

شناسایی شایستگی‌های رهبران نوآوری در نظام مدیریت شهری

سکینه معروفی*: استادیار گروه شهرسازی و معماری مرکز آموزش عالی فنی و مهندسی بوئین‌زهره

احسان مهدی پور: کارشناس ارشد مدیریت کسب‌وکار از دانشگاه خوارزمی و کارشناس ارشد ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان

چکیده

A Competency Model for Innovation Leaders In urban management systems

Abstract

Today, cities face many problems, challenges and dilemmas that can not be solved through traditional urban management methods without using the capabilities of creative and innovative managers. Managers and leaders of urban management as pioneers of urban development should be more and more effective in creating conditions for growth and development of innovation in the urban management system. The role of managers with innovation leadership skills in the urban management system is important in providing solutions to meet emerging challenges in cities. The existence of innovation-driven leaders who can be the driving force in achieving the development and progress of cities, initiating change and transformation, is undoubtedly necessary in creating developed cities. If we consider innovation as the driving force and vital force of urban development in the present age, the strategic priority for all city leaders and managers is to have the necessary competencies in this field. The role of leaders in facilitating and influencing creativity and innovation is undeniable. The purpose of this study is to provide a theoretical framework for identifying and evaluating the competency models of innovation leaders in the field of urban management system through the Meta-Synthesis method. In the present study, the method of systematic review of theoretical literature has been used to collect data. Accordingly, from 210 related articles according to qualitative and scientific criteria, 20 main articles were selected. Then three coding steps were performed and concepts and categories were extracted from literature-based data. Finally, a model, which was obtained from the literature of competency models of innovation leaders in the urban management system, was presented as a practical model in measuring the competencies of innovation leaders in the field of urban management. The results of the study indicate the identification of 5 main competencies and 31 sub-competencies; at the level of main competencies, professional ability and skill, managerial competencies, interpersonal competencies, professional knowledge and attitude and individual competencies have gained priorities one to five, respectively.

Keywords: "Innovation", "Innovation Leaders Competencies", "Meta-Synthesis method", "urban management systems"

امروزه شهرها با مشکلات عدیده‌ای روبرو هستند، چالش‌ها و معضلاتی که از طریق روش‌های مدیریت شهری سنتی و بدون بهره‌گیری از توانمندی‌های مدیران خلاق و نوآور امکان فائق آمدن به این چالش و حل‌وفصل آن‌ها دور از انتظار می‌نماید. مدیران و رهبران عرصه مدیریت شهری به‌عنوان پیشروان توسعه شهری بیش از پیش باید در زمینه پدیدآوردن شرایط رشد و توسعه نوآوری در بدنه مدیریت شهری، کارآمد باشند. وجود مدیرانی با شایستگی‌های رهبری نوآوری در نظام مدیریت شهری می‌تواند در خصوص ارائه راه‌کارهایی برای مواجهه با چالش نوظهور در شهرها مثر باشد. وجود رهبران پیشران نوآوری که بتوانند همچون موتور محرکی در تحقق توسعه و پیشرفت شهرها پرچم‌دار تغییرات و تحولات بی‌بدیل باشند بی‌شک در ایجاد شهرهایی توسعه‌یافته کارساز خواهد بود. چنانچه نوآوری را نیروی محرک و حیاتی توسعه شهری در عصر حاضر بدانیم، اولویت راهبردی برای همه رهبران و مدیران شهری داشتن شایستگی‌های لازم در این زمینه است. نقش رهبران در تسهیل خلاقیت و نوآوری و تأثیرگذاری بر آن غیرقابل انکار است. هدف از این پژوهش ارائه چارچوب نظری برای شناسایی و ارزیابی مدل‌های شایستگی رهبران نوآوری در عرصه نظام مدیریت شهری از طریق روش فراترکیب می‌باشد. در پژوهش حاضر از روش مرور نظام‌مند ادبیات نظری برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. بر همین اساس از بین ۲۱۰ مقاله مرتبط با توجه به معیارهای کیفی علمی ۲۰ مقاله اصلی انتخاب شد. سپس سه مرحله کدگذاری انجام شد و مفاهیم و مقوله‌ها از داده‌های مبتنی بر ادبیات استخراج گردید. در نهایت یک مدل پنج‌بخشی که از فراترکیب ادبیات مدل‌هایی شایستگی رهبران نوآوری در نظام مدیریت شهری بدست آمده بود به‌عنوان مدلی کاربردی در سنجش میزان شایستگی‌های رهبران نوآوری در عرصه مدیریت شهری ارائه گردید.

واژگان کلیدی: نوآوری، شایستگی رهبران نوآوری، روش فراترکیب، نظام مدیریت شهری

* نویسنده مسؤول S.marooft@bztc.ac.ir

مقدمه

یکی از مؤلفه‌های مهم در سازماندهی و بهبود کیفیت زندگی شهری، بهره بردن از نظام مدیریت شهری خلاق و نوآرست. نوآوری و خلاقیت از طریق فراهم ساختن بستری مناسب و پویا جهت شکل‌گیری ایده‌های نوین در سازمان‌های ذی‌ربط پدید می‌آید و زمانی به‌عنوان عامل پیشرو در مدیریت تلقی خواهد شد که افزون بر بسترسازی بتواند پاسخگوی تحولات آینده نیز از طریق توانمندسازی نظام بوروکراتیک باشد. برای استقرار نظام نوآوری شهری توجه به مؤلفه‌های مهمی مانند، وضع قوانین جدید، توسعه زیرساخت‌های فن‌آوران، جذب مدیران با شایستگی رهبری نوآوری و خلاقیت امری ضروری و حیاتی است. امروزه متحول کردن چهره کلانشهرها و حل مشکلات عدیده آن‌ها، صرفاً در گرو اجرای پروژه‌های بلندمدت با هزینه‌های گزاف نیست، بلکه می‌توان با ایده‌های خلاقانه و با نوآوری که عمدتاً زودبازده و با هزینه‌های پایین هستند، زمینه‌های ایجاد توسعه و پیشرفت در شهرها را بوجود آورد. ایده رویکرد نظام‌های مدیریت شهری نوآور از اواسط دهه ۸۰ میلادی مطرح و به مرور فراگیر شده است و امروزه سازمان‌های بین‌المللی همچون کمیسیون اروپا، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و بانک جهانی بخشی از چشم‌انداز تحلیلی خود را به راه‌اندازی نظام‌های نوآور اختصاص داده‌اند.

نوآوری، توانایی مدیریت خلاق بر دانش است؛ به نحوی که پاسخگوی تقاضای بازار، محصولات، خدمات اجتماعی و سایر نیازهای اجتماعی باشد. در بررسی سیر تحول اندیشه نوآوری مشخص می‌گردد که رویکردهای سیاست‌گذاری در نوآوری دربرگیرنده سه نسل است که نسل‌های اول و دوم دیدگاه‌های خطی و سیستمی به نوآوری داشته‌اند درحالی که نسل سوم دیدگاهی کل‌نگرانه به نوآوری دارد. رویکرد کل‌نگرانه بر یکپارچگی سیاست‌های نوآوری با سیاست‌های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد و محدوده آن از علم و فن‌آوری تا ابعاد اجتماعی، اقتصادی و شهری را شامل می‌شود و در این رویکرد است که استقرار و نهادینه‌سازی نظام نوآوری شهری دارای اهمیتی استراتژیک و حیاتی می‌شود.

امروزه نوآوری به عامل اصلی رشد، ایجاد مزیت رقابتی و تغییر شیوه رقابت در بین سازمان‌ها گردیده است به نحوی که در دهه‌های اخیر سازمان‌ها رویکرد و شیوه‌های انحصاری مربوط به نوآوری را برای خود تدوین می‌کنند. (Zuraik, 2017) نوآوری برای رهبرانی که مشغول حل چالش‌هایی که نیازمند ایده‌ها و

راه‌حل‌های جدید هستند به یک شایستگی مهم تبدیل شده است و به‌عنوان یک ضرورت استراتژیک برای پایداری و تمایز شناخته می‌شود. برخی از محققان از جمله پترسون و همکاران^۱ (۲۰۰۹) بیان کردند که زایش نوآوری مستلزم محیط مناسب به‌ویژه رهبری به‌عنوان یکی از مهمترین محرک‌های آن است (Paterson, 2009)؛ به این معنا که یک اکوسیستم نوآوری زمانی به‌خوبی کار می‌کند که سازمان‌ها، رهبری نوآوری را به رسمیت بشناسند و آموزش و توسعه رهبران نوآوری را در دستور کار خود قرار دهند (Johns, 2006). رهبری نوآوری در واقع به معنای توسعه، هدایت و مدیریت فرآیندهایی است که به وسیله منابع محدود منجر به نوآوری می‌گردد (Zuraik, 2017) رهبری نوآوری به‌عنوان یکی از مهمترین عوامل بهبود عملکرد سازمان و موفقیت آن به شمار می‌آید (Vlok, 2012) و این توانایی را دارد که با فرهنگ‌سازی نوآوری و تشویق ابتکارات فردی موجبات دستیابی به تغییرات موفق، انعطاف‌پذیری و انطباق سازمان در شرایط مختلف را فراهم کند (Yunanto, 2017). با این حال، رهبران نوآوری برای ایفای هرچه بهتر نقش خود نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی در زمینه دانش، مهارت و توانایی‌های می‌باشند (Hassanzadeh, et al., 2015).

با مطالعه تحقیقات انجام شده در حوزه شایستگی‌های رهبران نوآوری مشخص شد که اولاً در زمینه ارتباط بین شایستگی‌های رهبری با نظام مدیریت شهری به‌طور خاص در منابع داخلی تحقیقات چندانی صورت نگرفته است و انجام چنین تحقیقی می‌تواند در زمینه ارائه چارچوب نظری با این حوزه کمک نماید لیکن در حوزه شایستگی رهبران نوآوری تحقیقات انجام شده در منابع داخلی بسیار معدود و در منابع خارجی نیز عمدتاً با رویکرد جامع انجام پذیرفته است در این تحقیقات نگاهی فردی، مدیریتی و یا صرفاً حرفه‌ای به شایستگی‌های رهبران نوآوری داشته‌اند. با توجه به اهمیت نوآوری و نقش رهبران در شکل‌دهی به نوآوری در اداره شهرها و همچنین تنوع و واگرایی نتایج تحقیقات صورت گرفته در زمینه دسته‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به شایستگی‌های رهبران نوآوری و نیز نبود تحقیقات داخلی در این حوزه، این پژوهش در نظر دارد تا با بهره‌گیری از روش فراترکیب و تحلیل محتوای متون علمی مرتبط (منابع خارجی)، مدلی جامع در مورد شایستگی رهبران نوآوری در عرصه نظام مدیریت شهری ارائه کند. این مدل می‌تواند سازمان‌ها و نهادی مدیریت شهری را در زمینه گزینش، آموزش و

1. Patterson

توسعه و ارتقای توانمندی مدیران شهری به منظور ایجاد و تقویت نوآوری، در اداره شهرها یاری نماید. هدف اصلی این پژوهش شناسایی و ارائه عوامل شایستگی‌های مدیران شهری نوآور می‌باشد.

مبانی نظری

نوآوری مفهومی گسترده و پیچیده است و به همین دلیل گاه ممکن است برخی اقدامات و فعالیت‌ها، به اشتباه نوآوری محسوب گردد. نویسندگان و محققان این موضوع را مانند شمشیری دو لبه می‌دانند چرا که از یک طرف نوآوری آنقدر محبوب و فراگیر است که نظرات و ایده‌های بسیاری در مورد آن وجود دارد و از طرف دیگر باعث می‌گردد تا نوآوری با موضوعاتی مثل توسعه و پیشرفت اشتباه گرفته شود (Kettunen, et al., 2008). لذا، معیارهایی همچون سود، تازگی و بدیع بودن و منحصر به فرد بودن می‌توانند موجب تشخیص نوآوری گردند (Kallio, 2017). نوآوری به وسیله فرآیندها و ابزار سازمانی، ایده‌ها را به فرآیندهای جدید، محصولات، خدمات یا مشاغل تبدیل می‌کند. معنی لغوی نوآوری معرفی «چیزی جدید با متفاوت» است. ممکن است همه ایده‌های جدید به مرحله اجرا نرسند؛ به همین دلیل، دراکر نوآوری را تلاش برای ایجاد تغییرات هدفمند و متمرکز در ساختار اقتصادی و اجتماعی شرکت‌ها معرفی می‌کند. تمام ایده‌هایی که مربوط به زمان، نیاز و هدف سازمان هستند و قابلیت اجرا دارند، نوآوری محسوب می‌شوند. مثلاً در شرکت اپل^۱ در حالی که هزاران ایده قربانی می‌شوند، تنها ممکن است یک ایده، فرآیند کامل نوآوری را طی کند (Sultana & Rah-man, 2012).

نوآوری یک طرز تفکر است، یک نگرش فراگیر یا روشی است که فراتر از حال حاضر به چشم‌انداز آینده متمرکز می‌شود. امروزه موفقیت در کسب‌وکار از آن سازمان‌هایی است که می‌توانند خطرات بالقوه را پشت سر بگذارند و به نوآوران واقعی تبدیل شوند. این سازمان‌ها دارای فرهنگ سازمانی مناسب برای نوآوری هستند، فرهنگی که افراد ریسک‌پذیر و خلاق را پرورش می‌دهد. این امر منجر به رشد از طریق محصولات خدمات و استراتژی‌های جدید می‌گردد. ایجاد ظرفیت نوآوری پایدار چه در سطح فری و چه در سطح سازمانی به یک اکوسیستم نوآوری نیازمند است که می‌توان آن را به شکلی از پایین به بالا یا از بالا به پایین ایجاد کرد؛ اما با توجه به مغایرت سیستم‌های ارزشی نوآوری و عملکردهای فعلی سازمان‌ها، برای ایجاد اکوسیستم

نوآوری تعامل و تعهد خاص از سوی رهبر سازمان نیز یک امر ضروری است که در نتیجه آن، نوآوری در سازمان معرفی می‌گردد، ریشه می‌دواند و به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل می‌شود (Banerjee & Ceri, 2015).

به نظر می‌رسد رهبری نوآوری یک شاخه جدید در ارتباط با پیچیدگی‌های جدید در حوزه درک ارزش‌ها و همچنین نقش نوآوری در این حوزه است (Vlok, 2012). زمان ارائه این اصطلاح به درستی مشخص نیست اما دیوید گلیدون^۲ در سال ۲۰۰۶ الگوی شایستگی‌های رهبران نوآوری را مطرح کرد و مفهوم جدیدی از رهبری نوآوری را ارائه داد (Gliddon, 2006). همچنین کار ملی^۳ در سال ۲۰۱۰ به بررسی اهمیت رهبری نوآوری در پرورش و ارتقا تناسب استراتژیک سازمانی با خروجی‌های مربوط به محیط، نتایج اقتصادی، ارتباطات و عملکرد محصول پرداخته است؛ نتایج تحقیق حاکی از نقش قابل توجه رهبری نوآوری در بهبود عملکرد سازمان‌ها بوده است (Vlok, 2012). رهبری نوآوری به‌عنوان روشی برای جهت‌دهی، هدایت و مشارکت مورد نیاز برای به کارگیری چیزی جدید است که منجر به ایجاد ارزش می‌گردد (Horth & Vehar, 2014). این شامل انواع فعالیت‌ها، اقدامات و رفتارهایی است که در تعامل با یکدیگر به دنبال نتیجه‌ای نوآورانه هستند. رهبری نوآوری دارای دو مؤلفه است: الف) رویکرد نوآورانه به رهبری، یعنی استفاده از تفکر خلاق در کار رهبری. ب) رهبری برای نوآوری، یعنی وظایف رهبری حول محور نوآوری حرکت کند (Yunanto, 2017).

مهارت نوآوری با مهارت هدایت نوآوری متفاوت است. گاهی تصور غلطی در مورد این دو مفهوم در حوزه‌های علمی و عملی وجود دارد. مفهوم اول که معمولاً رهبری نوآورانه یا رهبری نوآور خوانده می‌شود، مربوط به مهارت‌ها و ویژگی‌های رهبر است، به نوعی او خود، منبع نوآوری است؛ او با استفاده از تفکر جدید و اقدامات متفاوت در مورد نحوه رهبری، مدیریت و پیشبرد کارها، موجب بروز نوآوری می‌گردد. همچنین رهبری نوآورانه قادر است به روش‌های مختلف در زمینه غلبه بر چالش‌های موجود در سازمان فکر کند. مفهوم دوم، رهبری نوآوری یا رهبری برای نوآوری بر نحوه ایجاد یک محیط سازمانی و یک فرهنگ پشتیبان نوآوری که در آن سایر کارمندان می‌توانند شیوه‌های نوآورانه را برای دستیابی به خدمات یا محصولات جدید به کار بگیرند تمرکز دارد؛ این امر صرفاً محدود به جذب منابع

2. Gliddon
3. Carmelli

1 Apple inc

خلاق نیست بلکه به چگونگی عملکرد رهبران در کمک به دیگران در جهت دستیابی به ارزش به روش‌های جدید نیز مربوط است. رهبری نوآوری در واقع به معنای توسعه، هدایت و مدیریت فرآیندهایی است که به وسیله منابع محدود منجر به نوآوری می‌گردد و همچنین شامل روش‌های شکل‌دهی به کار تیمی در راستای بقای سازمان و دستیابی به مزایای رقابتی می‌شود (Zuraik, 2017). هورت و وهار^۱ (۲۰۱۲) نیز رهبری نوآوری را به سه حوزه گسترده تقسیم کرده‌اند: مجموعه ابزار: مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌هایی که برای خلق گزینه‌های جدید، اجرای آن‌ها در سازمان، برقراری ارتباط^۲، ایجاد تعادل^۳ و ایجاد تعهد لازم است. مجموعه مهارت: چارچوبی که به رهبران نوآوری اجازه می‌دهد که با استفاده از دانش و توانایی‌های خود برای تحقق اهداف خود استفاده کنند. بیش از ابزار و تکنیک این کار به امکانات، تمرین و تسلط بر فرآیندها احتیاج دارد. مجموعه ذهنی (طرز فکر^۴): نگرش‌ها و رفتارهای حاصل از آن که باعث می‌شود ابزار و مهارت‌ها مؤثر واقع شوند. طرز فکر، سیستم عامل بنیادی یک متفکر خلاق است و باعث تشخیص رهبران فعال کننده تفکر خلاق و نوآوری با رهبران غیرفعال کننده این موارد می‌شود (Horth & Vehar, 2014). راسکورلا^۵ (۲۰۱۰) نیز نشان داد که رهبری نوآوری شامل رفتارهای زیر است: ۱) چالش را در آغوش بگیرد ۲) تغییرات را از طریق خلاقیت و دانش جمعی پیش ببرد ۳) فرهنگ سازمان را شکل دهد. ۴) یک سیستم یادگیری حرفه‌ای ایجاد کند. ۵) تصمیم‌گیری و سیستماتیک کردن آن ۶) دسترسی دیجیتال و ایجاد زیر ساختارها را تضمین می‌کند. ۷) به تقاضاها پاسخ می‌دهد (Alsolami, et al., 2016). کار ملی و همکاران^۶ اهمیت رهبری نوآوری بر عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار دارند و نهایتاً شش رفتار را برای رهبری نوآوری پیشنهاد دادند که عبارتند از: ۱) تشویق ابتکارات فردی ۲) شفاف‌سازی مسئولیت‌های فردی ۳) ارائه بازخور واضح و کامل از ارزیابی عملکرد ۴) حفظ گرایش کاری^۷ قوی ۵) تأکید بر روابط گروهی ۶) نشان دادن اعتماد به اعضای سازمان (Carmeli, et al., 2010). ولک^۸ نیز یک پروفایل رهبری نوآوری را براساس شایستگی‌های رهبران نوآوری پیشنهاد کرده

- 1.Horth and vehar
- 2.Communicate direction
- 3.Create alignment
- 4.Mindset
- 5.Roscorla
- 6.Carmeli
- 7.Task orientation
- 8.Vlok

است و دارای چهار مؤلفه می‌باشد: ۱) استراتژیست ۲) ایجادکننده ظرفیت ۳) سامان دهنده^۹ ۴) موفق، برنده^{۱۰}. این صلاحیت‌ها از مشاهدات رهبران موفق نوآوری در عمل به دست آمده است و می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب ارزیابی برای توسعه رهبری عمل کند (Alsolami, et al., 2016).

به‌طور کلی به نظر می‌رسد رهبران نوآوری باید واجد شایستگی‌های خاصی باشند تا بتوانند زمینه‌ساز ایجاد محیطی نوآورانه در سازمان و شرکت‌های تحت مدیریت خود باشند. شایستگی‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، ویژگی‌های شخصی، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌گردد که بر شغل افراد تأثیر زیادی می‌گذارد و با عملکرد افراد در حوزه کاری خود، ارتباط دارد. شایستگی فرد را قادر می‌سازد تا کار را به‌صورت حرفه‌ای و در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد (Gliddon, 2006). بررسی ادبیات مربوط به شایستگی‌ها نشان می‌دهد که توافق خاصی در مورد این موضوع وجود ندارد. برخی از نویسندگان مانند بویاتزیس (۱۹۸۲)، برگوین^{۱۱} (۱۹۹۳) و استربرگ^{۱۲} و کالیجین^{۱۳} (۱۹۹۰) شایستگی‌ها را به‌عنوان صفات و رفتار کارکنان در نظر می‌گیرند. کاتانو^{۱۴}، فیتزجرالد^{۱۵}، هکت^{۱۶} و جمعی از نویسندگان (۲۰۰۹) نیز شایستگی‌ها را به‌عنوان «مجموعه‌ای از رفتارها که شامل دانش، مهارت و توانایی انجام یک کار یا نقش است.» معرفی می‌کنند؛ عده‌ای دیگر از نویسندگان نیز شایستگی‌ها را به‌عنوان اثربخشی در عملکردهای شغلی در نظر می‌گیرند (Haladay, et al., 2017). به‌طور کلی شایستگی‌های رهبری به توانایی انجام یک سری وظایف خاص اشاره دارد. شایستگی به‌عنوان مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف می‌شود که می‌تواند به عملکرد مثبت در سازمان کمک کند. شایستگی همچنین به‌عنوان مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف می‌شود که می‌تواند به عملکرد مؤثر در سازمان کمک کند؛ در تعریفی دیگر شایستگی به‌عنوان ویژگی‌های اصلی یک شخص در نظر گرفته می‌شود که موجب بروز عملکرد خاص و برجسته می‌گردد (Hassanzadeh, et al., 2015). یک مدل شایستگی مجموعه‌ای است که با مشاهده عملکرد مناسب و یا عملکرد مورد انتظار در یک شغل یا موقعیت به دست

- 9.Matchmaker
- 10.Achiever
- 11.Burgoyne
- 12.Sternberg
- 13.Kolligian
- 14.Catano
- 15.Fitzgerald
- 16.Hackett

می‌آید. مدل‌های شایستگی مهم‌ترین شایستگی‌هایی را در برمی‌گیرند که واقعاً بر عملکرد برجسته و مؤثر در یک حرفه تأثیر می‌گذارند و هدف از تدوین این مدل، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است (خورشیدی و اکرامی، ۲۰۱۲). در ادامه به منظور استخراج شایستگی‌های رهبری نوآوری به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود.

پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در حوزه شایستگی‌های رهبران نوآوری، پژوهش‌های شناسایی شده در جدول (۱) ارائه گردیده است.

جدول (۱): جدول پیشینه پژوهش

محقق (سال)	هدف	یافته‌ها و شایستگی‌های ارائه شده برای رهبران نوآوری
Daria Podmetina others & (2018)	هدف این مقاله تمرکز بر مجموعه (شایستگی‌های) موردنیاز برای نوآوری و ارائه توصیه‌هایی برای توسعه شایستگی‌های نوآوری در سازمان‌ها می‌باشد.	نویسندگان یک مدل جامع شایستگی‌های مربوط به نوآوری که در سراسر صنایع به کار می‌رود، ارائه داده‌اند؛ که در زمینه مدیریت و رهبری شامل: -اقدامات و نقش‌ها-زمینه‌های تخصصی و فرآیندها-شایستگی‌های حرفه‌ای- شایستگی‌های بین فردی-شایستگی‌های درون فردی است که هرکدام متغیرها و عوامل مربوط به خود را دارا می‌باشند.
Jon-Arild johannessen & Itanne stokvih (2018)	سازمان‌ها تحت چه شرایطی می‌توانند نوآوری را گسترش دهند. بررسی ویژگی‌های فردی و رابطه‌ای رهبران و ارائه یک مدل برای شناسایی شایستگی‌های اساسی رهبران جهت ایجاد نوآوری	در چند دسته‌بندی ویژگی‌های رهبری را برای دستیابی به نوآوری معرفی می‌کند. - رهبر به‌عنوان متخصص (مصوب سازی) / دانش زودرس / ایجاد حس / آگاهی) - شهرت رهبر یا روح رهبری (چشم‌انداز بسیار قوی / روحیه ایجاد تغییر / تمایل به خلاقیت / خوش بینی آسیب شناسانه / ریسک (عمل قبل از اطمینان)) - رهبر شبکه ساز (گسترش دامنه ارتباطات / ارتباط با عوامل کلیدی و پل‌های اجتماعی)
Nguyen VanMinh & others (2017)	هدف تحقیق بررسی تأثیر شایستگی‌های فنی رهبران بر نوآوری و یادگیری کارکنان.	نتایج تحقیق بیان می‌کند که شایستگی‌های فنی رهبران در نوآوری و یادگیری کارکنان تأثیرگذار است؛ همچنین شایستگی‌های فنی رهبران را نیز معرفی می‌کند. - دانش فنی به روز-قابلیت بالاتر در انجام فعالیت‌های فنی نسبت به زیردستان-فهم کامل از تکنولوژی، ابزارهای مهندسی و تکنیک‌های مورد استفاده-توانایی پاسخ به مشکلات فنی-ارایه روش‌های جدید-به کارگیری دانش در جهت حل مشکلات و مسایل
Sami Kallio ((2017	ارائه و معرفی انواع مدیریت (تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات) و شایستگی‌های رهبران نوآوری که در آینده برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند خواهند بود.	در ابتدا به دسته‌بندی رهبران نوآوری می‌پردازد و شایستگی‌های این رهبران را برمی‌شمارد. یکی از این دسته‌بندی‌ها رهبری نوآوری است که در آن به شایستگی‌هایی از قبیل: -نگاه به مشکلات به چشم چالش‌هایی که باید رفع شوند -استفاده از فناوری برای محصولات و خدمات جدید -تلاش سخت برای ایستادن در بالاترین سطح تمایل مشتریان -پذیرش دیدگاه‌های متنوع

1. Enactment
2. Pre-vocal knowledge
3. Sense making
4. Pathological optimism
5. ICT (Information and Communication Technology)

محقق (سال)	هدف	یافته‌ها و شایستگی‌های ارائه شده برای رهبران نوآوری
Maija Hero & others (2017)	تعیین عوامل مرتبط با شایستگی‌های نوآوری فردی، برای طراحی، آموزش و ارزیابی فرآیندهای تعلیمی نوآوری که سازمان را قادر می‌سازد ایده‌ها را به محصولات یا خدمات تبدیل کند.	یافته‌های تحقیق شایستگی‌های افراد و همچنین مدیریت را برای خلق نوآوری بیان می‌کند که در زمینه شایستگی افراد، دسته‌بندی‌های زیر را ارائه داده است: - ویژگی‌های فردی - جهت‌گیری آینده ^۱ (آینده‌نگری) - مهارت تفکر خلاق - مهارت‌های اجتماعی - مهارت‌های مدیریت پروژه - دانش محتوایی و مهارت‌های ساخت ^۲
Maria jose perez Penalver & others (2017)	شناسایی شاخص‌های رفتاری نوآوران و طبقه‌بندی آن‌ها	نتایج حاکی از آن است که - خلاقیت - تفکر انتقادی - ابتکار عمل - کار تیمی - شبکه‌سازی شایستگی‌هایی هستند که در خلق نوآوری تأثیرگذارند.
cristina lourenco ubeda & others (2017)	هدف این مقاله بررسی میزان تأثیر شایستگی‌های فردی به مدیریت نوآوری در دو شرکت است که به‌طور استراتژیک بر نوآوری تمرکز دارند و سیستم مدیریت بر مبنای شایستگی در آن‌ها پیاده می‌شود.	یک طبقه‌بندی برای یکپارچه‌سازی شایستگی‌های، فردی ارائه می‌دهد که به سه مرحله یکپارچگی اساسی، یکپارچگی متوسط و یکپارچگی کامل تقسیم می‌گردد. شایستگی‌ها را در غالب چهار دسته‌بندی ارائه می‌دهد. - دانش: (دانش آینده‌نگر ^۳ ، دانش فنی، دانش تشخیصی) - نتایج: (ایده‌پردازی، تجارب و چشم‌انداز، مدیریت عملکرد) - مهارت‌ها: (دید یکپارچه از فرآیندها ^۴ ، استفاده از اطلاعات، ارتباطات مؤثر) - نگرش‌ها: (رهبری، کار گروهی، مشارکت)
Daniel weberg (2016)	این کتاب به بررسی رهبری نوآوری و ویژگی‌های رهبران آینده و به‌ویژه رهبران نوآور می‌پردازد.	این نویسنده هفت ویژگی مهم رهبران نوآوری را بیان می‌کند. - توسعه مرزها - ریسک‌پذیری - داشتن چشم‌انداز ^۵ - فرصت‌سازی ^۶ - انطباق - هماهنگی جریان اطلاعات ^۷ - تسهیل‌سازی ^۸
Peter Kesting & Others (2015)	هدف این مقاله بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر مدیریت نوآوری است.	یافته‌ها بیان‌گر تأثیر بالای رهبری بر مدیریت نوآوری است؛ این تحقیق یک چارچوب مفهومی که شامل چهار عنصر افراد، ابزار، نوع تأثیر و اهداف است را ارائه می‌دهد و ابزار ایجاد تأثیر در واقع همان شایستگی‌های رهبری است که برای خلق نوآوری در سازمان ضروری است. - الهام بخشی ^{۱۰} - درگیر شدن در فعالیت‌ها - شکل دادن به جزئیات محیط ^{۱۱} - حمایت از افراد و پروژه‌ها - خلق یک محیط نوآوری
Jordi Canals (2015)	تعریف شایستگی‌های رهبری برای نوآوری و کارآفرینی و کمک به رهبران در توسعه این شایستگی‌ها	شایستگی‌های رهبری در سه گروه: درک رفتار مشتریان (فرصت‌های جدید)، ایجاد ایده جدید برای کسب‌وکار، شتاب بخشیدن به پروژه‌ها و تجاری‌سازی آن معرفی گردیده است. همچنین هر دسته شامل مجموعه‌ای از دانش، توانایی، مهارت‌های بین فردی و نگرش است.

- 1.Future orientation
- 2.Content knowledge and making skills
- 3.Prospective Knowledge
- 4.Integrated Vision of Processes
- 5.Boundary spanning
- 6.Visioning
- 7.Leveraging opportunity
- 8.Coordination of information flow
- 9.Facilitation
- 10.Inspiration
- 11.Shaping the micro climate

محقق (سال)	هدف	یافته‌ها و شایستگی‌های ارائه شده برای رهبران نوآوری
Banny Banerjee others & (2015)	این کتاب سعی دارد تا با ارائه اطلاعات جامع و کامل در زمینه نوآوری و چگونگی مدیریت و رهبری آن، نیاز افراد در زمینه‌های علمی و عملی را مرتفع سازد.	نتایج تحقیقات و بررسی‌های نویسندگان کتاب در زمینه ارائه راهکار جهت خلق نوآوری و بسیاری موارد دیگر در کتاب آمده است. یکی از این نتایج ارائه مجموعه‌ای از شایستگی‌های رهبران نوآوری است که با توجه به شرایط سازمان و محیط و همچنین میزان پیچیدگی نوآوری در چهار دسته تقسیم‌بندی شده است و هر کدام از دسته‌بندی‌ها شامل شایستگی‌های زیر می‌باشد: -مهارت نوآوری-تفکر-چارچوب تأثیر ^۱
Katarzyna Szczepanska-Woszczyna ((2014	هدف مقاله شناسایی عناصر (دانش، مهارت و نگرش‌ها) شایستگی‌های مدیریتی و حدود آن‌هاست که برای اثربخشی در روند اجرای نوآوری در شرکت‌ها حیاتی است.	شایستگی‌های مدیران در قالب چند دسته‌بندی ارائه گردیده است: -دانش-مهارت‌های مفهومی و تحلیلی-مهارت‌های بین فردی -مهارت‌های فردی-مهارت‌های رهبری-خصوصیات، نگرش و رفتار که هر یک مؤلفه‌ها و متغیرهای مختلفی را در خود جای داده‌اند.
Katarzyna Szczepanska-Woszczyna ((2014	هدف کتاب بررسی شایستگی‌های مدیران برای اجرای نوآوری در سازمان‌ها است.	کتاب در حوزه مدیریت و رهبری، شایستگی‌هایی را بیان می‌کند که در یک دسته‌بندی به شایستگی رهبران نوآوری می‌پردازد که شامل موارد زیر می‌شود: - چشم‌انداز بلند مدت-تدوین چشم‌انداز-ریسک کردن -کاوش در قلمروهای جدید ^۲ -شروع تغییرات -متعهد سازی ^۳ -مشوق تنوع ^۴ -اشتیاق زیاد به کار-عملکرد اخلاقی -جهت‌گیری نوآورانه ^۵ -توجه به کارمند به‌عنوان یک منبع استراتژیک -ایجاد روابط طولانی‌مدت با مشتری- رهبر مدیر ^۶
awie vlok (2012)	این تحقیق تلاش می‌کند. مجموعه‌ای از شایستگی‌های رهبران موفق در زمینه نوآوری در سازمان‌های دانش محور و نوآور را ارائه دهد. تا به‌عنوان مبنایی برای بازنگری و ارتقاء برنامه‌های توسعه‌ای رهبران نوآوری به کار گرفته شود.	شایستگی‌های رهبر در قالب ۴ دسته ارائه گردید: -استراتژیست-قابلیت‌های سازی-رقابتی-روحیه برنده
Katarzyna Szczepanska-Woszczyna ((2014	هدف مقاله شناسایی عناصر (دانش، مهارت و نگرش‌ها) شایستگی‌های مدیریتی و حدود آن‌هاست که برای اثربخشی در روند اجرای نوآوری در شرکت‌ها حیاتی است.	شایستگی‌های مدیران در قالب چند دسته‌بندی ارائه گردیده است: -دانش-مهارت‌های مفهومی و تحلیلی-مهارت‌های بین فردی -مهارت‌های فردی-مهارت‌های رهبری-خصوصیات، نگرش و رفتار که هر یک مؤلفه‌ها و متغیرهای مختلفی را در خود جای داده‌اند.
Guillame Thiolliere, Tiffany Detouillon ((2011	تشخیص و شناسایی مشخصات رهبران نوآوری (ترکیبی از ویژگی‌ها و مهارت‌های شخصی) که در ایجاد محیط نوآورانه در سازمان ضروری است.	ارائه مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌ها موردنیاز رهبران در فرآیند نوآوری که آن‌ها را در دستیابی به اهدافشان یاری خواهد کرد. - توانایی‌های شناختی-ارتباطات اجتماعی-اعتماد و اطمینان -مهارت‌ها (مهارت فنی/ مهارت‌های ارتباطی/ مهارت‌های مدیریتی/ مهارت چشم‌انداز (دیداری))

- 1.Impact frame
- 2.Exploring new territories
- 3.Building commitment
- 4.Encouraging diversity
- 5.Innovation orientation
- 6.Manager-leader

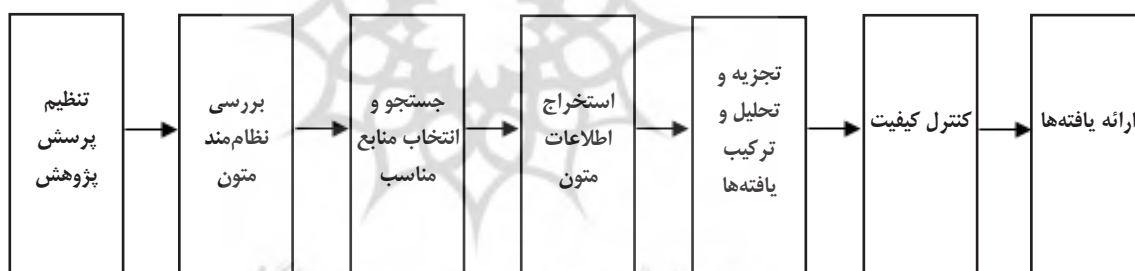
محقق (سال)	هدف	یافته‌ها و شایستگی‌های ارائه شده برای رهبران نوآوری
Abraham Carmeli & others (2010)	این مطالعه به بررسی اهمیت رهبری نوآوری در پرورش تناسب استراتژیک یک سازمان با محیط آن و بهبود نتایج اقتصادی، روابط و محصول می‌پردازد.	نتایج داده‌های جمع‌آوری شده از ۲۱۷ شرکت نشان می‌دهد که رهبری نوآوری، چه مستقیم و چه از طریق افزایش تناسب استراتژیک، عملکرد شرکت را به‌طور قابل توجهی افزایش می‌دهد. در حوزه شایستگی رهبران نوآوری نیز چند دسته‌بندی ارائه گردیده که در ذیل آورده شده است. -تشویق ابتکارات فردی-شفاف سازی مسؤولیت‌های فردی-ارایه بازخور ارزیابی عملکرد ^۱ دقیق و کامل-حفظ رویکرد کاری قدرتمند ^۲ -تأکید بر روابط گروهی-نشان دادن اعتماد به اعضای سازمان
Patterson, Kerrin, Gatta Roissar (2009)	کشف متغیرهای فردی (مهارت/ توانایی) که قادر است بر نوآوری سازمانی تأثیر بگذارد؛ و همچنین رفتارهایی که منجر به نوآوری می‌شود. هدف این تحقیق این است که فاصله بین رویکردهای نظری نوآوری و خلاقیت و نوآوری سازمانی در عمل را محدود کند.	رهبران و کارمندان ضمن اینکه برای ایجاد نوآوری نیازمند یک محیط سازمانی حمایتگر هستند. باید دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای نوآوری در سازمان را داشته باشند. این تحقیق شایستگی‌های رهبران را در دو دسته‌بندی صفات و رفتار ارائه کرده است. -هوش-توانایی برنامه‌ریزی-توانایی حل مسأله-هوش هیجانی - تشویق ریسک‌پذیری-سبک باز ارتباطی-سبک مداخله‌ای و مشارکتی ^۳ -دادن استقلال و آزادی-حمایت از نوآوری (کلامی و عملی) -بازخورد سازنده-خوش بین بودن در مورد آینده
Lawrence E Hiner (2007)	به دنبال ایجاد شناخت از رهبری نوآوری است چراکه رهبری نوآوری تلاقی بهترین تئوری و عمل در هر یک از رشته‌های مربوطه (نوآوری و رهبری) است که استفاده مناسب از آن، منجر به تقویت جو نوآوری در یک سازمان خواهد شد.	ضمن ارائه شاخص‌های کلیدی در زمینه رهبری نوآوری ویژگی‌های رهبری نوآوری در بعد فردی و سازمانی را بیان می‌کند؛ بعد فردی به‌صورت کلی -یکپارچه سازی-فداکاری ^۴ -احترام-حسن نیت ^۵ -پشتیبانی
Jeroen P.J. de Jong (2007)	هدف از این تحقیق تهیه لیستی از رفتارهای رهبران است که احتمالاً موجب بروز نوآوری و رفتارهای نوآورانه از سوی کارکنان می‌گردد و نهایتاً موجب تولید ایده و نوآوری در سازمان می‌گردد.	رهبران بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارند که همگی از طریق اقدامات عمدی خود با هدف تحریک تولید ایده و به کارگیری آن و همچنین شکل دادن به رفتارهای روزمره کارکنان صورت می‌گیرد. -مدل سازی نوآورانه-ایجاد انگیزه (تحریک) فکری-ایجاد انگیزه برای نشر دانش-طراحی چشم‌انداز-مشاوره-محول سازی ^۶ -پشتیبانی از نوآوری -ایجاد بارخورد-شناخت-پاداش دهی-تامین منابع-نظارت-تکلیف دهی ^۷ (مشخص کردن وظایف)
David G. Gliddon (2006)	هدف از تحقیق، ایجاد الگویی از صلاحیت‌های رهبران نوآوری بود. هدف خاص برای این پروژه گنجانیدن صلاحیت‌های مدنظر شرکت در شرح شغل‌ها، فرآیندهای استخدام، بررسی عملکرد، ساختار پاداش و ابتکارهای آموزشی است. با انجام این کار، سازمان می‌تواند برنامه‌های خود را متناسب با افراد انجام دهد تا از صحیح بودن موقعیت / برنامه فرد در کلیه عملکردهای منابع انسانی اطمینان حاصل کند.	نتایج این تحقیق به ارائه مجموعه‌ای از شایستگی‌های رهبران و کارمندان در حوزه نوآوری و در سه بخش شایستگی‌های مرکزی (اصلی)؛ کارشناسی و مکمل منجر گردیده است که در حوزه رهبری به‌طور خلاصه در ذیل به آن‌ها اشاره شده است. -یادگیری-هدایت گروه و تیم-انگیزه و سطح انرژی-مدیریت و نمایندگی -ارتباطات، مهارت‌های بین فردی و هوش هیجانی-تعهد و احساس مالکیت-خلاقیت و تخیل-وظیفه شناسی، قدرت و سیاست-ماموریت و چشم‌انداز-درک نسبت به محیط بیرونی

1. Performance evaluation feedback
2. Maintaining a strong task orientation
3. Participative and collaborative style
4. Dedication
5. Virtue
6. Delegating
7. Task assignment

با بررسی دقیق پژوهش‌های پیشین می‌توان نتیجه گرفت که موضوع شایستگی‌های رهبران نوآوری در دوران مختلف و با استفاده از جوامع آماری و روش‌های متفاوتی مورد ارزیابی قرار گرفته است؛ اما تا به امروز پژوهشی در این زمینه در ایران صورت نگرفته و مدلی جامع در این رابطه ارائه نگردیده است. همچنین دسته‌بندی‌ها و مؤلفه‌های پیشنهادی در مورد شایستگی‌های رهبران نوآوری بسیار متعدد و گاه نامتجانس هستند. لذا این پژوهش قصد دارد با استفاده از روش فراترکیب، مدلی یکپارچه از شایستگی‌های رهبران نوآوری به‌ویژه در حوزه نظام مدیریت شهری ارائه نماید.

روش تحقیق

با توجه به رویکرد کیفی در پژوهش‌ها و رشد سریع علمی موجب انباشت سریع پژوهش‌ها گردیده است و این انباشت به چالش مهمی برای پژوهشگران تبدیل شده است، چرا که راه کار متداول تجمیع پیشینه‌های پژوهشی، به حد اشباع رسیده و نواقص و ناکارآمدی بسیاری در آن مشاهده می‌گردد. برای حل این مشکل روش فراترکیب پیشنهاد شده است که هم از مطالعات کمی و هم از مطالعات کیفی به‌عنوان منبع داده استفاده می‌کند (باغ میرانی و دیگران، ۱۳۹۷). در فراترکیب به بررسی ایده‌ها، ذهنیات رویکردها، نتایج و یافته‌های تحقیقات کمی و کیفی پیشین پرداخته می‌شود (Bair, 1999) و نهایتاً ترکیبی جامع از عوامل و مؤلفه‌های موردنظر بدست می‌آید. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری داده‌های آن، کیفی است و با استفاده از مطالعات ثانویه و فراترکیب^۱ تحقیقات پیشین در حوزه شایستگی‌های رهبران نوآوری صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق ۲۱۰ تحقیق از نشریه‌های داخلی و خارجی با تمرکز بر مقالات مربوط به رهبری نوآوری بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۸ است که از این تعداد ۲۰ تحقیق به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی - هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. در این پژوهش جهت طراحی مدل شایستگی‌های رهبران نوآوری از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سند لوسکی و باروسو^۲ استفاده شده است. مراحل هفت گانه این روش در شکل (۱) نشان داده شده است (Sandelowski & Bar- roso, 2006).



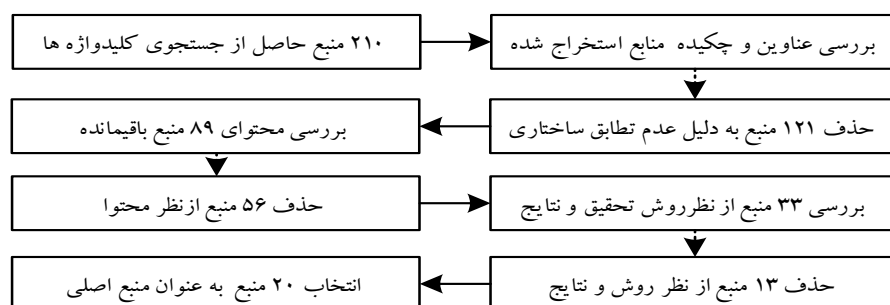
شکل (۱): مراحل هفت گانه فرآیند فراترکیب سندلوسکی و باروسو

جدول (۲): کلیدواژه‌های جستجوی منابع

واژه‌های کلیدی جستجو شده	
انگلیسی	فارسی
Innovation leadership .1	رهبری نوآوری (۱)
Leadership for innovation .2	رهبری برای نوآوری (۲)
Innovation leaders .3	رهبران نوآوری (۳)
Innovation leadership competencies .4	خلق محیط نوآورانه (۴)
Innovation leadership behaviours .5	شایستگی‌های رهبران نوآوری (۵)
Innovation creation .6	مدیریت شهری (۶)
Urban management .7	

1. Meta- synthesis
2. Sandelowski & Barroso

تعداد پژوهش‌ها منتخب اولیه در بخش کیفی بیش از ۲۱۰ منبع بوده است که پس از طی مراحل و بر اساس شاخص‌هایی که در شکل (۲) آمده است (موضوع، چکیده، ادبیات و محتوای پژوهش و روش پژوهش)، این تعداد به ۲۰ منبع اصلی تقلیل یافت.



شکل (۲) فرآیند گزینش منابع اصلی پژوهش

برای استخراج داده‌ها از متون ابتدا اطلاعات منابع انتخاب شده بر اساس (مشخصات نویسندگان، عنوان، هدف، روش پژوهش و یافته‌ها) مربوط به پیشینه طبقه‌بندی شدند؛ پس از آن، کدهایی برای هر یک از منابع در نظر گرفته شد تا در ادامه، فرآیند کد دهی به مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، به راحتی و با نظم و قاعده صورت گیرد. در ادامه، دسته‌بندی شایستگی‌های رهبران نوآوری نظام مدیریت شهری در جدولی طراحی گردید که بخشی از این جدول در قالب جدول (۳) قابل رؤیت است.

جدول (۳): کدهای مربوط به منابع

شماره	محقق/سال	کد	شماره	محقق/سال	کد
۱	Podmetina (2018)	A	۱۱	Banny Banerjee & others (2015)	K
۲	Jon-Arild johannessen (2018)	مورد استفاده	۱۲	Katarzyna Szczepanska- Woszczyna (2014)	L
۳	Nguyen VanMinh & others (2017)	C	۱۳	Katarzyna Szczepanska- Woszczyna (2014)	M
۴	Sami Kallio (2017)	D	۱۴	Awie Vlok (2012)	N
۵	Maija Hero & Others (2017)	E	۱۵	Guillame Thiolliere, Tiffany De-touillon (2011)	O
۶	Maria jose perez Penalver & others (2017)	F	۱۶	Abraham Carmeli & Others (2010)	P
۷	Cristina Lourenco Ubeda & Others(2017)	G	۱۷	Patterson, Kerrin, Gatta Roissar (2009)	Q
۸	Daniel weberg (2016)	H	۱۸	Lawrence E Hiner (2007)	R
۹	Peter Keßing & Others (2015)	I	۱۹	Jeroen P.J. de Jong (2007)	S
۱۰	Jordi canals (2015)	J	۲۰	David G. Gliddon (2006)	T

یافته‌های تحقیق:

به منظور کدگذاری مدل‌های شایستگی رهبران نوآوری در عرصه مدیریت شهری ابتدا هر یک از مدل‌ها دسته‌بندی و پس از آن، کدهای باز استخراج شد. سپس کدگذاری محوری انجام گردید. در کدگذاری محوری، هدف، ایجاد مجموعه سازمان‌یافته‌ای از کدها و مفاهیم اولیه است که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی گزاره‌های هر یک از مدل‌ها و پلتفرم‌های شایستگی‌های رهبران نوآوری در مرحله کدگذاری باز است. تمرکز این مرحله بیشتر بر کدها و مفاهیم است نه داده‌ها. البته ممکن است کدها و مفاهیم جدیدی نیز در این مرحله ظهور یابند اما وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای اولیه است و محقق در تلاش است که به سازماندهی موضوعات، مفاهیم، دسته‌بندی‌ها و تعریف محوری مفاهیم اصلی در تحلیل اقدام نماید. در حقیقت کدگذاری محوری حرکتی به سوی سطح بالاتری از انتزاع است. جدول (۴) مفاهیم و مقولات مستخرج از بررسی ادبیات را نشان می‌دهد.

جدول (۴): مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده برای مدل‌های شایستگی رهبران نوآوری در نظام مدیریت شهری

مقولات	مفاهیم	فراوانی	منابع (بر اساس کدهای اختصاص یافته)	کدهای اولیه	
شایستگی‌های فردی	آینده‌نگری و دوراندیشی	۱۷	R ₄₁ E ₄₁₆ T ₃₉ E ₁₃₅ T ₃₈ K ₁₂₁ T ₃₄ T ₃₅ M ₈ E ₁₃₁ L ₄₁ L ₆₁₉ E ₁₂₁ J ₂₃₃ T ₆₁₁ T ₃₄ N ₄₄	موفقیت‌گرایی	
		۴۷	A ₄₇ C ₁₆ E ₃₁₆ F ₁₃ L ₂₄ E ₅₂₁ L ₄₄ O ₆ Q ₁₃ T ₂₈ K ₁₂₄ A ₅₁ K ₁₂₃ E ₂₂₃ L ₂₆ T ₇₇ C ₁₅ E ₃₁₄ T ₆₇ E ₁₃₂ T ₁₅ I ₁₄₄ A ₂₂₄ A ₂₂₁ F ₁₁ G ₂₁ M ₄ L ₆₃ F ₁₄ B ₂₂ A ₅₅ F ₁₂ L ₆₁ L ₄₄ E ₃₁₂ A ₂₃₄ M ₄ F ₃₄ T ₇₈ T ₅₁₆ E ₃₁₁ E ₃₁₃ K ₃₂₆ O ₅ K ₁₂₃ R ₄₄	روحیه اکتشاف‌گری	
		۲۰	B ₂₃ K ₁₂₁₂ Q ₂₇ T ₇₁ B ₂₁ E ₂₁₁ E ₂₁₂ H ₁ I ₁ L ₅₆ M ₂ N ₁₁ O ₅ S ₄ M ₁ E ₁₃₃ I ₅₁ L ₅₂ T ₆₃ E ₁₃₄	آینده‌نگری	
	تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری	۹	A ₃₁₉ E ₁₁₁ K ₁₂₂ L ₄₇ O ₆ T ₇₆ H ₃ J ₃₄₂ E ₂₂₂	انعطاف و تاب‌آوری؛	
		۱۸	T ₆₁₀ R ₂₁ R ₂₂ L ₆₅ T ₆₁ L ₆₄ K ₁₂₈ E ₁₅₅ F ₃₆ J ₃₄₃ O ₄ T ₃₆ L ₆₁₀ T ₃₇ L ₆₂₀ A ₅₃ K ₁₂₁₀ E ₁₅₃ P ₄	استقامت و عمل‌گرایی	
		۹	K ₁₂₆ K ₄₂₇ L ₆₁₆ L ₆₇ T ₆₈ O ₃ E ₁₄₁ R ₁₅ E ₁₅₂	خود کارآمدی	
	توانایی روان‌شناختی	۳۰	E ₃₂₅ O ₁ E ₃₂₉ E ₃₁₅ E ₃₂₁ E ₃₂₂ J ₂₃₄ J ₃₃₃ E ₃₂₆ J ₁₂₂ J ₂₂₁ L ₂₂ T ₁₇ T ₇₃ F ₂₂ K ₁₁₂ L ₂₁ E ₃₂₇ K ₁₁₆ K ₂₁₃ K ₂₁₇ K ₂₃₅ L ₂₅ S ₉ T ₅₂ F ₂₁ F ₂₃ F ₂₄ F ₂₅ Q ₁₁	توانایی شناختی	
		۱۵	J ₂₄₃ T ₈₃ L ₆₁₇ R ₄₅ R ₃₂ L ₄₃ M ₉ L ₆₁₃ T ₆₁₂ J ₂₄₄ T ₈₁ R ₁₁ R ₁₂ L ₆₆ E ₁₅₄	عمل اخلاقی	
		۱۳	A ₁₂ A ₂₂₃ A ₃₁₈ B ₃₂ E ₄₂₂ E ₄₂₁ F ₅₁ F ₅₂ A ₃₁₁₀ J ₃₃₁ N ₂₆ H ₁ F ₅₄ F ₅₃	مدیریت استرس	
	شایستگی‌های بین‌فردی	مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری	۱۵	A ₂₁₄ A ₂₃₁ A ₂₃₃ A ₃₁₁₀ A ₄₈ A ₄₉ G ₄₃ J ₃₃₂ E ₄₁₁ E ₄₁₃ I ₂₁ A ₄₂ Q ₂₃ K ₁₂₅ K ₂₂₇	شبکه‌سازی
			۲۵	A ₃₁₆ A ₄₁ A ₄₅ T ₂₄ F ₄₂ G ₄₂ E ₄₁₂ J ₂₃₁ J ₃₁₂ N ₁₃ K ₁₁₁₂ K ₃₁₁₁ K ₃₃₂ L ₃₇ L ₃₁₀ N ₄₃ P ₅ R ₅₁ T ₂₃ T ₂₅ T ₂₇ T ₂₈ T ₄₆ A ₃₁₅ F ₄₁	همکاری و مشارکت
		تیم‌سازی و مهارت‌های مذاکره و دیپلماسی	۶۱	A ₃₁₇ E ₄₃₁ G ₃₃ J ₂₂₃ T ₅₁ T ₅₂ L ₃₈ N ₃₃ Q ₂₂ T ₅₁₀ T ₅₁₈ B ₃₁ E ₄₁₈ T ₅₁₂ J ₃₂₂ K ₂₃₆ K ₄₃₃ L ₃₃ M ₁₂ T ₆₅ E ₄₃₂ E ₄₃₇ J ₁₃₁ L ₃₂ T ₅₁₅ J ₂₃₂ K ₁₁₈ K ₁₁₁₃ L ₃₅ O ₂ Q ₁₄ A ₃₁₂ A ₅₂ D ₄ E ₄₁₅ E ₄₃₄ E ₄₃₅ J ₁₃₂ J ₂₂₄ T ₅₁₁ T ₅₃ E ₄₃₃ T ₅₉ T ₅₁₆ T ₅₅ T ₅₇ T ₅₁₃ T ₆₂ K ₃₃₁ K ₃₃₈ N ₃₄ E ₄₃₈ R ₃₁ P ₆ Q ₂₆ S ₇ T ₅₈ T ₈₈ Q ₁₄ E ₁₅₁ E ₁₅₂	تیم‌سازی و مدیریت تیم
۷			T ₈₇ T ₈₆ L ₃₉ A ₄₁₁ E ₄₃₆ T ₈₄ T ₈₁₀	ارتباطات و هوش هیجانی	
۱۵			A ₁₄ A ₂₁₃ A ₂₂₂ S ₁₁ K ₁₁₁₅ T ₄₅ M ₁₁ A ₄₁₀ E ₄₁₉ I ₄₅ F ₃₂ T ₁₇ G ₂₃ J ₃₂₁ N ₄₃	دیپلماسی و مهارت مذاکره	

مقولات	مفاهیم	فراوانی	منابع (بر اساس کدهای اختصاص یافته)	کدهای اولیه	
شایستگی های مدیریتی	توانایی مدیریت منابع انسانی	۱۳	$L_{52} T_{63} L_{52} I_{51} L_{56} M_2 S_4 T_{92} T_{94} N_{13} T_{64} N_{14} L_{51}$	توانایی تشخیص نیازهای توسعه و توانمندسازی کارکنان	
		۱۰	$A_{43} E_{512} K_{2115} K_{231} L_{57} T_{41} E_{513} Q_{12} T_{42} E_{514}$	مهارت رهبری	
	توانایی مدیریت منابع سازمانی	۱۱	$A_{15} A_{232} E_{515} K_{111} K_{113} K_{212} K_{311} T_{19} A_{212} A_{211} A_{17}$	توانایی تدوین چشم انداز	
			$A_{12} A_{223} A_{318} B_{32} E_{422} E_{421} F_{51} F_{52} A_{3110} J_{331} N_{26} H_1 F_{54} F_{53}$	مهارت های تحقیق و توسعه	
		۱۹	$I_{23} T_{26} N_{25} T_{26} L_{36} L_{55} L_{69} N_{23} R_{51} S_5 I_{41} I_{42} I_{44} L_{58} I_{43} Q_{26} S_7 T_{58} P_3$	مهارت برنامه ریزی و مدیریت پروژه	
		۳۲	$M_{13} A_{54} A_{59} E_{522} G_{41} K_{226} N_{12} N_{15} N_{16} R_{47} T_{22} T_{91} L_{311} T_{85} I_{53} T_{21} S_{10} I_{56} E_{417} L_{53} L_{31} N_{41} S_2 J_{233} T_{33} F_{31} T_{31} P_1 Q_{21} M_7 T_{43} T_{72} T_{93} P_1$	توانایی سازماندهی و کنترل امور	
		۲۵	$F_{33} E_{153} I_{52} P_2 S_{13} P_2 I_{52} I_{31} L_{34} Q_{24} S_6 T_{44} T_{46} I_{54} I_{55} S_{12}$	توانایی مدیریت منابع	
			$E_{324} J_{111} G_{13} J_{112} J_{113} L_{23} L_{16} T_{101} G_{11} B_{11}$	دانش مربوط به کشف فرصت های جدید	
	دانش و نگرش حرفه ای	دانش حرفه ای	۵	$J_{211} J_{212} J_{213} J_{214} L_{11}$	دانش مربوط به پرورش ایده های جدید
			۵	$J_{311} T_{16} J_{312} J_{313} J_{314}$	دانش مربوط به تجاری سازی
۲			$L_{14} L_{15}$	دانش نوآوری	
۹			$G_{12} C_{11} C_{12} C_{13} C_{14} E_{611} L_{12} L_{13} T_{14}$	دانش فنی	
۴			$J_{341} K_{4311} K_{121}$	نگرش تجاری سازی	
نگرش حرفه ای		۱۲	$J_{143} J_{142} J_{141} K_{124} T_{103} A_{412} E_{221} M_4 J_{144} T_{15} E_{223} K_{121}$	نگرش کشف فرصت	
		۱۵	$K_{423} K_{329} K_{438} K_{321} K_{424} K_{325} K_{426} K_{427} K_{224} K_{225} K_{229} K_{228} K_{4210} K_{4211} K_{4212}$	نگرش سیستمی	
		۱۰	$E_{226} F_{35} H_2 L_{618} M_3 T_{712} B_{24} E_{225} K_{322} K_{324}$	ریسک پذیری	
			$K_{429} K_{428} B_{25} A_{57} E_{224} K_{328} K_{422} K_{327} K_{425} E_{227} L_{42} L_{62} D_4 L_{614} R_{43} T_{710}$	ذهنیت آینده محور	

مقولات	مفاهیم	فراوانی	منابع (بر اساس کدهای اختصاص یافته)	کدهای اولیه
توانایی و مهارت حرفه‌ای	توانایی‌های حرفه‌ای	۵	$K_{412} K_{414} L_{611} M_5 T_{74}$	توانایی ایجاد تغییر / پذیرش تنوع
		۲۴	$A_{11} A_{231} A_{41} K_{1112} K_{2114} K_{3111} K_{2115} A_{44} K_{317} K_{3110} N_{21}$ $K_{413} K_{2113} K_{219} K_{218} A_{214} K_{3112} K_{214} B_{12} B_{13} J_{242} T_{11} T_{69}$	توانایی مدیریت نوآوری
		۴۸	$K_{4112} I_{32} K_{339} K_{437} N_{22} Q_{25} S_8 H_7 N_{22} K_{437} M_{10} K_{232} K_{234}$ $K_{337} K_{3310} N_{32} S_8 M_7 S_2 Q_{25} S_1 N_{42} T_{29} T_{62} T_{104} K_{332} K_{431}$ $K_{433} K_{435} K_{131} K_{132} K_{133} K_{134}$ $K_{323} K_{335} K_{337} K_{416} K_{4113} K_{4114} K_{422} K_{4112} K_{431} K_{4310} R_{32}$ $P_6 R_{45} J_{226} S_1 N_{32}$	توانایی شکل دهی به محیط نوآوری
		۸	$K_{1114} K_{233} K_{4115} K_{236} K_{119} K_{118} K_{1113} K_{1115}$	توانایی رایزنی و گسترش شبکه
		۹	$S_3 A_{313} A_{314} A_{221} K_{333} T_{13} A_{13} E_{511} N_{24}$	توانایی اشتراک دانش / مدیریت نوآوری
	مهارت‌های حرفه‌ای	۹	$H_4 K_{439} K_{4113} D_3 J_{133} J_{121} A_{233} K_{1111} K_{316}$	مهارت کشف فرصت‌های جدید
		۱۵	$K_{418} J_{324} D_2 A_{58} A_{54} E_{622} E_{623} E_{621} E_{624} K_{117} K_{1110} K_{2112}$ $K_{2111} L_{27} E_{631}$	مهارت شتاب دهی و تجاری سازی
		۳	$K_{114} K_{212} A_{16}$	مهارت در پرسشگری
		۲۰	$K_{414} K_{112} K_{111} K_{113} K_{2210} J_{225} E_{328} E_{323} J_{222} K_{115} K_{415} T_{79}$ $K_{2110} K_{334} D_1 K_{213} K_{216} K_{217} K_{215} K_{116}$	مهارت تجزیه و تحلیل چالش‌ها و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه
		۱۴	$K_{313} K_{211} K_{4111} K_{312} K_{419} K_{417} K_{314} K_{315} K_{318} K_{4110}$ $K_{319} K_{411} K_{235} K_{436} K_{432}$	مهارت در تدوین استراتژی

در ادامه مدل به صورت فرایند منطقی از هدف‌گذاری تا نتایج و پیامدهای مدل مجدداً ترکیب بندی می‌شود. نتایج این بخش در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول (۵): ترکیب و ترتیب بندی مفاهیم و مقوله‌ها

مقولات	مفاهیم	مقولات	مفاهیم
دانش و نگرش حرفه‌ای	دانش حرفه‌ای، نگرش حرفه‌ای	شایستگی‌های فردی	آینده‌نگری، تاب‌آوری، توانایی روان‌شناختی
توانایی و مهارت‌های حرفه‌ای	توانایی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های حرفه‌ای	شایستگی‌های بین فردی	مشارکت‌جویی، تیم سازی، مهارت مذاکره
		شایستگی‌های مدیریتی	توانایی مدیریت منابع انسانی، توانایی مدیریت منابع سازمانی



شکل (۲): مدل شایستگی های رهبران نوآوری در نظام مدیریت شهری

روش فراترکیب می باشد.

نتیجه گیری

در این پژوهش که هدف آن شناسایی شایستگی های رهبران نوآوری در نظام مدیریت شهری است، با نگاهی متفاوت و با استفاده از روش فراترکیب، شایستگی های رهبران نوآوری مورد بررسی جامع قرار گرفته است. با استفاده از روش فراترکیب ابتدا به بررسی ایده ها، ذهنیات، رویکردها، نتایج و یافته های تحقیقات پیشین پرداخته شده و نهایتاً ترکیبی جامع از مفاهیم و مقوله های موردنظر بدست آمد. از مطالعه اسناد مربوطه تعداد ۴۱ کد یا شاخص اولیه از بیست مقاله ای انتخاب شده، استخراج گردید، این کدها پس از دسته بندی در قالب ۱۲ مفهوم قرار داده شدند و نهایتاً ۱۲ مفهوم استخراج شده در ۵ مقوله و نهایتاً بدین ترتیب عوامل شایستگی های رهبران نوآوری در نظام مدیریت شهری در قالب پنج مقوله (بعد)، ۱۲ مفهوم (معیار)، ۴۲ زیر معیار شناسایی و طبقه بندی گردید (شکل ۲).

مدل ارائه شده در این پژوهش نشان داد که شایستگی های رهبران نوآوری در مدیریت شهری دارای پنج بعد (فردی، بین فردی، مدیریتی، دانش و نگرش حرفه ای و توانایی و مهارت حرفه ای) می باشد که هر یک شامل چند مفهوم یا معیار می شوند. شایستگی های فردی بیانگر ویژگی های شخصیتی، ذهنیات و رفتار فرد است که بر نوآوری تأثیر می گذارد و شامل زیر

امروزه شهرها با مشکلات عدیده ای روبرو هستند، چالش ها و معضلاتی که از طریق روش های مدیریت شهری سنتی و بدون بهره گیری از توانمندی های مدیران خلاق و نوآور امکان فائق آمدن به این چالش ها و حل و فصل آن ها دور از انتظار می نماید. مدیران و رهبران عرصه مدیریت شهری به عنوان پیشروان توسعه شهری بیش از پیش باید در زمینه پدید آوردن شرایط رشد و توسعه نوآوری در بدنه مدیریت شهری، کارآمد باشند. وجود مدیرانی با شایستگی های رهبری نوآوری در نظام مدیریت شهری می تواند در خصوص ارائه راه کارهایی برای مواجهه با چالش های نوظهور در شهرها رهگشا باشد. وجود رهبران پیشران نوآوری که بتوانند همچون موتور محرکی در تحقق توسعه و پیشرفت شهرها پرچم دار تغییرات و تحولات بباشند، بی شک در ایجاد شهرهایی توسعه یافته کارساز خواهد بود. چنانچه نوآوری را نیروی محرک و حیاتی توسعه شهری در عصر حاضر بدانیم، اولویت راهبردی برای همه رهبران و مدیران شهری داشتن شایستگی های لازم در این زمینه است. نقش رهبران در تسهیل خلاقیت و نوآوری و تأثیرگذاری بر آن غیرقابل انکار است. هدف از این پژوهش ارائه چارچوب نظری برای شناسایی و ارزیابی مدل های شایستگی رهبران نوآوری در عرصه نظام مدیریت شهری از طریق

هستند، بتوانند در فرآیندهای سازمانی با دقت نظر و آگاهی بیشتری تصمیم‌گیری نمایند. سازمان‌ها با علم به شایستگی‌های موردنیاز رهبران نوآوری می‌توانند چارچوب‌های دقیقی را چه در بحث گزینش و انتخاب و چه در بحث آموزش و توسعه مدیران و منابع انسانی به جهت دستیابی به اهداف سازمانی، وضع کنند؛ همچنین نتایج پژوهش می‌تواند سازمان‌ها را در فرآیند ارزیابی عملکرد و بازخوردی و همچنین تطبیق شایستگی‌های مدیران و افراد با ارزش‌ها و استراتژی‌های مورد انتظار سازمان یاری نماید؛ مسئولین حوزه مدیریت شهری نیز می‌توانند با استفاده از نتایج و یافته‌های پژوهش به توسعه و ارتقا سطح توانمندی‌های خود و یا زیردستان در بحث جانشین‌پروری همت گمارند؛ ضمناً شناسایی شایستگی‌های رهبران نوآوری می‌تواند اطلاعات مفیدی را برای تربیت رهبران و مدیران آینده در اختیار نهادهای آموزشی قرار دهد.

معیارهای (موفقیت‌گرایی، روحیه اکتشافی، آینده‌نگری، انعطاف و تاب‌آوری، استقامت و عمل‌گرایی، حرفه‌ای‌گرایی، خودکارآمدی، توانایی شناختی، عمل اخلاقی و مدیریت استرس) می‌باشد. شایستگی‌های بین فردی شامل مهارت‌هایی می‌گردد که برای ارائه واکنش و برقراری ارتباط با دیگران ضروری است و زیرمعیارهایی از قبیل: (شبکه‌سازی، همکاری و مشارکت، تیم‌سازی و مدیریت تیم، ارتباطات و هوش هیجانی و دیپلماسی و مهارت مذاکره) را در برمی‌گیرد شایستگی‌های مدیریتی به ویژگی‌های لازم برای انجام هرچه بهتر فعالیت‌های یک مدیر اشاره دارد و شامل زیرمعیارهای (توانایی مدیریت منابع، توانایی تدوین چشم‌انداز، مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه، مهارت‌های تحقیق و توسعه، توانایی تشخیص نیازهای توسعه و توانمندسازی کارکنان، مهارت رهبری و توانایی سازماندهی و کنترل امور) می‌شود؛ شایستگی‌های دانش و نگرش حرفه‌ای شامل مفاهیم، مدل‌ها، اطلاعات و همچنین رویکرد فرد در قبال فعالیت‌های مرتبط با نوآوری است و زیرمعیارهایی از قبیل: (دانش مربوط به کشف فرصت‌های جدید، دانش مربوط به پرورش ایده‌های جدید، دانش مربوط به تجاری‌سازی، دانش نوآوری، دانش فنی، نگرش کشف فرصت، نگرش تجاری‌سازی، نگرش سیستمی، ریسک‌پذیری و ذهنیت آینده محور) در این دسته قرار می‌گیرند. شایستگی‌های توانایی و مهارت حرفه‌ای نیز به ویژگی‌های عموماً اکتسابی اشاره دارد که یک رهبر برای نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری به آن‌ها احتیاج دارد شامل زیرمعیارهای (توانایی ایجاد تغییر/ پذیرش تنوع، توانایی مدیریت نوآوری، توانایی شکل‌دهی به محیط نوآوری، توانایی رایزنی و گسترش شبکه، مهارت کشف فرصت‌های جدید، مهارت تجزیه و تحلیل چالش‌ها و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، مهارت در پرسشگری، مهارت شتاب‌دهی و تجاری‌سازی، مهارت تدوین استراتژی) می‌گردد

منابع

1. Alsolami, H. A., Cheng, K. T. G. & Twalh, A. A. M. I., 2016. Revisiting Innovation Leadership. *Open Journal of Leadership*, Volume 5(2), pp. 31-38.
2. Bair, C. R., 1999. Meta-synthesis. In annual meeting of the Association for the Study of Higher Education. San Antonio, TX.
3. Banerjee, B. & Ceri, S., 2015. *Creating innovation leaders: A global perspective*. s.l.:Springer.
4. Birkinshaw, J. H., 2001. Unleash innovation in foreign subsidiaries. *Harvard Business Review*, pp. 131-137.
5. Boyatzis, R. E., 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, Volume 27(1), pp. 5-12.
6. Burgoyne, J. G., 1993. The competence movement: Issues, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, Volume 22 (6), p. 6-13.
7. Canals, J., 2016. *Shaping Entrepreneurial Mindsets: Innovation and Entrepreneurship in Leadership Development*. Springer.
8. Carmeli, A., Gelbard, R. & Gefen, D., 2010. The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, Volume 21(3), pp. 339-349.
9. Catalano, A., 2013. Patterns of graduate students' information seeking behavior: A meta-synthesis of the literature. *Journal of Documentation*, Volume 69(2), pp. 243-274.
10. Catano, V. M. et al., 2009. *Recruitment and selection in Canada*. Boston, MA. Cengage Learning.
11. Chatenier, E. D. et al., 2010. Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R&D Management*, Volume 40(3), pp. 271-280.
12. De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N., 2007. How leaders

ایجاد الگوی شایستگی برای رهبران نوآوری در حوزه مدیران شهری تلاشی بود برای ارتقا وضعیت نوآوری در ذهن مدیران شهری، متخصصان توسعه سازمان، متخصصان آموزشی، خبرگان حوزه ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیران حوزه سیاسی؛ با استفاده از الگوی شایستگی‌های رهبران نوآوری، می‌توان یک ابزار انتخاب و ارزیابی عملکرد برای متخصصان منابع انسانی تدوین کرد تا سازمان‌ها به‌ویژه مسئولین اداره شهرها بتوانند افراد با استعداد را شناسایی، جذب و حفظ نمایند. شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های رهبران نوآوری، کمک می‌کند که سازمان‌ها و نهادهایی که به دنبال ایجاد و حفظ یک محیط و فرهنگ پشتیبان نوآوری

29. Riggio, R. E., 1986. Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 51(3), p. 649.
30. Sandelowski, M. & Barroso, J., 2006. *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
31. Sternberg, R. J. & Kolligian, J. E., 1990. *Competence considered*. New Haven, CT: Yale University Press.
32. Sultana, N. & Rahman, M. A., 2012. *Innovative Leadership (People)*. The Jahangirnagar Journal of Business Studie, Volume 2(1).
33. Szczepańska-Woszczyzna, K., 2014. *Competencies, innovation and entrepreneurship in the theory and practice of management*. Wydawnictwo Naukowe. s.l.: Wyższa Szkoła Biznesu..
34. Szczepańska-Woszczyzna, K. & Dacko-Pikiewicz, Z., 2014. *Managerial competencies and innovations in the company—The case of enterprises in Poland...*. Business, Management and Education, Volume 12(2), pp. 266-282.
35. Ubeda, C. L., Santos, F. C. A. & Nagano, M. S., 2017. *Analysis of the individual competences contributions to innovation management based on methodological triangulation.. Gestão & Produção..* Volume 24(3), pp. 595-609.
36. Van Eijk, K., 2010. *The role of a leadership style in Innovation*(thesis).
37. Van Minh, N., Badir, Y. F., Quang, N. N. & Afsar, B., 2017. *The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning*. *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 44, pp. 44-57.
38. Vlok, A., 2012. *A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 41, pp. 209-226.
39. Weberg, D. R., 2013. *Complexity leadership theory and innovation: A new framework for innovation leadership*. Arizona State University.
40. Yunanto, A., 2017. *Innovation Leadership to Enhance the Performance of Construction State Owned Company in Indonesia*. *borderless communities & nations with borders*, Volume 80.
41. Zuraik, A., 2017. *A strategic model for innovation leadership: Ambidextrous and transformational leadership within a supportive climate to foster innovation performance*. (Doctoral dissertation, Alliant International University).
42. ۴۳. باغ میرانی، م؛ اسماعیلی گیوی، م؛ حسن زاده، م؛ نوروزی، ع. ۱۳۹۷. طراحی مدل مفهومی مسئله یابی پژوهش با استفاده از روش فراترکیب. تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، جلد ۸۴، صفحه ۱۰۹-۱۲۹.
۴۴. خورشیدی، ع. اکرامی، م. ۲۰۱۲. شناسایی عوامل سازنده شایستگی های مدیران. پژوهش های مدیریت انتظامی، جلد ۴(۴)، صفحه ۵۸۰-۵۹۲.
- influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*.
13. Detouillon, T. & Thiollière, G., (2011). *What are the characteristics of leaders when managing innovation in organization?: A combination of traits and skills*. Umea School of Business.
14. Gliddon, D. G., 2006. *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique* (Doctoral dissertation). University Park: Pennsylvania State University.
15. Haladay, D. J. et al., 2017. *Intercultural Competencies for Career Advancement: A Comparative Study of Managerial Competencies in United Arab Emirates and Malaysia*. Springer, pp. 423-430.
16. Hassanzadeh, M., Silong, A. D., Asmuni, A. & Wahat, N. W. A., 2015. *Global leadership competencies*. *Journal of Educational and Social Research*, Volume 5(2), pp. 137-137.
17. Hero, L. M., Lindfors, E. & Taatila, V., 2017. *Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda.. International Journal of Higher Education..* Volume 6(5), pp. 103-121.
18. Hiner, D. L., 2007. *Innovation Leadership: A dissertation monograph*. research gate.
19. Horth, D. M. & Vehar, J., 2014. *Becoming a leader who fosters innovation.. Center for Creative Leadership*.
20. Johannessen, J. A., Stokvik, H., Johannessen, J. A. & Stokvik, H., 2018. *Prologue', Evidence-Based Innovation Leadership*. Emerald Publishing Limited., pp. 1-26.
21. Johnsson, F., 2006. *The Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation*. Harvard Business School Press. Harvard Way, Boston, Massachusetts.
22. Kallio, S., 2017. *Future of ICT-Management: Innovative Leadership Competencies (Company X)*. Bachelor's Thesis Degree Programme in International Business. Valkeakoski.
23. Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J. & Niu, H., (2015). *The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis*. *Journal of Innovation Management*, Volume 4, pp. 22-41.
24. Kettunen, J., Kalliokoski, P. & Ilomäki, S., 2008. *Making sense of innovation management*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova oy..
25. Nielsen, J. A., 2015. *Assessment of Innovation Competency*. *Journal of Educational Research*.
26. Patterson, F., Kerrin, M. & Gatto-Roissard, G., 2009. *Characteristics and behaviours of innovative people in organisations. Literature review prepared for the NESTA Policy & Research Unit*, pp. 1-63..
27. Peñalver, M. J. P., Mas, L. E. A. & Fleta, B. M., 2018. *Identification and classification of behavioural indicators to assess innovation competence*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Volume 11(1), pp. 87-115.
28. Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M. & Teplov, R., 2018. *Developing a competency model for open innovation*. *Management Decision*.