۰/۴۶۹	۰/۶۳۹
میزان تحصیلات	۱/۳۳۶	۰/۲۶۲	۰/۴۲۵	۵/۱۰۳	۰/۰۰۰۱
واحد کاری	۰/۰۶۵	۰/۲۲۳	۰/۰۲۵	۰/۲۹۳	۰/۷۷۰
سابقه خدمت	-۰/۱۱۵	۰/۰۶۰	۰/۲۳۰	-۱/۹۲۴	۰/۰۵۶
نوع استخدام	-۰/۴۱۱	۰/۲۳۱	۰/۱۴۹	-۱/۷۸۱	۰/۰۷۶

نتایج تحلیل رگرسیون حاکی از آن بود که از بین متغیرهای دموگرافیک در این پژوهش، تنها سطح تحصیلات ($P = 0/0001$) با ضریب بتای ۰/۴۲۵ بیشترین توان پیش بینی معنادار برای نوآوری کارکنان را داشته و مشخصات دموگرافیک دیگر اثر معنی داری بر نوآوری نشان ندادند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر چه میزان تحصیلات کارکنان بیشتر باشد، نوآورترند (جدول ۴).

بحث

هدف از مطالعه حاضر بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و خدمت در کارکنان یکی از بیمارستانهای تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران بوده است. بیمارستان یک سازمان خدماتی است و موفقیت سازمانهای خدماتی بطور مستقیم با کارکنان و نحوه رفتار آنان با مراجعین در ارتباط است. بنابراین در این سازمانها نیاز به مدیرانی است که با خلق چشم اندازهای نوین، موجب تحول و نوآوری شوند و با ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری در کارکنان موجب رشد و بقای سازمان گردند. در چنین شرایطی اعضای سازمانی نیز باید از افرادی باشند که تمایل دارند تا در تغییرات سازمان بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند (۲۶). یکی از موضوعات مهم هر سازمان، افزایش سطح رضایت مراجعین است که این امر با پیاده سازی استراتژیهای نوآورانه محقق می‌شود. فرهنگ نوآوری کلید موفقیت سازمانهاست و یک مدیر باید بتواند در مدیریت منابع انسانی خود موفق عمل کند (۲۷). سبک مدیریت در سازمانها بعنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های فردی بر نوآوری سازمانی بشمار می‌رود چرا که مدیران قادرند برای معرفی ایده‌های جدید بطور مستقیم بر کارکنان اثرگذار باشند. در این راستا اهمیت و نقش رهبری تحول آفرین برای تشویق کارکنان به افکار خلاقانه و بدیع

برجسته است (۲۸، ۲۹). این مطالعه یکی از معدود مطالعاتی است که در مورد نوآوری فرایند و خدمت در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است. نتایج این مطالعه می‌تواند بیانگر میزان تأثیرپذیری نوآوری سازمانی از مدیریت به سبک تحول آفرین در یک سیستم بهداشتی درمانی باشد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند ($r = 0/414$, $P < 0/05$) رابطه مثبت و معنادار و نیز بین رهبری تحول آفرین و نوآوری خدمت ($r = 0/492$, $P < 0/05$) ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. نوآوری، فرایند پردازش ایده خلاق و تبدیل آن به خدمات، محصول و یا روشهای جدید کار است. در پژوهش انجام شده توسط مظلومی و همکاران (۱۳۹۲) بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند، خدمت و محصول ارتباط معناداری دیده شده است که نشان می‌دهد مدیریت به سبک رهبری تحول آفرین باعث ارتقاء کیفیت خدمات سازمان و خدمات رسانی بهتر به مراجعین می‌شود (۱۸). نتایج این پژوهش با مطالعه حاضر همخوانی دارد. نتیجه تحقیق نوربانی و همکاران (۲۰۱۴) نشان دهنده یک رابطه قوی میان رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و محصول می‌باشد. طبق پژوهش نوربانی و همکارانش، رهبران تحول آفرین به عنوان پرسنل کلیدی در سازمان بشمار می‌روند که کمک قابل توجهی در ایجاد نوآوری در سازمان می‌نمایند و کارکنان را به سمت فعالیت‌های نوآورانه و رویکردهای خلاقانه پیش می‌برند. این رهبران مسئول کسب اطمینان از محیط مناسب که منجر به نوآوری در سازمان شود، هستند. همچنین نتایج این تحقیق با مطالعه حاضر همسو و منطبق می‌باشد (۳۰). لودر بیان می‌کند انگیزه رهبری تحول آفرین باعث خلاقیت و نوآوری کارکنان با تأکید بر موفقیت سازمانی می‌شود. به همین خاطر رهبری تحول آفرین در محیط پیچیده و پویای امروزی مرثرتر است

است. در این خصوص تنها یک مطالعه مشابه انجام شده است که در آن ریورس و همکاران (۲۰۰۸) مطالعه‌ای با «عنوان رهبری تحول آفرین و رفتار کاری نوآورانه: بررسی ارتباط از نظر جنسیتی» بر روی ۳۳۵ نفر از مدیران و کارمندان در ۴ بیمارستان در استرالیا انجام دادند و نتایج یافته‌های آنان نشان داد زمانی که مدیر سازمان مرد باشد و از سبک رهبری تحول آفرین استفاده کند، کارمندان رفتار کاری نوآورانه بیشتری نشان می‌دهند تا زمانی که مدیر آنان زن باشد. البته جنسیت مدیران بعنوان یک متغیر میانجی مطرح است و هیچ رابطه معنی داری بین سه متغیر رهبری تحول آفرین، جنسیت مدیران و جنسیت کارمندان یافت نشد (۳۹). از محدودیت‌های پژوهش حاضر، استفاده از پرسشنامه و مقطعی بودن آن است. ویژگی‌های شخصیتی و تعصبات پاسخ دهندگان ممکن است روی نتایج اثرگذار باشد و پاسخ غیر واقعی داده باشند که با محرمانه بودن نام آنها تا حد ممکن کاهش یافته است. همچنین دلیل اینکه این مطالعه همه کارکنان بیمارستان امیرالمعلم را در بر نمی‌گیرد قابل تعمیم به کل سازمان نیست.

نتیجه گیری

اصولاً موفقیت هر سازمان وابسته به کیفیت رهبری آن می‌باشد. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان داد که هر چهار مؤلفه رهبری تحول آفرین با نوآوری فرایند و خدمت رابطه معنی دار دارند و اگر مدیریت به سبک رهبری تحول آفرین در سازمان وجود داشته باشد توانایی ایجاد نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد. از آنجا که تقریباً نیمی از جامعه آماری این پژوهش از پرستاران تشکیل شده، لازم است سرپرستاران از سبک رهبری تحول آفرین استفاده کنند و دارای تفکر انتقادی باشند و از ایده‌های جدید استقبال کنند تا نوآوری و خلاقیت در بیمارستان تسری یابد. در این راستا اینگونه رهبران باید فضایی متناسب با نگرش پرستاران ایجاد کنند تا آنان به ابتکار و نوآوری در ارائه خدمات به مددجویان تشویق شوند. همچنین مدیران ارشد بیمارستان‌ها می‌بایست با ادامه تحصیل کارمندان خود موافقت نمایند زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی بالایی هستند، مسئولیت پذیرتر و در نهایت نوآورترند. از نتایج این پژوهش می‌توان به دو نکته اشاره کرد. اول اینکه پرورش و سرمایه گذاری در استفاده از سبک رهبری تحول آفرین در بیمارستان، محیطی را برای نوآوری ایجاد می‌کند که در نهایت هم به نفع بیمار و هم به نفع کادر درمانی است. بنابراین باید از پتانسیل بالقوه بیمارستان‌های آموزشی دانشگاهی بدلیل وجود دانشجویان و اعضای هیئت علمی، برای به حداکثر رساندن ظرفیت نوآوری در سازمان استفاده شود. دوم اینکه با اتخاذ رویکرد رفتارهای تحول آفرین توسط رؤسای بیمارستان‌ها، احتمال اینکه سازمان به سمت فعالیت‌های نوآورانه و پیشرفت سوق داده شود افزایش می‌یابد.

سپاس گزاری

این مقاله استخراج شده از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی نویسنده اول می‌باشد. نویسندگان این مقاله از شرکت کنندگان در این پژوهش و نیز پرسنل مرکز تحقیقات گوش و حلق و بینی که با ما در این پژوهش همکاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

(۳۱). رستگار و مقصودی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش بر روی ۱۶۰ نفر از مدیران ارشد دریافتند رهبری تحول آفرین بطور مستقیم و غیرمستقیم با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. همچنین رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایندی در این مطالعه مثبت و معنا دار بوده است که با یافته‌های پژوهش حاضر تطابق دارد. بر این اساس با بکارگیری رهبری تحول آفرین و با حداکثر ظرفیت دانش نیروی انسانی سازمان می‌تواند در جهت بهبود و نوآوری سازمانی پیش رود (۳۲). توانایی در ایجاد نوآوری یک مهارت کلیدی برای یک رهبر حرفه‌ای به شمار می‌رود. امروزه یک محیط رقابتی نیاز به نوآوری مداوم، تشویق و توسعه تلاش‌های خلاقانه، دانش و مهارت دارد. رهبری تحول آفرین با تأثیر معنی دار بر توسعه چشم انداز و استراتژی سازمانی بر نوآوری، به عنوان مهم‌ترین قدم شناخته شده است. در این راستا می‌توان به مطالعه مخبر و همکارانش در سال ۲۰۱۵ اشاره کرد که در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی بویژه نوآوری محصول رابطه مثبت و معنی دار دارد و رهبران تحول آفرین می‌توانند از طریق تحریک ذهنی کارمندان آنها را در پیدا کردن فرایندهای کاری جدید به منظور ایجاد دانش و فناوری در سازمان که اساس نوآوری را تشکیل می‌دهد، کمک کنند (۳۳). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین شامل (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش) رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. رضا زاده و همکار در سال ۱۳۹۱ ارتباط مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها حاکی از ارتباط مثبت و معنی دار چهار مؤلفه رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی بود که نتایج آن با مطالعه حاضر مطابقت دارد (۳۴). جزینی و همکاران (۱۳۹۲) گزارش کردند در سطح اطمینان ۹۹ درصد، توسعه رهبری تحول آفرین و تمام مؤلفه‌های آن یعنی نفوذ آرمانی رهبر، ایجاد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش توسط رهبر و ملاحظات فردی رهبر موجب رشد و توسعه نوآوری در سازمان می‌گردد (۳۵). نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیق حاضر همسو است. تحقیق در مورد ارتباط رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین اعضای تیم خود را به جستجو و کشف ایده‌های بهتر و نیز تجربه کردن رویکردهای جدید تشویق می‌کند (۳۶، ۳۷). در تحقیق مورالیس و همکاران ۲۰۱۲ این نتیجه حاصل شده است که رهبران تحول آفرین از طریق ترغیب ذهنی افکار و تصورات کارکنان خود را به چالش می‌کشند و آن را در جهت دانش آنان بکار می‌گیرند. همچنین رهبری تحول آفرین از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی بطور همزمان بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (۳۸). نتایج بدست آمده در مطالعات پیشین با نتایج بدست آمده در مطالعه حاضر هم خوانی دارد؛ ارتقای سطح نوآوری با بکارگیری سبک مدیریتی تحول آفرین مهمترین نتیجه بدست آمده از مطالعات ذکر شده و پژوهش حاضر می‌باشد. اگرچه، در مطالعه حاضر رابطه معنی داری بین میزان تحصیلات کارکنان با نوآوری دیده شد. اما در مطالعات قبلی رابطه معناداری بین عوامل دموگرافیک مشاهده نشد و یا تاکنون مورد مطالعه قرار نگرفته

References

1. Erkutlu H, Tatoglu E. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *J Manage Dev.* 2008;27(7):708-26. DOI: [10.1108/02621710810883616](https://doi.org/10.1108/02621710810883616)
2. Ernest T. Action Research: SAGE Publications; 2007.
3. Jamshidian M, Yazdanshenas M. [The role of transformational leadership in change management]. Sixth International Conference on Management; Tehran 2008.
4. Sarros JC, Cooper BK, Santora JC. Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *J Leadersh Organ Stud.* 2008;15(2):145-58. DOI: [10.1177/1548051808324100](https://doi.org/10.1177/1548051808324100)
5. Jung DI, Chow C, Wu A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh Q.* 2003;14(4-5):525-44. DOI: [10.1016/s1048-9843\(03\)00050-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00050-x)
6. Khorshid S, Pashazadeh A. [The impact of transformational leadership style on organizational learning capacity with mediating role of organizational intelligence]. *Change Manage Res.* 2014;11:1-28.
7. Breevaart K, Bakker A, Hetland J, Demerouti E, Olsen OK, Espevik R. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *J Occup Organ Psychol.* 2014;87(1):138-57. DOI: [10.1111/joop.12041](https://doi.org/10.1111/joop.12041)
8. Weberg D. Transformational leadership and staff retention: an evidence review with implications for healthcare systems. *Nurs Adm Q.* 2010;34(3):246-58. DOI: [10.1097/NAQ.0b013e3181e70298](https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181e70298) PMID: [20562573](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20562573/)
9. Nijstad BA, Berger-Selman F, De Dreu CKW. Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *Eur J Work Organ Psychol.* 2012;23(2):310-22. DOI: [10.1080/1359432x.2012.734038](https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.734038)
10. Noruzi A, Dalfard VM, Azhdari B, Nazari-Shirkouhi S, Rezazadeh A. Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *Int J Adv Manuf Technol.* 2012;64(5-8):1073-85. DOI: [10.1007/s00170-012-4038-y](https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y)
11. Hoch JE. Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *J Busin Psychol.* 2012;28(2):159-74. DOI: [10.1007/s10869-012-9273-6](https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6)
12. Varkey P, Horne A, Bennet KE. Innovation in health care: a primer. *Am J Med Qual.* 2008;23(5):382-8. DOI: [10.1177/1062860608317695](https://doi.org/10.1177/1062860608317695) PMID: [18820143](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18820143/)
13. Borins S. Leadership and innovation in the public sector. *Leadersh Organ Dev J.* 2002;23(8):467-76.
14. Mosavi M, Dargahi H, Mokhtari Z. [Investigation of Staff's Job Satisfaction and Related Factors in TUMS Teaching Hospital]. *Payavard Salamat.* 2016;10(2):133-44.
15. Saadati M. [The Relationship between managers' leadership style and employees' creativity in Qazvin hospitals]. *J Hosp.* 2016;15(1):101-10.
16. Omachonu VK, Einspruch NG. Innovation in healthcare delivery systems: a conceptual framework. *Innov J Public Sector Innov J.* 2010;15(1):1-20.
17. Nasiri A, Tabari R, Salami-Kohan K, Kazem-Nezhad-Leili E. [A study on the level of innovation and its related factors in critical care nurses employed in intensive care units]. *J Clin Nurs Midwifery.* 2013;2(3):8-18.
18. Mazlomi N, Nasehifar V, Ehsanfar G. [Relationship between transformational leadership and organizational creativity and innovation in the private insurance companies in Iran]. *Insurance J.* 2013;1:33-56.
19. Mirkamali M, Choopani H. [The relationship between transformational leadership and organizational innovation orientation in an insurance company]. *Insurance J.* 2010;26(3):155-81.
20. Mobini Dehkordi A, Dehghan A, Mohammadi A. [The effect of transformational leadership on innovation in human resources national Iranian gas company]. *J Hum Resource Manage Oil Ind.* 2014;6(19):161-97.
21. Birasnav M, Albufalasa M, Bader Y. The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhné.* 2013;11(2):64-75. DOI: [10.1016/j.tekhne.2013.08.001](https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.08.001)
22. Bass B, Avolio B. MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short. 2nd ed. Mind Garden 2000.
23. Hemsworth D, Muterera J, Baregheh A. Examining Bass Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review. *J Appl Busin Res.* 2013;29(3):853. DOI: [10.19030/jabr.v29i3.7785](https://doi.org/10.19030/jabr.v29i3.7785)
24. Moradi Chaleshtary M, Hamidi M, Sajadi S. [The relationship between transactional & transformational leadership with organizational justice & provide model at the physical education organization of Islamic Republic of Iran]. *J Sport Manage.* 2009;1(2):73-96.
25. Soltani Zarandi Pour H. [A comparison between transformational and transactional leadership styles among the sport committees chiefs in guilan province]. *Res Sport* 2008;9(16):191-205.
26. Mohammad SIS, Al-Zeaud HA, Batayneh A. [The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals]. *Busin Econ Horiz.* 2011;5(2):35-46.
27. Shahnai S, Long CS. The Review of Improving Innovation Performance through Human Resource Practices in Organization Performance. *Asian Soc Sci.* 2015;11(9). DOI: [10.5539/ass.v11n9p52](https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p52)
28. Wallo A, Kock H, Nilsson P. Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link. *Int J Hum Resources Dev Manage.* 2016;16(1-2):100-20.
29. Aragón-Correa JA, García-Morales VJ, Cordon-Pozo E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Ind Mark Manage.* 2007;36(3):349-59. DOI: [10.1016/j.indmarman.2005.09.006](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006)
30. Hussain HK, Talib NA, Shah IM. Exploring the Impact of Transformational Leadership on Process

- Innovation and Product Innovation: A Case of Iraqi Public Universities. *Asian Soc Sci.* 2014;10(21). DOI: [10.5539/ass.v10n21p168](https://doi.org/10.5539/ass.v10n21p168)
31. Lowder T. The best leadership model for organizational change management: Transformational verses servant leadership 2009 [updated 2016; cited 2016]. Available from: <https://ssrn.com/abstract=1418796>.
 32. Rastegar A, Maghsodi T. [The effect of transformational leadership on organizational innovation though knowledge sharing]. *Stud Improv Change Manage.* 2016;80:157-82.
 33. Mokhber M, bin Wan Ismail WK, Vakilbashi A. Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian J Manage Stud.* 2015;8(2):221.
 34. Rezazadeh A, Azizi G. [The impact of transformational leadership on the entrepreneurial orientation of the organization]. *New World Insurance.* 2012(172):29-43.
 35. Jazini A, Navaee M. [The effect of transformational leadership on organizational innovations in iri preventive police organization]. *Soc Regul.* 2013;5(3):31-49.
 36. Shin S, Zhou J. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Acad Manage J.* 2003;46(6):703-14. DOI: [10.2307/30040662](https://doi.org/10.2307/30040662)
 37. Gong Y, Huang JC, Farh JL. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Acad Manage J.* 2009;52(4):765-78. DOI: [10.5465/amj.2009.43670890](https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890)
 38. García-Morales VJ, Lloréns-Montes FJ, Verdú-Jover AJ. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation*. *Brit J Manage.* 2008;19(4):299-319. DOI: [10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x)
 39. Reuvers M, van Engen ML, Vinkenburg CJ, Wilson-Evered E. Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativ Innov Manage.* 2008;17(3):227-44. DOI: [10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x)