

## **The impact of transformational leadership on attitude to change through organizational innovation and organizational learning (Case study: faculty members of Islamic Azad University, South Tehran Branch)**

**Abbas Ghaedamini Harouni<sup>1</sup>, Mehrdad Sadeghi de Cheshmeh<sup>2</sup>, Meysam Babae Farsani<sup>3</sup>, Ghulam Reza Maleki Farsani<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>PhD student of Cultural Management, Faculty of Management, South Tehran Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup>Assistant Professor, Faculty of Management, Khorasgan Branch of Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Email: mehr.sadeghi@khuisf.ac.ir

<sup>3</sup>PhD student in Management, Faculty of Management, Noor Hedayat Shahrekord University, Shahrekord, Iran.

<sup>4</sup>PhD student in cultural management, Lecturer at Harand Center University of Applied Sciences, Harand, Iran.

### **Abstract**

The study purpose was to investigate the impact of transformational leadership on attitudes toward change through organizational innovation and organizational learning. The study was applied in terms of purpose and correlational in terms of how to collect data. The statistical population consisted of all 554 faculty members of Islamic Azad University, South Tehran Branch. 226 people were selected through Cochran sampling formula as a sample through stratified sampling method. Data analysis was performed at the inferential level, including structural equation modeling. The research results showed that transformational leadership through organizational learning has a positive and significant effect on attitudes to change with a coefficient of this effect of 0.44 and through organizational innovation has a positive and significant effect on attitudes to change, the coefficient of this effect is 0.55 and also it has a direct positive effect on the attitude to change and the coefficient of this effect is 0.66.

**Keywords:** Transformational leadership, attitude to change, organizational innovation, organizational learning.

**Citation:** Quaedamini Harouni, Abbas; Sadeghi Deh Cheshmeh, Mehrdad; Babae Farsani, Maysam & Maleki Farsani, Ghulam Reza (2022). The impact of transformational leadership on attitude to change through organizational innovation and organizational learning (Case study: faculty members of Islamic Azad University, South Tehran Branch). *Psychological researches in management*, 8(2), 155-176. (in Persian)

Received: September 28, 2021

Revised: October 16, 2021

Accepted: October 21, 2021

Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Published by Hazrat-e Masoumeh University

doi: 20.1001.1.24764833.1400.7.2.1.4



## تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)\*

عباس قائد امینی هارونی

دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مهرداد صادقی ده چشمه

استادیار، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان) دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

mehr.sadeghi@khuisf.ac.ir

میثم بابایی فارسانی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه نور هدایت، شهرکرد، ایران.

غلامرضا مالکی فارسانی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت فرهنگی، مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز هرنند، هرنند، ایران.

### چکیده

سبک رهبری تحول‌آفرین با در نظر گرفتن رضایت شغلی به عنوان عامل ایجاد انگیزه تغییر سازمانی، تأثیر به‌سزایی بر نوع نیازها و آگاهی کارکنان دارد. همچنین از متغیرهای تأثیرگذار در بهبود عملکرد و بقای سازمان‌ها، خلاقیت و یادگیری است. لذا هدف این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب به تعداد ۵۵۴ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران، تعداد ۲۲۶ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، و از طریق نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین بر نگرش به تغییر، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. **کلیدواژه‌گان:** رهبری تحول‌گرا، نگرش به تغییر، نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی.

**استناد:** قائد امینی هارونی، عباس؛ صادقی ده چشمه، مهرداد؛ بابایی فارسانی، میثم و مالکی فارسانی، غلامرضا (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب). *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۸(۲)، ۱۵۵-۱۷۶.

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی، اهمیت موضوع رهبری باعث شده است که اندیشمندان و پژوهشگران مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش‌اند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند (Singh, 2008). در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. در پژوهش‌های سازمانی و نظریه‌پردازی درباره سازمان، پدیده خلاقیت، تغییر و نوآوری، نقش محوری پیدا کرده است (موغلی، ۱۳۸۹). تغییر سازمانی<sup>۱</sup> مستلزم حرکت از شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌هاست و از آنجایی که آینده، نامطمئن است و ممکن است بر قابلیت‌ها، ارزش‌ها و توانایی‌های افراد تأثیر منفی بگذارد، به طور کلی اعضای یک سازمان از انجام تغییر حمایت نمی‌کنند مگر این که دلایل قانع‌کننده‌ای برای مجاب کردن آن‌ها بر اقدام مورد نظر وجود داشته باشد. به همین منوال سازمان‌ها نیز گرایش شدیدی دارند که در وضعیت موجود سرمایه‌گذاری کنند و در مقابل تغییر برای منافع نامطمئن آینده، مقاومت می‌کنند. از نیروی منابع انسانی سازمان به عنوان عاملی مهم در فرایند تغییر یاد می‌کنند و معتقدند اداره کردن بخش انسانی سازمان، چالش اصلی در هدایت فرایند تغییر در سازمان است، زیرا که انسان ارزش‌ها، خواسته‌ها و نگرش‌هایش را به سمت یک فعالیت خاص و ویژه در نظر می‌گیرد (Leithwood et al., 2010). پژوهش‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد (Bass, 1985). نگرش نسبت به تغییر سازمانی به طور کلی، عبارت است از شناخت (معرفت) شخص درباره تغییر سازمانی، واکنش‌های عاطفی نسبت به تغییرات و تمایل رفتاری نسبت به تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد (مصلی‌نژاد، ۱۳۹۰). نگرش مبتنی بر شناخت بیش از هر چیز مبتنی بر مطالعه در دلایل و حقایق آن موضوع است. اگر ارزیابی فرد بیش از هر چیز مبتنی بر باور او در مورد خصوصیات موضوع نگرش باشد، آن را نگرش مبتنی بر شناخت می‌نامند (ارونسون و همکاران، ۱۳۸۵). نگرش‌های مبتنی بر عواطف نگرشی که بیشتر مبتنی بر هیجان‌ها و ارزش‌ها باشد تا بر ارزشیابی عینی مزایا و معایب، نگرش مبتنی بر عواطف خوانده می‌شود (کریمی، ۱۳۷۹). نگرش‌های مبتنی بر رفتار نگرش مبتنی بر رفتار عبارت است از مشاهده چگونگی رفتار فرد نسبت به موضوع نگرش. بنا بر نظریه ادراک خویشتن تحت شرایط خاص، فرد نمی‌داند چه احساسی نسبت به موضوعی دارد تا آن که رفتار خود را نسبت به آن موضوع ببیند. افراد تحت شرایط خاص، نگرش خود را از رفتارهای خویش استنتاج می‌نمایند (ارونسون و همکاران، ۱۳۸۵).

در این راستا سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند افزایش یادگیری سازمانی (Nordin, 2011)، افزایش خلاقیت (جلیلیان و همکاران، ۱۳۸۹) و ارتقای نوآوری سازمان (Birasnav and colleague, 2013؛ میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰؛ حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰) را موجب شود. 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 (Mathew, 2010). با

<sup>۱</sup> Organizational Change

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 می‌کنند و از طریق نوآوری به دنبال مزیت‌های رقابتی هستند (Mabic & Gaspar, 2015)؛ بنابراین عوامل مؤثر بر نوآوری در مؤسسات آموزش عالی همواره نشان‌دهنده نگرانی اساسی در زمینه مطالعات سازمانی هستند (Brennan et al., 2014).

رهبران تحول‌گرا اهداف و انگیزه‌هایی را برای هدایت زیردستان خود به سطوح بالاتر از عملکرد ایجاد می‌کنند و در عین حال، فرصت‌هایی را برای رشد حرفه‌ای و شخصی برای هر کارمند فراهم می‌آورند (Bass & Avoli, 2013). در حالی که نوآوری‌ها و یادگیری‌ها نیاز به تغییرات اساسی در سازمان دارند، به نظر می‌رسد سبک‌های رهبران تحول‌گرا، مؤثرترین سبک برای ارتقاء نوآوری و یادگیری در بسیاری از سازمان‌ها است (Ritala et al., 2015). همراه با رهبران تحول‌گرا، شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش، تأثیر عمده‌ای بر قابلیت‌های نوآورانه و یادگیری سازمان می‌گذارد (Lee et al., 2015)؛ بنابراین، به اشتراک‌گذاری و تبادل اطلاعات در بین کارکنان باعث افزایش نوآوری و یادگیری در یک سازمان می‌شود. با این حال، در حالی که پژوهش‌های قبلی دانش ما را در مورد عوامل مؤثر بر نوآوری و یادگیری در مؤسسات آموزش عالی پیشرفت داده است، مهم است که قبل از رسیدن به هر نتیجه‌گیری محکم، چندین شکاف قابل توجه در ادبیات برجسته شود. در دهه‌های اخیر، نوآوری و یادگیری، مهارت‌های جدی برای دستیابی به موفقیت در اقتصادهای در حال توسعه و توسعه یافته هستند. نوآوری و یادگیری همچنین به عنوان یک مسیر مطمئن برای افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و افزایش توسعه اقتصادی، شناخته شده است. در سطح کل، نوآوری، محصول سیستم‌های ملی نوآوری است که مجموعه‌ای از بازیگران شرکت‌کننده (دولت، شرکت‌های نظارتی، مؤسسات تحقیقاتی، دانشگاه‌ها، نهادهای مؤسسات مالی و غیره)، فعالیت‌ها و تعامل آن‌ها را تشکیل می‌دهد. نوآوری در مؤسسات آموزش عالی، نقش اساسی دارد و به نوآوری کلیه سیستم‌های فرعی در یک کشور کمک می‌کند. مؤسسات آموزش عالی، مکان مهمی برای تولید، انتشار و انتقال دانش تولیدی، فناوری و نوآوری در اقتصاد دانش‌بنیان امروزی هستند (Cerne et al., 2013).

نوآوری و یادگیری در آموزش عالی بدیهی است که می‌تواند در کارکردهای اصلی آموزش عالی به عنوان ارائه آموزش و انجام پژوهش‌هایی 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 ارتقایافته، تأثیر دارد که تأثیر قابل توجهی در فعالیت‌های یک مؤسسه آموزش عالی و یا ذینفعان آن مانند دانشجویان، جوامع و بنگاه‌ها دارد (Brennan et al., 2014). با افزایش چالش‌های 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 می‌کنند و از طریق نوآوری به دنبال مزیت‌های رقابتی هستند (Mabic & Gaspar, 2015)؛ از آنجا که نوآوری برای رفاه یک کشور و بقای مؤسسات آموزش عالی بسیار مهم و حیاتی است، پژوهش‌های قبلی چندین عامل فردی و نهادی مؤثر بر نوآوری در مؤسسات آموزش عالی از جمله سبک‌های رهبری و اشتراک دانش را شناسایی کرده است (Zhu, 2015). سبک‌های رهبری به عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مؤثر بر نوآوری، شناخته شده است زیرا رهبران به طور مؤثری در تولید ایده‌ها، تعیین اهداف و ایجاد فرهنگ

نوآوری، نقش برجسته‌ای دارند. میزان تغییرات مهم که در طی دو دهه گذشته در سازمان‌ها به وقوع پیوسته است رشد فوق‌العاده‌ای را نشان می‌دهد. بزرگ‌ترین اشتباهی که مدیران به هنگام تلاش برای اعمال تغییرات، مرتکب شده‌اند، پیشروی بدون تفهیم ضرورت بالای 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 آنجا که تغییر در سازمان در درجه اول از مسئولیت‌های مدیر ارشد ذکر شده است و سبک‌های رهبری اعمال شده توسط مدیران ارشد در سازمان‌ها به طور اعم، می‌تواند تأثیرات فوق‌العاده در تغییر نگرش کارکنان در جهت مثبت یا منفی ایفا نماید، بررسی این موضوع می‌تواند شواهد پژوهش‌های محکم‌تری در این باب فراهم نماید.

اگرچه در سال‌های اخیر، پژوهش‌های زیادی برای مطالعه رهبری تحول‌گرا، نگرش به تغییر، نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی، پیشایندها، پیامدها و تأثیر آن سازمان‌ها انجام شده است، تعداد کمی از پژوهش‌ها به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی پرداخته است. این پژوهش به صورت ویژه می‌تواند برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، کاربردهای زیر را داشته باشد: ۱- رهبری تحول‌گرا در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، مبنای مهمی برای فعالیت کارکنان است. از آنجایی که رهبران تحول‌گرا در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان، کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است و می‌تواند انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. در صورتی که رهبری تحول‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب صورت گیرد می‌تواند به نگرش مثبت و آمادگی بهتر و تعهد نسبت به تغییرات سازمانی منجر شود. ۲- نگرش نسبت به تغییر، می‌تواند به عنوان عاملی برای اجرا و پیاده‌سازی تغییر و تحولات مثبت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب باشد؛ چرا که ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری در تغییر و نگرش نسبت به آن می‌تواند اثرات مثبتی بر پیاده‌سازی تغییرات داشته باشد. ۳- نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی می‌تواند بر نگرش نسبت به تغییر، تأثیرگذار باشد. لذا در این پژوهش سعی شده است تا تأثیر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر نگرش نسبت به تغییر مشخص شود. با توجه به شکافی که در انجام پژوهش‌های رفتار سازمانی مربوط به رهبری تحول‌گرا و نگرش به تغییر وجود دارد و اهمیت فزاینده این متغیرهای سازمانی در تعیین گرایش‌های رفتاری و نگرشی مدیران، هدف این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است.

## مبانی نظری رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد. نظریه رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد. او یک مفهوم رهبری تحول‌گرا را ایجاد نمود. باس<sup>۱</sup> و اولیو معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر، علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (Avolio et al., 2004). یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول‌گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند. بنابراین رهبری تحول‌گرا، تعاملی و دو سویه است. رهبری تحول‌گرا، فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارش، کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد (Dunham et al., 2013). این نوع رهبری، زمانی تحقق می‌یابد که رهبران، علائق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدف‌ها و مأموریت‌ها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند. رهبران تحول‌آفرین با توسعه علائق کارکنان فراتر از شرایط فعلی و یا ایجاد رابطه قوی با زیردستان در میان پیروان نفوذ می‌نمایند.

**نفوذ آرمانی:** عامل اول رهبری تحول‌آفرین، کاریزما یا نفوذ آرمانی نامیده می‌شود و رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. آن‌ها عمیقاً مورد احترام پیروان بوده قابل اعتمادند و پیروان را در راستای تحقق بینش رسالت هدایت می‌کنند (McCull et al., 2012).

در اصل، عامل کاریزما، افرادی را توصیف می‌کنند که دیگران را ترغیب به پیروی از چشم‌انداز سازمان می‌کنند. سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (Singh, 2008).

**انگیزش الهامی:** برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آن‌ها صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.

**ترغیب ذهنی:** برانگیختن پیروان به وسیله رهبری به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است.

**ملاحظات فردی:** توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آن‌ها و تحریک آن‌ها از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری و تجربه آن‌ها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در این رابطه با توجه

<sup>1</sup> Bass

به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها، نگران هستند. رهبران تحول‌آفرین با درک و شناخت عمیق خویش، ایده تغییر و تحول را با تکیه بر توانمندی‌های افراد در سازمان‌ها درونی می‌سازند و با ایجاد رابطه قوی با کارکنان سعی می‌نمایند تا آنان را با چشم‌اندازهای راهبردی نوین و اهداف خویش، آشنا سازند و در ارضای نیازهای متعالی آن‌ها می‌کوشند (Trautmann et al., 2007).

در همین راستا، رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری و یکی از چارچوب‌های نظری در دنیاست که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح شده است. بس در سال ۱۹۹۰ بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند (Sosik & Jung, 2011).

## یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی عبارت از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کاراست. بنابراین عمل یادگیری در سازمان، زمانی اتفاق می‌افتد که اولاً مدیران و افراد کلیدی سازمان نسبت به پدیده‌های مربوط به سازمان، فهم و بصیرت پیدا کرده باشند و ثانیاً این شناخت در کنار عملکرد آن‌ها و مجموعه سازمان، نمود پیدا کند (Senge, 1990). علاوه بر سنگه، محققان دیگری نیز تعاریفی از یادگیری سازمانی ارائه داده‌اند: به طور کلی می‌توان گفت که یادگیری سازمانی، یکی از ابعاد سازمان یادگیرنده است که به دو منظور به کار می‌رود، اولاً: به منظور آگاهی از نیازهای مختلف سطوح سازمانی و ثانیاً: به منظور ثبت و نگهداری دانش در حافظه سازمان به منظور کاربرد آن در عمل (Paziuk, 2008).

## نوآوری سازمانی

نوآوری، یک سازه چندوجهی است که در برگیرنده ایجاد، توسعه و بکارگیری یک ایده یا رفتار است که برای سازمان، تازگی دارد. در طی فرایند نوآوری، ایده‌ها به یک محصول یا خدمت جدید، فناوری جدید، نگرش مدیریتی جدید یا ساختارهای سازمانی جدید تبدیل می‌شوند. نوآوری را می‌توان پذیرش ایده‌ها، رفتارها، سیستم‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فرایندها و محصولاتی دانست که برای سازمان، جدید هستند. به علاوه، می‌توان آن را ایجاد خلاقانه یک ایده جدید و عملی کردن آن در قالب یک محصول ارزشمند تعریف نمود. در تعریفی جامع‌تر که مشتمل بر نظریات پژوهشگران مختلف است، مفهوم نوآوری را می‌توان در برگیرنده مفاهیمی همچون فرایند بهبود فناوری‌های موجود، تبدیل فرصت‌های پیش رو به اقدامات عملی و هر نوع فناوری و فرایند جدید در نظر گرفت (Karabulut, 2015).

## نگرش نسبت به تغییر سازمانی

منظور از نگرش به تغییر سازمانی نیز بر اساس نظر دانهام<sup>۱</sup> و دیگران عبارت است از شناخت درباره تغییر سازمانی،

<sup>۱</sup> Dunham

واکنش‌های عاطفی نسبت به تغییرات و تمایل رفتاری نسبت به تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد (ابراهیمی و فرج پهلوی، ۱۳۹۲).

### عناصر نگرشی به عنوان مبنای نگرش‌ها

یافته‌های اخیر، حاکی از تفاوت تأثیر و اهمیت سه عنصر (شناختی، عاطفی و رفتاری) در شکل دادن نگرش‌ها است یعنی در برخی نگرش‌ها، عامل شناختی مهم‌تر است، در برخی عاطفی و بالاخره در برخی دیگر، عامل رفتاری (سیدجوادین، ۱۳۸۳).

#### ۱- نگرش‌های مبتنی بر شناخت

گاه نگرش ما بیش از هر چیز مبتنی بر مطالعه در دلایل و حقایق آن موضوع است. اگر ارزیابی فرد بیش از هر چیز مبتنی بر باور او در مورد خصوصیات موضوع نگرش باشد، آن را نگرش مبتنی بر شناخت می‌نامند (ارونسون و همکاران، ۱۳۸۵).

#### ۲- نگرش‌های مبتنی بر عواطف

نگرشی که بیشتر مبتنی بر هیجان‌ها و ارزش‌ها باشد تا بر ارزشیابی عینی مزایا و معایب، نگرش مبتنی بر عواطف خوانده می‌شود (کریمی، ۱۳۷۹). نگرشی که مبنای آن، عواطف باشد و نه ارزیابی ارزش‌های مثبت و منفی. اگر نگرش مبتنی بر عواطف ناشی از ویژگی‌های مثبت و منفی موضوع نگرش نیست، پس از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ باید بگوییم ابتدا منشأ آن ارزش‌های انسانی، مثل مذهب و باورهای اخلاقی است. سرچشمه دیگر، نگرش‌های مبتنی بر عواطف، عکس‌العمل افراد است (مثل دوست داشتن طعم شکلات، علی‌رغم میزان کالری موجود در آن) و یا عکس‌العمل زیبایی‌شناختی فرد (مثل ستایش یک تابلوی نقاشی). بقیه دلایل نیز می‌تواند ناشی از شرطی شدن فرد باشد، که خود آن را می‌توان به دو شکل تفکیک نمود: یکی شرطی شدن سنتی و آن زمانی است که یک محرک، که احساسات ما را بر می‌انگیزد، چندین بار با محرکی که برای ما بی‌تفاوت می‌باشد همراه بوده و سبب برانگیختگی می‌شوند تا آنجا که محرک خنثی، ویژگی‌های عاطفی محرک اول را به خود می‌گیرد؛ دوم، حالت شرطی شدن رفتاری است که در این حالت، اعمالی که فرد آزادانه به آن مبادرت می‌ورزد، به تناوب افزایش یا کاهش می‌یابد. این رفتار بستگی به این دارد که در جهت مثبت، تقویت شود (تشویق) و یا در جهت منفی (تنبیه) و سپس در یکی از این دو حالت تثبیت می‌شود؛ خلاصه این که اگر چه نگرش‌های مبتنی بر عواطف دارای سرچشمه‌های متفاوت هستند، ولی می‌توان همه آن‌ها را در یک گروه طبقه‌بندی نمود زیرا در مجموع، دارای تصویر کلیدی مشترک می‌باشند: الف) آن‌ها در نتیجه ارزیابی عقلانی از موضوع نگرش به وجود نیامده‌اند، ب) منطبق بر آن‌ها حکم نمی‌کند و در صورت وجود دلایل قانع‌کننده در رد آن نیز این نگرش، تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد، ج) اغلب آن‌ها به ارزش‌های فرد پیوسته‌اند. بنابراین تلاش برای تغییر آن‌ها به معنی به چالش کشیدن این ارزش‌ها می‌باشد (ترکان و کجباف، ۱۳۸۷).

#### ۳- نگرش‌های مبتنی بر رفتار

نگرش مبتنی بر رفتار عبارت است از: مشاهده چگونگی رفتار فرد نسبت به موضوع نگرش. بنا بر نظریه ادراک خویشتن، تحت شرایط خاص، فرد نمی‌داند چه احساسی نسبت به موضوعی دارد تا آن که رفتار خود را نسبت به آن



موضوع ببیند. افراد تحت شرایط خاص، نگرش خود را از رفتارهای خویش، استنتاج می‌نمایند (ارونسون و همکاران، ۱۳۸۵).

### چگونگی تأثیر نگرش‌ها بر رفتار

تحقیقات در این باب به این نتیجه رسیده که دو سازوکار برای اثرگذاری نگرش بر رفتار وجود دارد. سازوکار اول عبارت است از: نگرش - تفکر مستدل - رفتار. این سازوکار، زمانی به کار می‌افتد که تفکر عمیق و دقیقی در باب نگرش‌هایمان داریم و کاربرد آن در رفتار را مورد سنجش قرار می‌دهیم بهترین پیش‌بینی کننده چگونگی رفتار ما در یک موقعیت معین و نیرومندی قصد ما در آن موقعیت خاص است. سازوکار دوم عبارت است از: نگرش - رفتار بی‌تأمل. سازوکار اول، متناسب با مواردی است که فرصت کافی داریم، اما آنجا که باید فوراً تصمیم بگیریم و عمل کنیم بر اساس الگوی نگرش رفتار بی‌تأمل عمل می‌کنیم. از آنجا که معمولاً در تصمیم‌گیری‌های زندگی روزمره، آنقدر فرصت برای کارها و تصمیم‌گیری در باب آن‌ها نداریم. در چنین موقعیت‌هایی نگرش‌های ماست که ادراک ما از حوادث مختلف را شکل می‌دهد و باعث واکنش رفتاری فوری ما می‌شود (آذربایجانی و همکاران، ۱۳۸۵).

### پیشینه پژوهش

مهران فرد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خوزستان) نشان دادند که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام‌بخش) و نوآوری سازمانی (نوآوری فرایندی، نوآوری اداری، نوآوری تولیدی) و یادگیری سازمانی (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری گروهی) کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خوزستان رابطه معناداری وجود داشت. تفرشی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به واسطه تسهیم دانش (مورد مطالعه: شرکت عالیس در شهر مشهد) نشان دادند مدل نظری قوی برای پیش‌بینی سرعت نوآوری از طریق رهبری دانش، سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش بود. همچنین تأثیر معنی‌دار سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به واسطه تسهیم دانش، مورد تأیید قرار گرفت. منتی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در آموزش و پرورش شهرستان ایلام نشان دادند بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در سازمان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی ارتباط مثبتی داشتند و ملاحظات فردی دارای بیشترین همبستگی با نوآوری سازمانی بود. اردلان و همکار (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان رابطه بین نگرش نسبت به تغییر سازمانی و استرس شغلی؛ آزمون نقش میانجی تعهد سازمانی نشان دادند که اثر مستقیم نگرش نسبت به تغییر سازمانی بر روی استرس شغلی، منفی و معنی‌دار بود و بر روی تعهد سازمانی، مثبت و معنی‌دار بود. اما اثر تعهد سازمانی بر استرس شغلی معنی‌دار نیست. اثر غیرمستقیم نگرش نسبت به تغییر سازمانی بر روی استرس شغلی با میانجی‌گری تعهد سازمانی، معنی‌دار نیست. در نتیجه از عواملی که می‌بایست در راستای کاهش استرس شغلی مورد توجه مدیران دانشگاه قرار گیرد، بهبود نگرش نسبت به تغییر و تعهد سازمانی کارکنان بود. نتایج پژوهش قنبری و کاوه (۱۳۹۶) با عنوان رابطه بین

دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان، حاکی از آن بود که رابطه معناداری بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی برقرار است. رستگار و همکار (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش، نشان دادند رهبری تحول‌آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش، تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی داشت. سلاطی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر نوآوری و رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان نشان دادند توسعه عملکرد بازاریابی و ورود به بازارهای رقابتی و حفظ شرایط ماندگاری در آن حاصل نمی‌شود مگر با ایجاد یک رهبری تحول‌آفرین. قربانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی، نشان دادند که بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد و قابلیت یادگیری سازمانی این رابطه را میانجی می‌کند. پورانجبار و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی، دارای رابطه معناداری می‌باشد. اما نمی‌توان رابطه معناداری بین مؤلفه‌های فرضیه سوم، یعنی رهبری تحول‌آفرین و نوآوری یافت. اردلان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر، رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان، مثبت و معنادار بود و بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد.

افچه و رضایی ایبانه (۱۳۹۲) در پژوهشی که با عنوان رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه انجام دادند نتایج نشان داد که بین رهبری استراتژیک به عنوان یکی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. حاجی کریمی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان تحلیل میان‌سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه کاری بر توانایی حل مسئله و رفتارهای نوآورانه کارکنان نشان داد که بین رهبری تحولی و رفتارهای نوآورانه کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود داشت. فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی، نشان دادند که بین رهبری فرهمند به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با نگرش شناختی به تغییر سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود داشت. همچنین بین تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری به تغییر سازمانی نیز رابطه معنی‌داری وجود داشت.

سینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «نوآوری سبز و عملکرد محیطی: نقش رهبری تحول سبز و مدیریت منابع انسانی سبز» نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، واسطه تأثیر رهبری تحول‌گرا سبز بر نوآوری سبز است. یو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «پل زدن رهبری

<sup>۱</sup> Singh

<sup>۲</sup> Yue

تحول‌گرا، ارتباطات شفاف و پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر: نقش واسطه‌ای اعتماد» نشان دادند رهبری تحول‌گرا و ارتباطات شفاف با اعتماد به نفس سازمانی کارکنان، رابطه مثبت دارند که به نوبه خود، بر پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر، تأثیر مثبت گذاشت. کاریرو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا در انتشار نوآوری در شرکت‌ها: کاربرد در رایانش ابری سیار» نشان دادند که بینش 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 به‌شدت مرتبط بود. ژنگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رهبری، فرهنگ سازمانی و رفتار خلاقانه در ساخت (چشم‌انداز هماهنگی رفتار و ارزش) نشان دادند که رفتارهای ابتکاری تر اعضای پروژه می‌تواند با سطح بالایی از هماهنگی بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا یا معامله‌ای و فرهنگ سازمانی حاصل شد. محمود<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر مشارکت در فرآیند خلاق کارکنان یک تحلیل چند سطحی نشان داد که رهبری تحول‌گرا، تأثیر معنی داری بر مشارکت فرآیند خلاق کارکنان دارد. این مطالعه نشان می‌دهد که پیچیدگی کار و حمایت از نوآوری، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعامل خلاق کارکنان را تعدیل می‌کرد. لیو<sup>۴</sup> و همکار (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تأثیرات چند سطحی از رهبری تحول‌گرا در جهت‌گیری کارآفرینی و نوآوری خدمات، نشان دادند که رهبری تحول‌گرا و توسعه نوآورانه اوضاع، پیامدهای مهمی در تعیین عملکرد نوآورانه مدیران - کارمندان - مشتریان داشت.

### مدل مفهومی پژوهش

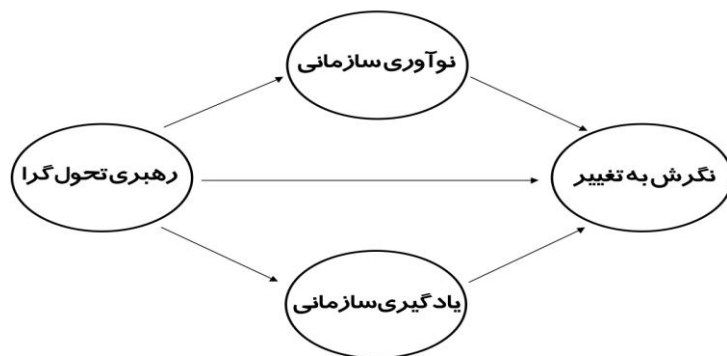
برای تدوین فرضیات پژوهش، هر پژوهشگری، نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن، ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آن‌ها را تبیین نماید. بر این مبنا با توجه به تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی که بر اساس الگوی دانشمندی هم چون لیو و همکار (۲۰۱۸)، کاریرو و همکاران (۲۰۱۹)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۹)، مدل مفهومی پژوهش و فرضیات آن در ذیل ارائه شده است. حال با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود.

<sup>1</sup> Carreiro

<sup>2</sup> Zheng

<sup>3</sup> Mahmood

<sup>4</sup> Liu



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

بنابراین، با توجه به مباحث مطرح شده، فرضیه‌های زیر را می‌توان بیان کرد:

### فرضیه اصلی

رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی، تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

فرضیه اول: رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر، تأثیر دارد.

فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر دارد.

فرضیه سوم: رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی، تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی، تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر دارد.

فرضیه ششم: یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: نوآوری سازمانی تأثیر بر نگرش به تغییر، تأثیر دارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است، زیرا به کاربرد تغییرهای مطرح شده برای کمک به نگرش به تغییر می‌پردازد. از سوی دیگر، پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است زیرا به بررسی اثرات رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر از طریق تغییرهای یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب به تعداد ۵۵۴ نفر است که نمونه‌گیری 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، ۲۲۶ نفر است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. علت استفاده از این روش نمونه‌گیری، آن است که برخی از متغیرهای مذکور، در سطح دانشگاه هستند، لذا به منظور

نمونه‌گیری دقیق‌تر، هر دانشکده این دانشگاه به عنوان یک سازمان هدفمند قرار گرفت و از آن، نمونه‌گیری به عمل آمد.

جدول (۱) جامعه هدف

حجم نمونه	تعداد اعضای هیأت علمی	دانشکده
۴	۱۱	تربیت بدنی و علوم ورزشی
۲۳	۵۶	مدیریت
۱۹	۴۶	حقوق و علوم سیاسی
۱۶	۳۹	اقتصاد و حسابداری
۱۴	۳۵	مهندسی صنایع
۲۸	۶۸	علوم پایه
۱۰	۲۶	روانشناسی و علوم تربیتی
۶۸	۱۶۶	فنی و مهندسی
۱۶	۳۹	ادبیات فارسی و زبان‌های خارجی
۶	۱۵	معارف اسلامی
۱۴	۳۳	مهندسی شیمی و پلیمر
۸	۲۰	هنر و معماری
۲۲۶	۵۵۴	جمع کل

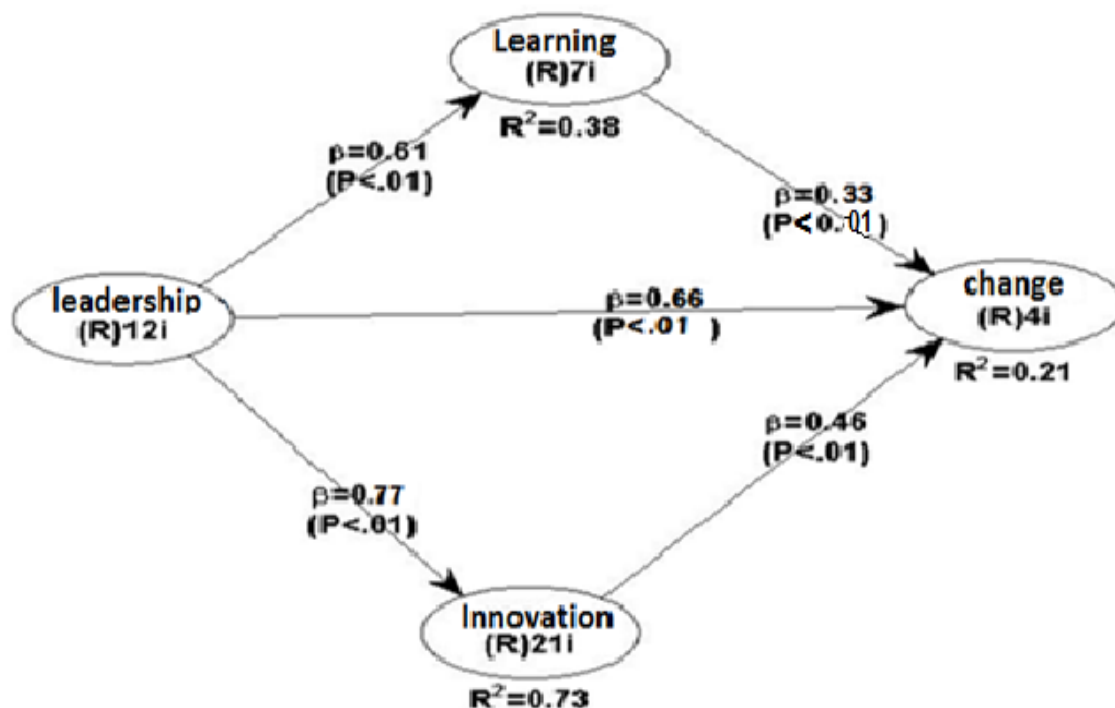
در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از ابزار پرسشنامه، استفاده شده است. ترکیب سؤالات پرسشنامه به ترتیب زیر می‌باشد:

جدول شماره ۲) ترکیب سؤالات و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

متغیرهای مورد بررسی	ضریب آلفای کرونباخ	جمع سؤالات	نگارنده پرسشنامه
رهبری تحول‌گرا	۰/۸۵	۲۰	باس و اولیو (۲۰۰۰)
نگرش به تغییر	۰/۹۳	۱۸	دانهام (۱۹۸۹)
یادگیری سازمانی	۰/۹۲	۱۲	فام و اسوایرسزک (۲۰۰۶)
نوآوری سازمانی	۰/۸۱	۳۳	اسماعیل و همکاران (۲۰۰۲)

روایی پرسشنامه‌ها: الف) روایی محتوا: بدین منظور، محقق پس از ساخت پرسشنامه، آن را در اختیار ده نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تأیید قرار گرفت، ب) روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰

پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری، توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سؤالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سؤالات، پرسشنامه، نهایی و توزیع گردید، ج) **روایی سازه**: اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های به کار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید، د) **پایایی پرسشنامه‌ها**: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.



شکل ۲) مدل اصلی پژوهش

## یافته‌ها تحلیل استنباطی

فرضیه اصلی: رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد.

## بررسی مدل اصلی

جدول ۵) برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۲/۹۸	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۴۵	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 ۵، مدل، وضعیت مناسب و ایده‌آلی دارد لذا برازش مدل، معنادار است. با توجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۶) ضرایب تأثیر رهبری تحول‌گرا از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و یادگیری سازمانی بر تعهد به تغییر

رهبری تحول‌گرا	یادگیری سازمانی	نوآوری سازمانی	نگرش به تغییر
رهبری تحول‌گرا			
یادگیری سازمانی	۰/۶۱		
نوآوری سازمانی	۰/۷۷		
نگرش به تغییر	۰/۶۶	۰/۳۳	۰/۴۶

جدول ۷) بررسی معنی‌داری ضرایب مدل

رهبری تحول‌گرا	یادگیری سازمانی	نوآوری سازمانی	نگرش به تغییر
رهبری تحول‌گرا			
یادگیری سازمانی	<۰/۰۰۱		
نوآوری سازمانی	<۰/۰۰۱		
نگرش به تغییر	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱

جدول ۸) بررسی معنی‌داری روابط مدل

میزان اثر	معناداری	رابطه
۰/۶۶	<۰/۰۰۱	رهبری تحول‌گرا - نگرش به تغییر
۰/۴۴	<۰/۰۰۱	رهبری تحول‌گرا - یادگیری سازمانی - نگرش به تغییر
۰/۵۵	<۰/۰۰۱	رهبری تحول‌گرا - نوآوری سازمانی - نگرش به تغییر

با توجه به جدول ۸، رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است و از طریق نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است و همچنین تأثیر مستقیم بر نگرش به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است.

جدول ۹) همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

نگرش به تغییر	نوآوری سازمانی	یادگیری سازمانی	رهبری تحول‌گرا	
۰/۴۵	۰/۸۵	۰/۶۱	(۰/۶۸)	رهبری تحول‌گرا
۰/۴۰	۰/۶۴	(۰/۶۵)	۰/۶۱	یادگیری سازمانی
۰/۴۰	(۰/۷۲)	۰/۶۴	۰/۸۵	نوآوری سازمانی
(۰/۶۶)	۰/۴۰	۰/۴۰	۰/۴۴	نگرش به تغییر

فرضیات فرعی:

جدول ۱۰) آزمون فرضیه‌های فرعی مدل پژوهش

نتیجه فرضیه	خطای معیار	مقدار معناداری	میزان اثر	فرضیه‌ها	
تأیید	۰/۰۳۶	<۰/۰۰۱	۰/۶۶	رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر تأثیر دارد.	فرضیه اول
تأیید	۰/۰۳۵	<۰/۰۰۱	۰/۵۵	رهبری تحول‌گرا با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد.	فرضیه دوم
تأیید	۰/۰۳۸	<۰/۰۰۱	۰/۶۱	رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.	فرضیه سوم
تأیید	۰/۰۳۷	<۰/۰۰۱	۰/۷۷	رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.	فرضیه چهارم
تأیید	۰/۰۳۵	<۰/۰۰۱	۰/۵۵	رهبری تحول‌گرا با نقش واسطه‌ای نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد.	فرضیه پنجم
تأیید	۰/۰۳۴	<۰/۰۰۱	۰/۳۳	یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد.	فرضیه ششم
تأیید	۰/۰۳۴	<۰/۰۰۱	۰/۴۶	نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد.	فرضیه هفتم

با توجه به جدول (۷)، سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده و کلیه روابط، معنادار است و نتایج بالا نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر تأثیر معناداری مثبت دارد ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است، می‌توان گفت با افزایش رهبری تحول‌گرا میزان نگرش به تغییر تقویت می‌یابد و رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش رهبری تحول‌گرا و با میانجی‌گری یادگیری سازمانی میزان نگرش به تغییر تقویت می‌یابد و رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۶۱ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش رهبری تحول‌گرا، میزان یادگیری سازمانی افزایش می‌کند؛ و رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی، تأثیر دارد و ضریب این تأثیر



۰/۷۷ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش رهبری تحول‌گرا میزان نوآوری سازمانی افزایش می‌یابد؛ و رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش رهبری تحول‌گرا و با میانجی‌گری نوآوری سازمانی میزان نگرش به تغییر تقویت می‌یابد؛ و یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۳۳ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با تقویت یادگیری سازمانی میزان نگرش به تغییر تقویت می‌یابد؛ و نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش نوآوری سازمانی میزان نگرش به تغییر تقویت می‌یابد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش که با هدف تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی اجرا شد، شواهدی از نقش رهبری تحول‌گرا برای اشاعه نگرش نسبت به تغییر سازمانی از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در کارکنان به دست آمد. فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر این که رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر دارد، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها از پژوهش حاضر در بین پژوهش‌های داخلی و خارجی، پژوهشی که دقیقاً با پژوهش حاضر همسو باشد یافت نشد؛ اما می‌توان در بین پژوهش‌های داخلی به پژوهش‌های مهران فرد و همکاران (۱۳۹۷)، متی و همکاران (۱۳۹۶)، قبری و کاوه (۱۳۹۶)، رستگار و همکار (۱۳۹۵)، فرازجا و خادمی (۱۳۹۰)، یو و همکاران (۲۰۱۹)، کاریرو و همکار (۲۰۱۹) و لیو و همکار (۲۰۱۸) همسویی مستقیم دارد.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت که رهبری تحولی سبکی از رهبری است که در پاسخ به اقتضانات محیط در حال تغییر امروزی مطرح شده است. رهبران تحول‌آفرین با انگیزش کارکنان جهت فرا رفتن از انتظارات و نشان دادن اعتماد به نفس و آمادگی کارکنان جهت مواجهه با تغییر را افزایش می‌دهند. این رهبران با تفویض اختیارات بیشتر و تشویق خلاقیت پیروان، تجربه مواجهه با موقعیت‌های شغلی چالش‌برانگیز را برای کارکنان فراهم می‌آورند. این رهبران، زمینه سازمانی را ایجاد می‌کنند که به پیروان اجازه می‌دهد تا توانایی‌های شناختی خود را به کار گرفته و چشم‌اندازشان 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 ایده‌آل، ارزش‌های شفاف و روشن را ابراز می‌کنند و از طریق طرح‌ریزی 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 و 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 اثربخش‌تر 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 هیأت علمی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب تأثیر می‌گذارد و تعهد به تغییر به عنوان متغیر میانجی، نقش واسطه‌ای بین سبک رهبری تحولی و گرایش به تغییر ایفا می‌کند. می‌توان گفت در صورتی که رهبر، زمینه اجرای گرایش به تغییر در سازمان را فراهم کند و بین اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب رعایت شود زمینه تعلق و تعهد کارکنان به سازمان را فراهم می‌کند و نگرش و تعهد کارکنان به تغییراتی که سازمان‌های امروزی ناچار از تطبیق خود با آن‌ها هستند و از طرف محیط بیرونی و درونی سازمان به سازمان تحمیل می‌شود را تقویت می‌کنند.

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 مهارت‌های علمی بالا و استفاده از تجربیات پژوهشگران دانشگاهی در زمینه آموزش مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی به سوی سازمان یادگیرنده است. 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 در می‌یابیم که در پژوهش‌های گذشته به رابطه بین یادگیری سازمانی و تغییر، بسیار اشاره شده است ولی از نتایج این پژوهش استنباط می‌شود که عوامل دیگری نیز می‌تواند 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 ضرورت‌هایی است که نیازمند فعال بودن بخش پژوهش و توسعه و آموزش به روز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است.

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 مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی، باعث ارتقا و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند. در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجه‌اند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری، احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور می‌کند که بعد از سال‌ها ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را جایگزین کنند؛ به گونه‌ای که سازمان‌هایی که دارای ثبات کاری نیستند برای این که از قافله عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می‌شوند. بیشتر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر، بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی، سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند؛ در چنین اوضاعی، نقش رهبران تحول‌آفرین، پررنگ‌تر خواهد شد.

## سپاسگزاری

نویسندگان مراتب قدردانی خود را از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب اعلام می‌دارند.

## تعارض منافع

در این پژوهش، هیچ گونه تعارض منافع وجود ندارد.

## منابع

۱. آذربایجانی، مسعود؛ سالاری‌فر، محمدرضا؛ عباسی، اکبر؛ کاویانی، محمد و موسوی اصل، سید مهدی (۱۳۸۵). *روانشناسی اجتماعی با نگرش به منابع اسلامی*. تهران، انتشارات سمت.
۲. اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و زندی، خلیل (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۳، شماره ۷۷، ص ۹۹-۱۲۳.
۳. اردلان، محمدرضا و عرفانی زاده، فریبرز (۱۳۹۶). رابطه بین نگرش نسبت به تغییر سازمانی و استرس شغلی؛ آزمون نقش میانجی تعهد سازمانی. *مدیریت تحول*، دوره ۹، شماره ۱۷، ص ۱-۲۳.
۴. ارنسون، الیوت (۱۳۸۵). *روانشناسی اجتماعی*. ترجمه دکتر حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد.
۵. افجه، علی اکبر و رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۳، شماره ۷۰، ص ۲۳۱-۲۴۷.
۶. بهرامی، شهاب؛ مشتاقی، مهتاب و رک رک، مریم (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رفتارهای تسهیم دانش کارکنان بر نوآوری در خدمات و فرآیندها در فدراسیون‌های منتخب ورزشی. *مطالعات دانش‌شناسی*، دوره ۴، شماره ۱۶، ص ۱-۱۹.
۷. پورانجنار، گل‌بهار؛ جودزاده، مهتا و پورانجنار، عافیه (۱۳۹۵). بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی. *بررسی‌های بازرگانی*، دوره ۱۴، شماره ۷۷، ص ۷۹-۹۳.
۸. ترکان، هاجر و کجباف، محمداقبر (۱۳۸۷). نگرش چیست؟ توسعه علوم رفتاری، دوره ۱، شماره ۱، ص ۵۴-۴۹.
۹. تفرشی، سیدمحمد؛ حسین‌زاده، علی؛ نفتی، مهدی و عبداللهی، مریم (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به‌واسطه تسهیم دانش (مورد مطالعه: شرکت گالیس در شهر مشهد). *مدیریت تحول*، دوره ۹، شماره ۱۷، ص ۱۳۵-۱۶۳.
۱۰. حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ آذر، عادل و دهقانان، حامد (۱۳۹۰). تحلیل میان سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه کاری بر توانایی حل مسئله و رفتارهای نوآورانه کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۲، شماره ۵، ص ۳۱-۱۵.
۱۱. رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۵، شماره ۸۰، ص ۱۵۷-۱۸۲.
۱۲. سلاطی، مریم؛ احمدی‌فرد، مریم؛ عدنور، مریم و مؤمنی، فریبا (۱۳۹۵). تأثیر نوآوری و رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های دانش‌بنیان. *پارس مدیر*، شماره ۴، ص ۱۱۱-۱۲۰.
۱۳. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). *مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
۱۴. طهرانی، مریم؛ هادی زاده مقدم، اکرم؛ بازیار حمزه خانی، اسماعیل و نظری ساروقی، منصور (۱۳۹۷). عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۹، شماره ۳۳، ص ۱۵-۳۹.

۱۵. عباسی، طیبه؛ ابویی اردکان، محمد و دستی گردی، زهرا (۱۳۹۷). تبیین تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر ظرفیت نوآوری با تأکید بر نقش میانجی تسهیم دانش مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، دوره ۱، شماره ۱، ص ۸۷-۱۰۵.
۱۶. فرازجا، مهدی و خادمی، محسن (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی. *نوآوری های مدیریت آموزشی*، دوره ۶، شماره ۴، ص ۴۹ - ۶۹.
۱۷. قربانی، محمود؛ نیشابوری، وحیدرضا؛ عرفانیان خانزاده، حمید و یعقوبی، محسن (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۹، شماره ۳۴، ص ۱۳۵-۱۶۸.
۱۸. کریمی، یوسف (۱۳۷۹). *نگرش و تغییر نگرش*. تهران، موسسه نشر ویرایش.
۱۹. منتی، پرستو؛ رحیمی، سکینه؛ منصور، فایزه و صفری، فاطمه (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در آموزش و پرورش شهرستان ایلام. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، دوره ۱، شماره ۱، ص ۷۹-۹۴.
۲۰. مهران فرد، فاطمه؛ نادعلی، ابوالحسن و شهنی شفیعیانی، اشکان (۱۳۹۷). بررسی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خوزستان). *مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی*، دوره ۱، شماره ۲، ص ۲۵-۳۴.
۲۱. موغلی، علیرضا (۱۳۸۳)، طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. *دانش مدیریت*، دوره ۱۶، شماره ۲، ص ۷۷-۱۰۰.
22. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia. P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
23. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
24. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2013). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(1), 112-121.
25. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd Ed). *Transformational Leadership*, 282, 37-50.
26. Bilal, A., Asad S., Syed, I., S., & Anees, W. (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*, 69, 66-75.
27. 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.

28. Brennan, J., Broek, S., Durazzi, N., Kamphuis, B., Ranga, M., & Ryan, S. (2014). *Study on innovation in higher education: final report*. European Commission Directorate for Education and Training Study on Innovation in Higher Education.
29. Carreiro, H., & Oliveira, T. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms :Application to mobile cloud computing .*Computers in Industry*, 107, 104-113.
30. Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
31. Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L. & Pierce, J.L. (2013). The Development of an Attitude toward Change Instrument. Available at:  
[https://www.researchgate.net/publication/265267565\\_The\\_development\\_of\\_an\\_attitude\\_toward\\_change\\_instrument](https://www.researchgate.net/publication/265267565_The_development_of_an_attitude_toward_change_instrument)
32. Gaspar, D., & Mabic, M. (2015). Creativity in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*, 3(9), 598–605.
33. Brennan, J., Broek, S., Durazzi, N., Kamphuis, B., Ranga, M., & Ryan, S. (2014). *Study on innovation in higher education: final report*. European Commission Directorate for Education and Training Study on Innovation in Higher Education, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
34. Jung, D. I., & 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.
35. Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (2010). Secondary School Teachers Commitment to Change: the Contributions of Transformational Leadership. Available at:  
[https://www.academia.edu/29343932/Secondary\\_School\\_Teachers\\_Commitment\\_to\\_Change\\_The\\_Contributions\\_of\\_Transformational\\_Leadership](https://www.academia.edu/29343932/Secondary_School_Teachers_Commitment_to_Change_The_Contributions_of_Transformational_Leadership)
36. Liu, C., & Lee, T. (2018). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 278-286.
37. Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57(3), 741-764.

38. Coun, M. J., Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Let's share!'The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481-491.
39. 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.
40. Mathew, V. (2010). Service Delivery through Knowledge Management in Higher Education. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11, 1-16.
41. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly*, 13(5), 545-59.
42. Paziuk, B. (2009). Building a Learning Organization at National Defence: Evolving the Learning and Career Centre Network. *Unpublished master's thesis*. University of Alberta, Alberta, Canada.
43. Karabulut, A. T. (2015). Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation strategy on firm performance: a study conducted on manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1338-1347.
44. Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22-31.
45. Senge, P. (1990). *The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY.
46. 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.
47. Singh, S., Giudice, M. D., Chierici, R., & Graziano, D. (2019). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
48. Trautmann, K., Maher, J. K., & Motley, D. G. (2007). Learning strategies as predictors of transformational leadership: The case of nonprofit managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 269-287.
49. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45, (3), 1-44.

50. Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888-918.