



ORIGINAL RESEARCH PAPER

The relationship between transformational leadership and organizational creativity and innovation in private insurance companies in Iran

N. Mazloomi, V. Nasehifar, G. Ehsanfar*

Department of Business Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 15 June 2011

Revised: 12 October 2011

Accepted: 17 September 2012

Keywords

*Transformational Leadership;
Organizational Creativity;
Organizational Innovation;
Insurance Industry; Structural
Equation Modeling.*

ABSTRACT

One of the factors influencing creativity and innovation is leadership. Transformational leaders are looking for new ways of doing work, new opportunities and empowering employees to achieve the goals of the organization. The current research was also conducted with the aim of investigating the relationship between transformational leadership and organizational creativity and innovation in private insurance companies in Iran. To collect data, two questionnaires were used and sampling was done by stratified random method. In this research, 138 senior managers of private insurance companies were selected as a statistical sample to answer the questions of organizational creativity and innovation questionnaire. A sample of 300 employees also participated in completing the transformational leadership questionnaire. Confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation model (SEM) based on Lisrel software were used to evaluate the structural model. According to the results obtained from the hypothesis test, the findings indicate that transformational leadership is related to organizational innovation and the variable of organizational creativity plays a mediating role.

*Corresponding Author:

Email: Golshanehsanfar@yahoo.com

DOI: 10.22056/ijir.2013.01.02



رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران

نادر مظلومی، وحید ناصحی‌فر، گلشن احسان‌فر*

گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده:

از عوامل اثرگذار بر خلاقیت و نوآوری، رهبری است. رهبران تحول آفرین در پی راه‌های جدید انجام‌دادن کار، فرصت‌های تازه و توانمندسازی کارکنان جهت رسیدن به هدف‌های سازمان هستند. پژوهش حاضر نیز با هدف بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استفاده شده و نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌بندی شده انجام گرفته است. در این تحقیق، برای پاسخ به سؤالات پرسش‌نامه خلاقیت و نوآوری سازمانی، ۱۳۸ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های خصوصی بیمه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه ۳۰۰ نفری کارمندان نیز در تکمیل پرسش‌نامه رهبری تحول آفرین مشارکت داشتند. از روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدل معادلات ساختاری (SEM) بر پایه نرم‌افزار لیزرل برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده شد. یافته‌ها با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها، حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی رابطه دارد و متغیر خلاقیت سازمانی در این میان نقش میانجی دارد.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۲۵ خرداد ۱۳۹۰
تاریخ داوری: ۲۰ مهر ۱۳۹۰
تاریخ پذیرش: ۲۷ شهریور ۱۳۹۱

کلمات کلیدی

رهبری تحول آفرین
خلاقیت سازمانی
نوآوری سازمانی
صنعت بیمه
مدل معادلات ساختاری

*نویسنده مسئول:

ایمیل: Golshanehsanfar@yahoo.com

DOI: 10.22056/ijir.2013.01.02

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت در چنین شرایطی، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به‌ویژه رهبری سازمان‌هاست. بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به‌وجود آورند. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی خواهند داد (یزدان‌شناس و جمشیدیان، ۱۳۸۷).

رهبری تحول‌آفرین^۱ می‌تواند باعث ارتقای توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی شود که با آن روبرو هستند. یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده وقتی روی می‌دهد که کارکنان سازمانی، مسائل را تجزیه و تحلیل کنند، روش‌های انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند، شیوه‌های نو و خلاق و راه‌حل‌های مناسب را برای مشکلات پیش روی خود بیابند و در مورد آنچه که انجام می‌دهند، فکر کنند. رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی و آماده ساختن محیطی مناسب، پیروان را وادار و ترغیب می‌کنند که اینگونه باشند (Rafferty and Griffin, 2004).

از سوی دیگر امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها و بسیاری از بخش‌های اقتصادی و اجتماعی به لزوم نوآوری^۲ (از نوع فردی یا سازمانی) پی برده‌اند. این گرایش عمدتاً به دلیل همان شرایط و وضعیت‌های پیچیده جدیدی است که سازمان‌ها را با تنگنای رقابتی و تکنولوژیکی مواجه ساخته و تداوم روش‌های سنتی را با مشکل جدی روبرو ساخته است (Gumusluoglu and Ilsev, 2009). صنعت بیمه نیز از این قاعده مستثنی نیست و ضرورت‌های بسیاری وجود دارد که کاربرد نوآوری را در آن الزامی می‌سازد. ویژگی‌های خاص مربوط به ماهیت فنی بیمه مانند تجاری بودن بیمه، خلاقیت‌پذیری و تنوع‌پذیری خدمات بیمه، امکان عرضه خدمات بیمه به شکل گسترده و توسط تک‌تک افراد به-ویژه در بیمه‌های اشخاص را فراهم می‌کند. همچنین ضرورت‌های خاص مربوط به وضعیت صنعت بیمه در ایران مانند وجود بازار بالقوه بسیار بالا برای انواع رشته‌های بیمه‌ای در بخش‌های مختلف اجتماع، ضعف ساختاری و مدیریتی شرکت‌های بیمه به لحاظ به‌کارگیری نیروی کار متخصص و دانش‌مدار، عدم تناسب رشد خدمات شرکت‌های بیمه با رشد تکنولوژیک سایر سازمان‌ها و بخش‌های اجتماع و ...، همگی حکایت از لزوم تصمیم‌گیری جدی برای به‌کارگیری روش‌های نوین و رشد خلاقیت^۳ کارکنان صنعت بیمه دارد (کاظمی طامه، ۱۳۸۶).

صنعت بیمه در ایران در حال حاضر نسبت به بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و حتی در حال توسعه و هم‌تراز، عقب‌تر است، حرکتی که در راستای خصوصی‌سازی و آزادسازی تعرفه‌ها ایجاد شده، باعث رقابت بیشتر شرکت‌های بیمه‌گر شده است و ضرورت دارد که با به‌کارگیری مفاهیم، تکنیک‌ها و روش‌های نوینی همچون کارآفرینی و نوآوری، ظرفیت‌های بالقوه آن شناسایی و فعال گردد. بدین لحاظ این پرسش مطرح می‌گردد که چه رابطه‌ای بین صنعت بیمه و نوآوری می‌تواند وجود داشته باشد؟ آیا به‌کارگیری روش‌های نوآورانه در بیمه، باعث بهبود و گسترش آن می‌شود؟

اهداف و سؤالات پژوهش

به‌طور کلی پی‌بردن به این مسئله که بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی رابطه وجود دارد یا خیر؟ می‌تواند موضوعی درخور توجه باشد، لذا باتوجه به هدف اصلی تحقیق که بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه است، سؤالات زیر مطرح می‌شوند:

- آیا بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی باتوجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

1. Transformational Leadership

2. Innovation

3. Creativity

رهبری تحول‌آفرین

توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتفاوت فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کند، انتقال یافته است (Kark, 2004).

موضوع رهبری تحول‌آفرین را اولین بار دان‌تاون^۴ مطرح کرد. در حال ظهور آن به عنوان نگرش مهم به رهبری با اثر جامعه‌شناس سیاسی جیمز مک گرگور برنز^۵ با عنوان رهبری آغاز شد. برنز در اثر خود تلاش می‌کند نقش رهبری و پیروی را به هم متصل کند. او از رهبرانی می‌نویسد که توانستند به انگیزش‌های پیروان تلنگری بزنند تا هدف‌های پیروان و رهبران بهتر تحقق یابد (افچه، ۱۳۸۵). برنز در کتاب خود به نام «رهبری»، اصطلاحات رهبری تبدالی^۶ و تحول‌آفرین را وضع کرد. علاقه ابتدایی وی رهبری سیاسی بود، اما اصطلاحات وی به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی، نیز به کار گرفته شد (Dulewicz and Higgs, 2005). برنز میان رهبران تحول‌آفرین و تبدالی تمایز قائل شد. رهبران تحول‌آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. رهبران تبدالی نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی بر تهاتر دارند (Simola, Barling and Turner, 2010).

رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق‌العاده دارند. آنها کسانی هستند که از طریق تعیین نقش، الزامات و وظایف محول‌شده، پیروان خود را در جهت اهداف معین، هدایت می‌کنند و برمی‌انگیزانند. رهبری تبدالی، بر نوعی مبادله منصفانه بین رهبر و پیرو دلال دارد که منجر به عملکرد عادی و معمول می‌شود. رهبری تحول‌آفرین بر الهام‌بخشی تأکید دارد که منجر به عملکرد بالا می‌شود (French and Bell, 2003).

در حقیقت، رهبری تحول‌آفرین نیاز دارد که کارکنان سازمان را در انجام تغییرات و ایجاد یک ساختار و فرهنگی که تأکید اصلی آن بر نوآوری به عنوان یک راه اساسی و اصولی در انجام تجارت است، درگیر کند (Porter – O'Grady, 2008).

عناصر رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین، ۴ مؤلفه اصلی دارد که عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی که با پرسش‌نامه رهبری چند عاملی بس و آوولیو^۷ اندازه‌گیری می‌شود. در تحقیق حاضر نیز این عناصر به عنوان شاخص‌های سنجش رهبری تحول‌آفرین در نظر گرفته شده‌اند.

- **نفوذ آرمانی^۸ (کاریزما):** رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود (Gumusluoglu and Ilsev, 2009).

بس^۹ در سال ۱۹۸۵ به عنصر کاریزماتیک به عنوان یک نفوذ آرمانی اشاره کرده است که شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. - **ترغیب ذهنی^{۱۰}:** این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت‌دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌کنند (Ergenelia, Goharb and Temirbekovac, 2007). رهبران تحول‌آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان به کار می‌گیرند. این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را در جهت آزمون مجدد روش‌های سنتی حل مسائل سوق داده و آنها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق کنند (Avolio et al., 2004).

- **انگیزش الهام‌بخش^{۱۱}:** این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل کنند.

4. Downtown

5. James Mc Gregare Burns

6. Transactional Leadership

7. Multi-factor leadership Questioniar (MLQ)

8. Idealized Influence

9. Bass

10. Intellectual Stimulation

11. Inspirational Motivation

- توجه و ملاحظات فردی^{۱۲}: توجه به دیگران، نمایانگر مدیرانی است که جوی حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن به دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش فرامی‌دهند. رهبران به عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند، درحالی‌که سعی در کمک کردن به پیروان جهت خودشکوفایی دارند (Northouse, 2001).

خلاقیت سازمانی

خلاقیت سازمانی را می‌توان به این صورت تعریف کرد: توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری که برای کل سازمان جدید است. به عبارت دیگر خلاقیت سازمانی فرایند تولید ایده‌های نوین سازمانی و یافتن راه‌های جدید حل مسائل سازمان است (Wong and Chin, 2007).

پژوهش‌های آمابیل، آندریوپولوس، کاردینال و هاتفیلد^{۱۳} نشان می‌دهد که خلاقیت متأثر از متغیرهای سطح سازمان است. مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر خلاقیت که جهت اندازه‌گیری آن در تحقیق حاضر نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند، عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، ساختار و سیستم‌های سازمانی، جوسازمانی و منابع.

- فرهنگ سازمانی^{۱۴}: هنگام مدیریت خلاقیت سازمانی، یک چالش اساسی، ایجاد فرهنگ سازمانی است تا راه‌های نوآورانه حل مشکلات را تقویت کند. فرهنگ سازمانی از ریشه‌های عمیق و پیشینه‌ای دیرینه برخوردار بوده و میان تمام اعضای سازمان مشترک است و توسط عملکرد افراد به خصوص رهبران و مدیران سازمان آشکار می‌شود.

- ساختار و سیستم‌های سازمانی^{۱۵}: روابط ارگانیکی یا طبیعی که دارای کمترین قوانین و مقررات و بیشترین عدم تمرکز است، زمینه خلاقیت را فراهم می‌سازد. ارتباطات باز و راحت بین واحدها باعث می‌شود تا از طریق عکس‌العمل‌ها، موانع احتمالی از پیش پا برداشته شود. همچنین سیستم پاداش نیز می‌تواند بر شکوفایی خلاقیت در سازمان مؤثر باشد. (Andriopoulos, 2001).

- جو سازمانی^{۱۶}: جو سازمانی به عنوان بینش مشترک اعضای سازمان از سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان، به صورت متعارف و غیرمتعارف، تعریف می‌شود که نشان‌دهنده اهداف سازمان است.

- منابع^{۱۷}: خلاقیت سازمانی نیازمند ایجاد انتخاب‌های استراتژیک با توجه به منابع انسانی خود است. اما سازمان جهت توسعه و حفظ کارکنانش باید منابع کافی و آموزش را جهت تشویق توسعه عقاید جدید ایجاد کند. همچنین به عقیده آمابیل دو منبع اصلی مؤثر بر خلاقیت، زمان و پول است. مدیران باید در تخصیص این منابع با دقت عمل کنند (Andriopoulos, 2001).

نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و باارزش در فضای سازمانی است. در حقیقت، نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است (Gumusluoglu and Ilsev, 2009). به عبارت دیگر نوآوری سازمانی عبارت است از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازه‌گی دارد (دفت، ۱۳۸۸).

هانگ و همکارانش^{۱۸} نوآوری سازمانی را متشکل از سه بعد می‌دانند که عبارت‌اند از:
- نوآوری محصول^{۱۹}: به معنی ارتقای ترکیب محصولات و خدمات ارائه شده است.
- نوآوری فرایند^{۲۰}: به معنی بهبود ترکیب و کارایی عملیات‌های داخلی است.

12. Individual Consideration

13. Amabile, Andriopoulos, Cardinal and Hatfield

14. Organizational Culture

15. Structure and Systems

16. Organizational Climate

17. Resources

18. Hung et al., 2010

19. Product innovation

20. Process Innovation

- نوآوری کلی سازمان:^{۲۱} که شامل بهبود مزیت رقابتی، سوددهی شرکت، کاهش هزینه‌ها، - بهبود بهره‌وری کارکنان و بهبود گردش دارایی سازمان می‌شود.

نوآوری سازمانی در این تحقیق توسط ابعاد فوق و توسط پرسش‌نامه اندازه‌گیری شده است.

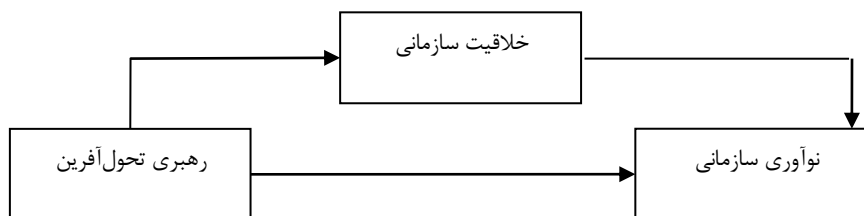
در بعد نوآوری در فرایند می‌توان از نوآوری در زنجیره ارزش شرکت‌های بیمه صحبت کرد، شاید بتوان گفت از جمله مهم‌ترین فعالیت‌ها در این بخش، سرمایه‌گذاری در خصوص تحقیقات و ایجاد و توسعه واحد تحقیق و توسعه^{۲۲} در شرکت‌های بیمه است. چنین فعالیت‌هایی سبب افزایش سرعت بهبود محصولات و نوآوری در آنها خواهد شد. همچنین مدیریت منابع انسانی شامل ایجاد سازوکارهای مناسب در فرایند کارمندیابی و آموزش است، سیاست‌های ارتباطی و رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و افزایش انگیزه کارکنان نیز می‌تواند در بهبود وضعیت نوآوری شرکت‌های بیمه مؤثر باشد. البته در این بخش باید ذکر کرد که در میان سبک‌ها رهبری، رهبری تحول‌آفرین معمولاً جهت تسهیل اجرای موارد مذکور دارای بیشترین کارایی است. یک رهبر تحول‌آفرین ارتباطات را طوری در میان کارکنان پرورش می‌دهد که کارکنان احساس می‌کنند که شغل مهیجی دارند و انگیزش از طریق ایجاد بینشی امیدبخش موجب تحریک ذهن کارکنان در ایجاد فکرهای نو و در نتیجه ایجاد نوآوری در سازمان گشته و ملاحظه ویژه‌ای به نوآوری می‌گردد. به‌طور کلی فعالیت‌های فوق در قالب فعالیت‌های پشتیبانی در زنجیره ارزش فعالیت‌های یک سازمان مطرح می‌شود.

بعد دیگر، نوآوری محصول و خدمات و در حقیقت همان نوآوری در خروجی‌های زنجیره ارزش سازمان است. این امر به معنای نوآوری در طراحی محصولات و خدمات، مدیریت ریسک، قیمت‌گذاری، بازاریابی و مدیریت فروش و بهبود روابط با مشتریان است. در حقیقت نوآوری می‌تواند هم در زمینه ارائه پوشش‌های بیمه‌ای و صدور بیمه‌نامه و هم بررسی خسارت و جبران زیان‌های وارد به بیمه‌گذاران ایجاد شود. شناخت دقیق اصول و ضوابط فنی بیمه و احساس مسئولیت در قبال نواقص و نارسایی‌های فنی و حساسیت نسبت به عدم رضایت بیمه‌گذاران، از جمله مواردی است که می‌تواند مورد نظر افراد درون شرکت‌های بیمه باشد. نمایندگان فروش و بازاریابان شرکت‌های بیمه نیز می‌توانند با به‌کارگیری انواع روش‌های خلاقانه و کارآفرینانه، نقش مهمی در ارائه مؤثر خدمات بیمه‌ای به بیمه‌گذاران یا مشتریان ایفا نمایند. نوآوری کلی سازمان را نیز می‌توان با بررسی سودآوری، حجم معاملات، بهره‌وری کارکنان و شاخص‌های مشابه مورد ارزیابی قرار داد. شرکت‌های بیمه جهت ایجاد مزیت رقابتی و رشد در بازار بیمه کشور می‌توانند به اقداماتی نظیر توسعه تکنولوژی جدید، ورود تکنولوژی‌های جدید در پوشش‌های جدید بیمه‌ای، ایجاد فرایندهای جدید برای توسعه کیفیت خدمات ارائه‌شده بپردازند که در نهایت می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های شرکت‌های بیمه و افزایش سودآوری آنها و همچنین افزایش رضایت بیمه‌گذاران و مشتریان شرکت‌های بیمه و تکرار خرید آنها شود.

روش‌شناسی پژوهش

مدل پژوهش

باتوجه به نکات فوق روابط بین متغیرهای مذکور را می‌توان در قالب مدل زیر بیان کرد:



(Gumusluoglu and Ilsew, 2009)

شکل ۱: مدل تحقیق

²¹. Overall Organizational Innovation

²². Research and Development (R&D)

باتوجه به سؤالات مطرح شده در تحقیق، فرضیه اصلی این تحقیق عبارت است از:

- بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی باتوجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

روش تحقیق حاضر باتوجه به ماهیت پژوهش، توصیفی و از بعد نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی است و چون به آزمودن مدل خاصی از رابطه بین متغیرها می‌پردازد از نوع مدل‌یابی علی یا مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران شعب مرکزی شرکت‌های خصوصی بیمه است که حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در صنعت بیمه کشور دارند. تعداد مدیران ارشد شرکت‌های بیمه خصوصی ذکر شده ۲۱۵ و تعداد کارکنان آنها ۱۳۶۰ نفر است. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر در جهت تأیید مدل پیشنهادی، از دو پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه اول شامل ۳۶ سؤال در خصوص متغیرهای رهبری تحول آفرین است که در میان کارکنان شرکت‌های بیمه توزیع شد و پرسش‌نامه دوم شامل ۲۷ سؤال است که جهت سنجش خلاقیت و نوآوری سازمانی شرکت، در میان مدیران ارشد آن شرکت‌ها توزیع شد.

حجم نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد. بر همین اساس تعداد نمونه مورد نیاز برای جامعه $N=215$ نفری مدیران ارشد برابر با $n=138$ و برای جامعه $N=1360$ نفری کارمندان برابر با $n=300$ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی طبقه‌ای بوده است. بدین منظور شعبه مرکزی هر یک از شرکت‌های بیمه خصوصی به عنوان یک طبقه و سپس کارکنان و مدیران به عنوان یک زیرطبقه در نظر گرفته شده است. سپس باتوجه به حجم جامعه در هر زیرطبقه به نمونه‌گیری تصادفی ساده پرداخته شده است.

برای تعیین روایی پرسش‌نامه از نظرات اساتید مجرب دانشگاهی و مطالعه پرسش‌نامه‌های مشابه، مقالات، کتب و مجلات علمی - پژوهشی استفاده شده است. برای احراز پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای پرسش‌نامه خلاقیت و نوآوری ۰/۸۷ و برای پرسش‌نامه رهبری تحول آفرین ۰/۹۳ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز از تحلیل عاملی تأییدی، مدل معادلات ساختاری و آزمون t استفاده شد.

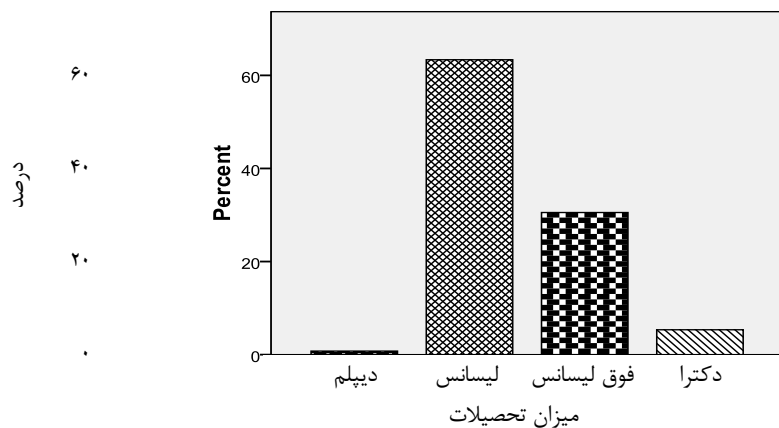
جدول ۱: طبقه‌بندی متغیرهای تحقیق

متغیر	سطوح متغیر	نوع متغیر
رهبری تحول آفرین	۱. رفتار آرمانی	مستقل
	۲. ویژگی آرمانی	
	۳. ترغیب ذهنی	
	۴. انگیزش الهام‌بخش	
	۵. توجه و ملاحظات فردی	
خلاقیت سازمانی	۱. فرهنگ سازمانی	میانجی
	۲. ساختار و سیستم‌های سازمانی	
	۳. جو سازمانی	
	۴. منابع	
نوآوری سازمانی	۱. نوآوری محصول و خدمت	وابسته
	۲. نوآوری فرایند	
	۳. نوآوری کلی سازمان	

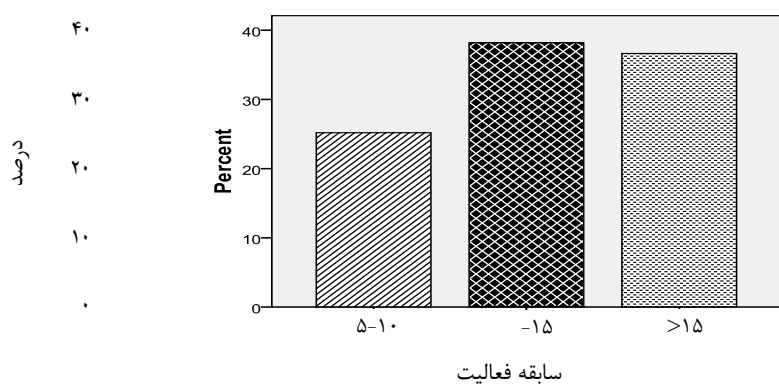
یافته‌ها

از مجموع ۱۳۸ پرسش‌نامه توزیع شده خلاقیت و نوآوری سازمانی، ۷ پرسش‌نامه و از مجموع ۳۰۰ پرسش‌نامه رهبری تحول آفرین ۴ پرسش‌نامه، به دلیل عدم تکمیل آنها، در نتیجه‌گیری تحقیق منظور نشد. باتوجه به نتایج متغیرهای جمعیت‌شناختی، نمودارهای مربوط به تحسيلات و سابقه فعالیت در صنعت بیمه به تفکیک مدیران و کارمندان به صورت زیر به دست آمد:

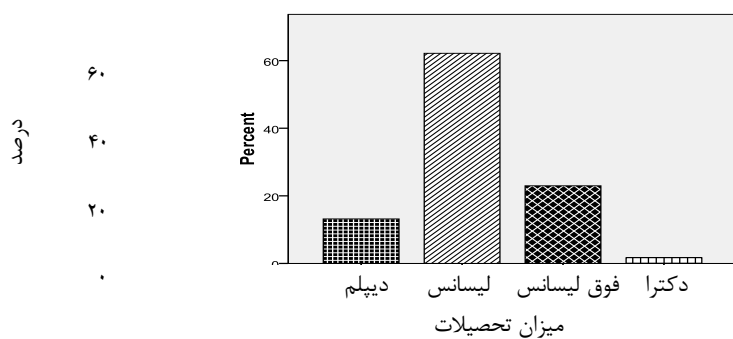
رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی



نمودار ۱: توزیع فراوانی آزمودنی‌های پرسش‌نامه مدیران بر حسب میزان تحصیلات

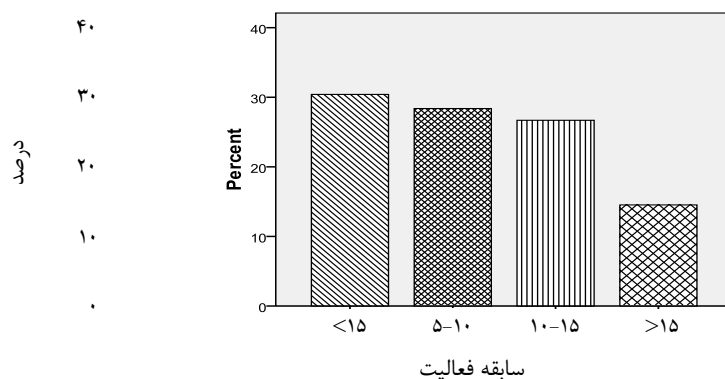


نمودار ۲: توزیع فراوانی آزمودنی‌های پرسش‌نامه مدیران بر حسب سابقه فعالیت



نمودار ۳: توزیع فراوانی آزمودنی‌های پرسش‌نامه کارکنان بر حسب میزان تحصیلات

نادر مظلومی و همکاران



نمودار ۴: توزیع فراوانی آزمودنی‌های پرسش‌نامه کارکنان بر حسب سابقه فعالیت

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که آیا بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی باتوجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ داده‌های حاصل از دو پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج آن در دو بخش زیر ارائه می‌گردد:

تحلیل عاملی تأییدی

ابتدا به منظور ایجاد مدل اندازه‌گیری برازنده و قابل قبول و تعیین این موضوع که آیا نشانگرها به خوبی سازه نظری زیربنایی را اندازه‌گیری می‌کنند، تحلیل عاملی تأییدی در مورد کلیه عوامل نهفته اجرا شد. به کمک نرم‌افزار لیزرل مدل اندازه‌گیری برای ابعاد رهبری تحول، خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی استخراج شد. باتوجه به اینکه مقادیر تخمین‌ها به صورت استاندارد شده هستند به راحتی قابل قیاس با یکدیگرند. برای تعیین معنی‌داری هر یک از روابط فوق، از مقدار آماره t -استیودنت استفاده می‌شود. بدین صورت که اگر مقدار آماره t -استیودنت بین $-1/96$ و $+1/96$ نباشد، نشان می‌دهد که پارامتر مربوطه در سطح 5% تفاوت معناداری با صفر دارد، یعنی فرض صفر رد می‌شود و در نتیجه وجود رابطه مزبور تأیید می‌گردد. در مدل‌های زیر مطلوب است که فرض برابری روابط رگرسیون با صفر رد شود، بنابراین آزمون فرض عبارت است از:

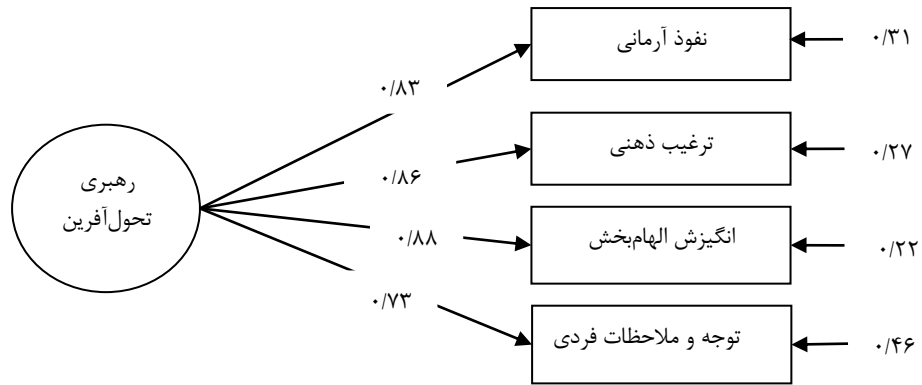
$$\begin{cases} H_0 : \rho = 0 \\ H_1 : \rho \neq 0 \end{cases}$$

بارهای عاملی متغیرهای اندازه‌گیری عامل نهفته رهبری تحول‌آفرین از $0/73$ تا $0/88$ گسترده است. بارهای عاملی عامل نهفته خلاقیت سازمانی از $0/50$ تا $0/70$ است. بارهای عاملی عامل نوآوری سازمانی بین $0/73$ تا $0/84$ گسترده است (شکل‌های ۴-۲). بارهای عاملی همه نشانگرهای متغیرهای نهفته در سطح $0/05$ معنادار هستند. باتوجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های ارزیابی، مدل‌های اندازه‌گیری از برازندگی قابل قبولی برخوردار هستند ($P > 0/05$ ، $GFI = 0/95$ ، $AGFI = 0/92$ و $CFI = 0/95$). (مدل تحلیل عاملی متغیر نهفته رهبری تحول‌آفرین: دایره بزرگ معرف عامل‌های نهفته و مستطیل‌ها معرف متغیرهای اندازه‌گیری مربوط به آن عوامل هستند).

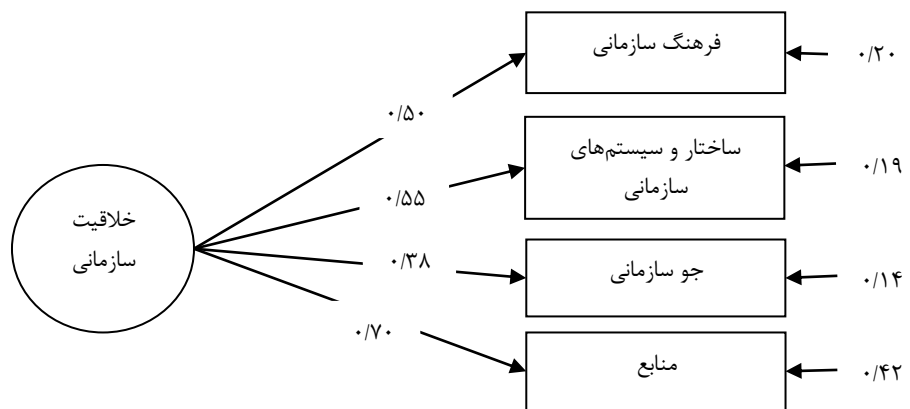
²³. Goodness of Fit Index

²⁴. Adjusted Goodness of Fit Index

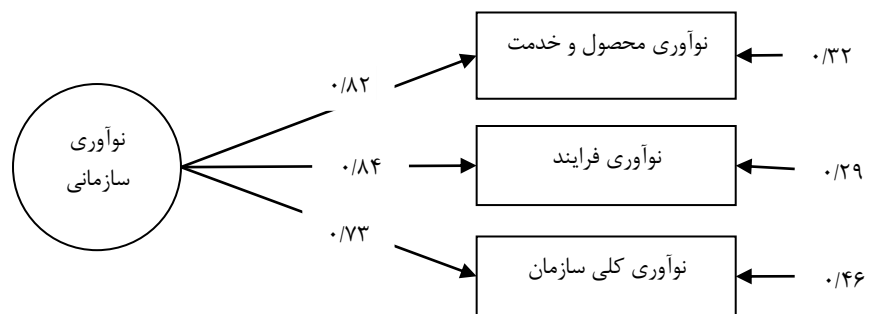
²⁵. Comparative Fit Index



شکل ۲: تخمین مقادیر استاندارد شده مدل اندازه گیری متغیر رهبری تحول آفرین



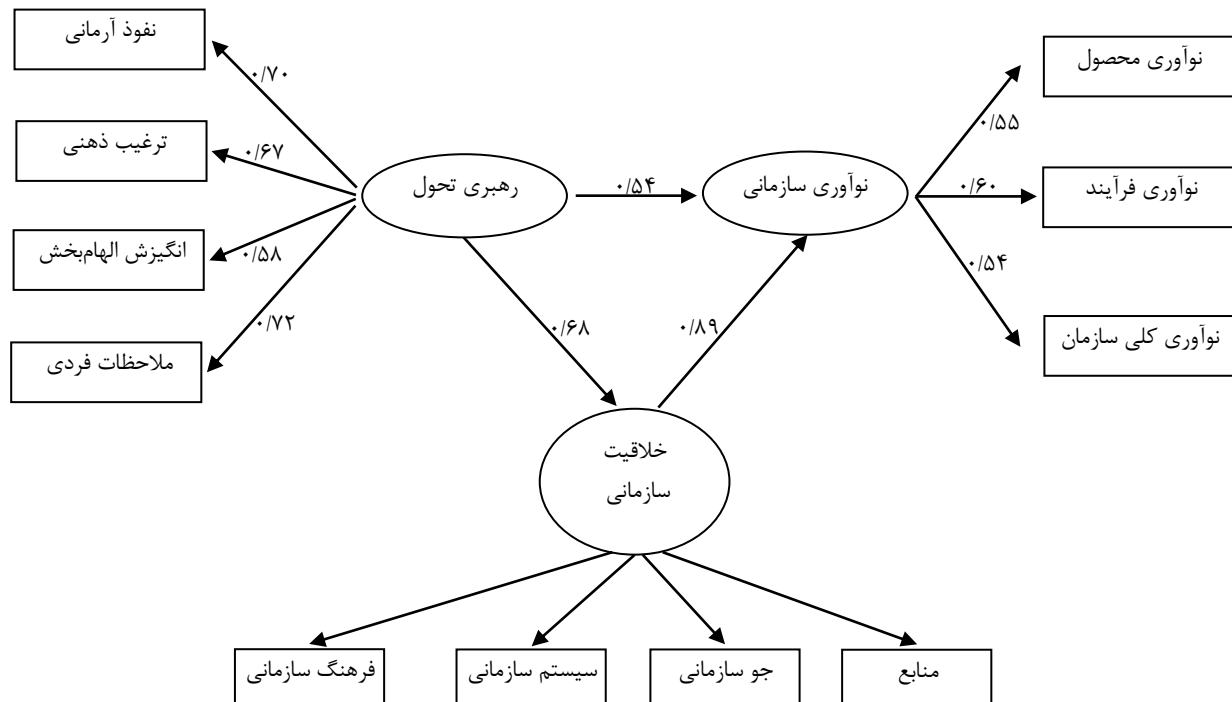
شکل ۳: تخمین مقادیر استاندارد شده مدل خلاقیت سازمانی



شکل ۴: تخمین مقادیر استاندارد شده مدل نوآوری سازمان

در مقاله حاضر ابتدا براساس نتایج مطالعه گوموسلوغلو و ایلسو^{۲۶}، مدل مفهومی تحقیق تدوین شد. سپس روابط بین متغیرهای نهفته مورد بررسی قرار گرفت. به منظور ارزیابی مدل مفهومی تدوین شده پس از تعیین مدل های اندازه گیری متغیرهای نهفته از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد و ارتباط بین متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. شکل ۵ مدل نهایی تحقیق را نشان می دهد. باتوجه به شاخص های برازندگی به ویژه: GFI ۰/۹۵، RMSEA ۰/۰۵۳، NFI ۰/۹۷، CFI ۱ و IFI ۱، مدل ساختاری از برازندگی خوبی برخوردار است.

²⁶. Gumuslaogla and Ilsen



شکل ۵: تخمین مقادیر استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق

آزمون فرضیه‌ها

در این قسمت با استفاده از مدل معادلات ساختاری، به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. با توجه به اینکه در ارتباط با فرضیه‌های مطرح شده در تحقیق، کلیه تحلیل‌ها در سطح خطای ۵٪ و با فاصله اطمینان ۹۵٪ انجام شده‌اند، جهت تأیید و قبول فرضیه‌ها مقدار قدرمطلق عدد معناداری (T-Value)، باید بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ باشد. در همه این فرضیه‌ها، فرض H_0 عدم همبستگی بین متغیرها و فرض H_1 تأیید همبستگی و رابطه مثبت و معنی‌دار بین متغیرهاست.

فرضیه اصلی

بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی با توجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. از آنجایی که مقدار T-Value بین فرایند رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی ۶/۵۷ و میان خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی ۸/۹ است (که حاکی از مثبت و معنادار بودن این روابط است) می‌توان نتیجه گرفت بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی با توجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه‌های فرعی

- بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. مقدار T-Value بین فرایند رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی ۶/۵۷ است که حاکی از مثبت و معنادار بودن این رابطه و پذیرش فرضیه فرعی اول، است. سازمان و گروه خلاق به رهبری خلاق نیاز دارد که در ترغیب و به وجود آوردن انگیزه برای رفتار خلاق افراد و گروه‌های درون سازمانی کوشا باشد. رهبر خلاق کسی است که بتواند توانایی‌های زیردستانش را ارتقا داده و اطمینان خود را از طریق رفتار حمایت‌گرایانه افزایش دهد، همچنین بتواند در فرهنگ سازمان، تأثیر بگذارد و به عنوان طراح اجتماعی سازمان خود در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن، توانمند

باشد. رهبر تحول‌آفرین کسی است که می‌تواند چنین فضایی را ایجاد کند و با استفاده از ترغیب ذهنی و آماده ساختن محیطی مناسب، پیروان را وادار و ترغیب کند تا شیوه‌های نو و خلاق و راه‌حل‌های مناسب را برای مشکلات پیش روی خود بیابند.

جدول ۲: بررسی فرضیه فرعی اول تحقیق

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه فرعی اول
تأیید فرضیه	۰/۰۰	۶/۵۷	۰/۶۸	وجود رابطه معنادار میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت سازمانی

- بین خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

مقدار T-Value بین فرایند خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی ۸/۹ است که حاکی از مثبت و معنادار بودن این رابطه و پذیرش فرضیه فرعی دوم است.

نوآوری، فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است. نوآوری عبارت است از فرایند اجرای خلاقیت یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی‌کردن ایده‌های نو. بنابراین خلاقیت، منشأ و پیش‌شرط نوآوری است. بنابراین با ایجاد فضای خلاق در سازمان از طریق ایجاد فرهنگی سازمانی که راه‌های نوآورانه حل مشکلات را تقویت کند، ساختار سازمانی منعطف و تخصیص منابع کافی و آموزش جهت تشویق توسعه عقاید جدید، فرایند نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد.

جدول ۳: بررسی فرضیه فرعی دوم تحقیق

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه فرعی دوم
تأیید فرضیه	۰/۰۰	۸/۹	۰/۸۹	وجود رابطه معنادار میان خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی

- بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

مقدار T-Value بین فرایند رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی ۷/۲ است که حاکی از مثبت و معنادار بودن این رابطه و پذیرش فرضیه فرعی سوم، است.

عوامل مختلفی در برانگیزاندن نوآوری در سازمان شناسایی شده‌اند که شامل مواردی است همچون رهبری، شبکه‌های درون سازمانی، قابلیت و توانایی یادگیری، کارسازی مدیران اجرایی، ایجاد و بسترسازی مناسب جهت انجام خلاقیت در محیط کاری، انعطاف شغلی و نوع نظارت، جو و فرهنگ سازمانی در بین این عوامل بی‌شمار، رفتار رهبری مدیران توسط بسیاری از محققان به عنوان یکی از مهم‌ترین و پراهمیت‌ترین عوامل شناسایی شده است. رهبران تحول‌آفرین از طریق ایجاد دیدگاهی امیدبخش که باعث تغییر در شرایط کاری کارکنان می‌شود، ارتباطات را طوری در میان کارکنان پرورش می‌دهند که کارکنان احساس می‌کنند که شغل مهیجی دارند و انگیزش از طریق ایجاد بینشی امیدبخش موجب تحریک ذهن کارکنان در ایجاد فکرهای نو و در نتیجه ایجاد نوآوری در سازمان گشته و ملاحظه ویژه‌ای به نوآوری می‌گردد. کارکنانی که در سازمان از انگیزه بالایی برخوردار هستند، باعث افزایش و ارتقای کیفیت محصولات سازمان گشته و خدمات‌رسانی به مشتری را در سطح مطلوب و بالایی عرضه می‌کنند.

جدول ۴: بررسی فرضیه فرعی سوم تحقیق

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه فرعی سوم
تأیید فرضیه	۰/۰۰	۷/۲	۰/۵۴	وجود رابطه معنادار میان رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی

نتایج و بحث

در این عصر ضمن تلاش‌های بسیاری که در زمینه ساختاردهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه‌ها به منظور کسب سودآوری، توسط شرکت‌ها انجام گرفته است، اینک نوبت آن است تا بسیاری از آنها به تجدید سبد محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند که شرکت‌های بیمه نیز مستثنی از این امر نیستند. در شرکت‌های بیمه با در نظر گرفتن جمیع جهات به دلایلی از جمله، حرکت به سمت خصوصی‌سازی باتوجه به سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، دستیابی به ابزار پیشرفته الکترونیکی، افزایش مواجهه شرکت‌های بیمه با تقاضای گوناگون بیمه‌ای، عدم تناسب رشد و توسعه بیمه در میان بخش‌های سه‌گانه اقتصاد (کشاورزی، صنعت و خدمات)، پایین بودن پشتوانه مالی صنعت بیمه، عدم تنوع در محصولات بیمه‌ای به ویژه از نوع برون‌مرزی آن، ضعف در امور کارشناسی و امور اتکایی، نسبت به بیمه‌گران کشورهای توسعه‌یافته و حتی در مقایسه با کشورهای هم‌تراز و ... لزوم ایجاد تغییر و تحول و نوآوری و مدیریت این تغییرات در تمامی سطوح صنعت بیمه چه در بخش ساختاری (ساختار بنگاه و ساختار صنعت) و چه در سطوح دیگر مانند شبکه فروش، بخش مالی، حقوقی، اداری، اتکایی و ... به وضوح احساس شده است که پرداختن به موضوع نوآوری در صنعت بیمه و رهبری عوامل در این راستا اقدامی در جهت دستیابی به اهداف فوق و رفع موانع موجود است.

همانگونه که بیان شد، سبک رهبری تحول‌آفرین با استفاده از ویژگی‌هایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و توجه و ملاحظات فردی قادر خواهد بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و همچنین خلاقیت و نوآوری سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهد. لذا پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه انجام شد. از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل مفهومی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای نهفته از برازندگی خوبی برخوردار هستند. به بیان دیگر مدل‌های اندازه‌گیری با داده‌های مشاهده‌شده برازش خوبی نشان داد. بنابراین نشانگرهای تعیین‌شده به خوبی متغیرهای نهفته زیربنایی را اندازه‌گیری می‌کنند. از طرفی نتایج ارزیابی مدل ساختاری نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی باتوجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

باتوجه به این یافته‌ها وجود رهبران تحول‌آفرین در شرکت‌های بیمه که دارای چهار ویژگی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و توجه ویژه به هر انسان سازمانی هستند، می‌تواند جو مناسبی برای خلاقیت فراهم نموده و به نوبه خود در ارتقای نوآوری سازمانی صنعت نقش داشته باشد. باتوجه به نقش سبک رهبری تحولی و خلاقیت سازمانی در نوآوری سازمانی، وجود رهبران تحول‌آفرین با ویژگی‌هایی از جمله: حمایت و ترغیب به قبول مسئولیت برای یادگیری و دادن آزادی برای کسب تجربه و قبول خطر، اختصاص زمان کافی برای کارکردن و سازگاری با تغییرات، ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مشاغل جدید و خلاقیت، کمک به کارکنان جهت بسط و گسترش توانایی‌های آنان، نشان دادن راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار به کارکنان و ... موجب افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌شود.

جمع بندی و پیشنهادها

پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های تحقیق

- بیمه مرکزی ج.ا.ا. می‌تواند باتوجه به شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین و با استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، مدیران تحول‌آفرین را شناسایی کرده و با تشویق آنها و ارائه الگوهای رفتاری آنها به سایر مدیران، زمینه‌ساز توسعه بیمه باشد.
- ایجاد یک جو خلاق شامل توسعه سیستماتیک خلاقیت در ساختارهای سازمانی، سیاست‌های ارتباطی و رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و تشویق و برقراری سیاست آموزش در جهت بهبود وضعیت نوآوری در شرکت‌های بیمه پیشنهاد می‌شود.
- همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه به دلیل داشتن بوروکراسی‌های زاید اداری و قوانین و مقررات دست و پاگیر با برنامه‌ریزی روی فرایندهای اداری و بهبود و بهینه‌سازی آن، زمینه بروز نوآوری را در فرایند ارائه خدمات بیمه‌ای فراهم کنند.
- اصلاح ساختار اداری صنعت بیمه کشور، به منظور دستیابی به انعطاف بیشتر، کاهش سلسله مراتب، حذف سطوح و مشاغل غیرضروری، مقررات زدایی، سرعت عمل بالاتر، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز کمتر در جهت افزایش تفویض اختیار و افزایش انگیزه کارکنان به منظور تأمین نیازهای مشتریان کارساز است.

- از اساسی‌ترین اقدامات که بیمه مرکزی به عنوان نهاد حاکمیتی صنعت بیمه کشور می‌تواند به انجام رسانده و از آن طریق به توسعه محصولات جدید بیمه‌ای یا ارتقای کیفیت محصولات موجود بیمه‌ای مبادرت کند، سرمایه‌گذاری در امر تحقیق و توسعه است.

پیشنهادها به سایر محققین

- توصیه می‌گردد محققان آتی از مدل مورد استفاده در این تحقیق جهت شرکت‌های خدماتی دیگر استفاده نموده و نتایج را با نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق مقایسه کنند.

- پیشنهاد می‌گردد محققان آتی از سایر مدل‌های نوآوری که متغیرهای دیگری جز خلاقیت و رهبری تحول‌آفرین را مؤثر بر نوآوری می‌دانند، جهت بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری در شرکت‌های بیمه استفاده کنند.

- توصیه می‌گردد تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار سازمانی نیز بر سطح نوآوری شرکت‌های بیمه در نظر گرفته شود.

منابع و ماخذ

افچه، س.ع.الف، (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، چ ۴، ص ۴۲۱.

دفت، ر.، (۱۳۸۸). تئوری و طراحی سازمان، مترجمان: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۲، چ ۶، ص ۴۹۹.

کاظمی طامه، م.، (۱۳۸۶). کارآفرینی در بیمه. فصلنامه تخصصی آسیا، ش ۴۲.

یزدان‌شناس، م. جمشیدیان، م.، (۱۳۸۷). نقش رهبری تحول‌آفرین در مدیریت تغییر. ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مرجع دانش.

- Andriopoulos, C., (2001). Determinants of organizational creativity, *Management Decision*, 39, (10), pp. 834-41.
- 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, pp. 951-68.
- Dulewicz, V.; Higgs, M., (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), pp. 105-23.
- Ergenelia, A.; Goharb, R.; Temirbekovac, Z., (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, pp. 703 -24.
- French, W.L.; Bell, C.H., (2003). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice Hall, London.
- Gumusluoglu, L.; Ilsev, A., (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, pp. 461-73.
- Hung, R.Y.Y.; Lien, B.H.; Yang, B.; Wu, C.M.; Kuo, Y.M. (2010). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *Journal of International Business Review*, pp. 1-6.
- Kark, R., (2004). The transformation leader: Who is (S) he? a feminist Perspective. *Journal of Organization Change Management*, 17 (2), pp. 160-76.
- Northouse, P.G., (2001). *Leadership/ theory and practice*, London: Sage.
- Porter – O'Grady, T., (2008). Creating an innovation nursing organization. *Voice of Nursing Leadership*, (2), pp. 6-7.
- Rafferty, A.E.; Griffin, M.A., (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 329-54.
- Simola, S.H.K.; Barling, J.; Turner, N., (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 179-88.
- Wong, S.H.Y.; Chin, K.S., (2007). Organizational innovation management: An organization wide perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (9), pp. 1290-315.