

بررسی تعامل میان سبک رهبری تحول آفرین، رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان

پوهنمل محمد فرید نورزاد^۱، پوهنار محمد فواد ابراهیمی^۲، پوهنمل محمد رفیع اکبری^۳

^۱د دیپارتمنت پالیسی عامه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

^۲د دیپارتمنت مدیریت توسعه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

^۳د دیپارتمنت اداره عامه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

ایمیل: noorzadfarid@yahoo.com

چکیده

تحقیق حاضر با اغنا از روش توصیفی-پیمایشی مقطعی، به بررسی نقش سبک رهبری تحول آفرین در تبیین رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان اداری پوهنتون کابل پرداخته است. نمونه متشکل از ۱۶۴ نفر از کارکنان اداری، با نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب و داده ها توسط پرسشنامه های معیاری رهبری تحول آفرین بارنت و همکاران (۲۰۰۱)، رفتار کاری نوآورانه جانسن (۲۰۰۰) و عملکرد کارکنان گودمن و سانتک (۱۹۹۹) که هر سه دارای ضریب الفای کرونباخ بالاتر از ۰.۸۵ می باشد، جمع آوری گردید. تحلیل داده ها با مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار Smart-PLS4 انجام شد. یافته ها نشان می دهد که سبک رهبری تحول آفرین تأثیری مثبت و معناداری بر رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان داشته و نیز رفتار کاری نوآورانه تأثیری مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. به طور کلی، نتایج بیانگر آن است که سبک رهبری تحول آفرین ضمن تقویت نوآوری، زمینه ساز بهبود عملکرد نیز می شود که باید مسؤولان ادارات عامه به ویژه پوهنتون ها به کاربرد سبک مذکور توجه خاص نمایند.

کلمات کلیدی: رهبری تحول آفرین؛ رفتار نوآورانه؛ عملکرد کارکنان؛ کارکنان اداری

The Interplay of Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Employee Performance

Mohammad Farid Noorzad^{1*}, Mohammad Fawad Abrahimi², Mohammad Rafi Akbari³

¹Department of Public Policy, Faculty of Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul, Af

²Department of Development Studies, Faculty of Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul

³Department of Public Administration, Faculty of Public Policy and Administration, Kabul University, Kabul

Email: noorzadfarid@yahoo.com

Abstract

This study explores the impact of transformational leadership on innovative work behavior and employee performance among administrative staff at Kabul University. Employing a cross-sectional, descriptive-survey design, data were collected from 164 employees using simple random sampling. Three validated scales were applied: Transformational Leadership (Barnett et al., 2001), Innovative Work Behavior (Janssen, 2000), and Employee Performance (Goodman & Svyantek, 1999), all demonstrating high reliability (Cronbach's $\alpha > 0.85$). Structural equation modeling with SmartPLS4 revealed that transformational leadership has a significant positive effect on both innovative work behavior and employee performance. Furthermore, innovative work behavior itself significantly enhances performance. These results suggest that fostering transformational leadership not only encourages employee innovation but also strengthens overall effectiveness within administrative roles. The study recommends that public sector leaders, particularly in higher education, adopt transformational leadership strategies to promote innovation and sustain performance improvements among staff.

Keywords: Transformational Leadership, Innovative Work Behavior; Employee Performance, Administrative Employees

ارجاع: نورزاد، م. ف.، ابراهیمی، م. ف. و اکبری، م. ر. (۱۴۰۴). بررسی تعامل میان سبک رهبری تحول آفرین، رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان. *ژورنال علمی- تحقیقی علوم اجتماعی- پوهنتون کابل* ۸(۲). ۷۱-۴۱.

<https://doi.org/10.62810/jss.v8i2.351>

مقدمه

در عصر پیچیده و پویای امروزی، از یک طرف پوهنتون‌های عامه با محدودیت‌ها و چالش‌های فراوانی از جمله؛ توقعات روزافزون شهروندان، کمبود منابع، شفافیت در اجراءات و پاسخگویی در عرضه خدمات روبه‌رو اند، از سوی دیگر تغییر در نقش سنتی آنان از محض انتقال دانش، به‌سوی تاکید بیشتر بر نوآوری؛ همه حاکی از پرداختن به بایدها و الزامات نوین در محیط‌های آموزشی معاصر می‌باشد. تغییرات در مفروضات بنیادین نهادهای آموزشی، بر اهمیت حیاتی پرورش توانمندی‌های نوآورانه در میان اعضای کادر علمی و کارکنان اداری تأکید داشته؛ زیرا این گروهی از افراد به‌عنوان کنشگران کلیدی در ارتقای رقابت‌پذیری و کارآمدی نهادهای تحصیلات عالی در این عصر جدید شناخته می‌شوند (یووان و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین شرایط پُرچالش، اهمیت و نقش رهبری در عرصه‌های توانمندسازی، انگیزه، بهبود عملکرد و نیز نوآوری کارکنان ادارات عامه، خاصاً نهادهای تحصیلات عالی عامه، برجسته می‌باشد. مگر، استفاده از الگوهای سنتی رهبری در ادارات عامه برای پاسخگویی به انتظارات متنوع و نوین و حمایت از رفتار نوآورانه مؤثر نبوده، نیاز است تا از الگوها و سبک‌های جدید رهبری در این زمینه استفاده صورت گیرد. از میان سبک‌های جدید، رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک سبک اثربخش، مورد توجه شمار زیادی از محققان قرار گرفته است. زیرا، سبک رهبری تحول‌آفرین با ممیزه متمركز بودن به الهام‌بخشی و انگیزش کارکنان، به‌منظور ترویج محیط حمایت‌گرانه نوآوری و از این طریق بهبود عملکرد فردی، شناخته می‌شود. رهبری تحول‌آفرین نقش عمده را در بهبود عملکرد کارکنان و تقویت رفتارهای کاری نوآورانه در ادارات عامه بازی کرده طوری که این نوع سبک رهبری، با ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی در کارکنان، محیطی کاری مساعد برای پیش‌فعالی و خلاقیت فراهم می‌سازند (خلیلی، ۲۰۱۶)؛ امری که برای پاسخ‌گویی به نیازهای خدمات آموزشی در پوهنتون‌های دولتی بسیار مهم پنداشته می‌شود.

به رغم اهمیت رهبری تحول‌آفرین، مکانیزم‌های اثرگذاری این نوع رهبری بر رفتار کاری نوآورانه و عملکرد فردی در حوزه ادارات عامه، کمتر مورد توجه و واکاوی قرار گرفته‌اند. مطالعات پیشین نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر رفتار پیش‌گیرانه یا پیش‌فعالی کارکنان، مخصوصاً در میان آن‌های که از خودکارآمدی وسعت نقش و استقلال شغلی بالایی برخورداراند، دارا می‌باشد (هارتوگ و بلشک، ۲۰۱۲). یافته‌های از این دست مطالعات موکد اهمیت توانمندسازی تیم‌ها در ادارات دولتی به منظور افزایش ابتکار عمل و مشارکت‌های نوآورانه می‌باشد. علاوه‌براین، رابطه بین رضایت شغلی کارکنان و رهبری تحول‌آفرین جهت کسب نتایج مثبت عملکرد کارکنان پر اهمیت است.

زیرا، چنانچه براساس مطالعه یانگ (۲۰۱۴)، اعتماد به رهبری نقش واسطه‌ای در این رابطه داشته و بر رضایت شغلی و در نتیجه، بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. به این معنی، رهبرانی که چشم‌انداز روشن‌ارایه داشته و به کیفیت خدمات اولویت داده و از کارکنان دولت به شیوه‌ای مؤثرتر کار می‌گیرند، سبب بهبود عملکرد و بروز رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان می‌شوند (سوریادی و همکاران، ۲۰۲۴). در عصر تحول دیجیتال، سبک‌های رهبری انطباق‌پذیر اهمیت فزاینده‌ای را کسب کرده‌اند. بر اساس مطالعه ترنری و همکاران (۲۰۲۱) عوامل کلیدی مؤثر بر تحول دیجیتال شامل ادراک کارکنان از تغییرات تکنولوژیکی و میزان انطباق‌پذیری آن‌ها با این تحول می‌باشد. در چنین وضعیت، رهبران تحول‌آفرینی که در تقویت انعطاف‌پذیری و فرهنگ یادگیری مستمر ابتکار عمل دارند، با ترغیب تفکر خلاقانه و انطباق‌پذیری، توانمندی‌های نوآورانه تیم‌های خود را افزایش می‌دهند. به باور سروری (۲۰۲۵) «خلاقیت به توانایی تولید ایده‌های جدید و منحصر به فرد اشاره داشته، در حالی که نوآوری فرآیند تبدیل این ایده‌ها به محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید است». بنابراین، رفتار کاری نوآورانه به تولید، ترویج و استفاده آگاهانه ایده‌های نو در محیط کاری اشاره دارد، در حالی که عملکرد فردی ابعاد مختلفی از مشارکت کارکنان را؛ از جمله عملکرد وظیفه‌ای، زمینه‌ای و انطباقی را در بر می‌گیرد (کوپمانز و همکاران، ۲۰۱۱). رهبران تحول‌آفرین با ایجاد جو کاری حمایت‌گرانه در سازمان، زمینه پرورش خلاقیت و نوآوری را فراهم می‌سازند. این نوع فرهنگ سازمانی (فرهنگ هم‌ساز) که مبتنی بر ارتباطات باز و روابط حمایت‌گرانه می‌باشد، موجب افزایش گسترده رضایت شغلی و تعهد سازمانی شده که این دو پیامد مثبت، به ترویج رفتارهای کاری نوآورانه در محیط کاری، کمک فراوانی می‌کند (لیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ آسوراکودی و شین، ۲۰۱۸).

اما، با وجود موارد فوق، ابهاماتی در زمینه فهم و شناخت چگونگی تعامل میان رهبری تحول‌آفرین، رفتار کاری نوآورانه و عملکرد فردی وجود دارد. به‌ویژه، بر اساس عقیده هارتوگ و بلشک (۲۰۱۲)، اثربخشی رهبری تحول‌آفرین با توجه به تفاوت‌های فردی، از جمله سطح خودکارآمدی و وسعت نقش و میزان استقلال شغلی، متفاوت می‌باشد. علاوه‌براین امر، اعتقاد ادونوان و همکاران (۲۰۲۱) بر این است که شاید برخی رفتارهای رهبری ممکن نه تنها اینکه موجب تقویت خلاقیت و یادگیری مشترک نشوند، بلکه مانعی در این زمینه باشند؛ امری که مطالعه دقیق‌تر چگونگی تأثیر رفتارهای مختلف رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان دولتی را گوشزد می‌کند. همچنان، ریشن‌فادر و همکاران (۲۰۱۵) معتقداند که بسیاری از مفهوم‌سازی‌های حاضر در خصوص رهبری تحول‌آفرین، تنها بر رفتارهای رهبر متمرکز بوده، در حالی که تأثیر این رفتارها بر انگیزش و عملکرد پیروان را نادیده

می‌گیرند. به همین شکل، مزا و همکاران (۲۰۲۱) اظهار می‌دارند که جوهای استراتژیک در سازمان، رابطه میان رهبری و پیامدهای عملکرد را میانجی‌گری کرده؛ نکته‌ی که ضرورت و اهمیت راه‌اندازی تحقیقات جامعی که در برگیرنده متغیرهای فوق باشد، را نشان می‌دهد.

با وجود رابطه مثبت رهبری تحول‌آفرین با افزایش رضایت کارکنان، تأثیر مستقیم آن بر شاخص‌های عملکرد، هنوز ابهام داشته و قابل بحث می‌باشد (راس و آفرمن، ۱۹۹۷). زیرا، چنانچه قبلاً ذکر شد، برخی به این باورند که میزان موفقیت و اثربخشی رهبری تحول‌آفرین با وابسته بودن آن به بستر و شرایط موقعیتی، تحت تأثیر ویژگی‌های محیط سازمانی و خصوصیات فردی پیروان قرار دارد. به این دلیل، سبک رهبری مذکور به احتمال زیاد در تمامی موقعیت‌ها و بسترها، مساویانه کارآمد نباشد (کانگر، ۱۹۹۹).

با توجه به این شکاف‌ها، سؤال‌های اساسی این مطالعه این است که؛ سبک رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان در ادارات دولتی مخصوصاً در پوهنتون‌ها چه تأثیری دارد؟ آیا رهبری تحول‌آفرین باعث بهبود عملکرد کارکنان یادشده می‌شود؟ آیا رفتار کاری نوآورانه بر عملکرد کارکنان تأثیری دارد؟ آیا رهبری تحول‌آفرین باعث تقویت رفتار کاری نوآورانه می‌شود و این به معنی بهبود عملکرد کارکنان نیز خواهد بود؟

مفهوم‌شناسی تحقیق

رهبری تحول‌آفرین

این سبک رهبری شامل سه بُعدی اصلی؛ رهبری استراتژیک، رهبری نظارتی و رهبری الهام‌بخش می‌باشد (آیسیا و همکاران، ۲۰۲۵). به گفته نیکولز (۱۹۹۴)، رهبری استراتژیک شامل فرآیند تعیین مسیر و ساخت فرهنگ بوده که برای طراحی و ایجاد دیدگاه مشترک سازمانی و هدایت سازمان در مسیری منسجم و هدف‌محور، حیاتی پنداشته می‌شود. به همین ترتیب، در مقابل آن، رهبری نظارتی بر منطبق سازی سبک‌های رهبری با اقتضائات موقعیتی متمرکز بوده، در تلاش است تا عملکرد را در بافت‌ها و موقعیت‌های متنوع سازگار سازد. بُعد رهبری الهام‌بخش، ضمن تکمیل سازی دو بُعد متذکره، از طریق درگیر ساختن عاطفی پیروان و ارایه دیدگاه جذاب و انگیزشی، آنان را به سوی دستیابی مشتاقانه به اهداف مشترک سازمانی سوق می‌دهد (نیکولز، ۱۹۹۴). علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین از طریق ترویج فرهنگ تعهد و رفتار اخلاقی در میان اعضای سازمان، نقش کلیدی در بهبود اخلاق سازمانی

ایفا می‌کند. یعنی این سبک رهبری با تقویت قرارداد روانی بین رهبران و پیروان، به ایجاد زیربنای مستحکم برای رفتار اخلاق‌مدار در سازمان کمک می‌کند (کارلسون و پریوی، ۱۹۹۵).

رهبری تحول‌آفرین، نسبت به سایر سبک‌ها، از طریق الهام‌بخشی و انگیزش کارکنان به اولویت دادن اهداف سازمانی نسبت بر منافع شخصی، تأکید داشته، چنانچه ویژگی بارز آن، توانمندی رهبر در ایجاد دیدگاه جذاب، ایجاد اعتماد، و پیشبرد نوآوری و تحول درون سازمانی می‌باشد. علاوه بر این، برخلاف سبک رهبری مبادله‌ای که بر اساس سیستم پاداش/تنبیه استوار است، سبک رهبری تحول‌آفرین، از طریق نفوذ کاریزماتیک و آینده‌نگرانه، در تلاش است تا انگیزه و روحیه پیروان را ارتقا داده و آنان را در راستای هدف‌های کلان سازمان سوق دهد. این سبک رهبری که دارای نفوذ آینده‌نگرانه بوده و با ترسیم دیدگاه واضح و الهام‌بخش، اهداف شخصی کارکنان را با اهداف سازمانی هم‌راستا می‌سازد (بوش، ۲۰۱۸). افزون بر این، رهبری تحول‌آفرین با هوش هیجانی همبستگی داشته که با تقویت پویایی مؤثر گروهی، موجب افزایش تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان می‌گردد (پولیدو-مارتوس و همکاران، ۲۰۲۴). رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های غیرانتفاعی، با سازوکارهای پاسخ‌گویی عمودی (بالا به پایین و پایین به بالا) و افقی هم‌راستا شده و از این طریق، چارچوب جامعی برای پاسخ‌گویی سازمانی فراهم می‌آورد (هریسون و همکاران، ۲۰۲۵). به همین ترتیب، رهبری تحول‌آفرین توانایی پذیرش تحول سازمانی را، معمولاً، با نظرداشت نقش واسطه‌ای میزان اعتماد کارکنان به رهبران، تقویت می‌کند (کائو و لی، ۲۰۲۲).

رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری مثلاً، رهبری تبادل‌ی که بر تعاملات مشخص مانند پاداش در برابر عملکرد توجه داشته و اغلب در اجزای روزمره و کم‌نیاز به نوآوری، کارآمد می‌باشد، دارای جهت‌گیری متمایز می‌باشد (چو و همکاران، ۲۰۱۹). به همین ترتیب در مقایسه با سبک رهبری خدمت‌گزار که بر خدمت به کارکنان و رفع نیازهای آنان متمرکز است، رهبری تحول‌آفرین بیشتر بر الهام‌بخشی و انگیزش کارکنان در راستای دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد تأکید می‌کند (شی، ۲۰۲۰). علاوه بر این، دو مدل نوین؛ یعنی سبک رهبری اصیل و سبک رهبری اخلاقی، با وجود داشتن ویژگی‌های منحصر بر فرد شان، بر اساس یافته‌های انجام یافته، نشان‌دهنده همپوشانی و اشتراکات زیادی، خاصاً در توانایی پیش‌بینی پیامدهای مثبت رهبری، با سبک رهبری تحول‌آفرین می‌باشند (دنگ و همکاران، ۲۰۲۳). با وجود توانایی سبک رهبری تحول‌آفرین در تقویت نوآوری و تعهد سازمانی، ادعا بر این است که نمی‌تواند در هر نوع بستر و موقعیت‌های سازمانی مناسب باشد، مثلاً، در سازمان‌های که بر ساختارهای سلسله‌مراتبی و دستورالعمل‌های روشن تأکید

صورت می‌گیرد، سبک رهبری تبادلی ممکن کارآمدی و اثربخشی بیشتر داشته باشد. افزون بر این، با توجه به بستر و بافت‌های فرهنگی مختلف، سبک رهبری تحول‌آفرین، چنانچه مطالعه چو و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد، دارای پیامد و اثر مختلفی بر تعهد سازمانی می‌باشد.

رفتار کاری نوآورانه

رفتار کاری نوآورانه در یک سازمان عبارت از تمامی اقدامات پیش‌فعالانه و خلاقانه کارکنان از قبیل ارایه ایده‌ها، پروسه‌ها یا محصولات نو می‌باشد که منجر به افزایش اثربخشی سازمانی می‌گردد. این رفتار چندبُعدی، مؤلفه‌هایی همچون نوآوری در نقش، خلاقیت فردی، و توانمندی در سازگاری با پویایی‌های محیط کاری را شامل می‌شود. طبق نظر وست (۱۹۸۷)، مولفه نوآوری در نقش عبارت از بروز رفتارهای کاملاً جدید در نقش شغلی فرد بوده که اکثراً منجر به افزایش رضایت شغلی و مساعد شدن فرصت برای رشد فردی می‌گردد. رفتار کاری نوآورانه به عنوان یک مفهوم چندبُعدی و پیچیده شناخته شده، چنانچه کلایزن و استریت (۲۰۰۱) پنج بُعد متمایز آن را چنین برمی‌شمارند؛ جستجوی فرصت‌ها، تولیدگری، تحقیق سازنده، حمایت و دفاع از نوآوری، به کارگیری ایده‌ها. در حقیقت امر، ابعاد مذکور به صورت جمعی ماهیت اصلی و پیچیده اقدامات نوآورانه در بستر سازمان‌ها را به تصویر می‌کشد. قابل ذکر است که رفتار کاری نوآورانه و درگیری شغلی دارای یک رابطه‌ای حساس و چند لایه می‌باشد؛ زیرا، ممکن از یک طرف سبب درگیری شغلی شود، ولی در محدود موارد ممکن در تعامل و ارتباطات چالش‌هایی را به بار بیاورد، طبق گفته جانسن (۲۰۰۳)، سطح بالای درگیری توأم با تلاش‌های نوآورانه یک کارکن، ممکن منجر به شکل‌گیری تنش و تعارض با همکاران گردد.

رفتار کاری نوآورانه دارای پیامدهای مثبتی برای سازمان می‌باشد. زیرا، این نوع رفتارها در اثربخشی بلندمدت سازمان نقش حیاتی داشته که به نوبه خود به افزایش سازگاری و پاسخ‌گویی سازمان در برابر تغییرات محیطی کمک فراوانی می‌کند (سروری، ۲۰۲۵؛ ولف، ۱۹۹۴). افزون بر این امر، فرصت‌های موجود در یک نقش شغلی، سبب تأثیرات مثبتی بر سلامت روانی کارکنان شده که این خود نشانی از ارتباط مثبت بین رفتار کاری نوآورانه و رضایت شغلی است (وست، ۱۹۸۷). اما، در کنار مزایای مثبت آن، رفتار مذکور ممکن اسباب تعارض میان فردی و نارضایتی همکاران را نیز مساعد بسازد. بنابراین، علی‌رغم سودمندی‌های ممکن حاصل از تقویت رفتار کاری نوآورانه، اما، انتخاب رویکرد متعادل در این زمینه ضروری بوده تا بدین وسیله، بتوان ریسک‌ها و هزینه‌های احتمالی مرتبط به آن را مدیریت کرد (جانسن، ۲۰۰۳).

چنانچه اشاره شده، تقویت رفتار کاری نوآورانه دارای پیامدهای مثبتی؛ همچون افزایش میزان سازگاری سازمان با تغییرات محیطی، بهبود رضایت شغلی و بهبود کلی عملکرد می‌باشد. با ترغیب و حمایت از نوآوری، در کنار افزایش میزان خلاقیت و سازگاری یک سازمان، کارکنان آن نیز با مهارت‌های حل مسأله که برای محیط‌های متغیر امروزی نیاز است و عامل مهمی رقابت شمرده می‌شود، مجهز می‌گردند (سروری، ۲۰۲۵؛ بسادور، ۱۹۹۷). برعلاوه، در سازمان‌های که نوآوری مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرد، میزان بالایی تعهد سازمانی و رضایت شغلی دیده شده است. زیرا، در چنین سازمان‌ها کارکنان به‌کارگیری و استفاده از ایده‌ها و مشارکت‌های شان را مشاهده می‌نمایند و به تبع آن احساس تعلق و ارزشمندی بیشتری می‌کنند (بایستد، ۲۰۱۳؛ محمود و همکاران، ۲۰۲۲). به همین ترتیب، چنین سازمان‌ها نتایج خوب عملکردی را از طریق پیشرفت مستمر و افزایش بهره‌وری که اثربخشی سازمانی را نیز تقویت می‌نمایند، به نمایش می‌گذارند (موتونی و همکاران، ۲۰۲۱). با وجود این، چنانچه تذکر یافت، چالش‌هایی فرا راه این امر وجود دارد. یعنی، اصرار و آوردن فشار به کارکنان به منظور ارایه مستمر ایده‌های نو، ممکن منجر به ازدیاد شدت کار و فشار روانی شود، که این امر به نوبه خود، می‌تواند سطح تقاضاهای شغلی و انتظارات از نقش شغلی آنان را بالا ببرد (کالمی و کوهانن، ۲۰۰۸). علاوه‌تاً، اگرچه سطح بالای استقلال شغلی ممکن به خلاقیت و نوآوری منجر شود، ولی گه‌گاهی، با رفتن کارکنان در مسیرهای ناهمسو با اهداف کلان سازمان، سبب کاهش بهره‌وری گردد (بایستد، ۲۰۱۳). همچنین، مطابق نظر متیو و همکاران (۲۰۲۲)، تلاش در جهت تغییر ادراک کارکنان نسبت به ریسک‌پذیری، نتایج غیرمترقبه به دنبال داشته است، که این امر نشان می‌دهد، همه اقدامات و مداخلاتی که در راستای حمایت از نوآوری روی دست گرفته می‌شوند، موفق نیستند. بنابر همین دلیل، نیاز است تا به‌کارگیری این نوع استراتژی با ارزیابی‌های دقیق و جامع به همراه باشد.

عملکرد کارکنان

مفهوم فوق دارای چند بُعد و لایه بوده و از مهم‌ترین عنصر در امر سنجش موفقیت سازمانی محسوب می‌شود. عملکرد کارکنان در برگزیده دو مفهوم دیگر از جمله؛ میزان اثربخشی کارکنان در اجرای مسئولیت‌های کاری محوله و میزان فعالیت و تلاش آنان در راستای تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. عملکرد، مفهومی فراتر از بهره‌وری فردی بوده که در حقیقت در بردارنده مفاهیم همچون همکاری، انگیزش و همسویی با ارزش‌های سازمانی می‌باشد. بنابراین، ارزیابی مداوم عملکرد کارکنان، اثرات زیادی بر اثربخشی کلی سازمان و پایداری بلندمدت آن دارد. در ادبیات مرتبط به عملکرد کارکنان، به نقش کلیدی دو بُعد دیگر از جمله سنجش و ارزیابی عملکرد توجه خاصی صورت گرفته است. بُعد

نخست بر شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود در عملکرد متمرکز بوده که بسا این امر موجب افزایش انگیزش در راستای بهبود بهره‌وری می‌گردد. برای این منظور، چهارچوب‌های ارزیابی عملکرد که برای بهبود مداوم عملکرد سازمانی بسیار مهم پنداشته می‌شوند، به شکلی تدوین می‌شوند که با اهداف فردی و تیمی سازگاری داشته باشند (وونگ و نگوین، ۲۰۲۲). ارزشیابی عملکرد که در ارزیابی نقش فردی کارکنان و نیز تشخیص فرصت‌های توسعه فردی آنان کاربرد دارد، به بهبود نتایج کلی سازمان کمک فراوانی می‌کند. این امر یکی از موارد بسیار اساسی حوزه مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (ردمن و همکاران، ۱۹۹۳؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۳).

عملکرد کارکنان با یک سلسله عوامل قابل کنترل سازمانی از جمله؛ محیط کاری، شیوه‌های مدیریتی و ادراکات خود کارکنان شکل می‌گیرد. بنابر قابل کنترل بودن عوامل مذکور، سازمان‌ها می‌توانند از طریق مدل سازی آن‌ها، راهبردهای بهبود عملکرد را شناسایی و مورد تحقیق قرار بدهند (آلفری و همکاران، ۲۰۲۰). برای این منظور، مدیریت عملکرد می‌تواند با ارایه یک چهارچوب جامع کمک فراوانی کرده که این رویکرد حاوی مراحل همچون تعریف، سنجش و انگیزش عملکرد بوده که متکی بر اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی می‌باشد (دن هارتوگ و همکاران، ۲۰۰۴).

مفهوم عملکرد کارکنان اکثراً به سه دسته از جمله؛ عملکرد وظیفه‌ی، عملکرد زمینه‌ی و رفتار کاری مخرب تقسیم شده که هر یک به شکل خاص روی نتایج سازمان اثر می‌گذارند. عملکرد وظیفه‌ی به میزان اثربخشی و کارایی کارکنان به انجام وظایف محوله مطابق شرح شغلی رسمی که به گونه‌ی مستقیم با کسب اهداف سازمانی مرتبط است، اشاره دارد. به طور مثال، می‌توان از مثال‌های تحقق اهداف تولید، پای‌بندی به استانداردهای کیفیت و انجام وظایف محوله به گونه‌ی ماهرانه یاد کرد. علاوه‌براین، ارزیابی عملکرد معمولاً با استفاده از فورم‌های ارزشیابی عملکرد که مرتبط با اهداف سازمانی اند، سنجش می‌گردد (جافرو بامبل، ۲۰۱۴؛ ویسوسفرن و ونز، ۲۰۰۰). عملکرد زمینه‌ی که تحت مفهوم رفتار شهروندی سازمانی شهرت دارد، شامل آن رفتارهای داوطلبانه است که در شرح شغلی و نقش رسمی شغل درج نگردیده اما همیشه در راستای بهبود محیط کاری سازمان مفید دانسته می‌شود. مثال‌هایی از این قبیل رفتار را می‌توان کمک به همکاران، مسؤولیت‌پذیری داوطلبانه اضافی و ارایه مشوره‌های سازنده که همه منجر به محیط کاری مثبت و تسهیل همکاری می‌شود، اشاره کرد. از سوی دیگر، در مقابل این دو عملکرد مثبت، رفتار کاری مخرب شامل اقدامات آگاهانه و عمدی است که از کارکنان بروز کرده و به سازمان و همکاران صدمه می‌رساند. مثال‌هایی از این قبیل رفتار را می‌توان

سرقت، خراب‌کاری و نزاع برشمرد که ممکن سبب زیان مالی و صدمه به اعتبار سازمان شود، امری که رسیده‌گی و مدیریت جدی را می‌طلبد (جافرو بامبل، ۲۰۱۴).

جدا از تقسیم‌بندی فوق پیرامون عملکرد، ابعادی دیگر آن از جمله؛ تسهیل‌گری بین‌فردی و اخلاص کاری، نقش مهمی بازی می‌کنند. تسهیل‌گری بین‌فردی به معنی رفتارهایی است که سبب به میان آمدن محیط اجتماعی/اروانی حمایت‌گرا در سازمان شده که محیط مذکور دارای پیامدهای مثبتی از قبیل همکاری، تعامل مثبت و ارتباطات مؤثر در محیط کاری می‌باشد (پتینیک و پتینیک، ۲۰۲۱). به همین ترتیب، اخلاص کاری اشاره به تعهد و پشت‌کاری است که کارکنان در حین اجرای وظایف محوله که اغلب مرتبط با انگیزش درونی و رضایت شغلی است، از خود نشان می‌دهند (پتینیک و پتینیک، ۲۰۲۱).

قابل ذکر است که عوامل متعدد سازمانی و انگیزشی روی ابعاد عملکردی اثرگذار می‌باشد. از میان عوامل سازمانی؛ می‌توان به فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اشاره کرد که نقش اساسی در شکل‌گیری نتایج عملکردی را دارا می‌باشند (میچی و وست، ۲۰۰۴). به همین ترتیب، عوامل انگیزشی از جمله؛ تنظیم‌شده‌گی شناسایی شده یا خود تنظیمی، عامل پیش‌بینی‌کننده قوی عملکرد در رفتارهای بین‌فردی و سازگاران محسوب می‌شود (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین، باور به کارآمدی فرد، گروه و سازمان نیز به عنوان عامل مهمی پیش‌بینی نتایج عملکردی شناخته شده که عناصر همچون کیفیت، نوآوری و به صورت کل بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (یکوبی و ویسبرگ، ۲۰۱۸). بنابراین، فهم درست و جامع از عوامل و ابعاد تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان، شرط لازمی در راستای بهبود اثربخشی فردی و سازمانی محسوب می‌گردد.

تدوین فرضیه

سبک رهبری تحول‌آفرین به الهام‌بخشی و ترغیب کارکنان برای فدا کردن منافع شخصی در راستای منافع سازمان شناخته می‌شود. این سبک نه تنها موجب ایجاد محیط کاری می‌گردد که بستر نوآوری را فراهم می‌سازد، بلکه با حمایت و ترویج خلاقیت، تحریک فکری و تشویق کارکنان به خلق ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین، مستقیماً بر رفتار کاری نوآورانه اثر می‌گذارد و فضایی حمایت‌گرا برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند. در عمل، رهبرانی که این رویکرد را برمی‌گزینند، کارکنان را به فراتر رفتن از وظایف روزمره و به چالش کشیدن وضعیت موجود ترغیب می‌کنند (لیو و همکاران، ۲۰۲۱) و از این طریق، نوآوری را در محیط کار تقویت می‌نمایند (لیو و نی، ۲۰۲۴؛ لن، ۲۰۲۳).

نظر به تحقیقات انجام یافته، سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی) رفتار کاری نوآورانه را به گونه مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد و سرمایه روان‌شناختی، کارکنان را توانمند می‌سازد تا در فعالیت‌های نوآورانه مشارکت فعال داشته باشند (کریمی و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، هویت نقش خلاقانه به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده عمل می‌کند؛ به این معنا که کارکنانی که از این هویت برخوردارند، در چارچوب رهبری تحول‌آفرین تمایل بیشتری به بروز رفتارهای کاری نوآورانه دارند (لیو و نی، ۲۰۲۴). افزون بر این، توانایی نفوذ سبک رهبری تحول‌آفرین در رفتار کاری نوآورانه به گونه معنی‌دار تحت تأثیر نوع جو سازمانی قرار داشته، چنانچه جو حمایت‌کننده نوآوری، اثرات سبک رهبری را بیشتر ساخته که تقویت و ایجاد محیط مناسب خلاقیت و تجربه‌گرایی را به دنبال دارد (سندو و النقی، ۲۰۲۲). با نظر داشت مباحث فوق، چنین فرض می‌گردد:

فرضیه ۱: سبک رهبری تحول‌آفرین بالای رفتار کاری نوآورانه کارکنان اثر مثبت دارد.

سبک رهبر تحول‌آفرین به لحاظ تأثیرگذاری و نفوذ بر عملکرد کارکنان مورد توجه محققان زیادی قرار گرفته و با توجه به تحقیقات انجام یافته در بسترهای مختلف، معلوم می‌گردد که سبک مذکور عملکرد را به گونه مستقیم و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این معنا که سبک یادشده با الهام‌بخشی و تشویق کارکنان، محیطی را ایجاد می‌کند که در آن با مشارکت فعال، نوآوری و تعهد بیشتر کارکنان، زمینه بهبود عملکرد فراهم می‌شود. در کنار این مورد، از ویژگی‌های شناخته شده‌ی این سبک رهبری توانمندی ارایه دیدگاه جذاب، انتقال مؤثر آن به کارکنان و ترغیب آنان به فراتر رفتن از سطح عملکرد معمولی می‌باشد. البته یافته‌های زیادی این نکته را تایید می‌کند؛ به اساس تحقیق دانکور (۲۰۲۲) در سکتور عامه کشور گانا، با نقش نسبی میانجی متغیر خودکارآمدی، اثرات مثبت مستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین بر سطح عملکرد کارکنان به اثبات رسیده است. به همین ترتیب، بنابر تحقیقات انجام یافته در حوزه تجارت‌های کوچک و متوسط کشور پاکستان، سبک رهبری تحول‌آفرین سبب بهبود عملکرد کارکنان آن‌هم با ترویج رفتار شهروندی سازمانی (رفتار داوطلبانه فراتر از مسؤولیت‌های رسمی شغلی)، شده است (قلاتی و همکاران، ۲۰۲۲).

البته باید توجه کرد که عوامل میانجی نقش بسیار مهمی در این زمینه بازی می‌کنند. مثلاً، رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی که خود سبب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود، سطح عملکرد را بهبود می‌بخشد. البته ابعاد سرمایه روان‌شناختی که شامل خودکارآمدی و امید می‌باشد، نقش میانجی نسبی در ارتباط بین رهبری و عملکرد دارا می‌باشد (کریمی و همکاران، ۲۰۲۳). به همین

شکل با نقش میانجی رضایت شغلی، سبک رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی را افزایش داده و تعهد ارتباط نزدیکی با بهبود عملکرد دارد (الیانا و مارف، ۲۰۱۹).

با توجه با مباحث فوق، می توان نتیجه گرفت که با وجود اثرات مثبت و معنی دار رهبری تحول آفرین بر عملکرد، نیاز است تا به متغیرهای وساطت کننده و تفاوت های زمینه ای، توجه صورت گیرد. زیرا اثربخشی آن، تحت تأثیر عواملی همچون فرهنگ سازمانی، متغیرهای میانجی مانند سرمایه روانشناختی و تعهد سازمانی، نوع صنعت و حوزه فعالیت سازمان قرار می گیرد. بنابراین، فهم درست و نسبی از این عوامل، سبب می شود تا سازمان ها استراتژی و پالیسی های خود را برای بهبود حد اکثری عملکرد و به حصول اهداف سازمانی منطبق سازند. بانظرداشت نتایج مطالعات گذشته و بحث فوق، می توان چنین فرض کرد که؛

فرضیه ۲: رهبری تحول آفرین بالای عملکرد کارکنان اثر مثبت دارد.

رفتار کاری نوآورانه اغلباً به عنوان عامل تعیین کننده موفقیت و عملکرد سازمانی شناخته می شود. این مفهوم در برگرنده خلق، ترویج و اجرای ایده های نو بوده که برای کسب مزیت رقابتی سازمان مهم پنداشته می شود. در این اواخر نقش رفتار کاری نوآورانه در حوزه های مختلف، بنابر به نقش آن در تحقق اهداف سازمانی، مورد توجه محققان زیادی قرار گرفته است. ویژگی های شخصیتی کارکنان، به ویژه شخصیت پیش فعالی و سرمایه روان شناختی آنان، از پیش نیازهای اساسی رفتار کاری نوآورانه و از عوامل تأثیرگذار قوی بر آن به شمار می آیند. به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای شخصیت پیش فعال و سرمایه روان شناختی بوده و تمایل بالایی به مشارکت در فعالیت های نوآورانه دارند، از تاب آوری و خوش بینی لازم برای پیگیری ایده های نو برخوردار هستند (رودریگز و ریلو، ۲۰۱۹).

اثرات رفتار کاری نوآورانه بر عملکرد سازمانی چندلایه است. در سازمان های به شدت نیازمند به نوآوری و متمایزسازی، رفتار کاری نوآورانه، نقش مزیت رقابتی پایدار را دارا می باشد. یعنی سازمان هایی که رفتار کاری نوآورانه را تشویق می کنند، توانایی لازم برای سازگاری با تغییرات بازار را دارند و قادرند جایگاه رقابتی جدیدی کسب کنند (الدمیر و همکاران، ۲۰۲۰). به همین ترتیب، رفتار کاری نوآورانه در هردو حوزه های عامه و خصوصی، با بهبود و تسهیل سازگاری با چالش های پیچیده محیطی و تولید فرهنگ بهبودی مستمر، عملکرد سازمانی را تقویت و ارتقا می بخشد (سریاهو و همکاران، ۲۰۲۳؛ آکینچی و همکاران، ۲۰۲۲).

البته در کنار مزیت‌های یاده شده، رفتار کاری نوآورانه، چالش‌ها و محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد. به این معنی که با ترویج رفتار کاری نوآورانه، نیاز است تا در فرهنگ سازمانی، توسعه رهبری و آموزش کارکنان نیز توجه لازم صورت گیرد. افزون بر این، کارآمدی رفتار کاری نوآورانه با توجه به انواع صنایع و بافتار سازمانی متفاوت بوده چنانچه در بعضی حوزه‌های صنعت، بیشتر به تخصص نیاز است تا به رفتار نوآورانه (فرانکو و لندینی، ۲۰۲۲). به همین شکل، ارتباط بین عملکرد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه به عوامل تاثیرگذار بیرونی مثل پویایی‌های بازار و پیشرفت‌های تکنولوژی متکی بوده که ممکن عوامل مذکور ایده‌های نو را تقویت و تسهیل و یا محدود کرده و به چالش بکشند. در نتیجه، نیاز است تا سازمان‌ها رویکردها و استراتژی‌های خود را در مطابقت با نیازهای خاص و شرایط زمینه‌ای، سازگار ساخته تا از مزایای رفتار کاری نوآورانه استفاده حداکثری صورت بگیرد. بنابراین، با نظر داشت مباحث فوق، چنین فرض می‌گردد که؛

فرضیه ۳: رفتار کاری نوآورانه بالای عملکرد کارکنان اثر مثبت دارد.

روش تحقیق

این مطالعه با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی مقطعی، به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان بخش‌های اداری پوهنتون کابل پرداخته است. در این روش، جمع‌آوری داده‌های کمی در یک مقطع زمانی مشخص، توصیف وضعیت موجود متغیرهای مورد مطالعه و نیز امکان تحلیل هم‌زمان روابط میان متغیرها با صرف زمان و منابع کمتر ممکن بوده و به درک دقیق‌تر شرایط کنونی سازمان کمک می‌کند. بر اساس اطلاعات آمريت امور کارکنان، تعداد کارمندان بخش اداری پوهنتون کابل ۳۶۰ تن می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه آماری معلوم و با سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه ۱۸۶ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد و داده‌های تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه میان پاسخ‌گویان جمع‌آوری گردید. پرسشنامه مورد استفاده بعد از بومی‌سازی و بررسی توسط اهل خبره، در چهار بخش تنظیم گردید که بخش اول آن مشخصات اشتراک‌کننده، بخش دوم شامل ۲۴ گویه مرتبط به متغیر/مفهوم رهبری تحول‌آفرین که دارای ابعاد چهارگانه همچون توجه فردی، مدیریت انفعالی از طریق استثناء، مدیریت فعال از طریق استثناء و چشم‌انداز/الهام بوده که اصالتاً توسط بارت و همکاران (۲۰۰۱) توسعه یافته است. بخش سوم دارای ۹ گویه در سه بُعد؛ تولید ایده جدید، ترویج ایده جدید و به‌کارگیری آن در عمل بوده که جهت اندازه‌گیری مفهوم/متغیر رفتار کاری نوآورانه تنظیم گردیده و اصل آن توسط جانسن (۲۰۰۰) توسعه و اعتبار یافته است. در نهایت بخش آخری در برگرنده ۱۲ گویه در دو بُعد؛

عملکرد وظیفه‌ای (درون‌نقشی) و عملکرد زمینه‌ای (بیرون‌نقشی) که توسط گودمن و سانتک (۱۹۹۹) طراحی و توسعه داده شده‌اند، به هدف اندازه‌گیری مفهوم/متغیر عملکرد کارکنان مدنظر گرفته شده‌است. قابل ذکر است که پرسشنامه‌های به‌کار رفته در این تحقیق از منابع معتبر اقتباس شده‌اند و روایی آنها توسط محققان اصلی تأیید شده است. همچنین، پایایی پرسشنامه‌ها در نمونه حاضر با استفاده از ضریب الفای کرونباخ بررسی و تمامی مقادیر بالاتر از ۰.۸۵ گزارش شده است که نشان‌دهنده قابلیت اطمینان بالای ابزارهای اندازه‌گیری است. متغیرهای مذکور با استفاده از مقیاس لیکرت در پنج سطح اندازه‌گیری شد. به منظور تجزیه و تحلیل دیتا، از مدل سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) با استفاده از برنامه Smart-PLS4 انجام یافت. با استفاده از برنامه مذکور، مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری، آزمون‌هایی همچون تحلیل پایایی ترکیبی، الفای کرونباخ و متوسط وریانس استخراج شده اجرا شد. به همین ترتیب، مدل ساختاری توسط ضریب تعیین، ضریب مسیرها و روایی پیش‌بین مورد تحلیل قرار گرفت و در نهایت برای کفایت تعیین‌کنندگی و میزان انطباق مدل در خصوص ارتباط میان مفاهیم مورد نظر، شاخص انطباق یا جذر متوسط مربعات باقی‌مانده معیاری (SRMR) Root Mean Square Residual محاسبه گردید.

یافته‌ها

جدول ۱: مشخصات اشتراک‌کننده‌ها

مشخصات	تعداد	درصد
سن	۲	۱,۲۲
	۸	۴,۸۸
	۵۵	۳۳,۵۴
	۳۰	۱۸,۲۹
	۶۹	۴۲,۰۷
	۱۶۴	۱۰۰٪
	مجموع	
تجربه کاری (سال)	۲	۱,۲۲
	۶۹	۴۲,۰۷
	۳۰	۱۸,۲۹
	۲۱	۱۲,۸
	۴۲	۲۵,۶۱
	۱۶۴	۱۰۰٪
	مجموع	
تحصیلات	۱۵	۹,۱۴
	۳۰	۱۸,۲۹

۳,۶۵	۶	فوق بکلوریا
۶۷,۰۷	۱۱۰	لیسانس
۱,۸۹	۳	ماستر
۱۰۰٪	۱۶۴	مجموع
۱۲,۲	۲۰	بدون پاسخ
۱۵,۲۴	۲۵	سه
۳۰,۴۹	۵۰	چهار
۲۴,۳۹	۴۰	پنج
۱۷,۶۸	۲۹	شش
۱۰۰٪	۱۶۴	مجموع

بر اساس جدول ۱، مجموع اشتراک‌کننده‌گان ۱۶۴ تن بوده که از لحاظ سنی، ۳۳ درصد آنان از ۲۶ الی ۳۰ سال و ۴۲ درصد آنان بیش از ۳۵ سال سن داشته‌اند. به همین ترتیب، از نظر تجربه کاری ۴۲ درصد اشتراک‌کننده‌گان، دارای یک الی پنج سال و ۲۵ درصد آنان بیش از ۱۵ سال تجربه کاری را دارا می‌باشند. همچنین، بیشترین اشتراک‌کننده‌گان دارای مدرک لیسانس (۶۷ درصد) بوده و ۳ تن آنان ماستر و بقیه دارای سویه تحصیلی کمتر از لیسانس می‌باشند. درکنار این، بیشترین اشتراک‌کننده‌گان در بست‌های چهار و پنج مشغول وظیفه بوده‌اند.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

جدول ۲: مدل اندازه‌گیری

مفاهیم	تعداد گویه‌ها	کرونبا الفا	پایایی ترکیبی	متوسط وریانس استخراج شده
عملکرد کارکنان	۱۲	۰.۸۵	۰.۸۷	۰.۵۸۴
رفتار نوآورانه	۹	۰.۸۹	۰.۹۱	۰.۶۳۲
رهبری تحول آفرین	۲۴	۰.۹۱	۰.۹۳	۰.۵۶۶

با توجه به جدول شماره ۲، روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون‌های کرونبا الفا، پایایی ترکیبی و متوسط وریانس استخراج شده مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته‌اند. چنانچه از جدول ۲ معلوم می‌گردد که همسانی یا ثبات داخلی و روایی مفاهیم با استفاده از گویه‌های مربوطه، از اعتبار خوبی برخوردار بوده، چنانچه ارزش کرونباخ الفا در هر سه متغیر/مفهوم از میزان حد اقل قابل قبول (۰.۷۰) بالاتر بوده و دارای پایایی مطلوب می‌باشند. به عین ترتیب، این نکته را شاخص دیگری (پایایی ترکیبی Composite Reliability) که همسانی/ثبات داخلی مفاهیم را با استفاده از گویه‌های مربوطه می‌سنجد، نیز تایید می‌کند. چنانچه ارزش بدست آمده این شاخص در هر سه مفهوم در جدول فوق بالاتر از میزان (۰.۷۰) می‌باشد. درکنار این دو شاخص، شاخص متوسط وریانس استخراج شده نشان می‌دهد که بیش از نیمی وریانس گویه‌های مربوطه، توسط مفاهیم/متغیرها تبیین شده چنانچه، این

شاخص در هر سه متغیر یا مفهوم از حدل قابل قبول (۰.۵۰) بالاتر می‌باشد. بنابراین، با نظر داشت هر سه شاخص متذکره، مدل اندازه‌گیری بیانگر پایایی و روایی قوی می‌باشد.

هدف از سنجش معیار فورنیل لارکر و نسبت HTMT این است که روایی واگرا یا از متمایز بودن یک مفهوم نسبت به سایر مفاهیم در تحقیق، اطمینان حاصل گردد. به این معنی که در تحقیق، گویه‌های مرتبط به یک مفهوم صرف همان مفهوم را سنجیده‌اند و با مفاهیم دیگر اشتباه گرفته نشده‌اند. بر اساس معیار فورنیل لارکر، یک مفهوم زمانی متمایز و قابل قبول بوده و آن را به درستی بازنمایی می‌کند که جذر مربع متوسط وریانس استخراج شده برای هر متغیر/مفهوم، بیشتر از همبستگی آن مفهوم با سایر مفاهیم باشد. چنانچه این معیار، در جدول ۳، برای عملکرد کارکنان (۰.۷۶۴)، رفتار کاری نوآورانه (۰.۷۹۵) و رهبری تحول‌آفرین (۰.۷۵۲) بوده که از مقادیر همبستگی آن‌ها با سایر مفاهیم فراتر رفته‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر مفهوم در مقایسه با سایر مفاهیم متمایز می‌باشد.

جدول ۳: معیار فورنیل لارکر و نسبت HTMT

نسبت هم‌ترازی صفات ناهمگون (HTMT)						
معیار فورنیل لارکر (روایی واگرا)						
مفاهیم	عملکرد کارکنان	رفتار نوآورانه	رهبری تحول‌آفرین	مفاهیم	عملکرد کارکنان	رفتار نوآورانه
عملکرد کارکنان	(۰.۷۶۴)			رفتار نوآورانه		۰.۷۹۳
رفتار نوآورانه	۰.۶۱۱	(۰.۷۹۵)		رهبری تحول‌آفرین		۰.۵۸۷
رهبری تحول‌آفرین	۰.۵۳۲	۰.۱۸۲	(۰.۷۵۲)	عملکرد کارکنان	۰.۶۵۴	

به همین ترتیب مطابق جدول ۳، در کنار شاخص‌های متذکره در جهت سنجش روایی واگرایی یا تمایز مفاهیم از یکدیگر، شاخص دیگر عبارت از نسبت هم‌ترازی صفات ناهمگون Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) می‌باشد که باید کمتر از (۰.۸۵) باقی بماند. چنانچه جدول ۲ می‌رساند، این قیمت برای مفاهیم عملکرد کارکنان، رفتار نوآورانه و رهبری تحول‌آفرین در این محدوده قرار داشته که تمایز مفهومی متغیرهای یاد شده را بیشتر تایید می‌کند.

آزمایش فرضیه‌های تحقیق

جدول ۴: آزمایش فرضیه‌ها

مسیر	β (Beta)	میانگین	انحراف معیار	مقدار- t	ارزش P
فرضیه ۱: رهبری تحول‌آفرین $\rightarrow$ رفتار نوآورانه	۰.۶۲۱	۰.۶۱۵	۰.۰۶۲	۹.۸۰۴	۰.۰۰۰
فرضیه ۲: رهبری تحول‌آفرین $\rightarrow$ عملکرد کارکنان	۰.۱۸۳	۰.۱۸۵	۰.۰۷۱	۲.۵۳۹	۰.۰۰۱
فرضیه ۳: رفتار نوآورانه $\rightarrow$ عملکرد کارکنان	۰.۵۲۹	۰.۵۳۴	۰.۰۷۵	۶.۹۸۷	۰.۰۰۰

در جدول ۴، نتایج مختصر فرضیه‌های پیشنهاد شده آورده شده است. چنانچه در فرضیه اول که اثرات مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کاری نوآورانه مدنظر بود، با ضریب مسیر (β) برابر با (۰.۶۲۱) و مقدار t مساوی به (۱.۹۶ < ۹.۸۰۴) و مقدار p برابر با (۰.۰۰۰) که کمتر از سطح معنی‌داری (۰.۰۵) می‌باشد، نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به همین ترتیب، فرضیه دوم که حاکی از اثرات مثبت رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان می‌باشد، با ضریب مسیر (β) برابر با (۰.۱۸۳) و مقدار t مساوی به (۱.۹۶ < ۲.۵۳۹) و مقدار p برابر با (۰.۰۰۱) که کمتر از سطح معنی‌داری (۰.۰۵) می‌باشد، تایید گردیده است. اگرچه مقدار ضریب آن نسبتاً پایین‌تر از سایر روابط است، اما همچنان تأثیر مثبت و معنی‌داری آن در سطح ۹۹٪ اطمینان، تایید شده که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. در نهایت فرضیه سوم که اثرات مثبت رفتار نوآورانه بر عملکرد کارکنان مطمح نظر بود، با ضریب مسیر نسبتاً قوی (β) برابر با (۰.۵۲۹) و مقدار t مساوی به (۱.۹۶ < ۶.۹۸۷) و مقدار p برابر با (۰.۰۰۰) که کمتر از سطح معنی‌داری (۰.۰۵) می‌باشد، نشان می‌دهد که رفتار نوآورانه بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته و به صورت قاطع تایید شده است. این نکته می‌رساند که رفتار نوآورانه کارکنان، به‌عنوان یک متغیر میانجی نقش بازی کرده و موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. به صورت خلاصه، نتایج جدول ۴ تاییدکننده وجود روابط معنی‌دار میان متغیرهای تحقیق بوده که نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین نه تنها به صورت مستقیم سبب بهبود عملکرد کارکنان شده، همچنان از طریق تقویت رفتارهای نوآورانه، به صورت غیرمستقیم اسباب بهبود و ارتقای عملکرد کارکنان را نیز مهیا می‌سازد. به این معنی که این تحقیق نقش میانجی رفتار نوآورانه را برجسته ساخته که موضوع توانمندسازی و ارتقای عملکرد کارکنان را تاکید می‌کند.

ارزیابی توانایی پیش‌بینی و انطباق مدل

معمولاً توانایی تبیینی، توانایی پیش‌بینی و میزان انطباق کلی مدل به واسطه شاخص‌های چون ضریب تعیین R^2 ، Q^2 و جذر متوسط مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR) مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌گیرند. شاخص ضریب تعیین (R^2) به منظور سنجش میزان وریانس متحول‌های وابسته که توسط متغیر مستقل تبیین و تشریح می‌گردد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقدار بالاتر (R^2) معمولاً بیش از (۰.۵۰)، قوی و قابل قبول تلقی شده که نشان‌دهنده توان تبیین‌کنندگی قوی‌تر مدل است. به همین ترتیب، مقدار Q^2 برای محاسبه روایی پیش‌بینی مدل سنجش می‌گردد که معمولاً مقادیر بالاتر از صفر نشان‌دهنده توانایی پیش‌بینی مدل برای مفاهیم مورد نظر می‌باشد. به این معنی که متحول مستقل به

طور اثربخش قادر به پیش‌بینی متغیرهای وابسته در مدل می‌باشد و این توانایی پیش‌بینی زمانی قوی تلقی می‌شود که $Q^2 > 0.35$ باشد. برعلاوه، شاخص (SRMR) برای ارزیابی میزان انطباق مدل محاسبه گردیده، طوری که شاخص مذکور میزان تطابق مدل با متریکس کوواریانس مشاهده‌شده را به معرفی می‌گیرد و معمولاً مقدار کمتر از (۰.۰۸) حاکی از انطباق قابل قبول مدل مورد نظر با مشاهدات میدانی گردآوری شده می‌باشد.

در جدول ۵، مقادیر R^2 و R^2 تعدیل شده رفتار نوآورانه و عملکرد کارکنان به منظور تعیین اثربخشی مفهوم رهبری تحول‌آفرین در تبیین و اثرگذاری بر این دو متغیر محاسبه گردیده است.

جدول ۵: میزان انطباق مدل ساختاری و توان پیش‌بینی آن

مفاهیم	R^2	R^2 تعدیل شده	Q^2	انطباق مدل
عملکرد کارکنان	۰.۶۱۰	۰.۶۰۴	۰.۴۳۸	
رفتار کاری نوآورانه	۰.۳۷۳	۰.۳۷۰	۰.۲۴۳	
SRMR				۰.۰۵۹

چنانچه مطابق جدول ۵، R^2 عملکرد کارکنان مساوی به (۰.۶۱۰) بوده که به معنی ۶۱٪ فیصد تغییرات عملکرد کارکنان توسط متغیرهای مستقل مدل یعنی رهبری تحول‌آفرین و رفتار کاری نوآورانه تبیین می‌شود. از این که فیصدی مذکور بالاتر از (۰.۵۰) است، مقدار قوی و قابل قبوی را نشان می‌دهد. به همین ترتیب، R^2 رفتار نوآورانه (۰.۳۷۳) بوده که به معنی ۳۷.۳٪ تغییرات رفتار نوآورانه کارکنان توسط رهبری تحول‌آفرین توضیح شده که این حد در دامنه متوسط قرار دارد. در کنار R^2 ، R^2 های تعدیل شده نیز نشان می‌دهند که این مدل در بردارنده عملکرد تبیینی مناسب، خاصاً برای متغیر عملکرد کارکنان، می‌باشد.

شاخص Q^2 برای تعیین میزان روایی پیش‌بینی مدل محاسبه گردیده چنانچه جدول ۵ می‌رساند که این شاخص برابر با (۰.۴۳۲) برای عملکرد کارکنان بوده و بالاتر از (۰.۳۵) است، حاکی از توان پیش‌بینی مثبت و قابل قبول مدل برای مفهوم/متغیر عملکرد کارکنان می‌باشد. برعلاوه، شاخص مذکور در رفتار نوآورانه ($Q^2 = 0.243$) بوده که نشان‌دهنده توان پیش‌بینی متوسط تا قابل قبول مدل برای این متغیر است. در نهایت شاخص (SRMR) به منظور تعیین میزان انطباق کلی مدل سنجش گردیده است. چنانچه جدول ۴ می‌رساند این شاخص معادل ۰.۰۵۹ بوده که کمتر از حد استاندارد (۰.۰۸) است که حاکی از انطباق خوب مدل با موارد عملی و مشاهده شده (دیتای گردآوری شده) می‌باشد، بنابراین، مدل از نظر آماری قابل اعتماد و معتبر است. به طور کلی، شاخص (SRMR) در کنار R^2 و Q^2 قوی و قابل قبول عملکرد کارکنان را نشان می‌دهند که این مدل نه تنها دارای انطباق کلی خوبی است، همچنان

از توان تبیینی و پیش‌بینی مناسبی نیز برخوردار بوده، علی‌رغم R^2 نسبتاً پایین رفتار نوآورانه، به طور کلی اعتبار مودل حفظ شده است.

بحث و مناقشه

هدف این مطالعه بررسی تعاملات میان سبک رهبری تحول‌آفرین، رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان بخش اداری پوهنتون کابل بود. نتایج بدست آمده از مودل معادلات ساختاری حاکی از وجود شواهد محکمی در تایید فرضیه‌های پیشنهاد شده می‌باشد. به‌طور مشخص، سبک رهبری تحول‌آفرین منحنی متحول مستقل این مطالعه، تأثیرات مثبت و معنی‌داری بر متحول‌های وابسته؛ رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان اداری پوهنتون را نشان می‌دهد. به همین شکل، نتایج، تأثیرات مثبت و معنی‌دار رفتار کاری نوآورانه کارکنان بر عملکرد آنان را تایید می‌کند.

این نتیجه فرضیه اول را که تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر رفتار نوآورانه کارکنان را بررسی می‌کرد، تأیید کرد. رهبری تحول‌آفرین با ترسیم چشم‌انداز روشن، ایجاد انگیزه‌های درونی، اعتماد متقابل، الهام‌بخشی و تحریک فکری، بستر روانی و سازمانی لازم را برای تشویق نوآوری در کارکنان فراهم می‌کند. این سبک رهبری با تأکید بر رشد فردی، مشارکت فعال و احساس مالکیت، کارکنان را به بهبود مستمر عملکرد و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه ترغیب می‌کند.

توان تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کاری نوآورانه تا حد زیادی به نوع جو سازمانی بستگی دارد؛ جو سازمانی حمایت‌گر و نوآوری‌محور این تأثیر را تقویت می‌کند و محیط مساعدی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌نماید (سندو و النقی، ۲۰۲۲). در کنار این موضوع، مدیریت تنوع که به معنای پذیرش و احترام به تفاوت‌های آشکار و پنهان کارکنان است، نقش مهمی در شکل‌دهی جو سازمانی ایفا می‌کند (نورزاد و همکاران، ۲۰۲۴) و در نتیجه، موجب هم‌افزایی نفوذ و اثربخشی رهبران تحول‌آفرین می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین و جو سازمانی متنوع، هر دو تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارند (مکلگن و همکاران، ۲۰۱۹). این یافته‌ها بیانگر آن است که کارکنانی که در محیطی احترام‌آمیز و دارای حس تعلق فعالیت می‌کنند، رفتار نوآورانه بیشتری نشان داده و عملکرد بهتری دارند.

یافته‌های این تحقیق در تایید فرضیه اول، با نتایج تحقیقات پیشین در حوزه تحصیلات عالی در کشورهای مختلف از جمله چین و پاکستان (یوان و همکاران، ۲۰۲۳؛ سیف و همکاران، ۲۰۲۴)، و همچنین مطالعاتی چون جعفری و همکاران (۲۰۲۱)، محمود و همکاران (۲۰۲۰)، احمدیان و همکاران (۲۰۱۹) و دیگران همسو است. این تحقیقات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین به عنوان

محركی قوی، مستقیم یا از طریق متغیرهای میانجی، رفتار نوآوران کارکنان را تقویت می‌کند. این سبک رهبری با ایجاد فضای امن، پویا و حمایت‌گر، اشتیاق، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری داوطلبانه را در کارکنان افزایش می‌دهد.

از منظر نظریه تحول‌ساز رهبری، (Transformational Leadership Theory)، رهبران تحول‌آفرین با تأثیر بر نگرش و ارزش‌های کارکنان، آن‌ها را فراتر از منافع فردی به سوی اهداف عالی سازمان هدایت می‌کنند. بنابراین، تأیید این فرضیه در نهادهای تحصیلات عالی مانند پوهنتون کابل نشان‌دهنده نقش مؤثر این سبک رهبری در ارتقاء ظرفیت نوآوری نیروی انسانی است که برای پیشرفت و رقابت‌پذیری محیط‌های اکادمیک حیاتی است.

بر اساس یافته‌های این تحقیق، فرضیه دوم که مبتنی بر اثرگذاری مثبت رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان بود، مورد تأیید قرار گرفته و به صورت قاطع در سازگاری با نظریه‌هایی وجود دارد که بر نقش رهبری تحول‌آفرین در بهبود عملکرد کارکنان در پوهنتون‌های دولتی و در کل ادارات عامه تأکید دارند (دانکور، ۲۰۲۲). همچنین این یافته با نتایج مطالعات دیگران از جمله؛ سیف و همکاران (۲۰۲۴) در سکتور آموزش عالی پاکستان، اودین و همکاران (۲۰۲۳) در سکتور صحت عامه کشور اندونزی، محمود و همکاران (۲۰۲۰) با نمونه معلمان مکاتب دولتی پاکستان، احمد و همکاران (۲۰۲۰) در سکتور عامه کشور مالیزیا، جیاتونگ و همکاران (۲۰۲۲) در صنعت هتل‌داری در کشور چین و فیروزی و چانگ (۲۰۲۱) در وزارت کار افغانستان در سازگاری کامل قرار داشته، چنانچه نتایج همه‌ی این تحقیقات همانند این فرضیه، نقش مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌آفرین را چه به صورت مستقیم و چه غیرمستقیم از طریق متغیرهای میانجی، در هر دو سکتور عامه و خصوصی تأیید می‌کنند. تأییدی این فرضیه در حوزه سکتور ادارات عامه و پوهنتون‌های دولتی می‌رساند که رهبران این نهادها، با اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین، توانمندی انگیزه‌دهی و ترغیب کارکنان در فرا رفتن از معیارهای معمول عملکردی و اجزای روزمره را دارا می‌باشند (قتالی و همکاران، ۲۰۲۲). چنین توانمندی در محیط‌های کاری سکتور عامه که اغلب با رویه‌ها و مقررات سخت‌گیرانه حکومتی محدود شده‌اند، نقش حیاتی را بازی می‌کند. این دست رهبران با ارایه دیدگاه‌های روشن، اهداف سازمانی را تصریح کرده و کارکنان را به رفتارهای فراتر از مسؤولیت‌های رسمی و در موازات با اهداف سازمانی، مورد ترغیب قرار می‌دهند. رهبران مذکور با ارایه حمایت‌های عاطفی و فکری، محیطی حمایت‌گر در محل کار ایجاد می‌کنند که در آن، کارکنان احساس توانمندی کرده و برای ارایه ایده‌ها و راه‌حل‌های نو تشویق می‌شوند؛ امری که در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر می‌گردد (کریمی و همکاران، ۲۰۲۳).

افزون بر این، در بروکراسی‌ها و ساختارهای دولتی، اشخاصی با صفات رهبری تحول‌آفرین، از اهمیت ویژه برخوردار است. زیرا، این گروهی از رهبران محیط کاری باز و همه‌شمول را ایجاد کرده که در آن همه‌ی کارکنان حس ارزشمندی کرده و برای ارایه‌ی فکرهای نو و به‌کارگیری آن مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرند (کلیچ و اولودا، ۲۰۲۱). پویایی این سبک رهبری دلالت بر این دارد که در سازمان‌هایی که، به‌ویژه در ادارات عامه، خلاقیت، نوآوری و بهبود پروسه‌ها مهم دانسته شود و یا نیاز باشد، رهبری تحول‌آفرین به‌حیث محرک کلیدی بهبود عملکرد کارکنان و به‌تبع آن بهبود بروز نوآوری‌ها و فرایندها نقش بازی می‌کند.

یکی دیگر از دلایل رابطه مثبت رهبری تحول‌آفرین با بهبود عملکرد کارکنان، نقش آن در تقویت سرمایه روان‌شناختی است که شامل خودکارآمدی و امید می‌شود. این ابعاد نقش میانجی نسبی بین رهبری و عملکرد را ایفا می‌کنند (کریمی و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، با واسطه رضایت شغلی، رهبری تحول‌آفرین تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد که این تعهد ارتباط نزدیکی با بهبود عملکرد دارد (الیانا و مارف، ۲۰۱۹). در پوهنتون‌های عامه مانند پوهنتون کابل که فرهنگ سازمانی غالباً سلسله‌مراتبی است و کارکنان با چالش‌هایی چون فرآیندهای کاری پیچیده و مقررات محدودکننده مواجه‌اند (اکبری و همکاران، ۲۰۲۵)، سبک رهبری حمایت‌گر و انگیزشی می‌تواند با کاهش فشار روانی و افزایش اعتماد به نفس، به بهبود انجام وظایف کمک کند. البته این تأثیر نه تنها به رابطه مستقیم رهبری با عملکرد بلکه به توانمندی رهبران در تقویت سرمایه روان‌شناختی، به‌ویژه خودکارآمدی و امید، بستگی دارد (الیانا و مارف، ۲۰۱۹).

تأیید فرضیه سوم این مطالعه نشان داد که رفتار کاری نوآوران تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد و نقش میانجی کلیدی رهبری تحول‌آفرین را در بهبود عملکرد کارکنان برجسته می‌کند. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین با تأثیرگذاری مثبت بر رفتار نوآوران، زمینه بهبود عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که کارکنانی که در فرآیندهای نوآوری، از جمله تولید، ترویج و اجرای ایده‌های جدید فعال هستند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. همچنین، این نتایج با مطالعات پیشین همسو است که رفتار نوآوران را از پیش شرط‌های مهم بهبود و موفقیت سازمانی می‌دانند.

تحقیقات نشان می‌دهد کارکنانی که دارای شخصیت پیش‌فعال و سرمایه روان‌شناختی بالایی هستند، تمایل بیشتری به رفتارهای نوآوران داشته و این امر منجر به بهبود عملکرد می‌شود (اولا و همکاران، ۲۰۲۳؛ رودگرس و ربیلو، ۲۰۱۹). اهمیت ایجاد محیط حمایت‌گر نوآوری که توانمندساز خلاقیت

کارکنان باشد، مورد تأکید است. همچنین، ادبیات موجود، نقش عوامل سازمانی و سبک‌های رهبری را در تقویت رفتار نوآورانه برجسته می‌کند؛ به عنوان مثال، سبک رهبری دوسویه که تعادل بین رفتار اکتشافی و بهره‌بردارانه را حفظ می‌کند، به ویژه در جو سازمانی نوآوری محور، رفتار نوآورانه را تقویت می‌کند (آکینجی و همکاران، ۲۰۲۲). فروتنی رهبری و رویکردهای کاری با عملکرد بالا نیز به افزایش نوآوری و خلاقیت فردی کمک می‌کنند (فرخ و همکاران، ۲۰۲۱؛ لی و همکاران، ۲۰۲۲). در کنار آن، عوامل سازمانی مانند انعطاف‌پذیری ساختار و فرایندها نیز زمینه‌ساز نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی هستند و سازمان را برای پاسخ به تغییرات محیطی آماده می‌کنند (فرانکو و لندینی، ۲۰۲۲؛ ال‌دیمیر و همکاران، ۲۰۲۰؛ سریراهیو و همکاران، ۲۰۲۳). در مجموع، این عوامل یک اکولوژی سازمانی شکل می‌دهند که رفتار کاری نوآورانه را تقویت کرده و به بهبود عملکرد کارکنان می‌انجامد. تأیید این فرضیه با نتایج تحقیقات متعدد همسو است؛ از جمله نقش مثبت و معنادار میانجی رفتار کاری نوآورانه در ارتباط بین رهبری کارآفرین و عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای (ادو و همکاران، ۲۰۲۴)، تأثیر مثبت رفتار نوآورانه بر عملکرد کارکنان در بخش دولتی (آیسیا و همکاران، ۲۰۲۵) و نقش نوآوری در بهبود عملکرد کارکنان (محمود و همکاران، ۲۰۲۰). این یافته‌ها به طور کلی تأکید دارند که رفتار نوآورانه، چه به صورت مستقیم و چه به عنوان متغیر میانجی، نقشی کلیدی در ارتقاء عملکرد کارکنان ایفا می‌کند.

نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی روابط میان سبک رهبری تحول‌آفرین، رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان اداری پوهنتون کابل انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری، فرضیه‌های تحقیق را به طور معناداری تأیید می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان عامل کلیدی، تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان دارد. همچنین، رفتار کاری نوآورانه کارکنان نه تنها مستقیماً عملکرد آن‌ها را ارتقاء می‌بخشد، بلکه در نقش یک متغیر میانجی، ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد را نیز تقویت می‌کند. به طور کلی، نتایج این مطالعه حاکی از آن است ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتبی و وجود رویه‌ها و مقررات خشک اداری در ادارات عامه، به ویژه در پوهنتون‌های دولتی، غالباً موجب بروز تضاد میان تقویت نوآوری و عملکرد کارکنان می‌شود. در چنین بسترهایی، سبک رهبری تحول‌آفرین با ارائه چشم‌انداز روشن، انگیزش و الهام‌بخشی به کارکنان، می‌تواند این پارادوکس را تعدیل نموده و بستر بروز هم‌زمان رفتار کاری نوآورانه و ارتقای عملکرد را فراهم آورد.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین، با ارایه حمایت‌های عاطفی و روانی، تصویر چشم‌انداز واضح از آینده، و ترتیب فضای کاری توأم با اعتماد و الهام‌بخشی، محیط مناسب روانی و سازمانی را برای تقویت نوآوری و بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌کند. افزون بر این، رفتار کاری نوآورانه کارکنان در قالب تولید، ترویج و عملی ساختن ایده‌های نو، عامل کلیدی افزایش عملکرد کارکنان شمرده شده و میانجی‌گر مناسبی بین رهبری و عملکرد می‌باشد. این یافته‌ها خاصاً، در حوزه و بخش‌های اداری پوهنتون‌های عامه که با فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی و به تبع آن با پروسه و ساختارهای خشک و موانع دیوان‌سالاری مواجه‌اند، ارزش بیشتری دارد. زیرا در چنین فضای فرهنگی، رهبری تحول‌آفرین با تحریک فکری و روان‌شناختی کارکنان در قالب خودکارآمدی، امید و تعهد، انگیزه‌های درونی آنان را تقویت کرده و سبب می‌شود تا کارکنان از محدوده کارهای یومیه و نقش رسمی فراتر بروند.

با توجه به یافته‌ها و مباحث یادشده، پیشنهاد می‌شود که؛

نهادهای تحصیلات عالی، به ویژه پوهنتون‌های عامه، باید به توسعه و آموزش سبک رهبری تحول‌آفرین توجه خاص مبذول دارند؛ زیرا این سبک رهبری می‌تواند با تقویت رفتار کاری نوآورانه، به بهبود عملکرد کارکنان کمک شایانی نماید.

بازبینی و بازسازی پالیسی‌ها، فرهنگ سازمانی، ساختارهای حمایتی و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی از جمله اقدامات ضروری است تا رفتار کاری نوآورانه در پوهنتون‌ها تقویت شده و به بهبود مستمر عملکرد کارکنان منجر شود.

سرمایه روان‌شناختی کارکنان (شامل خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی) باید از طریق برنامه‌های توسعه فردی، مشاوره شغلی و حمایت‌های روانی مورد توجه ویژه قرار گیرد، زیرا تقویت این سرمایه زمینه‌ساز افزایش نوآوری و ارتقای عملکرد کارکنان است.

ایجاد فرهنگ سازمانی باز که کارکنان را به ابراز آزادانه نظرات، ارایه ایده‌های نو و مشارکت در فرایندهای نوآورانه تشویق نماید، نقش مهمی در تقویت رفتار کاری نوآورانه و در نتیجه بهبود عملکرد ایفا می‌کند.

بازبینی و اصلاح ساختارهای بازدارنده سازمانی، از جمله تسهیل فرایندها، کاهش بروکراسی و افزایش صلاحیت کارکنان، می‌تواند زمینه را برای تصمیم‌گیری سریع‌تر و نوآورانه‌تر فراهم ساخته و در نهایت موجب تقویت نوآوری در سازمان گردد.

این تحقیق مانند هر مطالعه میدانی با محدودیت‌هایی همراه بوده است که در تفسیر و تعمیم نتایج باید مدنظر قرار گیرد. محدودیت‌ها شامل: انجام مطالعه فقط در بخش‌های اداری پوهنتون کابل، محدودیت زمانی جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از ابزارهای خودارزیابانه که ممکن است سوگیری ایجاد کنند، نرخ پاسخ‌دهی حدود ۸۰٪ و عدم مشارکت برخی ذینفعان کلیدی و محدودیت مالی است. بنابراین، نتایج عمدتاً قابل تعمیم به بخش‌های اداری همین پوهنتون بوده و نیازمند تحقیقات گسترده‌تر است. برای اعتبار بیشتر و درک عمیق‌تر، توصیه می‌شود که در تحقیقات آینده: نمونه‌های متنوع‌تری از پوهنتون‌های دولتی و خصوصی بررسی شوند، روش‌های کمی و کیفی ترکیبی به کار گرفته شود، و متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده مانند ساختار اداری، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان وارد مودل تحقیق شوند.

سپاسگزاری

ما، نویسنده‌گان این مقاله، مراتب قدردانی خود را از همه کارکنان محترم اداری پوهنتون کابل که با مشارکت داوطلبانه خود در تکمیل پرسشنامه‌های این تحقیق همکاری نمودند، صمیمانه ابراز می‌داریم.

سهم نویسنده‌گان در تحقیق (مقاله)

در این تحقیق، نویسنده اول در نگارش مقدمه، مفاهیم، فرضیه‌ها، روش تحقیق، تحلیل و تفسیر داده‌های گردآوری شده و نهایی‌سازی مقاله و نویسنده‌گان دوم و سوم در جمع‌آوری دیتا و تهیه مقالات مرتبط به موضوع مشارکت داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسنده‌گان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافع در ارتباط با این تحقیق وجود ندارد.

- Adu, I.N., Boakye, K.O., Yeboah, S. and Twumasi, E. (2024). Entrepreneurial leadership and employee performance; the role of innovative work behavior among employees in the food and beverages industry. *International Hospitality Review*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IHR-05-2024-0027>
- Afsar, B., Umrani, W.A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*. 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ahmad, A., Adi, M. N. M., Noor, H. M., Rahman, A. G. A., & Yushuang, T. (2020). The effect of transformational leadership on employees' performance in Malaysia's public sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 620–636. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i11/8363>
- Ahmadian, Z., Galeei, A., Aziztirab, Z., & Talebi, E. (2019). Assessing the transformational leadership and its relationship with the innovative behavior of smart school principals. *Pazhuhesh-haye Yaddahi va Yadgiri (Formerly Pazhuheshnameh Tarbiyati)*, 14(59), 1–24. <https://sanad.iau.ir/Journal/educ/Article/940139>
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S.K. and Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0013>
- Aisyah, A., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2025). Leadership Dynamics in Government Institutions: The Paradox of Performance and Innovation under Bureaucratic Structures. *International Review of Management and Marketing*, 15(2), 20–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.18029>
- Akbari, M. R., Abrahimi, M. F., Noorzad, M. F., & Shoaib, N. A. (2025). Assessing Organizational Culture in the Faculties of Social and Natural Sciences at Kabul University Using the OCAI Instrument. *Journal of Social Sciences - Kabul University*, 8(1), 15–43. <https://doi.org/10.62810/jss.v8i1.313>
- Akinci, G., Alpan, L., Yildiz, B., & Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: The Mediating Role of Climate for Innovation. *Sustainability*, 14(22), 15315. <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Alefari, M., Almani, M., & Salonitis, K. (2020). A system dynamics model of employees' performance. *Sustainability*, 12(16), 6511. <https://doi.org/10.3390/su12166511>

- Asli, S. H., Malini, H., Daud, I., Iman Kalis, M. C., & Fauzan, R. (2023). The influence of transformational leadership and HR practices on employee innovative work behavior through psychological capital as a mediator in MSMEs. *Enrichment : Journal of Management*, 13(5), 2915-2927. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i5.1702>
- Asurakkody, T., Shin, S. (2018). Innovative behavior in nursing context: A concept analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237-244. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.11.003>
- Barnett, K., McCormick, J. and Connors, R. (2001). Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem?, *Journal of Educational Administration*, 39(1),24-46. <https://doi.org/10.1108/09578230110366892>
- Basadur, M. S. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 59–72. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00781.x>
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 883–887. <https://doi.org/10.1177/1741143218795731>
- Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 268–284. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2011-0069>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-06-2021-0180>
- Carlson, D. S., & Perrewew, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829–838. <https://doi.org/10.1007/BF00872349>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: A closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Choi, B., & Cho, K. W. (2024). Influence of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Korean Public Service Sector: The Moderated Mediating Effect of Change Management and PSM. *Public Performance & Management Review*, 48(2), 437–467. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2436631>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)

- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Donkor, F. (2022). Do transformational leaders affect employee performance and normative commitment through general self-efficacy? Analysis in Ghanaian public sector organizations. *Public Organization Review*, 22(3), 707–723. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00531-7>
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Farrukh, M., Ansari, N. Y., Raza, A., Meng, F., & Wang, H. (2022). High-performance work practices do much, but H.E.R.O does more: an empirical investigation of employees' innovative behavior from the hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 791-812. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0448>
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational Leadership and its Impact on Employee Performance: Focus on Public Employees in Afghanistan. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 17(63), 49-68. [doi:http://dx.doi.org/10.24193/tras.63E.3](http://dx.doi.org/10.24193/tras.63E.3)
- Franco, C., Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 104423. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Hartog, D., Belschak, F. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Harrison, G., Chen, J., & Jiao, L. (2025). Transformational leadership style and holistic accountability mechanisms in not-for-profit organisations. *Accounting and Business Research*, 55(2), 217-243. <https://doi.org/10.1080/00014788.2023.2277919>

- Ja'afaru Bambale, A. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 1-16.
- Jafari N, Biranvand A, Rahmaniyan S, Ghayouri Z. (2021). The Role of Transformational Leadership, Individual Motivation and Knowledge Sharing in the Innovative Work Behavior of Public Library Staff of Fars Province. *Research on Information Science and Public Libraries*, 27(3), 545-571 URL: <http://publij.ir/article-1-2345-fa.html>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kalmi, P., Kauhanen, A. (2008). Workplace innovations and employee outcomes: Evidence from Finland. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(3), 430-459. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00528.x>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A. and Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021). The effects of transformational leadership on organizational performance: Testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*, 13(14), 7981. <https://doi.org/10.3390/su13147981>
- Kleysen, R.F. and Street, C.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>

- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Li, M., Khan, H. S. U. D., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior. *Psychology research and behavior management*, 15, 471–490. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340326>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 659072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072>
- Liu, Q., Nie, Y. (2024), How transformational leadership impacts employee service innovation: The moderating effect of employee creative role identity. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(8), 1301-1314. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2022-0415>
- Mahmood, S. ., Khan, J., Iqbal, S. M. J. ., & Farooq, R. M. A. . (2020). Investigating the impact of Transformational Leadership on Employee Innovative Behavior and Job Performance: The mediating role of Public Service Motivation. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 40(1), 455-465. Retrieved from <https://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/view/855>
- Matthewes, E., Nassar, A., & Zihlmann, C. (2022). Fostering innovation: Experimental evidence on the effectiveness of behavioral interventions. *PloS one*, 17(10), e0276463. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276463>
- McCallaghan, S., Jackson, L., & Heyns, M. (2019). Exploring organisational diversity climate with associated antecedents and employee outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 45(0), a1614. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1614>
- Mehmood, K., Jabeen, F., Iftikhar, Y., Yan, M., Khan, A. N., AlNahyan, M. T., Alkindi, H. A., & Alhammadi, B. A. (2022). Elucidating the effects of organisational practices on innovative work behavior in UAE public sector organisations: The mediating role of employees' wellbeing. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 14(3), 715–733. <https://doi.org/10.1111/aphw.12343>
- Meza, R., Triplett, N., Woodard, G., Martin, P., Khairuzzaman, A., Jamora, G., Dorsey, S. (2021). The relationship between first- level leadership and inner-context and implementation outcomes in behavioral health: A scoping review. *Implementation Science*, 16, 69. <https://doi.org/10.1186/s13012-021-01104-4>

- Michie, S., & West, M. A. (2004). Managing people and performance: An evidence based framework applied to health service organizations. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(2), 91–111. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00098.x>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2021). Fostering innovative behavior in health organizations: A PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 21, Article 470. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06505-1>
- Nicholls, J. (1994). The "Heart, Head and Hands" of Transforming Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6),8-15. <https://doi.org/10.1108/01437739410066072>
- Noorzad, M. F., Abrahimi, M. F., Akbari, M. R., & Hashimi, S. N. (2024). Diversity: Assessing its Role in Perceived Organizational Climate. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 35–52. <https://doi.org/10.62810/jssh.v1i1.8>
- O'Donovan, R., Rogers, L., Khurshid, Z., De Brún, A., Nicholson, E., O'Shea, M., Ward, M., & McAuliffe, E. (2021). A systematic review exploring the impact of focal leader behaviours on health care team performance. *Journal of nursing management*, 29(6), 1420–1443. <https://doi.org/10.1111/jonm.13403>
- Pattnaik, S., Pattnaik, S. (2021), Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 657-674. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0374>
- Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, Lopez-Zafra, E.(2024). Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Rev Manag Sci* 18, 2229–2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Redman, T., Snape, E., & McElwee, G. (1993). Appraising Employee Performance: A vital organizational activity? *Education + Training*, 35(2), 3-10. <https://doi.org/10.1108/00400919310033197>
- Reichenpfader, U., Carljford, S., & Nilsen, P. (2015). Leadership in evidence-based practice: a systematic review. *Leadership in health services*, 28(4), 298–316. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2014-0061>
- Rodrigues, N., Rebelo, T. (2019). Predicting innovative performance through proactive personality: Examining its criterion validity and incremental validity over the five-factor model. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(1), 1-8. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12232>

- Ross, S. M., & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1078–1086. <https://doi.org/10.1177/01461672972310008>
- Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Sandhu, M. A., & Al Naqbi, A. (2023). Leadership behavior and innovation performance in the UAE's telecom and ICT industries. *Benchmarking*, 30(5), 1695-1712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0599>
- Sarwari, K. (2025). Creativity and Innovation: Their Role in Organizational Success. *Journal of Social Sciences – Kabul University*, 7(4), 31–57. <https://doi.org/10.62810/jss.v7i4.189>
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Suryadi, Y. ., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T., & Al-Amin, A.-A. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(2), 108–119. <https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z., Lim, S., Lü, H., Oh, P. (2021), Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Udin, U., Dharma, R.D., Dananjoyo, R., Shaikh, M. (2023). The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 18(1), 237-246. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180125>
- Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2023). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: Evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1967–1985. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0022>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>

- West, M. A. (1987). Role innovation in the world of work. *British Journal of Social Psychology*, 26(4), 305–315. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1987.tb00793.x>
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: A comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220–236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>
- Yaakobi, E. and Weisberg, J. (2018). Individual, group and organizational efficacies in predicting performance. *Personnel Review*, 47(2), 535-554. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0212>
- Yang, Y.-F. (2014). Studies of Transformational Leadership: Evaluating Two Alternative Models of Trust and Satisfaction. *Psychological Reports*, 114(3), 740-757. <https://doi.org/10.2466/01.04.PR0.114k27w2>
- Yuan, X. ., Phawitpiryakliti, C. ., Pattanayanon, P. ., Tiwari, S. ., & Terason, S. . (2023). The Impact Of Transformational Leadership In Higher Education On Employee Innovative Behavior Through Organizational Climate. *Migration Letters*, 20(S5), 1344–1357. Retrieved from <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/9424>
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y. and Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54(10), 2393-2412. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0007>