



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد دماوند

رساله دکتری تخصصی (Ph.D.)

رشته مدیریت آموزشی

عنوان

ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا؛
تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور

استاد راهنما

علیرضا چناری

نگارش

علیرضا زمانی

پاییز ۱۳۹۸





دانشگاه آزاد اسلامی

واحد دماوند

تعهدنامه اصالت رساله یا پایان نامه

اینجانب علیرضا زمانی دانش‌آموخته مقطع دکتری تخصصی در رشته مدیریت آموزشی که در تاریخ ... از رساله خود تحت عنوان «ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور» با کسب نمره و درجه عالی دفاع نموده‌ام بدین وسیله متعهد می‌شوم:

(۱) این رساله حاصل تحقیق و پژوهش انجام‌شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان‌نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده‌ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوط ذکر و درج کرده‌ام.

(۲) این رساله قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم‌سطح، پایین‌تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

(۳) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره‌برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان‌نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهش و فناوری واحد مجوزهای مربوط را اخذ نمایم.

(۴) چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می‌پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی‌ام هیچ‌گونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی: ...

تاریخ و امضاء:



به نام خدا

معاونت پژوهش فناوری مشور اخلاق پژوهش

بایاری از خداوند سبحان و اعتقاد به این که عالم محضر خداست و همواره ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشت مقام بلند دانش و پژوهش و نظر به اهمیت جایگاه دانشگاه در اعتلای فرهنگ و تمدن بشری، ما دانشجویان و اعضاء هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی متعهد می گردیم اصول زیر را در انجام فعالیت های پژوهشی مد نظر قرار داده و از آن تخطی نکنیم:

۱- اصل حقیقت جویی: تلاش در راستای پی جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از هرگونه پنهان سازی حقیقت

۲- اصل رعایت حقوق: التزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهشگران (انسان، حیوان و نبات) و سایر صاحبان حق.

۳- اصل مالکیت مادی و معنوی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش

۴- اصل منافع ملی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل

پژوهش

۵- اصل رعایت انصاف و امانت: تعهد به اجتناب از هرگونه جانب‌داری غیر علمی و حفاظت

از اموال، تجهیزات و منابع در اختیار

۶- اصل رازداری: تعهد به صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان‌ها و کشور و کلیه افراد

و نهادهای مرتبط با تحقیق.

۷- اصل احترام: تعهد به رعایت حریم‌ها و حرمت‌ها در انجام تحقیقات و رعایت

جانب تقد و خودداری از هرگونه حرمت شکنی.

۸- اصل ترویج: تعهد به رواج دانش و اشاعه نتایج تحقیقات و انتقال آن به همکاران علمی

و دانشجویان به غیر از مواردی که منع قانونی دارد.

۹- اصل برائت: التزام به برائت جوئی از هرگونه رفتار غیر حرفه‌ای و اعلام موضع نسبت به

کسانی که حوزه علم و پژوهش را به شائبه‌های غیر علمی می‌آلایند.



واحد دماوند

رساله دکتری تخصصی (Ph.D.)

رشته مدیریت آموزشی

عنوان

ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور

استاد راهنما

علیرضا چناری

نگارش

علیرضا زمانی

پاییز ۱۳۹۸



(فرم تعهد)

در اجرای بخشنامه شماره ۸۷/۷۵۳۸۴ مورخ ۸۶/۳/۲۲ به منظور حفظ حقوق مادی و معنوی دانشگاه آزاد اسلامی، این جانبان (امضاکنندگان ذیل)، متعهد می‌شویم که مطالب و نتایج تحقیقاتی مندرج در این رساله با عنوان "ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور"، که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند به تصویب رسیده است، چنانچه به صورت مقاله، اختراع، کتاب و . . . منتشر شود، نام واحد دماوند در کنار نام نویسندگان و ارائه‌کنندگان این تولیدات علمی، به نحوی که تعلق آن اثر به دانشگاه مذکور را کاملاً مسجل نماید، ذکر خواهد شد و در صورت عدم رعایت مورد فوق، برابر مقررات اقدام خواهد شد.

امضاء	نام و نام خانوادگی: دکتر علیرضا چناری	استاد راهنما
امضاء	نام و نام خانوادگی: علیرضا زمانی	دانشجو

تقديم

تقدیر و شکر

حمد و سپاس پروردگار یکتا را سزا است که عزیز و زیباست و طاعتش موجب قربت است. انجام این پژوهش را مدیون انسان های بزرگی، هستم که محبت و خضوع را معنا کرده اند.

استاد بزرگوارم جناب آقای دکتر. علیرضا چناری که با زبان کلمات قادر به سپاس گذاری از آن ها نخواهم بود و از خداوند متعال سلامت و سعادت ایشان را خواستارم.

فهرست مطالب

عنوان	شماره صفحه
چکیده	۱۹
فصل اول	
کلیات پژوهش	
۱-۱- مقدمه	۲۱
۱-۲- بیان مسأله	۲۳
۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش	۲۴
۱-۴- اهداف پژوهش	۲۶
۱-۵- سؤالهای پژوهش	۳۵
۱-۶- تعاریف متغیرها	۳۶
۱-۶-۱- تعاریف نظری	۳۶
۱-۶-۲- تعاریف عملیاتی	۳۹
فصل دوم	
ادبیات و پیشینه پژوهش	
۲-۱- مقدمه	۴۰
۲-۲- پیشینه پژوهش	۴۰
۲-۲-۱- پژوهش های خارجی	۳۲
۲-۲-۲- پژوهش های داخلی	۳۸
۲-۲-۳- جمع بندی نتایج پیشینه پژوهش	۵۴
۲-۳- مبانی نظری	۴۸
۲-۳-۱- تعریف رهبری	۴۸
۲-۳-۲- چیستی رهبری سازمانی	۵۱
۲-۳-۳- انواع رهبری	۵۶
۲-۳-۳-۱- رهبری تحول آفرین	۵۶
۲-۳-۳-۲- رهبری اثر بخش	۵۹
۲-۳-۳-۲-۱- عناصر رهبری اثربخش	۶۰
۲-۳-۳-۳- رهبری استراتژیک	۶۱

۶۲ رهبری خدمت گزار ۲-۳-۳-۴
۶۳ رهبری کاریزماتیک ۲-۳-۳-۵
۶۴ رهبری تحول گرا ۲-۳-۳-۶
۶۶ مدل های رهبری تحول گرا ۲-۳-۳-۶-۱
۷۲ اهمیت رهبری تحول گرا ۲-۳-۳-۶-۲
۷۳ ویژگی ها و رفتارهای رهبران تحول گرا ۲-۳-۳-۶-۳
۷۴ رهبری عمل گرا ۲-۳-۳-۷
۷۵ ابعاد رهبری عمل گرا عبارت اند از: ۲-۳-۳-۷-۱
۷۶ چگونگی به کارگیری مدل رهبری عمل گرا ۲-۳-۳-۷-۲
۷۷ مبانی نظری مربوط به تعهد سازمانی ۲-۳-۴
۸۰ دیدگاه دو بخشی در تعهد سازمانی ۲-۳-۴-۱
۸۱ عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی ۳-۴-۲-۲
۸۲ دیدگاه های نظری تعهد سازمانی ۲-۳-۴-۳
۸۲ مدل "می یو و آلن" ۲-۳-۴-۳-۱
۸۵ مدل "مایر و شورمن" ۲-۳-۴-۳-۲
۸۵ مدل "جاروس" و همکاران ۲-۳-۴-۳-۳
۸۵ تعاریف جوسازمانی ۲-۳-۵
۸۷ ابعاد جوسازمانی ۲-۳-۵-۱
۹۰ مدل های جوسازمانی ۲-۳-۵-۲
۹۰ مدل جوسازمانی هریسون ۲-۳-۶
۹۷ مبانی نظری نوآوری ۲-۳-۶-۱
۱۰۳ انواع نوآوری ۲-۳-۶-۲
۱۰۳ عوامل موفقیت نوآوری ۲-۳-۶-۳
۱۰۸ عوامل مؤثر بر نوآوری ۲-۳-۶-۳
۱۰۹ جوسازمانی و نوآوری ۲-۳-۷
۱۱۲ تعهد و نوآوری ۲-۳-۸
۱۱۳ رهبری تحول آفرین و نوآوری ۲-۳-۹

۱۱۷ ۲-۴- مدل مفهومی پژوهش

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

۱۱۹ مقدمه

۱۱۹ ۳-۱- روش پژوهش

۱۱۹ ۳-۲- جامعه و نمونه آماری

۱۲۰ ۳-۲-۱- جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی

۱۲۰ ۳-۲-۲- جامعه و نمونه آماری در بخش کمی

۱۲۰ ۳-۳- روش گردآوری داده‌ها

۱۲۱ ۳-۴- ابزار گردآوری داده

۱۲۵ ۳-۵- روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

۱۲۵ ۳-۵-۱- روایی و پایایی ابزار اندازه گیری در بخش کیفی

۱۲۶ ۳-۵-۲- روایی و پایایی ابزار اندازه گیری در بخش کمی

۱۴۱ ۳-۶- روش تجزیه و تحلیل داده ها

۱۴۱ ۳-۶-۱- تحلیل داده‌ها در بخش کیفی

۱۴۱ ۳-۶-۲- روش تحلیل داده‌ها در بخش کمی

۱۴۲ ۳-۷- مراحل اجرای پژوهش

۱۴۳ ۳-۸- ملاحظات اخلاقی

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

۱۴۵ ۴-۱- مقدمه

۱۴۵ ۴-۲- ۱- توصیف آماری داده ها

۱۴۵ ۴-۲-۱- توصیف آماری اطلاعات جمعیت شناختی بخش کیفی

۱۴۵ ۴-۲-۲- تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی بخش کمی

۱۴۵ ۴-۲-۱-۱- جنسیت

۱۴۶ ۴-۲-۱-۲- سن

۱۴۷ ۴-۲-۱-۳- مدرک تحصیلی

۱۴۸ کار ۴-۲-۱-۴ سابقه‌ی
۱۴۹ رشته تحصیلی ۴-۲-۱-۴
۱۵۰ توصیف آماری متغیرهای پژوهش ۴-۲-۲
۱۵۲ استنباط آماری داده‌ها ۳-۴

فصل پنجم

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱۹۷ جمع‌بندی ۵-۱
۱۹۸ یافته‌ها ۵-۲
۲۰۹ بحث و تفسیر ۵-۳
۲۱۴ پیشنهادهای پژوهش ۵-۴
۲۱۴ پیشنهادهای کاربردی بر مبنای نتایج پژوهش ۵-۴-۱
۲۱۸ محدودیت‌های پژوهش ۵-۶
۲۱۸ پیشنهادها به پژوهشگران آتی ۵-۷

منابع

۲۲۰ منابع فارسی
۲۳۰ منابع انگلیسی
۲۳۹ پیوستها

فهرست جداول

شماره صفحه	عنوان
۳۶	جدول ۱-۲: برخی پژوهش‌های انجام‌شده در خارج
۴۳	جدول ۲-۲: برخی پژوهش‌های انجام‌شده در داخل
۴۵	جدول ۳-۲: شاخص‌ها و مولفه‌ها نوآوری برگرفته از پیشینه و ادبیات
۵۲	جدول ۴-۲: سبک‌های رهبری (جوادی، ۱۳۹۳).....
۶۲	جدول ۵-۲: مطالعات مربوط به ویژگی‌ها و خصوصیات رهبری (نورس هاوٹ، ۲۰۰۱: ۳۵۱).....
۸۳	جدول ۶-۲: پیش‌شرط‌های تعهد سازمانی مستمر (کلکوئیت و همکاران، ۲۰۱۱).....
۸۸	جدول ۷-۲: ابعاد آشکار و پنهان جو سازمانی (شیری، ۱۳۹۴: ۴۱).....
۹۵	جدول ۸-۲ سیر تکاملی نظریات جوسازمانی (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸۸).....
۱۰۷	جدول ۹-۲: مهمترین عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی (پرهیزکار و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۸).....
۱۲۰	جدول ۴-۳- سؤالهای مصاحبه با خبرگان
۱۲۳	جدول ۱-۳: اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش
۱۲۶	جدول ۲-۳- ضریب CVI برای سؤالهای مربوط به متغیر سبک رهبری
۱۲۸	جدول ۳-۳- ضریب CVI برای سؤالهای مربوط به متغیر تعهد سازمانی
۱۲۹	جدول ۴-۳- ضریب CVI برای سؤالهای مربوط به متغیر جوسازمانی
۱۳۰	جدول ۵-۳- ضریب CVI برای سؤالهای مربوط به متغیر نوآوری
۱۳۲	جدول ۶-۳- حداقل مقدار CVR بر اساس تعداد متخصصین (لاوشه، ۱۹۸۶).....
۱۳۳	جدول ۷-۳- ضریب CVR برای هر یک از سؤالهای پرسشنامه
۱۳۹	جدول ۵-۳: ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی پرسشنامه‌های پژوهش
۱۴۳	جدول ۱-۴- آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان.....
۱۴۴	جدول ۲-۴ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس جنسیت
۱۴۴	جدول ۳-۴ توزیع سنی آزمودنی‌ها.....
۱۴۵	جدول ۴-۴ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سطح تحصیلات
۱۴۶	جدول ۵-۴ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه‌ی کار
۱۴۷	جدول ۶-۴ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس رشته تحصیلی

- جدول ۴-۷: مشخصه‌های آماری نوآوری، رهبری تحول‌گرا، رهبری عمل‌گرا، جوسازمانی و تعهد سازمانی ۱۴۸
- جدول ۴-۸: اطلاعات مربوط به متغیرها ۱۵۰
- جدول ۴-۹: گم‌شدگی در گویه‌ها ۱۵۱
- جدول ۴-۱۰: شناسایی آزمودنی‌های بی‌تفاوت ۱۵۳
- جدول ۴-۱۱: خلاصه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ۱۵۳
- جدول ۴-۱۲: سؤالهای مصاحبه ۱۵۴
- جدول ۴-۱۳: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان ۱۵۵
- جدول ۴-۱۴: کدگذاری (A تا F) و دسته‌بندی محوری کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه های نیمه ساختاریافته ۱۵۸
- جدول ۴-۱۵: مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای (A تا F) استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته ۱۵۹
- جدول ۴-۱۶: کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته ۱۶۱
- جدول ۴-۱۷: کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی) ۱۶۲
- جدول ۴-۱۸: نتایج آزمون KMO و بارتلت ۱۶۴
- جدول ۴-۱۹: اشتراکات شاخصها ۱۶۵
- جدول ۴-۲۰: تبیین واریانس مولفه‌ها ۱۶۶
- جدول ۴-۲۱: ماتریس عوامل چرخش یافته ۱۶۸
- جدول ۴-۲۲: مولفه های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود ۱۶۹
- جدول ۴-۲۳: سازوکارهای اجرایی به‌منظور توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور ۱۷۱
- جدول ۴-۲۴: بسترها و موانع پیاده‌سازی توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور ۱۷۲
- جدول ۴-۲۵: آزمون تی تک نمونه‌ای به‌منظور بررسی وضعیت موجود ۱۷۳
- جدول ۴-۲۶: همبستگی بین نوآوری، سبکهای رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جوسازمانی ۱۷۴
- جدول ۴-۲۷: گویه‌های تایید شده نوآوری سازمانی ۱۸۰
- جدول ۴-۲۸: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی ۱۸۳
- جدول ۴-۲۹: بار عاملی و سطح معناداری سؤال‌های پژوهش ۱۸۶
- جدول ۴-۳۰: نتایج آزمون مدلسازی تحلیل مسیر برای سؤال های پژوهش ۱۸۷
- جدول ۴-۳۱: ضریب مدل‌های تحلیل مسیر ۱۸۸

- جدول ۳۲-۴: روابط مستقیم و غیرمستقیم تحلیل مسیر معادله ساختاری ۱۸۹
- جدول ۳۳-۴ : نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای تعیین درجه تناسب مدل پیشنهادی جهت ارائه مدل نهایی ۱۹۱
- جدول ۱-۵: مولفه های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود ۱۹۶
- جدول ۱-۵: نتایج برازش مدل ارائه شده ۲۰۶

فهرست نمودار

شماره صفحه

عنوان

- نمودار ۱-۴ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس جنسیت ۱۴۴
- نمودار ۲-۴ توزیع نسبی دامنه سنی آزمودنی‌ها ۱۴۵
- نمودار ۳-۴ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس سطح تحصیلات ۱۴۶
- نمودار ۴-۴ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه‌ی کار ۱۴۷
- نمودار ۵-۴ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه‌ی کار ۱۴۸
- نمودار ۶-۴: شناسایی داده‌های پرت ۱۵۲
- نمودار ۷-۴: نمودار سنگریزه جهت شناسایی مولفه‌های نوآوری ۱۶۷

فهرست اشکال

عنوان	شماره صفحه
شکل ۱-۲: مدل سه بخشی تعهد سازمانی میر و آلن (نادی و همکاران، ۱۳۹۵).....	۸۲
شکل ۲-۲: پیش فرض‌ها و دستاوردهای تعهد عاطفی سازمانی. ش شکل ۲-۲: تعهد عاطفی (میر و آلن و اسمیت، ۱۹۹۳).....	۸۳
شکل ۳-۲: مدل تعاملی روابط عامل های شکل دهنده جو کاری (لوه، ۲۰۱۰).....	۹۴
شکل ۴-۲: مدل مفهومی اولیه پژوهش.....	۱۱۶
شکل ۱-۳: مراحل اجرای پژوهش.....	۱۴۱
شکل ۱-۴: مدل نهایی مؤلفه های نوآوری.....	۱۷۰
شکل ۲-۴: مدل نوآوری در حالت تخمین ضرایب استاندارد.....	۱۸۱
شکل ۳-۴: مدل نوآوری در حالت معناداری ضرایب.....	۱۸۲
شکل ۴-۴: مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب غیر استاندارد.....	۱۸۴
شکل ۵-۴: مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد.....	۱۸۵
شکل ۶-۴: الگوی نوآوری بر اساس سبکهای رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جوسازمانی.....	۱۸۶
شکل ۷-۴: الگوی پژوهش پژوهش برگرفته از بخش کیفی و کمی.....	۱۹۰
شکل ۱-۵: مدل نهایی مؤلفه‌های شناسایی شده نوآوری.....	۱۹۶
شکل ۲-۵: الگوی نوآوری بر اساس سبکهای رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جوسازمانی.....	۲۰۰
شکل ۳-۵: الگوی پژوهش پژوهش برگرفته از بخش کیفی و کمی.....	۲۰۵

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور بود. روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی - کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی- کمی) از نوع اکتشافی؛ و برحسب زمان گردآوری داده مقطعی؛ برحسب روش گردآوری داده توصیفی- پیمایشی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین سازمان امور مالیاتی کشور بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ۱۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. گروه دوم از جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان این سازمان بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای، ۷۵۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. در این پژوهش گردآوری داده‌ها با روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته (بخش کیفی) و پرسشنامه محقق ساخته (بخش کمی) انجام شد. در بخش کیفی خبرگان روا بودن مصاحبه را تأیید کردند، محاسبه پایایی نیز با روش پایایی بین دو کدگذار که پایا و روا بودن مصاحبه را نشان می‌داد، مشخص شد. روایی پرسشنامه محقق ساخته نیز از طریق روایی صوری، محتوا و سازه و پایایی نیز با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها از دو بخش کیفی و کمی استفاده شد. در بخش کیفی نتایج مصاحبه کدگذاری شد و در بخش کمی نیز به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناسی و متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی و از شاخص‌های درصد فراوانی، جدول و نمودار استفاده شد و در بخش استنباطی نیز به منظور آزمون سؤالات پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون t تک نمونه‌ای و از نرم‌افزارهای Amos، Spss و Lisrel استفاده شد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده نوآوری عبارت است از نوآوری خدماتی، نوآوری اداری، فرهنگ نوآوری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای؛ رهبری تحول‌گرا با تعهد سازمانی (۰،۴۶)، رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی (۰،۳۸)، رهبری تحول‌گرا با نوآوری سازمانی (۰،۷۵)، رهبری عمل‌گرا با تعهد سازمانی (۰،۹۱)، رهبری عمل‌گرا با جو سازمانی (۰،۶۰)، رهبری عمل‌گرا با نوآوری سازمانی (۰،۵۶)، تعهد سازمانی با نوآوری سازمانی (۰،۸۵)، جو سازمانی با نوآوری سازمانی (۰،۶۶) رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین مدلی برای نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور طراحی گردید که از برازش مناسبی برخوردار بود.

کلمات کلیدی: نوآوری، رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی، جو سازمانی

فصل اول

کلیات پژوهش

در دنیای کنونی، سازمان‌ها جایگاه برجسته‌ای در جامعه پیدا کرده‌اند و رهبری، فرآیند اساسی در هر سازمان است. در مطالعات اثربخشی سازمان‌ها، تعامل مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر به‌عنوان شاخصی جهت شناسایی جو سازمانی که می‌تواند موجب اثربخشی سازمان شود، همواره مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است (مقدم و عباس‌نژاد، ۱۳۹۴: ۲۷). امروزه فشارهای رقابت جهانی و رشد سریع تکنولوژی، نیاز شرکت‌ها به تعدیل، بهبود و نوآوری مستمر را افزایش داده. شرکت‌ها با نوآوری‌های بیشتر، در پاسخگویی به تغییرات محیطی و توسعه توانایی‌ها جهت دستیابی به عملکرد بهتر، موفق‌تر عمل می‌نمایند. یکی از این عوامل مؤثر بر نوآوری در سازمان، رهبری می‌باشد. رهبری به‌خصوص رهبری تحول‌گرا یک عامل کلیدی در تحول سازمان‌ها است. رهبری تحول‌گرا در زمان‌های مورد نیاز برای تغییر، بیشترین کاربرد را دارند. رهبران تحول‌گرا دغدغه تحول سازمان‌ها و افراد را دارند و بر کارکنان سازمان و پیروانشان تأثیر بسزایی می‌گذارند تا تعهد آن‌ها را نسبت به چشم‌انداز سازمان افزایش دهند (خزائی پول، ۱۳۹۴: ۴).

یکی از دیدگاه‌های جدید در زمینه رهبری، نظریه رهبری تحول‌گرا^۱ و عمل‌گرا^۲ است که برنز^۳ (۱۹۸۷: ۱۰) و سپس باس^۴ (۱۹۸۵: ۱۸) آن را تعریف و بازبینی کردند (دیوید^۵، ۲۰۰۰: ص ۳۵). امروزه اداره سازمان‌های عظیم و پیشرفته مرهون زحمات مدیران لایق، مطلع و باکفایتی است که با بکارگیری دانش و فنون مدیریت در انجام این امر مهم توفیق یافته‌اند. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به‌عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان پردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار، وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. رهبری، موضوعی است که از دیرباز محققان را به خود جلب کرده است، اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری، صرفاً از قرن بیستم آغاز گردید و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین‌کننده اثربخشی رهبری یا به عبارتی تحول‌آفرینی آن‌ها بوده است (درگاهی و موسوی جم، ۱۳۹۷: ۲۴). در دنیای کنونی، سازمان‌ها جایگاه برجسته‌ای در جامعه پیدا کرده‌اند و رهبری، فرآیند اساسی در هر سازمان است. در مطالعات اثربخشی سازمان‌ها، تعامل مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر به‌عنوان شاخصی جهت شناسایی جو سازمانی که می‌تواند موجب اثربخشی سازمان شود، همواره مورد بررسی و تحقیق قرار

1. Transformational Leadership

2. Transactional leadership

3. Burns

4. Bass

5. David

گرفته است (مقدم و عباس نژاد، ۱۳۹۴: ص ۲۸). جو سازمانی مثبت کارکنان، تعهد به سازمان را تشویق کرده و باعث می‌شود که کارکنان احساس کنترل بیشتر روی کار خود داشته و در نتیجه به سازمان خود متعهدتر شوند. استفاده از جو سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهد زیرا یک مدیر قدرتمند می‌تواند جو سازمانی را تغییر دهد. محیط روانی کار روی تجربه پرستاران از کار، داشتن کنترل روی کار و درگیری شغلی و انگیزش، تأثیر دارد. حفظ کارکنان شایسته و متعهد و ارتقاء سطح تعهد سایر کارکنان با بهبود مؤلفه‌های جو سازمانی منجر به بهبود اهداف سازمانی و ارائه خدمات کارا به جامعه خواهد شد (گوئو^۱، ۲۰۱۸: ص ۲۰). اگر سازمانی به دنبال پیشرفت باشد، باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کرده و همگام با تغییرات محیط، ساختار خود را تغییر دهد تا (دست‌کم) بتواند نیازهای جدید خود را (متناسب با تغییرات یادشده) برآورده کند. نوآوری، یکی از راههای افزایش مزیت رقابتی می‌باشد که بیشتر وقت‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های راهبردی شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت، دیده می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر امور مخاطره‌آمیز دارد (محمدکاظمی، جعفری مقدم و سهیلی، ۱۳۹۱: ص ۶۹). باید در نظر داشت که توجه به آموزش‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری اهمیت زیادی دارد چراکه خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به بهبود کمی و کیفی ارائه خدمات شود (رسولی و هدایتی، ۱۳۹۶: ۲۱۷).

سازمان امور مالیاتی کشور به موجب ماده ۵۹ قانون برنامه سوم، در سال ۱۳۸۰ تشکیل و نمودار تشکیلاتی آن در بخش ستاد سازمان در اوایل سال ۸۱ و تشکیلات ادارات کل امور مالیاتی استان‌ها به تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی رسید. با تشکیل سازمان امور مالیاتی، بودجه این سازمان از وزارت امور اقتصادی و دارایی تفکیک شد و در حال حاضر با خرید ساختمان جدید در حال انتزاع نهایی از وزارت امور اقتصادی و دارایی است و این که با انتصاب مدیران کل امور مالیاتی، تشکیلات ادارات کل مالیاتی در حال استقرار است (بهزادی و همکاران، ۱۳۹۰: ص ۴۱۰). از آن جا که سازمان امور مالیاتی کشور زیر مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد و از جمله وظایف این سازمان اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و مکانیزه نمودن سیستم مالیاتی کشور و اجرای مالیات بر ارزش افزوده می‌باشد. همچنین پرداخت مالیات، مهم‌ترین عامل رشد و توسعه جامعه است و موجب رونق اقتصادی و ارتقای شاخص‌های آن، تحقق عدالت اجتماعی، افزایش خدمات و عمران و آبادانی کشور می‌شود.

به همین دلیل این سازمان می‌تواند کمک‌های قابل توجهی به جامعه ارائه دهد؛ مشروط بر این که از جو سازمانی مناسبی برخوردار باشد. نظر به این که جو سازمان در همه ابعاد و در تمامی ابعاد سازمان جریان

^۱. Guo

دارد، بنابراین تأثیرگذاری در سلوک و حالات اعضاء، رفتار سازمانی آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات می‌تواند موجب انگیزش و یا ضعف آن شود که در هر دو صورت در عملکردهای نیروی انسانی نقش می‌بندد.

در این فصل به بررسی کلیات پژوهش پرداخته خواهد شد. به همین منظور ابتدا مسأله پژوهش بیان می‌گردد و سپس به تشریح و بیان اهمیت موضوع پژوهش پرداخته خواهد شد. در ادامه نیز سؤالات و اهداف پژوهش بیان می‌گردد و در نهایت متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش به صورت مفاهیم نظری و عملیاتی تعریف می‌شود.

۲-۱- بیان مسأله

یکی از موضوعات مهمی که مدیران مؤسسات و سازمان‌ها ملزم به مدنظر قرار دادن آن هستند، موضوع رهبری است. برداشت و درک لزوم این که مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را فزونی می‌بخشد. در حقیقت از مدیران انتظار می‌رود به خاطر ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آن‌ها واگذار می‌شود متصف به صفات رهبری باشند (هودا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ص ۲۱). امروزه عصر نوین مدیریت، کلیه مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را متوجه این واقعیت نموده است که برای دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی به فکر استفاده از اندیشه‌های خلاق باشند. بیشتر مدیران اظهار می‌دارند که تمایل به داشتن کارمندانی با خلاقیت بیشتر دارند، اما همیشه روشن نیست که مدیران در جهت افزایش خلاقیت پیروان، چگونه باید مدیریت کنند. درحالی‌که برخی ویژگی‌های شخصیتی در ارتباط با خلاقیت افراد مورد شناسایی قرار گرفته، نیازهای فزاینده‌ای جهت درک عوامل زمین‌های موجود است که ممکن است خلاقیت افراد را افزایش و یا کاهش دهد. مطالعات اولیه نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مانند تحول‌گرا، عمل‌گرا، مشارکتی و دستوری ممکن است با خلاقیت پیروان ارتباط داشته باشد (حیات، حسن‌وند، نیک اخلاق و دهقانی^۲، ۲۰۱۸: ۴۱).

مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند (تشکریان جهرمی، یعقوبی، حجت دوست و جهان‌بین، ۱۳۹۶: ۴). لذا سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا بتوانند به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند. در این میان، نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. مدیران اداری با داشتن مهارت‌های کلیدی رهبری می‌توانند

^۱ Huda

^۲ Hayat, Hasanvand, Nikakhlag & Dehghani

موجبات اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم آورند (والاپا، سائووانی و تانگر^۱، ۲۰۱۶: ۳۳۲). رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند (سلم و کاترا^۲، ۲۰۱۵: ص ۱). سازمان‌ها می‌توانند برای انطباق با محیط‌های امروزی، از رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن استفاده نمایند. (کیم و کیم^۳، ۲۰۱۷: ۱۳۵۵: ص ۸). از طرفی مک ایلروی^۴ (۲۰۱۱: ۱۲) معتقد است مدیریت انسانی می‌تواند بر روی تعهد سازمانی تأثیر گذاشته و ارتباط آن بر مدیریت افراد را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد. او خاطر نشان می‌کند که اگر سازمان‌ها کارکنان مناسبی را انتخاب نکرده باشند تا انتها قادر به حفظ آن‌ها در سازمان نخواهند بود زیرا که تعهد پایین کارکنان از عدم تناسب شغلی ناشی می‌شود، از طرف دیگر، سبک‌های رهبری نیز می‌تواند بر تعهد کارکنان مؤثر باشد (خباز یزدی و چناری، ۱۳۹۶: ۹۰).

مدیران سازمان‌ها برای هدایت کارکنان از روش‌های متفاوت استفاده می‌کنند که به آن سبک رهبری می‌گویند. سبک رهبری الگوی رفتارهای پایدار فرد به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می‌شود تعریف شده است. نظریه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا از سوی برنز (۱۹۷۸: ۲۰) مطرح و به کوشش باس (۱۹۸۵: ۳۵) تکمیل شده است. مطابق با الگوی باس، رهبری تحول‌گرا بر روابط عاطفی و شخصی بین رهبر و زیردستان استوار است و به تحریک و انگیزش پیروان در جهت عملکرد بیش از حد انتظار توجه دارد؛ درحالی‌که رهبری عمل‌گرا بر تبادلات بین رهبر و زیردستان استوار است و به افزایش انگیزش پیروان به واسطه اعمال پاداش‌های اقتضایی اعتقاد دارد (جنانی، تندنویس و مظفری، ۱۳۹۲: ص ۶۴).

از طرفی سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیشتر زیردستان گام برمی‌دارند. مدیران توانمند به‌عنوان هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی و در واقع به عنوان نقش مؤثر عمل می‌کنند (گلاپ اسمیت، هاموند، لستر و پالانسکی^۵، ۲۰۱۹: ۱۲). یکی از اندیشمندان این حوزه بر این باور است که وجود یک جو مناسب می‌تواند نقش محرکی دائمی را برعهده گرفته، رفتار کارکنان را در جهت نوآوری هدایت کند. بنابراین می‌توان گفت اگر سازمانی که جوی مناسب برای نوآوری دارد با بحرانی مواجه شود به آسانی می‌تواند با برانگیختن توجهات کارکنان خود

^۱ Wallapha, saowanee & Tang

^۲ Salem & Kattara

^۳ Kim & Kim

^۴ Mc. Elory

^۵ Clapp-Smith, Hammond, Lester & Palanski

به سوی حل آن مشکل، بر بحران فائق آید؛ اما در سازمانی با جو نامناسب، جلب این توجهات، مدت بسیار زیادی به طول می‌انجامد (بامل، پول و بامل^۱، ۲۰۱۸: ص ۹۰).

با توجه به این که یکی از مشکلات سازمان امور مالیاتی کشور، عدم وجود بخش‌های مستقل جهت ارائه خدمات به مؤدیان مالیاتی در اسرع وقت به صورت مناسب و یکپارچه و در نتیجه پایین بودن سطح رضایت‌مندی مؤدیان در مراجعات سازمانی و همچنین چالش کارکنان در این سازمان مبنی بر افزایش روزافزون دانش فنی کارکنان حوزه فاوای سازمان و پیچیدگی توسعه، حفظ، نگهداری و تأمین انتظارات ایشان با توجه به نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و سازمان؛ وجود سبک رهبری مناسب برای هماهنگی مسائل الزامی است. برای کاهش مشکلات و چالش‌های موجود نیاز به تولید و به‌کارگیری سامانه‌های جدید، انجام توسعه و تغییرات در سامانه‌های موجود و تأمین نیازمندی‌های جدید عملیات سازمان، هم‌زمان با تولید، پیاده‌سازی و اجرای سامانه طرح جامع مالیاتی وجود دارد که ساختار نوآوری در سازمان پاسخگوی کاهش این مسائل نمی‌باشد. لذا، با توجه به آنچه گفته شد در این پژوهش پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌توان ارائه کرد؟

برنامه های کلان سازمان امور مالیاتی سازمان امور مالیاتی کشور طی سال های ۱۳۸۴ لغایت ۱۴۰۱

در برنامه استراتژیک سازمان در کتاب برنامه راهبردی ۱۳۸۴-۱۳۸۸ تعداد ۱۰ هدف برای سازمان معرفی شده است ولیکن شاخص های تحقق برخی اهداف مبهم بوده و نحوه اندازه گیری انها مشخص نیست و در برخی نیز بصورت کمی بیان نشده است. در برنامه های عملیاتی سالانه تمام اهداف حاوی اهداف سازمان سنجش نشده است و برای برخی اهداف شاخص معرفی نشده است. درجدول زیر به معرفی اهداف می پردازیم.

اهداف و استراتژی های سازمان در کتاب برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور

ردیف	اهداف	معیار سنجش
۱	افزایش کارایی نظام مالیاتی	درصد هزینه های جمع آوری مالیات به کل مالیات
۲	رضایت مودی مالیاتی کشور	افزایش درصد رضایت مودیان
۳	گسترش فرهنگ پرداخت مالیات	درصد خود اظهاری

^۱. Bamel, Paul & Bamel

۴	استقلال کامل سازمان	تمرکز کل نظام مالیاتی کشور در سازمان
۵	تامین کل هزینه های جاری دولت	برابری درآمدهای مالیاتی با هزینه های جاری دولت
۶	شناسایی درآمدهای مالیاتی دولت	درصد رشد ظرفیت های مالیاتی
۷	دستیابی به طرح جامع مالیاتی	استقرار طرح جامع مالیاتی
۸	دستیابی به یک سیستم اطلاعات جامع	استقرار سیستم اطلاعاتی مکانیزه
۹	وصول بهنگام درآمدهای مالیاتی	درصد تحقق هدف سالیانه جمع آوری درآمدهای مالیاتی
۱۰	توانمند سازی نیروی انسانی	افزایش نفر ساعت آموزش

در برنامه راهبردی ۱۳۸۴ لغایت ۱۳۸۸ و برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۵ اهداف ۱۲ گانه ذیل بعنوان اهداف اصلی و استراتژیک معرفی شده اند که عبارتند از :

ردیف	اهداف
۱	افزایش درآمدهای مالیاتی
۲	افزایش کارایی سازمان از طریق کاهش هزینه های وصول مالیاتی
۳	افزایش میزان رضایت مندی در مودیان و ذینفعان نظام مالیاتی
۴	توزیع مجدد درآمدهای مالیاتی و اعمال سیاست های مالیاتی در جهت فقر زدایی و وصول مالیاتی از اقشار پردرآمد
۵	توسعه و گسترش مناسبات بین المللی
۶	اصلاح ساختار تشکیلاتی سازمان امور مالیاتی
۷	آموزش و توسعه منابع انسانی
۸	مالیاتی الکترونیکی (E-tax)
۹	تکریم ارباب رجوع (خدمات مودیان و روابط عمومی)
۱۰	ارتقای سلامت نظام اداری
۱۱	اصلاح فرآیندها و روشهای انجام کار
۱۲	بهره وری

در کتاب برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۶ موضوع جدیدی به اهداف سازمان اضافه گردید که آن ارتقای سلامت نظام اداری می باشد. سازمان برای انجام رسالت اصلی و نیل به اهداف تعیین شده و با عنایت به رهنمودهای مقام معظم رهبری در زمینه ترویج فرهنگ شفافیت ، پاسخگویی دستگاههای دولتی و

جلب مشارکت در نظارت بر عملکرد دستگاه های اجرایی این هدف را به اهداف استراتژیک خود اضافه نموده است. در ذیل به معرفی این اهداف می پردازیم:

اهداف	ردیف
افزایش نسبت مالیات به تولید ناخالص داخلی	۱
افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در تامین هزینه های جاری	۲
افزایش درآمدهای مالیاتی	۳
کاهش هزینه های وصول مالیات	۴
افزایش میزان رضایت مندی ذینفعان	۵
ارتقای بهره وری	۶
توسعه منابع انسانی	۷
وصول مالیاتی از اقشار با درآمد بالا و مصرف بیشتر	۸
مکانیزاسیون نظام مالیاتی در راستای تحقق مالیات الکترونیکی (Etax)	۹
کاهش وقفه های وصول مالیات (وصول بهنگام درآمدهای مالیاتی)	۱۰
افزایش تعداد اظهارنامه های تسلیمی	۱۱
تکریم ارباب رجوع	۱۲
ارتقای سلامت نظام اداری	۱۳

در برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۷ اهداف سازمان با توجه به سه هدف محوری ذیل معرفی شده است. این اهداف محوری عبارتند از:

- ۱- رشد درآمدهای مالیاتی باعنوان تکالیف قانونی
- ۲- کاهش هزینه های وصول مالیات
- ۳- افزایش رضایت مندی مودیان به عنوان اهداف تکمیلی و تسهیل کننده

بدر نظر گرفتن موارد مذکور اهداف سازمان در برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۷ بشرح ذیل معرفی گردیده است:

اهداف	ردیف
-------	------

۱	ارتقای سلامت اداری
۲	کاهش وقفه های مالیاتی
۳	توسعه فرهنگ مالیاتی
۴	مالیات الکترونیکی
۵	ارتقای بهره وری
۶	ساماندهی پرونده های مالیاتی
۷	تدوین برنامه های استراتژیک و عملیاتی
۸	توسعه منابع انسانی

در سال ۱۳۸۸ معاونت برنامه ریزی و فناوری اطلاعات در تدوین برنامه عملیاتی در بهره گیری از نظرات مدیران سازمان برخی از اهداف را ادغام نموده و ۸ هدف اصلی ذیل برای سازمان معرفی گردیده است.

ردیف	اهداف
۱	افزایش درآمدهای مالیاتی
۲	کاهش هزینه های وصول مالیات
۳	افزایش رضایتمندی مودیان و ذینفعان نظام مالیاتی
۴	آموزش و توسعه منابع انسانی
۵	مکانیزاسیون نظام مالیاتی
۶	ارتقای بهره وری
۷	ارتقای سلامت نظام اداری
۸	گسترش مناسبات داخلی و بین المللی

مباحث ذیل طی سالهای ۱۳۸۸ لغایت تاکنون مد نظر سازمان بوده است:

- ۱- گزارش تفصیلی بررسی وضعیت موجود سازمان امور مالیاتی
- ۲- طرح جامع مالیاتی
- ۳- مالیات برارزش افزوده

سند راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور از سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹

اهداف	ردیف
افزایش میزان تحقق درآمدهای مالیاتی	۱
افزایش شناسایی مودیان جدید	۲
افزایش سهم مالیات از تولید ناخالص داخلی	۳
افزایش نسبت مالیات از هزینه های جاری دولت	۴
افزایش نسبت مالیات از هزینه های عمومی دولت	۵
گسترش دامنه شمول قانون مالیات بر ارزش افزوده	۶
افزایش وصول مطالبات مالیاتی معوق	۷
افزایش آگاهی مودیان مالیاتی از حقوق و تکالیف مالیاتی	۸
افزایش برون سپاری فعالیت های تصدی گری	۹
سهولت انجام امور مالیاتی مودیان در نظام مالیاتی (اشخاص حقوقی)	۱۰
سرعت بخشی انجام امور مالیاتی	۱۱
افزایش رضایت مودیان مالیاتی	۱۲
کاهش زمان بازپرداخت مالیات بر ارزش افزوده	۱۳
وجود قانون مصوب و روزآمد مالیاتی بر ارزش افزوده	۱۴
ارتقای شاخص سلامت اداری	۱۵
افزایش خدمات الکترونیکی و غیر حضوری	۱۶
افزایش میزان سلامت مالیاتی (مبارزه با فساد مالیاتی)	۱۷
بهبود عدالت مالیاتی ادراک شده توسط مودیان	۱۸
افزایش دسترسی به پایگاه های اطلاعاتی	۱۹
افزایش پیشرفت پیاده سازی سامانه نرم افزاری یکپارچه	۲۰
توسعه پایگاه اطلاعاتی مودیان مالیاتی	۲۱
افزایش تعاملات الکترونیکی و کاهش مراجعات	۲۲
افزایش واحدهای متناسب با نظام جامع مالیاتی	۲۳
افزایش وصول مالیات های مشاغل و شرکتهای	۲۴
بهبود امتیاز شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد	۲۵
پیشرفت و استقرار طرح نظام جامع مالیاتی	۲۶

و مرتبط با آن اولویت های راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی:

ردیف	اولویت ها
۱	افزایش توان ثروت آفرینی کشور
۲	افزایش شفافیت ، سلامت و انضباط مالی و اداری
۳	ارتقای هم افزایی درون سازمانی و همکاری های فرا سازمانی
۴	توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمانی
۵	مشارکت فعال و موثر در سیاست گذاری و قانون گذاری
۶	ایجاد و یکپارچه سازی سامانه های اطلاعات
۷	تامین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا به درآمدهای نفتی

اهداف سال ۱۴۰۰ سازمان امور مالیاتی کشور

۱. وصول حداکثری درآمد متناسب با ظرفیت های مالیاتی کشور؛
۲. هوشمندسازی نظام مالیاتی (فرآیندها، منابع، داده ها و شبکه)؛
۳. کاهش هزینه های وصول مالیات ها؛ **(افزایش کارایی و بهره وری عوامل)**
۴. کاهش هزینه های تمکین مالیاتی؛
۵. ارتقای سطح تمکین مالیاتی؛
۶. کمک به بهبود ساختار توزیع درآمد؛
۷. کاهش شکاف مالیاتی؛
۸. ارتقای عدالت مالیاتی؛

راهبردهای سال ۱۴۰۰ سازمان امور مالیاتی کشور

۱. اصلاح سیاست‌ها، قوانین و مقررات مالیاتی و گسترش پایه‌های مالیاتی
۲. توسعه و تکمیل نظام داده و پایگاه اطلاعات مؤدیان مالیاتی
۳. مهندسی مجدد فرآیندهای مالیاتی
۴. اصلاح مدیریت مالیاتی و حرکت از رویکرد منبع محور به سمت رویکرد مؤدی محوری
۵. پیاده‌سازی مدیریت ریسک تمکین مؤدیان مالیاتی
۶. ارتقای مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان
۷. بهبود خدمات مؤدیان و توسعه خدمات الکترونیکی
۸. ارتقای سلامت نظام اداری
۹. توسعه فرهنگ مالیاتی؛

برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور در افق ۱۴۰۴

- ۱- برقراری عدالت مالیاتی،
- ۲- ارتقاء سلامت اداری،
- ۳- هوشمند سازی نظام مالیاتی،
- ۴- ارتقاء تمکین دواطلبانه و مدیریت ریسک تمکین مودیان،
- ۵- ارتقاء فرآیند مودی مداری و رضایت مویان مالیاتی،
- ۶- گسترش پایه های مالیاتی،

- توسعه و تقویت پایگاه اطلاعات مالی، هویتی و عملکردی مودیان مالیاتی.
- تمرکز بر تقویت و جایگزینی حسابرسی مبتنی بر ریسک به جای حسابرسی کل پرونده‌ها.
- کاهش هزینه های تمکین مالیات و افزایش رضایت مؤدیان از طریق تسهیل در تسریع فرآیندها.
- پیگیری اصلاح قانون مالیات های مستقیم با رویکردهای پیاده سازی مالیات بر مجموع درآمد اشخاص حقیقی، معرفی مالیات بر عایدی سرمایه و بازنگری و ساماندهی نظام معافیت ها و مشوق های مالیاتی.

مباحثی که در حال حاضر سال ۱۴۰۱ مورد توجه سازمان امور مالیاتی کشور قرار دارد را می توان به صورت ذیل فهرست وار بیان نمود:

- ۱- قانون دائمی مالیات بر ارزش افزوده
- ۲- مالیات خانه های لوکس و خودروهای گران قیمت
- ۳- سامانه گزارش فرار مالیاتی (سوت زنی)
- ۴- سامانه رسیدگی به شکایات و ارتباطا مردمی (ماده ۲۵ ارتقای نظام سلامت نظام اداری)
- ۵- پایانه های فروشگاههای و سامانه مودیان
- ۶- مالیات هوشمند بر پایه داده های محوری
- ۷- سامانه my.tax.gov.ir
- ۸- ساماندهی تبصره ۱۰۰ نظام مالیاتی
- ۹- طرح ساماندهی دستگاههای کارت خوان
- ۱۰- پایان گرفتن مهلت ساماندهی پوزها در اجرای ماده ۱۱ قانون پایانه های فروشگاههای گام مهمی جهت افزایش رسیدگی به پرونده های مالیاتی برداشته شد. اطلاعات تراکنش پوزها به تشخیص درست مالیات، اجتناب از برخوردهای سلیقه ای در حسابرسی مالیاتی و جلوگیری از فرار مالیاتی کمک می کند.

۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش

مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند (واعظی، چوپانی و منسالنج، ۱۳۸۹: ص ۱۱۴). رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است و از آن جا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده است، تعاریف فراوانی از آن شده است (رضائیان، ۱۳۸۸: ۱۲۵). رهبران به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارند کل سازمان و جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. لذا ظهور رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی و عملکرد سازمان‌ها می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها باشد. سازمان‌ها برای ایجاد سازگاری با محیط و انطباق با آن مجبورند تغییراتی را در خود ایجاد کنند که این تغییرات ممکن است در حوزه‌های منابع انسانی، اهداف، استراتژی‌ها، ساختار و... باشد. ولی گاهی نیاز به تغییرات بنیادی و اساسی در سازمان احساس می‌گردد؛ بنابراین سازمان‌ها برای بقاء گاهی نیاز به تغییرات اساسی هستند تا خود را تجدید ساختار نمایند. در این مواقع برای ایجاد تغییرات بنیادین به رهبران تحول‌آفرین نیاز است (فرهانی نژاد و نظری هاشمی، ۱۳۹۶: ص ۱۰۱).

جو سازمانی مناسب، می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و در ازدیاد نوآوری و مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان، به حساب آید و بالعکس؛ بنابراین تغییر در هر بخش از جو سازمانی، منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، سبک رهبری هر سازمان، در بروز نوآوری اهمیت دارد و می‌تواند متغیرهای زیادی را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. رهبری، به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آن جا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون ساخته، تعاریف فراوانی از آن شده است. از منظر شواهد تحقیقی، رهبری اثربخش هم با عملکرد بهتر و هم نوآوری همراه است، که از طریق بهسازی روابط انسانی در بروز نوآوری دخالت دارد.

فواید احتمالی انجام این پژوهش عبارتند از :

- ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی

- بهبود روحیه کارکنان
 - ایجاد فضای روانی مناسب در محل کار برای بروز استعداد خلاق کارکنان
 - فراهم شدن بسترهای لازم جهت امکان ارائه انتقاد و پیشگیری از هرگونه برخورد قهری با انتقادات
 - ایجاد سیستم عادلانه پاداش‌دهی و تشویق افراد خلاق
 - به مشارکت اعضاء اهمیت داده می‌شود، زیرا دخالت و مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرا باعث می‌شود تا آن‌ها رضایت خاطر لازم را به دست آورند، ضمن آن که به نیازهای عاطفی خود که از مراحل عالی نیازها است، دست می‌یابند.
 - بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش رضایت شغلی از طریق فراهم آوردن فضای کاری دلخواه
 - تقویت انگیزه کسب موفقیت و ایجاد روحیه تلاش و سخت‌کوشی به منظور جلوگیری از اتلاف تلاش‌های فکری و جسمی افراد، از وظایف مدیران متعهد و دلسوز است.
 - کاهش غیبت، افزایش ماندگاری، تعلق و وفاداری، بهره‌وری، پذیرش راهبرد و هنجارها و ارزش‌های سازمانی توسط کارکنان
 - کاهش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید و نیز بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد و افزایش سطح تعهد به سازمان
 - تعامل و برخورد مناسب کارکنان سازمان با مشتریان و مراجعه‌کنندگان شده و در نهایت موجب افزایش وفاداری و رضایت آن‌ها
- باتوجه به این که تاکنون پژوهشی تأثیر ساختار نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور را مورد بررسی قرار نداده است. از طرفی لزوم توجه به پیامدهای رفتاری کارکنان بر هیچ مدیری پوشیده نیست، چرا که عدم توجه به آن‌ها کارایی و اثربخشی سازمان را کاهش داده و سازمان را در نیل به اهدافش با مشکل مواجه می‌سازد. بر این اساس نتایج پژوهش حاضر می‌تواند تصمیم‌گیرندگان سازمان به خصوص مدیریت آن را بر لزوم توجه کافی به ادراکات کارکنان از قوانین اخلاقی سازمانی و نیز ادراکات آن‌ها از جو سازمان و تأثیری که این متغیرها بر پیامدهای سازمان دارند، آگاه سازد. از آن جا که این پژوهش در سازمان امور مالیاتی کشور انجام شده است مدیریت این سازمان می‌تواند با اطمینان بیشتری نتایج حاصل از این پژوهش را در تصمیم‌گیری‌های خود مدنظر قرار دهند و با به کارگیری سبک رهبری مناسب در سازمان و تلاش برای ایجاد جوی عاری از ترفند، پیامدهای منفی رفتاری

کارکنانش را کاهش دهند و به کارکنان و در نتیجه سازمان در دستیابی به سطح مطلوبی از کارایی، توانمندی و اثربخشی و افزایش تعهد سازمانی کمک کند.

۴-۱- اهداف پژوهش

۱. شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور.
۲. شناسایی ساز و کارهای توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور مبتنی بر سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی.
۳. شناسایی بسترها و موانع توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور.
۴. تعیین وضعیت موجود مؤلفه‌های نوآوری و سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور.
۵. تعیین روابط علی بین نوآوری و سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور.
۶. ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور.
۷. تعیین برآزش الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور از دیدگاه خبرگان.

۵-۱- سؤال‌های پژوهش

۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدام‌اند؟
۲. ساز و کارهای توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور مبتنی بر سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی کدام‌اند؟
۳. بسترها و موانع توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدام‌اند؟
۴. وضعیت موجود مؤلفه‌های نوآوری و سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟
۵. روابط علی بین نوآوری و سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

۶. چه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌توان ارائه کرد؟

۷. برازش الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور از دیدگاه خبرگان چگونه است؟

۱-۶- تعاریف متغیرها

۱-۶-۱- تعاریف نظری

رهبری: رهبری عبارت است از: فرایند نفوذ اجتماعی که در آن رهبر به دنبال مشارکت داوطلبانه زیردستان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. رهبری یعنی به کارگیری صحیح قدرت و اختیار آن‌هم در سطوح مختلف سازمان (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴: ص ۲۲).

رهبری تحول‌گرا: فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است (استون^۱، ۲۰۰۲: ۲۸).

- **نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی):** در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

- **انگیزش الهام‌بخش:** رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل‌دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل‌دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند.

- **ترغیب ذهنی:** رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

- **ملاحظات فردی:** رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ص ۳۰).

^۱. Ston

^۲. Spector et al

رهبری عمل‌گرا: سبکی از رهبری است که رهبر پیروان خود را در جهت اهداف تعیین‌شده بر می‌انگیزاند. این رهبران کار خوب زیردستان را تشویق و با برانگیختن زیردستان آنان را برای تلاش بیشتر آماده می‌کنند.

- پاداش اقتضایی: جایی که رهبر برای اجرای عملکرد به پاداش و تنبیه متوسل می‌شود.
- مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات: جایی که رهبر با تأکید بر استانداردها، عملکرد پیروان را نظارت می‌کند و انحراف از استانداردها را نمی‌پذیرد.
- مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات: جایی که رهبر به سادگی منتظر وقوع خطاها و انحرافات می‌شود.
- سبک رهبری عدم مداخله: که برخلاف سبک‌های رهبری فعال (تحول‌گرا و عمل‌گرا) غیرفعال محسوب می‌شود؛ که در آن رهبر با بی‌تفاوتی از کنار وقایع می‌گذرد و توجهی به نیازهای زیردستان نمی‌کند. (باس و اولیو، ۱۹۹۵: ۳۵).

تعهد سازمانی: تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (حسینی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۹: ص ۲۰).

- تعهد عاطفی: بیانگر پیوستگی عاطفی و تعیین هویت کارمند با ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشد (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷: ۴۱).
 - تعهد مستمر: یا عقلانی، بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان و لذا اجبار به باقی ماندن در سازمان می‌باشد (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷: ص ۴۶).
 - تعهد هنجاری: بیانگر احساس تکلیف و دین و الزام به باقی ماندن در سازمان (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷: ص ۵۰).
- جو سازمانی:** محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و منعکس‌کننده نگرش کارکنان و شیوه‌ی مدیریت سازمان می‌باشد. در تعریفی دیگر، جو سازمانی به ادراک مشترک از خط‌مشی‌ها، عادت‌ها و رویه‌های رسمی و غیررسمی گفته می‌شود (شادور، کینزل و رودول، ۱۹۹۹: ۵۹).
- نوآوری:** مفهوم عملیاتی شدن و به مرحله اجرا درآمدن اندیشه‌های نو می‌باشد (هال^۱، ۲۰۰۶: ۶۳).

- **نوآوری خدماتی:** عبارت است از ارائه خدماتی جدید در یک بُعد یا چندین بُعد که شامل مفهوم خدمت جدید، تعامل با مشتریان جدید، سیستم ارزش‌گذاری جدید؛ شرکای تجاری و مدل درآمدی جدید می‌باشد. به عبارتی دیگر، یک خدمت جدید یا بازسازی یک خدمت موجود که در عمل قرار گرفته و برای شرکت سودآور

^۱. Shadur, Kienzle & Rodwell

^۲ Hall

می‌باشد. در واقع این سود معمولاً ناشی از ارزش اضافه شده است که یک خدمت بازسازی شده را برای مشتریان فراهم می‌کند. علاوه بر این، برای تبدیل شدن به نوآوری، این بازسازی نه تنها باید جدید باشد بلکه باید در یک چارچوب گسترده‌تر توسعه دهنده هم باشد (مختاری، ۱۳۹۶: ۴۶).

- **نوآوری اداری:** نوآوری‌های اداری آن‌هایی هستند که ساختار یک سازمان با فرآیندهای اداری آن را تغییر می‌دهند. نوآوری اداری در داخل سازمان به وقوع می‌پیوندد و تحت کنترل مدیریت سازمان هستند. این نوآوری با تغییر در ساختار سازمانی و فرآیندهای اداری سر و کار دارد، به صورتی که نوآوری سازمان اداری، ارتباط نزدیکی با فعالیت‌های اداری سازمان و ارتباط غیرمستقیمی با فعالیت‌های کاری سازمان دارد (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ص ۵۰).

- **فرهنگ نوآوری:** فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ایده‌ها، سنت‌ها، ارزش‌ها و تعهدات مشترک میان افراد سازمان است که می‌تواند منبع بالقوه‌ای برای ایجاد نوآوری باشد. ارزش‌ها و مفروضات بنیادین حاکم بر سازمان می‌تواند به گونه‌ای شکل گیرد که فضای حاکم بر سازمان به افراد اجازه دهد به راحتی ایده‌های خود را در سازمان مطرح کنند. مهم‌ترین عامل فرهنگ حامی نوآوری حمایت رهبران سازمان و تحمل ابهام و ریسک است (خسرویان و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۵).

- **سرمایه انسانی:** سرمایه انسانی، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان است و نشان‌دهنده توانایی یا قابلیت‌های انسانی ترکیبی یک سازمان برای حل مسائل کسب و کار است و نمی‌تواند توسط سازمان تملک شود. سرمایه انسانی می‌تواند یک سازمان را هنگامی که افراد، آن را ترک می‌کنند، ترک کند (نجیب الله^۱ و همکاران، ۲۰۱۳: ص ۶۰).

- **سرمایه ساختاری:** سرمایه ساختاری شامل همه منابع غیرانسانی دانش در سازمان است که شامل پایگاه داده‌ها، چارت‌های سازمانی، راهنمای فرآیندها، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌هاست. سرمایه ساختاری در یک سازمان هر آن چیزی است که کارکنان (سرمایه انسانی) را مورد حمایت قرار می‌دهد و زیرساختی حمایتی است که سرمایه انسانی را قادر می‌سازد تا وظایفش را انجام دهد (بارتس^۲ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۵۰).

- **سرمایه رابطه‌ای:** دانش جاسازی شده در تمامی ارتباطاتی است که یک سازمان توسعه می‌بخشد (بونتیز^۳ و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۲۸)

^۱ Najibullah

^۲ Bhartesh

^۳ Bontis

۲-۶-۱- تعاریف عملیاتی

رهبری تحول‌گرا: در پژوهش حاضر رهبری تحول‌گرا از طریق پرسشنامه‌ای باس و اولیو (۲۰۰۰) است و از طریق سؤالات ۱ تا ۲۰ پرسشنامه اندازه‌گیری می‌گردد.

رهبری عمل‌گرا: در پژوهش حاضر رهبری عمل‌گرا از طریق پرسشنامه‌ای باس و اولیو (۲۰۰۰) است و از طریق سؤالات ۲۱ تا ۳۶ پرسشنامه اندازه‌گیری می‌گردد.

تعهد سازمانی: در پژوهش حاضر تعهد سازمانی از طریق پرسشنامه‌ای تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۷) که شامل ۲۴ جمله توصیفی است، تعهد عاطفی (۸ سؤال) از سؤال ۱ الی ۸، تعهد مستمر (۸ سؤال) از سؤال ۹ الی ۱۶ و تعهد هنجاری (۸ سؤال) از سؤال ۱۷ الی ۲۴ می‌باشد، اندازه‌گیری می‌شود.

جو سازمانی: در پژوهش حاضر جو سازمانی از طریق پرسشنامه‌ای هاپین و کرافت (۲۰۰۰) است و از طریق سؤالات ۱ تا ۳۲ پرسشنامه اندازه‌گیری می‌گردد.

نوآوری: در پژوهش حاضر، نوآوری بر اساس پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از مبانی نظری و مصاحبه با مؤلفه‌های نوآوری خدماتی (۷ گویه)، نوآوری اداری (۵ گویه)، فرهنگ نوآوری (۴ گویه)، سرمایه انسانی (۷ گویه)، سرمایه ساختاری (۷ گویه) و سرمایه رابطه‌ای (۵ گویه) سنجیده می‌شود.

فصل دوم

ادبیات و پیشینه پژوهش

۲-۱- مقدمه

فصل دوم پژوهش از سه بخش تشکیل شده است. دوم این فصل به بررسی پیشینه‌های خارجی و داخلی مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته می‌شود؛ در این بخش، تحت عنوان مبانی نظری به مفاهیم و تعاریف، چیستی، مزایا و معایب، ضرورت‌های رهبری و مواردی از این قبیل که در ارتباط با متغیرهای پژوهش است می‌پردازیم؛ و در آخر مدل مفهومی پژوهش تشریح و ابعاد و شاخص‌های هر بعد بررسی می‌گردد.

۲-۲- پیشینه پژوهش

براساس بررسی‌های به عمل آمده، مطالعاتی به طور مستقیم در موضوع پژوهش حاضر انجام شده باشد، صورت گرفته است، با این تفاوت که هر کدام رابطه تعدادی از این متغیرها را ارائه داده‌اند. از این رو در زیر به برخی از پژوهش‌ها اشاره شده است :

۱-۲-۲- پژوهش‌های خارجی

برایز و همکاران^۱ (۲۰۱۹ : ۱۴۸)، آیا سبک‌های رهبری، نوآوری بی وقفه را ترویج می‌کنند؟ مطالعه موردی : شرکت‌های دانش بنیان دریافتند که نوآوری اکتشافی با رهبری تحول‌گرا و به ویژه با توجه فردی، تحریک فکری و انگیزه الهام‌بخش مرتبط است. علاوه بر این، نوآوری اکتشافی توسط سبک‌های رهبری تحول‌گرا و معامله‌ای به ویژه بر پاداش‌های احتمالی و ایده‌آل تأثیر می‌گذارد. همچنین، رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

شیو^۲ و همکاران (۲۰۱۹ : ص ۱۵۶)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا در نوآوری سازمان در صنعت تولید مالزی دریافتند که تحریک فکری بالاترین سطح را برای کارکنان صنعت تولید داشته است. با این حال، توجه فردی مهمترین رابطه با نوآوری سازمان در صنعت تولید بود. این تحقیق کمی برای ارائه اطلاعات بهتر در رابطه با رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمان بسیار مهم است تا رهبر بتواند درک روشنی از نحوه هدایت پیروان خود به طور مؤثر در یک سازمان بدست آورد.

کاری^۳ و همکاران (۲۰۱۹ : ۱۵۹)، در پژوهشی تحت عنوان اهمیت رهبری در فرایندهای نوآوری در خانه‌های سالمندان : بررسی یکپارچه دریافتند که عوامل سازمانی مرتبط با نوآوری و ویژگی‌های رهبری در نوآوری، ساختن موضوع کلی "رهبری : کلید نوآوری‌های موفق" می‌باشد. نوآوری‌های توصیف شده در مطالعات شامل ارزش‌های اساسی فرهنگ سازمانی است. این بررسی نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی و ابتکاری کلید موفقیت در فرایندهای نوآوری است.

هسیو و چانگ^۴ (۲۰۱۸ : ص ۱۶۵)، در مطالعه‌ای که در رابطه با نقش یادگیری سازمانی در رهبری تحول و نوآوری سازمانی داشته‌اند به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارند.

^۱ Berraies et al

^۲ Shiau

^۳ Kari

4. Hsiao, H.C;Chang

اونیانگو^۱ (۲۰۱۸ : ۱۶۸)، درباره رهبری تحول‌گرا و جهت‌گیری اخلاقی رهبر در یک دانشگاه کانادایی پژوهشی انجام دادند. به طور خاص، گرایش رهبر در مورد استفاده از اخلاق مراقبت به طور معنی‌دار و مثبتی مربوط به درک رهبری تحول‌گرای پیروان آن‌ها بود. تمایل رهبر نسبت به اخلاق عدالت به طور معنی‌دار و مثبتی مربوط به درک رهبری عمل‌گرای پیروان بود.

گوموسلوگلو و ایلسیو^۲ (۲۰۱۷ : ۱۷۰)، نیز پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمان انجام دادند و در آن به ارائه مدلی جهت بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر هر دو مفهوم خلاقیت در سطح فردی و نوآوری در سطح سازمانی پرداختند. آن‌ها نیز به مانند تحقیق جانگ و همکارانش به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین به طور غیرمستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد و در سطح سازمانی رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارد.

هارتلی و هوی^۳ (۲۰۱۷ : ۱۷۳)، تحقیقی در رابطه با روابط میان مشخصه‌های مدیر و جو مدرسه انجام دادند که نتایج آن نشان می‌دهد مدیران مدارس باز در مقایسه با مدارس بسته، قوی‌تر، دارای اعتماد به نفس بیشتر، بشاش، اجتماعی و مطلع هستند. به علاوه معلمانی که زیر نظر این مدیران در مدارس باز کار می‌کنند اعتماد به نفس بیشتری را نسبت به اثربخشی خود و مدرسه‌شان بیان می‌کنند. چنین مدیرانی دارای معلمان رضایت‌مند و وفاداری می‌باشند.

انگلیرت و همکاران^۴ (۲۰۱۷ : ۱۷۹)، در پژوهشی با عنوان رابطه بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم دریافتند که رابطه مثبتی بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم وجود دارد. یافته‌ها بر نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای رفتارهای مثبت و نتایج مثبت برای تیم‌ها تأکید می‌کند.

گوموسلوگلو و ایلسیو^۵ (۲۰۱۷ : ۱۵۰)، نیز پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمان انجام دادند و در آن به ارائه مدلی جهت بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر هر دو مفهوم خلاقیت در سطح فردی و نوآوری در سطح سازمانی پرداختند. آن‌ها نیز به مانند تحقیق جانگ و همکارانش به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین به طور غیرمستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد و در سطح سازمانی رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارد.

میریام و کاتلین^۶ (۲۰۱۶ : ۱۱۵)، در پژوهشی با عنوان ارتباط رهبری خدمتگزار با عملکرد فردی: ایجاد تمایز

1. Onyango

2. Gumusluoglu & Ilsev

3. Hartley & Hoy

4. Engelbrecht et al

5. Gumusluoglu & Ilsev

6. Myriam & Kathleen

بین نقش واسطه استقلال، شایستگی و رضایت از نیاز ارتباطی دریافتند که نتایج معادلات ساختاری نشان داد که رهبری خدمتگزار به شدت سه متغیر نیاز، استقلال و رضایت را پیش بینی می کند و بر عملکرد فردی تأثیر دارند. همچنین، رفتار شهروندی سازمانی به واسطه رهبری خدمتگزار بر عملکرد فردی تأثیر دارد.

آنا و همکاران^۱ (۲۰۱۵: ۱۱۰)، در پژوهشی با عنوان عدالت سازمانی، خوش بینی و تمایل به تغییر دریافتند که عدالت سازمانی زمانی که در نقش میانجی باشد تأثیر کمی می گذارد؛ یعنی خوش بینی به عنوان نقش واسطه بین عدالت سازمانی و تمایل به تغییر ارتباط برقرار می کند.

بوگره^۲ و همکاران (۲۰۱۵: ۷۰) اشاره کرد که نشان دادند یک مدل محیط محور در رابطه با رهبری تحول گرا توسعه داده شد که در آن سه نوع رهبر تحول گرا انقلاب طلب، تکاملی و متجاوز در نظر گرفته شده بودند. رهبران تحول گرای انقلاب طلب احتمالاً در سازمان هایی که دارای محیطی متلاطم هستند و اعضای آن سطوح بالا یا پایینی از مسئولیت پذیری را از خود نشان می دهند ظهور می کنند. رهبران تحول گرای تکاملی نیز احتمالاً در سازمان هایی دارای محیط با تلاطم کمتر و اعضای که مسئولیت پذیری بالاتری از خود نشان می دهند، ظهور می کنند و در نهایت رهبران تحول گرای متجاوز نیز در محیط هایی کمتر متلاطم و کارکنانی که مسئولیت پذیری پایین تری نشان می دهند، ظهور می کنند.

آهارون^۳ (۲۰۱۵: ۱۰۰)، در پژوهشی تحت عنوان جو اخلاقی، ادراک عدالت سازمانی و مبادله رهبر- عضو در سازمان های رومانیایی دریافتند که جو اخلاقی خودخواهانه با سه نوع عدالت سازمانی رابطه منفی داشت ولی جو اخلاقی خیرخواهانه با سه بُعد عدالت و رابطه رهبر - عضو رابطه مثبتی را نشان دادند. نتیجه غیرمنتظره دیگر این بود که جو اخلاقی خودخواهانه به صورت جداگانه با عدالت سازمانی و مبادله رهبر - عضو ارتباط داشت.

آراگون کوریا^۴ و همکاران (۲۰۱۲: ۱۲۸)، علاوه بر دستیابی به نتایج تحقیقاتی که تاکنون انجام شده اند به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم (از طریق نوآوری سازمانی) بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد.

اوگو^۵ (۲۰۱۲: ۵۵) در پژوهش خود با عنوان نگرش های شغلی بدون مرز و متنوع و تعهد سازمانی، به این نتیجه رسید که جنبش و تحرک در سازمان با همه ابعاد تعهد سازمانی ارتباط منفی دارد. مدیریت مشاغلی که به

1. Anna et al

2. Beugre

3. Aharon

4. Aragon-Correa

5. Övgü

شیوه خود محوری هدایت می‌شدند، با تعهد هنجاری و عاطفی ارتباط مثبتی داشت و با تعهد مستمر ارتباط منفی داشت. همچنین، حمایت ادراک شده از سوی سرپرستان تنها یک اثر مهم روی تعهد عاطفی و هنجاری داشت.

چن و همکاران^۱ (۲۰۱۲ : ۴۲) نیز در تحقیق خود با عنوان بررسی نقش کیفیت سیستم مدیریت اطلاعات، کارایی فردی سیستم مدیریت اطلاعات و جو سازمانی که داده های خود را از ۱۳۴ کارخانه الکترونیکی در تایوان جمع آوری کرده بودند، اذعان می‌دارند که درخصوص این که چگونه سازمان‌ها بایستی به تشویق رفتارهایی گروهی و تشریک مساعی در کارکنان همت گمارند یا موجب بروز رفتارهایی در جهت تحکیم سیستم مدیریت دانش، کارایی فردی و ایجاد یک جو سازمانی مطلوب شوند، نگرش های مفیدی وجود دارد که می‌تواند در تغییر و تسهیل نگرش و توجه به اشتراک مساعی متمر ثمر باشد و آن نیز منجر به ایجاد مزیت هایی برای کل بخش های سازمان می‌گردد.

شارما^۲ (۲۰۱۲ : ۴۲)، به بررسی تأثیر جو سازمانی و ویژگی‌های دموگرافیک در پروژه هایی در زمینه صنعت نرم افزاری هندوستان پرداخت. در این پژوهش، از تحلیل عاملی جهت تحلیل اهداف تحقیق به عمل آمد. در این پژوهش بین ابعاد جو سازمانی و ابعاد ریسک در انجام پروژه ها ارتباط معناداری به دست آمد. موریانو و مولرو^۳ (۲۰۱۱ : ۲۰)، در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین و هویت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی نتیجه گرفتند که رهبری تحول آفرین با خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری دارد در حالی که رهبری تبدالی با خلاقیت، ارتباط منفی و معکوسی دارد.

چائو و همکارانش^۴ (۲۰۱۱ : ص ۴۰)، نیز در پژوهش خود بیان کردند که رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان در صنایع تولیدی اثر مثبتی دارد. آن‌ها همچنین بیان کردند که انصاف و عدالت سازمانی بر رفتار نوآورانه کارکنان اثر می‌گذارد.

ماکری و اسکاندورا^۵ (۲۰۱۰ : ص ۴۰)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی اثرات رهبری مدیر عامل شرکت خلاق در نوآوری در شرکت هایی با تکنولوژی پیشرفته" به این نتیجه رسیدند که اثرات اصلی خلاقیت و رفتارهای رهبری عملیاتی بر کمیت نوآوری است. همچنین نتایج نشان داد که بالاترین سطح از مقدار نوآوری در دو قسمت رهبری عملیاتی و خلاق وجود دارد و بین رهبری خلاق و عملیاتی با میزان نوآوری رابطه مثبت

1. Chen et al

2. Sharma

3. Moriano, J. A; Molero

4. Chao et al

5. Makri, M. Scandura

و معناداری وجود دارد. از دیگر یافته‌های این تحقیق این است که رفتار رهبری اخلاق به طور مثبت با استفاده از علم در نوآوری در ارتباط است. در این تحقیق ادراک بر این است که مدیر با گسترش برقراری ارتباط با محیط خارجی و ایجاد فرصت‌ها می‌تواند به خلاقیت و نوآوری دست پیدا کند.

شلدن^۱ و همکارانش (۲۰۱۰ : ۴۲)، درباره رهبری تحول‌گرا و جهت‌گیری اخلاقی رهبر در یک دانشگاه کانادایی پژوهشی انجام دادند. به طور خاص، گرایش رهبر در مورد استفاده از اخلاق مراقبت به‌طور معنی‌دار و مثبتی مربوط به درک رهبری تحول‌گرای پیروان آن‌ها بود. تمایل رهبر نسبت به اخلاق عدالت به‌طور معنی‌دار و مثبتی مربوط به درک رهبری عمل‌گرای پیروان بود.

آنوپ و لوکمن^۲ (۲۰۰۹)، در پژوهشی سبک رهبری تحول‌گرا، رقابت بازار و عملکرد اداری هتل‌های لوکس در استرالیا را بررسی کردند. نتایج مطالعه نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا به طور مثبتی با عملکردهای غیر مالی مرتبط بود، که به نوبه خود به طور مثبتی با عملکرد مالی ادارات مرتبط بود. گرچه هیچ رابطه‌ای بین رقابت بازار و عملکردهای مالی و غیر مالی پیدا نشد.

آندرو و کاکمار^۳ (۲۰۰۷)، در پژوهشی به بررسی رابطه جو سازمانی با رضایت شغلی پرداخته است که نتایج حاکی از تحقیق این است که جو سازمانی می‌تواند بر رضایت شغلی اعضای سازمان اثر بگذارد. البته این تأثیر باتوجه به تفاوت‌های فردی اعضای یک سازمان، پیامدهای مختلفی ممکن است داشته باشد. به طور کلی می‌توان گفت که زمانی که بین نیازها و ویژگی‌های اعضای و جو سازمانی تناسب وجود دارد رضایت شغلی اعضا بالا است.

پترسون^۴ و همکاران (۲۰۰۹ : ۹۲)، نشان داد که سازمان‌های تولیدی که بر جو سازمانی مثبت تأکید می‌کنند، نسبت به سازمان‌هایی که تأکید کمتری بر جو سازمانی مثبت دارند، رفاه بیشتر برای کارمندان، انعطاف‌پذیری، یادگیری و عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتری را به ارمغان می‌آورند.

در جدول ۱-۲ به برخی از پژوهش‌های انجام‌شده دیگر اشاره می‌شود :

جدول ۱-۲: برخی پژوهش‌های انجام‌شده در خارج

نام نویسنده	سال	عنوان پژوهش	نتیجه به دست آمده
موریانو و مولرو	۲۰۱۱	تأثیر رهبری تحول‌آفرین و هویت	رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری دارد

1. sholden

2. Anoop & Lokman

3. Andrews & Kacmar

4. Peterson

در حالی که رهبری تبادل‌ی با خلاقیت، ارتباط منفی و معکوسی دارد	سازمانی بر کارآفرینی سازمانی	
یادگیری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارند.	نقش یادگیری سازمانی در رهبری تحول و نوآوری سازمانی	هسیو و چانگ ۲۰۱۱
اثرات اصلی خلاقیت و رفتارهای رهبری عملیاتی بر کمیت نوآوری است. همچنین نتایج نشان داد که بالاترین سطح از مقدار نوآوری در دو قسمت رهبری عملیاتی و خلاق وجود دارد و بین رهبری خلاق و عملیاتی با میزان نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از دیگر یافته‌های این تحقیق این است که رفتار رهبری خلاق به طور مثبت با استفاده از علم در نوآوری در ارتباط است	بررسی اثرات رهبری مدیر عامل شرکت خلاق در نوآوری در شرکت‌هایی با تکنولوژی پیشرفته	ماکری و اسکاندورا ۲۰۱۰
رهبری تحول‌گرا از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نتایج حاصل از مدل سلسله‌مراتبی خطی نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تجزیه و تحلیل آزمون رگرسیون نشان داد که رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد. همچنین نتایج فرضیه مربوط به اثرات مستقیم رهبری تحول‌گرا و خلاقیت در نوآوری سازمانی، با استفاده از آزمون رگرسیون که متغیر کنترل سن شرکت‌کنندگان بود نشان داد که این فرضیه تأیید می‌شود.	رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی	قاماس اوغلو و آیلسو ۲۰۰۹
رهبری تحول‌آفرین عامل مهمی برای نوآوری سازمانی و مشوق مدیران برای درگیر شدن در رفتارهای رهبری تحول‌آفرین برای ارتقای نوآوری سازمانی می‌باشد	رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی	خان و همکاران ۲۰۰۹
کارمندان خلاقانه‌تر تحت نظر رهبری تحول‌آفرین هستند و رهبری تحول‌آفرین یک رابطه مثبت با خلاقیت و نوآوری سازمانی دارد.	اثبات خلاقیت رهبری تحول‌آفرین در کره	شین و زوها ۲۰۰۳

۲-۲-۲- پژوهش‌های داخلی

حسن زاده میرکوهی (۱۳۹۸: ۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر جو و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی انگیزش شغلی در دانشگاه فنی و حرفه ای استان گلستان دریافت که جو سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی داری دارد. اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی داری دارد. جو سازمانی بر انگیزش شغلی تأثیر معنی داری دارد. اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی تأثیر معنی داری دارد؛ و همچنین نتایج نشان داد که انگیزش سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد و در نهایت بررسی ها نشان داد که انگیزش شغلی در ارتباط جو و اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی نقش میانجی ایفا می نماید.

عبدللهی و حسینی صدر (۱۳۹۸: ۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان نقش رهبری عمل گرا و تحول گرا بر نوآوری سازمانی دریافتند که تأثیر سبک رهبری عمل گرا و تحولی بر نوآوری سازمانی با استفاده از مطالعه (بامل و همکاران ۲۰۱۸: ۱۲۳) مورد تأیید قرار گرفته است. با بررسی ادبیات مربوط به سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا و همچنین با مطالعه تحقیقات پیشین می توان گفت که در کل سبک رهبری بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. به ویژه سبک های رهبری عمل محور و تحولی، همچنین می توان بیان کرد که نوآوری سازمانی از جمله دغدغه ها و چالش های مؤثر در نظام آموزش و پرورش است.

نجبائی (۱۳۹۸: ۸)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی دریافت که جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر معناداری در سطح ۹۹٪ دارد.

محمد کاظمی و همکاران (۱۳۹۷: ۱۲)، در پژوهشی تحت عنوان شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری دریافتند که اگرچه از میان هفت متغیر جو سازمانی (با بررسی ضرایب معنی داری برای روابط مفروض شده) تنها تأثیر چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک پذیری، کار گروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری تأیید شده اما بین جو سازمانی و نوآوری همبستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد.

یاراحمدی (۱۳۹۷: ۱۰۵)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش رهبری تحول آفرین در نوآوری آموزش عالی دریافت اگر در هر سازمانی رهبری تحول آفرین وجود داشته باشد، آن سازمان بیشتر تمایل به ارائه ایده های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت. چراکه رهبران تحول آفرین پیروان را به گونه ای ارتقا می دهند که به سطح های بالاتری از ارشدیت و آرمان ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار بندند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند. همچنین نشان داد که همبستگی مثبت و معنی داری بین ابعاد رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی وجود دارد. به علاوه نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نیز برای پیش بینی نوآوری از روی مؤلفه های رهبری تحول آفرین نشان داد

که مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی به ترتیب به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده نوآوری سازمانی در نظر گرفته می‌شوند و سهم قابل توجهی در پیش‌بینی آن دارد؛ بنابراین با توجه به این نتایج می‌توان گفت که رهبری تحولی و ابعاد آن می‌توانند نقش مؤثری در میزان نوآوری سازمان و باعث افزایش نوآوری در سازمان شوند؛ بنابراین، در این راستا، رهبران تحول‌آفرین، کارکنان را به حل مشکلات و تأثیر بر آنان برای رسیدن به اهداف سازمانی در چهارچوب زمانی مشخص توصیه می‌کنند، این رهبران موقعیت‌های مرکزی را در سازمان تصرف می‌کنند و کارهای شبکه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این کارهای شبکه‌ای، اطلاعات همچون دانش از طریق رهبران به کارکنان منتقل می‌شود.

نادری فر و گنجی (۱۳۹۶: ۱۲)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر بهبود نوآوری سازمانی مطالعه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی زاهدان دریافتند که تعهد سازمانی و مؤلفه‌های شش‌گانه آن بر نوآوری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی زاهدان تأثیر دارد و باید در سازمان‌ها جوی با تعهد ایجاد کرد.

متنی و همکاران (۱۳۹۶: ۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در آموزش و پرورش شهرستان ایلام دریافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در سازمان ارتباط مثبت و معنا داری وجود دارد و همچنین همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی ارتباط مثبتی دارند و ملاحظات فردی دارای بیشترین همبستگی با نوآوری سازمانی است.

تشکریان جهرمی و همکاران (۱۳۹۶: ۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان تحلیل رهبری تحول‌گرا در تسهیل نوآوری با توجه به نقش واسطه‌ای تواناسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش در بین کارکنان نظامی دریافتند که رهبری تحول‌گرا بر مدیریت دانش و تواناسازی روان‌شناختی اثر مستقیم دارد، اما بر نوآوری سازمانی اثر مستقیم ندارد. مدیریت دانش ضمن اثر مستقیم بر نوآوری سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند، اما نقش میانجی تواناسازی روان‌شناختی تأیید نشد.

امجد زبردست و همکاران (۱۳۹۶: ۷۷)، در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین رهبری تحول‌گرای مدیران و جو سازمانی؛ دیدگاه معلمان مدارس دخترانه دریافتند که بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با مؤلفه‌های جو مدرسه همبستگی وجود دارد. براساس بررسی‌های انجام شده از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا، ترغیب ذهنی بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی جو مدرسه را داشته و از میان مؤلفه‌های جو سازمانی مدارس ابتدایی، مؤلفه رفتار حمایتی مدیر، بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی در سبک رهبری تحول‌گرای مدیران را داشته است.

حاج علی اکبری (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر جو کاری، ارزش‌های کاری و تعهد حرفه‌ای بر رضایت شغلی" بیان داشته است که جو کاری، ارزش‌های کاری تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر روی رضایت شغلی دارند. از سوی دیگر در این تحقیق تأثیر متقابل برخی این عوامل بر روی هم و نیز نقش میانجی برخی از آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بررسی‌ها حاکی از آن بود که جو کاری تأثیر مستقیم و معنی‌دار بر روی ارزش‌های کاری و جو کاری نیز تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر روی تعهد حرفه‌ای داشت. بررسی نقش میانجی برخی از متغیرها نیز نشان داد که ارزش‌های کاری نیز نقش میانجی در رابطه بین جو کاری و رضایت شغلی ایفا می‌کند، بدین معنی که جو کاری از طریق بهبود ارزش‌های کاری در بهبود رضایت شغلی مؤثر می‌باشد.

غیاث‌الدین (۱۳۹۵: ۱۱)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین جو سازمانی، رفتار نوآورانه و عملکرد شغلی پرسنل آموزش و پرورش شاهرود" یافته است که فرضیات اصلی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت به طوری که جو سازمانی با رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری داشت و رفتار کاری نوآورانه با عملکرد رابطه مثبتی نشان داد. همچنین بررسی نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه بین جو سازمانی و عملکرد نیز مورد تأیید قرار گرفت. از طرفی نتایج آزمون فرضیات فرعی نشان داد مؤلفه‌های حمایت و انصاف با عملکرد و مؤلفه انسجام با رفتار کاری نوآورانه رابطه مثبت و معنی‌داری داشتند.

قاسمی روشناوند و همکاران (۱۳۹۵: ۳۳)، در پژوهشی تحت عنوان رابطه رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی و خلاقیت در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی دریافتند که کلیه شاخص‌ها، نشان‌دهنده برآزش مطلوب مدل بودند. نتایج تحقیق نشان داد که بر طبق مدل معادلات ساختاری، رهبری تحول‌گرا هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد؛ و مدیران ادارات ورزش و جوانان چنانچه به دنبال جو سازمانی صمیمی و در پی آن بروز خلاقیت کارکنان خود هستند؛ بهتر است سبک رهبری تحول‌گرا را سرلوحه کار خود قرار دهند.

مقدم و عباس نژاد (۱۳۹۴: ۳۸)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی و تعیین رابطه بین سبک رهبری، جو سازمانی و نوآوری از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین دریافتند که بین توزیع دو متغیر جو سازمانی و سبک رهبری و همچنین بین توزیع انواع سبک رهبری و نوآوری، رابطه معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. بین توزیع دو متغیر جو سازمانی و نوآوری رابطه معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد مشاهده نشد. همچنین نتایج نشان دهنده اثر مثبت و معنادار نوآوری بر جو سازمانی و رهبری و همچنین اثر مثبت و معنادار جو سازمانی بر رهبری است.

پورحسن هریس و شیخعلی زاده هریس (۱۳۹۴: ۹)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران دریافتند که سبک رهبری غالب در اداره کل تربیت بدنی استان تهران (سبک رهبری عمل‌گرا)، هم‌راستا با شرایط کارآفرینی سازمانی نیست. لذا به‌کارگیری سبک های رهبری مؤثر (سبک رهبری تحول‌گرا)، احتمالاً کارآفرینی سازمانی را در اداره کل تربیت بدنی استان تهران رشد و توسعه خواهد داد.

کاسه‌گراها (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه صادرات شهر تهران دریافتند که بین سبک های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که نتایج نشان می‌دهد مدیرانی که از سبک رهبری تحول‌گرا در مدیریت بر پرسنل خود استفاده نمودند تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی شان به طرز چشم‌گیری افزایش پیدا نمود و در سبک رهبری خود موفق‌تر بودند. از طرفی نتایج حاصل از فرضیات تحقیق نشان داد سبک رهبری تبادل‌گرا در بانک توسعه صادرات در مجموع منجر به کاهش تعهد سازمانی می‌شود و مدیران بانک چنانچه تمایل به افزایش تعهد سازمانی در نزد کارکنان را دارند باید از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده نمایند.

محمدی (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان دانشگاه ارومیه دریافت که بین سبک رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان، بین سبک رهبری تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی و بین هریک از متغیرهای مستقل با اثربخشی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی از قدرت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی برخوردارند. همچنین بین مؤلفه های هریک از متغیرهای مستقل با اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جزینی و نوایی (۱۳۹۲: ۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا دریافتند که در سازمان پیشگیری ناجا به غیر از تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان سایر موارد در سطح اطمینان مورد تأیید قرار گرفتند و نتیجه اصلی به دست آمده از تحقیق نشان دهنده تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا می‌باشد.

ناظم و حدادپور (۱۳۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی براساس سبک های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی دریافتند که سبک های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا رابطه معناداری با عدالت سازمانی دارد.

کوهی رستم کلانی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط مؤلفه های جو سازمانی با ابعاد تعهد سازمانی در پرستاران شاغل بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران دریافتند که با توجه به ارتباط کلیه مؤلفه های جو سازمانی با تعهد سازمانی، بنابراین تلاش برای بهبود جو سازمانی در بیمارستان ها می تواند به عنوان یک استراتژی ارزشمند برای بهبود تعهد سازمانی محسوب شود.

دباغ طبقه و همکاران (۱۳۹۲: ۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان ارتباط سبک رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) و عزت نفس مدیران ورزش کشور دریافتند که بین سبک رهبری تحول‌گرا و عزت نفس مدیران ورزش کشور رابطه معناداری وجود دارد. بین عزت نفس مدیران ورزش کشور تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مدیرانی که دارای سبک رهبری تحول‌گرا هستند بیشترین عزت نفس را دارند و سپس به ترتیب مدیران عمل‌گرا قرار دارند.

نظری و همکاران (۱۳۹۲: ۱۲۰)، در پژوهشی تحت عنوان نقش مهارت های ارتباطی در انتخاب سبک رهبری مدیران رسانه های ورزشی استان اصفهان دریافتند که بین میانگین سه سبک رهبری تفاوت معنادار وجود دارد و کارشناسان از سبک های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا به طور معناداری بیشتر از سبک رهبری عدم مداخله استفاده می کنند. همچنین بین سبک رهبری تحول‌گرا و مبادله ای با مهارت های ارتباطی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

حمزه لویی و همکاران (۱۳۹۱: ۱۳۲)، در پژوهشی تحت عنوان نقش و کارکردهای توسعه فرهنگ و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان دریافتند که جو سازمانی اهمیت بیشتری در پیش بینی تغییرات تعهد کاری نسبت به فرهنگ دارد.

بهزادی و همکاران (۱۳۹۱: ۴)، در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کتابداران کتابخانه های عمومی شهر مشهد از دیدگاه کتابداران دریافتند که بین جو سازمانی و تعهد سازمانی در کتابخانه های عمومی شهر مشهد رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مشخص گردید که تفاوت معناداری بین زنان و مردان از نظر میزان تعهد سازمانی وجود ندارد. این در حالی است که افراد با مدرک غیر کتابداری از تعهد سازمانی بیشتری برخوردارند.

نشاط و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود تحت عنوان تأثیر جو سازمانی بر خلاقیت کارکنان: مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی دریافتند که جو کنونی سازمان آن گونه که باید مشوق خلاقیت و نوآوری در افراد نیست.

محمدکاظمی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی تحت عنوان شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت) دریافتند که اگرچه از میان هفت متغیر جو سازمانی (با بررسی ضرایب معنی داری برای روابط مفروض شده) تنها اثر چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک پذیری، کار گروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری تأیید شد؛ اما بین جو سازمانی و نوآوری رابطه همبستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد.

چورلی و قزلسفو (۱۳۹۰: ۸۲)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و بی‌خاصیت مدیران تربیت‌بدنی استان گلستان دریافتند که رابطه معناداری بین هوش هیجانی و سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران تربیت‌بدنی وجود ندارد.

جمشیدی و همکاران (۱۳۹۰: ۱۱)، در پژوهشی تحت عنوان تحقیق ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عملکرد مدیران با ابعاد تعهد سازمانی کارشناسان تربیت‌بدنی اداره های تربیت‌بدنی استان مازندران دریافتند که بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعهد عاطفی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد به طورکلی با توجه به نتایج بدست آمده می توان گفت که سبک رهبری تحول‌گرای مدیران یکی از عوامل تأثیرگذار در تعهد سازمانی تعهد عاطفی پیروان است.

زارع و همکاران (۱۳۸۹: ۱۱)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان (مرد و زن) اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در جو باز پارامترهایی چون صمیمیت، ملاحظه‌گری، نفوذ و پایایی و . . . باعث خلاقیت کارکنان و کاهش استرس آنان شد و در جو بسته عواملی چون فاصله‌گیری، بی‌علاقگی و فقدان تعهد شغلی، تأکید بر تولید، مزاحمت، انگیزه خلاقیت کارکنان را پایین و استرس آنان را افزایش داد.

رضانی نژاد و همکاران (۱۳۸۸: ۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت‌بدنی دریافتند که بین کلیه خرده مقیاس‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عملکرد مدیران و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دبیران تربیت‌بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بیشترین رابطه معنی‌دار نیز بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعهد هنجاری $r=0.48$ بود و سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد مستمر $r=0.40$ بود. ولی بین سبک مدیریت بدون رهبری مدیران با تعهد عاطفی،

هنجاری و مستمر دبیران رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیران مدارس با ترکیب سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا می‌توانند میزان تعهد سازمانی دبیران را حفظ کنند و ارتقا دهند. در جدول ۲-۲ به برخی دیگر از پژوهش‌های انجام‌شده اشاره می‌شود:

جدول ۲-۲: برخی پژوهش‌های انجام‌شده در داخل

نام نویسنده	سال	عنوان پژوهش	نتیجه به دست آمده
دادگر و همکاران	۱۳۹۴	ارتباط سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی و شادکامی با رضایت شغلی پرستاران	شادکامی، سبک رهبری تبادلی، تعهد عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی بودند
عزیزی	۱۳۹۳	ارائه الگوی ساختاری سرمایه‌فکری براساس سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش	رابطه مثبت و معنی‌داری بین ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا و سرمایه‌فکری و همین‌طور ابعاد سبک رهبری عمل‌گرا و سرمایه‌فکری برقرار است و بیشترین اثر مستقیم را می‌توان تحت عنوان آثار مستقیم مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات از ابعاد سبک رهبری عمل‌گرا بر سرمایه‌فکری، و ایجاد انگیزش از ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا بر سرمایه‌فکری عنوان نمود؛ و سرمایه‌رابطه‌ای (مشتری) به‌عنوان مهم‌ترین شاخص سرمایه‌فکری در این مدل شناخته می‌شود.
آقاجانی و شوقی	۱۳۹۳	بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه)	سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان در جامعه پژوهش تأثیر مثبت و معنادار دارند.
امجدی و ناظم	۱۳۹۲	بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرای مدیران و کیفیت زندگی کاری با مدیریت سرمایه‌فکری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران	بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و کیفیت زندگی کاری با مدیریت سرمایه‌فکری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. (۲) بین سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا با مدیریت سرمایه‌فکری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، و این همبستگی در سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر است. (۳) بین کیفیت زندگی کاری و مدیریت سرمایه‌فکری نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
جعفری و میرمقدم	۱۳۹۲	بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی	بر ضرورت و اهمیت نقش رهبری در مؤسسه‌های آموزشی، رهبری خدمت‌گزار، سرمایه اجتماعی و ویژگی‌های آن‌ها به‌طور موجز تأکید کردند. همچنین الگوی نظری رهبری و سرمایه اجتماعی، ابعاد و اجزای مرتبط دیگر ارائه دادند.
دوستار و	۱۳۹۲	تأثیر سبک رهبری (تحول‌گرا و	بین سبک رهبری (تحول‌گرا و تعامل‌گرا) و ابعاد آن با

همکاران	تعامل گرا) بر کارآفرینی سازمانی	کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد
ناظم و پورشفیعی	۱۳۹۱ بررسی رابطه سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا با مدیریت سرمایه فکری در سازمان آموزش و پرورش	رابطه مثبت و معنی داری بین ابعاد سبک رهبری تحول گرا و سرمایه فکری و همین طور ابعاد سبک رهبری عمل گرا و سرمایه فکری برقرار است و بیشترین اثر مستقیم را می توان تحت عنوان اثر مستقیم مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات از ابعاد سبک رهبری عمل گرا بر سرمایه فکری و ایجاد انگیزش از ابعاد سبک رهبری تحول گرا بر سرمایه فکری عنوان نمود. سرمایه رابطه ای (مشتری) به عنوان مهم ترین شاخص سرمایه فکری در این مدل شناخته شد.
قنبری و اسکندری	۱۳۹۱ بررسی رابطه بین رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری	وضعیت رهبری دانش و مدیریت سرمایه فکری در دانشگاه بوعلی سینا بالاتر از سطح متوسط است. ضریب همبستگی پیرسون نشان داد، بین رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بیانگر آن است که از بین مؤلفه های رهبری دانش، مؤلفه حمایت از فرایند یادگیری فردی و گروهی بیشترین تأثیر را در پیش بینی مدیریت سرمایه فکری دارد.
رنجبر	۱۳۹۰ ارتباط بین سبک رهبری تحول آفرین و تبدالی با اعتماد سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی استان قم	بین رهبری تحول آفرین و تبدالی با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد و نقش رهبری تحول آفرین در افزایش اعتماد سازمانی پر رنگ تر و مؤثرتر می باشد. همچنین یافته ها نشان داد که بین نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی، پاداش های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا با اعتماد سازمانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد، اما بین رهبری عدم مداخله گر با اعتماد سازمانی کارکنان رابطه خطی و معکوس وجود دارد
عدالتی و همکاران	۱۳۸۹ بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و توانمندسازی کارکنان صنایع کوچک شهرک های صنعتی استان کرمان	بین سبک های رهبری مدیران سازمان مورد مطالعه و میزان توانمندی کارکنان شاغل رابطه معناداری وجود دارد

۳-۲-۲- جمع بندی نتایج پیشینه پژوهش

چارچوب نظری، الگویی است مبتنی بر عواملی که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه ای منطقی جریان پیدا کرده و مدل مفهومی پژوهش نیز برگرفته از همین چارچوب است. به طور کلی در جدول ۲-۳، شاخص ها و مؤلفه ها

نوآوری برگرفته از پیشینه و ادبیات ذکر شده است.

جدول ۲-۳: شاخص‌ها و مؤلفه‌ها نوآوری برگرفته از پیشینه و ادبیات

مؤلفه و شاخص نوآوری	منبع
نوآوری فرآیندی	جانگ، دانگ، چوب، وو، و آنه (۲۰۰۳)، خان، رایبا، اباید و فاتیما (۲۰۰۹)، کارک و شمیر (۲۰۰۲)، برولین (۱۹۹۲)، کارگر شورکی، شهابی پور، و منصور (۱۳۸۹)، سالار زرهی و هاشمی (۱۳۸۹)، واعظی چوپانی و فشانج (۱۳۸۹)، سرفرازی، قلی پور، خرم دبیری (۱۳۸۹)، ماکویی، شفیعا، و کاظمی (۱۳۸۹)، چن، جین، زو، ژاهویی، آنکویین و وانگ (۲۰۰۵)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	رضوانی و همکاران (۱۳۸۸)، گلدسته و جمشیدی (۱۳۸۹)، مکران (۱۹۹۶)، صادقی مال امیری (۱۳۸۶)، نانچیان (۱۳۸۷)، سعیدی کیا (۱۳۸۵)، چن و وانگ (۲۰۰۵)، گاردنر (۱۹۹۳)، ساتون (۲۰۰۱)
نوآوری فنی	جانگ، دانگ، چوب، وو، و آنه (۲۰۰۳)، خان، رایبا، اباید و فاتیما (۲۰۰۹)، کارک و شمیر (۲۰۰۲)، برولین (۱۹۹۹)
رابطه ای	نصرتی و همکاران (۱۳۹۵)، قنبری و اسکندری (۱۳۹۱)، کاظم پور (۱۳۹۱)، اسداللهی و دشتی (۱۳۸۹)، آلبام (۱۹۷۶)، برولین (۱۹۹۲)، دسی و لنون (۲۰۰۰)، صادقی مال امیری (۱۳۸۶)، نانچیان (۱۳۸۷)، سعیدی کیا (۱۳۸۵)
عملکرد نوآوری	امیری (۱۳۸۹)، سعیدا اردکانی، طباطبایی نسب، کنجکاو منفرد، و حکاکی (۱۳۸۹)، یزدخواستی و شیرازی (۱۳۸۹)، عابدی و مرادی (۱۳۸۹)، الکینز و کلر (۲۰۰۳)، گمکسلو لو، لال و آرزو (۲۰۰۹)
زیرساختی	قنبری و اسکندری (۱۳۹۱)، گلدسته و جمشیدی (۱۳۸۹)، مکران (۱۹۹۶)، صادقی مال امیری (۱۳۸۶)، نانچیان (۱۳۸۷)، سعیدی کیا (۱۳۸۵)، چن و وانگ (۲۰۰۵)، گاردنر (۱۹۹۳)، ساتون (۲۰۰۱)
عوامل مادی (فرهنگ نوآوری) عواملی مانند ترس از دست دادن درآمدها، کاهش مشوق‌های سرمایه‌گذاری، ترس از متروک ماندن، هزینت‌های خروج سنگین	کارگر شورکی، شهابی پور و منصور (۱۳۸۹)، گلدسته و جمشیدی (۱۳۸۹)، ماکویی، شفیعا و کاظمی (۱۳۸۹)، چن، جین، زو، ژاهویی، آنکویین و وانگ (۲۰۰۵)

همان طور که ذکر شد، رهبری، فرآیند اساسی در هر سازمان است. در مطالعات اثربخشی سازمان‌ها، تعامل مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر به‌عنوان شاخصی جهت شناسایی جو سازمانی که می‌تواند موجب اثربخشی سازمان شود، همواره مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است. جو سازمانی مناسب، می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و در ازدیاد نوآوری و نوآوری مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان، به حساب آید و بالعکس؛ بنابراین تغییر در هر بخش از جو سازمانی، منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، سبک رهبری هر سازمان، در بروز نوآوری اهمیت دارد و می‌تواند متغیرهای زیادی را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. محمدکاظمی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی دریافته‌اند که اگرچه از میان هفت متغیر جو سازمانی (با بررسی ضرایب معنی‌داری برای روابط مفروض شده) تنها تأثیر چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، کارگروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری تأیید شده اما بین جو سازمانی و نوآوری همبستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد. نادری فر و گنجی (۱۳۹۶: ۱۱)، در پژوهشی دریافته‌اند که تعهد سازمانی و مؤلفه‌های شش‌گانه آن بر نوآوری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی زاهدان تأثیر دارد و باید در سازمان‌ها جوی با تعهد ایجاد کرد. متی و همکاران (۱۳۹۶: ۱۳)، در پژوهشی دریافته‌اند که بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در سازمان ارتباط مثبت و معنا داری وجود دارد و همچنین همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی ارتباط مثبتی دارند و ملاحظات فردی دارای بیشترین همبستگی با نوآوری سازمانی است. امجد زبردست و همکاران (۱۳۹۶: ۱۳)، در پژوهشی دریافته‌اند که بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با مؤلفه‌های جو مدرسه همبستگی وجود دارد. براساس بررسی‌های انجام‌شده از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا، ترغیب ذهنی بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی جو مدرسه را داشته و از میان مؤلفه‌های جو سازمانی مدارس ابتدایی، مؤلفه رفتار حمایتی مدیر، بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی در سبک رهبری تحول‌گرای مدیران را داشته است. همچنین یاراحمدی (۱۳۹۷: ۱۰)، در پژوهشی پی‌برد که برای موفقیت در دنیایی پیچیده و با رقابت روزافزون فقط بر خوردار بودن از دارایی‌های دانشی کافی نیست، بلکه شناسایی این دارایی‌ها نیز امری لازم است و مهم‌ترین و اثربخش‌ترین کار این است که سازمان‌های آموزشی بتوانند علاوه بر شناسایی این دارایی‌ها، آن‌ها را به خوبی مدیریت کنند. از طرفی، با پیچیدگی رقابت، نوآوری یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات سازمان‌های آموزشی محسوب می‌شود. همه سازمان‌ها برای بقای خود به ایده‌های نو و بدیع نیاز دارند. نوآوری می‌تواند به عنوان تغییر سازمانی برای پاسخ به محیط خارجی یا نفوذ بر آن در نظر گرفته شود. لیکن باید دانست که دانش به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولید و عامل تعیین‌کننده در نوآوری به شمار

می رود، زیرا با انباشت دائمی دانش اداری و فنی در طول زمان و با استفاده از فناوری اطلاعات، دانش به سرعت در سرتاسر جهان قابل دسترس شده است.

۲-۳- مبانی نظری

۲-۳-۱. تعریف رهبری

با توجه به تئوری رهبری تحولی، یک رهبر مؤثر شخصی است که اقدامات زیر را انجام می دهد :

۱- یک چشم انداز الهام بخش از آینده ترسیم می کند.

۲- افراد را برای تعهد به این چشم انداز بر می انگیزد.

۳- رسیدن به این چشم انداز را مدیریت می کند.

۴- یک تیم را می سازد و راهنمایی می کند تا برای دستیابی به این چشم انداز عملکرد مؤثرتری داشته باشند.

رهبری مهارت های مورد نیاز برای این کارها را با هم در می آمیزد. در ادامه به بررسی بیشتر هر یک از اقدامات فوق می پردازیم (سیادت و مختاری پور، ۱۳۸۸: ۲۶).

* خلق یک چشم انداز الهام بخش برای آینده

در عالم تجارت، چشم انداز عبارت است از یک ترسیم واقعی، متقاعد کننده و جذاب از جایی که می خواهیم در آینده باشیم. چشم انداز جهت را نشان می دهد، اولویت ها را مشخص می سازد و برای این که بتوان دستاوردهای ضروری را پیش کرد شاخص تعیین می کند. برای خلق یک چشم انداز، رهبران با استفاده از ابزاری نظیر پنج عامل پورتر، آنالیز^۱ PEST، آنالیز هسته رقابت و آنالیز^۲ SWOT، بر نقاط قوت سازمان تکیه و تمرکز می کنند و وضعیت موجود را مورد بررسی قرار می دهند. آن ها در مورد روند صنعت مورد نظرشان و چگونگی رفتار احتمالی رقبایشان تفکر می کنند. چگونگی نوآوری موفق و شکل دهی استراتژی ها برای موفقیت در بازارهای آینده را مورد بررسی قرار می دهند؛ و چشم اندازهای خود را با تحقیقات بازار مناسب و ارزیابی ریسک های کلیدی به وسیله تکنیک هایی همچون آنالیز سناریو، آزمایش می کنند. پس از آن که چشم انداز خلق و پرورش یافت، رهبران می بایست آن را وادار کننده و متقاعد ساز، کنند. یک چشم انداز متقاعد کننده چشم اندازی است که افراد آن را می بینند، احساس می کنند، می فهمند و می پذیرند. رهبران موفق بعد از تعیین چشم انداز تصویری واضح از آینده پیش رو ترسیم می کنند. آن ها داستان می گویند و چشم اندازهایشان را به گونه ای تعریف می کنند

1. Political Factors, Economic Factors, Social Factors, Technological Factors

2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

که هر کسی بتواند با آن ارتباط برقرار کند. رهبری جنبه تحلیلی چشم‌انداز را با شور و اشتیاق ارزش‌های مشترک تلفیق کرده و یک چیز معمول و قابل درک برای افراد تحت رهبری پدید می‌آورد (موغلی، ۱۳۹۳: ۹۵).

* انگیزه و الهام بخشیدن به افراد

یک چشم‌انداز متقاعدکننده اساس رهبری را تشکیل می‌دهد. ولی این توانایی رهبران است که بتوانند افراد را برای رسیدن به این چشم‌انداز برانگیزانند. برای مثال وقتی که یک پروژه جدید را شروع می‌کنید، ممکن است شور و اشتیاق فراوانی برای آن داشته باشید بنابراین حمایت از رهبر پروژه در ابتدای پروژه معمولاً آسان است. پس از این که این شور و اشتیاق از بین می‌رود پیدا کردن راهی برای زنده نگه داشتن این چشم‌انداز می‌تواند مشکل باشد به خصوص زمانی که تیم یا سازمان نیازمند ایجاد تغییرات ویژه در روند انجام کارهایش است. رهبران بر این موضوع واقفند و برای ایجاد ارتباط بین چشم‌اندازهای خود و نیازها، اهداف و شور و اشتیاق افراد تلاش می‌کنند. یکی از راه‌های کلیدی برای انجام این کار استفاده از تئوری انتظارات است. رهبران موفق دو انتظار مختلف را با یکدیگر پیوند می‌دهند (جوادی، ۱۳۹۳: ۳۵).

۱. انتظار از این که تلاش زیاد به نتایج خوب می‌انجامد.

۲. انتظار از این که نتایج خوب به پاداش‌ها یا مشوق‌های جذاب می‌انجامد.

باتوجه به این موضوع افراد برای دستیابی به موفقیت سخت کار می‌کنند چون آن‌ها توقع دارند که از پاداش‌ها هم ذاتی و هم برونی - به‌عنوان یک نتیجه لذت ببرند.

رویکردهای دیگر عبارتند از تصریح چشم‌انداز در قالب فواید و مزایایی که برای مشتریان به دنبال خواهد داشت و استفاده از فرصت‌های مختلف برای برقراری ارتباط با چشم‌انداز به یک روش جذاب و جالب توجه. چیزی که برای رهبران بسیار کمک‌کننده و حائز اهمیت است قدرت تجربه است. مردم به این رهبران اعتقاد داشته و آن‌ها را تحسین می‌کنند چون آن‌ها در کاری که انجام می‌دهند با تجربه‌اند. آن‌ها دارای اعتبارند و این حق را یافته‌اند که از افراد بخواهند که به آن‌ها گوش داده و از آن‌ها پیروی کنند. رهبران همچنین می‌توانند افراد را به وسیله گیرایی و جذابیت طبیعی‌شان و به وسیله سایر منابع قدرت مانند قدرت دادن پاداش یا تفویض اختیار تحریک و برانگیزانند. اگرچه رهبران خوب برای ایجاد انگیزه و الهام در سایرین بر این قدرت‌ها تکیه نمی‌کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۲۵).

* مدیریت دستیابی به چشم‌انداز

این حوزه از رهبری حوزه‌ای است که با مبحث مدیریت مرتبط می‌شود. با توجه به مدل رهبری موقعیتی هرسی بلانچارد، زمانی برای گرفتن وجود دارد، زمانی برای فروختن، زمانی برای مشارکت کردن و زمانی برای

محول کردن. دانستن این که چه رویکردی در چه زمانی می‌بایست مورد استفاده قرار گیرد در موفقیت رهبری بسیار کلیدی است (محمودی، ارشدی و بهارلو، ۱۳۹۴: ۲۴۳).

رهبران می‌بایست مطمئن شوند کارهایی که باید برای رسیدن به چشم‌انداز انجام شود به درستی مدیریت می‌شود، حال به وسیله خودشان یا به وسیله مدیر یا تیمی از مدیران که وظیفه این مدیریت از سوی رهبر به آن‌ها محول شده است. بدین منظور، اعضای تیم نیازمند اهداف عملکردی هستند که با چشم‌انداز کلی تیم به هم پیوسته و در ارتباط باشد. مقاله ما با موضوع مدیریت عملکرد یا و شاخص‌های کارایی کلیدی (KPI) یکی از راه‌های انجام این کار را نشان می‌دهد و بخش مدیریت پروژه ما روشی دیگر را نشان می‌دهد؛ و برای مدیریت دستیابی به چشم‌انداز به طور روزانه و مستمر، با مدیریت به وسیله قدم زدن در محیط کار (MBWA) می‌توان از انجام اقداماتی که می‌بایست انجام شوند اطمینان حاصل نمود. رهبران همچنین می‌بایست از مدیریت مؤثر تغییر اطمینان حاصل کنند. بدین روش هر تغییر مورد نیاز برای رسیدن به چشم‌انداز به درستی و یکنواخت با حمایت و پشتیبانی کامل اکثریت افراد دخیل انجام می‌گردد (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۵۰).

*** هدایت و ساخت یک تیم برای دستیابی به چشم‌انداز**

پرورش افراد و تیم، فعالیت‌های مهمی هستند که توسط رهبران تحولی انجام می‌شود. برای پرورش یک تیم، رهبران می‌بایست اول درک درستی از دینامیک و مجموعه عوامل و نیروهای تأثیرگذار بر عملکرد تیم داشته باشند. مدل‌های معروف بسیاری در این خصوص وجود دارد؛ مانند رویکرد نقش‌های تیمی بلین^۱ و تئوری شکل‌گیری، درگیری، انسجام و تکامل توکمان^۲. سپس رهبران اطمینان حاصل می‌کنند که افراد مهارت‌ها و توانایی‌های ضروری برای انجام وظایف خود و دستیابی به چشم‌انداز را در اختیار دارند. آن‌ها این کار را با دادن و گرفتن بازخورد و به وسیله آموزش و راهنمایی افراد برای بهبود کارایی فردی و تیمی‌شان انجام می‌دهند. رهبری شامل جستجوی استعداد رهبری در سایر افراد نیز می‌شود. با پرورش مهارت‌های رهبری در تیم، محیطی ساخته می‌شود که موفقیت به طور بلندمدت در آن جریان دارد (عزیزی، ۱۳۹۳: ۳۳۲).

*** توجه**

کلمات رهبر و رهبری اغلب به طور اشتباه برای تشریح افرادی که در واقعیت "مدیریت" می‌کنند به کار برده می‌شوند. این افراد ممکن است بسیار با مهارت باشند، در شغل خود بسیار خوب بوده و برای سازمانشان ارزشمند باشند ولی این ویژگی‌ها از آن‌ها یک مدیر عالی می‌سازد نه یک رهبر؛ بنابراین دقت کنید که چگونه از

1- Meredith Belbin

2- Gruce Tuckman

این کلمات استفاده می‌کنید و تصور نکنید افرادی با جایگاه رهبری در شغلشان، افرادی که خود را با عنوان رهبر تشریح می‌کنند یا حتی گروه‌هایی که تیم رهبری نامیده می‌شوند، در واقعیت رهبری می‌کنند. یک خطر مهم در این شرایط این است که کسانی یا سازمان‌هایی که توسط این افراد یا گروه‌ها مدیریت می‌شوند فکر می‌کنند که تحت رهبری آن‌ها هستند، در صورتی که چنین نیست. در واقع ممکن است هیچ رهبری با هیچ تعیین چشم‌اندازی و هیچ فرد ملهم یا الهام گرفته‌ای وجود نداشته باشد. این شرایط می‌تواند موجب بروز مشکلاتی جدی در درازمدت گردد (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۷۴).

۲-۳-۲. چستی رهبری سازمانی

یکی از وظایف مهم و اساسی که برعهده مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است. در واقع شالوده عملکرد یک رهبر سازمان در میزان تأثیرگذاری و نفوذ وی در اعضای سازمان و افراد جامعه است که قوای محرکه پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده را تولید می‌کند و این مهم در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار می‌گیرد (باربوتو و ویلر^۱، ۲۰۰۶: ۳۰۲).

تعاریفی که از رهبری سازمان ارائه می‌شود غالباً مبتنی بر میزان تأثیر و نفوذ بر عملکرد افراد سازمان با رویکرد ایجاد حداکثر بهره‌وری است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلندمدت توجه دارند و در درون سازمان انجام فعالیت‌هایی خاص که بار ارزشی قابل ملاحظه‌ای دارند را، برعهده می‌گیرند در این ارتباط سه مسئولیت مهم ناشی از هر نوع سبک رهبری عبارت است از:

۱. ایجاد زیرساخت‌های مطلوب برای تغییر

۲. ایجاد تعهد و احساس مالکیت برای افراد سازمان

۳. ایجاد توازن میان تثبیت وضع موجود و نوآوری با رویکرد نیل به وضع مطلوب

سبک رهبری یا مدیریت تعیین‌کننده جو حاکم و فرهنگ سازمانی و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. محققان ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند وجه تمایز در سازمان‌ها نسبت به یکدیگر باشند (جوادی، ۱۳۹۳: ۳۵).

تئوری‌های سنتی رهبری مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بوده‌اند که قدرتی در بالای سازمان وجود داشته که دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کردند و پیروان در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به

^۱. Barbuto, E. and Wheeler

پیروی از این دستورات بوده‌اند. تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری منجر به تئوری‌های پیشرفته در حوزه رهبری شدند. بعضی از این تئوری‌ها و مدل‌های عبارتند از: رهبری کاریزماتیک^۱، تعاملی^۲، تحول آفرین^۳، معنوی^۴ و رهبری خدمت‌گزار^۵ (موه^۶، ۲۰۰۷: ۳۵۰).

در حال حاضر موضوعی که بسیار مورد توجه قرار گرفته، تئوری رهبری خدمت‌گزار می‌باشد که برای نخستین بار توسط رابرت گرین لیف در سال (۱۹۷۷) مطرح شده است. در مدل "هرم وارونه"^۷، رهبران در پایین هرم سازمانی و در سطوح پایین سازمان حضور داشته و به پیروان خود خدمت می‌کنند، لذا می‌توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری خدمت‌گزار به شمار آورد (بوچن^۸، ۱۹۹۸: ۱۲۷).

رهبر قوی و دارای توانایی‌های خاص قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی منحصر بوده و آن‌ها به کارکنان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و در واقع از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود در سازمان و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که توسط خرد سازمانی ترسیم شده است، تعامل و همیاری کنند. تحقیقات انجام گرفته در رفتار سازمانی سبک‌های مختلفی برای رهبری ارائه کرده‌اند که به عنوان نمونه می‌توان رهبری اثر بخش، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمت‌گزار، رهبری کاریزماتیک، رهبری استراتژیک و... را نام برد. همچنین مطالعات نشان داده که موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است که حاصل از رفتار و بر اساس نوع سبک رهبری به وجود می‌آید. رهبری اثربخش به مؤلفه‌هایی نظیر ایجاد انگیزش، تفویض اختیار، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، ترسیم چشم‌انداز مطلوب، الهام‌بخشی و مربی‌گری تقسیم می‌شود. همچنین تجربه نشان می‌دهد پارامترهایی چون هوش عاطفی، برون‌گرایی، ریسک‌پذیری، هوشمندی، سوگیری‌های ذهنی، فرهنگ سازمانی و محیط کسب و کار بر انتخاب سبک رهبری اثرگذار بوده و رابطه معناداری میان این عوامل و سبک رهبری وجود دارد. سبک رهبری مدیران بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی خود بوده اما در همین ارتباط باید خاطر نشان کرد که یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نبوده و یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های مختلف سبک‌های متفاوتی از رهبری را برای سازمان خود انتخاب کند. از آنجایی که سبک رهبری که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود یکی

1. Charismatic

2. Transactional

3. Transformational

4. Spiritual leadership

5. Servant Leadership

6. Moh

7. Reverted pyramid

8. Buchen

از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارآیی و بهره‌وری سازمان است؛ لذا شناسایی و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و موارد کاربرد آن ضروری و شناخت آن‌ها حائز اهمیت است، به این منظور در جدول ذیل سعی بر آن شده تا انواع سبک‌های رهبری و موارد کاربرد آن و نیز مزایا و معایب آن شناسانده شود :

جدول ۲-۴: سبک‌های رهبری (جوادی، ۱۳۹۳: ۷۴)

ردیف	سبک رهبری سازمانی	اختصار	شرایط حاکم	ویژگی‌های رهبر	مزایا	معایب	کاربرد
۱	رهبری تحولی	Transformational leadership	۱-انتظار رهبر بر بهترین بودن افراد تیم ۲-ارتقای انگیزه کارکنان به طریق آگاه سازی و ترسیم شفاف از اهداف و مأموریت سازمان	۱-الهام‌بخش بودن رهبران از طریق گفتار و رفتار ۲-توجه رهبر بر میزان ارزش‌آفرینی پس از تحول ۳-دارا بودن دیدی فراتر از هنجارهای موجود و درک عمیق از تحولات محیطی و روند سازمان ۴-توجه به احساسات و عواطف و افزایش هوش عاطفی خود و دیگران و نهایتاً نفوذ مطلوب بر دیگران	۱-بهره‌وری بالا و مشارکت همگانی ۲-امکان تلفیق با دیگر سبک‌های رهبری ۳-خلق توانمندی و اقتدار جدید و رای توانمندی قبلی سازمان	نیاز بر تأیید شدن رهبر توسط جزئی‌ترین سطوح گروه و سازمان	۱-مناسب ترین برای موقعیت‌های کسب و کار ۲-امکان تلفیق دو سبک رهبری تعاملی و تحول‌گرا
۲	رهبری تعاملی	Transactional leadership	۱-تأکید اعضای تیم بر تبعیت از رهبر در زمان شروع کار ۲-اعضای تیم وابستگی نظام پرداخت متناسب با تلاش و مطلوبیت ۳-تمرکز بر فعالیت‌ها و وظایف کوتاه مدت	۱-مجازات در مقابل کوتاهی افراد تیم و سازمان ۲-استفاده از ابزارهایی نظیر تن صدا و پدربسالارانه ۳-شباهت بسیار زیاد این سبک رهبری با مدیریت	۱-شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها ۲-سنجش عملکرد پرسنل با شاخص‌هایی نظیر بهره‌وری، تلاش و مسئولیت‌پذیری ۳-جبران‌سازی مطلوبیت افراد توسط پاداش‌های خارجی	۱-کسب اندک رضایت شغلی توسط پرسنل ۲-امکان طاقت فرسا بودن شرایط کار و در نهایت ترک کار	۱-مناسب برای کارهای با شروع و پایان مشخص نظیر پروژه ۲-نامناسب برای سازمان‌های دانش محور با فعالیت‌های خلاقانه
۳	رهبری وظیفه‌گرا	Task-oriented leadership		۱-شباهت زیاد با رهبران دیکتاتور ۲-تمرکز شدید بر تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و کنترل	۱-تضمین و اطمینان از انجام مطلوب کار در مهلت مقرر	۱-عدم تمایل رهبران جهت سنجش رفاه تیم ۲-رنجش اعضای	

			کارها ۳- تمرکز بر ایجاد رویه‌ها و حفظ استانداردها جهت حصول بهره‌وری مطالب				
	تیم و سازمان به دلیل عدم توجه رهبر به نیازهایشان ۳- کاهش انگیزه به دلیل عدم رسیدگی به مشکلات و نارضایتی به دلیل تمرکز صرف بر کار و مسئولیت						
۱- مناسب برای موقعیت‌هایی از اقدامات سیاسی ۲- مناسب برای انتخاباتی مقرر به خدمت رهبر در یک کمیته یا جامعه یا تیم است ۳- مناسب برای سازمان‌هایی نظیر بیمارستان‌ها، آموزش تجربی و یادگیری‌های متنوع معنوی و شخصیتی	۱- امکان بازگشت به روحیات نازلتری از درجات رهبری در صورت به قدرت رسمی رسیدن رهبر غیر رسمی ۲- زمانبر بودن این سبک رهبری ۳- نامناسب برای تصمیم‌گیری‌های سریع و با مهلت‌های فشرده	۱- ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی ۲- ایجاد روحیه بالا در افراد تیم و سازمان	۱- پایبندی رهبری به شاخص‌های اخلاقی و ارزشی ۲- کسب قدرت با اتکا بر به‌کارگیری ارزش‌های اخلاقی ۳- شنود مؤثر، همدلی، بهبودبخشی، اقناع، تعهد به رشد دیگران، راستگویی، تعلیم و ...	۱- ترجیح رهبری در فضای غیررسمی سازمان و تیم ۲- رفع نیاز تیم و سازمان به‌صورت خیلی ساده توسط رهبر غیررسمی ۳- تمایل کلیه افراد تیم در دخالت رهبر غیررسمی	Several leadership	رهبری خدمت‌گزار	۴
	۱- غفلت از وظایف و دستورات به دلیل تمرکز بر توسعه تیم	۱- تشکیل تیم‌هایی کارآمد که خود زیر مجموعه سازمان هستند ۲- خلاقیت بالای تیم ۳- ریسک‌پذیری اعضای تیم و سازمان با علم به پشتیبانی لازم رهبر	۱- مراقبت یکسان از افراد تیم توسط رهبر ۲- صمیمیت و توجه رهبر با کلیه افراد تیم و سازمان	۱- تمرکز بر توسعه افراد و پشتیبانی تیم ۲- تمایل بر تشویق کارگروهی خوب و خلاق ۳- کاملاً مخالف رهبری وظیفه‌گرا ۴- در دسترس بودن رهبر	People oriented/ relations-oriented leadership	رهبری مردم محور	۵
۱- مناسب در کارهایی که صرفاً پشتیبانی منابع	۱- احتمال عدم مدیریت زمان	۱- مؤثر در صورت نظارت موردی و	۱- عدم تصمیم‌گیری و واگذاری مسئولیت	۱- مهیا بودن بستر کار جهت فعالیت همگان به دلیل عدم کنترل	Laissez-faire	رهبری عدم مداخله	۶

نیاز داشته، بدون دخالت رهبر	توسط افراد ۲-مخرب در صورت عدم وجود دانش و مهارت کافی ۳-کاهش انگیزه در صورت بروز نقص در کار	دریافت بازخورد لازم ۲-مؤثر در صورت تجارب و مهارت‌های فردی و خودمدیریتی ۳-رضایت شغلی بالا و افزایش بهره‌وری		کافی رهبر ۲-مدیریت زمان انجام کار توسط افراد و پرسنل	leadership		
۱-مناسب برای کارهای تیمی ۲-مناسب برای فعالیت هایی که راندمان و بهره‌وری اهمیت دارد ۳-نامناسب برای شرایط بحران	۱-طولانی و زمانبر بودن فرآیند مشارکت و جمع‌آوری آرا ۲-روند کند تصمیم‌گیری ۳-میسر نبودن امکان مشارکت افراد با دانش و تجربه ضعیف‌تر	۱-اشتیاق بالا در مأمور و درگیر شدن پرسنل ۲-رضایت شغلی بالا ۳-توسعه مهارت‌های فردی ۴-فعالیت فراتر از انگیزش‌های مالی ۵-بالا بودن حس دخالت در ساختن سرنوشت افراد سازمان	۱-رهبران مشوق خلاقیتند	۱-اتخاذ تصمیم توسط رهبر ۲-مشارکت اعضای تیم و سازمان در تصمیم‌سازی ۳-سطوح خلاقیت بالا	Democratic / participative leadership	رهبری دموکراتیک / مشارکتی	۷
۱-افزایش ریسک پروژه و یا خطر فروپاشی کامل سازمان ۲-خطر نابودی تیم و سازمان به دلیل نادیده گرفتن نظرات دیگران توسط رهبر ۳-شعف بیش‌ازحد رهروان در برقراری ارتباط مستقیم با رهبر	۱-القای شور و اشتیاق و امید به افراد تیم و سازمان به‌عنوان محرک	۱-بسیار پر انرژی در برانگیزاندن و پیشبرد امور ۲-تمرکز بر خود به جای تغییر محیط بیرون ۳-رفتار بدیع و غیرعادی و به‌کارگیری ابزارهای نامتعارف و استثنایی	۱-رهبر دارای تعهد و مسئولیت طولانی مدت ۲-شرایط اجتماعی و تاریخی خاص، مؤثر در ظهور این رهبران است ۳-در خلال ناآرامی و نارضایتی اجتماعی	Charismatic leadership	رهبری کاریزماتیک	۸	
۱-کارهای خطرناک با ریسک ایمنی بالا ۲-فعالیت در محیط‌های	۱-عدم کاربرد موضوعاتی نظیر انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت در تیم و سازمان	۱-حصول اطمینان از اجرای کامل و دقیق کار	۱-کار و فعالیت بر اساس کتاب و دستورالعمل ۲-مراقبت شدید جهت اجرای دقیق	Bureaucratic leadership	رهبری بوروکراتیک	۹	

اسیدی یا ماشین آلات حساس ۳-کار در ارتفاع ۴-فعالیت‌های مرتبط با سرمایه‌های مالی زیاد				دستورالعمل‌ها و روش‌ها			
۱-کارهای روتین و تکراری ۲-کارهای غیرتخصصی ۳-در زمان بحران و حوادث غیرمترقبه ۴-در فعالیت‌های نظامی و ارتش	۱-رنجش سریع افراد تیم یا سازمان ۲-نرخ جابجایی بالای افراد تیم و پرسنل ۳-ترک کار ۴-غیبت	۱-بسیار کارآمد در برخی از موارد ۲-سرعت بالای تصمیم‌گیری و اجرای کار		۱-قدرت بسیار زیاد رهبران نسبت به افراد تیم و سازمان ۲-نبود بستر لازم جهت ارائه پیشنهاد به رغم مطلوبیت برای سازمان و تیم	Autocratic leadership	رهبری مستبدانه	۱۰

۳-۲-۳. انواع رهبری

۳-۳-۳-۱. رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و یا کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارشان کل جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ زیادی روی پیروانشان دارند. این رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق پیروانشان را به کار افزایش دهند، آنان را از اهداف و مأموریت‌ها آگاه سازند و تشویقشان کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. این نوع رهبری بر اساس نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش. ملاحظات فردی تحقق می‌یابد (موغلی، ۱۳۹۳: ۹۹).

نفوذ آرمانی: سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی آن‌ها را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

ترغیب ذهنی: برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل‌های جدی و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، تلاش کنند و در مورد کاری که می‌توانند انجام دهند، دوباره تفکر کنند.

انگیزش الهام‌بخش: بر انگیزتن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو (اولیو^۱، ۱۹۹۹: ۹۲۱).

ملاحظات فردی: با توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آن‌ها و تحریک آن‌ها از طریق واگذاری مسئولیت برای یادگیری تجربیات. افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها نگران هستند.

پاداش‌های اقتضایی: پاداش‌هایی که بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو مبتنی بر استانداردهای عملکرد پرداخت می‌شوند.

مدیریت بر مبنای استثناء: عکس‌العمل رهبر در رویارویی با اشتباهات و انحرافات، و انجام اقدامات اصلاحی در مورد انحراف از استانداردها را شامل می‌شود.

رهبری عدم مداخله‌گر: رهبر از تصمیم‌گیری خودداری نموده و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. این نوع رهبری در واقع اجتناب از رهبری کردن است و غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌رود. (موغلی، ۱۳۹۳: ۹۶).

رهبران تحول‌آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که در صددند تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر، بین مدیران و کارکنان، قاطبه اعضاء سازمانی را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب توانمندی و آمادگی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نماید. کارکرد این گونه از رهبران به گونه‌ای است که با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط محیطی و اوضاع داخلی روند حرکت سازمان را در حال و آینده مورد نقد و چالش قرار می‌دهند. زمانی که تأثیر این روند چه در حال و چه در آینده، زیانبار و غیرقابل تحمل تشخیص داده شود، آنگاه ایده تغییر روند دادن به مسیر حرکت سازمان به ذهن رهبران تحول‌آفرین خطور می‌کند. بدین منظور آن‌ها تلاش می‌کنند تا بر تکیه بر توانمندی‌های فوق‌العاده خویش و نیز بهره‌گیری از دیگر ظرفیت‌های سازمانی، چشم‌انداز راهبردی جدیدی را به سازمان بگشایند و راه علاج دردهای پنهان و پنهان سازمان را به این چشم‌انداز معرفی کنند. در این جا یکی از عمده‌ترین عوامل موفقیت رهبران تحول‌آفرین، طراحی درست و مناسب یک مسیر راهبردی است؛ که بر مبنای آن بتوان ضمن ایجاد شوق و رغبت سرشار، در

^۱ Avolio

قابطه مدیران و کارکنان، شالوده و نظام درون سازمان را آن چنان دست خوش تغییرات بنیادین و تحول قرار داد که در نتیجه آن توانمندی و اقتدار جدیدی، و رای توانمندی قبلی، به منصف ظهور رسیده و سازمان را برای حرکت در راستای جدید و دستیابی به اهداف مورد نظر آماده نماید (سنجقی، ۱۳۸۹: ۷).

دلایل و انگیزه‌های گوناگونی را می‌توان برای تبیین علل نیاز سازمان‌ها به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول ارائه نمود. دو تن از صاحب نظران ضمن پرداختن به امور رهبری کاریزماتیک، اقتضائات محیط و یا نارسایی‌های سازمان را در زمره اصلی نیازهای سازمان‌ها به تغییر و تحولات بنیادی و تحول بر شمرده اند. آنچه در این جا باید مورد توجه قرار گیرد این است که؛ رویکرد تغییرات بنیادی و تحول آن‌ها تنها برای درمان نارسایی‌های داخلی سازمان قابل تجویز نیست، بلکه این رویکرد می‌تواند در عین حال برای بسیاری از سازمان‌های موفق جهت فتح قله‌های بالاتری از عملکرد و بهره‌گیری بیشتر از فرصت‌های محیطی حال و آینده، مؤثر و الهام‌بخش باشد. به تعبیر سه تن از دانشمندان، (تغییرات دیگر مخصوص شرکت‌های متضرر و یا شرکت‌هایی که دچار افسردگی و رکود شده اند نیست، یک شرکت کاملاً سالم و موفق هم اغلب می‌تواند در زمره پیش قراولان ایجاد تغییرات قرار گیرد) (گومز، سوسا و کروز^۱، ۲۰۰۶: ۸۷).

رویکرد تغییرات بنیادی و تحول برخلاف رویکرد تغییرات تدریجی که در آن حوزه و قلمرو هر تغییر در هر مقطع زمانی تنها محدود به بهبود وضعیت بخشی از بخش‌های مختلف و یا اصلاح رویه‌ای از رویه‌های گوناگون سازمانی می‌باشد، آنچنان فراگیر و دامنه دار است که موجب می‌شود کل شاکله و شالوده سازمان در برهه کوتاهی از زمان به صورت فشرده و توأمان با یکدیگر بر اساس نوعی تفکر و منطق جدید که نشأت گرفته از چشم‌انداز و راهبرد نوین سازمان می‌باشد، دستخوش تغییرات بنیادی قرار گیرد. دستاورد این گونه تغییرات به گونه‌ای است که سرانجام مزیت‌های راهبردی جدیدی به مراتب فراتر از توانمندی‌های متعارف سازمان برای رویارویی با چالش آینده و غلبه بر مشکلات فزاینده کنونی به منصف ظهور خواهد رسید و چهره جدیدی از سازمان که بیانگر شخصیت و فرهنگ جدید آن می‌باشد، پا به عرصه وجود خواهد گذاشت. (سنجقی، ۱۳۸۹: ۸).

با دقت و تأمل در مطالب پیش گفته و با تأکید بر نیاز به وجود رهبران تحول‌آفرین، جهت استخراج یک چارچوب مفهومی مدل رهبران تحول‌آفرین، موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرد.

از تعریف سبک رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های مرتبط با آن این گونه استنباط می‌شود که توجه به احساسات و عواطف یکی از پارامترهای اثرگذار بر آن محسوب می‌شود و به همین دلیل توجه به هوش عاطفی

^۱. Gomes, Sousa & Cruz

و پرورش احساسات و عواطف خود و دیگران می تواند در ایجاد یک فضای منطقی و رویکرد تحول آفرین در سازمان مؤثر باشد و نوشتن جملات عاطفی و احساسی بر روی تابلوهای اعلانات می تواند به عنوان یک راهکار مؤثر مدنظر قرار گیرد (گاموسلوگلو^۱، ۲۰۰۹: ۴۶۴).

-نتایج حاصل از تحقیقات درخصوص سبک رهبری تحول آفرین، مؤید این نکته است که توجه به عوامل فرهنگ سازمانی (بالاخص: هویت، انسجام، رضایت مندی و...) بسیار مهم بوده و در صورت تقویت عوامل فوق، شکل گیری، ظهور و بروز سبک رهبری تحول آفرین در سازمان محتمل و سهل الوصول به نظر می رسد. -با توجه به تعاریف و مفاهیم ارائه شده درخصوص سبک رهبری تحول آفرین این نکته روشن می گردد که بخشی از پارامترهای مؤثر بر سبک رهبری تحول آفرین، پارامترهایی می باشند که به نوعی جنبه اخلاقی و معنوی دارند (مانند عدم عصبیت، آرمان گرایی، مسئولیت سازمانی، استفاده از تجارب دیگران و...) و در برخی جوامع و محیط های سازمانی به عنوان ارزش های اخلاقی قلمداد می شوند. از طرفی با توجه به فضای عمومی حاکم بر جامعه و سازمان های ایرانی که نسبتاً یک فضای مذهبی و معنوی می باشد، به نظر می رسد با تقویت ارزش ها و باورهای مذهبی در افراد جامعه و بالاخص اعضای سازمان، می توان زمینه های بروز سبک رهبری تحول آفرین را مهیا و تسهیل نمود. با عنایت به مفهوم سبک رهبری تحول آفرین، یکی از ویژگی های اصلی رهبران تحول آفرین نفوذ مطلوب (کاریزما) است. جهت به فعالیت رساندن فعالیت های بالقوه، زمینه های بروز سبک رهبری تحول آفرین، ارائه آموزش های لازم و انجام برنامه ریزی مناسب ضروری است. (سبک رهبری؛ تحول آفرینی در سازمان ها) (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۶۲).

۲-۳-۳-۲. رهبری اثر بخش

رهبری اثربخش و پویا مستلزم داشتن سه نوع مهارت است:

مهارت تشخیص: یعنی توانایی شناخت شرایطی که تلاش می کنید آن را تحت تأثیر قرار دهید.

مهارت تطبیق: یعنی توانایی تطبیق رفتار و منابع برای رویارویی با رویدادهای پیش بینی نشده.

مهارت برقراری ارتباط: یعنی توانایی برقراری ارتباط به گونه ای که افراد بتوانند به سهولت درک کنند و بپذیرند (کوزز و پوسنر^۲، ۲۰۰۲).

^۱. Gumusluoglu

^۲ Kouzes & Posner

۱-۲-۳-۲- عناصر رهبری اثربخش

سرپرستان باید با جدیدترین اطلاعات و دانش مربوط به انگیزش و رهبری آشنا باشند؛ و حداکثر روش هایی را به کار بندند که با وضعیت و شرایط ایفای مسئولیت به عنوان سرپرست، بهترین انطباق را داشته باشد. مهم ترین این روش ها به قرار زیر است (هالندر^۱، ۲۰۰۸: ۳۰۰)

الف - بر مهم ترین قسمت های شغلی خود تمرکز کنید: شما در مقابل نیروها و رویدادهای خارج از کنترل مانند خرابی های غیرمنتظره وسایل و ابزار، مسائل کارگری، مقررات دولتی و موارد مشابه چگونه واکنش نشان می دهید. اگرچه توجه به این مسائل ضروری است، اما مدیریت موفقیت آمیز آنها است که موجب اعتبار شما خواهد شد. مهم ترین قسمت شغل شما شامل کارهایی است که به عنوان سرپرست باید انجام دهید. این کارها عبارتند از استفاده از فرصت ها پشت سرگذاشتن رقبا، افزایش ایمنی، ارتقاء کیفیت محصول و کاهش هزینه ها که سازمان شما را اثربخش تر و کارآتر می کند. صرف نظر از نوع کار، این تلاش شما را از سایر سرپرستان متمایز و به عنوان یک رهبر واقعی تثبیت می کند.

ب - برای خودتان استانداردهای بالا تعیین کنید: اگر شما با انرژی و عزمتان برای دست یافتن به اهداف الگوی خوبی باشید، موجب می شوید تا سازمان برای تطبیق دادن خود یا شما تلاش کند. تنها طریق انتظار استانداردهای بالای عملکرد از زیردستان، تعیین استانداردهای بالاتر برای خود است.

ج - اطمینان حاصل کنید که نیازهای کارکنان تأمین می شوند: پایین ترین نیازهای کارکنان، غذا، لباس و مسکن هستند. نیازهای بالاتر عبارتند از قدردانی، امنیت، احساس تعلق و خودیابی. بسیاری از افراد می توانند با کارکردن در هر جایی یا حتی کار نکردن پایین ترین نیازهای خود را تأمین کنند؛ بنابراین، تمایل آنها به ماندن و جدی کارکردن به میزانی که نیازشان به قدردانی، احساس تعلق و احساس مفید بودن تأمین می گردد، بستگی دارد (ایزنبیز، کینپنبرگ و بوئرنا^۲، ۲۰۰۸: ۱۴۴۰).

البته بعضی اوقات نیازهای کارکنان و سازمان با هم تعارض دارند. علاوه بر این، تمام نیازهای روحی و روانی را نمی توان با کار برآورده کرد. شما باید نیازهای سازگار را مشخص و از تأمین آن حداکثر استفاده را به عمل آورید (مثلاً در ایمنی). وقتی زمینه های تعارض را مشخص کردید می توانید با آنها مقابله کنید تا کارکنان موقعیت خود را بدانند (مثلاً در غیبت).

¹. Hollander

². Eisenbeiss, S. A. Van Knippenberg, D. & Boerner

د - کارکنان قوی و کارآ پرورش دهید : اگر می‌خواهید کارکنان احساس کنند که رشد یافته و دانش و اطلاعات خود را افزایش می‌دهند، باید پروژه‌های پرچالش به آن‌ها واگذار کند، چون با انجام موفقیت‌آمیز این پروژه‌ها، اعتماد به نفس و حس مشارکت آنان تقویت می‌گردد. سرپرستانی که کارکنان را پرورش می‌دهند نه فقط یک گروه قوی کاری در اختیار خواهند داشت بلکه برای خود نیز وقت اضافی به‌دست می‌آورند و بهره‌ورتر کار خواهند کرد .

ه- سبک سرپرستی خود را کامل کنید : اگر تلاش می‌کنید که با سبک ویژه سرپرستی خود شناخته شوید، سه نکته را مدنظر داشته باشید :

۱- شخصیت خود را مطالعه و فنونی از سرپرستی را به‌کار ببندید که بهترین تناسب را با شما دارد.

۲- هر ویژگی شخصیتی را که با اهداف شغل شما یا فلسفه سازمان (شرکت) تعارض دارد تغییر یا اصلاح کنید.

۳- از تقلید سبک های سرپرستی دیگران بپرهیزید در غیراین صورت رفتار و کار شما قانع‌کننده نخواهد بود و صادق نیز به نظر نخواهید رسید (کوزز و پوسنر، ۲۰۰۲).

۲-۳-۳-۳ رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک فرآیندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم‌انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیرقابل اطمینان و فرآر که با فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم‌گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذی‌نفعان سازمان و فرهنگ‌های مختلف، تحقق می‌یابد. برنامه‌هایی که این رهبران طرح‌ریزی می‌کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی‌نفعان سازمان و نمایندگی‌ها و شرکای ملی و بین‌المللی سازمان قرار گیرند (سنجقی، ۱۳۸۹: ۱۰).

از آن جایی که استراتژی به عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف تعریف می‌شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین اهداف، روش‌ها و امکانات است، هدف از رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش‌ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. مهارت‌هایی که برای رهبری در سطح استراتژیک مورد نیازند، بسیار پیچیده‌تر و مبهم‌تر از مهارت‌هایی هستند که برای رهبری در سطوح فنی و عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در واقع این رهبران به سه نوع مهارت نیاز دارند :

۱. مهارت های مفهومی : ایجاد یک چارچوب مرجع دانشی، مدیریت مسئله و تصویرسازی آینده.
۲. مهارت های تکنیکی : درک سیستمی، توانایی برقراری روابط چند ملیتی و فرا ملیتی در عرصه جهانی، شایستگی های اجتماعی و سیاسی.
۳. مهارت های بین فردی : توانایی ایجاد اجماع بر سر موضوعات بحث برانگیز، توانایی مذاکره، توانایی برقراری ارتباطات مناسب.

به طور کلی، رهبری استراتژیک یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه، که دارای چشم انداز و معرفتی برای ایجاد و اجرای طرح ها و تصمیم گیری های نتیجه گرا در محیطی استراتژیک، پیچیده، مبهم، نامطمئن و متغیر است. یکی از ویژگی های اصلی رهبری استراتژیک تصمیم گیری بر اساس تغییرات دائمی محیط استراتژیک خارجی و داخلی سازمان و چگونگی تأثیر آن ها بر تخصیص بهینه منابع و اعضای سازمان است. با وجودی که اجزای تشکیل دهنده محیط استراتژیک (محیط های محلی، نظامی و بین المللی) هم مکمل و هم متضاد یکدیگرند، ولی رهبرانی که تصمیمات استراتژیک می گیرند نمی توانند اجزای آن را به صورت جداگانه در نظر آورند (قلی پور، پور عزت و حضرتی، ۱۳۹۰: ۴).

۴-۳-۲. رهبری خدمتگزار

اکثر نظریه پردازان مدیریت و سازمان، قرن بیست و یکم را قرن رهبری برای سازمان می دانند. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است. محققان رفتار سازمانی ثابت کرده اند که رهبران می توانند عامل تمایز در سازمان باشند. در واقع رهبران، به پیروان خود چنین القا می کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و از آنان می خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است، تلاش کنند. برای این کار دانشمندان حوزه رفتار سازمانی سبک های مختلفی را برای رهبری ارائه کرده اند که این سبک ها و روش ها در سازمان های مختلف دنیا از تنوع و گوناگونی فراوانی برخوردارند و از ویژگی های حاکم بر محیط تأثیر می پذیرند. یکی از این سبک ها که در سال های اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمت گزار است که به گفته کریتنر^۱ این سبک بیش از آن که جنبه تئوریک داشته باشد بیشتر فلسفی است. هدف اصلی این سبک، ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمان ها و در شرایط محیطی مختلف می باشد (عباس زادگان، ۱۳۹۲: ۲۹).

1- Robert Kreitner

۵-۳-۲. رهبری کاریزماتیک

کاریزما، در لغت یعنی فرهمند یا فرمندی و یا به عبارتی دیگر جاذبه استثنایی. کاریزماتیک کلمه‌ای یونانی به معنای موهبت است. کلمه کاریزما در کتاب مقدس مسیحیان به کار رفته است تا روح مقدس را توصیف کند. وحی، حکم، تعلیم، کشیش، عقل و شفا دادن، نمونه‌ای از موهبت‌های پرجذبه اند که در کتاب مقدس مسیحیان توصیف شده‌اند. کاریزما، در اصطلاح به خصوصیت کسی گفته می‌شود که به شخصه و یا به عقیده دیگران، دارای قدرت رهبری فوق‌العاده است. این اصطلاح اغلب در علوم سیاسی و جامعه‌شناسی به کار برده می‌شود تا زیر مجموعه‌ای از رهبرانی را که با استفاده از نیروی توانایی شخصی خود می‌توانند تأثیراتی عمیق و استثنایی در پیروان خود داشته باشند، توصیف کنند. وبر، کاریزما را چنین توصیف می‌کند: «ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده». رهبری کاریزماتیک یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به‌گونه‌ای از رهبری گفته می‌شود که دارای قدرت و توانایی الهام‌بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی‌ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه‌ای بدون استفاده از پاداش‌های مالی و اعمال زور برقرار می‌شود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹).

دانشمندان و نظریه‌پردازان طرفدار این رویکرد ویژگی‌های گوناگونی را برای توصیف رهبران بر شمرده‌اند. در ذیل چکیده تنی چند از این دانشمندان بر اساس یافته‌های نورس هاوث (۲۰۰۱) ارائه می‌شود.

جدول ۲-۵: مطالعات مربوط به ویژگی‌ها و خصوصیات رهبری (نورس هاوث، ۲۰۰۱: ۳۵۱)

استاگدیل (۱۹۴۸)	من (۱۹۵۹)	استاگدیل (۱۹۷۴)	لرد، ادوارد، والیگرد (۱۹۸۶)	کیرک پاتریک ولوک (۱۹۹۱)
ذکاوت ^۱	ذکاوت	توفیق طلبی ^۲ پایداری	ذکاوت	میل به پیشرفت ^۳
هوشیاری	مردانگی	بینش		انگیزه داری
بینش	انطباق پذیری	خلاقیت		حقانیت
مسئولیت پذیری	تسلط	اعتماد به نفس	مردانگی	اعتماد
خلاقیت	از خود گذشتگی	مسئولیت پذیری	تسلط	توانایی شناخت
پایداری	محافظه کاری	همکاری با دیگران		دانش انجام دادن کار
اعتماد به نفس		تحمل دیگران		
اجتماعی‌گرا		نفوذ گرا		
		اجتماعی‌گرا		

^۱ - Intelligence

^۲ - Achievement

^۳ - Drive

رویکرد "ویژگی" با این که توانست معیارهای روشنی را به منظور توصیف خصلت‌های عمومی مورد نیاز رهبران ارائه دهد، در عین حال به طور کلی از توصیف ماهیت پدیده رهبری غافل ماند. این نقیصه بزرگ در درون خود کاستی‌ها و نارسایی‌های گوناگونی را در بر داشت که شماری از مهم‌ترین آن‌ها عبارت بود از:

نادیده گرفتن سهم پیروان در تکوین پدیده رهبری

◀ دخیل ندانستن اوضاع محیطی در اثربخشی فعالیت‌های رهبر

◀ عدم ارائه روش برای تبیین چگونگی نفوذ رهبر بر پیروان

◀ برقرار نبودن رابطه‌ای روشن بین ویژگی‌های مورد نیاز رهبر و اقتضائات خاص سازمانی.

با نمایان شدن ضعف‌های مختلف رویکرد "ویژگی" در توصیف پدیده‌های رهبری، به تدریج رویکرد "سبک ۱" نقش غالب را پیدا کرد. برخلاف رویکرد "ویژگی" که اثربخشی رهبری را در گرو برخورداری شخصی رهبر از برخی ویژگی‌ها و خصوصیات ذاتی می‌پنداشت، رویکرد "سبک" تناسب و موضوعیت داشتن سبک رهبری و یا رفتار درست تنظیم شده شخص رهبر را عامل اثربخشی پیروان تلقی می‌نمود. از این رو هر یک از این دو رویکرد در میدان کاربرد و عمل، راه کارهای متفاوتی را به منظور ارتقای اثر بخشی پیروان ارائه می‌کردند.

"رویکرد اقتضایی" ۲ که بعد از دو رویکرد "ویژگی" و "سبک" حالت سرآمد به خود گرفت، درجه کارایی و اثربخشی هر سبک خاص از رهبری را منوط به وجود اوضاع متناسب با سبک می‌پندارد و بر این باور است که اساساً وجود سبک برتر رهبری به گونه‌ای که بتواند به مثابه امری جهان شمول در تمامی زمینه‌های گوناگون موضوعیت داشته باشد کاملاً منتفی است. براین اساس، چنانچه سبک یا الگوی رفتاری معینی از رهبری در وضعیت خاص به اثربخشی بینجامد، نمی‌توان انتظار داشت که همین الگو در دیگر وضعیت‌ها نیز اثر بخش باشد (مهیا و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۱۵).

۶-۳-۲- رهبری تحول‌گرا

شماری از نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت، نظریه رهبری تحول‌گرا را با نظریه رهبری فرهمند ۳ مترادف دانسته و هر دو نظریه را دو روی یک سکه تلقی کرده‌اند، در حالی که شمار دیگری از نظریه‌پردازان که تعداد آنان با گذشت زمان رو به فزونی است، بین این دو نظریه تمایزی قائل شده و نظریه رهبری تحول‌گرا را نوع

1 - Style Approach

2 - Situational Approach

3 - Charismatic Leadership theory

تکامل یافته‌ای از نظریه رهبری فرهمند بر شمرده اند. در مجموع و به رغم شباهت‌ها و وجوه اشتراک فراوانی که بین این دو نظریه وجود دارد، وجوه افتراق و تمایزات مختلفی را نیز می‌توان بین آن‌ها بر شمرد (نشاط و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۷).

در نگاهی کلی، نظریه رهبری فرهمند بیشتر بر نفوذ و تأثیرات شگرفی تأکید دارد که توسط فرد رهبر در پیروان ایجاد می‌شود، در حالی که در نظریه رهبری تحول‌گرا، دامنه این نفوذ و تأثیرگذاری از حد اعضای سازمانی فراتر می‌رود و به ایجاد دگرگونی و تحول در کل شالوده و فرهنگ سازمانی می‌انجامد. در واقع رهبر تحول‌گرا می‌کوشند با ایجاد تغییر و تحول در ارزش‌ها و گرایش‌های اعضای سازمانی، آنان را به گونه‌ای توانمند سازند تا بتوانند سازمان متبوع را برای رسیدن به تحولات مطلوب یاری کنند (الوانی، ۱۳۸۸: ۴۰).

روند رو به رشد پدیده دانش محوری که به مثابه اهرم راهبردی سازمان در شرایط حاد رقابتی وارد عمل شد، عامل دیگری بود که همچون نظریه رهبری تحول‌گرا، به منظور دستیابی به نظریه‌های پیشرفته‌تر رهبری، ایفای نقش کرد. از آنجا که دستیابی به دانش برتر، رمز موفقیت سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی و اثربخشی سازمان به حساب آمد، اهتمام فراوانی در زمینه دانش اندوزی و تجهیز دست‌اندرکاران سازمانی به بالاترین درجه از مراتب دانش مورد نیاز به کار بسته شد (فرهانی نژاد و نظری هاشمی، ۱۳۹۶: ۹۹).

با ظهور نسل جدیدی از کارگزاران دانش محور، اقتضائات و فضای جدیدی در عرصه فعالیت‌های سازمانی حاکم گردید. فایرهولم (۱۹۹۴) بر این باور است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانستند با بهره‌گیری از ساز و کارهای شدید بوروکراتیک و اقتدار سنتی خود به خوبی و به صورت اثربخش از عهده سرپرستی کارکنان دانش محور برآیند. تبلور یافتن چنین مشکل و معضلی در عرصه فعالیت‌های سازمانی موجب شد تا نوع جدیدی از رهبری سازمانی مجال بروز یابد و بر آن شود تا ساز و کارهای جدیدی را برای ارتقای عملکرد و توانمندی‌های عموم کارگزاران و کارگران دانش محور به کار گیرد. این نوع جدید از رهبری، که از آن به‌عنوان رهبری تحول‌گرا یاد گردید در تلاش است تا با بهره‌گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، خلاءهای ناشی از کاستی‌های ساز و کارهای بوروکراتیک و اقتدار سنتی را جبران کند و سازمان‌های دانش محور امروزی را به سمت رسیدن به کمال مطلوب سوق دهد (دنیش^۱ و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۱۵).

۱-۶-۳-۲- مدل‌های رهبری تحول‌گرا

در این بخش از میان تمامی آثاری که در زمینه نظریه رهبری تحول‌گرا ارائه گردیده است، چهار اثر برجسته با توجه به ویژگی‌های هر یک بیان می‌شود.

^۱ Danish

* نظریه رهبری تحول‌گرای برنز (۱۹۷۸)

واژه "رهبری تحول‌گرا" زمانی شهرت یافت که برنز (۱۹۷۸) آن را برای تشریح رویکرد مهمی در عرصه رهبری سازمانی به کار گرفت. برنز در اثر مشهور خود موسوم به "رهبری" تلاش کرد دو نقش متمایز رهبری و پیروی را به یکدیگر پیوند دهد. از نظر برنز، رهبری تحول‌گرا فرایندی است که در رهبران و پیروان همواره در تلاشند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقا دهند. از این منظر، تأثیر رهبران و پیروان بر یکدیگر، پدیده‌ای متقابل و طرفینی است، در حالی که رهبران همواره می‌کوشند تا به تعبیر مازلو^۱ مراتب بالاتری از سطوح انگیزشی پیروان را تحریک و فعال کنند، ارتقای قوای انگیزشی پیروان نیز متقابلاً بر درجه اقتدار و توان روحی رهبران اثر می‌گذارد (گوئو، ۲۰۱۸: ۲۳).

برنز مفهوم رهبری تحول‌گرا را نقطه مقابل رهبری عمل‌گرا عنوان می‌کند. در فرآیند رهبری عمل‌گرا، رهبر در تلاش است تا پیروان را به منظور تأمین حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین منظور، رهبر معیارهای روشنی را برای حسن عملکرد و کارکرد ایده آل، پیش روی پیروان می‌نهد و سپس در ازاء تحقق آن، امتیازات و پاداش‌های مناسبی را برای پیروان منظور می‌کند. در نتیجه، این نوع فرایند رهبری در چارچوب توافقات قراردادی بین رهبران و پیروان شکل می‌گیرد. رهبری تحول‌گرا، نقطه مقابل رهبری عمل‌گرا است. در رهبری تحول‌گرا پیوند بین رهبر و پیروان از مقوله دیگری است. رهبر همواره در تلاش است تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را به سوی شکوفا ساختن و فعلیت بخشیدن حداکثر استعدادهای خویش سوق دهد و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد مناسب از عملکرد پیروان، رفتار و عملکرد خویش را نیز تعدیل کند. در فرآیند رهبری تحول‌گرا، چنین روابط متقابل و رو به رشدی پیوسته بین رهبر و پیروان در جریان است (لسر^۲، ۲۰۱۵: ۲۱۱).

برنز مفهوم رهبری تحول‌گرا را در دو سطح خرد و کلان مدنظر قرار داد. این مفهوم در سطح خرد می‌تواند تنها بین اشخاصی چند (غیرسازمانی) جریان یابد، در حالی که در سطح کلان ناظر بر بسیج منابع قدرت و ایجاد تحول در کلیت و شاکله نظام اجتماعی است. از نظر برنز، رهبری تحول‌گرا در مقایسه با رهبری عمل‌گرا از اقتدار به مراتب بیشتر و فرآیند پیچیده‌تری برخوردار است (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۸).

^۱ - Maslow

^۲. Lesser

* نظریه رهبری تحول‌گرای باس و اولیو (۱۹۸۵-۱۹۹۹)

باس با استناد به یافته‌های برنز، مفهوم توسعه یافته‌تری از رهبری تحول‌گرا را ارائه کرد. برخلاف نظر برنز، که دو مفهوم رهبری عمل‌گرا و رهبری تحول‌گرا را مانع‌الجمع و دو حد نهایی و متضاد یک طیف قلمداد می‌کرد، باس بین این دو مفهوم پیوند قائل شد و بر این نظر بود که رهبر در موقعیتی عمل‌گرا و در موقعیت دیگر می‌تواند تحول‌گرا باشد. وی در آثار بعدی خود، رهبری تحول‌گرا را مکمل رهبری عمل‌گرا قلمداد کرد.

باس بر این نظر بود که رهبران تحول‌گرا از توجه به نیازهای موجود و پیش‌پا افتاده پیروان پا را فراتر می‌نهند و همواره سعی می‌کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله‌مراتب نیازهای پیروان را به گونه‌ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال‌تر شدن نیازهای برتر آنان بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد (کوزز و پوزنر^۱، ۲۰۱۲: ۳۹۱).

رهبری تحول‌گرا به عملکردی اطلاق می‌شود که درصدد است از طریق کاریزمای نسبت داده شده^۲، تأثیر آرمانی شده^۳، الهام‌بخشی^۴، تحریک ذهنی^۵، ملاحظات فردی، پیروان را در مداری فراتر از منافع زود گذر شخصی به حرکت وا دارد. این رهبری پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهد که به سطوح بالاتری از رشدیت و آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار بندند، و به تعالی سازمان و جامعه بیندیشند. در این راستا دو عامل تأثیر آرمانی شده و الهام‌بخشی زمانی فرصت ظهور خواهد یافت که رهبر بتواند چشم‌انداز نوید بخشی را برای آینده ترسیم کند، روش رسیدن به این چشم‌انداز آرمانی را مشخص کند، الگوی هدایت‌گری را به دیگران ارائه دهد، استانداردهای بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم جزم و اطمینان راسخ خود را به نمایش گذارد. تحریک ذهنی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد. حمایت و ملاحظات فردی زمانی به منصفه ظهور می‌رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبدول دارد و از هرگونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. بر این اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می‌گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد (ناظم و پورشیفیعی، ۱۳۹۱: ۶۵).

باس به توصیف دیگر وجوه و زوایای رهبری تحول‌گرا همت گماشت. از نظر وی، مراتب تحول‌آفرینی را می‌توان برحسب تأثیری که هر رهبر در پیروان بر جای می‌نهد مورد اندازه‌گیری قرار داد. در رهبری تحول‌گرا،

1. Kouzes, J. M. & Posner

2 - Attributed charisma

3 - Idealized influence

4 - In spiration

5 - Intellectual stimulation

پیروان همواره از احساسات شایانی برخوردارند که در بردارنده اعتماد، تمجید، وفاداری و احترام وافر نسبت به رهبری است. آن‌ها به گونه‌ای برانگیخته می‌شوند که بتوانند کارکردی به مراتب بالاتر از حدود متعارف و مورد انتظار ارائه دهند. باس بر این نظر است که رهبران تحول‌گرا از سه طریق به انجام این مهم دست می‌یابند:

۱- ارتقا بخشیدن به درجه آگاهی پیروان درخصوص اهمیت و ارزش اهداف آرمانی مورد نظر.

۲- وادار ساختن پیروان به این که منافع سازمان را از منافع شخصی خویش فراتر قرار دهند.

۳- حرکت دادن پیروان به سمت تحقق نیازهای برتر و عالی (سنجقی، ۱۳۸۹: ۹).

در یک جمع‌بندی کلی، باس نظریه رهبری تحول‌گرا را بر اساس پنج بنیان یا عامل کلی بنا می‌نهد که عبارت‌اند از:

۱- کاریزما: کاریزما بیشتر یک خصیصه اختصاصی است تا رفتار رهبری، کاریزما بر اساس وابستگی عاطفی مرئوسین به رهبر بنیانگذاری شده است. کاریزما ویژگی‌های فردی رهبر را که در ارتباطات فردی مورد نیاز است تقویت می‌کند. این ویژگی‌ها عبارتند از: اعتماد به نفس، مثبت اندیشی، اعتقاد راسخ به اعتقاد شخصی که برای رهبر اعتماد و احترام به وجود می‌آورد و به علاوه دید و حسن انجام کار (دورتی^۱، ۱۹۹۶؛ نقل از جهان‌دیده، ۱۳۸۶).

باس می‌داند که کاریزما ممکن است قوی‌ترین عامل در رهبری تحول‌گرا باشد. به هر حال باس معتقد است که کاریزما به تنهایی نمی‌تواند مجسم‌کننده رهبری مؤثر باشد؛ چرا که یک رهبر می‌تواند بدون کاریزماتیک شدن باز هم مؤثر باشد. احتمالاً این را می‌توان عامل تشخیص مدل باس از سایر نگرش‌های جدید رهبری که کاریزما را عامل مرکزیت می‌دانند، قلمداد کرد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۰).

۲- تأثیر آرمانی شده: تأثیر آرمانی شده که نسبت به کاریزما رفتاری ثانوی است و در مرتبه دوم قرار گرفته شده است. به عبارت دیگر رهبری کاریزماتیک به علت ویژگی‌های شخصی مانند مثبت اندیشی، اعتماد به نفس، تأثیرات بیشتر مرئوسین به وسیله ارتقاء فعال اعتقادشان، دید، حسن خودکاری به طرز وسیع‌تری مورد احترام و اعتماد قرار گرفته شده است.

۳- الهام‌بخشی: الهام نیز عامل دیگری از عوامل مربوط به رهبری تحول‌گرا است که مبتنی بر احساس می‌باشد. در حالی که کاریزما و تأثیر آرمانی شده شکل می‌گیرد. رهبری الهامی نیز با شناخت احساسی دیدگاه رهبر تقویت می‌شود. در هر حال هر یک از این عوامل بر ایجاد تعهد در مرئوسین به منظور سمت دهی آن‌ها به سوی

^۱. Doherty

اهداف اصلی مورد نظر رهبر موثرند. تشویق و ترغیب مرئوسین برای آن که نسبت به موقعیت بهتر دید پیدا کند، تکنیک‌های مؤثری از رهبر الهامی هستند.

۴- تحریک فکری: تحریک فکری مبتنی بر شناخت است. مرئوسین به منظور آن که در فکر کردن خلاق و نوآور باشند تشویق می‌شوند. هدف رهبر آن است که افراد را تحریک فکری نموده و فکر آنان را ارتقاء دهد، تا آن‌ها مشکلات را بشناسند و آن‌ها را حل نمایند. این عامل رهبری تحول‌گرا به طور ویژه از سایر عوامل متمایز و قابل تشخیص است. باس پیشنهاد می‌کند که موفقیت در این بخش حداقل به حضور یکی دیگر از رفتارهای ذکر شده بستگی دارد.

۵- ملاحظات فردی: ملاحظات فردی دارای دو بُعد مکمل یکدیگر است

الف: توسعه‌گرایی که در آن رهبر کاری را تعیین می‌کند که استعداد، توانایی و انگیزه فرد را تقویت می‌کند.
ب: جهت‌گرایی فردی که در آن رهبر به یک درک دو طرفه تأکید می‌نماید. هدف این مبحث آن است که ارتباطات مؤثر بین شخص و توسعه‌گرایی فردی ارتقاء یابد. این عامل باعث می‌شود تا رفتار جهت یافته ارتباطی رهبر و توجه سنتی جهت یافته او با افراد اعضای یک گروه، از یکدیگر شناخته شوند (زارع، فیضی و محبوبی، ۱۳۸۹: ۲۱۵).

* نظریه رهبری تحول‌گرا بنیس و نانوس (۱۹۸۵)

این دو دانشمند موفق شدند در فرجام تحقیقی گسترده و میدانی، که طی آن عملکرد ۹۰ نفر از رهبران پویا و کارآمد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته بود، چهار رویکرد یا شگرد خاص را به مثابه وجوه مشترک کیفیت عمل این رهبران، که حاکی از رمز موفقیت آنان بوده است، شناسایی کنند و بر شمارند. در ذیل چکیده ای از هر یک از این وجوه مشترک ارائه می‌شود (احسانی و حاج‌هاشمی، ۱۳۸۴: ۱۲۱):

۱- تمامی رهبران مورد مطالعه، چشم‌انداز روشن و نوید بخشی را فراروی سازمان‌های خویش نهاده و درصدد بوده اند تا انرژی جمعی اعضای سازمان را در جهت رسیدن به چشم‌انداز مورد نظر هم‌آهنگ و هدایت کنند. این دو دانشمند به این نتیجه دست یافتند که چشم‌اندازی مطلوب و انرژی بخش باید از تجارب و یافته‌های اعضای سازمان برخاسته باشد تا بتواند در سراسر سازمان به مثابه منبعی الهام‌بخش و تحول‌گرا مورد توجه و حمایت جدی قرار گیرد. به رغم این دو نظریه پرداز، ترسیم این نوع چشم‌انداز به اعضای سازمان‌ها اقتدار زیادی خواهد بخشید و موجب خواهد شد تا آن‌ها خود را به‌عنوان رکن مهمی از کلیت سازمان خویش به حساب آورند.

¹ - Bennis and Nanus

۲- رهبران مورد نظر موفق شده‌اند با پیش گرفتن جهت‌گیری مشخصی در روند حرکتی سازمان، هنجارها و ارزش‌های جدیدی را در قاطبه اعضای سازمانی حاکم گردانند و در راستای آن منابع انسانی سازمان را به منظور رسیدن به هویت جدید سازمانی بسیج کنند.

۳- رهبران تحول‌گرا همواره در صدد بوده‌اند تا مراتب تعهد و دلسوزی اعضای سازمانی را درخصوص پیشبرد برنامه‌ای مورد نظر فزونی بخشند و اعتماد قلبی آنان نسبت به موفقیت این برنامه‌ها جلب کنند. غایت توجه و اهتمام این رهبران این بوده است که بتوانند نوعی فرهنگ سرشار و غنی را بر بافت فکری سازمان حاکم سازند و در نتیجه، مجموعه ارزش‌ها و راهکارهای جدید بر خاسته از تحول را در عمق باور دست اندرکاران جای دهند.

۴- دانشمندان یاد شده ویژگی اعتمادسازی را در زمره رموز موفقیت رهبران تحول‌گرا ذکر کرده و بر این تأکید داشته‌اند که رهبران مورد مطالعه توانسته‌اند با برقراری حالت اعتماد عمومی در سطح سازمان به نوعی انسجام مطلوب سازمانی دست یابند.

۵- رهبران مورد مطالعه همواره کوشیده‌اند تا تصویر مثبت و خوش‌آیندی را از قابلیت‌ها و توانمندی‌های خویش به نمایش گذارند و خود را از هر نظر وقف انجام دادن مأموریت‌ها و پیشبرد اهداف سازمانی جلوه دهند. این رهبران در عین حال، اهتمام بسیاری در زمینه فراگیری دانش جدید و توسعه ظرفیت‌های دانش‌اندوزی سازمان به کار بسته‌اند.

بنیس و نانونس در جمع‌بندی کلی از یافته‌های خود بر این نکته تأکید دارند که :

«عامل اصلی در رهبری، برخورداری از ظرفیتی که بتواند معانی مطرح در روابط حاکم بر اعضای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد و سازماندهی کند.»

*** نظریه رهبری تحول‌گرای تی چی و دیوانا^۱ (۱۹۹۰)**

این دو دانشمند با تمرکز بخشیدن به تلاش‌های تحقیقاتی خود بر چگونگی تغییر و تحول شاکله کلان سازمان‌ها، فرآیند خاصی را شامل سه مرحله متمایز ارائه کرده و سعی داشته‌اند کارکرد رهبران تحول‌گرا را در هر مرحله به تفکیک و به شرح زیر مشخص کنند :

^۱ - Tichy and Dcyanna

۱- نمایان ساختن مراحل نیاز سازمان به تغییر و تحول^۱

تمایل و گرایش عمومی اعضای سازمانی به این است که با رضایت دادن به وضعیت موجود سازمان در برابر تغییراتی که موجب برهم زدن این وضعیت باشد از خود مقاومت نشان دهند. چنین پدیده‌ای موجب می‌شود مراتب نیاز سازمان‌ها به دگرگونی و تحول مورد غفلت اکثریت قاطع اعضای سازمانی واقع شود. در این جا رهبران تحول‌گرا به مثابه بانیان و مبتکران اصلی تغییر و تحول در صدد خواهند بود تا با برهم زدن خواب خوش اعضای سازمانی، تداوم وضعیت موجود را از هر نظر زیانبار و غیر قابل تحمل جلوه دهند و در عین حال، مراتب نیاز واقعی انسان را به تغییر و تحول نمایان سازند. در این صورت است که می‌توان انتظار داشت نوعی برانگیختگی که برخاسته از درک عمیق و هدایت یافته اعضای سازمانی نسبت به کلیه مسایل و معضلات وضعیت موجود و ضرورت حرکت به سمت وضعیت مطلوب خواهد بود در بسیاری از کارگزاران و دست‌اندرکاران سازمانی ایجاد شود. این دو نظریه پرداز در این بخش از تحقیقات خود چندین روش خاصی را که یاری دهنده رهبران برای نمایان ساختن مراتب نیاز سازمان‌ها به تغییر و تحول است ارائه کرده‌اند.

۲- ایجاد چشم‌انداز^۲

کارکرد یک چشم‌انداز مطلوب را می‌توان به مثابه نقشه راهنمای مفهومی در نظر گرفت که هدایت گر حرکت سازمان به سمت هدف‌های آرمانی است. از نظر این دو دانشمند، ایجاد چشم‌انداز مطلوب را نمی‌توان تنها محصول کار فرد رهبر تلقی کرد، بلکه باید آن را به عنوان برآیند نظریات گوناگون متخصصان درون سازمان به حساب آورد.

۳- نهادینه سازی تغییرات^۳

نهادینه ساختن تغییرات مستلزم فرو ریختن ساختارهای قبلی و تأسیس ساختارهای جدید است. از سوی دیگر، فرآیند تغییر و تحولات سازمانی در ذات خود، نقش و جایگاه سازمانی شمار قابل ملاحظه‌ای از مسئولان سازمان را دستخوش دگرگونی قرار می‌دهد و چه بسا موجب می‌شود که تعدادی از آنان از گردونه سازمان خارج شوند. در عین حال این احتمال وجود دارد که اعضای کنونی سازمان در مجموع نتوانند تمام نقش‌ها و جایگاه‌های ایجاد شده در ساختار جدید را پُر کنند. در این وضعیت، رهبران تحول‌گرا خواهند کوشید با گزینش و به خدمت گرفتن افراد و متخصصان جدیدی از خارج سازمان، تمامی زنجیره‌های مفقوده را تکمیل، و در غایت تحول، بافت انسانی جدیدی را بر عرصه فعالیت‌های سازمانی حاکم کنند (تشکر بیان جهرمی و همکاران،

¹ - Reconizing the need tor revital ization

² - Creating a new vision

³ - Institutional a Lizing change

۲-۶-۳-۳-۲- اهمیت رهبری تحول‌گرا

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌گرا را عبارت می‌داند از؛ فرآیندی که طی آن رهبر و زیر دستان یکدیگر را برای دستیابی به سطوح بالای روحیه و انگیزش تحریک می‌نماید (یوکل، ۱۹۹۴).

یوکل (۱۹۹۴: ۱۱) نیز معتقد است رهبری تحول‌گرا عبارت است از: فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمان و توانمند ساختن زیر دستان برای دستیابی به این اهداف.

به زعم هوول و اولیو (۱۹۹۳: ۵) رهبری تحول‌گرا با تأکید و اهمیت دادن به دیدگاه بلند، رشد و توسعه افراد تفویض اختیار به زیردستان و توانمند ساختن آن‌ها و به زیر سؤال بردن مفروضات سنتی در حال تبدیل شدن به یک مدل مشهور رهبری در سازمان‌های تجاری است.

باس (۱۹۹۷: ۱۷) نیز استدلال می‌نماید که الگوی رهبری تحول‌گرا به طور جهان‌شمولی قابل کاربرد بوده و صرف نظر از تأثیرات فرهنگی و سازمانی، زیردستان را به چشم پوشی از تمایلات فردی به نفع گروه یا سازمان الهام بخشیده و آن‌ها را به صرف تلاش به میزان بیش از آنچه معمولاً انتظار می‌رود بر می‌انگیزند؛ و نیز این نوع رهبری دارای جهت‌گیری اجتماعی بوده و در مورد ارتقاء اخلاقی پیروان است.

لازم به ذکر است که در اینجا جهان‌شمولی این است که مفاهیم و روابط مشابهی را در این باره می‌توان در گسترده وسیعی از سازمان‌ها و فرهنگ‌ها مشاهده کرد و استثنائات موجود حاصل صفات خاص و غیرمتعارف برخی سازمان‌ها و فرهنگ‌ها می‌باشد.

به زعم کارکس (۱۹۹۸: ۹) نتایج مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا به طور مثبتی با ارزیابی عملکرد از سوی فرا دستان مرتبط است.

کلوین (۱۹۹۹: ۱۰۲) نیز عنوان می‌کند بسیاری از نویسندگانی که رهبری تحول‌گرا را مطالعه می‌نمایند معتقدند که ارائه دیدگاه بلند، تقویت ارزش‌های مشترک و فرهنگ سازی ایفای نقش الگویی، ایفای نقش معلمی، ایجاد اعتماد، اعطای استقلال و اختیار، که از سوی رهبران تحول‌گرا صورت می‌گردد باعث ترغیب زیردستان به انجام تلاش فوق‌العاده، خود رهبر شدن و افزایش تعهد به هدف مشترک، به رهبر و به گروه می‌گردد و بنابراین با توجه به مطالب مذکور و سایر شواهد و مدارک موجود باید اذعان کرد که الگوی رهبری تحول‌گرا تنها الگویی است که برای مقابله با بحران‌های موجود حاکم بر سازمان‌ها کار ساز بوده و قادر است در سازمان‌ها بحران‌ها را به چالش، چالش‌ها را به مسئله و مسائل را به فرصت تبدیل نموده و با استفاده مناسب از فرصتها موجبات بالندگی افراد و سازمان‌ها را فراهم نماید.

به نقل از کارت و شامیر (۲۰۰۰ : ۳۰۳) شواهد و مدارک روزافزون فراوانی وجود دارد مبنی بر این که رهبری تحول‌گرا و فرهنگ‌ساز با سطوح بالای عملکرد فردی و سازمانی مرتبط است (تونگ چن^۱، ۲۰۱۵: ۳۲).

۳-۶-۳-۲- ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران تحول‌گرا

بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعات و اظهار نظریه‌های تعدادی از اندیشمندان و پژوهشگران برخی از ویژگی‌ها رفتارها یی که رهبران تحول‌گرا از خود نشان می‌دهند عبارتند از (محمدی، ۱۳۹۳: ۷۶)

- ❖ تصریح و بیان یک دیدگاه بلند از چشم‌انداز روشن از آینده.
- ❖ تشویق و ترویج پذیرش اهداف گروه.
- ❖ توجه به تفاوت‌های فردی زیردستان.
- ❖ ایفای نقش یک الگوی عبرت‌آمیز.
- ❖ تمایل به تعویض اختیار به زیر دستان در جهت توانمند ساختن^۲ آن‌ها.
- ❖ حذف فشارهای غیرضروری و بروکراتیک.
- ❖ مربی‌گری و آموزش زیردستان برای کسب مهارت‌های لازم.
- ❖ تشویق زیردستان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مهم و اساسی و اظهار آزادانه عقاید، علائق و اطلاعات و کار تیمی.
- ❖ نمایش استانداردهای اخلاقی بالا.
- ❖ ایجاد تحول در زیردستان.
- ❖ نفوذ در اشخاص و کل سازمان.
- ❖ کمک به زیردستان در دستیابی به اهداف.
- ❖ برقراری روابط بهتر با افراد مافوق.
- ❖ در نظر گرفتن سازمان به عنوان آنچه که می‌تواند باشد.
- ❖ به زیر سؤال بردن شرایط موجود و بی‌باکی از فشارهای سازمان.
- ❖ درک روشن نقاط ضعف و قوت خود و زیردستان.
- ❖ چشم‌پوشی از راه‌حل‌های آنی و کوتاه مدت به نفع راه‌حل‌های بلندمدت.
- ❖ علاقمندی واقعی به یادگیری.

¹ Tung chen

² Empowering

- ❖ لذت بردن واقعی از کار.
- ❖ ایجاد هیجان و حرارت در کل سازمان.
- ❖ رفتار توأم با وقار و احترام با افراد.
- ❖ فراتر رفتن از آنچه که معمول و مرسوم است.
- ❖ تشویق به نوآوری و نه‌راسیدن از اشتباه.
- ❖ صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی به نفع گروه.
- ❖ نفوذپذیری و کسب اطلاعات از محیط داخلی و خارجی سازمان و تلاش در جهت افزایش آگاهی نسبت به هر دو محیط (فیرهولم^۱، ۲۰۰۱: ۱۵).
- ❖ اعتقاد به افراد و حساسیت نسبت به نیازهایشان.
- ❖ رهبر تحول‌گرا معلم کل اجتماع است و باید الگوی جامعه باشد و نمی‌تواند انتظار داشته باشد که دیگران در سازمان رفتارهایی انجام دهند که خود انجام نمی‌دهد.
- ❖ داشتن شور و هیجان برای دستیابی به اهداف، دیدگاه بلند و اصلاح و بهبود سازمان.
- ❖ یک سیاستمدار است اما سیاست‌باز نیست.
- ❖ نیازهای مشتریان را تشخیص داده و هر برنامه، محصول یا فرآیند جدیدی، مبتنی است بر آگاهی رهبر از آن نیازها همراه با ارتباطش با دیدگاه.
- ❖ نکته آخر این که به نقل از باس (۱۹۹۷: ۳۸) شواهد و مدارک تجربی حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا در همه سطوح می‌تواند ظاهر شود از زنان خانه دار اجتماع و دانش‌آموزان گرفته تا رهبران نهضت‌های جهانی و رؤسای جمهوری (ویس^۲، ۱۹۹۶: ۹۱۸).

۷-۳-۲- رهبری عمل‌گرا

به اعتقاد برنز (۱۹۷۸: ۴۰۰) رهبری عمل‌گرا عبارت است از: رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین گردد. به عبارت دیگر وی معتقد است در این مکتب به همه چیز از دید میزان منفعتی که عاید افراد می‌کند نگریسته می‌شود و رابطه رهبر با پیروان، سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز دیگر است (کلوین، ۱۹۹۹؛ جزنی و رستمی، ۱۳۹۰: ۵۷).

لیونتز (۱۹۹۲: ۳۹۰) نیز معتقد است که رهبری عمل‌گرا بعضی مواقع رهبری داد و ستدی نامیده می‌شود که

^۱ Fairholm

^۲- Weiss

مبتنی بر مبادله خدمات برای دریافت انواع مختلف پاداش‌ها که رهبری حداقل بخشی از آن‌را در کنترل خود دارد می‌باشد.

شرموهون (۱۹۹۶: ۲۲۲) بیان می‌دارد در این نوع از رهبری، رهبر به واسطه گسترده‌ای از تعاملات با زیردستان، وظایف، پاداش‌ها و ساختارها برای کمک به آن‌ها، به منظور تأمین نیازهایشان ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی بر هم منطبق می‌نماید. واژه رهبری عمل‌گرا اغلب برای توصیف مدیران به کار می‌رود که ایده‌های تئوری‌های رفتاری و اقتضایی مخصوصاً تئوری مسیر - هدف را مورد استفاده قرار می‌دهند. این رهبران پیروانشان را هدایت نموده و آن‌ها را در جهت دستیابی به اهداف تثبیت شده با تصریح نقش و وظیفه مورد نیاز تحریک می‌نمایند. (رانیز ۱۹۹۶: ۵۳، رابینز و وکولتر ۱۹۹۹: ۶۵) باس (۱۹۸۵: ۲۱) پاداش و جریمه را به عنوان دو بُعد اساسی رهبری عمل‌گرا مطرح می‌نماید. وی معتقد است عامل اول «پاداش مشروطه^۱» است که شامل پاداش برای جبران عملکرد می‌باشد و عامل دوم «مدیریت مبتنی بر استثناء^۲» است که این ایده متضمن اقدام اصلاحی رهبر در پاسخ غیرقابل قبول در عملکرد زیردست می‌باشد (کلوین، ۱۹۹۹؛ کاسه‌گرها، ۱۳۹۳: ۳۵۹).

۱-۷-۳-۲- ابعاد رهبری عمل‌گرا عبارتند از :

- ۱) پاداش مشروط : طبق قرارداد، میزان پاداش را براساس عملکرد می‌دهند، به عملکردها توجه نموده و تعهد می‌کنند که در ازای عملکرد خوب پاداش‌های مناسب بدهند.
- ۲) مدیریت مبتنی بر استثناء فعال^۳: منظور این است که رهبر نظارت مستمر و دقیق می‌نماید تا کارها طبق مقررات و استانداردهای تعیین شده انجام شود و در صورت هرگونه انحراف در صدد انجام اقدامات اصلاحی بر می‌آید. (رنجریان، ۱۳۸۵: ۴۵).
- ۳) مدیریت مبتنی بر استثناء منفعل^۴: منظور این است که رهبر تنها در صورت عدم دستیابی به استانداردهای مداخله می‌نماید.
- ۴) یک عامل نارهبری^۵: منظور این است که رهبر مسئولیت‌ها را رها نموده و از تصمیم‌گیری اجتناب می‌نماید (عدم مداخله).

¹ - Contingent reward

² - Management – by -Exception

³ -Management – by – exceotion (active)

⁴ -Management – by – exception (passive)

⁵ -Nonleadership

رهبری عمل‌گرا تنها تأمین‌کننده بخشی از نیازمندی‌های رهبری سازمان است و زمان پویایی امروزی چیز بیشتری می‌طلبد و عصر حاضر، عصر رهبران بزرگ می‌باشد. رهبرانی که به واسطه برخورداری از دیدگاه بلند و روشن از آینده و قدرت شخصیتی، تأثیری الهام‌بخش بر زیردستان دارند. (ویس، ۱۹۹۶: ۱۰۴).

۲-۷-۳-۲- چگونگی به‌کارگیری مدل رهبری عمل‌گرا

فعالیت‌هایی که در سه حوزه کلیدی رهبری با آن‌ها مواجه هستید را بازنگری کنید و مطمئن شوید که زمانتان را به طور مناسبی میان این سه حوزه تقسیم نموده‌اید. در این جا فهرستی از وظایف رایج برای هر سه حوزه از مسئولیت‌های مدیریتی آمده است. می‌توانید به عنوان یک راهنما از آن‌ها استفاده نمایید و بر اساس موقعیت خاص خود، وظایفی را به آن‌ها اضافه یا کم کنید (پورحسن و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۸):

- وظیفه

هدف تیم‌تان را مشخص کنید و این هدف را به تمامی اعضای تیم منتقل کنید.

هدف نهایی تیم را به‌طور شفاف و واضح اعلام کنید.

مطمئن شوید که همه اعضای گروه از منابع، افراد و فرآیندهایی که باید استفاده کنند، درک کامل دارند.

برای وظیفه‌های پروژه موعدهای مقرر مشخص کنید و کیفیت و استانداردی که از کیفیت کارها انتظار دارید را به اطلاع اعضای گروه برسانید.

برای چگونگی دستیابی به هدف نهایی گروه یک برنامه‌ریزی کامل با جزئیات مشخص، طراحی کنید.

- گروه

سبک کاری گروه را مشخص کنید. (کاملاً رسمی، غیررسمی و راحت و . . .)

مطمئن شوید که هر یک از اعضای گروه دارای مهارت و آموزش کافی برای دستیابی به هدف نهایی گروه هستند.

اگر تیم‌تان به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم شده و در قالب این گروه‌ها کار می‌کنند، برای هرکدام از این گروه‌ها رهبری مشخص کنید و مطمئن شوید که کاملاً آموزش دیده باشد.

روابط افراد گروه را تحت نظر داشته باشید و مشکلات و تعارضات احتمالی بین آن‌ها را در صورت لزوم شخصاً حل و فصل کنید.

انگیزه و روحیه تیم را بالا نگه دارید.

به صورت منظم به اعضای تیم در مورد عملکردشان بازخورد دهید.

- افراد

به منظور ارزیابی افراد گروه‌تان هر چند وقت یکبار به طور رو در رو با آن‌ها ملاقات داشته باشید. نقاط قوت و ضعف، نیازها و مهارت‌های ویژه آن‌ها را شناسایی کنید.

مطمئن شوید که هریک از افراد مهارت و توانایی لازم برای ایفای درست و موفق نقش خود را دارند. به طور مناسبی به ستایش افراد گروه بابت خدمات‌شان پردازید و پاداش‌های مناسبی برای آن‌ها در نظر بگیرید. برای تعیین نقش هریک از افراد به آن‌ها کمک کنید و وظایفی که مسئولیت آن را می‌پذیرند را مورد بررسی و تأیید قرار دهید.

اگر به نظرتان رسید که یکی از اعضای تیم از وظایف خود عقب مانده، او را هدایت کنید که دوباره به روال قبلی خود برگردد (امجدی و ناظم، ۱۳۹۲: ۱۷).

۴-۳-۲- مبانی نظری مربوط به تعهد سازمانی

اخیراً در مطالعات رفتار سازمانی و در تأیید بر نگرش‌های مربوط به کار توجه زیادی به تعهد سازمانی شده است. مطالعات مربوط به تعهد سازمانی در دهه‌های اخیر به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. اشنایدر^۱ (۱۹۸۵: ۱۵۹) در مقاله نخست عنوان رفتار سازمانی گفت که علاقه به مطالعات در تعهد سازمانی تا حد بسیار زیادی جایگزین تأکید پیشین بر رضایت شغلی شده است توجه به تحقیقات ویژه تعهد سازمانی نه تنها توسط دانشمندان مدیریت صورت گرفته بلکه روانشناسان سازمانی و صنعتی و جامعه‌شناسان نیز تحقیقات زیادی را در این زمینه به انجام رسانیده‌اند (به نقل از کراتی^۲، ۲۰۱۸: ۲۵۹).

دومین بُعد دیدگاه دو بُعدی، نگرشی است. این بُعد یکی از بهترین شاخص‌های تعیین کننده تعهد رفتاری می‌باشد منظور از تعهد نگرشی، داشتن تعهد به ارزش‌ها و اهداف سازمان و سازگاری با آن‌ها است. این دو بُعد در اصول کلی همسو می‌باشند و دو بُعد تعهد سازمانی در مقابل یکدیگر قرار نمی‌گیرند، بلکه مکمل یکدیگرند. بنابراین مدیران باید سعی کنند بین رفتار و نگرش کارمندان روابط پویایی را حاکم کنند که این امر نیازمند آموزش مداوم آنهاست (کریم^۳ و همکاران، ۲۰۱۷: ۹۰).

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است (رکنی‌نژاد، ۱۳۸۶: ۹۹). این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین این تغییر در قلمرو

¹ - Schnider

² Crotty

³ Karim

مربوط به نگرش چند بُعدی به این مفهوم تا نگرش یک بُعدی به آن بوده است. همچنین باتوجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازی ها و ادغام های شرکت ها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی مورد است (ساغروانی، ۱۳۸۸: ۶۳)؛ اما عده ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده است و همچنان می تواند مورد توجه قرار گیرد (فرهنگی، ۱۳۸۴: ۵۵). باتوجه به برخی اختلاف نظرها درباره میزان تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار کارکنان در سازمان، بررسی موضوع میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز مشهد برای مدیران این سازمان ضروری به نظر می رسد. زیرا این شرکت دارای شعبات متعددی در سطح استان و کشور می باشد و در جهت کوچک سازی و ادغام گام بر می دارد و نیز پیوند نزدیکی با شرکت های خصوصی دارد. لذا مدیران شرکت گاز علاقمند به دانستن میزان تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار کارکنان و عوامل مؤثر بر آن در سازمان هستند.

در تحقیقات انجام شده درباره سازمان، سه نگرش عمده بیشترین توجه را از سوی محققان به خود جلب کرده است. این سه نگرش عبارتند از: (۱) رضایت شغلی^۱ (۲) وابستگی شغلی^۲ (۳) تعهد سازمانی^۳ (رکنی نژاد، ۱۳۸۶). تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی^۴ به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (ساروقی، ۱۳۷۵: ۹۹).

پورتر و همکارانش (۱۹۷۴: ۷۷) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش های سازمان می دانند. چاتمن و اورایلی (۱۹۶۸: ۳۳۰) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش های ابزاری آن (وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می کنند (رنجریان، ۱۳۸۵: ۵۷).

1- Job Satisfaction
2- Job Involvement
3- Organizational Commitment
4- Behavior Organizational

تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون، ۱۳۷۶: ۷۴).

سالانسیک^۱ (۱۹۷۷: ۲۱۲) تعهد را چنین تعریف می‌کند «تعهد حالتی از شخصیت است که در آن فرد از طریق اقدامات و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد محدود و مقید شده و به دلیل انجام همین اقدامات این باور در فرد ایجاد می‌شود که باید انجام چنین فعالیتی را تداوم بخشیده و درگیری مؤثر را در انجام آن‌ها حفظ نماید.»

پورتر، استیرز، مودای، بولیان^۲ (۱۹۷۴: صص ۱۴-۸۸) تعریف مهمی را از تعهد سازمانی ارائه دادند آن‌ها تعهد را چنین تعریف کردند: تعهد عبارت است از قدرت نسبی هویت فرد با حضور در یک سازمان. آن‌ها به طور مفهومی این تعریف را در سه عبارت زیر طبقه بندی می‌نمایند:

الف) یک اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف و ارزش‌ها سازمان.

ب) یک اشتیاق فراوان برای انجام تلاش قابل ملاحظه‌ای در سازمان.

ج) تمایل قوی برای تداوم عضویت در سازمان.

شلدون تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتز نیز تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند (به نقل از پورحسن و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۸۹). به عقیده سالانسیک تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن‌ها حفظ کند. بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند، یعنی وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف و به سازمان فی نفسه جدای از ارزش ابزاری آن (همان). به نظر لوتانز و شاو (۱۹۹۲: ۴۵۰)، تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش عبارت است از تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف. وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص کند، تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (بای، ۱۳۹۵: ۱۹۲).

^۱ - Salancik

^۲ - Boulian

در مقاله حاضر تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. لذا به پیروی از برخی محققان (مولایی (۱۳۸۵)) تعهد سازمانی شامل سه بخش در نظر گرفته شده است: ۱- تعهد عاطفی (چالش شغل، وضوح نقش، وضوح اهداف، مشکل بودن هدف، پذیرش مدیریت، انسجام همکاران، تبعیت‌پذیری سازمانی، عدالت، اهمیت شخصی، بازخورد، مشارکت) ۲- تعهد مستمر (مهارت‌ها، آموزش، تغییر محل زندگی، سرمایه‌گذاری فرد، درک قابلیت دست‌یابی به جایگزین‌های شغلی) ۳- تعهد هنجاری یا تکلیفی (هنجار تعهد سازمانی).

مدنی و زاهدی (۱۳۸۴: ۲۵) نشان داده‌اند که متغیر درک حمایت سازمانی قوی‌ترین رابطه مستقیم و مثبت را با تعهد سازمانی کلی (شامل تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) دارد و متغیر احساس عدالت سازمانی همبستگی نسبتاً قوی مستقیم با تعهد سازمانی دارد و متغیر احساس امنیت شغلی همبستگی مستقیم نسبتاً ضعیف با تعهد سازمانی داشته است. سلاجقه (۱۳۸۰: ۲۳۱) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد و حفظ تعهد سازمانی مدیران سطوح مختلف را در قالب ۳ متغیر رضایت شغلی، عوامل بهداشتی و وجود عوامل محیطی دسته‌بندی و سپس ارتباط آن‌ها را با تعهد سازمانی مورد آزمون قرارداد. یافته‌های تحقیق وی نشان داد که بین میزان رضایت شغلی، عوامل نگهدارنده بهداشتی و وجود عوامل محیطی از یک طرف و میزان تعهد سازمان مدیران از طرف دیگر رابطه خطی مثبت وجود دارد. بین میزان رضایت شغلی و میزان تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. آلن (۱۹۹۶: ۱۱۰) نشان داد که تفویض اختیار بر تعهد سازمانی و تصمیمات شغلی اعضای سازمان مؤثر بوده است. هاریسون و هوبارد (۱۹۹۸: ۱۵۴) تأثیر عوامل مقدماتی را در شکل‌گیری تعهد کارکنان تأیید نموده‌اند. نتایج تحقیق آنان نشان داد رویارویی کارمندان با چالش‌های شغلی که به وسیله مدیران طراحی شده است نقش اساسی در افزایش میزان تعهد سازمانی دارد (به نقل از شاه حسینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۷۶).

۱-۴-۳-۲- دیدگاه دو بخشی در تعهد سازمانی

دو دیدگاه در تعهد سازمانی مطرح است اولین دیدگاه تعهد را به عنوان امری عاطفی یا نگرشی می‌نگرد. افراد با سازمان تعیین هویت می‌کنند و بنابر این به ادامه عضویت برای تعقیب اهداف می‌پردازند این نوع دیدگاه با مقیاس پورتو و همکاران (۱۹۷۴: ۵۵) عملیاتی شده است.

بوکانان^۱ (۱۹۷۴: ۱۷۰)، کانتر^۲ (۱۹۶۸: ۱۷۵)، مودای، استیرز و پورتو (۱۹۷۴: ۲۰۵) تعهد سازمانی را به عنوان تمایل اجتماعی برای دادن انرژی خود به سازمان و وفاداری به سیستم‌های اجتماعی، وابستگی سیستم شخصیتی

^۱ - Bokan

^۲ - Kanter

به روابط اجتماعی که به عنوان مطرح نمودن خود بیان می‌کردند، تعریف کرده است. دیدگاه دیگر که دیدگاه رفتاری تعهد سازمانی است توسط بیکر^۱ (۱۹۶۰) ارائه شده است و تعهد را به عنوان یک مقوله رفتاری قلمداد می‌کند تا یک مقوله نگرشی. بر طبق آن دیدگاه افراد به خاطر منافع بیشتر به سازمان دلبستگی پیدا می‌کنند. مثل مزایا و ارشدیت تا احساسات و عواطف مطلوب نسبت به یک سازمان (به نقل از یوسف^۲، ۲۰۱۷: ۷۹).

در واقع او تعهد را ترکیبی از شروط جانبی و سیستم‌های ارزش‌های فردی می‌داند. دیدگاه تعهد رفتاری معمولاً با مقیس تریس و همکاران^۳ (۱۹۶۹) و اصطلاحات بعدی عملیاتی می‌شود. تحقیقات صاحب نظران طرفدار دیدگاه نگرشی بیشتر متوجه عوامل ایجادکننده تعهد و همچنین دستاوردها و پیامدهای حاصل از تعهد شده‌اند و صاحب نظران دیدگاه رفتاری بیشتر تحقیقات خود را به شناسایی شرایطی که تحت آن شرایط تعهد حاصل می‌شود و همچنین اثرات چنین رفتاری بر تغییر نگرش متمرکز شده‌اند. البته باید توجه داشت که این دو دیدگاه را نباید مخالف هم در نظر گرفت بلکه در حقیقت شناخت صحیح فرآیند تعلق و وابستگی به سازمان با بررسی هم زمان تعهد نگرشی و رفتاری حاصل خواهد شد (حمزه لویی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۶۴).

۲-۴-۳- عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

الف: ویژگی‌های شغل :

هر چه فرد در شغل محوله دارای سطح بالاتری از مسئولیت و استقلال بوده و شغل مورد علاقه و غیرتکراری باشد، تعهد سازمانی بیشتری ابراز می‌دارد. در مقابل فرصت‌های ارتقاء شغل کمتر، تنش بیشتر و ابهامات مربوط به شغل تمایل به نشان دادن سطح پایین‌تر تعهد را به وجود می‌آورد.

ب: وجود فرصت‌های شغل و استخدامی دیگر :

هر چه امکان یافتنی شغل مهمتری برای فرد وجود داشته باشد و هر چه مطلوبیت چنین جایگزین‌هایی بیشتر باشد سبب پیدایش تعهد سازمانی کمتر می‌گردد.

ج: ویژگی‌های شخصی :

کارکنان مسن‌تر، با سابقه‌تر و آنهایی که از سطح بازده کاری خویش راضی‌اند، به گزارش سطح بالاتر تعهد سازمانی نسبت به دیگران گرایش دارند.

¹ - Bacher. H.S

² Yousef

³ - Tres and ets

د: عوامل مربوط به کار :

افرادی که از سرپرستان خود و عدالت در ارزشیابی از بازده کاری خویش رضایت بیشتری دارند و احساس می‌کنند که سازمان در زمینه مسائل رفاهی به آنان توجه دارد، از سطح تعهد بالاتری برخوردارند و نهایتاً این که هر چه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها زیادتر باشد تعهد بیشتر می‌شود (هایس^۱، ۲۰۱۶: ۸۷۲).

۳-۴-۳-۲. دیدگاه‌های نظری تعهد سازمانی

۳-۴-۳-۱- مدل "می‌یر و آلن"^۲

آلن و میر (۱۹۹۷) معتقد بودند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را در او کاهش می‌دهد (می‌یر و هرسکویچ^۳، ۲۰۰۲). آنان سه جزء را برای تعهد سازمانی ارایه داده اند :

۱- **تعهد عاطفی**^۴: در بردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد. به طوری که افراد خود را با سازمان خود معرفی می‌کنند.

۲- **تعهد مستمر**^۵: بر اساس این تعهد فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. در واقع فرد از خود می‌پرسد که در صورت ترک سازمان چه هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد. در واقع افرادی که به شکل مستمر به سازمان متعهد هستند افرادی هستند که علت ماندن آن‌ها در سازمان نیاز آن‌ها به ماندن است.

۳- **تعهد هنجاری**^۶: در این صورت کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (لوتانز^۷، ۲۰۰۸). «می‌یر» و «آلن» تعاریف تعهد سازمانی را به سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف وابسته می‌دانند. از تفاوت‌های مفهومی اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی، که هر یک تا حدودی از یکدیگر مستقل اند، این نتیجه حاصل می‌شود که هر کدام پیامد پیش فرصت‌های خاصی هستند. پیش فرصت‌های تعهد عاطفی به چهار گروه دسته بندی می‌شوند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های ساختاری و تجربیات کاری. تحقیقات زیادی که در ارتباط با تعهد سازمانی انجام شده بیانگر این مطلب است که ارتباط تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی

^۱. Hayes

^۲ Meyer & Allen

^۳. Mayer, J & Hrrscovitch

^۴- Affective commitment

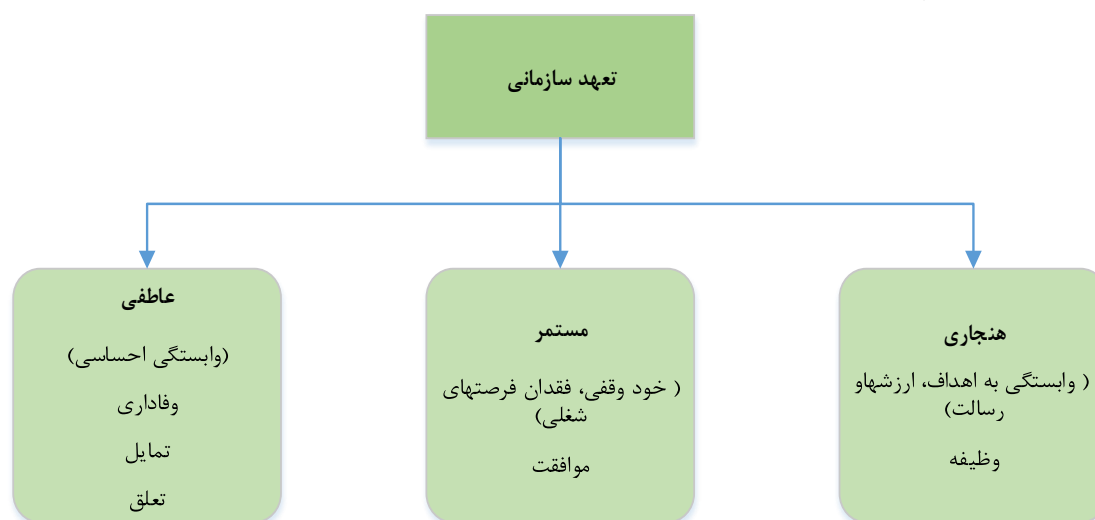
^۵- Continuance commitment

^۶- Normative commitment

^۷. Luthans

مستقیم (مثبت) است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس (منفی) است. لذا ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه‌گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند برای این که می‌خواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند می‌مانند چون نیاز دارند بمانند و آن‌هایی که تعهد تکلیفی قوی دارند می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند باید بمانند (نادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۹۳).

در شکل زیر مدل تعهد سازمانی سه بخش میر و آلن به نقل از چالا دورای ۱ کتاب «مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم» آورده شده است (میر و آلن^۲، ۱۹۹۹: ۱۰۲۴).



شکل ۲-۱: مدل سه بخشی تعهد سازمانی میر و آلن (نادی و همکاران، ۱۳۹۵)

تعهد عاطفی: در متون علمی تعهد عاطفی سازمانی به عنوان کمیتی تعریف گردیده است که با آن یک کارمند هویت می‌یابد (فرای^۳، ۱۹۹۳). ایشان گزارش نمودند که صد مطالعه وجود دارد که به تحلیل رابطه بین تعهد عاطفی سازمانی و متغیرهایی که مرتبط به تعهد عاطفی بوده‌اند پرداخته‌اند در این تحقیقات همچنین پژوهشگران گزارش نمودند، که پیش فرض‌های تعهد عاطفی سازمانی در سه طبقه دسته‌بندی می‌شوند که به شرح زیر می‌باشند.

الف) ویژگی‌های سازمانی شامل عوامل از قبیل اندازه سازمانی، خود مختاری، عدم تمرکز.

¹ - Challadurai p ackianathan

²- Meyer & Allen

³ - Fry

ب) ویژگی‌های فرد شامل جنس، سن و سابقه سازمانی است.

ج) تجارت کاری شامل حمایت سازمانی و عدالت است (پاول^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۱۱).



شکل ۲-۲: پیش فرض‌ها و دستاوردهای تعهد عاطفی سازمانی. ش شکل ۲-۲: تعهد عاطفی (میر و آلن و اسمیت، ۱۹۹۳)

تعهد مستمر: برخی تعهد مستمر را تعهد فرد به تمایل انجام فعالیت‌های مستمر و بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف کرده‌اند. به عبارت دیگر تعهد مستمر، تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر در سازمان است. مطالعات در زمینه تعهد مستمر نسبت به تعهد عاطفی خیلی محدودتر می‌باشد. آلن و میر در ۱۹۹۳ برای سنجش و تعیین پیش شرط‌ها و عوامل مؤثر بر سازمان مطالعاتی را انجام دادند که پیش شرط‌های تعهد سازمانی مستمر را به صورت جدول زیر ارائه نمودند (کلکوئیت^۲ و همکاران، ۲۰۱۱).

جدول ۲-۶: پیش شرط‌های تعهد سازمانی مستمر (کلکوئیت و همکاران، ۲۰۱۱)

ردیف	پیش شرط‌های تعهد مستمر	توضیح
۱	مهارت‌ها	نوع مهارت‌هایی که فرد در سازمان فعلی کسب کرده و در سازمان‌های دیگر کاربردی ندارد.

^۱ Paul

^۲ Colquitt

آموزش	دوره های آموزشی که فرد در سازمان فعلی گذرانده است و مدارک آن فقط در آن سازمان معتبر است.	۲
تغییر محل زندگی	فرد با محل زندگی خویش خو می گیرد و تغییر سازمان معمولاً با تغییر محل زندگی توأم است.	۳
سرمایه گذاری فرد	مانند صرف زمان و انرژی برای یاد گرفتن راه کارها و ...	۴
حقوق باز نشستگی	منظور اندوخته بازنشستگی فرد می باشد که ممکن است با ترک سازمان آن را از دست بدهند.	۵
جایگزینی های شغلی	منظور تصور فرد از قابلیت دسترسی به مشاغل جایگزین در خارج سازمان می باشد.	۶

تعهد تکلیفی (هنجاری): تعهد تکلیفی را به ماندن در سازمان تعریف می نمایند مطالعات صورت گرفته در زمینه تکلیفی به نسبت دو نوع تعهد مستمر کمتر می باشد. آلن و میر ۱۹۹۳ به منظور سنجش پیش شرطها و عوامل مؤثر در تعهد تکلیفی و طراحی شاخص بر سنجش تعهد تکلیفی، مطالعه را انجام دادند. در این مطالعه آلن و میر به یک متغیر به عنوان پیش شرطها تعهد تکلیفی، مطالعه را انجام دادند. در این مطالعه آلن و میر به یک متغیر به عنوان پیش شرط تعهد تکلیفی اشاره می کنند این متغیر عبارت است از: هنجارها تعهد سازمانی و به منظور سنجش این متغیر یک پرسشنامه را طراحی کردند (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۶۹).

۲-۳-۴-۳-۲. مدل "مایر و شورمن"^۱

از نگاه این دو تعهد سازمانی دو بُعد دارد: تعهد مستمر به معنای میل ماندن در سازمان؛ و تعهد ارزشی به معنای تلاش مضاعف برای سازمان در واقع در این مدل تعهد مستمر مرتبط با تصمیم ماندن یا ترک سازمان است، در صورتی که تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی. در حالی که در مدل آلن و می یر این هر سه جز تعهد مبنی بر ادامه ماندن در سازمان و یا ترک آن می باشد (جیانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۸۰۰).

۳-۳-۴-۳-۳. مدل "جاروس^۳ و همکاران"

آنها بین سه شکل از تعهد مبنی بر تعهد عاطفی، مستمر و اخلاقی تمایز قائل می شوند. تعهد عاطفی مبتنی بر اثر عینی تجربه شده به وسیله کارکنان است، تعهد اخلاقی تقریباً منطبق با تعهد عاطفی "می یر و آلن" است و تنها در مورد تعهد مستمر تعاریف مفهومی شان منطبق است (کلندر و دلر^۴، ۲۰۰۹: ۳۱).

^۱- Mayer & Shoorman

^۲ Jiang

^۳- Jaros

^۴. Klendauer, R. & Deller

۵-۳-۲- تعاریف جو سازمانی

تعاریف گوناگونی از جو سازمانی توسط صاحب نظران عنوان شده است. هالپین و کروف (۱۹۶۳)^۱ در تعریف جو سازمانی می گویند: ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز ساخته و روی رفتار کارکنان تأثیر می گذارد، جو سازمانی نامیده می‌شود. جو سازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود. این محققان برای روشن تر شدن مفهوم جو سازمانی از تشبیه جالبی استفاده می کند و بیان می کند نسبت شخصیت به فرد مثل نسبت جو سازمانی به سازمان است.

یکی از کامل‌ترین تعاریف در مورد جو سازمانی توسط هوی و فورسایت (۱۹۸۶) بیان شده است "جو یا اقلیم اصطلاح وسیعی است که به ادراک از محیط سازمان اطلاق می‌شود و متأثر از سازمان رسمی و غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است و به طور کلی خصوصیات داخلی سازمان که موجب تمایز دو مدرسه مشابه از یکدیگر می‌شود و در رفتار اعضای آن‌ها تأثیر می گذارد (طلاچیان، ۱۳۹۴: ۴۹).

شادور، کینزل و رودول (۱۹۹۹)^۲ معتقدند جو سازمانی به ادراکات مشترک از خط مشی‌ها، عادات و رویه‌های رسمی و غیررسمی گفته می‌شود. از نظر ریچرز و اشنایدر (۱۹۹۰)^۳ نیز جو سازمانی به دیدگاه‌های سازمانی اقدامات و روش‌های رسمی و غیررسمی سازمان اطلاق می‌گردد. جو سازمانی به تمامی محیط داخلی سازمان اشاره دارد؛ به عبارت دیگر در برگیرنده مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و خصیصه‌ها است که توسط اعضای سازمان قابل مشاهده می‌باشد. جو سازمانی؛ سازمان را تشریح می نماید، یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌نماید و در طول زمان نسبتاً پایدار است. هم‌چنین افراد از آن تأثیر پذیرفته و هدایت می‌شوند (استون، مونی، لارسون، پاستور، زانزیگار و دیک^۴، ۲۰۰۷: ۱۰۹۱).

اگرچه تحقیقات مرتبط با جو سازمانی و تلاش برای تدوین تعریفی که قابل قبول است حداقل ۴۰ سال پیش آغاز شده ولی هنوز تعریف واحدی که مورد قبول همگان باشد ارائه نشده است؛ به عبارت دیگر گرچه تعاریف متعددی برای روشن شدن مفهوم جو سازمانی ارائه شده است؛ ولی این تعاریف غالباً متناقض بوده و باهم سازگاری ندارد. اندیشمندان علوم انسانی جو سازمانی را از ابعاد متفاوتی بررسی و تعریف کرده‌اند. میر کمالی جو سازمانی را مجموعه‌ای حالات و خصوصیات و ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان می‌داند. اونز می‌گوید، هر سازمان دارای فردیت خاص خود است که باعث تمایز مدارس از یکدیگر می‌شود که آن را جو سازمانی

1 Halpin & Caroft

2 Shadur, kienzle & Rodwell

3 Reichers & Schneider

4 Stone, Mooney-Kane, Larson, Pastor, Zwanziger & Dick.

می‌گویند. سوسمان و دیپ مؤلفه‌های هدف پاداش رویه‌ها و ارتباطات را به عنوان ابعاد جو سازمانی معرفی می‌کنند. تعریف جامع نیز به وسیله موران و ولکونین^۱ به شرح زیر ارائه شده است :

جو سازمانی مشخصه نسبتاً پایدار سازمان است که موجب تمایز آن از سایر سازمان‌ها می‌شود :

(الف) متضمن ادراکات جمعی در مورد سازمان‌ها و شامل مواردی از قبیل استقلال، اعتماد، جامعیت، حمایت، ابداع و عادلانه بوده است.

(ب) به وسیله تعامل اعضاء پدید می‌آید.

(ج) به عنوان مبنایی برای تعبیر و تفسیر موقعیت به کار گرفته می‌شود.

(د) بیانگر هنجارها، ارزش‌ها و ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمان است.

(ه) به مثابه منبع نفوذ و تأثیرگذاری بر شکل‌گیری رفتار عمل می‌کند.

هنگامی که از جو سازمانی صحبت می‌شود، افراد عادی تصویری از جو زمین را که همچون هاله ای تمام وجوه زندگی آن‌ها را احاطه کرده است، به یاد می‌آورند. در گفتگوهای روزانه در سازمان‌ها و نهادها، واژه‌های جو متشنج، جو مسموم، جو ناآرام و . . . بارها به کار گرفته می‌شود. ولی کمتر به مفاهیم علمی آن توجه می‌شود و روش‌های شناخت آن نیز کمتر مورد تحقیق قرار می‌گیرد. جو می‌تواند به عنوان یک میانجی مابین رضایت شغلی و سودمندی سازمان عمل کند (ال-سلام^۲، ۲۰۰۸: ۲۱۵).

هالپین و کرافت در تعریف جو سازمانی می‌گویند: ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد و روی رفتار افراد آن تأثیر می‌گذارد، جو سازمانی نامیده می‌شود. این جو سازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود. مفهوم جو سازمانی اولین بار در اواخر سال ۱۹۵۰ شرح و بسط داده شد و این مفهوم از کارهای روزانه سازمان و تأثیرات کارکنان چه در زمینه کاری و چه در زمینه رفتاری و چه هر دو برخاسته است. جایی که می‌توانند به عنوان یک شیوه ساده در ایجاد خشنودی و رضایت باشد (ال-سلام، ۲۰۰۸: ۲۲۲).

همان‌گونه که بیان شد، صاحب‌نظران هرکدام تعاریف متعددی از جو بیان داشته‌اند، ولی نکته‌ای که در اکثر تعاریف آن‌ها مشترک است، آن است که جو سازمانی بر اساس ادراک کارکنان از محیط سازمان سنجیده می‌شود (طلاچیان، ۱۳۹۴: ۵۱).

^۱ Moran and Volck Wayne

^۲ El-Salam

۱-۵-۳-۲- ابعاد جو سازمانی

در مطالعات مختلف، محققان ابعاد مختلفی را برای بررسی جو سازمانی مورد مطالعه قرار داده اند. بدون شک شناخته‌ترین مفهوم بررسی جو سازمانی مطالعات هالپین و کرافت (۱۹۶۳) می‌باشد که آن‌ها برای توصیف جو سازمانی پرسشنامه توصیف جو سازمانی (OCDQ)^۱ را تهیه کردند که دارای ۶۴ سؤال بود که چهار بُعد رفتار کارکنان و چهار بُعد رفتار مدیر را مورد سنجش قرار می‌دهد. چهار بُعد رفتار کارکنان عبارتند از:

روحیه^۲ گروهی: به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان از کار با یکدیگر لذت می‌برند و نسبت به همکاران و مشتریان احساس تعهد می‌کنند.

ممانعت (بازدارندگی)^۳: به احساس کارکنان درباره جوی گفته می‌شود که در آن مدیر کارهای پرمشغله، دست و پاگیر و غیرضروری را به کارکنان تحمیل می‌کند و این امور مانع و مزاحم فعالیت اصلی آن‌ها می‌شود.

عدم جوشش^۴: تمایل کارکنان به عدم مشارکت در امور سازمان است که به آن عدم تعهد نیز گفته می‌شود. کارکنان در کارها وقت‌کشی می‌کنند و نسبت به همکاران خود رفتارهای منفی و انتقادآمیز دارند.

صمیمیت^۵: به روابط گرم، دوستانه، اجتماعی و خوشایند میان کارکنان اطلاق می‌شود (شیری، ۱۳۹۴: ۲۴).

چهار بُعد رفتار مدیر عبارتند از:

مراعات^۶: این بُعد به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می‌شود. مدیری که دوست دارد به شیوه‌های انسانی با کارکنان رفتار کند.

کناره جویی^۷: به رفتار غیرشخصی و رسمی مدیر اشاره دارد. مدیر از کارکنان خود فاصله می‌گیرد و علاقمند است قوانین و مقررات، حاکم بر جو سازمانی باشد. مدیر طبق مقررات عمل می‌کند، هنجارگراست و بر بُعد ساختاری تأکید می‌ورزد.

نفوذ^۱: این بُعد به رفتار پویای مدیر اشاره دارد. مدیر از طریق نمونه قرارداد خود سعی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارد (آونز^۲، ۱۹۸۷ به نقل از ابراهیمی، ۱۳۹۱: ۳۹).

۱ Organizational climate descriptive questionnaire

۲ Spirit

۳ Hindrance

۴ Disengagement

۵ Intimacy

۶ Consideration

۷ Aloofness

تأکید بر تولید^۳: نشان دهنده سرپرستی نزدیک و رفتار آمرانه و دستوری مدیر می باشد.

بُعدها محققان دیگر در زمینه جو سازمانی تحقیقات را انجام دادند و هرکدام ابعادی را برای جو سازمانی در نظر گرفتند. باتلر و راکو (۱۹۹۵)^۴ نظم، رهبری، محیط، اشتغال، انتظارات، مشارکت و هماهنگی را به عنوان ابعاد جو معرفی نمودند.

لیتوین و استرینگر (۱۹۶۸)^۵ ابعاد نه گانه ساختار، مسئولیت، پاداش، خطر پذیری، روابط گرم، حمایت، استانداردها، برخورد و هویت را برای سنجش جو سازمانی ارائه دادند. دانی و همکارانش (۱۹۷۵)^۶ نیز ابعاد تصمیم گیری، روابط گرم، خطر پذیری، شفاف بودن ارتباطات، پاداش و ساختار را به عنوان جو سازمانی تشخیص دادند. همچنین لایل و دیپ (۱۹۸۹)^۷ مؤلفه‌های وضوح و توافق هدف، رضایت از پاداش، اثربخشی ارتباطات، وضوح توافق نقش، رضایت و توافق بر روی رویه ها را به عنوان ابعاد جو دانستند (طلاچیان، ۱۳۹۴: ۵۸).

هاجتیس^۸ جو سازمانی را با یک توده یخ شناور مقایسه نموده است که قسمتی از آن بالای سطح آب است و دیده می‌شود (عوامل آشکار^۹ و مرئی) و قسمتی از آن نیز زیر سطح آب است و قابل رؤیت نمی‌باشد (قسمت درونی و عوامل نامرئی^{۱۰}). این دو دسته عوامل در ترکیب با یکدیگر جو سازمانی را شکل می‌دهند.

جدول ۲-۷ ابعاد آشکار و پنهان جو سازمانی (شیری، ۱۳۹۴: ۴۱)

ابعاد آشکار	ابعاد پنهان
ساختار سلسله مراتب	ارزش‌ها
اهداف سازمان	نگرش‌ها
منابع مالی	هنجارها

۱ Thrust

۲ Owens

۳ Production Emphasis

۴ Butler & Rakow

۵ Litwin & Stringer

۶ Downey, Hellriegel & Slocum

۷ Lyle & sam

۸ Hodgetts

۹ Overt factor

۱۰ Covert factor

مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان	احساسات
وضعیت تکنولوژیک سازمان	تعاملات
استانداردهای عملکرد	حمایت
معیارهای اثربخشی	رضایت

گولمن و همکاران (۲۰۰۱)^۱ بر روی نمونه‌ای از مدیران به تعداد ۳۸۷۱ نفر مطالعه کردند و دریافتند که جو سازمانی که مدیران در واحدهای خود ایجاد می‌کنند به ۶ عامل کلیدی تقسیم می‌شود:

۱- **انعطاف پذیری**^۲: میزان آزادی کارکنان برای نوآوری و میزان محدودیت و دست و پاگیری ضوابط و مقررات.

۲- **مسئولیت پذیری**^۳: میزان ادراک کارکنان از مسئولیت‌های سازمانی.

۳- **استانداردها**^۴: گرایش کارکنان به استانداردهای عملکرد بالا و میزان تحمل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد.

۴- **پاداش**^۵: عادلانه و منصفانه بودن پاداش‌ها بر اساس کیفیت کارها و میزان کوشش و تشویق کارکنان به کارهای سخت.

۵- **وضوح و شفافیت**^۶: وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان.

۶- **تعهد**^۷: گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سازمان (بیگلر، ۱۳۹۵: ۲۵).

۲-۳-۵-۲- مدل‌های جو سازمانی

اهمیت مطالعه جو در واحدهای اجتماعی بر مدل کلاسیک لوین^۸ استوار است که در آن اشاره شده رفتار در نتیجه تعامل بین فرد و محیطش شکل می‌گیرد. معمولاً فرد بر مبنای ادراک شخصی‌اش از یک موقعیت به آن

۱ Goleman, McKee & Boyatzis

۲ Flexibility

۳ Responsibility

۴ Standards

۵ Reward

۶ Clarity

۷ Commitment

۸ Levin

واکنش نشان می دهد. موقعیت کاری یا محیط سازمان، فضایی را ایجاد می کند که رفتار اعضای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. (شیری، ۱۳۹۴: ۶۱).

الف) مدل جو سازمانی هریسون^۱

هریسون چهار نوع جو سازمانی را در سازمان‌ها با توجه به سبک رهبری مدیر شناسایی نموده است. این چهار نوع جو عبارتند از:

جو قدرت محور^۲: در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که به وسیله رهبری دستوری اداره می‌شوند. در این سازمان‌ها ساختار قدرت به میزان بالایی قابل رؤیت می‌باشد و زیردستان برای داشتن امنیت بیشتر و پیشرفت شغلی به سرپرستان خود متکی هستند. در جو قدرت محور، همه تصمیمات سازمان در رأس سازمان اتخاذ می‌شود.

جو نقش محور^۳: در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که نقش کارکنان و مدیریت به طور واضح و مشخص تعریف شده است. در این سازمان‌ها قوانین و شیوه‌های انجام کار از منطق و عقلانیت برخوردار است. تغییرات در این سازمان‌ها به کندی صورت می‌گیرد و افراد سازمان مسئول و پاسخگوی کارهایی هستند که انجام می‌دهند.

جو وظیفه محور^۴: در این سازمان‌ها همه کوشش‌ها در جهت تحقق اهداف هدایت می‌شوند. پاداش دهی براساس میزان همکاری افراد در جهت تحقق اهداف سازمان صورت می‌گیرد. فعالیت‌ها، قوانین و مقررات باتوجه به هدف اصلی سازمان انجام می‌گیرد و افراد غیر ماهر در این سازمان‌ها آموزش می‌بینند. سازمان‌هایی که افراد را بر اساس حرفه و تخصص به خدمت می‌گیرند، دارای چنین جوی هستند.

جو فرد محور^۵: سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها سرپرستان در جهت توانمند سازی زیردستان خود تلاش می‌نمایند. قوانین و مقررات این سازمان‌ها انعطاف پذیر می‌باشد و ارزش‌ها تمایلات و نیازهای کارکنان را شامل می‌شود. هدف اصلی و مهم این سازمان‌ها ارضای نیازهای کارکنان خود می‌باشد.

هریسون اشاره می‌نماید که هر سازمان فقط دارای یکی از این جوها نیست و در یک سازمان ممکن است ترکیبی از این جوها به طور هم زمان وجود داشته باشد (طلاچیان، ۱۳۹۴: ۶۲).

ب) مدل جو سازمانی هالپین و کرافت

۱ Harrison

۲ Power Oriented climate

۳ Role Oriented climate

۴ Task Oriented climate

۵ Person Oriented climate

هالپین و کرافت، شش دسته طرح اساسی را تشخیص دادند که عبارت از شش جو اساسی سازمان بود و تقریباً در طول یک پیوستار از باز تا بسته مرتب شده اند :

۱- جو باز : شکل مشخص جو باز، عبارت از : اعتماد، روحیه زیاد و تظاهر به اشتغال کم. این ترکیب جوی را پیشنهاد می کند که در آن، هم مدیر هم کارکنان رفتار صحیحی دارند به طور کلی رفتار مدیر صادقانه است.

۲- جو خود مختار^۱: جوی است که تقریباً آزادی کامل را برای کارکنان به منظور هدایت کارشان و ارضاء نیازهای اجتماعی مطابق میلشان توصیف می کند. در این جو روحیه و صمیمیت نسبتاً بالا هستند و عدم جوشش یا بازدارندگی کمتری وجود دارد. مدیر اگر چه سخت کوش است و رهبر ارتباط با نظارت نسبتاً کناره گیر و آسان گیر است. مدیر به طور نسبی مراعات کارکنان را می کند.

۳- جو کنترل شده^۲: اشاره به جو پرکاری دارد که به زیان زندگی اجتماعی اعضا تمام می شود. با وجود این روحیه بسیار بالاست، کارکنان در کارشان فعال و متعهدند اما تکالیف بیش از حد دارند و تعامل شخصی کمتری دارند. مدیر به اندازه کافی سخت کوش است تا مطمئن شود کارها به خوبی پیش می رود اما الگویی برای تعهد و وفاداری برای کارکنان نمی باشد. در یک سازمان با جو کنترل شده اساساً تأکید بر تولید بالا، بازدارندگی بالا و صمیمیت پایین است (حاج علی اکبری، ۱۳۹۵: ۷۵).

۴- جو آشنا^۳: در این جو روابط اجتماعی مطلوب به زیان انجام کارها تمام می شود. کارکنان در ارتباط با کار یکدیگر نمی جوشند اما در ارتباط با زندگی اجتماعی شان با هم صمیمی هستند. مدیران گرچه در سطح شخصی بسیار ملاحظه گر است ولی به هیچ وجه کناره گیر نیست، بر بهره وری تأکید نمی کند و بر انجام کار نیز نظارت ندارد. به طور خلاصه محیط سازمان بسیار دوستانه است لیکن کارکنان فعالیت اندکی دارند.

۵- جو پدرانه^۴: یک محیط اجتماعی را نشان می دهد که در آن مدیر سخت تلاش می کند ولی متأسفانه تلاش او بی تأثیر است. کارکنان کار زیادی بر دوش ندارند ولی به خوبی با هم کنار نمی آیند و به تشکیل گروه های رقیب گرایش دارند.

۱ Autonomous

۲ Controlled

۳ Familier

۴ Paternal

۶- جو بسته : دارای ویژگی های متضاد با جو باز است. اعتماد و نشاط در آن کم عدم اشتغال به کار زیاد است. مدیر و کارکنان خود را مشغول نشان می دهند، مدیر بر مسائل بی اهمیت و غیرضروری تأکید می کند و کارکنان با همین تأکید مدیر کمترین همکاری را دارند و رضایت کمتری نشان می دهند (شیری، ۱۳۹۴: ۶۵).
اما تأکید اصلی هالپین و کرافت بر دو جو اصلی باز و بسته است. یک راه برای تعیین باز یا بسته بودن مجموعه ای از جوهای سازمان، عبارت است از استفاده از شاخص بازبودن جو که عبارتند از :
جو باز: با صمیمیت و روحیه گروهی بالا، بازدارندگی کم، عدم جوشش پایین در میان کارکنان، مراعات و نفوذ بالا، تأکید بر تولید و کناره جویی پایین مدیر توصیف می گردد.
جو بسته: با صمیمیت و روحیه پایین، بازدارندگی و عدم جوشش بالا در میان کارکنان، نفوذ پایین، تأکید بر تولید و کناره جویی بالای مدیر مشخص می شود (ابراهیمی، ۱۳۹۱: ۶۲).
هالپین و کرافت (۱۹۶۳)^۱ در پژوهش خود دریافتند، سازمان با جو باز نسبت به سازمان با جو بسته دارای مدیران قوی تری هستند. این مدیران از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و اجتماعی و آگاه هستند.

ج) مدل هوی و سیبو

هوی و سیبو^۲ (۱۹۹۸)، با استفاده از پرسش نامه توصیفی جو سازمانی بیان داشتند که مفهوم سازی و اندازه گیری جو متکی بر دو عامل است. مدیر در رفتار حمایتی، دستوری و تهدیدی عامل اول را تشکیل می دهد و کارکنان در رفتار عدم تعهد، متعهدانه و همکارانه عامل دوم منظور می گردد. بر این اساس جو می تواند به چهار طریق جو باز، جو متعهدانه، جو غیر متعهدانه و جو بسته در نظر گرفته شود.

۱) جو باز : بیانگر جوی است که در آن مدیر نسبت به پیشنهادها باز بوده و به آنها گوش می دهد، از کارکنان به طور صادقانه قدردانی کرده، به شایستگی حرفه ای احترام می گذارد (حمایت گری زیاد)، به کارکنان آزادی می دهد که بدون رسیدگی دقیق انجام وظیفه کنند (دستوردهی کم)، این مدیران رفتار رهبری تسهیل کننده و عاری از تشریفات بوروکراتیک (محدودیت کم) نشان می دهند و نیز رفتار کارکنان از عمل و عکس العمل باز و حرفه ای (روابط همکارانه زیاد) حمایت می کند.

۲) جو متعهدانه^۳: جوی مشغول است و از یک طرف به وسیله تلاش غیر اثربخش مدیر برای کنترل و از طرف دیگر توسط عملکرد حرفه ای زیاد کارکنان مشخص است. مدیر خشک و اتوکرات (دستوردهی زیاد) بوده، نه

۱ Halpin and Caroft

۲ Hoy & Sabo

۳ Commitment

به شایستگی حرفه ای کارکنان و نه به نیازهای شخصی احترام می گذارد (حمایت گری کم). مدیر با فعالیت‌های خسته کننده و مشغول کننده مانع کار کارکنان می شود (مدیریت زیاد). کارکنان رفتار مدیر را نادیده گرفته و به عنوان افراد حرفه ای رفتار می کنند، به یکدیگر احترام می گذارند و از هم حمایت می کنند (همکارانه زیاد). همچنین در انجام وظایف و فعالیت‌های حرفه‌ای به یکدیگر همکاری و یاری زیادی کرده و بیش از وظایف مقرر خود در سازمان فعالیت می کنند (تعهد بالا).

۳) جوّ غیرمتعهدانه^۱: رفتار مدیر باز و حمایتی است، از پیشنهادات کارکنان استقبال می کند و به آنان گوش می دهد (حمایت گری زیاد)، به کارکنان برای انجام کارشان بر اساس معلومات حرفه‌ای توانمندسازی می دهد (دستوردهی کم). ولی مایل به پذیرش مدیر نیستند و برای بی اثر کردن و خراب کردن تلاش‌های رهبری مدیر فعالیت می کنند و به طور ساده مدیر را نادیده می گیرند. کارکنان دارای تعهد و وجدان کاری نسبت به قبول وظایف نیستند و همچنین به یکدیگر احترام نگذاشته و همدیگر را به عنوان افراد حرفه ای قبول ندارند (تعهد و روابط همکارانه کم).

۴) جوّ بسته : مدیر تشریفات راهوار و کارهای مشغول کننده غیرضروری را مورد تأکید قرار داده (محدودیت زیاد) و کارکنان نیز حداقل عکس‌العمل را داشته و تعهد کمی به کار نشان می دهند (عدم اشتغال زیاد). رهبری غیر اثربخش مدیر به عنوان کنترل کننده (دستوردهی زیاد)، غیرهمدرد، غیرمتمایل و غیرحساس مشاهده می شود (حمایت گری کم). این روش ها نه تنها با بی تفاوتی و بی علافتگی همراه است بلکه با یک سوءظن عمومی و عدم احترام کارکنان به یکدیگر به عنوان همکار یا افراد حرفه‌ای همراه می باشد (روابط غیرهمکارانه) (لوه^۲، ۲۰۱۰: ۷۱۰).

د) جوّ سازمانی استرن

استرن روانشناس، شباهتی میان شخصیت انسان و شخصیت سازمان مشاهده کرد و از روی کار قبلی هنری مورای آن را استخراج نمود و مفهومی از نیازهای فشار ارائه کرد. همان طوری که این مفهوم شخصیت انسان را شکل می دهد، مورای فرض نمود که شخصیت محصول تأثیر متقابل میان نیروهای داخلی و خارجی هر دو به عنوان نیاز رفتار است که شدیداً با فشارهای محیطی که منجر به رفتار تطبیقی می شود برابر است. بنابراین در این نظریه رفتار افراد به عنوان نتیجه ای از تعامل پویا نیازهای روانی و فشار محیطی مورد توجه قرار می گیرد.

و) جوّ سازمانی برنز و استالکر

۱ Non-Comittment

۲ Low

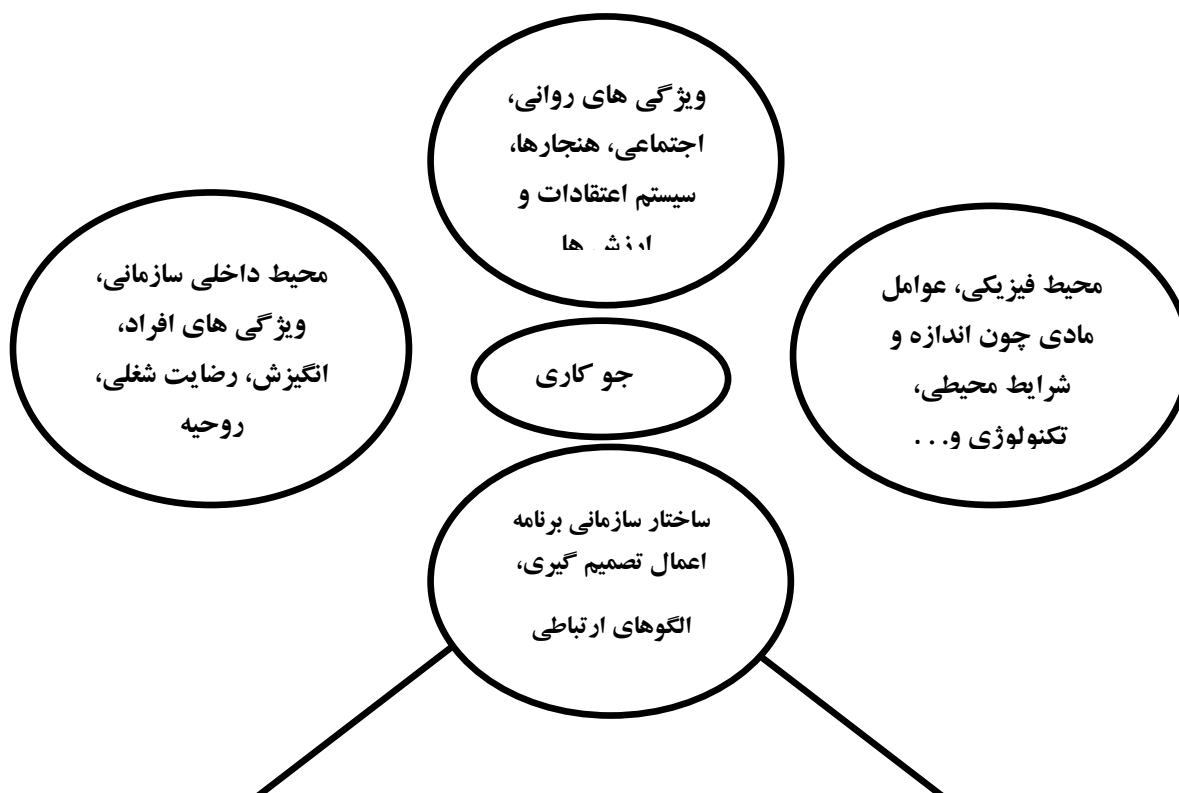
برنز و استالکر جو سازمانی را در دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی معرفی نمودند. سازمان‌ها با جو سازمانی مکانیکی بر روابط عمومی، اختیار، دستورالعمل تفصیلی شغل، قوانین و مقررات و . . . تأکید می‌نمایند. در چنین سازمانی وظیفه و خطوط اختیار کاملاً با ساختار است؛ اما در سازمان‌ها با جو سازمانی ارگانیکی جو با ارتباطات افقی، بالا به پایین و پایین به بالا، با ساختار سازمانی نسبتاً سیال که با تغییر وظیفه تغییر می‌یابد، و با قوانین و رهنمودهایی که به سادگی تعدیل می‌شوند، شناسایی می‌گردند. برحسب تعریفی که شد، جو ارگانیکی، بدون ساختار و به طور قابل توجهی بی‌ثبات است. جو سازمانی تأثیرپذیری شخصی و محیطی کارکنان را به صورت هم‌زمان در محیط کاری که بر روی رفتارهای فردی حین کار و افزایش کارایی تأثیر می‌گذارد نشان می‌دهد.

ی) جو سازمانی “ تاجی یوری ”

از نظر تاجی یوری، جو سازمانی شامل چهار بُعد است :

۱- محیط فیزیکی ۲- محیط داخلی انسانی ۳- سیستم اجتماعی ۴- فرهنگ

محیط فیزیکی به عوامل مادی در داخل سازمان اشاره دارد. محیط داخلی انسانی، بُعد اجتماعی در سازمان است. این بُعد هر چیزی را که با افراد در سازمان‌ها ارتباط دارد در بر می‌گیرد. سیستم اجتماعی به ساختار سازمانی و مدیریتی سازمان اشاره دارد. فرهنگ به ارزش‌ها، سیستم‌های اقتصادی، هنجارها و شیوه‌های فکر کردن که ویژگی افراد در سازمان است، اشاره دارد.



شکل ۲-۳ مدل تعاملی روابط عامل‌های شکل دهنده جو کاری (لوه، ۲۰۱۰)

جدول ۲-۸ سیر تکاملی نظریات جو سازمانی (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸۸)

سال	نظریه پرداز	انواع جو	ابعاد جو
۱۹۶۲	هالپین و کرافت	جو باز، جو بسته، جو آشنا جو پدران، جو خودمختار، جو کنترل شده	عدم اشتغال، بازدارندگی، روحیه، صمیمیت، کناره‌گیری، مراعات، تأکید بر تولید
۱۹۶۵	استرن و استینهوف	جو با تأکید بر رشد، جو با تأکید بر کنترل	نظم و ترتیب، ثمربخشی، احترام به منزلت فردی، کنترل ناگهانی، عامل عقلایی، ملاک پیشرفت
۱۹۶۷	ویلوور، ایدل، هوی	جو قیمی، جو انسانی	--
۱۹۶۸	تاگیوری	--	محیط زیستی، محیط اجتماعی، نظام اجتماعی، فرهنگ
۱۹۶۸	هاجتس	--	عوامل مرئی: ساختار سلسله مراتب، منابع مالی، اهداف سازمان‌ها، مهارت‌ها عوامل نامرئی: نگرش‌ها، احساسات، ارزش‌ها، هنجارها، رضایت شغلی و ...
۱۹۶۸	لیتوین و استرینجر	--	ساخت، مسئولیت، پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط، برخورد، هویت
۱۹۷۳	آندروهیز	--	حمایتی، دستوری، تهدیدی، همکارانه، صمیمی، عدم اشتغال
۱۹۷۴	لیکرت	جو اقتداگرا، جو مشارکتی	نحوه رهبری، نیروهای انگیزشی، فرآیندهای ارتباطی، تصمیم‌گیری، کنترل، هدف‌گذاری

۱۹۸۵	کاتکامپ و سولون و هری	--	حمایتی، آمرانه، متعهدانه، بازدارنده، صمیمیت
۱۹۸۸	کینزی و سیسترانک	--	جو غیردستوری، جو دستوری
۱۹۸۸	والش	--	جو دیوان سالاری، جو حمایتی، جو ابداعی
۱۹۹۰	اسمیت و یاکوبسن	--	جو کنترل انسانی، جو کنترل زندانی
۱۹۹۰	کاپل من - بریف	--	تأکید بر هدف، تأکید بر وسیله، پاداش دهی، پشتیبانی کاری و پشتیبانی اجتماعی - روانی
۱۹۹۲	فلاندرز	--	جو مثبت، جو منفی
--	هریسون	--	جو قدرت محور، جو نقش محور، جو وظیفه محور، جو مردم محور
--	اوچی	--	جو سالم، جو ناسالم
۱۹۹۸	هوی و سیبو	--	جو باز، جو بسته، جو متعهدانه، جو حمایتی، دستوری، تهدیدی، غیرمتعهدانه، همکارانه غیرمتعهدانه
۲۰۰۱	های	--	جو سالم، جو ناسالم
			صداقت، استاندارد، مسئولیت، انعطاف‌پذیری، پاداش، تعهد گروهی

۶-۳-۲- مبانی نظری نوآوری

همان‌طور که در تعریف خلاقیت اشاره گردید، خلق کردن به معنای تلفیق یا ترکیبی جدید از چیزهاست. به نظر می‌رسد این تعریف قادر نیست پوشش کاملی برای مفهوم خلاقیت پدید آورد. پس در این حالت، ناگزیریم از مفهوم دیگری تحت عنوان ابداع یا نوآوری صحبت کنیم که به معنای پدید آوردن چیزی نو و یگانه، از هیچ است. در این تعریف، خلاقیت به چیزی تشبیه می‌شود که از قبل نبوده و از هیچ پدید آمده است (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۰). از این رو ابداع را باید شکل عالی‌تری از خلاقیت دانست. با توجه به این ویژگی باید اذعان نمود که انسان بیشتر موجودی خلاق است تا مبدع، زیرا خلاقیت انسان عمدتاً برگرفته از یک الگو یا طرح تغییر یافته از چیزهای قبلی است. با این حال، متخصصان مدیریت، نوآوری را مترادف با ابداع می‌دانند و معتقدند نوآوری فرآیند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن می‌باشد که به صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می‌شود. درحقیقت، به زعم آنان، آنچه موجب نوآوری می‌شود، توان خلاقه فرد است که او را به سوی نوآوری در کار و تولید می‌کشاند (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷).

الهام در فرآیند خلاقیت آن لحظه‌ای است که تمامی تلاش‌های قبلی شما به‌طور موفقیت آمیز به ثمر می‌رسند. گرچه الهام به شعف می‌انجامد اما کار خلاقیت تمام نشده است. خلاقیت نیاز به تلاشی نوآور دارد. نوآوری یعنی گرفتن آن الهام و تبدیل آن به تولید یا خدماتی مفید، یا روش انجام چیزی. این گفته را به ادیسون نسبت می‌دهند که "خلاقیت یعنی یک درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ریختن"، به عبارتی ۹۹ درصد نوآوری را

آزمودن، ارزشیابی کردن و باز آزمودن آن چیزهایی تشکیل می‌دهد که توسط الهام دریافت شده است. معمولاً در این مرحله است که یک فرد دیگران را بیشتر مطلع و درگیر آن چیزی می‌کند که روی آن کار کرده است (محمدی، ۱۳۹۳: ۷۶).

الوانی (۱۳۸۹)، نیز بیان داشته است که خلاقیت و نوآوری آنچنان با هم عجین شده اند که شاید به درستی تعریف مستقلی از هر کدام دشوار باشد؛ اما برای روشن تر شدن ذهن می‌توانیم آن‌ها را به گونه‌ای مجزا از هم تعریف کنیم. خلاقیت، پیدایی و تولید یک فکر و اندیشه نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر، خلاقیت به ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و ساده است (الوانی، ۱۳۸۹).

مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. این مفهوم را اولین بار چامپیتر^۱ در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده که به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (خان‌رحمان و فاطمه، ۲۰۰۹: ۶۸۰). نوآوری به طور کلی شکل‌گیری ایده، پذیرش و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در فرآیندها، محصولات و خدمات و میل به تغییرات از طریق اتخاذ، تکنولوژی‌ها، منابع، مهارت‌ها و سیستم‌های مدیریتی جدید است (آساوانیت چاکیت^۳، ۲۰۰۸: ۵).

امروزه نوآوری و خلاقیت در محیط‌های رقابتی کنونی، مهم‌ترین عامل رشد و پیشرفت بشر در بقای سازمان‌ها و به طور کلی در تمامی زمینه‌هاست (کر و گاگیلیاردی^۴، ۲۰۰۴). نوآوری به تلاش‌های یک شرکت برای یافتن فرصت‌های جدید و راه حل‌های نو گفته می‌شود. قابلیت نوآوری ویژگی است که به کسب و کار توانایی سریع خلق ایده، شیوه‌های جدید، گسترش و معرفی محصولات و خدمات جدید یا بهبود محصولات و خدمات موجود را می‌دهد و قابلیت نوآوری منبعی از ابعاد می‌باشد که کسب و کار بایستی به خوبی به آن تجهیز شود تا از نوآوری و اداره موفقیت آمیز تغییر، پشتیبانی کند. قابلیت نوآوری، عاملی کلیدی برای استمرار نوآوری در کسب و کارهاست و به آن‌ها این توانایی را می‌دهد تا در محیط متغیر کنونی اثربخش‌تر رقابت کنند (بالان و لیندزی^۵، ۲۰۱۰: ۵۱۹).

-
1. Schumpeter
 2. Khan
 3. Ussahawanitchakit
 4. Kerr and Gagiliardi
 5. Balan and Lindsay

نظریه نوآوری تورنس: تورنس برجسته‌ترین متخصص نوآوری و سازنده آزمون‌های تفکر خلاق تورنس، نوآوری را این‌گونه تعریف می‌کند؛ نوآوری را می‌توان به عنوان نوعی مسأله‌گشایی مدنظر قرار داد. به نظر وی تفکر خلاق مختصراً عبارت است از فرآیند حس کردن مسائل یا کاستی‌های موجود در اطلاعات، فرضیه سازی درباره حل مسائل و رفع کاستی‌ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه‌ها، بازنگری و بازآزمایی آن‌ها و سرانجام انتقال نتایج به دیگران (سیف و فتح آبادی، ۱۳۸۷: ۳۱).

تورنس در طی تحقیقات و مطالعات چندین ساله خود، علاوه بر مهارت‌های مورد نظر گیلفورد، انواع دیگری از مهارت‌های نوآوری را شناسایی کرده که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ترکیب یا سنتز: توانایی ایجاد ارتباط میان اجزا و عناصر غیرمرتبط و پدید آوردن چیزهای بدیع و تازه.

- شوخ طبعی: خلق عناصر و موقعیت‌های طنزآمیز و خنده آور.

- تجسم درونی: توانایی تجسم اجزای داخلی اشیا و پدیده‌ها.

- تجسم غیرمعمولی: قابلیت دیدن اشیا و موضوعات از زوایای غیرعادی و متفاوت.

- خیال پردازی: استفاده از قدرت تخیل در خلق اشیا و موقعیت‌های خیالی.

- بسط: توانایی گسترش، بهسازی و کامل کردن موضوع و افزودن جزئیات وابسته به آن.

تورنس و تورنس اشاره می‌کنند که طی پانزده سال تجربه مطالعاتی و آموزش تفکرات خلاق، شواهدی را یافته اند که نشان می‌دهند نوآوری را می‌توان آموزش داد. در مورد اندازه‌گیری نوآوری نیز در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی انجام شده که به ساخت آزمون‌های گوناگون اندازه‌گیری نوآوری منجر شده است (دائمی و مقیمی، ۱۳۸۳: ۴).

تورنس نوآوری را ترکیب چهار عامل اصلی؛ الف) سیالی^۱: یعنی استعداد تولید ایده‌های فراوان، ب) بسط^۲:

یعنی استعداد توجه به جزئیات، ج) ابتکار^۳: یعنی استعداد تولید ایده‌های نو و غیرمعمول و د) انعطاف‌پذیری^۴:

یعنی استعداد تولید ایده‌ها یا روش‌های بسیار گوناگون، می‌داند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۰).

در رویکردی تطبیقی و جامع، عناصر اساسی نوآوری را می‌توان به شرح زیر دانست:

1. fluency
2. elaboration
3. originality
4. flexibility

۱. **انگیزه:** نوآوری ارتباط بسیار نزدیکی با انگیزه دارد. انگیزه را می توان نیروی محرک فعالیت های انسانی و قوه جریان نوآوری او دانست (محبوبی و توره، ۱۳۸۷: ۲۲۷).
 ۲. **استعداد:** یکی از عوامل مهم سازنده نوآوری، استعداد است. افرادی که از استعداد ذهنی مناسب و معمولی برخوردار نباشند، آمادگی ارائه ایده های نو و خلاقانه را ندارند.
 ۳. **تلاش و پشتکار:** هیچ پدیده ای را در زمینه نوآوری و خلاقیت، نمی توان جانشین پشتکار و مقاومت کرد. پشتکار یعنی برای انجام هر تعهدی، تلاش و کوشش پیگیر داشتن و با وجود موانع و مشکلات، هدفی را به طور دائم و خستگی ناپذیر ادامه دادن.
 ۴. **دانش و اطلاعات:** دانش و اطلاعات یکی از عوامل اساسی نوآوری و در واقع، ماده خام آن به شمار می آید. اگر یک قطب نوآوری را جریان و فعالیت ذهنی بدانیم، قطب دیگر آن، معلومات و اطلاعات از اشیاء و امور است.
 ۵. **تجربه:** تجربه شامل مجموعه ای از اندوخته ها و برداشتهای ذهنی است که در ارتباط متقابل با محیط (طبیعی و اجتماعی) حاصل می شود؛ بنابراین، افرادی که در زمینه های خاصی دارای تجربه های بیشتری هستند، از امکانات بالقوه بیشتری برای ایده های نو برخوردار هستند.
 ۶. **تصور و خیال:** پایه و اساس تفکر خلاق، تصور و خیال است. همه ما توانایی ایجاد تصورات مختلف (جانشینی، پیش بینی، سازندگی و حدس زدن) را در ذهن خود داریم. با تجسم خلاق، می توانید تصور نوآوری و موفقیت را ایجاد کنید و تصویر ذهنی حاکی از موفقیت را عملاً به موفقیت تبدیل کنید (محبوبی و توره، ۱۳۸۷: ۲۳۳).
- هالت^۱ (۱۹۹۸)، اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید بکار برد؛ وارکینگ^۲ (۲۰۰۱)، نیز توضیح می دهد که نوآوری هرچیز تجدیدنظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند. بنابراین، در یک تعریف کلی می توان نوآوری را به عنوان هر ایده ای جدید نسبت به یک سازمان، یک صنعت، یک ملت و یا در جهان تعریف کرد (حسینی و صادقی، ۱۳۸۹: ۲۳).

۱. Halt

۲. Varking

اما نوآوری سازمانی، اختراع تازه‌ای از دانش یا توسعه اطلاعات تازه نظیر مفهوم، تئوری یا فرضیه است. به عبارت دیگر، نوآوری سازمانی به معنای چیزی جدید برای استفاده می‌باشد. نوآوری سازمانی مستلزم تبدیل ایده‌ها به اشکال قابل استفاده سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. امروزه نوآوری در سازمان‌ها به سه صورت مختلف طبقه‌بندی می‌شود: نوآوری اداری و فنی^۱، نوآوری محصول و فرآیند^۲ و نوآوری بنیادی و توسعه‌ای^۳ (دامن پور و اشنایدر^۴، ۲۰۰۸: ۴۹۶).

واژه‌های خلاقیت و نوآوری اغلب به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند درحالی‌که تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. اندیشمندان در تعریف‌هایی که از خلاقیت و نوآوری ارائه می‌دهند بر تمایز این دو مفهوم تأکید می‌کنند. اسلیپکوف^۵ تفاوت خلاقیت و نوآوری را این‌چنین بیان می‌کند: «خلاقیت، دانه و نوآوری گیاه و ثمره آن است، خلاقیت چرخه نوآوری و نوآوری دوچرخه، موتور یا ماشین است». او همچنین در این رابطه بیان می‌دارد که نوآوری ویژگی اصلی کارآفرینی و خلاقیت هسته اصلی فعالیت‌های کارآفرینانه به شمار می‌آید (گلستانی زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۵۶). پروچسکا (۲۰۰۲)، درباره تفاوت خلاقیت و نوآوری معتقد است که خلاقیت، فرآیند نوآوری محسوب می‌شود؛ ایده‌ها و تکنیک‌های جدید به عنوان راه حل‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرند تا بتوانند مشکلات شناخته شده را حل کنند. نوآوری، فرآیند اجرا است؛ شناسایی منابع موجود از طریق دانش و تبدیل آن به شکل جدیدی از سودمندی و ارزش برای مشتری (پرداختچی و شفیع‌زاده، ۱۳۸۵: ۷۵).

پرداختچی و شفیع‌زاده (۱۳۸۵: ۹۹)، معتقدند که راز کارآفرینان برای ایجاد ارزش در بازار، همان به کارگیری خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات و بهره‌برداری از فرصت‌هایی است که افراد همواره با آن مواجه می‌شوند. خلاقیت، توانایی خلق ایده‌های جدید و کشف راه‌های جدید در برخورد با مشکلات و فرصت‌ها می‌باشد. نوآوری، توانایی به کارگیری راه حل‌های خلاق برای آن دسته از مشکلات و فرصت‌ها است که زندگی را پر بارتر و غنی‌تر می‌کند. لویت^۶ (۱۹۹۶)، می‌گوید: «خلاقیت، فکرکردن به چیزهای جدید است و نوآوری انجام آن می‌باشد» اما کارآفرینی نتیجه نظام‌مند فرآیند به کارگیری خلاقیت و نوآوری به منظور استفاده از فرصت‌ها و نیازها می‌باشد. بنابراین کارآفرینی موفق، فرآیند مداومی است که مبتنی بر خلاقیت و نوآوری

1. Administrative & technical

2. Product & process

3. Radical & incremental

4. Damanpour & Schneider

5. Slepkov

6. Levitt

است. از طرفی خلاقیت و نوآوری می توانند به عنوان ساختارهای همپوشانی شده مابین ۲ مرحله فرآیند خلاق یعنی تولید ایده و اجرا، نیز نگریسته شوند.

نظریه نوآوری تورنس: تورنس برجسته‌ترین متخصص نوآوری و سازنده آزمون‌های تفکر خلاق تورنس، نوآوری را این‌گونه تعریف می‌کند؛ نوآوری را می‌توان به عنوان نوعی مسأله‌گشایی مدنظر قرار داد. به نظر وی تفکر خلاق مختصراً عبارت است از فرآیند حس کردن مسائل یا کاستی‌های موجود در اطلاعات، فرضیه‌سازی درباره حل مسائل و رفع کاستی‌ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه‌ها، بازنگری و بازآزمایی آن‌ها و سرانجام انتقال نتایج به دیگران (نشاط و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۹).

تورنس در طی تحقیقات و مطالعات چندین ساله خود، علاوه بر مهارت‌های مورد نظر گیلفورد، انواع دیگری از مهارت‌های نوآوری را شناسایی کرده که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ترکیب یا سنتز: توانایی ایجاد ارتباط میان اجزا و عناصر غیرمرتبط و پدید آوردن چیزهای بدیع و تازه.

- شوخ طبعی: خلق عناصر و موقعیت‌های طنزآمیز و خنده آور.

- تجسم درونی: توانایی تجسم اجزای داخلی اشیا و پدیده‌ها.

- تجسم غیر معمولی: قابلیت دیدن اشیا و موضوعات از زوایای غیرعادی و متفاوت.

- خیال پردازی: استفاده از قدرت تخیل در خلق اشیا و موقعیت‌های خیالی.

- بسط: توانایی گسترش، بهسازی و کامل کردن موضوع و افزودن جزئیات وابسته به آن.

تورنس و تورنس اشاره می‌کنند که طی پانزده سال تجربه مطالعاتی و آموزش تفکرات خلاق، شواهدی را یافته‌اند که نشان می‌دهند نوآوری را می‌توان آموزش داد. در مورد اندازه‌گیری نوآوری نیز در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی انجام شده که به ساخت آزمون‌های گوناگون اندازه‌گیری نوآوری منجر شده است (نمامیان و فیض الهی، ۱۳۹۴: ۱۱۳۴).

تورنس نوآوری را ترکیب چهار عامل اصلی؛ الف) سیالی^۱: یعنی استعداد تولید ایده‌های فراوان، ب) بسط^۲:

یعنی استعداد توجه به جزئیات، ج) ابتکار^۳: یعنی استعداد تولید ایده‌های نو و غیرمعمول و د) انعطاف‌پذیری^۱:

یعنی استعداد تولید ایده‌ها یا روش‌های بسیار گوناگون، می‌داند (مقدم و عباس نژاد، ۱۳۹۴: ۳۱).

^۱. fluency

^۲. elaboration

^۳. originality

در رویکردی تطبیقی و جامع، عناصر اساسی نوآوری را می‌توان به شرح زیر دانست :

۷. **انگیزه** : نوآوری ارتباط بسیار نزدیکی با انگیزه دارد. انگیزه را می‌توان نیروی محرک فعالیت های انسانی و قوه جریان نوآوری او دانست (محبوبی و توره، ۱۳۸۷: ۲۴۰).
۸. **استعداد** : یکی از عوامل مهم سازنده نوآوری، استعداد است. افرادی که از استعداد ذهنی مناسب و معمولی برخوردار نباشند، آمادگی ارائه ایده های نو و خلاقانه را ندارند.
۹. **تلاش و پشتکار** : هیچ پدیده‌ای را در زمینه نوآوری و خلاقیت، نمی‌توان جانشین پشتکار و مقاومت کرد. پشتکار یعنی برای انجام هر تعهدی، تلاش و کوشش پیگیر داشتن و با وجود موانع و مشکلات، هدفی را به طور دائم و خستگی ناپذیر ادامه دادن.
۱۰. **دانش و اطلاعات** : دانش و اطلاعات یکی از عوامل اساسی نوآوری و در واقع، ماده خام آن به شمار می‌آید. اگر یک قطب نوآوری را جریان و فعالیت ذهنی بدانیم، قطب دیگر آن، معلومات و اطلاعات از اشیاء و امور است.
۱۱. **تجربه** : تجربه شامل مجموعه ای از اندوخته‌ها و برداشت‌های ذهنی است که در ارتباط متقابل با محیط (طبیعی و اجتماعی) حاصل می‌شود؛ بنابراین، افرادی که در زمینه‌های خاصی دارای تجربه‌های بیشتری هستند، از امکانات بالقوه بیشتری برای ایده‌های نو برخوردار هستند.
۱۲. **تصور و خیال** : پایه و اساس تفکر خلاق، تصور و خیال است. همه ما توانایی ایجاد تصورات مختلف (جانشینی، پیش بینی، سازندگی و حدس زدن) را در ذهن خود داریم. با تجسم خلاق، می‌توانید تصور نوآوری و موفقیت را ایجاد کنید و تصویر ذهنی حاکی از موفقیت را عملاً به موفقیت تبدیل کنید (رجبی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۶).

۱-۶-۳-۲- انواع نوآوری

چهار نوع اصلی نوآوری وجود دارند که شامل نوآوری در محصول، نوآوری در فرآیند، نوآوری در بازاریابی و نوآوری در مدیریت می‌باشد.

۱. **نوآوری محصول** به ارتقای محصول یا خدمات قبلی یا ارائه محصولات جدید می‌انجامد.
۲. **نوآوری در فرآیند** به فرایندها بهبود یافته در سازمان برای مثال در بخش‌های عملیات، مدیریت منابع انسانی، یا امور مالی منتج می‌شود. این نوآوری‌ها بر بهبود کارایی و اثربخشی تأکید دارند.

۱. flexibility

۳. نوآوری بازاریابی به کارکردهای بازاریابی، تبلیغ، قیمت گذاری، و توزیع و همچنین دیگر کارکردها محصول به غیر از توسعه محصول (مانند بسته بندی یا تبلیغات) مربوط می شود.

۴. نوآوری مدیریت روش مدیریت سازمان را بهبود می بخشد. به طوری که بررسی سازمان های موفق نشان می دهد این سازمان ها در مقایسه با دیگر سازمان های کمتر توسعه یافته محصولات و ایده های جدید بیشتری را خلق کرده اند.

در مدیریت کلیه کارکردهای اقتصادی - بازاریابی، عملیات، مالی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه و مدیریت اطلاعات این خلاقیت است که شرکت ها موفق را از ناموفق جدا می کند (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵).

۲-۶-۳-۲- انواع مدل ها و عوامل موفقیت نوآوری

مدل های نوآوری به دو دسته ی مدل های ایستا و پویا تقسیم می شود. در ادامه انواع مدل های ایستا تشریح می گردد.

- مدل ایستا/ مدل محرک راهبردی (برای سرمایه گذاری)

در این رویکرد، نوع نوآوری - یعنی جهشی یا تدریجی بودن از نظر اقتصادی - تعیین می شود که چه نوع بنگاهی احتمالاً برای اول بودن در نوآوری سرمایه گذاری می کند. همان طور که گفته شد نوآوری جهشی موجب غیررقابتی شدن محصولات موجود می گردد. یک بازیگر با قدرت در بازار، احتمالاً به دلیل ترس از نابودی محصولات فعلی اش نسبت به سرمایه گذاری در نوآوری بی میل است و به این ترتیب، موجب تأخیر در شروع نوآوری می شود. از سوی دیگر، تازه واردها چیزی برای از دست دادن ندارند و اگر روی نوآوری سرمایه گذاری نکنند، محصولی برای عرضه نخواهند داشت. البته تولیدکنندگان قدیمی اغلب علاقمند به سرمایه گذاری در نوآوری های تدریجی هستند زیرا که به آنها اجازه می دهد محصولات موجود خود را در شرایط رقابتی نگه دارند (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۶).

یکی از نقص های این مدل آن است که فرض می کند بنگاه ها کاملاً قابلیت های یک نوآوری را تشخیص می دهند و درخصوص نوآوری جهشی، صرفاً ترس از نابودی محصولات فعلی است که موجب عدم به کارگیری آن می شود. این موضوع به ویژه در مورد نوآوری جهشی، همیشه صادق نیست. به هر ترتیب، مدل حاضر این مسأله را تبیین می کند که چرا برخی تازه واردها در نوآوری جهشی پیشگام هستند ولی قدیمی ها به دنبال نوآوری های تدریجی می روند؛ اما نشان نمی دهد علت شکست بعضی قدیمی ها که روی نوآوری جهشی

سرمایه‌گذاری می‌کند، چیست؟ این جاست که رویکرد قابلیت‌های سازمانی مطرح می‌شود (وانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۲).

- مدل‌های ایستا / مدل قابلیت‌های سازمانی

اگر یک نوآوری در سازمانی جهشی، به شمار آید، تولیدکنندگان با دو مشکل در به‌کارگیری آن مواجه خواهند بود: اول، از آن جا که تغییر، مخرب شایستگی است، آن‌ها توانایی‌های استفاده از نوآوری را ندارند. دوم و مهم‌تر آن که قابلیت‌های موجود سازمانی نه تنها ممکن است در ارتباط با یک نوآوری جهشی، بلااستفاده باشد، بلکه حتی ممکن است قابلیت‌های موجود مانعی در راه توسعه نوآوری شوند. برای بنگاه‌ها از بین بردن یا ترک عادت‌ها، رویه‌ها و روش‌هایی که در ارتباط با فناوری قدیمی به‌کار می‌برده‌اند، مشکل است. چراکه باید شیوه‌های قدیمی انجام کار را فراموش کنند؛ اما تازه واردها تحت فشار فناوری قدیمی قرار ندارند و می‌توانند قابلیت‌های جدید ایجاد کرده و آن‌ها را به‌کار گیرند. از سوی دیگر اگر نوآوری تدریجی باشد، قدیمی‌ها بر آن تسلط بیشتر می‌یابند چراکه دانش موردنیاز، بر اساس دانشی است موجود که در اختیار دارند؛ اما تازه واردها باید تلاش کنند تا دانش موردنیاز را ایجاد نمایند.

نتایج تقسیم‌بندی دو قطبی «تدریجی- جهشی» قابل تحلیل است. یک نکته قابل حصول از تعاریف مذکور آن است که تازه واردها در مورد نوآوری‌های جهشی بهتر عمل می‌کنند درحالی‌که قدیمی‌ها در خصوص نوآوری‌های تدریجی موفق‌تر هستند؛ اما در بسیاری از صنایع، این قدیمی‌ها هستند که اولین بار شروع به نوآوری جهشی یا به‌کارگیری آن می‌نمایند و در برخی موارد در به‌کارگیری نوآوری‌های تدریجی ناموفق‌اند. مدل‌های دیگری برای پیش‌بینی تغییرات فناورانه لازم است و صرفاً مدل‌های تدریجی - جهشی کافی نیستند. مدل‌هایی نیاز است که بیان کند چرا برخی قدیمی‌ها در نوآوری‌های جهشی موفق‌اند و بعضی از آن‌ها در مورد نوآوری‌های تدریجی با شکست مواجه می‌شوند (واعظی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۶).

- مدل‌های ایستا/ زنجیره ارزش افزوده نوآوری

زنجیره ارزش افزوده نوآوری، مدلی است که هم می‌تواند بیان کند چرا بعضی قدیمی‌ها در مورد نوآوری‌های جهشی بهتر از تازه واردها عمل می‌کنند و هم این‌که چرا برخی اوقات قدیمی‌ها در مورد نوآوری‌های تدریجی دچار شکست می‌شوند. این مدل با مدل‌های قبلی متفاوت است چراکه آن‌ها بر تأثیرات نوآوری روی قابلیت‌ها

^۱ Wong

و رقابت‌پذیری بنگاه تأکید داشتند، اما این مدل بر تأثیرات نوآوری بر رقابت‌پذیری و قابلیت‌های تأمین‌کنندگان، مشتریان و نوآوران مکمل متمرکز می‌شود (بنون و کورتینی^۱، ۲۰۱۰: ۵۱۱).

مدل‌های ایستا - مدل عوامل محیطی (محیط بومی)

یک نوآوری که می‌تواند مخرب شایستگی بنگاه باشد، نشان می‌دهد که احتمالاً توانایی بنگاه در به‌کارگیری نوآوری بستگی به عواملی خارج از بنگاه دارد. برخی نویسندگان به این مطلب اشاره داشته‌اند و عنوان کرده‌اند که توانایی بنگاه در نوآوری، تابعی از محیط آن است. پورتر نیز نوآور بودن یک بنگاه را تابعی متشکل از چهار متغیر محیطی آن می‌داند که وی به مجموعه آن‌ها، لوزی لقب داده است (این مدل به مدل چهار نیرویی پورتر معروف است). این عوامل عبارتند از: وضعیت تقاضا در بازار؛ صنایع وابسته و مرتبط؛ استراتژی و ساختار بنگاه، و رقابت. عوامل شکل‌دهنده وضعیت نظیر منابع طبیعی، نیروی کار ماهر، سرمایه، مؤسسات آموزشی (دانشگاه‌های محلی) و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی خصوصی که مخزن علوم، دانش بازار و دانش فناورانه هستند، می‌توانند

به عنوان منبع مزیت‌های محلی یا بومی به شمار می‌آیند. همچنین قوانین دولتی نیز یک عامل مهم محسوب می‌شود (هارپر^۲، ۲۰۱۸).

مدل‌های ایستا - مدل انتخاب راهبردی

رویکرد انتخاب راهبردی، بیان می‌دارد که اگر یک بنگاه قدیمی در شروع یک نوآوری پیش‌گام نیست، ممکن است به این دلیل باشد که انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری در آن نداشته و آن نوآوری مخرب شایستگی‌هایش بوده، یا شاید ظرفیت این نوآوری را تشخیص نداده، و یا این‌که دارایی‌های مکمل مورد نیاز را در اختیار نداشته، یا ساز و کارهای مناسب جهت پذیرش نوآوری را نداشته، و یا حتی در محیطی قرار داشته که مشوق نوآوری نبوده است. این می‌تواند ناشی از راهبرد نوآوری بنگاه، اهداف آن، زمان‌بندی، اقدامات، تخصیص منابع در به‌کارگیری دانش جدید برای تولید محصولات یا خدمات تازه باشد. با انتخاب اولیه درست، بنگاه می‌تواند شایستگی‌ها و دارایی‌های مکمل مناسب را ایجاد نموده و یا حتی نوع محیطی را که در آن فعالیت می‌کند، شکل دهد (برنستین^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

^۱ Benevene & Cortini

^۲ Harper

^۳ Bernstein

فریمن چند نوع راهبرد نوآوری پیشنهاد می‌نماید: تهاجمی، تدافعی، تقلیدی، وابسته، سنتی و فرصت‌طلبانه. بنگاهی که راهبرد تهاجمی دارد در ارایه محصول جدید پیشگام است. اگر راهبرد بنگاه، اول بودن در نوآوری باشد، در نوآوری و ایجاد ظرفیت برای آن، سرمایه‌گذاری می‌کند. در راهبرد تدافعی، بنگاه منتظر می‌ماند تا یک رقیب با راهبرد تهاجمی شروع به ارایه محصول جدید نماید و با مشکلات ناشی از نوآوری مواجه شود، سپس بنگاه دارای راهبرد تدافعی شروع به ارایه محصولات خود می‌کند و این در حالی است که اشکالات کشف شده را در محصول خود تصحیح کرده است (سلیمی و عبدشرفی، ۱۳۹۴: ۷۸).

درحالی‌که یک بنگاه با راهبرد تدافعی تمایل به متفاوت بودن محصولاتش دارد، بنگاهی که راهبرد تقلید را به کار می‌گیرد، تمایل دارد که محصولی دقیقاً شبیه محصول پیشگام ارایه کند. چنین بنگاهی تمایل کمی برای رسیدن یا جلو زدن از بنگاه پیشتاز دارد و معمولاً توان مالی کم و به همان اندازه توان نیرو و کار کمتر و نیز، دسترسی به مواد خام و تولید انبوه کمتری دارد. در راهبرد وابسته، بنگاه می‌پذیرد که تابع یک بنگاه قوی‌تر باشد. چنین بنگاهی محصولات را تقلید می‌کند و تنها هنگامی تغییر ایجاد می‌کند که درخواستی از طرف مشتری یا بنگاه بالادست ارایه شود. بسیاری از شرکت‌های ژاپنی در گذشته و شرکت‌های چینی در چنین جایگاهی قرار دارند. در راهبرد سنتی، تغییرات بسیار کمی در محصول انجام می‌شود و تنها تلاش می‌شود تا هزینه‌ها کاهش یابد. سرانجام در راهبرد فرصت‌طلبانه، بنگاه به دنبال نیازهای منحصر به فرد در بخش‌های خاصی از بازار می‌گردد. نکته اساسی در هر یک از این راهبردها آن است که اشتباه بنگاه در پرداختن به یک محصول نامناسب، می‌تواند موجب از دست رفتن فرصت‌های آن راهبرد شود (صادقی و محتشمی، ۱۳۹۵: ۱۰۱).

مدل‌های پویا - مدل چرخه عمر فناوری تاشمن - روزنکوف

سؤال مهم در شناخت پویایی یک نوآوری آن است که یک بنگاه تا چه حد می‌تواند بر تکامل یک نوآوری تأثیر داشته باشد؟ برای مثال، یک بنگاه تا چه حد می‌تواند طراحی‌های خود را به سمت استانداردهای صنعت هدایت کند؟ تاشمن و روزنکوف عنوان می‌کنند که این بستگی به میزان عدم قطعیت فناوری دارد که این به نوبه خود، وابسته به میزان پیچیدگی و مراحل تکامل فناوری است. پیچیدگی تابعی است از:

- ابعاد و ویژگی‌های نوآوری و خصوصیات آن، که از محیط اطراف گرفته شده.
- تعداد رابط‌های بین نوآوری و نوآوران مکمل.
- تعداد اجزا (قطعات) تشکیل‌دهنده نوآوری و ارتباطات بین آن‌ها.
- تعداد سازمان‌هایی که در محیط اطراف آن نوآوری، تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

- با چنین معیاری، محصولات ساده و بی نیاز از مونتاژ نظیر کاغذ و شیشه دارای کمترین سطح پیچیدگی هستند درحالی که خصوصیات اولیه آن‌ها عبارت است از: هزینه پایین هر واحد از محصول، تعداد کم واسطه‌ها برای تبدیل به محصولات دیگر، و تمرکز آن‌ها روی مشتری. سامانه‌های باز نظیر رایانه، رادیو یا شبکه‌های تلفن بسیار پیچیده‌تر هستند.

- عوامل دیگری مانند نقش عوامل غیرفناورانه، نظیر دارایی‌های مکمل و سازمان‌های موجود در محیط اطراف، نوآوری را پیچیده‌تر می‌سازند. بهترین فناوری آن است که بیشتر موجب موفقیت شود؛ چه در محصول ساده‌ای نظیر شیشه، چه در محصولی پیچیده نظیر رایانه.

چرخه عمر فناوری تاشمن - روزنکوف با یک گسست فناورانه آغاز می‌شود که می‌تواند ارتقا دهنده شایستگی یا مخرب شایستگی باشد. گسست‌های فناورانه، نوآوری‌های کمیاب و غیرقابل پیش بینی‌اند که مرزهای فناورانه مربوطه را به وسیله شیوه‌ای منظم و یا به واسطه تغییر اساسی در طراحی محصولات یا فرآیندها که موجب برتری در هزینه نهایی، عملکرد یا کیفیت نسبت به محصول قبلی می‌شود، توسعه می‌دهند. هنگامی که عدم قطعیت زیادی در بازار و فناوری وجود دارد، به دنبال گسست‌ها، دوره گذار یا تغییرات کوچک و تدریجی دیده می‌شود (ایمانی پور و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۹).

۳-۶-۳-۲- عوامل مؤثر بر نوآوری

تحقیقات زیادی حول عوامل مؤثر و مشوق در تحقق نوآوری سازمانی صورت گرفته است. پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه نوآوری سازمانی و مدل‌های ذکر شده در این خصوص، عمده‌ترین متغیرهای مؤثر مورد شناسایی قرار گرفت. در نهایت این متغیرها و عوامل به پنج دسته کلی (فردی، سازمانی، مالی، بازاری و محیطی) تقسیم بندی شده‌اند که به طور خلاصه در جدول زیر ذکر شده‌اند.

جدول ۲-۹: مهمترین عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی (پرهیزکار و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۸)

عوامل	شاخص	توضیحات
عوامل فردی	شهامت	مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک ریسک‌پذیری، مخاطره‌کردن خواه از جنبه مالی، روانی یا اجتماعی
	تحمل ابهام	بدین معنی که این افراد در مواجهه با وضعیت‌های ناشناخته یا تعریف نشده قابلیت انطباق‌پذیری بالایی دارند؛ زیرا اقدامات نوآورانه اساساً به عنوان پاسخ به ابهام رخ داده و از درون ابهام معنی می‌شوند؛ بنابراین بایستی همواره با ابهام به مثابه یک فرصت برخورد کرد

از مهمترین ویژگی های افراد نوآور ریسک پذیری است. بدین صورت که ماهیت خلاقیت بیانگر بر مخاطره بودن این کار است. اقدامات خلاق بعضی اوقات با شکست مواجه می شود، اما افراد خلاق باید بتوانند بدون توجه به خطرات، شکست را پذیرا شوند و نقطه برجسته سازمان های خلاق تعهد نسبت به منابع مخاطره آفرین جهت تعقیب احتمال های خلاق می باشد.	ریسک پذیری	
افراد مستقل خودشان تصمیم می گیرند که چه هدفی را انتخاب کنند یا این که چه کاری را انجام دهند؟ چه وقت آن را انجام دهند؟ چگونه انجام دهند؟ و چه زمانی آن را متوقف اند؟ در تمامی این موارد تمایلات، ترجیحات و خواسته های درونی افراد عامل تعیین کننده رفتار بوده است، نه عوامل بیرونی	استقلال	
اعتماد به نفس اساساً به انتظار غلبه موفقیت آمیز بر چالش ها و رفع موانع اطلاق می شود، یا به طور کلی بر این باور اشاره دارد، که شخص می تواند امور را مطابق خواسته های درونی خویش پیش برد و متضمن انجام موفقیت آمیز تکلیف به خصوص یا پروراندن نقشی خاص می باشد.	اعتماد به نفس	
کانون کنترل به این معنی است که فرد (و نه شانش و سرنوشت) حاکم بر زندگی خویش است و می تواند زندگی خود را کنترل کند	کانون کنترل	
انگیزش هر نوع تأثیری است که موجب تقویت، جهت گیری و به روز رفتار انسانی و رفتار خلاقانه و نوآورانه می شود.	انگیزه	
هنگامی که شخص زمان زیادی را صرف مسئله ای خاص می کند، احتمال زیادی وجود دارد که از درون آن کار، دستاوردی بدیع و ارزشمند پا به عرصه وجود بگذارد، زیرا اقدامات مختصری که طی زمان طولانی صورت گرفته، با هم ادغام شده و پیشرفتی تحول برانگیز را به وجود می آورد.	پشتکار و استقامت	
ساختار سازمانی بستر فعالیت های سازمان است و تغییرات فوق نیازمند تحول در ساختار سازمانی است. ساختار سازمان نوآور، باید ساختاری انعطاف پذیر که ارتباطات افقی و عمودی سازمان را سهل و روان و شرایط را برای فرآیندهای خلاقیت و نوآوری تسهیل و تسریع می کند، باشد.	متغیرهای ساختاری	عوامل سازمانی
سازمان های نوآور فرهنگ های مشابهی دارند. آن ها مشوق آزمایش اند، و توفیق و شکست هر دو را پاداش می دهند. اشتباهات را تحسین می کنند. متأسفانه در بسیاری از سازمان ها مردم را به خاطر نبود شکست پاداش می دهند و نه به خاطر وجود توفیق.	متغیرهای فرهنگی	
سازمان های مبتکر و نوآور به گونه ای فعال آموزش و پیشرفت اعضای خود را ارتقاء می بخشند تا در جریان مسائل روز باشند، به کارمندان خود امنیت شغلی بالا می دهند تا کارمندان نترسند که در صورت اشتباه اخراج می شوند، و افراد را تشویق می کنند تا قهرمانان تغییر شوند.	متغیرهای منابع انسانی	
تعریف واحدی برای آن وجود ندارد و مجموعه عوامل درون سازمانی را شامل می شود که به نوبه خود بر اثربخشی سازمانی تأثیر می گذارند.	سایر عوامل	
فضای رقابتی پیچیده به سازمان ها اجازه ایستایی و سکون نمی دهد و شرط بقاء آن ها را پویایی، پیش نگر و بهره وری قرار داده است. راهکار تحقق این شروط برای هر اندازه و هر نوع سازمانی، نوآوری سازمانی است	فضای رقابتی	عوامل محیطی
سازمان ها باید براساس وضعیت محیط برنامه ریزی نمایند. برنامه ریزی نادرست و عدم دقت کافی به وضعیت اقتصادی محیط، سازمان های زیادی را با شکست مواجه کرده است	شرایط اقتصادی مناسب	

پویایی سازمانی	پویایی به تداوم تغییرات در محیط شرکت‌ها، که ناشی از فرآیند فناوری و رقابت می باشد، اشاره دارد. پویایی همچنین نشان دهنده بی ثباتی ادراک و ادامه تغییرات در بازار بنگاه است
زیرساخت های فناوری	این حقیقتی انکارناپذیر است که در صورت وجود ارتباطی در حال رشد و پیش رونده بین دانشگاه ها، مؤسسات تحقیقاتی دولتی، بخش های تحقیق و توسعه اتحادیه های تولیدی و پارک‌های علم و فناوری با شرکت‌ها می توان تمامی فرآیندها در پروژه های نوآوری را تحت تأثیر خود قرار دهد. این مراکز می توانند به عنوان منبعی قابل اطمینان برای تأمین فناوری موردنیاز برای پروژه های نوآوری مورد استفاده قرار بگیرند.
توجه به مشتری	تمامی نوآوران باید بر ارزش خلاقیت برای ارضای نیاز مشتری تأکید داشته باشد، از آنجایی که مشتری هم داخلی و هم خارجی است. تعامل با مشتریان و فهم نیازهای آن‌ها یکی از بهترین راه های کشف فرصت ها و قابلیت های جدید و انگیزه برای اجرایی ساختن آنهاست
پیچیدگی فناوری	میزان پیچیدگی یک فناوری جدید که قرار است در پروژه نوآوری اعمال شود تأثیر قابل ملاحظه ای در پیاده سازی و اجرای آن دارد. علاوه بر پیچیدگی فناوری مورد استفاده این که پرسنل شرکت کننده در پروژه نوآوری درک درستی از جریان اطلاعات مربوط به پروژه داشته باشند

۷-۳-۲- جو سازمانی و نوآوری

جو مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرش‌ها و گرایش‌های رفتاری می‌شود. در جوی که قویاً برای نوآوری مناسب می‌باشد، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و در ازای ارایه رفتارهای نوآورانه به آن‌ها پاداش داده خواهد شد. در یک جو نوآورانه ضعیف، کارکنان احساس نمی‌کنند به نوآوری ارج نهاده می‌شود و می‌ترسند که با ارایه ایده‌های نو مورد تمسخر سایرین قرار گیرند. بنابراین با توجه به اهمیت داشتن نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی را برای نوآوری فراهم می‌کنند، از مزایای رقابتی به دست آمده بهره خواهند برد (فخریان، ۱۳۸۱: ۲۶). برای ایجاد نوآوری، لازم است مدیران توجه کارکنان خود را به توسعه و ایجاد راه کارها، فرایندها و محصولات جدید جلب کنند. کارکنان تمایل دارند تا با ایجاد و استقرار رویه‌هایی، از آن چه که نیاز به تغییر و تحول دارد، پرهیز کنند. برای مقابله با چنین گرایشی (تمایل به ثبات) ارایه محرک‌ها و از سوی، انگیزاننده‌های مداوم لازم است تا افراد را به تحرک وا دارد (ابراهیم، محمد و شاه^۱، ۲۰۱۸: ۲۹۱۹).

فرآیند جهانی سازی، رقابت را بر سر منابع و همچنین بازار افزایش داده، به ترتیبی که در بسیاری ابعاد، سازمان‌ها بر روی دارایی های نامحسوس مانند منابع انسانی به شدت با یکدیگر در حال رقابت هستند. رقابت برسر بازار فروش نیز از طریق عرضه محصولات با کیفیت جدید عملکرد بالاتر افزایش یافته است (ملاحسینی

¹. Ibrahim, Mohamad & Shah

و برخوردار، ۱۳۸۹: ۲). یکی از تبعات افزایش رقابت های مورد اشاره، توجه سازمان ها به نهادینه کردن فرهنگ نوآوری در محیط های کاری خود بوده است. چرا که نوآوری فردی کارکنان در محیط کار پایه اصلی ارتقای عملکرد هر سازمانی است (اسکات و بروس^۱، ۲۰۰۶: ۳۸۱). در عرصه فرهنگ نوآوری، نوآوری به فرآیندی پیچیده اشاره دارد، که هدفش ایجاد، انتقال، تغییر و واکنش به ایده های جدید است؛ به عبارت دیگر نوآوری کارکنان در محیط کار، رفتاری پیچیده است که شامل یک فرآیند سه مرحله ای، درک مسئله و ارائه راه حل های جدید، بهبود ایده های جدید و یافتن قاعده ای منطقی برای دفاع از آن و در نهایت ارائه مدل یا نمونه تجربی برای پیاده سازی ایده ها و راه حل ها در گروه یا سازمان است (جانسن و ون دیورت و وست^۲، ۲۰۰۶: ۲). هم راستا با مراحل مورد تأکید در نوآوری، می توان گفت سازمان های موفق این توانایی را دارند که نوآوری را در فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت سازمان خود نهادینه کنند. چراکه فرهنگ از طرق مختلف مانند فرآیند اجتماعی شدن و جامعه پذیری، سیاست ها، برنامه ها و رویه ها در سازمان وارد عمل می شود. در عرصه فرهنگ نوآوری، زمینه اجرایی شامل توانایی سازمان برای اجرای ایده هایی است که می توانند ارزش افزوده ایجاد کنند. این مقوله همچنین توانایی تنظیم متقابل و فوری سیستم ها و فرآیندها با تغییرات محیط رقابت را نیز در بر می گیرد (دابنی^۳، ۲۰۰۸: ۵۴۰). تسلاک، فار و کلاینت (۱۹۹۷) در ارتباط با تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری به این نتیجه پی بردند که سازمان های نوآور دارای فرهنگ مشابهی هستند. آن ها تجربه کردن را تشویق می کنند، به تجربیات جدید بها می دهند، با در نظر گرفتن تمامی جوانب هم به موفقیت ها و هم به شکست ها پاداش می دهند، از اشتباهات تجربه کسب می کنند، سازمان از نزدیک محیط را کنترل می نماید و در کوتاه ترین زمان و به بهترین شیوه متناسب با تغییرات صورت گرفته به تغییرات پیش روی پاسخ می دهد. بر اساس نظر تسلاک و همکاران (۱۹۹۷) یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است: پذیرش ابهام، شکیبایی در امور غیر عملی، کنترل های بیرونی کم، برابری در مخاطره، شکیبایی در برخوردها، تأکید بر نتایج تا فرآیندها و تأکید بر نظام باز (تسلاک و فار^۴، ۱۹۹۷: ۲۲). از این نظر در محیط سازمان، فرهنگ نوآوری از طریق رفتارها یا فعالیت هایی که منجر به تولید محصولی جدید، ارائه خدمتی جدید، بهبود محصولات و خدمات فعلی، ابتکاراتی که باعث صرفه جویی در هزینه ها یا بهبود فرآیندهای انجام کار می گردد، بهبود روابط، به کارگیری تکنولوژی های جدید، تحقیق و توسعه، رفتارهای منحصر به فرد کارکنان و واکنش سازمان به فرصت های پیش بینی نشده

^۱ Scott & Bruce

^۲ Janssen, Van de Vliert & West

^۳ Dobni

^۴ Tesluk & Faar

شناخته می‌شود (مارتین و تر بلانچ، ۲۰۰۳: ۶۴؛ رایبیز، ۱۹۹۶؛ وست و فار، ۱۹۹۰: ۵؛ آکس و نگو^۱، ۲۰۰۷: ۸۷۰)؛ بنابراین در یک جمع‌بندی می‌توان گفت فرهنگ نوآوری دارای مشخصه‌هایی از این دست است: تصمیم به نوآور بودن در تمامی سطوح سازمان، ایجاد و تقویت زیرساخت‌های موردنیاز نوآوری، سرمایه‌گذاری در بُعد عملیاتی و فعالیت‌هایی که بازار محوری و ارزش‌های افزوده را تحت تأثیر قرار می‌دهد، همراه با جو سازمانی و محلی که نوآوری در آن اجرا می‌شود (دابنی، ۲۰۰۸: ۵۴۱). راه کلیدی برای دستیابی به فرهنگ نوآوری در سازمان میزان توانایی در تعیین، القاء و تقویت زمینه و شرایط اجرا برای نوآوری است که از ویژگی‌های خاص افراد حمایت می‌کند. این مسأله روشن است که نوآوری تنها تحت شرایط و عوامل مؤثر و مناسبی همچون بینش و مأموریت سازمان، تمرکز بر مشتری، فرآیندهای مدیریت، رهبری و راهکارهای حمایتی شکوفا می‌گردد (مارتین و تر بلانچ، ۲۰۰۳: ۶۶). به اعتقاد هامل^۲ (۲۰۰۹) مدیریت سازمان می‌بایستی علائم و نشانه‌های لازم را به منظور تسهیل در تغییر تفکر و رفتار کارکنان فراهم نماید. همچنین کارکنان باید به این تغییرات واکنش نشان داده و از فرصت‌های پیش آمده بهره‌جویند. از این نظر محرز است که وجود جو سازمانی حامی پیاده‌سازی فرهنگ نوآوری موجب می‌گردد کلیه افراد به اندازه کافی در برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت داده شوند. وجود روابط باز، گسترده و مبتنی بر صداقت از برتری‌هایی است که با اجرای فرهنگ نوآوری شاهد آن خواهیم بود (برنینگهام و وست^۳، ۱۹۹۵: ۱۰۸). نقش جو سازمانی و تأثیر آن بر ابعاد فرهنگ نوآوری همچون، زمینه‌های اجرایی و عملیاتی سازی نوآوری تاکنون به خوبی از طریق تحقیقات صورت گرفته مستند گشته است. داکرت (۲۰۰۶) جو سازمانی را آشکار شدن شیوه‌ها و الگوهای ریشه‌دار که در پیش فرض‌ها، مصداق‌ها و اعتقادات نهفته است و فرهنگ را می‌سازد تعریف کرده است. در سازمان‌هایی که جو سازمانی منسجم و حامی فرهنگ نوآوری وجود دارد، همه اعضای سازمان نسبت به ابتکارات جدید پای بند و متعهد بوده و ابتکارات فعلی و رایج در سازمان را مورد بازنگری قرار می‌دهند (وانگ و احمد^۴، ۲۰۰۶: ۳۰۴). جو سازمانی در چنین سازمان‌هایی با هدف حمایت و پشتیبانی از مخاطرات و خطراتی که نتیجه طبیعی اجرای نوآوری در سازمان است، کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (داکرت و مارتین^۵، ۲۰۰۶: ۳۰۶).

^۱ Martins & Terblanche, Robbins, West & Farr, OCass & Ngo

^۲ Hamel

^۳ Burningham & West

^۴ Wang & Ahmed

^۵ Dackert & Martens

دیگر سازمان‌های امروزی به مدیرانی نیاز دارند که تمایل به چالش با هنجارهای موجود داشته و انجام فعالیت‌ها طبق روال همیشگی را زیر سؤال می‌برند. برای آن‌ها قابل قبول نیست که فعالیت‌ها به روش همیشگی انجام شود (تامسون^۱، ۱۹۹۹: ۹۰۲).

۸-۳-۲- تعهد و نوآوری

امروزه افزایش نقش و عملکرد برخی ادارات مانند تأمین اجتماعی و شرایط متفاوت درون سازمانی و برون سازمانی آن‌ها موضوع تعهد سازمانی را مهم جلوه داده و در نتیجه نحوه عملکرد سازمانی کارکنان بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است (نادری فر و گنجی، ۱۳۹۵: ۱۳).

یکی از عوامل نامحسوس مؤثر بر عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی آنان است. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی حاضر است فراتر از وظایف مقرر نیز فعالیت نماید و می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشد. میزان تعهد به این مسائل که یک کارمند برای خود چقدر ارزش قائل است و نیز چقدر می‌خواهد از توانایی‌هایش به نحو احسن استفاده نماید تأثیر می‌گذارد. افرادی که دارای تعهد سازمانی بالا می‌باشند بر این باورند که کار در سازمان برایشان مهم است و آن‌ها احتمالاً با ارزش‌های سازمانشان موافق بوده خود را به عنوان بخشی از سازمان حس کرده، در انجام وظایف محوله ثابت قدم هستند و تجارب کاری مهم را جهت رفاه خود و سازمانشان کسب می‌کنند. تعهد سازمانی منبع قوی انگیزشی برای تقویت عملکرد کارکنان و نیز متقاعد ساختن آن‌ها برای ادامه کار در شرایط دشوار نظیر تنش و فشارهای مرتبط با کار است (پارسا، ۱۳۹۵: ۸۵).

نوآوری به صورت ارائه تولیدات و خدمات نو حاصل از کاربرد خلاقیت‌ها در زمینه‌های مختلف کاری بنگاه تعریف می‌شود. نوآوری به عنوان کاربرد ایده‌هایی است که برای شرکت جدید هستند و صرف‌نظر از جدید بودن، در برگیرنده محصولات و فرآیندهای دارای ارزش افزوده‌اند؛ به طوری که به صورت مستقیم برای مؤسسه و یا به طور غیرمستقیم برای مشتریان، ارزش افزوده ایجاد می‌کند (پانوپولوس^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۶). برای تقویت تعهد کارکنان در سازمان یا همان هسته تعهد نیز شیوه‌های متنوعی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به نوآوری اشاره کرد. در ادبیات معاصر سازمان و مدیریت دو رویکرد نوآوری و تعهد سازمانی، هر دو به نوبه خود در رقم زدن به عملکرد مطلوب نقش آفرین بوده‌اند. پویایی روندهای رقابتی در قرن جدید نیاز سازمان‌ها به نوآوری را دوچندان نموده است (نادری فر و گنجی، ۱۳۹۵: ۱۶).

^۱ Thompson

^۲ Panopoulos

۹-۳-۲- رهبری تحول‌آفرین و نوآوری

محیط کنونی سازمان‌ها پیچیده‌تر و دشوارتر شده و رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آن‌ها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط متلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد. مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند. لذا سازمان‌ها نمی‌توانند با دل بستن به توان بالای تولیدی و اجرای چند طرح خلاقانه بر رقبا کوچک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم‌هزینه فائق آیند. خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش‌درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است. نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و ناموفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید دارد (فرهانی نژاد و نظری هاشمی، ۱۳۹۶: ۱۱۱).

حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای آن‌ها باقی نمی‌گذارد. یکی از منابع کلیدی مزیت رقابتی، رفتارهای نوآورانه است (مرزوقی و حیدری، ۱۳۹۵: ۲۸۷)؛ زیرا توانایی نوآوری به طور عمیقی در ذهن بشر ریشه دوانده و با کمک فناوری نمی‌توان به آسانی آن را تقلید یا باز تولید نمود. رفتارهای نوآورانه برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها شدیداً به دنبال روش‌ها و رویکردهای نوآورانه به منظور بهبود اثربخشی و کارآمدی و انعطاف‌پذیری می‌باشند (هادی شهنی، ۱۳۹۰). علت توجه به این رفتار به این دلیل است که بهبود و افزایش این رفتارها می‌تواند نه تنها در بهره‌وری سازمان‌ها مفید باشد بلکه سبب موفقیت سازمان‌ها در دنیای رقابتی است. در تعریفی ساده از نوآوری می‌توان آن را رفتارهای نو و سودمندی دانست که افراد در محیط‌های کاری خود با هدف بسط و توسعه روش‌ها و راهبردهای انجام وظایف و امور کاری خود و دیگران پیشنهاد داده و به کار می‌گیرند (پارک، مون و هین^۱، ۲۰۱۴: ۱۱۸). همچنین رفتارهای نوآورانه را می‌توان نوعی فرایند انگیزشی و شناختی در فرد یا گروهی از کارمندان به حساب آورد که در فعالیت‌های خاصی نمایان می‌شود (دیمتریادز^۲، ۲۰۰۵: ۸۱). سه مشخصه اصلی، بدیع بودن، سودمندی و قابل اجرا بودن، رفتار نوآورانه را از بسیاری رفتارهای دیگر متمایز می‌سازد (پارک و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۲۰). از طرف دیگر به باور بسیاری از اندیشمندان، آزادانه بودن تلاش‌های نوآورانه یکی از شروط لازم برای قطعی تلقی کردن یک رفتار نوآورانه محسوب می‌شود (پارک و

^۱ Park, G. R. Moon, G. W. & Hyun

^۲ Dimitriades

همکاران، ۲۰۱۴: ۱۲۲). تلاش اندیشمندان و پژوهشگران عرصه رفتارهای نوآورانه تاکنون به شناسایی و معرفی عوامل مختلفی که با این گرایش‌های رفتاری در ارتباط هستند شده است (عباس و رجاء^۱، ۲۰۱۴: ۱۶۰؛ کیو، یان و لو^۲، ۲۰۱۵: ۵۴۵)؛ بنابراین شناسایی عوامل اثرگذار بر این رفتارها بسیار مهم و اساسی است. پژوهش انجام گرفته توسط خاوری (۱۳۹۵)؛ سلیم زاده؛ مهمدی و سیه، محمدی و عابدینی (۱۳۹۵)؛ غفوریان شاگردی، بهبودی و فیض پور (۱۳۹۴)؛ فرزین فرد، کسرای و امیر کبیری (۱۳۹۳)؛ میر کمالی، شاطری و یوزباشی (۱۳۹۲)؛ تایللی، تیرگر، مظفر، مرتضوی و مهربانی فرد (۱۳۹۱)؛ مسعود و افسر^۳ (۲۰۱۷)؛ جایسوال و دهار^۴ (۲۰۱۶)؛ افسر و همکاران (۲۰۱۲)؛ گارسیا^۵ (۲۰۱۲)؛ گاموس لوگو و ایل سیو^۶ (۲۰۱۰) و اوسبورن و ماریون^۷ (۲۰۰۹)، نشان دهنده تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای نوآورانه است؛ زیرا رهبران تحول‌گرا با توجه به ویژگی‌های خاصشان همچون، نفوذ آرمانی بر پیروان، گوش دادن، انگیزش الهام‌بخش، آگاهی و فرهیختگی، تشویق و ترغیب و حمایت‌های توسعه‌گرا موجب ایجاد زمینه ارتقاء تحول و رفتارهای نوآورانه در سازمان می‌گردند (آقاجانی و مهداد، ۱۳۹۸: ۳۶).

به منظور پیشبرد هر چه بهتر اهداف سازمانی، انطباق بین ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین با میزان خلاقیت و نوآوری ضروری به نظر می‌رسد. واضح است که هر نوآوری با مشکلاتی مواجه است؛ یک ایده نو ممکن است در مراحل اولیه با موفقیت توأم باشد. با این همه اگر در فرآیند نوآوری یکی از مراحل اجرا نشود یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد، فرآیند نوآوری با شکست روبرو خواهد شد. در این میان، به دلیل اهمیتی که امروزه منابع انسانی در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی در سازمان‌ها دارند، انگیزش و یا ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی مذکور از اولویت برخوردار است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳).

رهبران تحول‌آفرین نقش اصلی در تسهیل نوآوری ایفا می‌کنند که این تسهیل شرکت‌هایی را با مزیت رقابتی مناسب به وجود می‌آورد. به علاوه آن‌ها می‌توانند فعالیت‌های نوآوری در سیستم‌های تجاری و فرهنگ گروهی را برانگیزند که این تحولات صنعتی را به طور مؤثری ارتقا می‌بخشد (بیراسناو^۸ و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۱۰).

^۱ Abbas & Raja

^۲ Qiu, X. Yan, X. & Lv

^۳ Masood & Afsar

^۴ Jaiswal & Dhār

^۵ Garcia

^۶ Gumsluoglu & illsev

^۷ Osborn & Marion

^۸ Birasnav

درحقیقت، نظریه رهبری تحولی یک نظریه علی برای تغییرات سازمانی می‌باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. در نظریه رهبری تحولی، رهبران در به کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز بوده و به رهبری از دیدگاهی نوین نگاه می‌کنند. ظهور نظریه رهبری تحولی، رویکردی دوباره به صفات مشخصه رهبری، همراه با توجه به شرایط اقتضایی بوده و مرکب از ویژگی‌هایی مانند بصیرت، جاذبه، توانایی الهام بخشیدن، برقراری روابط بهتر با مدیران مافوق، قدرت ارجاعی، محرک ذهنی، توجه به تفاوت‌های فردی و تمایل به ایجاد تغییرات بنیادی می‌باشد (سالامون^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۰۱).

رفتار انگیزش ذهنی رهبران، کارکنان را به توسعه چارچوب ذهنی از طریق یافتن راه‌حلهایی برای حل مشکلات برانگیخته می‌کند. این استراتژی ایجاد راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید، نوآوری سازمانی را بهبود می‌بخشد (روزینگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۶۱). رهبران تمایل دارند که تصمیمات پرخطر را به اشتراک گذارند و کارکنان را به پذیرش خطر وظایف و کارشان تشویق کنند (باس و ریگو^۳، ۲۰۰۸). تصمیمات پرخطر برای تولید محصولات جدید، معرفی خدمات جدید خیلی اثربخش است. رفتار ملاحظه‌فردی، سطوح مختلف نیاز کارکنان را شناسایی می‌کند و استعداد نهانی کارکنان را برای پاسخگویی به نیازشان کامل می‌کند. رهبران تحول‌آفرین، رفتارهای کاریزماتیک دارند، آن‌ها تعهد و هویت میان تیم‌های کاری را افزایش می‌دهند، که نتیجه آن منجر به بهتر شدن نوآوری سازمانی می‌شود (پولسن^۴ و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۱۱). گاموس لوگو و ایل سیو^۵ (۲۰۰۹) اظهار کردند که رهبری تحول‌آفرین بر روی نوآوری خصوصاً در سطح سازمانی، اثر می‌گذارد و آن‌ها متوجه شدند که این دو عامل دارای تأثیری جدی روی همدیگر هستند. میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان رابطه رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی به این نتایج دست یافتند که رابطه مستقیم و مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی وجود دارد.

رهبری تحول‌آفرین باعث می‌شود که کارکنان مشکلات را از طریق تحلیل مشکلات و استفاده از روش‌های تجاری حل کنند. همه این عوامل باعث می‌شود که کارکنان برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات داخلی و خارجی

^۱ Solomon

^۲ Rosing

^۳ Bass & Riggio

^۴ Paulsen

^۵ umusluoglu And Ilsev

سازمان برانگیخته شوند (نمانیخ و کلر^۱، ۲۰۰۷: ۵۰). محققان نشان داده اند که رهبری تحول‌آفرین با کسب اطلاعات ارتباطی مثبتی دارد (کرافورد^۲، ۲۰۱۵: ۱۰۱۰). رهبری تحول‌آفرین کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش تشویق می‌کند. مدیریت دانش سبب انتقال و اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. رهبری تحول‌آفرین کارکنان را انگیزه می‌دهد تا اجرا تکنولوژی جدید و هدف اجرا تکنولوژی جدید را درک کنند (شپرز^۳ و همکاران، ۲۰۰۵: ۴۹۸). رهبران تحول‌آفرین دانش شخصی و دانش ترکیبی اعضا را به دانش سازمانی تبدیل می‌کنند. محققان نشان داده‌اند که رهبران تحول‌آفرین بین اطلاعات و خلق دانش اشتراک ایجاد کرده اند (بیراسناو، ۲۰۱۵: ۶۷). همچنین بیراسناو (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی و نقش رهبری، تحول‌آفرین نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و قوی بر فرآیند مدیریت دانش دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین شرایطی را برای اجرای فرآیند مدیریت دانش در آموزش عالی از طریق انتقال دانش، اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان و تشویق آنان به استفاده از دانش فراهم می‌کند. رهبران تحول‌آفرین، کسانی هستند که فرهنگ استفاده از دانش را در توسعه ارزش‌ها، باورهای مربوط به دانش به کار گرفته اند. اجرا این فرهنگ، تأثیر مثبتی بر تسهیم دانش میان کارکنان دارد. رهبران به کارکنان خود از طریق مادی و غیرمادی برای به اشتراک گذاشتن دانش با یکدیگر پاداش می‌دهند. تا کارکنان محصولات جدیدی را به بازار معرفی کنند (ژو^۴ و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۴۹)؛ بنابراین سازمان‌ها از این طریق مهارت نوآوری را بهبود می‌بخشند (داروچ^۵، ۲۰۱۵: ۱۰۵). رهبران تحول‌آفرین مزایای کسب دانش خارجی را برای سازمان شناسایی کرده و دانش را از محیط خارجی برای افزایش عملکرد نوآورانه کسب می‌کنند (لیز و سالک^۶، ۲۰۰۷: ۸). رهبران تحول‌آفرین پیرامون اهمیت دانش خارجی برای کارکنان و بهبود خلاقیت کارکنان از طریق کسب دانش سازمان‌های دیگر مشارکت دارند (نمانیخ و کلر، ۲۰۰۷: ۵۳). در نهایت، نتایج نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین یادگیری کارکنان و کاربرد دانش توسط آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۴-۲- مدل مفهومی پژوهش

^۱ Nemanich & Keller

^۲ Crawford

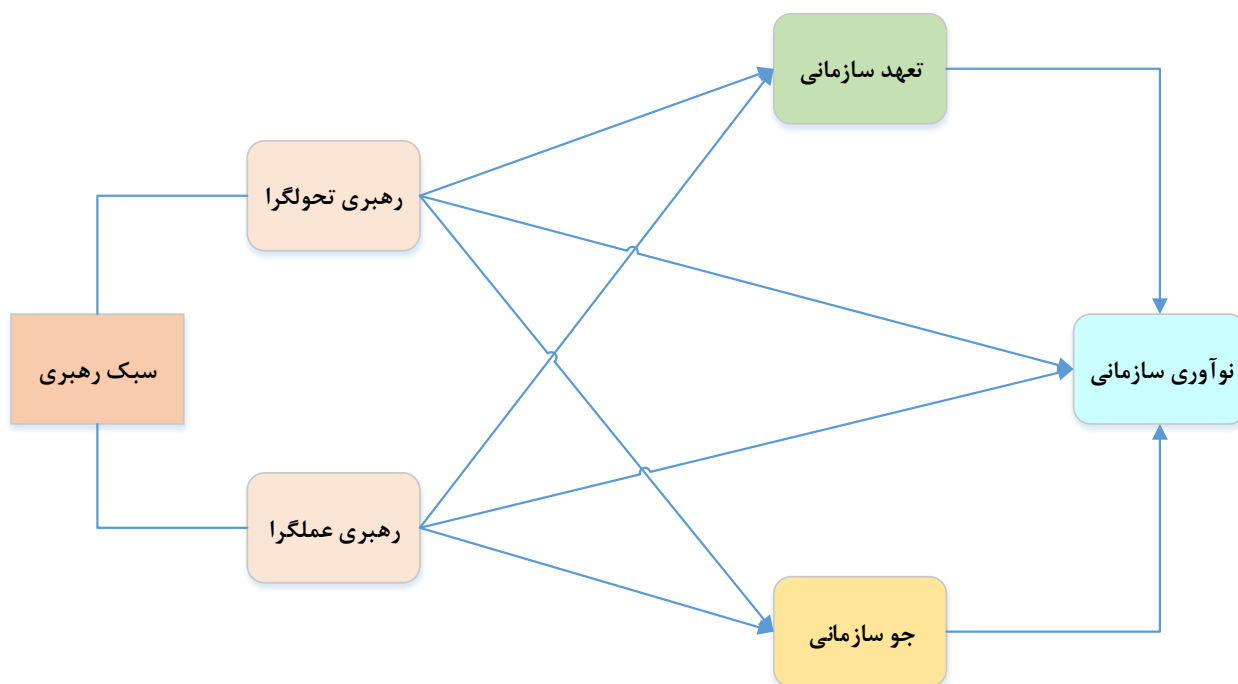
^۳ Schepers

^۴ Zhu

^۵ Darroch

^۶ Lyles & Salk

رهبری، به دلیلی نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آن جا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون ساخته، تعاریف فراوانی از آن شده است. از منظر شواهد تحقیقی، رهبری اثربخش هم با عملکرد بهتر و هم نوآوری همراه است، که از طریق بهسازی روابط انسانی در بروز نوآوری دخالت دارد؛ بنابراین باید بر اساس رویکردی خاص و برنامه‌ریزی دقیق و مشخص، در این حوزه حرکت کرد و ارائه مدلی برای بررسی ارتباط این متغیرها ضروری به نظر می‌رسد. بر همین اساس چارچوب نظری پژوهش به صورت شکل زیر تهیه می‌گردد:



شکل ۲-۴: مدل مفهومی اولیه پژوهش

فصل سوم

روش‌شناسی پژوهش

مقدمه

در این فصل روش‌شناسی به کار رفته در پژوهش با توجه به ماهیت موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد که شامل تشریح روش پژوهش، جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه، ابزار جمع‌آوری اطلاعات، سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کمی و کیفی، مراحل اجرای پژوهش و نیز ملاحظات اخلاقی می‌باشد.

۳-۱- روش پژوهش

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته^۱ (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی - پیمایشی بود. همان‌طور که گفته شد، پژوهش حاضر بر مبنای نوع داده آمیخته از نوع اکتشافی (کیفی-کمی) است. در روش‌های پژوهش آمیخته با بررسی جنبه‌های مختلف روش‌های کیفی و کمی و ترکیب این دو امکان پاسخگویی به سؤال‌های پژوهشی در حیطه‌های مختلف فراهم می‌شود. در این طرح پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان محدود بررسی کرده و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار موردنظر اقدام می‌نماید. با توجه به مطالب فوق و از آن جا که در این پژوهش هدف ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور است و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه نوآوری در سازمان، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی پرداخته شد، سپس از مصاحبه و روش تحلیل محتوا به مثابه تکنیکی پژوهشی برای درک بیشتر و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های نوآوری پرداخته شد و بر آن اساس پرسشنامه تدوین گردید و در نهایت از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی و آزمون مدل بهره برده شد.

۳-۲- جامعه و نمونه آماری

جامعه و نمونه آماری این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی در ادامه تشریح می‌شود:

۳-۲-۱- جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین سازمان امور مالیاتی کشور بود.

^۱ Mixed

ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید راهنما رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه نوآوری سازمانی برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند^۱ استفاده شد. اعضای نمونه در بخش کیفی کسانی بودند که دارای حداقل مدرک فوق لیسانس بوده؛ حداقل پنج ساعت سابقه اجرایی بوده؛ در حوزه مفاهیم مربوط به موضوع پژوهش آگاه بوده اند. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه شونده‌گان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۲۵-۱۰ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود (عباسی و همکاران، ۱۳۸۸) که در این پژوهش تعداد ۱۷ نفر به عنوان مصاحبه شونده با توجه به اصل اشباع^۲ در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است اطلاعات جمعیت شناختی بخش کیفی در فصل چهارم آورده شده است.

۲-۲-۳- جامعه و نمونه آماری در بخش کمی

گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بود. جهت برآورد حجم نمونه مورد نیاز در بخش کمی پژوهش از روش محاسبه حجم نمونه در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مدل یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود: $5q \leq n \leq 15q$ ؛ که در آن q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است (هومن، ۱۳۸۴). در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال (کل سوالات پرسشنامه ۱۲۷ بود) ۶ آزمودنی و به طور کلی ۷۶۲ نفر در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است به منظور جلوگیری از ریزش حجم نمونه ۷۷۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری توزیع شد که از این میان ۱۸ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری بر روی ۷۵۲ آزمودنی صورت گرفت. هم چنین در این پژوهش، با توجه به گستردگی جامعه آماری و میسر نبودن امکان اجرای پژوهش بر روی کل جامعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شد. برای این منظور، ابتدا از بین استان‌های کشور سیزده استان به صورت تصادفی انتخاب و در هر استان تقریباً ۶۰ پرسشنامه جهت گردآوری داده توزیع شد.

۳-۳- روش گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش زیر استفاده شده است :

۱- روش اسنادی (کتابخانه‌ای) : در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و

^۱ Goal oriented

^۲ Saturation Principle

پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون موردنظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های نوآوری بر اساس مبانی نظری و عملی می‌باشد.

۲- روش میدانی: این بخش به دو شیوه انجام شده است: ابتدا برای انجام مصاحبه‌های اکتشافی به صورت هدفمند تعدادی از خبرگان انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم در محل کار آن‌ها حضور یافته و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمد. سپس برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در بخش کمی با اعمال هماهنگی‌های لازم، پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌های آماری توزیع و جمع‌آوری شده و مجموع داده‌های جمع‌آوری شده وارد سیستم شده و به دو صورت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی از روش کُدگذاری باز، کُدگذاری محوری و کُدگذاری گزینشی استفاده شده است. پس از این مرحله محقق به منظور آزمون مدل تدوین شده با استفاده از روش‌های تحقیق کمی، داده‌های حاصل از مرحله کیفی را مورد آزمون قرار داده و اعتبار مدل را مورد سنجش قرار داد. دلیل به کارگیری روش‌های کیفی نیز وجود ضعف در پیشینه نظری و تجربی و اجماع نداشتن محققین نسبت به معیارهای نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور و هم چنین عدم وجود الگوی مناسب بومی در این زمینه می‌باشد. در مرحله آزمون الگو، صحت شاخص‌های شناسایی شده ارزیابی شد.

۴-۳- ابزار گردآوری داده

در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌ها، برای بررسی مقدماتی سه سؤال مصاحبه استفاده شد که این سؤال‌ها بر گرفته از موضوع، مدل و اهداف پژوهش بود که در جدول ۳-۴ به آن اشاره شده است. علاوه بر سؤال‌های زیر پژوهشگر سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح کرد.

جدول ۳-۴- سؤال‌های مصاحبه با خبرگان

ردیف	سؤال
۱.	از دیدگاه شما عوامل تشکیل‌دهنده نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟
۲.	به نظر شما تسهیل‌کننده‌ها و موانع نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور شامل چه مواردی است؟
۳.	به نظر شما با چه ساز و کارهای اجرایی می‌توان شکاف موجود بین وضع موجود و وضع مطلوب در نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور پر کرد؟

پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم در محل کار مصاحبه شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا گدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت و پژوهشگر در مصاحبه ۱۸ و ۱۹ دریافت که گد جدیدی به گدهای قبلی اضافه نشد و بنابراین فرآیند مصاحبه را با مصاحبه شونده بعدی ادامه نداد، البته به غیر از پژوهشگر یک متخصص آمار و یکی از اساتید دانشگاه درباره گدها نظر دادند. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته شد و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. شایان ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود و فرآیند مصاحبه در اوایل تابستان ۱۳۹۷ اجرا شد.

مرحله کمی پژوهش شامل پرسشنامه است که از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته نوآوری و پرسشنامه‌های استاندارد رهبری، تعهد سازمانی و جوسازمانی تشکیل شده است. در ادامه به توضیح این سه بخش پرداخته می‌شود:

الف: اطلاعات جمعیت شناختی: در سؤال‌های عمومی (اطلاعات جمعیت شناختی) هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل چهار مورد است و ویژگی‌هایی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار در آن مطرح شده‌اند.

ب ۱: پرسشنامه محقق ساخته نوآوری: این پرسشنامه شامل ۳۵ گویه شامل نوآوری خدماتی، نوآوری اداری، فرهنگ نوآوری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با گدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. نمره‌گذاری و تفسیر این پرسشنامه به قرار زیر است:

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۵	۴	۳	۲	۱

ب ۲: پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول‌گرا:

این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه شامل ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با توسط باس و اولیو (۲۰۰۰) تدوین شده است. نمره‌گذاری و تفسیر این پرسشنامه به قرار زیر است:

هرگز	بندرت	گاهی	بیشتر مواقع	همیشه
۱	۲	۳	۴	۵

ب ۳: پرسشنامه‌های استاندارد رهبری عمل‌گرا:

این پرسشنامه شامل ۱۶ گویه شامل پاداش اقتضایی، مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات، مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات و سبک رهبری عدم مداخله با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با توسط باس و اولیو (۲۰۰۰) تدوین شده است. نمره‌گذاری و تفسیر این پرسشنامه به قرار زیر است:

هرگز	بندرت	گاهی	بیشتر مواقع	همیشه
۱	۲	۳	۴	۵

ب ۴: پرسشنامه‌های استاندارد تعهد سازمانی:

این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با توسط می‌یر و آلن (۱۹۹۷) تدوین شده است. نمره‌گذاری و تفسیر این پرسشنامه به قرار زیر است:

خیلی زیاد	زیاد	تاحدی	کم	خیلی کم
۵	۴	۳	۲	۱

ب ۵: پرسشنامه‌های استاندارد جو سازمانی

این پرسشنامه شامل ۳۲ گویه شامل روحیه گروهی، مزاحمت، صمیمیت، علاقمندی، ملاحظه‌گری، فاصله‌گیری، نفوذ و پویایی و تأکید بر تولید با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با هاپین و کرافت (۲۰۰۰) تدوین شده است. نمره‌گذاری و تفسیر این پرسشنامه به قرار زیر است:

خیلی زیاد	زیاد	تاحدی	کم	خیلی کم
۵	۴	۳	۲	۱

در جدول زیر اطلاعات مربوط به پرسشنامه آمده است:

جدول ۳-۱: اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

تعداد گویه‌ها	شماره گویه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۷	۱-۷	نوآوری خدماتی	نوآوری
۵	۸-۱۲	نوآوری اداری	
۴	۱۳-۱۶	فرهنگ نوآوری	
۷	۱۷-۲۳	سرمایه انسانی	
۷	۲۴-۳۰	سرمایه ساختاری	
۵	۳۱-۳۵	سرمایه رابطه‌ای	
۵	۱ تا ۵	ترغیب ذهنی	
۷	۶ تا ۱۲	نفوذ آرمانی	
۴	۱۳ تا ۱۶	انگیزش الهام‌بخش	
۴	۱۷ تا ۲۰	ملاحظه فردی	
۴	۲۱-۲۴	پاداش اقتضایی	سبک رهبری عمل‌گرا
۴	۲۵-۲۸	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	
۴	۲۹-۳۲	مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات	
۴	۳۳-۳۶	سبک رهبری عدم مداخله	
۸	۱-۸	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
۸	۹-۱۶	تعهد مستمر	
۸	۱۷-۲۴	تعهد هنجاری	
۴	۱-۴	روحیه گروهی	جو سازمانی
۴	۵-۸	مزاحمت	
۴	۹-۱۲	صمیمیت	
۴	۱۳-۱۶	علاقه‌مندی	
۴	۱۷-۲۰	ملاحظه‌گری	
۴	۲۱-۲۴	فاصله‌گیری	
۴	۲۵-۲۸	نفوذ و پویایی	
۴	۲۹-۳۲	تأکید بر تولید	

البته باید توجه داشت که پیش‌آزمون آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی انجام شد و بعد از این که همبستگی درونی سؤالات مناسب به دست آمد، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد و در نهایت با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی، مدل نهایی رسم و مورد آزمون قرار گرفت.

۵-۳- پایایی^۱ و پایایی^۲ ابزارهای پژوهش

۱-۵-۳- پایایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی

روایی: برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

پایایی: پایایی به سازگاری^۳ یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد. پایایی در مصاحبه، در مراحل اولیه چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌گردد. همچنین در پایایی مصاحبه شونده، به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌نویسی‌های انجام‌شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش داده شده توسط دو نفر کُدگذار، روشی برای تعیین پایایی است. میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو کُدگذار (که باید ۶۰ درصد یا بیشتر باشد) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است. در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد.

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کُدگذاری شد. سپس گُدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کُدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هرکدام از مصاحبه‌ها، گُدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و گُدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کُدگذاری‌های

^۱ Validity

^۲ Reliability

^۳ consistency

انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب بوده است :

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2(\text{تعداد توافقات})}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در این پژوهش ضریب پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده ۸۳ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است.

محاسبه پایایی بین دو کدگذار

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار^۱، از یکی از اساتید مدیریت آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است :

$$\text{درصد توافق درونی} = \frac{2(\text{تعداد توافقات})}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در این فرمول تعداد توافقات اشاره به تعداد گدهای مشترک و یکسان بین محقق و کدگذار همکار اشاره دارد. تعداد کل کدها نیز مجموع گدهای استخراجی بین محقق و کدگذار همکار می‌باشد. به این ترتیب پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات زیر ۸۱٫۸۱ درصد به دست آمد :

$$\text{درصد توافق درونی} = \frac{2(18)}{44} \times 100 = 81.81$$

۲-۵-۳- روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی

روایی : به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۲، محتوایی^۳ و سازه^۴ استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر

^۱ Inter coder reliability (ICR)

^۲ Faced Validity

^۳ Content Validity

^۴ Construct Validity

از خبرگان محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج روایی محتوا در قالب دو فرم CVR و CVI در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

فرم CVI

طراح فرم CVI، باسل و واتس (۱۹۸۶) می‌باشد. این فرم پرسشنامه‌ها را اصلاح می‌کند و برخلاف فرم CVR به ماندن یا رد سؤال در پرسشنامه کاری ندارد؛ بلکه توسط این فرم اگر سؤال ساده نباشد، ساده می‌شود؛ اگر مربوط نباشد، مرتبط می‌شود؛ یا اگر واضح نباشد، واضح می‌شود. با استفاده از فرم CVI هر سؤال از سه نقطه نظر ۱. واضح بودن ۲. ساده بودن ۳. مربوط بودن با طیف چهار گزینه‌ای زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

واضح نیست	نسبتاً واضح است	واضح است	کاملاً واضح است
ساده نیست	نسبتاً ساده است	ساده است	کاملاً ساده است
مربوط نیست	نسبتاً مربوط است	مربوط است	کاملاً مربوط است

در نهایت این فرم بین ۸ تا ۱۲ نفر پخش می‌شود تا از نظراتشان در مورد هر یک از سؤال‌ها آگاه شویم. در این پژوهش ده نفر این فرم را پر کردند و بر اساس نظرات این ده نفر که شامل اساتید راهنما و مشاور به همراه دو نفر از اساتید دانشگاهی که در این حوزه اطلاعات داشتند، ۴ نفر از خبرگان این رشته (مصاحبه شونده‌ها)، یک نفر آزمون‌دهی و یک دانشجوی دکتری که در این حوزه از دانش کافی برخوردار بود، به بررسی سؤالات پرسشنامه پرداخته شد.

برای محاسبه ضریب CVI تعداد کسانی که گزینه سه و چهار را زده‌اند به کل خبرگان تقسیم می‌کنیم و اگر میزان این ضریب بالاتر از ۰,۷۹ باشد بیانگر واضح بودن، ساده بودن و یا مربوط بودن آن سؤال است. نتایج حاصل از CVI برای هر متغیر به طور جداگانه در جدول‌های زیر قابل مشاهده است.

➤ سبک رهبری

در جدول زیر نتایج بررسی ضریب CVI برای سؤال‌های مربوط به متغیر سبک رهبری آورده شده است.

جدول ۳-۲- ضریب CVI برای سؤال‌های مربوط به متغیر سبک رهبری

ردیف	گویه	CVI واضح بودن	CVI ساده بودن	CVI مربوط بودن
۱	به دلیل ارتباط با او احساس غرور و افتخار می‌کنم.	۰,۸	۰,۹	۱
۲	به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی می‌کند.	۰,۹	۱	۰,۸
۳	طوری رفتار می‌کند که برایش احترام قایل شویم.	۰,۹	۰,۹	۱

۰,۹	۰,۸	۰,۸	حس اعتماد و قدرت خود را نشان می دهد.	۴
۱	۱	۰,۹	درباره باورها و ارزش های اساسی خود صحبت می کند.	۵
۱	۱	۰,۸	بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره هدف صحبت می کند.	۶
۱	۰,۹	۰,۸	پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می دهد.	۷
۰,۹	۰,۸	۰,۹	بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت تأکید می کند.	۸
۰,۹	۱	۰,۹	پیشنهادات های اساسی را به طور دقیق مورد بررسی قرار می دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود.	۹
۱	۱	۰,۸	در هنگام حل مشکلات دیدگاه ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می دهد.	۱۰
۱	۰,۸	۰,۸	از من می خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.	۱۱
۱	۰,۸	۰,۸	راه های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می کند.	۱۲
۰,۹	۰,۹	۰,۸	درباره آینده خوش بینانه صحبت می کند.	۱۳
۰,۸	۱	۰,۹	درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می کند.	۱۴
۰,۸	۰,۹	۰,۸	بر اهمیت آینده نگری تأکید می کند.	۱۵
۱	۰,۸	۰,۹	به ما امیدواری می دهد که اهداف دست یافتنی خواهند بود.	۱۶
۱	۰,۸	۰,۹	برای راهنمایی و آموزش وقت می گذارد.	۱۷
۰,۸	۰,۸	۰,۹	بیشتر از آن که با من بعنوان عضوی از گروه رفتار کند به من بعنوان یک شخص توجه دارد.	۱۸
۱	۰,۸	۰,۹	من را به عنوان کسی که دارای نیازها توانایی ها و خلاقیت های متفاوت از دیگران هستم در نظر می گیرد.	۱۹
۰,۹	۰,۹	۰,۸	کمک می کند تا توانایی هایم را توسعه و گسترش دهم.	۲۰
۰,۹	۱	۰,۹	در ازای تلاش های دیگران پاداشی (مساعدتی) را بر ایشان تعیین می کند.	۲۱
۱	۰,۹	۰,۸	همیشه در مورد کاروسازمان، مفروضات اساسی وجود دارد، آنها را مورد بازبینی قرار می دهد.	۲۲
۰,۹	۰,۹	۰,۹	تا وقتی مشکلات جدی نشود دخالتی برای حل آن ها نمی کند	۲۳
۰,۹	۱	۰,۸	به اشتباهات، موارد استثنایی و انحراف از قواعد و هنجارها در فعالیت های روزمره توجه دارد	۲۴
۱	۰,۸	۰,۸	وقتی که مسائل مهمی رخ می دهد، خودش را قاطی می کند	۲۵
۰,۹	۰,۹	۰,۹	می تواند در مورد مهم ترین ارزش ها و باورهایش برای کارکنان صحبت کند	۲۶
۰,۹	۱	۰,۹	وقتی به حضورش نیاز هست، حضور دارد	۲۷
۱	۱	۰,۹	هنگام حل مسئله، آن را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار می دهد	۲۸
۱	۰,۹	۰,۸	درباره آینده خوشبینانه صحبت می کند	۲۹
۱	۰,۸	۰,۹	در دیگران حس غرور و افتخار را برای همکاری با خودش القاء می کند	۳۰
۱	۰,۹	۰,۸	برحسب موقعیت، وظیفه های هر فرد در برنامه های مختلف را مشخص می کند.	۳۱
۰,۹	۰,۸	۰,۹	منتظر می ماند اشتباهات رخ دهد بعد اقدام می کند	۳۲
۰,۹	۱	۰,۸	مشتاخانه در مورد آنچه انجام آن ضرورت دارد صحبت می کند	۳۳
۱	۰,۸	۰,۸	برای کارکنان، اهمیت داشتن یک احساس مثبت و مؤثر نسبت به هدف را تبیین می کند	۳۴

۰,۸	۰,۹	۰,۹	زمانی را برای آموزش کارکنان خود صرف می کند	۳۵
۰,۹	۰,۹	۰,۸	به وضوح مشخص می کند که هر کارمند در ازای انجام کامل وظایف شغلی خود می تواند انتظار چه پاداشی را داشته باشد.	۳۶

همانطور که در جدول فوق قابل مشاهده است، همه سؤالهای متغیر سبک رهبری از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند.

➤ تعهد سازمانی

در جدول زیر نتایج بررسی ضریب CVI برای سؤالهای مربوط به متغیر تعهد سازمانی آورده شده است.

جدول ۳-۳- ضریب CVI برای سؤالهای مربوط به متغیر تعهد سازمانی

ردیف	گویه	CVI واضح بودن	CVI ساده بودن	CVI مربوط بودن
۱	از این که باقیمانده دوران اشتغال را در این سازمان باشم خوشحالم.	۰,۹	۱	۱
۲	از این که درباره سازمان خود با دیگران صحبت کنم لذت می برم	۰,۸	۰,۹	۱
۳	مشکلات سازمان را مشکل خود می دانم.	۰,۹	۰,۹	۰,۹
۴	به همان راحتی که به این سازمان وابسته شدم می توانم به سازمان دیگری وابسته شوم	۰,۸	۱	۰,۹
۵	احساس می کنم همچون عضوی از خانواده سازمان هستم	۰,۸	۰,۸	۱
۶	احساس پیوند عاطفی با سازمان می کنم	۰,۹	۰,۹	۰,۹
۷	این سازمان برای شخص من اهمیت زیادی دارد	۰,۹	۱	۰,۹
۸	احساس تعهد زیادی به شغل خود ندارم	۰,۹	۰,۹	۱
۹	در صورت ترک شغل تأسف نمی خورم، حتی اگر شغل دیگری در انتظارم نباشد	۰,۸	۰,۸	۱
۱۰	ترک شغل برایم مشکل ساز است	۰,۹	۰,۸	۰,۸
۱۱	اگر تصمیم به ترک شغلم بگیرم بسیاری از امور زندگی ام گسسته می شود	۰,۸	۰,۹	۱
۱۲	اگر الان شغلم را ترک کنم برایم چندان گران تمام نمی شود	۰,۹	۰,۸	۰,۸
۱۳	ماندن در این شغل به همان اندازه که خواست قلبی من است، یک ضرورت است.	۰,۸	۱	۰,۹
۱۴	به فکر ترک شغل نیستم زیرا احساس می کنم شانس اندکی برای انتخاب شغل دیگری دارم	۰,۸	۰,۸	۱
۱۵	یکی از دلایل عدم ترک شغلم کمبود شغل های جایگزین است	۰,۹	۰,۹	۰,۸
۱۶	از دلایل ادامه کارم این است که سازمان های دیگر ممکن است فاقد مزایای این سازمان باشند	۰,۹	۰,۹	۱
۱۷	به نظر من مردم این روزها بیش از اندازه شغل خود را تغییر می دهند	۰,۸	۰,۸	۰,۹
۱۸	لزومی ندارد که یک فرد همیشه به سازمانش وفادار بماند	۰,۹	۰,۸	۱
۱۹	رفتن از یک سازمان به سازمان دیگری برخلاف اخلاق نیست	۰,۸	۱	۰,۹
۲۰	وفاداری به رعایت اصول اخلاقی موجب شده شغلم را ادامه دهم	۰,۹	۰,۹	۱
۲۱	به هیچ وجه علاقه مند به انتقال به سازمان دیگر نیستم	۰,۹	۰,۸	۰,۹

۰,۹	۱	۰,۹	وفادار ماندن به شغل و سازمان خود را به عنوان یک اصل می‌پذیرم	۲۲
۱	۰,۹	۰,۸	در گذشته که مردم بیشتر دوران اشتغال خود را در یک سازمان سپری می‌کردند، اوضاع بهتر بود	۲۳
۱	۰,۹	۰,۸	تبدیل شدن به یک مهره سازمانی عقلانی نیست	۲۴

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، همه سؤال‌های متغیر تعهد سازمانی از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند.

جو سازمانی

در جدول زیر نتایج بررسی ضریب CVI برای سؤال‌های مربوط به متغیر جو سازمانی آورده شده است.

جدول ۳-۴- ضریب CVI برای سؤال‌های مربوط به متغیر جو سازمانی

ردیف	گویه	CVI واضح بودن	CVI ساده بودن	CVI مربوط بودن
۱	تا چه حد در حل مشکلات محیط کارتان همکاری می‌کنید؟	۰,۹	۰,۸	۰,۹
۲	تا چه حد اندازه از روحیه گروهی خوبی برخوردار هستید؟	۰,۹	۰,۸	۰,۹
۳	تا چه حد به یکدیگر احترام می‌گذارید؟	۰,۹	۰,۹	۱
۴	تا چه حد به فکر انتقال به محیط دیگری هستید؟	۰,۸	۱	۰,۹
۵	تا چه حد رفتار مدیر در محیط کار آزاردهنده هست؟	۰,۸	۰,۹	۰,۸
۶	تا چه اندازه مدیر در کارتان مداخله می‌کند؟	۰,۸	۰,۸	۰,۹
۷	آیا جلسات محیط کارتان صرفاً برای استماع سخنان مدیر تشکیل می‌شود؟	۰,۹	۱	۰,۹
۸	تا چه حد مدیر در جلسات محیط کارتان مانع صحبتتان می‌گردد؟	۰,۸	۰,۹	۱
۹	تا چه حد به کار خود علاقه دارید؟	۰,۸	۰,۹	۱
۱۰	تا چه حد با علاقه مندی در جلسات محیط کارتان شرکت می‌کنید؟	۰,۸	۰,۸	۱
۱۱	تا چه حد به حل مشکلات مراجعان علاقه دارید؟	۰,۸	۰,۹	۰,۸
۱۲	تا چه حد در کار خود ابتکار و خلاقیت نشان می‌دهید؟	۰,۹	۱	۰,۹
۱۳	تا چه حد با یکدیگر صمیمیت دارید؟	۰,۸	۰,۹	۰,۸
۱۴	تا چه حد در خارج از محیط کارتان همبستگی و رفت و آمد دارید؟	۰,۹	۰,۸	۰,۹
۱۵	تا چه حد در مواجهه با مشکلات یکدیگر را یاری می‌دهید؟	۰,۹	۰,۸	۱
۱۶	تا چه حد از معاشرت و گفتگو با یکدیگر در محیط کارتان لذت می‌برید؟	۰,۹	۰,۹	۰,۸
۱۷	آیا مدیر اشتباهاتتان را دوستانه تذکر می‌دهد؟	۰,۹	۰,۸	۱
۱۸	تا چه حد مدیر در حل مشکلات شخصی تان به شما کمک می‌کند؟	۰,۸	۰,۹	۰,۸
۱۹	تا چه حد به مدیر به چشم یک دوست نه به چشم یک مافوق می‌نگرید؟	۰,۹	۱	۰,۹
۲۰	تا چه اندازه مدیر به شما فرصت اظهارنظر می‌دهد؟	۰,۸	۰,۹	۱
۲۱	تا چه حد جلسات محیط کارتان با دستور جلسه رسمی تشکیل می‌شود؟	۰,۹	۰,۸	۰,۹

۰,۹	۱	۰,۸	تا چه حد جلسات محیط کارتان به صورت رسمی اداره می‌شود؟	۲۲
۱	۰,۸	۰,۹	آیا مدیر فقط مجری مقررات است؟	۲۳
۰,۹	۰,۸	۰,۹	تا چه حد مقرراتی که مدیر اعمال می‌کند چون و چرا ندارد؟	۲۴
۰,۹	۱	۰,۸	تا چه اندازه مدیر برای کمک به شما خود را به زحمت می‌اندازد؟	۲۵
۱	۱	۰,۹	تا چه اندازه مدیر در انجام وظایفتان به شما کمک می‌کند؟	۲۶
۰,۸	۰,۹	۰,۸	تا چه حد مدیر پیشرفت کار را حاصل تلاش جمعی می‌داند؟	۲۷
۱	۰,۸	۰,۹	تا چه حد مدیر با پرکاری خود را سرمشق قرار می‌دهد؟	۲۸
۱	۰,۹	۰,۸	تا چه حد مدیر کارتان را ارزیابی می‌کند؟	۲۹
۰,۸	۰,۸	۰,۸	تا چه حد مدیر قبل از شما در محیط کار حاضر می‌شود؟	۳۰
۰,۹	۱	۰,۸	تا چه اندازه مدیر از بخش‌ها بازدید می‌کند؟	۳۱
۱	۰,۸	۰,۹	تا چه اندازه مدیر سعی می‌کند قابلیت و تواناییتان را تشخیص داده و از آن‌ها استفاده می‌کند	۳۲

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، همه سؤال‌های متغیر جو سازمانی از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند.

➤ نوآوری

در جدول زیر نتایج بررسی ضریب CVI برای سؤال‌های مربوط به متغیر نوآوری آورده شده است.

جدول ۳-۵- ضریب CVI برای سؤال‌های مربوط به متغیر نوآوری

ردیف	گویه	CVI واضح بودن	CVI ساده بودن	CVI مربوط بودن
۱	در این سازمان همواره خدمات جدیدی به ارباب رجوع عرضه می‌شود.	۰,۹	۰,۸	۱
۲	این سازمان همواره در عرضه خدمات پیش‌تاز است و در مقایسه با سازمان‌های دیگر در ارائه خدمات از وضعیت بهتری برخوردار است.	۰,۸	۰,۹	۱
۳	این سازمان به طور انعطاف پذیر بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان، خدمات جدیدی ارائه می‌دهد.	۰,۹	۱	۰,۹
۴	در این سازمان خدمات ارائه شده بطور مستمر مورد ارزیابی داخلی قرار می‌گیرند.	۰,۸	۰,۹	۱
۵	در این سازمان خدمات به طور ویژه مورد ارزیابی خارجی قرار می‌گیرند.	۰,۹	۰,۹	۰,۸
۶	در این سازمان برای نوآور شده به کارکنان و مدیران آموزش داده می‌شود.	۰,۹	۰,۹	۰,۹
۷	این سازمان در ورود به حوزه‌های جدید در جهت ارائه خدمت، محافظه کار نیست.	۰,۸	۰,۸	۱
۸	این سازمان به طور مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و سازمان‌های دیگر را بررسی می‌کند و متناسب به آن‌ها روش‌ها و فرایندهای اداری خود را تنظیم می‌نماید.	۰,۹	۰,۹	۰,۸
۹	این سازمان همواره بر شناسایی و به‌کارگیری نوآوری‌های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم‌های جدید پاداش دهی و شیوه‌های نوین آموزش تأکید دارد.	۰,۸	۱	۰,۹

۰٫۸	۰٫۸	۰٫۸	این سازمان فناوری های جدید را زودتر از سایر سازمان های مشابه شناسایی می کند و به کار می گیرد.	۱۰
۱	۰٫۸	۰٫۹	این سازمان همواره در ارائه روش ها و فرآیندهای نوین خدماتی پیشتاز است.	۱۱
۰٫۸	۰٫۹	۰٫۸	اعضای این سازمان ترجیح می دهند که برای انجام وظایف خود از شیوه های جدید استفاده کنند.	۱۲
۰٫۹	۱	۰٫۹	نوآوری در این سازمان اقدامی ریسک آمیز نیست و با مقاومت رو به رور نمی شود.	۱۳
۱	۰٫۹	۰٫۸	در این سازمان، مدیر و اعضای سازمانی به طور فعال در جست و جوی ایده های نوآورانه هستند.	۱۴
۰٫۹	۰٫۸	۰٫۹	در این سازمان، اعضا برای ایده های جدید خود که به نتیجه ای ختم نمی شود، بازخواست نمی شوند.	۱۵
۰٫۹	۱	۰٫۸	ایده های جدید در این سازمان به خوبی مورد استقبال قرار می گیرند.	۱۶
۱	۰٫۸	۰٫۹	اعضای سازمان افراد خلاق، نوآور و باهوشی هستند.	۱۷
۰٫۹	۰٫۸	۰٫۹	این سازمان از بهبود و ارتقای مهارت و تحصیلات اعضایش حمایت می کند.	۱۸
۰٫۹	۱	۰٫۸	اعضای این سازمان اطلاعات و تجارب خود را به راحتی در اختیار یکدیگر قرار می دهند.	۱۹
۱	۱	۰٫۹	اکثر اعضای این سازمان، کارها و وظایف خود را به خوبی انجام می دهند.	۲۰
۰٫۸	۰٫۹	۰٫۸	اعضای این سازمان از هماهنگی و همکاری مناسبی با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان دارند.	۲۱
۰٫۹	۰٫۸	۰٫۹	اعضای این سازمان تمایل زیادی به مشارکت و انجام کارگروهی دارند.	۲۲
۰٫۹	۰٫۸	۰٫۹	در این سازمان کارکنانی وجود دارند که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می دهند.	۲۳
۱	۰٫۹	۰٫۹	رویه های کاری و ساختار این سازمان به گونه ای تعریف شده است که پشتیبان خلاقیت و نوآوری است.	۲۴
۰٫۹	۱	۰٫۸	در این سازمان نظرها و ایده های جدید زیادی از سوی مدیر و اعضا پیشنهاد و اجرا می شود.	۲۵
۰٫۸	۰٫۹	۰٫۸	اعضای این سازمان به راحتی به منابع اطلاعاتی مختلف دسترسی دارند.	۲۶
۰٫۹	۰٫۸	۰٫۸	ایده های جدید در این سازمان به شکل مناسبی بین اعضا توزیع می گردد.	۲۷
۰٫۹	۱	۰٫۹	ساختار سازمان در این سازمان بروکراسی کسل آور و محدود کننده نیست	۲۸
۱	۰٫۹	۰٫۸	ساختار سازمان در این سازمان، به گونه ای است که ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران تسهیل می شود.	۲۹
۰٫۸	۰٫۸	۰٫۹	ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه های آموزشی مختلف برعهده دانشگاه و گروه آموزشی است.	۳۰
۰٫۹	۱	۰٫۸	میزان دانش فنی و تخصصی اعضای این سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع در سطح مطلوبی است.	۳۱
۱	۰٫۸	۰٫۸	وفاداری ارباب رجوعان نشان از رضایت آنها نسبت به خدمات سازمان است.	۳۲

۰,۸	۰,۹	۰,۹	این سازمان در هر شرایطی به دنبال دریافت نظرات ارباب رجوعان است.	۳۳
۱	۰,۹	۰,۹	در این سازمان ارائه خدمات در کوتاه ترین زمان ممکن انجام می‌شود.	۳۴
۰,۹	۰,۸	۰,۸	ارزیابان سازمان همواره با ارباب رجوعان سازمان در ارتباط هستند و نظرهای آنان را در مورد این سازمان جویا می‌شوند.	۳۵

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، همه سؤال‌های متغیر نوآوری از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند.

فرم CVR :

فرم CVR توسط لاوشه (۱۹۸۶)، طراحی شده است و بیانگر این است که کدام گویه در پرسشنامه باقی می‌ماند و کدام گویه حذف می‌شود؛ بنابراین ابتدا فرم CVI تهیه و توزیع می‌شود و پس از اصلاح سؤال‌ها فرم CVR تهیه و توزیع می‌شود و سؤال‌های نامناسب از دید خبرگان حذف می‌گردد. در این فرم برای هر سؤال یک طیف دو تایی (۱. سودمند است ۲. سودمند نیست) در نظر گرفته می‌شود. این فرم را بین ۸ تا ۱۲ خبره پر می‌کنند. برای محاسبه ضریب CVR از فرمول زیر استفاده می‌شود :

$$\text{فرمول شماره ۱: } CVR = \frac{NE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

NE: تعداد کسانی که گفته اند سودمند است.

$$\frac{N}{2}: \text{تعداد کل خبرگان}$$

برای بررسی تک تک سؤالات CVR ها را حساب می‌کنیم و بعد تصمیم می‌گیریم که کدام سؤال حذف شده و کدام سؤال باقی بماند. حداقل مقدار CVR بر اساس تعداد خبرگان بر اساس نظر لاوشه (۱۹۸۶)، در جدول زیر آورده شده است. در این پژوهش همانند فرم CVI، ده نفر این فرم را پر کردند و بر اساس نظرات این ده نفر که شامل اساتید راهنما و مشاور به همراه دو نفر از اساتید دانشگاهی که در این حوزه اطلاعات داشتند، ۴ نفر از خبرگان این رشته (مصاحبه شونده‌ها)، یک نفر آزمودنی و یک دانشجوی دکتری که در این حوزه از دانش کافی برخوردار بود، به بررسی سؤالات پرسشنامه پرداخته شد.

جدول ۳-۶- حداقل مقدار CVR بر اساس تعداد متخصصین (لاوشه، ۱۹۸۶)

تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰,۹۹	۱۳	۰,۵۲	۳۵	۰,۳۷
۶	۰,۹۹	۱۴	۰,۵۱	۴۰	۰,۳۳
۷	۰,۹۹	۱۵	۰,۴۹	۳۵	۰,۳۱
۸	۰,۷۸	۲۵	۰,۴۲	۴۰	۰,۲۹

				.۱۷۵	۹
				.۱۶۲	۱۰
				.۱۵۹	۱۱
				.۱۵۶	۱۲

با توجه به جدول فوق و این که در این پژوهش ده نفر فرم CVR را پر کردند، حداقل ملاک قابل قبول برای این ضریب ۰,۶۲ می باشد.

۱۲۷ گویه توسط محققان برای متغیرها عنوان شده است که همه این شاخص‌ها بر اساس فرم CVI و بر اساس ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن مورد بررسی قرار گرفت که همه این شاخص‌ها از نقطه نظر این سه مورد تأیید گردید. در ادامه بر اساس ضریب CVR برای این ۱۲۷ سؤال قضاوت می‌کنیم کدام سؤال در پرسشنامه باقی بماند و کدام سؤال حذف شود. در جدول زیر مقدار این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها آورده شده است.

جدول ۳-۷- ضریب CVR برای هر یک از سؤال‌های پرسشنامه

ردیف	گویه	مقدار ملاک	ضریب CVR	نتیجه
۱	به دلیل ارتباط با او احساس غرور و افتخار می‌کنم.	۰,۶۲	۰,۹	ماندن
۲	به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی می‌کند.	۰,۶۲	۰,۸	ماندن
۳	طوری رفتار می‌کند که برایش احترام قابل شویم.	۰,۶۲	۱	ماندن
۴	حس اعتماد و قدرت خود را نشان می‌دهد.	۰,۶۲	۰,۸	حذف
۵	دربارهٔ باورها و ارزش‌های اساسی خود صحبت می‌کند.	۰,۶۲	۰,۷	ماندن
۶	بر لزوم داشتن یک حس قوی دربارهٔ هدف صحبت می‌کند.	۰,۶۲	۰,۸	ماندن
۷	پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد.	۰,۶۲	۰,۸	حذف
۸	بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی دربارهٔ مأموریت تأکید می‌کند.	۰,۶۲	۰,۸	ماندن
۹	پیشنهادات‌های اساسی را به طور دقیق مورد بررسی قرار می‌دهد تا از مناسب بودن آن‌ها مطمئن شود.	۰,۶۲	۱	ماندن
۱۰	در هنگام حل مشکلات دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می‌دهد.	۰,۶۲	۱	ماندن
۱۱	از من می‌خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.	۰,۶۲	۰,۸	ماندن
۱۲	راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می‌کند.	۰,۶۲	۱	ماندن
۱۳	دربارهٔ آینده خوش‌بینانه صحبت می‌کند.	۰,۶۲	۱	ماندن
۱۴	دربارهٔ کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کند.	۰,۶۲	۰,۸	ماندن
۱۵	بر اهمیت آینده‌نگری تأکید می‌کند.	۰,۶۲	۰,۸	ماندن
۱۶	به ما امیدواری می‌دهد که اهداف دست‌یافتنی خواهند بود.	۰,۶۲	۰,۸	ماندن

ماندن	۱	۰,۶۲	برای راهنمایی و آموزش وقت می گذارد.	۱۷
ماندن	۰,۷	۰,۶۲	بیشتر از آن که با من به عنوان عضوی از گروه رفتار کند به من به عنوان یک شخص توجه دارد.	۱۸
ماندن	۰,۷	۰,۶۲	من را به عنوان کسی که دارای نیازها توانایی ها و خلاقیت های متفاوت از دیگران هستم در نظر می گیرد.	۱۹
حذف	۰,۵	۰,۶۲	کمک می کند تا توانایی هایم را توسعه و گسترش دهم.	۲۰
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	در ازای تلاش های دیگران پاداشی (مساعدتی) را برایشان تعیین می کند.	۲۱
ماندن	۱	۰,۶۲	همیشه در مورد کار و سازمان، مفروضات اساسی وجود دارد، آن ها را مورد بازبینی قرار می دهد.	۲۲
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا وقتی مشکلات جدی نشود دخالتی برای حل آن ها نمی کند	۲۳
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	به اشتباهات، موارد استثنایی و انحراف از قواعد و هنجارها در فعالیت های روزمره توجه دارد	۲۴
ماندن	۱	۰,۶۲	وقتی که مسائل مهمی رخ می دهد، خودش را قاطی می کند	۲۵
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	می تواند در مورد مهم ترین ارزش ها و باورهایش برای کارکنان صحبت کند	۲۶
ماندن	۱	۰,۶۲	وقتی به حضورش نیاز هست، حضور دارد	۲۷
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	هنگام حل مسئله، آن را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار می دهد	۲۸
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	درباره آینده خوش بینانه صحبت می کند	۲۹
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	در دیگران حس غرور و افتخار را برای همکاری با خودش القاء می کند	۳۰
ماندن	۱	۰,۶۲	برحسب موقعیت، وظیفه های هر فرد در برنامه های مختلف را مشخص می کند.	۳۱
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	منتظر می ماند اشتباهات رخ دهد بعد اقدام می کند	۳۲
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	مشتاقتانه در مورد آنچه انجام آن ضرورت دارد صحبت می کند	۳۳
ماندن	۱	۰,۶۲	برای کارکنان، اهمیت داشتن یک احساس مثبت و مؤثر نسبت به هدف را تبیین می کند	۳۴
ماندن	۱	۰,۶۲	زمانی را برای آموزش و مربی گری کارکنان خود صرف می کند	۳۵
ماندن	۰,۷	۰,۶۲	به وضوح مشخص می کند که هر کارمند در ازای انجام کامل وظایف شغلی خود می تواند انتظار چه پاداشی را داشته باشد.	۳۶
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	از این که باقیمانده دوران اشتغال را در این سازمان باشم خوشحالم.	۳۷
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	از این که درباره سازمان خود با دیگران صحبت کنم لذت می برم	۳۸
حذف	۰,۶	۰,۶۲	مشکلات سازمان را مشکل خود می دانم.	۳۹
ماندن	۱	۰,۶۲	به همان راحتی که به این سازمان وابسته شدم می توانم به سازمان دیگری وابسته شوم	۴۰
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	احساس می کنم همچون عضوی از خانواده سازمان هستم	۴۱

ماندن	۰,۹	۰,۶۲	احساس پیوند عاطفی با سازمان می‌کنم	۴۲
ماندن	۱	۰,۶۲	این سازمان برای شخص من اهمیت زیادی دارد	۴۳
ماندن	۰,۷	۰,۶۲	احساس تعهد زیادی به شغل خود ندارم	۴۴
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	در صورت ترک شغل تأسف نمی‌خورم، حتی اگر شغل دیگری در انتظارم نباشد	۴۵
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	ترک شغل برایم مشکل‌ساز است	۴۶
ماندن	۱	۰,۶۲	اگر تصمیم به ترک شغلم بگیرم بسیاری از امور زندگی‌ام گسسته می‌شود	۴۷
ماندن	۱	۰,۶۲	اگر الآن شغلم را ترک کنم برایم چندان گران تمام نمی‌شود	۴۸
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	ماندن در این شغل به همان اندازه که خواست قلبی من است، یک ضرورت است.	۴۹
حذف	۰,۴	۰,۶۲	به فکر ترک شغل نیستم زیرا احساس می‌کنم شانس اندکی برای انتخاب شغل دیگری دارم	۵۰
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	یکی از دلایل عدم ترک شغلم کمبود شغل‌های جایگزین است	۵۱
ماندن	۱	۰,۶۲	از دلایل ادامه کارم این است که سازمان‌های دیگر ممکن است فاقد مزایای این سازمان باشند	۵۲
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	به نظر من مردم این روزها بیش از اندازه شغل خود را تغییر می‌دهند	۵۳
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	لزومی ندارد که یک فرد همیشه به سازمانش وفادار بماند	۵۴
ماندن	۱	۰,۶۲	رفتن از یک سازمان به سازمان دیگری برخلاف اخلاق نیست	۵۵
ماندن	۱	۰,۶۲	وفاداری به رعایت اصول اخلاقی موجب شده شغلم را ادامه دهم	۵۶
ماندن	۱	۰,۶۲	به هیچ وجه علاقه‌مند به انتقال به سازمان دیگر نیستم	۵۷
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	وفادار ماندن به شغل و سازمان خود را به‌عنوان یک اصل می‌پذیرم	۵۸
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	در گذشته که مردم بیشتر دوران اشتغال خود را در یک سازمان سپری می‌کردند، اوضاع بهتر بود	۵۹
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تبدیل شدن به یک مهره سازمانی عقلانی نیست	۶۰
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه حد در حل مشکلات محیط کارتان همکاری می‌کنید؟	۶۱
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد اندازه از روحیه گروهی خوبی برخوردار هستید؟	۶۲
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه حد به یکدیگر احترام می‌گذارید؟	۶۳
حذف	۰,۵	۰,۶۲	تا چه حد به فکر انتقال به محیط دیگری هستید؟	۶۴
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه حد رفتار مدیر در محیط کار آزاردهنده هست؟	۶۵
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه اندازه مدیر در کارتان مداخله می‌کند؟	۶۶
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	آیا جلسات محیط کارتان صرفاً برای استماع سخنان مدیر تشکیل می‌شود؟	۶۷
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد مدیر در جلسات محیط کارتان مانع صحبتتان می‌گردد؟	۶۸

ماندن	۰,۹	۰,۶۲	تا چه حد به کار خود علاقه دارید؟	۶۹
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	تا چه حد با علاقه مندی در جلسات محیط کارتان شرکت می کنید؟	۷۰
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد به حل مشکلات مراجعان علاقه دارید؟	۷۱
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه حد در کار خود ابتکار و خلاقیت نشان می دهید؟	۷۲
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه حد با یکدیگر صمیمیت دارید؟	۷۳
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد در خارج از محیط کارتان همبستگی و رفت و آمد دارید؟	۷۴
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	تا چه حد در مواجهه با مشکلات یکدیگر را یاری می دهید؟	۷۵
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد از معاشرت و گفتگو با یکدیگر در محیط کارتان لذت می برید؟	۷۶
ماندن	۱	۰,۶۲	آیا مدیر اشتباهاتتان را دوستانه تذکر می دهد؟	۷۷
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه حد مدیر در حل مشکلات شخصی تان به شما کمک می کند؟	۷۸
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد به مدیر به چشم یک دوست نه به چشم یک مافوق می نگرید؟	۷۹
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه اندازه مدیر به شما فرصت اظهارنظر می دهد؟	۸۰
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد جلسات محیط کارتان با دستور جلسه رسمی تشکیل می شود؟	۸۱
حذف	۰,۵	۰,۶۲	تا چه حد جلسات محیط کارتان به صورت رسمی اداره می شود؟	۸۲
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	آیا مدیر فقط مجری مقررات است؟	۸۳
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد مقرراتی که مدیر اعمال می کند چون و چرا ندارد؟	۸۴
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه اندازه مدیر برای کمک به شما خود را به زحمت می اندازد؟	۸۵
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	تا چه اندازه مدیر در انجام وظایفتان به شما کمک می کند؟	۸۶
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه حد مدیر پیشرفت کار را حاصل تلاش جمعی می داند؟	۸۷
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد مدیر با پرکاری خود را سرمشق قرار می دهد؟	۸۸
ماندن	۰,۷	۰,۶۲	تا چه حد مدیر کارتان را ارزیابی می کند؟	۸۹
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه حد مدیر قبل از شما در محیط کار حاضر می شود؟	۹۰
ماندن	۱	۰,۶۲	تا چه اندازه مدیر از بخش ها بازدید می کند؟	۹۱
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	تا چه اندازه مدیر سعی می کند قابلیت و توانایی تان را تشخیص داده و از آنها استفاده	۹۲
ماندن	۱	۰,۶۲	در این سازمان همواره خدمات جدیدی به ارباب رجوع عرضه می شود.	۹۳
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	این سازمان همواره در عرضه خدمات پیشتاز است و در مقایسه با سازمان های دیگر در ارائه خدمات از وضعیت بهتری برخوردار است.	۹۴
حذف	۰,۶	۰,۶۲	این سازمان به طور انعطاف پذیر بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان، خدمات جدیدی ارائه می دهد.	۹۵
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	در این سازمان خدمات ارائه شده به طور مستمر مورد ارزیابی داخلی قرار می گیرند.	۹۶

ماندن	۱	۰,۶۲	در این سازمان خدمات به طور ویژه مورد ارزیابی خارجی قرار می گیرند.	۹۷
ماندن	۱	۰,۶۲	در این سازمان برای نوآور شده به کارکنان و مدیران آموزش داده می شود.	۹۸
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	این سازمان در ورود به حوزه های جدید در جهت ارائه خدمت، محافظه کار نیست.	۹۹
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	این سازمان به طور مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و سازمان های دیگر را بررسی می کند و متناسب به آن ها روش ها و فرایندهای اداری خود را تنظیم می نماید.	۱۰۰
ماندن	۰,۷	۰,۶۲	این سازمان همواره بر شناسایی و به کارگیری نوآوری های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم های جدید پاداش دهی و شیوه های نوین آموزش تأکید دارد.	۱۰۱
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	این سازمان فناوری های جدید را زودتر از سایر سازمان های مشابه شناسایی می کند و به کار می گیرد.	۱۰۲
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	این سازمان همواره در ارائه روش ها و فرآیندهای نوین خدماتی پیشتاز است.	۱۰۳
ماندن	۱	۰,۶۲	اعضای این سازمان ترجیح می دهند که برای انجام وظایف خود از شیوه های جدید استفاده کنند.	۱۰۴
ماندن	۰,۹	۰,۶۲	نوآوری در این سازمان اقدامی ریسک آمیز نیست و با مقاومت رو به رو نمی شود.	۱۰۵
ماندن	۱	۰,۶۲	در این سازمان، مدیر و اعضای سازمانی به طور فعال در جست و جوی ایده های نوآورانه هستند.	۱۰۶
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	در این سازمان، اعضا برای ایده های جدید خود که به نتیجه ای ختم نمی شود، بازخواست نمی شوند.	۱۰۷
ماندن	۰,۷	۰,۶۲	ایده های جدید در این سازمان به خوبی مورد استقبال قرار می گیرند.	۱۰۸
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	اعضای سازمان افراد خلاق، نوآور و باهوشی هستند.	۱۰۹
ماندن	۱	۰,۶۲	این سازمان از بهبود و ارتقای مهارت و تحصیلات اعضایش حمایت می کند.	۱۱۰
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	اعضای این سازمان اطلاعات و تجارب خود را به راحتی در اختیار یکدیگر قرار می دهند.	۱۱۱
ماندن	۱	۰,۶۲	اکثر اعضای این سازمان، کارها و وظایف خود را به خوبی انجام می دهند.	۱۱۲
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	اعضای این سازمان از هماهنگی و همکاری مناسبی با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان دارند.	۱۱۳
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	اعضای این سازمان تمایل زیادی به مشارکت و انجام کارگروهی دارند.	۱۱۴
ماندن	۱	۰,۶۲	در این سازمان کارکنانی وجود دارند که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می دهند.	۱۱۵
ماندن	۱	۰,۶۲	رویه های کاری و ساختار این سازمان به گونه ای تعریف شده است که پشتیبان خلاقیت و نوآوری است.	۱۱۶
ماندن	۱	۰,۶۲	در این سازمان نظرها و ایده های جدید زیادی از سوی مدیر و اعضا پیشنهاد و اجرا می شود.	۱۱۷
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	اعضای این سازمان به راحتی به منابع اطلاعاتی مختلف دسترسی دارند.	۱۱۸

ماندن	۰,۹	۰,۶۲	ایده های جدید در این سازمان به شکل مناسبی بین اعضا توزیع می گردد.	۱۱۹
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	ساختار سازمان در این سازمان بروکراسی کِسل آور و محدود کننده نیست	۱۲۰
ماندن	۱	۰,۶۲	ساختار سازمان در این سازمان، به گونه ای است که ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران تسهیل می شود.	۱۲۱
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه های آموزشی مختلف برعهده دانشگاه و گروه آموزشی است.	۱۲۲
ماندن	۱	۰,۶۲	میزان دانش فنی و تخصصی اعضای این سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع در سطح مطلوبی است.	۱۲۳
ماندن	۱	۰,۶۲	وفاداری ارباب رجوعان نشان از رضایت آن ها نسبت به خدمات سازمان است.	۱۲۴
ماندن	۰,۸	۰,۶۲	این سازمان در هر شرایطی به دنبال دریافت نظرات ارباب رجوعان است.	۱۲۵
ماندن	۱	۰,۶۲	در این سازمان ارائه خدمات در کوتاه ترین زمان ممکن انجام می شود.	۱۲۶
ماندن	۱	۰,۶۲	ارزیابان سازمان همواره با ارباب رجوعان سازمان در ارتباط هستند و نظرهای آنان را در مورد این سازمان جویا می شوند.	۱۲۷

همان طور که در جدول فوق قابل مشاهده است سؤال های شماره ۴، ۷، ۲۰، ۸۲، ۹۵، ۶۴، ۵۰، ۳۹ به دلیل این که میزان ضریب CVR آن ها از میزان ملاک یعنی ۰,۶۲ کمتر شده است، حذف می شوند؛ بنابراین ۹۴ سؤال در میان حجم نمونه یعنی کارکنان امور مالیاتی تهران توزیع می شود.

در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگتر از ۲,۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده^۱ (AVE) همه مؤلفه ها بالای ۰,۵ بود و همین طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه ها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می توان گفت که روایی همگرای سازه های مدل تأیید می شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از ماژولی که در نرم افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می سنجد) و آزمون بار عرضی^۲ (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده پذیر توسط ماژولی که در نرم افزار Smart-Pls2 تعریف شده می سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ هم چنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای

^۱ Average Variance Extracted

^۲ Cross Loadings

عاملی مشاهده پذیره‌ای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰,۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود (در فصل چهارم به طور کامل قابل مشاهده است)؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده برای پرسشنامه‌های پژوهش در جدول ۳-۶ زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳-۵: ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی پرسشنامه‌های پژوهش

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴
۱. نوآوری	۰,۷۷۹	۰/۸۱۶	۰/۶۶	۰,۴۲	۰,۲۲	۰/۸۲	—	—	---
۲. تعهد سازمانی	۰,۷۹۴	۰/۸۳۶	۰/۵۶	۰,۴۱	۰,۲۴	۰/۳۶	۰,۷۹	—	---
۳. جو سازمانی	۰,۸۳۶	۰/۸۴۷	۰/۵۹	۰,۲۸	۰,۲۶	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۷۷	----
۴. رهبری	۰,۸۵۲	۰,۸۳۲	۰,۵۸	۰,۴۱	۰,۲۹	۰,۴۱	۰,۴۷	۰,۵۸	۰,۷۸

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0.7$ ؛ $CR > AVE$. $AVE > 0.5$ و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا^۲ $MSV < AVE$ و^۳ $ASV < AVE$.

۳-۶- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۶-۱- تحلیل داده‌ها در بخش کیفی

روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار

^۱ Composite Reliability (CR)

^۲ - Maximum Shared Squared Variance (MSV)

^۳ - Average Shared Squared Variance (ASV)

داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم"، "مقوله‌ها" و "قضیه‌ها" وجود دارند. در این شیوه نظریه بر اساس "داده‌های خام" شکل می‌گیرند (بازرگان، ۱۳۸۵: ۱۲۳؛ دلاور و کوشکی، ۱۳۹۲: ۱۷۹).

تحلیل داده‌ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده‌ها است. در هر مطالعه به عنوان یک کل، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها و تحلیل داده‌ها به هم وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کُدگذاری استفاده شده است که عبارتند از:

- کُدگذاری باز
- کُدگذاری محوری
- کُدگذاری انتخابی

۲-۶-۳- روش تحلیل داده‌ها در بخش کمی

در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

الف) آمار توصیفی

برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS 21 انجام شد.

ب) آمار استنباطی

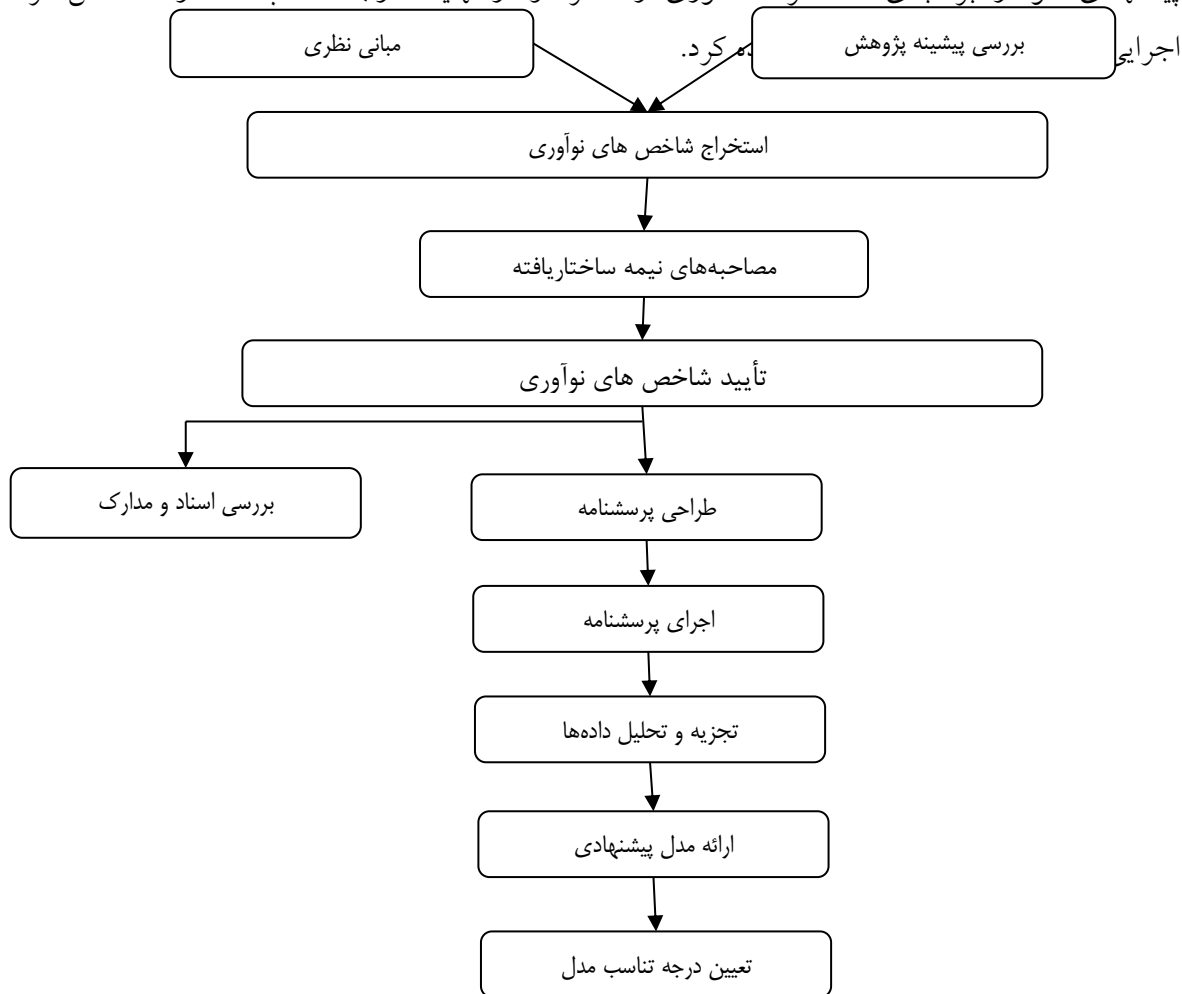
در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای، مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 21، Smart Pls-v2 و Lisrel-v8 نیز بهره گرفته شد.

۷-۳- مراحل اجرای پژوهش

مراحل انجام پژوهش حاضر به این گونه است که در مرحله نخست با روش مطالعه کتابخانه‌ای مبانی نظری و پیشینه پژوهش در مطالعات داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفت و شاخص‌های نوآوری به دست آمد. سپس با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با افراد صاحب‌نظر، این عوامل شناسایی شدند. در ادامه، ابزار اندازه‌گیری برای بخش کمی بر اساس ادبیات و پیشینه موجود و تعدیلات بخش کیفی پژوهش تدوین شد. پژوهشگر مدل

1 Structural Equation Modeling (SEM)

پیشنهادی خود را بر مبنای مدل گراندد تئوری ارائه کرد و در نهایت درجه تناسب مدل را مشخص کرد. مراحل



شکل ۳-۱- مراحل اجرای پژوهش

۳-۸- ملاحظات اخلاقی

در هر پژوهشی، ملاحظات اخلاقی وجود دارد که محقق ملزم به رعایت آن می‌باشد. در این پژوهش ملاحظات اخلاقی نیز رعایت شده است:

- رعایت حق بی‌نام بودن پرسشنامه‌ها و اسامی مصاحبه شونده‌ها و استفاده از کُد به جای نام افراد؛
- توضیح اهداف و مراحل انجام مطالعه قبل از ارائه پرسشنامه؛
- محرمانه نگه داشتن اطلاعات مشارکت‌کنندگان؛
- در اختیار گذاشتن نتایج پژوهش برای مشارکت‌کنندگان در صورت درخواست آن‌ها؛
- داوطلبانه و اختیاری بودن شرکت در پژوهش؛

- کسب اجازه برای ضبط مصاحبه‌ها؛
- عدم دست‌کاری داده‌ها؛
- رعایت امانت در استفاده از منابع.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱ مقدمه

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به این که پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش است: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲-۱ توصیف آماری داده‌ها

۴-۲-۱ توصیف آماری اطلاعات جمعیت شناختی بخش کیفی

برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی با ۱۷ نفر از مسئولین سازمان امور مالیاتی و اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه مصاحبه شد. مشخصات مصاحبه شونده‌گان در جدول ۴-۱، ارائه شده است. شایان ذکر است که فرآیند مصاحبه در اوایل بهار ۱۳۹۷ انجام شد.

جدول ۴-۱- آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه
محل خدمت	مسئولین سازمان امور مالیاتی	۶	سن	فوق لیسانس	۵	فراوانی	پایین‌تر از ۳۹ سال
	اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه	۱۱		دکتری تخصصی	۱۲		۴۰ تا ۴۵ سال
				زن	۴		۴۶ تا ۵۰ سال
جنسیت	مرد	۱۳	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۵	۱۱ تا ۲۰ سال	بالای ۵۰ سال
				۱۱ تا ۲۰ سال	۶		۲۰
				بالای ۲۰	۶		

۴-۲-۲ تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی بخش کمی

در این بخش، اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها براساس مدرک تحصیلی، سن، جنسیت، پست معاونت و سابقه خدمت توصیف شده است.

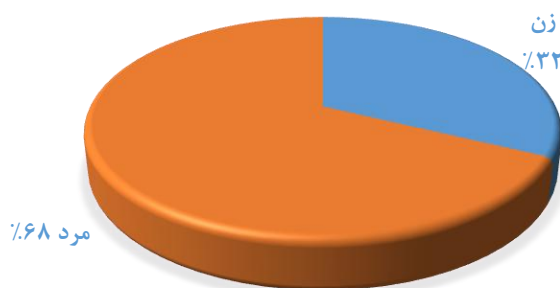
۴-۲-۱-۱ جنسیت

در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس نوع جنسیت طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود.

جدول ۲-۴ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۲۴۲	۳۲,۲
مرد	۵۱۰	۶۷,۸
کل	۷۵۲	۱۰۰

بر اساس اطلاعات جدول بالا، ۳۲,۲ درصد از آزمودنی‌ها زن و بقیه یعنی ۶۷,۸ درصد مرد بوده‌اند. این نتایج در نمودار دایره‌ای زیر خلاصه شده است.



نمودار ۱-۴ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس جنسیت

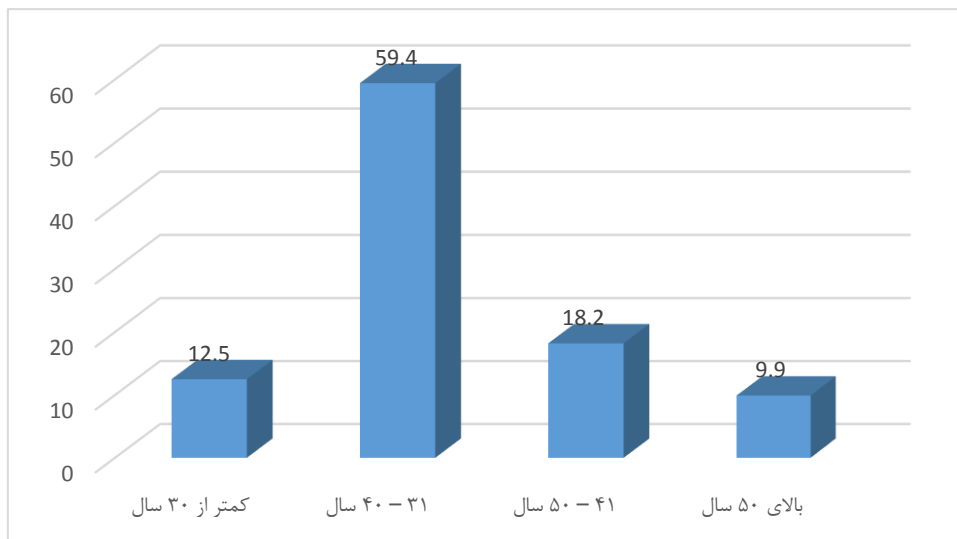
۴-۲-۱-۲ سن

در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس سن طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود که در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۳-۴ توزیع سنی آزمودنی‌ها

دامنه سنی	فراوانی	درصد
کمتر از ۳۰ سال	۹۴	۱۲,۵۰
۳۱ - ۴۰ سال	۴۴۷	۵۹,۴۰
۴۱ - ۵۰ سال	۱۳۷	۱۸,۲۰
بالای ۵۰ سال	۷۴	۹,۹
کل	۷۵۲	۱۰۰

بر اساس اطلاعات جدول بالا، ۱۲,۵۰ درصد از آزمودنی‌ها کمتر از ۳۰ سال، ۵۹,۴۰ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۸,۲۰ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۹,۹ درصد بالای ۵۰ سال، سن دارند. این نتایج در نمودار میله‌ای زیر خلاصه شده است.



نمودار ۲-۴ توزیع نسبی دامنه سنی آزمودنی‌ها

۳-۱-۲-۴ مدرک تحصیلی

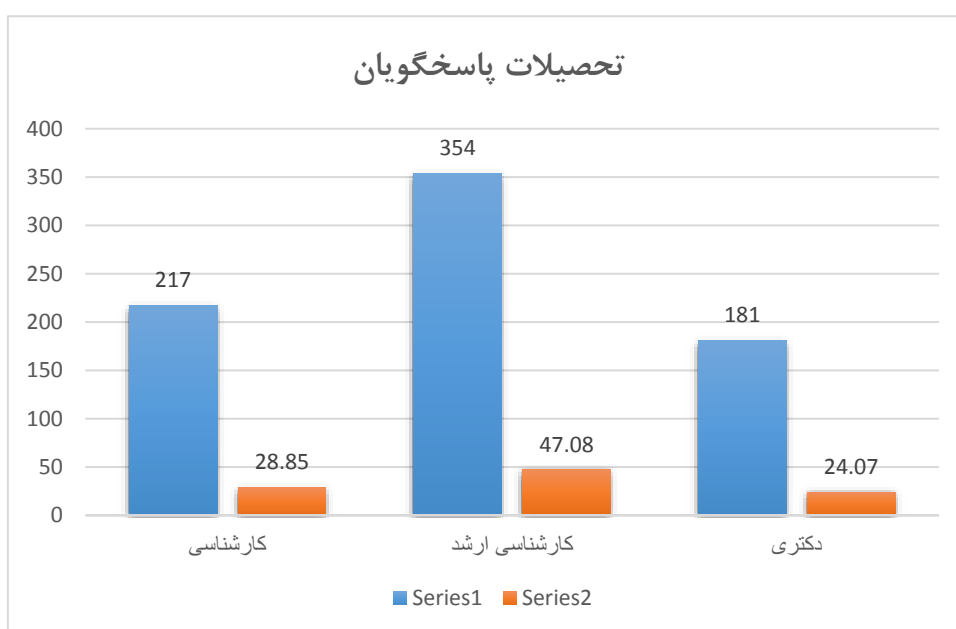
در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس سطح تحصیلات طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود.

جدول ۴-۴ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سطح تحصیلات

مدرک	فراوانی	درصد
کارشناسی	۲۱۷	۲۸,۸۵

کارشناسی ارشد	۳۵۴	۴۷,۰۸
دکتری	۱۸۱	۲۴,۰۷
کل	۷۵۲	۱۰۰

بر اساس اطلاعات جدول بالا ۲۸,۸۵ درصد کارشناسی، ۴۷,۰۸ درصد کارشناسی ارشد و ۲۴,۰۷ درصد دکتری هستند. این نتایج در نمودار میله‌ای زیر خلاصه شده است.



نمودار ۳-۴ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس سطح تحصیلات

۴-۱-۲-۴ سابقه کار

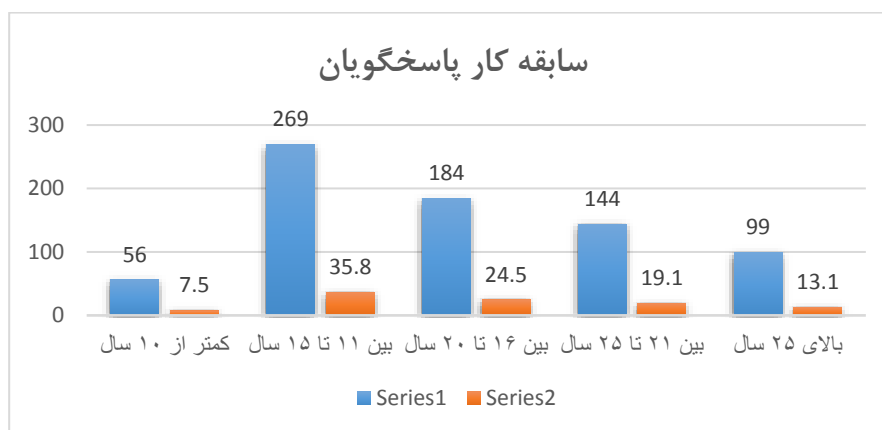
در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس سابقه کار طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود.

جدول ۴-۵ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه‌ی کار

مدت	فراوانی	درصد
کمتر از ۱۰ سال	۵۶	۷,۵

۳۵,۸	۲۶۹	بین ۱۱ تا ۱۵ سال
۲۴,۵	۱۸۴	بین ۱۶ تا ۲۰ سال
۱۹,۱	۱۴۴	بین ۲۱ تا ۲۵ سال
۱۳,۱	۹۹	بالای ۲۵ سال
۱۰۰	۷۵۲	کل

بر اساس اطلاعات جدول بالا، ۷,۵ درصد از آزمودنی‌ها دارای سابقه‌ی کار کمتر از ۱۰ سال، ۳۵,۸ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۴,۵ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۹,۱ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۳,۱ درصد بیش از ۲۵ سال هستند. این نتایج در نمودار میله‌ای زیر خلاصه شده است.



نمودار ۴-۴ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه‌ی کار

۴-۲-۱-۴ رشته تحصیلی

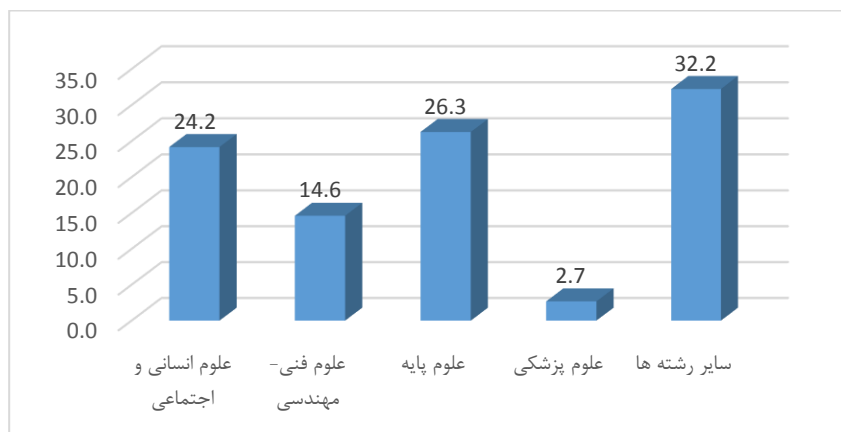
در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس رشته تحصیلی طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود.

جدول ۴-۶ توزیع فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس رشته تحصیلی

درصد	فراوانی	رشته تحصیلی
۲۴,۲	۱۸۲	علوم انسانی و اجتماعی
۱۴,۶	۱۱۰	علوم فنی- مهندسی
۲۶,۳	۱۹۸	علوم پایه
۲,۷	۲۰	علوم پزشکی

۳۲,۲	۲۴۲	سایر رشته ها
۱۰۰	۷۵۲	کل

بر اساس اطلاعات جدول بالا، ۲۴,۲ درصد از پاسخگویان دارای رشته تحصیلی علوم انسانی و اجتماعی، ۱۴,۶ درصد علوم فنی - مهندسی، ۲۶,۳ درصد علوم پایه، ۲,۷ درصد علوم پزشکی و ۳۲,۲ درصد سایر رشته‌ها هستند. این نتایج در نمودار زیر خلاصه شده است.



نمودار ۴-۵ توزیع نسبی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه‌ی کار

۴-۲-۲ توصیف آماری متغیرهای پژوهش

در جدول زیر، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مربوط به نوآوری، رهبری تحول‌گرا، رهبری عمل‌گرا، جو سازمانی و تعهد سازمانی نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، کمینه و بیشینه هر یک از متغیرهای زیر به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد.

جدول ۴-۷: مشخصه‌های آماری نوآوری، رهبری تحول‌گرا، رهبری عمل‌گرا، جو سازمانی و تعهد سازمانی

متغیر	مولفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
نوآوری	نوآوری خدماتی	۴,۴۶	۰,۵۶	-۱,۷۵	۰,۲۴
	نوآوری اداری	۴,۳۹	۰,۵۸	-۱,۷۸	۰,۷۶
	فرهنگ نوآوری	۴,۲۹	۰,۵۶	-۱,۶۴	۰,۷۵
	سرمایه انسانی	۴,۲۲	۰,۶۱	-۱,۱۴	۱,۶۰
	سرمایه ساختاری	۴,۳۲	۰,۶۲	-۱,۳۳	۰,۹۵

	سرمایه رابطه‌ای	۴,۲۸	۰,۵۶	-۰,۹۹	۱,۵۸
نوآوری		۴,۳۳	۰,۵۰	-۱,۶۸	۰,۶۴
رهبری تحول‌گرا	ترغیب ذهنی	۳,۲۹	۰,۷۴	۰,۰۵	-۰,۱۷
	نفوذ آرمانی	۳,۳۲	۰,۷۳	۰,۰۵	-۰,۰۸
	انگیزش الهام‌بخش	۴,۰۱	۰,۸۵	۰,۸۸	-۱,۰۵
	ملاحظه فردی	۳,۸۵	۱,۰۲	۱,۲۰	۰,۸۶
رهبری تحول‌گرا		۳,۶۱	۰,۸۳	۰,۵۴	-۰,۸۶
رهبری عمل‌گرا	پاداش اقتضایی	۳,۲۲	۰,۷۴	۰,۰۲	۰,۲۳
	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	۳,۲۹	۰,۷۸	۰,۰۱	۰,۲۶
	مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات	۳,۳۳	۰,۷۴	-۰,۱۴	۰,۴۰
	سیک رهبری عدم مداخله	۳,۳۰	۰,۷۸	-۰,۱۵	۰,۳۱
رهبری عمل‌گرا		۳,۲۸	۰,۷۰	-۰,۰۱	۰,۵۰
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۳,۱۹	۰,۷۲	۰,۰۳	۰,۲۹
	تعهد مستمر	۳,۱۱	۰,۷۸	۰,۱۸	۰,۱۰
	تعهد هنجاری	۳,۲۹	۰,۷۲	-۰,۰۷	۰,۲۵
تعهد سازمانی		۳,۲۰	۰,۷۱	۰,۰۹	۰,۲۹
جوسازمانی	روحیه گروهی	۳,۷۴	۰,۷۹	۰,۷۸	-۱,۱۴
	مزاحمت	۳,۶۹	۰,۷۶	۰,۸۰	۰,۸۲
	صمیمیت	۴,۵۳	۰,۵۹	۱,۳۱	-۰,۵۳
	علاقتمندی	۴,۲۱	۱,۲۲	۰,۸۸	۰,۷۹
	ملاحظه‌گری	۳,۸۸	۰,۸۸	-۱,۳۶	۰,۶۷
	فاصله‌گیری	۳,۴۱	۰,۶۴	۰,۷۳	۱,۰۳
	نفوذ و پویایی	۴,۱۱	۰,۷۷	۱,۳۰	۰,۹۹
	تأکید بر تولید	۳,۱۷	۱,۳۰	۰,۵۵	۰,۷۸
جو سازمانی		۳,۸۴	۰,۸۶	۰,۹۰	۰,۸۴
ساز و کارها		۴,۱۳	۰,۶۷	۰,۴۴	۰,۸۴
تسهیل‌کننده		۴,۱۷	۰,۸۴	۰,۳۸	۰,۳۴
موانع		۴,۲۱	۰,۳۸	۰,۶۴	۰,۱۸

اطلاعات جدول مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی را برای نوآوری،

رهبری تحول‌گرا، رهبری عمل‌گرا، جو سازمانی و تعهد سازمانی نشان می‌دهد. همچنین، با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه معقولی برای حدس بر نرمال بودن داده‌ها قرار دارند، می‌توان فرض نرمال بودن داده‌ها را مطرح کرده و پذیرفت.

۳-۴ استنباط آماری داده‌ها

• پیش‌پردازش داده‌ها

به طور کلی پیش‌پردازش داده‌ها شامل دو بخش الزامی و اقتضایی می‌باشد. بخش الزامی شامل اطلاعات متغیرها و ارزش عددی آن‌ها؛ شناسایی داده‌های مفقوده و جاگذاری آن‌ها؛ شناسایی آزمودنی‌های بی‌تفاوت و شناسایی داده‌های پرت و جاگذاری آن‌ها می‌باشد که در این بخش همه این موارد، مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ اما بخش اقتضایی، بنا به ماهیت پژوهش انجام می‌شود و عبارتند از: ادغام کردن فایل‌ها؛ اضافه کردن متغیر؛ اضافه کردن کیس^۱؛ رفتن به کیس یا متغیر موردنظر و جای‌گذاری آن؛ وزن‌دهی؛ رتبه بندی متغیرها یا کیس‌ها؛ جدا کردن کیس‌ها؛ گدگذاری^۲ کردن داده‌ها که بنابر ضرورت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

• اطلاعات متغیرها و ارزش عددی آن‌ها

در جدول زیر اطلاعات مربوط به هر یک از سؤال‌ها و متغیرهای جمعیت شناختی آورده شده است.

جدول ۴-۸: اطلاعات مربوط به متغیرها

متغیر	علامت	سطح اندازه‌گیری
جنسیت	جنسیت آزمودنی	اسمی
سن	سن آزمودنی	اسمی
مدرک تحصیلی	میزان تحصیلات آزمودنی	اسمی
سابقه کار	سابقه کار آزمودنی	اسمی
Q1	هیچ کدام	فاصله‌ای
Q2	هیچ کدام	فاصله‌ای
⋮	⋮	⋮
Q127	هیچ کدام	فاصله‌ای

جدول فوق نشان می‌دهد که مقیاس اندازه‌گیری متغیرهای جمعیت شناختی اسمی و مقیاس هر یک از سؤال‌ها به صورت فاصله‌ای (طیف لیکرت) در نظر گرفته شده است.

^۱ - Case

^۲ - Compute

- شناسایی و جایگزینی داده‌های مفقوده
در جدول زیر سؤالاتی که دارای گمشدگی بودند، آورده شده است.

جدول ۴-۹: گمشدگی در گویه‌ها

شماره گویه	تعداد گمشدگی	شماره گویه	تعداد گمشدگی
۱	۱	۱۶	۲
۴	۵	۱۷	۵
۷	۲	۱۸	۱
۸	۳	۲۷	۲
۹	۴	۲۸	۴
۱۳	۱	۳۵	۲
۱۵	۳		

جدول فوق نشان می‌دهد که در برخی از گویه‌ها گمشدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جاگذاری مقادیر آنها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد.

- شناسایی و جایگزینی داده‌های پرت

به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات^۱ استفاده شد که نتایج در نمودار زیر قابل مشاهده است.

^۱ - Boxplot

انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه را محاسبه می‌کنیم و اگر انحراف معیار کمتر از ۰,۳ شد آن آزمودنی را حذف می‌کنیم. انحراف معیار آزمودنی‌ها به عنوان نمونه در جدول زیر قابل مشاهده است :

جدول ۴-۱۰: شناسایی آزمودنی‌های بی تفاوت

انحراف معیار	آزمودنی	انحراف معیار	آزمودنی	انحراف معیار	آزمودنی
۰,۵۵	۴۸۴	۰,۹۲	۲۵۴	۰,۹۰	۱
۰,۸۴	۴۸۵	۱,۱۷	۲۵۵	۰,۹۰	۲
۰,۷۸	۴۸۶	۱,۰۱	۲۵۶	۰,۸۸	۳
۰,۶۲	۴۸۷	۱,۰۵	۲۵۷	۰,۸۶	۴
۰,۴۷	۴۸۸	۰,۸۸	۲۵۸	۰,۸۵	۵
:	:	:	:	:	:
۰,۸۵	۷۵۱	۱,۲۲	۴۸۲	۰,۵۴	۲۵۲
۰,۶۶	۷۵۲	۰,۵۷	۴۸۳	۰,۷۸	۲۵۳

همان طور که در جدول فوق قابل مشاهده است انحراف معیار پاسخ آزمودنی‌های کمتر از ۰,۳ نیست؛ بنابراین، هیچ آزمودنی‌ها از پژوهش کنار گذاشته نمی‌شود.

• بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر منعکس شده است.

جدول ۴-۱۱: خلاصه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

ابعاد	مؤلفه‌ها	آماره آزمون	سطح معناداری
نوآوری	نوآوری خدماتی	۰,۱۱۲	۰,۲۰۱
	نوآوری اداری	۰,۱۳۴	۰,۲۵۴
	فرهنگ نوآوری	۰,۲۵۱	۰,۳۹۰
	سرمایه انسانی	۰,۲۴۱	۰,۳۷۹
	سرمایه ساختاری	۰,۱۲۵	۰,۱۹۰
	سرمایه رابطه‌ای	۰,۲۸۴	۰,۴۳۲
سبک رهبری تحول‌گرا	ترغیب ذهنی	۰,۳۱۵	۰,۴۷۹
	نفوذ آرمانی	۰,۱۱۱	۰,۱۶۹
	انگیزش الهام‌بخش	۰,۲۸۴	۰,۴۳۲
	ملاحظه فردی	۰,۱۶۸	۰,۲۵۶

۰,۵۸۴	۰,۳۸۴	پاداش اقتضایی	سبک رهبری عمل‌گرا
۰,۶۴۱	۰,۴۲۱	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	
۰,۳۴۲	۰,۲۲۵	مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات	
۰,۵۶۹	۰,۳۷۴	سبک رهبری عدم مداخله	
۰,۴۳۲	۰,۲۸۴	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
۰,۴۴۷	۰,۲۹۴	تعهد مستمر	
۰,۴۷۳	۰,۳۱۱	تعهد هنجاری	
۰,۲۸۳	۰,۱۸۶	روحیه گروهی	جو سازمانی
۰,۲۶۵	۰,۱۷۴	مزاحمت	
۰,۳۱۸	۰,۱۴۰	صمیمیت	
۰,۴۰۲	۰,۱۶۸	علاقمندی	
۰,۵۱۷	۰,۲۴۴	ملاحظه‌گری	
۰,۴۸۷	۰,۱۹۴	فاصله‌گیری	
۰,۶۱۸	۰,۳۱۵	نفوذ و پویایی	
۰,۶۰۰	۰,۳۰۲	تأکید بر تولید	

چنان که در اطلاعات جدول بالا مشاهده ملاحظه می‌شود، سطح معنی‌داری آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان می‌دهد برای هر ۴ متغیر آماره آن‌ها در بازه $(+۱,۹۶, -۱,۹۶)$ قرار گرفته است که سطح معناداری این آزمون در ستون آخر، نرمال بودن متغیرها را تأیید می‌کند.

پاسخ به سؤال‌های پژوهش

سؤال اول: شاخص‌ها و مؤلفه‌های نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

حال می‌خواهیم به این سؤالات پژوهش پاسخ دهیم که شاخص‌ها و مؤلفه‌های نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟ تحلیل پاسخ‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه خبرگان به این سؤال جواب خواهد داد. شایان ذکر است که با ۱۷ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۳ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراندد تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این سؤال پاسخ داده می‌شود.

در ادامه می‌توان سؤال‌های مصاحبه و چک لیست نتایج مصاحبه را در جداولی مجزا مشاهده کرد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و گدگذاری توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جداولی آورده شده است که این جداول، بیانگر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش بوده و در ستون بعدی جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان (مفاهیم استخراجی اولیه) آورده شده است و در ستون آخر کد مربوط به مصاحبه‌شونده آورده شده است. همان‌طور که گفته شد در جدول ۴-۱۲ سؤال‌های مصاحبه

آورده شده است و در جدول ۴-۱۳ نیز چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه آورده شده است.

جدول ۴-۱۲: سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	از دیدگاه شما عوامل تشکیل‌دهنده نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟
۲	به نظر شما تسهیل‌کننده‌ها و موانع نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور شامل چه مواردی است؟
۳	به نظر شما با چه ساز و کارهای اجرایی می‌توان شکاف موجود بین وضع موجود و وضع مطلوب در نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور پر کرد؟

در جدول‌های زیر چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است.

تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه‌کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هر یک از مقوله‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۴-۱۳: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله	کد مصاحبه شونده	منبع
۱	در زمینه ایجاد انگیزه : شناسایی و به‌کارگیری نوآوری‌های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم‌های جدید پاداش‌دهی و شیوه‌های نوین آموزش	M1	I10, I6, I5, I1, I7	کارگر شورکی، شهابی پور و منصوری (۱۳۸۹)، گلدسته و جمشیدی (۱۳۸۹)
۲	در زمینه تکریم ارباب رجوع : دریافت نظرات ارباب رجوعان	M2	I13, I14, I15	لال و آرزو (۲۰۰۹)
۳	در زمینه مزیت رقابتی : شناسایی و به‌کارگیری فناوری‌های جدید زودتر از سایر سازمان‌های مشابه	M3	I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه
۴	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : عرضه خدمات جدیدی به ارباب رجوع	M4	I3, I4, I11, I5	مصاحبه
۵	در زمینه کشف فرصت‌های جدید : پیشنهاد در ارائه روش‌ها و فرآیندهای نوین خدماتی	M5	I12, I8, I3	اباید و فاتیما (۲۰۰۹)
۶	در زمینه توانمندسازی : ترجیح اعضای سازمان برای انجام وظایف خود از شیوه‌های جدید	M6	I10, I9, I1, I8, I11	واعظی چوپانی و فشالنج (۱۳۸۹)، سرفرازی
۷	در زمینه مدیریت منابع انسانی : توزیع ایده‌های جدید به شکل مناسبی بین اعضا	M7	I6, I8, I10, I17, I4	چن و وانگ (۲۰۰۵)
۸	در زمینه اعتبار بین مشتریان : ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن	M8	I10, I8, I1, I3, I4	قنبری و اسکندری (۱۳۹۱)

مصاحبه	I3, I1, I5, I14, I16	M9	در زمینه عملکرد : وفاداری ارباب رجوعان و رضایت آن‌ها نسبت به خدمات سازمان	۹
چن، جین، زو، زاهویی، آنکوین و وانگ (۲۰۰۵)	I2, I6, I10, I14	M10	در زمینه کار گروهی : در اختیار یکدیگر قرار دادن اطلاعات و تجارب اعضای سازمان	۱۰
مصاحبه	I11, I9, I10, I14, I5	M11	در زمینه قابلیت سیستم : دسترسی اعضای سازمان به منابع اطلاعاتی مختلف	۱۱
صادقی مال امیری (۱۳۸۶)	I6, I1, I13	M12	در زمینه انسجام : هماهنگی و همکاری مناسب اعضای سازمان از با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان	۱۲
سرفرازی، قلی پور، خرم دبیری (۱۳۸۹)	I11, I7, I10, I3, I12	M13	در زمینه خلاقیت : توانایی ارائه نظرها و ایده های جدید از سوی مدیر و اعضا	۱۳
ساتون (۲۰۰۱)	I8, I3, I15, I12, I2	M14	در زمینه رهبری : بازخواست نکردن افرادی که ایده آن‌ها منجر به نتیجه نمی‌شود.	۱۴
خان، رابیا، اباید و فاتیما (۲۰۰۹)	I12, I3, I2, I8, I2	M15	در زمینه بهره وری نیروی انسانی : دانش فنی و تخصصی مناسب اعضای سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع	۱۵
مصاحبه	I13, I9, I5, I4, I12	M16	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : ارتباط ارزیابان سازمان ارباب رجوعان سازمان و استفاده از نظرات آنان	۱۶
گلدسته و جمشیدی (۱۳۸۹)، نصرتی و همکاران (۱۳۹۵)	I5, I8, I7, I6, I4	M17	در زمینه مشارکت : تمایل زیاد افراد به مشارکت و انجام کارگروهی	۱۷
مصاحبه	I5, I11, I4, I13	M18	در زمینه مخاطره پذیری : عدم مقاومت در برابر نوآوری و ریسک آمیز نبودن آن	۱۸
نانچیان (۱۳۸۷)	I1, I2, I11, I7, I15	M19	در زمینه آموزش : توانایی بهبود و ارتقای مهارت و تحصيلات اعضا	۱۹
مصاحبه	I8, I7, I11, I13	M20	در زمینه کردانی و تدبیر : توانایی مدیر و اعضای سازمانی در جست و جوی ایده های نوآورانه	۲۰
مصاحبه	I7, I3, I9, I12, I17	M21	در زمینه ساختاری : پشتیبان خلاقیت و نوآوری به وسیله تعریف صحیح رویه های کاری و ساختار	۲۱
امیری (۱۳۸۹)	I1, I9, I13	M22	در زمینه ابتکار : استقبال از ایده های جدید	۲۲
مصاحبه	I3, I7, I9	M23	در زمینه بهبود مستمر : ارزیابی خارجی خدمات	۲۳
سعید اردکانی، طباطبایی نسب، کنجکاو منفرد، و حکاکی (۱۳۸۹)	I11, I3, I14, I12, I9	M24	در زمینه عملیاتی : آموزش کارکنان برای نوآور شدن.	۲۴
آلبام (۱۹۷۶)، برولین (۱۹۹۲)، دسی و لنون (۲۰۰۰)	I10, I1, I12, I14	M25	در زمینه مسئولیت پذیری : توانایی اعضای سازمان در انجام کارها و وظایف خود	۲۵
مصاحبه	I6, I7, I5, I7	M26	در زمینه قابلیت تغییر : مهارت این سازمان در بررسی مستمر	۲۶

			پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و سازمان های دیگر و تنظیم روش ها و فرآیندهای اداری خود	
یزدخواستی و شیرازی (۱۳۸۹)	I10, I3, I8, I2	M27	در زمینه اثربخشی : وجود کارکنانی که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می دهند	۲۷
ماکویی، شفیعا و کاظمی (۱۳۸۹)	I7, I5, I1, I7	M28	در زمینه نوآوری استراتژیک : ریسک پذیری در ورود به حوزه های جدید در جهت ارائه خدمت	۲۸
مصاحبه	I11, I8, I4, I9	M29	در زمینه اداری : کسب آور و محدود کننده نبودن ساختار سازمان	۲۹
مصاحبه	I4, I2, I6	M30	در زمینه زیرساخت : تسهیل ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران	۳۰
مصاحبه	I4, I2, I8, I15, I9	M31	در زمینه رقابت پذیری : پیشتازی در عرضه خدمات	۳۱
اباید و فاتیما (۲۰۰۹)	I8, I2, I9, I1	M32	در زمینه نظارت : ارزیابی داخلی مستمر خدمات ارائه شده	۳۲
نصرتی و همکاران (۱۳۹۵)	I11, I1, I15, I8, I6	M33	در زمینه مهارت ارتباطی : ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه های آموزشی مختلف	۳۳
چن و وانگ (۲۰۰۵)	I6, I9, I3, I5	M34	در زمینه شایستگی : وجود افراد خلاق، نوآور و باهوش در سازمان	۳۴
چن و وانگ (۲۰۰۵)	I2, I1, I10, I7	M35	در زمینه انعطاف پذیری : ارائه خدمات جدید بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان	۳۵

بر اساس مفاهیم و مقوله های جدول قبل، زمینه کُدگذاری محوری فراهم شد که در جدول زیر آورده شده است. در کُدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید. همان طور که ملاحظه می گردد این جدول حاوی ۶ طبقه بوده و هر یک از طبقات در برگیرنده زیر طبقات و مفاهیم مربوط به خود است. این طبقات در جدول زیر از محورهای A تا F مشخص شده اند.

جدول ۴-۱۴: کدگذاری (A تا F) و دسته‌بندی محوری کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
۱	در زمینه ایجاد انگیزه : شناسایی و به‌کارگیری نوآوری‌های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم‌های جدید پاداش‌دهی و شیوه‌های نوین آموزش	B2
۲	در زمینه تکریم ارباب رجوع : دریافت نظرات ارباب رجوعان	F3
۳	در زمینه مزیت رقابتی : شناسایی و به‌کارگیری فناوری‌های جدید زودتر از سایر سازمان‌های مشابه	B3
۴	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : عرضه خدمات جدیدی به ارباب رجوع	A1
۵	در زمینه کشف فرصت‌های جدید : پیش‌تاز در ارائه روش‌ها و فرآیندهای نوین خدماتی	B4
۶	در زمینه توانمندسازی : ترجیح اعضای سازمان برای انجام وظایف خود از شیوه‌های جدید	B5
۷	در زمینه مدیریت منابع انسانی : توزیع ایده‌های جدید به شکل مناسبی بین اعضا	E4
۸	در زمینه اعتبار بین مشتریان : ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن	F4
۹	در زمینه عملکرد : وفاداری ارباب رجوعان و رضایت آن‌ها نسبت به خدمات سازمان	F2
۱۰	در زمینه کار گروهی : در اختیار یکدیگر قرار دادن اطلاعات و تجارب اعضای سازمان	D3
۱۱	در زمینه قابلیت سیستم: دسترسی اعضای سازمان به منابع اطلاعاتی مختلف	E3
۱۲	در زمینه انسجام : هماهنگی و همکاری مناسب اعضای سازمان از با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان	D5
۱۳	در زمینه خلاقیت : توانایی ارائه نظرها و ایده‌های جدید از سوی مدیر و اعضا	E2
۱۴	در زمینه رهبری : بازخواست نکردن افرادی که ایده آن‌ها منجر به نتیجه نمی‌شود.	C3
۱۵	در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی : دانش فنی و تخصصی مناسب اعضای سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع	F1
۱۶	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : ارتباط ارزیابان سازمان ارباب رجوعان سازمان و استفاده از نظرات آنان	F5
۱۷	در زمینه مشارکت : تمایل زیاد افراد به مشارکت و انجام کارگروهی	D6
۱۸	در زمینه مخاطره‌پذیری : عدم مقاومت در برابر نوآوری و ریسک‌آمیز نبودن آن	C1
۱۹	در زمینه آموزش : توانایی بهبود و ارتقای مهارت و تحصیلات اعضا	D2
۲۰	در زمینه کردانی و تدبیر : توانایی مدیر و اعضای سازمانی در جست و جوی ایده‌های نوآورانه	C2
۲۱	در زمینه ساختاری : پشتیبان خلاقیت و نوآوری به وسیله تعریف صحیح رویه‌های کاری و ساختار	E1
۲۲	در زمینه ابتکار : استقبال از ایده‌های جدید	C4
۲۳	در زمینه بهبود مستمر : ارزیابی خارجی خدمات	A5
۲۴	در زمینه عملیاتی : آموزش کارکنان برای نوآور شدن.	A6
۲۵	در زمینه مسئولیت‌پذیری : توانایی اعضای سازمان در انجام کارها و وظایف خود	D4
۲۶	در زمینه قابلیت تغییر : مهارت این سازمان در بررسی مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و	B1

	سازمان های دیگر و تنظیم روش ها و فرآیندهای اداری خود	
D7	در زمینه اثربخشی : وجود کارکنانی که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می دهند	۲۷
A7	در زمینه نوآوری استراتژیک : ریسک پذیری در ورود به حوزه های جدید در جهت ارائه خدمت	۲۸
E5	در زمینه اداری : کسب آور و محدود کننده نبودن ساختار سازمان	۲۹
E6	در زمینه زیرساخت : تسهیل ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران	۳۰
A2	در زمینه رقابت پذیری : پیشتازی در عرضه خدمات	۳۱
A4	در زمینه نظارت : ارزیابی داخلی مستمر خدمات ارائه شده	۳۲
E7	در زمینه مهارت ارتباطی : ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه های آموزشی مختلف	۳۳
D1	در زمینه شایستگی : وجود افراد خلاق، نوآور و باهوش در سازمان	۳۴
A3	در زمینه انعطاف پذیری : ارائه خدمات جدید بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان	۳۵

همان طور که یافته های جدول قبل نشان داد در مرحله سوم از فرآیند کُدگذاری داده های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه بندی کلیه مفاهیم و گُدهای محوری در ۶ طبقه صورت گرفته است.

جدول ۴-۱۵: مرتب سازی نهایی و خوشه بندی کلیه مفاهیم و گُدهای (A تا F) استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
۱	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : عرضه خدمات جدیدی به ارباب رجوع	A1
۲	در زمینه رقابت پذیری : پیشتازی در عرضه خدمات	A2
۳	در زمینه انعطاف پذیری : ارائه خدمات جدید بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان	A3
۴	در زمینه نظارت : ارزیابی داخلی مستمر خدمات ارائه شده	A4
۵	در زمینه بهبود مستمر : ارزیابی خارجی خدمات	A5
۶	در زمینه عملیاتی : آموزش کارکنان برای نوآور شدن.	A6
۷	در زمینه نوآوری استراتژیک : ریسک پذیری در ورود به حوزه های جدید در جهت ارائه خدمت	A7
۸	در زمینه قابلیت تغییر : مهارت این سازمان در بررسی مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و سازمان های دیگر و تنظیم روش ها و فرآیندهای اداری خود	B1
۹	در زمینه ایجاد انگیزه : شناسایی و به کارگیری نوآوری های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم های جدید پاداش دهی و شیوه های نوین آموزش	B2
۱۰	در زمینه مزیت رقابتی : شناسایی و به کارگیری فناوری های جدید زودتر از سایر سازمان های مشابه	B3
۱۱	در زمینه کشف فرصت های جدید : پیشتاز در ارائه روش ها و فرآیندهای نوین خدماتی	B4
۱۲	در زمینه توانمندسازی : ترجیح اعضای سازمان برای انجام وظایف خود از شیوه های جدید	B5
۱۳	در زمینه مخاطره پذیری : عدم مقاومت در برابر نوآوری و ریسک آمیز نبودن آن	C1

C2	در زمینه‌های کاردانی و تدبیر : توانایی مدیر و اعضای سازمانی در جست و جوی ایده‌های نوآورانه	۱۴
C3	در زمینه رهبری : بازخواست نکردن افرادی که ایده آن‌ها منجر به نتیجه نمی‌شود.	۱۵
C4	در زمینه ابتکار : استقبال از ایده‌های جدید	۱۶
D1	در زمینه شایستگی : وجود افراد خلاق، نوآور و باهوش در سازمان	۱۷
D2	در زمینه آموزش : توانایی بهبود و ارتقای مهارت و تحصیلات اعضا	۱۸
D3	در زمینه کار گروهی : در اختیار یکدیگر قرار دادن اطلاعات و تجارب اعضای سازمان	۱۹
D4	در زمینه مسئولیت پذیری : توانایی اعضای سازمان در انجام کارها و وظایف خود	۲۰
D5	در زمینه انسجام : هماهنگی و همکاری مناسب اعضای سازمان از با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان	۲۱
D6	در زمینه مشارکت : تمایل زیاد افراد به مشارکت و انجام کارگروهی	۲۲
D7	در زمینه اثربخشی : وجود کارکنانی که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می‌دهند	۲۳
E1	در زمینه ساختاری : پشتیبان خلاقیت و نوآوری به وسیله تعریف صحیح رویه‌های کاری و ساختار	۲۴
E2	در زمینه خلاقیت : توانایی ارائه نظرها و ایده‌های جدید از سوی مدیر و اعضا	۲۵
E3	در زمینه قابلیت سیستم : دسترسی اعضای سازمان به منابع اطلاعاتی مختلف	۲۶
E4	در زمینه مدیریت منابع انسانی : توزیع ایده‌های جدید به شکل مناسبی بین اعضا	۲۷
E5	در زمینه اداری : کسب آوری و محدود کننده نبودن ساختار سازمان	۲۸
E6	در زمینه زیرساخت : تسهیل ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران	۲۹
E7	در زمینه مهارت ارتباطی : ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه‌های آموزشی مختلف	۳۰
F1	در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی : دانش فنی و تخصصی مناسب اعضای سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع	۳۱
F2	در زمینه عملکرد : وفاداری ارباب رجوعان و رضایت آن‌ها نسبت به خدمات سازمان	۳۲
F3	در زمینه تکریم ارباب رجوع : دریافت نظرات ارباب رجوعان	۳۳
F4	در زمینه اعتبار بین مشتریان : ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن	۳۴
F5	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : ارتباط ارزیابان سازمان ارباب رجوعان سازمان و استفاده از نظرات آنان	۳۵

در مرحله آخر از فرآیند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن گدها (کُدگذاری باز)، مفاهیم (کُدگذاری محوری) مشخص شد. طبقات به دست آمده حول مدل نوآوری در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۱۶: کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته

کد مقوله	مفاهیم استخراجی	مؤلفه
A1	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : عرضه خدمات جدیدی به ارباب رجوع	نوآوری خدماتی
A2	در زمینه رقابت پذیری : پیشتازی در عرضه خدمات	
A3	در زمینه انعطاف پذیری : ارائه خدمات جدید بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان	
A4	در زمینه نظارت : ارزیابی داخلی مستمر خدمات ارائه شده	
A5	در زمینه بهبود مستمر : ارزیابی خارجی خدمات	
A6	در زمینه عملیاتی : آموزش کارکنان برای نوآور شدن.	
A7	در زمینه نوآوری استراتژیک : ریسک پذیری در ورود به حوزه های جدید در جهت ارائه خدمت	
B1	در زمینه قابلیت تغییر : مهارت این سازمان در بررسی مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و سازمان های دیگر و تنظیم روش ها و فرآیندهای اداری خود	نوآوری اداری
B2	در زمینه ایجاد انگیزه : شناسایی و به کارگیری نوآوری های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم های جدید پاداش دهی و شیوه های نوین آموزش	
B3	در زمینه مزیت رقابتی : شناسایی و به کارگیری فناوری های جدید زودتر از سایر سازمان های مشابه	
B4	در زمینه کشف فرصت های جدید : پیشتاز در ارائه روش ها و فرآیندهای نوین خدماتی	
B5	در زمینه توانمندسازی : ترجیح اعضای سازمان برای انجام وظایف خود از شیوه های جدید	
C1	در زمینه مخاطره پذیری : عدم مقاومت در برابر نوآوری و ریسک آمیز نبودن آن	فرهنگ نوآوری
C2	در زمینه کردانی و تدبیر : توانایی مدیر و اعضای سازمانی در جست و جوی ایده های نوآورانه	
C3	در زمینه رهبری : بازخواست نکردن افرادی که ایده آن ها منجر به نتیجه نمی شود.	
C4	در زمینه ابتکار : استقبال از ایده های جدید	
D1	در زمینه شایستگی : وجود افراد خلاق، نوآور و باهوش در سازمان	سرمایه انسانی
D2	در زمینه آموزش : توانایی بهبود و ارتقای مهارت و تحصیلات اعضا	
D3	در زمینه کار گروهی : در اختیار یکدیگر قرار دادن اطلاعات و تجارب اعضای سازمان	
D4	در زمینه مسئولیت پذیری : توانایی اعضای سازمان در انجام کارها و وظایف خود	
D5	در زمینه انسجام : هماهنگی و همکاری مناسب اعضای سازمان از با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان	
D6	در زمینه مشارکت : تمایل زیاد افراد به مشارکت و انجام کارگروهی	
D7	در زمینه اثربخشی : وجود کارکنانی که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می دهند	
E1	در زمینه ساختاری : پشتیبان خلاقیت و نوآوری به وسیله تعریف صحیح رویه های کاری و ساختار	سرمایه ساختاری
E2	در زمینه خلاقیت : توانایی ارائه نظرها و ایده های جدید از سوی مدیر و اعضا	
E3	در زمینه قابلیت سیستم : دسترسی اعضای سازمان به منابع اطلاعاتی مختلف	

E4	در زمینه مدیریت منابع انسانی : توزیع ایده‌های جدید به شکل مناسبی بین اعضا	رابطه ای
E5	در زمینه اداری : کسب آور و محدود کننده نبودن ساختار سازمان	
E6	در زمینه زیرساخت : تسهیل ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران	
E7	در زمینه مهارت ارتباطی : ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه های آموزشی مختلف	
F1	در زمینه بهره وری نیروی انسانی : دانش فنی و تخصصی مناسب اعضای سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع	
F2	در زمینه عملکرد : وفاداری ارباب رجوعان و رضایت آنها نسبت به خدمات سازمان	
F3	در زمینه تکریم ارباب رجوع : دریافت نظرات ارباب رجوعان	
F4	در زمینه اعتبار بین مشتریان : ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن	سرمايه
F5	در زمینه جلب رضایت ارباب رجوع : ارتباط ارزیابان سازمان ارباب رجوعان سازمان و استفاده از نظرات آنان	

در نهایت خروجی حاصل از تحلیل، به شرح جدول زیر می‌توان مشاهده کرد. این جدول حاصل گدگذاری باز محوری و گزینشی است که با نظر اساتید راهنما و مشاور و نیز ادبیات تحقیق انجام شده است.

جدول ۴-۱۷: گدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی)

سازه	گدگذاری انتخابی	گدگذاری محوری	گدگذاری باز
نوآوری	سازوکارهای استراتژیک	نوآوری خدماتی	عرضه خدمات جدیدی به ارباب رجوع
			پیشتازی در عرضه خدمات
			ارائه خدمات جدید بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان
			ارزیابی داخلی مستمر خدمات ارائه شده
			ارزیابی خارجی خدمات
	آموزش کارکنان برای نوآور شدن.		
	نوآوری اداری	نوآوری اداری	ریسک پذیری در ورود به حوزه های جدید در جهت ارائه خدمت
			مهارت این سازمان در بررسی مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و سازمان های دیگر و تنظیم روش ها و فرآیندهای اداری خود
			شناسایی و به کارگیری نوآوری های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم های جدید پاداش دهی و شیوه های نوین آموزش
			شناسایی و به کارگیری فناوری های جدید زودتر از سایر سازمان های مشابه
پیشتاز در ارائه روش ها و فرآیندهای نوین خدماتی			

ترجیح اعضای سازمان برای انجام وظایف خود از شیوه های جدید	فرهنگ نوآوری	سرمایه انسانی	سرمایه فکری
عدم مقاومت در برابر نوآوری و ریسک آمیز نبودن آن			
توانایی مدیر و اعضای سازمانی در جست و جوی ایده های نوآورانه			
بازخواست نکردن افرادی که ایده آن‌ها منجر به نتیجه نمی‌شود.			
استقبال از ایده های جدید			
وجود افراد خلاق، نوآور و باهوش در سازمان			
توانایی بهبود و ارتقای مهارت و تحصیلات اعضا			
در اختیار یکدیگر قرار دادن اطلاعات و تجارب اعضای سازمان			
توانایی اعضای سازمان در انجام کارها و وظایف خود			
هماهنگی و همکاری مناسب اعضای سازمان از با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان			
تمایل زیاد افراد به مشارکت و انجام کارگروهی	سرمایه ساختاری		
وجود کارکنانی که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می‌دهند			
پشتیبان خلاقیت و نوآوری به وسیله تعریف صحیح رویه های کاری و ساختار			
توانایی ارائه نظرها و ایده های جدید از سوی مدیر و اعضا			
دسترسی اعضای سازمان به منابع اطلاعاتی مختلف			
توزیع ایده‌های جدید به شکل مناسبی بین اعضا			
کسب آور و محدود کننده نبودن ساختار سازمان			
تسهیل ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران			
ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه های آموزشی مختلف	سرمایه رابطه ای		
دانش فنی و تخصصی مناسب اعضای سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع			
وفاداری ارباب رجوعان و رضایت آن‌ها نسبت به خدمات سازمان			
دریافت نظرات ارباب رجوعان			
ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن			
ارتباط ارزیابان سازمان ارباب رجوعان سازمان و استفاده از نظرات آنان			

- محاسبه کفایت حجم نمونه و بررسی کفایت و تقارن داده‌ها

در شناسایی مؤلفه‌های نوآوری، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی می‌شود. هرچه

میزان شاخص به یک نزدیک تر باشد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب تر می‌باشند و معمولاً مقادیر کمتر از ۰,۶ برای تحلیل عاملی مناسب نمی‌باشد. آزمون کرویت بارتلت تقارن داده‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد (در سؤالات و عامل‌ها همبستگی بدون جهت است) و به بررسی همانی بودن ماتریس همبستگی می‌پردازد. اگر سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰,۰۵ باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است.

در جدول زیر، نتایج حاصل از شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۴-۱۸: نتایج آزمون KMO و بارتلت

عوامل	آزمون	نتایج	
شناسایی مؤلفه‌های نوآوری	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	۰,۹۵۲	
	آزمون کرویت بارتلت	کای اسکوئر	۶۳۲۷,۳۱۴
		درجه آزادی	۵۹۵
		سطح معناداری	۰,۰۰۰

براساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO بزرگتر از ۰,۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد. همان‌طور که گفته شد در شناسایی مؤلفه‌های نوآوری براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۳۵ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول زیر، اشتراکات این شاخص‌ها را نشان می‌دهد. در حقیقت، در جدول اشتراکات هر سؤال میزان واریانس را که می‌تواند مؤلفه‌ها را تبیین کند، نشان می‌دهد و بیان می‌دارد که کدام سؤالات واریانس بیشتری را تبیین کرده است و کدام سؤال واریانس کمتری را تبیین کرده است. روش استخراج عامل‌ها، تحلیل مؤلفه اصلی^۱ است. هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگ‌تر باشد، عامل‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهند. متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن‌ها

^۱ Principal Component Analysis

کوچک تر از ۰,۵ هستند، حذف می‌شوند. البته این کار به صورت مرحله‌ای انجام می‌شود و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین‌تر آغاز می‌شود.

جدول ۴-۱۹: اشتراکات شاخص‌ها

سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی	سؤال‌ها	اشتراکات استخراجی
سؤال ۱	۰,۷۷۳	سؤال ۱۰	۰,۶۱۶	سؤال ۱۹	۰,۶۴۸	سؤال ۲۸	۰,۵۴۲
سؤال ۲	۰,۶۶۷	سؤال ۱۱	۰,۵۶۱	سؤال ۲۰	۰,۶۵	سؤال ۲۹	۰,۶۱۴
سؤال ۳	۰,۶۴۹	سؤال ۱۲	۰,۵۶۷	سؤال ۲۱	۰,۶۳۱	سؤال ۳۰	۰,۶۷۵
سؤال ۴	۰,۵۵۶	سؤال ۱۳	۰,۵۳۱	سؤال ۲۲	۰,۵۸۶	سؤال ۳۱	۰,۶۱۸
سؤال ۵	۰,۶۴۱	سؤال ۱۴	۰,۵۰۸	سؤال ۲۳	۰,۵۴۸	سؤال ۳۲	۰,۶۳۴
سؤال ۶	۰,۶۲۱	سؤال ۱۵	۰,۵۳۱	سؤال ۲۴	۰,۵۲۵	سؤال ۳۳	۰,۵۲۸
سؤال ۷	۰,۶۱۳	سؤال ۱۶	۰,۵۸	سؤال ۲۵	۰,۶۲۹	سؤال ۳۴	۰,۶۷۲
سؤال ۸	۰,۵۳۲	سؤال ۱۷	۰,۶۰۵	سؤال ۲۶	۰,۶۱۹	سؤال ۳۵	۰,۶۹۶
سؤال ۹	۰,۵۸۲	سؤال ۱۸	۰,۵۱۵	سؤال ۲۷	۰,۶۴		

همان‌طور که در جدول فوق، قابل مشاهده است اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰,۵ است و نیاز به حذف هیچ سؤالی نمی‌باشد.

در جدول زیر، می‌توان تبیین واریانس کل^۱ را مشاهده کرد. این جدول شامل سه قسمت است. قسمت اول شامل مقادیر ویژه اولیه^۲، مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌مانند. در عامل‌هایی که دارای مقادیر ویژه کمتر از یک می‌باشند، از تحلیل خارج می‌شوند. عوامل خارج شده از تبیین، عواملی هستند که حضور آن‌ها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شود. قسمت دوم شامل مجموع مربع بارهای استخراج شده^۳، مربوط به مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم مربوط به مجموع مربع بارهای چرخش یافته^۴ است. موارد ذکر شده در جدول زیر قابل مشاهده است.

¹ Total Variance Explained

² Initial Eigenvalue

³ Extraction Sums of Squared Loadings

⁴ Rotated Sums of Squared Loadings

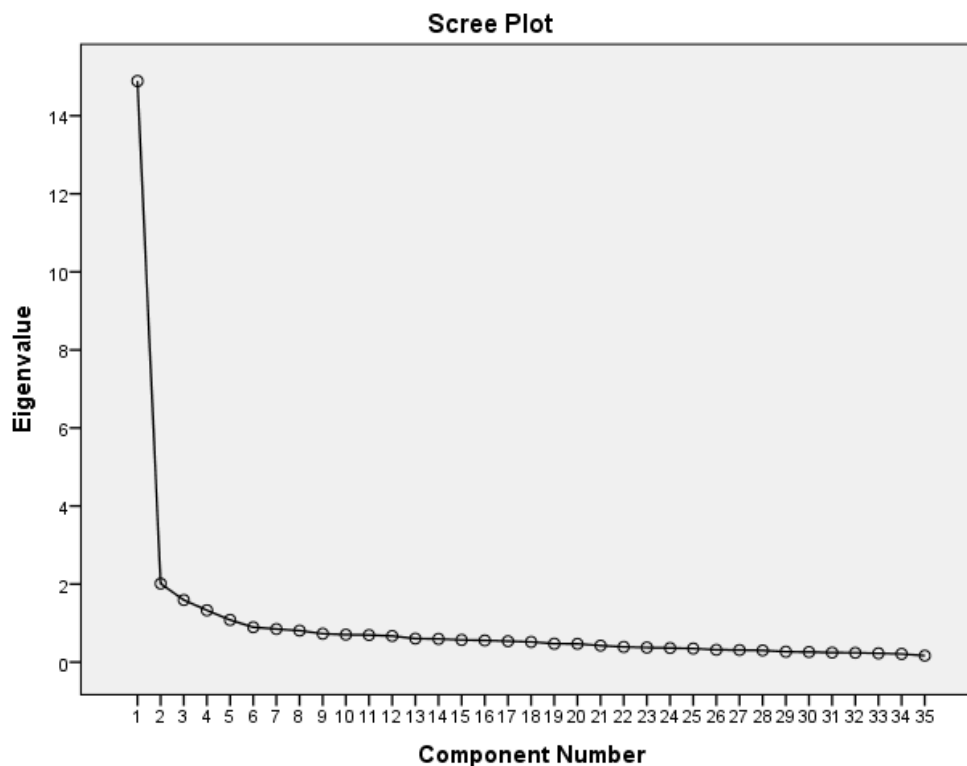
جدول ۴-۲۰: تبیین واریانس مؤلفه‌ها

مجموع مربع بارهای چرخش یافته			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه			عوامل
درصد تجمعی	واریانس	کل	درصد تجمعی	واریانس	کل	درصد تجمعی	واریانس	کل	
۱۷,۲۳۲	۱۷,۲۳۲	۶,۰۳۱	۴۲,۵۴۱	۴۲,۵۴۱	۱۴,۸۸۹	۴۲,۵۴۱	۴۲,۵۴۱	۱۴,۸۸۹	۱
۳۲,۹۳۹	۱۵,۷۰۸	۵,۴۹۸	۴۸,۲۹۲	۵,۷۵۱	۲,۰۱۳	۴۸,۲۹۲	۵,۷۵۱	۲,۰۱۳	۲
۴۵,۵۳۲	۱۲,۵۹۳	۴,۴۰۷	۵۲,۸۴۲	۴,۵۴۹	۱,۵۹۲	۵۲,۸۴۲	۴,۵۴۹	۱,۵۹۲	۳
۵۳,۰۹۳	۷,۵۶۱	۲,۶۴۶	۵۶,۶۳۴	۳,۷۹۳	۱,۳۲۷	۵۶,۶۳۴	۳,۷۹۳	۱,۳۲۷	۴
۵۹,۷۲۵	۶,۶۳۲	۲,۳۲۱	۵۹,۷۲۵	۳,۰۹۱	۱,۰۸۲	۵۹,۷۲۵	۳,۰۹۱	۱,۰۸۲	۵
۶۲,۶۵۱	۲,۹۲۶	۲,۰۶۳	۶۲,۶۵۱	۲,۹۲۶	۱,۰۲۴	۶۲,۶۵۱	۲,۹۲۶	۱,۰۲۴	۶
						۶۵,۰۸	۲,۴۲۹	۰,۸۵	۷
						۶۷,۳۸۴	۲,۳۰۴	۰,۸۰۶	۸
						۶۹,۴۶۴	۲,۰۸	۰,۷۲۸	۹
						۷۱,۴۷۵	۲,۰۱۱	۰,۷۰۴	۱۰
									...
						۹۹,۵۲۷	۰,۵۹۸	۰,۲۰۹	۳۴
						۱۰۰	۰,۴۷۳	۰,۱۶۵	۳۵

با توجه به جدول فوق، ۶ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۶۳ درصد، واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های نوآوری را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نام گذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰,۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر عامل‌ها رینولدز^۱ و همکاران (۱۹۸۸ : ۲۶۳) کمترین مقدار این ضریب را برابر با ۰/۴۰ به کار برده‌اند.

^۱ Reynolds

نمودار سنگریزه^۱، مؤید نتایج فوق است و نشان می‌دهد، همان ۶ عامل شناسایی شده است.



نمودار ۴-۷: نمودار سنگریزه جهت شناسایی مؤلفه‌های نوآوری

جدول ماتریس مؤلفه‌ها^۲ یا جدول همبستگی سؤالات با عامل‌ها قبل از چرخش در خروجی نرم‌افزار آمده است، اما در این جدول هنوز نمی‌توانیم قضاوت کنیم که کدام شاخص‌ها در کدام دسته از عامل‌ها قرار می‌گیرد و از آن جا که ماتریس به دست آمده یکی نیست خروجی به دست آمده نیاز به چرخش جهت تعیین متغیرهای مورد نظر دارد که در جدول زیر، ماتریس عوامل نشان داده شده است که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل‌ها است.

هرچه بار عاملی یک سؤال زیادتر باشد، نفوذ آن سؤال در تبیین ماهیت عامل مورد نظر بیشتر است. در این پژوهش با توجه به این که ابزار تحقیق برای نخستین بار اجرا می‌شود، درباره تحلیل سؤال‌ها و به ویژه حذف یا ابقاء عامل‌ها در مرحله نهایی، کمیته ملاک ۰/۴ به کار رفته است. نامگذاری عامل‌ها نیز با توجه به بار عاملی

¹ Scree plot

² Component matrix

گویه‌هایی که عامل‌های استخراج شده در آن‌ها بزرگترین سهم را داشته، صورت گرفته است. جدول زیر، ماتریس شاخص‌های شناسایی شده مؤثر بر نوآوری را با چرخش نشان می‌دهد. از آن جا که تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش، ساده نیست؛ بنابراین عامل‌ها را می‌چرخانیم تا قابلیت تفسیر آن‌ها افزایش یابد.

جدول ۴-۲۱: ماتریس عوامل چرخش یافته

	مؤلفه					
	۱	۲	۳	۴	۵	۶
گویه ۱	۰,۶۲۹					
گویه ۲	۰,۶۰۶					
گویه ۳	۰,۵۴۶					
گویه ۴	۰,۶۰۱					
گویه ۵	۰,۷۰۰					
گویه ۶	۰,۶۷۳					
گویه ۷	۰,۶۸۳					
گویه ۸				۰,۶۴۸		
گویه ۹						۰,۶۱۱
گویه ۱۰			۰,۷۱۸			
گویه ۱۱			۰,۵۸۸			
گویه ۱۲			۰,۶۷۶			
گویه ۱۳		۰,۶۶۱				
گویه ۱۴		۰,۶۵۸				
گویه ۱۵		۰,۵۰۴				
گویه ۱۶					۰,۶۵۳	
گویه ۱۷			۰,۶۷۳			
گویه ۱۸				۰,۵۴۴		
گویه ۱۹		۰,۶۶۳				
گویه ۲۰		۰,۶۸				
گویه ۲۱				۰,۶۸۳		
گویه ۲۲				۰,۶۶۷		
گویه ۲۳					۰,۶۷۵	
گویه ۲۴					۰,۵۶۸	
گویه ۲۵					۰,۷۰۳	
گویه ۲۶				۰,۷۰۱		
گویه ۲۷					۰,۷۰۹	
گویه ۲۸						۰,۶۸۸
گویه ۲۹					۰,۷۱۱	

گویه ۳۰					۰,۶۹۳	
گویه ۳۱						۰,۶۹۵
گویه ۳۲						۰,۷۱۹
گویه ۳۳						۰,۶۹۷
گویه ۳۴				۰,۵۳۹		
گویه ۳۵				۰,۵۷۳		

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۳۵ شاخص (گویه) موجود، ۶ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در جدول زیر نامگذاری شده‌اند.

جدول ۴-۲۲: مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد شاخص	نام مولفه	سازه
۷	نوآوری خدماتی	نوآوری
۵	نوآوری اداری	
۴	فرهنگ نوآوری	
۷	سرمایه انسانی	
۷	سرمایه ساختاری	
۵	سرمایه رابطه‌ای	

بر اساس عوامل شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:



شکل ۴-۱: مدل نهایی مؤلفه‌های نوآوری

سؤال دوم: سازوکارهای توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور مبتنی بر سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی کدامند؟

به طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور و مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همین‌طور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) ساز و کارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی رهبری عملکرد به ترتیب اولویت در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۳: ساز و کارهای اجرایی به منظور توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور

ردیف	ساز و کارهای اجرایی به منظور توسعه نوآوری در سازمان به ترتیب اولویت	فراوانی
۱	ارائه آموزش‌های لازم جهت بهبود نوآوری و خلاقیت در سازمان به منظور افزایش رضایت و تعهد کارکنان	۱۶
۲	نظارت و پشتیبانی بر آموزش نوآوری	۱۳
۳	استفاده از اساتید خبره برای آموزش نوآوری.	۱۰
۴	بهبود فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان.	۹
۵	دقت در انتخاب سبک رهبری مناسب توسط مدیر سازمان	۸
۶	ایجاد جو سازمانی مناسب و تشویق کارکنان در بروز خلاقیت	۶
۷	ایجاد جو رقابتی سالم برای توسعه ظرفیت بالقوه خلاقیت و نوآوری در کارکنان	۶
۸	ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنان برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و نوآور	۵
۹	صدور دستورالعمل‌های معقول و ایجاد فضای همکاری بین کارکنان برای بروز خلاقیت افراد در سازمان	۵
۱۰	بررسی مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوع‌ها و سازمان‌های دیگر برای استفاده از فرصت‌های پیرامون سازمان برای ایجاد نوآوری	۵
۱۱	مدیر سازمان به وسیله سبک رهبری مناسب جوی را در سازمان ایجاد کند که افراد تغییر را بپذیرند و امنیت شغلی آن‌ها نیز به خطر نیفتد.	۴
۱۲	ارتقای مهارت، تخصص و تحصیلات اعضای سازمان	۳
۱۳	دادن آزادی عمل به کارکنان برای پیگیری و آزمایش ایده‌های نو	۳
۱۴	ارتباط و همکاری واحد تحقیق و توسعه با مشتری و تحقیقات بازار	۲

سؤال سوم: بسترها و موانع توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

به طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان بسترها و موانع پیاده‌سازی توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۲۴: بسترها و موانع پیاده‌سازی توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور

فراوانی	گویه	تسهیل کننده و موانع
۱۷	بهبود فرهنگ سازمانی در جهت توسعه ایده های جدید و افزایش نوآوری	تسهیل کننده‌ها یا بسترها
۱۶	بهبود آموزش های لازم در جهت تغییر دانش، مهارت و نگرش کارکنان خلاق و نوآور	
۱۶	ایجاد ساختار سازمان به گونه‌ای که ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران تسهیل شود و توجه به پویایی محیط یادگیری سازمان	
۱۴	ایجاد جوی در سازمان از هماهنگی و همکاری مناسبی با یکدیگر به منظور دستیابی به اهداف عالی سازمان.	
۱۳	تأکید سازمان بر شناسایی و به‌کارگیری نوآوری های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم های جدید پاداش دهی و شیوه های نوین آموزش.	
۱۳	بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان و مدیران.	
۱۳	توجه به سبک رهبری مورد استفاده مدیر.	
۹	توجه زیرساخت های قانونی و اداری سازمان به منظور افزایش تعهد کارکنان.	
۵	توجه به هنجارهای فرهنگی و اجتماعی نسبت به آموزش ایجاد ایده و نوآوری	
۱۶	عدم اختصاص بودجه کافی نسبت به آموزش خلاقیت و نوآوری.	
۱۱	عدم وجود قانونی جامع و لازم الاجرا برای بهبود خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان.	
۱۰	عدم وجود فرهنگ مسلط سازمانی در جهت آموزش خلاقیت و نوآوری.	
۸	عدم استفاده از رویکردهای رهبری اخلاق مدارانه به منظور گسترش توجه به توسعه نوآوری و مؤلفه های آن.	
۷	عدم توجه کافی به تأثیر فناوری های نوین در بهبود خلاقیت و نوآوری	
۷	عدم تشویق و حمایت از پیشگامان و حامیان نوآوری	
۵	نپذیرفتن ریسک، شکست و اشتباه های کارکنان به عنوان مساله ای اجتناب‌ناپذیر در فرآیند نوآوری	
۴	افق زمانی کوتاه مدت برای سودآوری	
۴	دست به دست گرداندن پیشنهادها و ایده های نو برای اخذ تأیید	

سؤال چهارم: وضعیت موجود مؤلفه‌های نوآوری و سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

برای این که بدانیم وضعیت مؤلفه‌های نوآوری و سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها و مقیاس فاصله ای متغیرها از آزمون t استفاده شد.

در این قسمت با توجه به این که مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفتیم. در ادامه فرض صفر و پژوهش برای این سؤال آورده شده است :

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴-۲۵: آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

بُعد	مؤلفه	ارزش آزمون = ۳				
		مقدار تی	Sig.	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف	
					حد پایین	حد بالا
رهبری تحول‌گرا	ترغیب ذهنی	۹,۱۸	۰,۰۰۰	۰,۳۶	۰,۲۹	۰,۴۴
	نفوذ آرمانی	۷,۸۳	۰,۰۰۰	۰,۳۱	۰,۲۴	۰,۳۹
	انگیزش الهام‌بخش	۵,۴۶	۰,۰۰۰	۰,۲۴	۰,۱۵	۰,۳۳
	ملاحظه فردی	۱۰,۳۱	۰,۰۰۰	۰,۴۵	۰,۷۵	۰,۸۹
رهبری تحول‌گرا		۷,۹۷	۰,۰۰۰	۰,۳۱	۰,۲۳	۰,۳۸
رهبری عمل‌گرا	پاداش اقتضایی	۲,۵۱	۰,۰۱۲	۰,۱۱	۰,۰۲	۰,۱۹
	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	۸,۰۳	۰,۰۰۰	۰,۳۰	۰,۲۲	۰,۳۷
	مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات	۴,۴۹	۰,۰۰۰	۰,۱۸	۰,۱۰	۰,۲۵
	سبک رهبری عدم مداخله	۱۱,۲۰	۰,۰۰۰	۰,۵۰	۰,۸۴	۱,۰۳
رهبری عمل‌گرا		۵,۱۹	۰,۰۰۰	۰,۱۹	۰,۱۲	۰,۲۷
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۶,۴۹	۰,۰۰۰	۰,۲۶	۰,۱۸	۰,۳۴
	تعهد مستمر	۴,۸۴	۰,۰۰۰	۰,۲۲	۰,۱۳	۰,۳۱
	تعهد هنجاری	۱۱,۳۷	۰,۰۰۰	۰,۴۷	۰,۳۹	۰,۵۵
تعهد سازمانی		۸,۱۹	۰,۰۰۰	۰,۳۲	۰,۲۴	۰,۳۹
جو سازمانی	روحیه گروهی	۱۰,۷۷	۰,۰۰۰	۰,۴۸	۰,۳۹	۰,۵۶
	مزاحمت	۶,۸۴	۰,۰۰۰	۰,۲۷	۰,۱۹	۰,۳۵
	صمیمیت	۱۰,۳۳	۰,۰۰۳	۰,۰۶	۰,۰۳	۰,۱۴
	علاقتمندی	۸,۵۶	۰,۰۰۰	۰,۱۹	۰,۳۳	۰,۶۰
	ملاحظه‌گری	۱۲,۳۷	۰,۰۰۰	۰,۳۷	۰,۹۱	۱,۲۰
	فاصله‌گیری	۹,۵۶	۰,۰۱۰	۰,۸۶	۰,۶۴	۰,۷۴

	نفوذ و پویایی	۶,۹۹	۰,۰۰۰	۰,۷۷	۰,۴۸	۰,۹۲
	تأکید بر تولید	۱۰,۳۶	۰,۰۰۰	۰,۹۰	۰,۵۵	۰,۸۲
جو سازمانی		۶,۹۶	۰,۰۰۰	۰,۲۷	۰,۱۹	۰,۳۴
نوآوری	نوآوری خدماتی	۸,۰۲	۰,۰۰۱	۰,۱۲	۰,۶۴	۰,۷۹
	نوآوری اداری	۳,۰۱	۰,۰۰۳	۰,۱۳	۰,۱۴	۰,۲۱
	فرهنگ نوآوری	۳,۹۹	۰,۰۰۰	۰,۱۷	۰,۱۹	۰,۲۵
	سرمایه انسانی	۱۰,۲۶	۰,۰۰۰	۰,۵۶	۰,۳۷	۰,۴۴
	سرمایه ساختاری	۹,۶۶	۰,۰۰۰	۰,۲۹	۰,۵۱	۰,۵۸
	سرمایه رابطه‌ای	۷,۴۳	۰,۰۰۰	۰,۴۷	۰,۶۵	۰,۷۰
نوآوری		۳,۵۵	۰,۰۰۰	۰,۱۴	۰,۰۶	۰,۲۱

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه ابعاد و مؤلفه‌ها کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مؤلفه‌ها و ابعاد در وضعیت مطلوب می‌باشد.

جدول ۴-۲۶: همبستگی بین نوآوری، سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و جو سازمانی

جو سازمانی	تعهد سازمانی	رهبری عمل‌گرا	رهبری تحول‌گرا	نوآوری	همبستگی سطح معناداری	نوآوری
				۱	همبستگی سطح معناداری	نوآوری
			۱	***۰,۸۸۲ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	رهبری تحول‌گرا
		۱	***۰,۶۸۸ ۰,۰۰۰	***۰,۸۴۷ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	رهبری عمل‌گرا
	۱	***۰,۸۹۲ ۰,۰۰۰	***۰,۸۵۹ ۰,۰۰۰	***۰,۸۹۸ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	تعهد سازمانی
۱	***۰,۷۶۶ ۰,۰۰۰	***۰,۷۸۱ ۰,۰۰۰	***۰,۶۹۹ ۰,۰۰۰	***۰,۵۹۱ ۰,۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	جو سازمانی

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است، علامت * * نشان‌دهنده وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰,۰۱ را نشان می‌دهد؛ یعنی، بین نوآوری، سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

سؤال ششم: چه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌توان ارائه کرد؟

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم، کوشش‌های زیادی در دهه‌های اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش‌های نویدبخش در این زمینه، مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون (پنهان) است. از طریق این روش، می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود. بودن توجه به نام یا مفهوم بی‌شمار آن، این واژه به یک سری مدل‌های عمومی اشاره می‌کند که شامل تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌های ساختاری هم زمان کلاسیک، تحلیل مسیر و سایر روش‌های آماری است. روش تحلیل مسیر، یکی از بهترین تکنیک‌های حل معادلات ساختاری محسوب می‌شود که تعمیمی از رگرسیون معمولی است و قادر است علاوه بر بیان آثار مستقیم، آثار و همبستگی مشاهده شده بین آن‌ها را تفسیر کند. برای این که روابط علی میان متغیرهای مستقل و وابسته و همچنین توان تبیین این روابط را نشان دهیم و اثبات کنیم که مدل مورد نظر تناسب و برازش مناسبی با داده‌ها دارد، از تحلیل مسیر استفاده می‌کنیم. بدین منظور، از قابلیت موجود در نرم‌افزار LISREL و ایموس استفاده کرده‌ایم که نتایج حاصل از آن در قالب نمودارهای مسیر و شاخص‌های برازندگی مدل در ادامه نشان داده خواهد شد.

• تحلیل عاملی تأییدی

این روش که به واقع بسط تحلیل عاملی معمولی است، یکی از جنبه‌های مهم SEM است که در آن فرضیه‌های معینی درباره ساختار بارهای عاملی و همبستگی‌های متقابل بین متغیرهای مورد آزمون قرار می‌گیرد. از لحاظ سنتی، تحلیل عاملی با آشکار ساختن ابعاد زیربنایی یا واریانس عامل مشترک در مجموعه‌ای از پرسش‌ها یا سؤال‌های تستی سر و کار دارد. برای معرفی یک سازه نظری، معمولاً مجموعه‌ای از پرسش‌ها تهیه می‌شود و تحلیل عاملی به تدوین شاخصی که در پژوهش به کار می‌رود، کمک خواهد کرد. برای معرفی ابعاد زیربنایی سازه مورد نظر، تحلیل عاملی می‌تواند یک یا چند عامل را آشکار سازد. بر پایه نتایج تحلیل عاملی می‌توان گفت که یک سازه، تک بُعدی یا چند بُعدی است. به این رویکرد، در حال حاضر به سبب آن که دارای ماهیت

اکتشافی است و نه ماهیت آزمون فرضیه، تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) گفته می‌شود. عامل‌ها در تحلیل عاملی، پیش‌بینی‌کننده پاسخ‌ها در متغیرهای اندازه گرفته شده و مشاهده شده هستند. همچنین، روایی یک تحلیل عاملی تا حدودی از طریق تعیین این مطلب مشخص می‌شود که عامل‌ها با چه دقتی واریانس موجود در پرسش‌های انفرادی را توجیه می‌کنند؛ یعنی، چقدر از واریانس موجود در پرسش‌ها با عامل‌ها اشتراک دارد. مدل‌یابی معادلات ساختاری، علاوه بر تحلیل اکتشافی، برای تحلیل عاملی تأییدی (CFA) نیز به کار می‌رود. این تحلیل، اساساً یک روش آزمون فرضیه است و بر این مفروضه متکی است که شما درباره این که مؤلفه متغیرهای مکنون چیست، اندیشه‌ای دارید؛ یعنی، به دنبال یافتن نشانگرها نیستید. SEM این مطلب را که آیا نشانگرهایی که برای معرفی سازه یا متغیر مکنون خود برگزیده‌اید و ابعاد معرف آن است یا نه می‌آزماید و گزارش می‌دهد که نشانگرهای انتخابی به چه دقتی معرف یا برازنده متغیر مکنون است. مدل‌یابی معادلات ساختاری بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها، مدل‌های علی را با دستگاه معادله خطی آزمون می‌کند. بدین ترتیب، SEM روابط نظری بین شرایط ساختاری معین و مفروض را می‌آزماید و برآورد روابط علی میان متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) را امکان‌پذیر می‌سازد. در مدل معادلات ساختاری که یک فن نیرومند تحلیل چند متغیره است، تک‌تک گویه‌ها با خطاهای مجزا تحلیل می‌شود. در این روش، برای رسیدن به نتیجه نهایی، ابتدا باید از معناداری و برازش جزئی اطمینان حاصل کرد تا در نهایت به ترسیم مدل کلی اقدام نمود.

• شاخص‌های برازش مدل

پس از ترسیم مدل و اطمینان اولیه از صحت و معناداری اطلاعات، مهم‌ترین مبحث، معناداری مدل توسط شاخص‌هایی است که اصطلاحاً «شاخص‌های نیکویی برازش» نامیده می‌شود. معیارهای علمی قابل قبول برای تأیید مدل نظری تدوین شده با استفاده از داده‌های گردآوری شده، خود بحث اصلی در شاخص برازش مدل را تشکیل می‌دهد. شاخص‌هایی که گاه به نام شاخص نیکویی برازش (چراکه هر چه مقدار آن شاخص‌ها افزایش یابند، نشانه‌ای از حمایت قوی‌تر داده‌ها از مدل نظری تفسیر می‌شود) و گاه به نام شاخص بدی برازش (زیرا که هر مقدار آن افزایش می‌یابد، نشانه‌ای از حمایت ضعیف‌تر داده‌ها از مدل نظری تحقیق تلقی می‌شود).

گرچه نیمی از شاخص‌های برازش، شاخص‌های بُعدی برازش است که مقادیر آن همواره بایستی پایین‌تر از یک مقدار مشخص باشد. درکل، برای شاخص‌های برازش مدل آزمون‌های گوناگونی وجود دارد و هنوز درباره آزمون‌های بهینه‌ای که مورد توافق همگان باشد، وجود ندارد؛ اما به طور کلی، چندین شاخص برای سنجش برازش مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد. ولی برای تأیید مدل، معمولاً استفاده از ۳ تا ۵ شاخص کافی به نظر

می‌رسد که در این پژوهش نیز برای ارزیابی نیکویی برازش تمام مدل‌ها از معیارهای اشاره شده زیر استفاده شده و عدد مربوط به هر یک از شاخص‌های GFI ، $AGFI$ ، $RMSEA$ و CFI در جداول به تفکیک آورده شده است.

• شاخص‌های GFI و $AGFI$

شاخص GFI مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها را به گونه مشترک از طریق مدل ارزیابی می‌کند. دامنه تغییرات GFI بین صفر و یک می‌باشد. مقدار GFI باید بزرگتر از ۰٫۹۰ باشد. شاخص برازندگی دیگر، $AGFI$ یا همان مقدار تعدیل یافته GFI برای درجه آزادی می‌باشد. این مشخصه، معادل با کاربرد میانگین مجذورات به جای مجموع مجذورات در صورت و مخرج است. مقدار این شاخص نیز بین صفر و یک می‌باشد. شاخص‌های GFI و $AGFI$ بستگی به حجم نمونه ندارند.

• شاخص $RMSEA$

این شاخص، ریشه میانگین مجذورات تقریبی می‌باشد. شاخص $RMSEA$ برای مدل‌های خوب کمتر یا برابر ۰٫۰۵ است. مدل‌هایی که $RMSEA$ آن‌ها ۰٫۱ یا بالاتر باشد، برازش ضعیفی دارند.

• مجذور کای

آزمون مجذور کای (خی-دو)، این فرضیه را که آیا مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی همپراشی بین متغیرهای مشاهده شده است یا خیر را می‌آزماید. کمیت خی-دو بسیار به حجم نمونه وابسته می‌باشد و نمونه بزرگ، کمیت خی-دو را بیشتر از آنچه که بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت دارد، افزایش می‌دهد.

• شاخص‌های NFI و CFI

شاخص NFI که شاخص بتلر-بونت نیز نامیده می‌شود، برای مقادیر بالای ۰٫۹ قابل قبول بوده و نشانه برازندگی مناسب مدل است. شاخص CFI بزرگتر از ۰٫۹ قابل قبول بوده و نشانه برازندگی مدل است. این شاخص، از طریق مقایسه یک مدل به اصطلاح مستقل که در آن بین متغیرها هیچ رابطه‌ای نسبت با مدل پیشنهادی مورد نظر، مقدار بهبود را می‌آزماید.

شاخص دیگری نیز در خروجی نرم‌افزار LISREL دیده می‌شود که برخی مثل $ECVA$ ، $CAIC$ و AIC برای تعیین برازنده‌ترین مدل از میان چند مدل مورد توجه قرار می‌گیرند. برای مثال، مدلی که دارای کوچکترین $ECVA$ ، $CAIC$ و AIC باشد، برازنده‌تر است. برخی از شاخص‌ها نیز به شدت وابسته به حجم نمونه‌اند و در حجم نمونه‌های بالا می‌توانند معنا داشته باشند؛ اما در اغلب تحقیقات، بیشتر تأکید محققان بر شاخص‌های برازش خی-دو بر درجه آزادی و $RMSEA$ می‌باشد؛ چراکه این شاخص‌ها کمترین حساسیت را

نسبت به اندازه نمونه دارند و مقدار آن‌ها به ترتیب کمتر از ۳ و ۰,۱ می‌باشد. ضمناً، این شاخص‌ها اغلب برای تست برازش مدل در نمونه‌های کمتر از ۳۰۰ نیز کاربرد دارند. اولین معیار قضاوت برازش مدل، مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی است که برای تک بُعدی بودن سازه‌ها استفاده می‌شود و مقدار آن باید کمتر از ۳ باشد. برای پاسخ به سؤال فوق پژوهش از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است. این روش که به واقع بسط تحلیل عاملی معمولی است، یکی از جنبه‌های مهم SEM است که در آن فرضیه‌های معینی درباره ساختار بارهای عاملی و همبستگی‌های متقابل بین متغیرهای مورد آزمون قرار می‌گیرد. از لحاظ سستی، تحلیل عاملی با آشکار ساختن ابعاد زیربنایی یا واریانس عامل مشترک در مجموعه‌ای از پرسش‌ها یا سؤال‌های تستی سر و کار دارد. برای معرفی یک سازه نظری، معمولاً مجموعه‌ای از پرسش‌ها تهیه می‌شود و تحلیل عاملی به تدوین شاخصی که در پژوهش به کار می‌رود، کمک خواهد کرد. برای معرفی ابعاد زیربنایی سازه مورد نظر، تحلیل عاملی می‌تواند یک یا چند عامل را آشکار سازد. بر پایه‌ی نتایج تحلیل عاملی می‌توان گفت که یک سازه، تک بُعدی یا چند بُعدی است. به این رویکرد، در حال حاضر به سبب آن که دارای ماهیت اکتشافی است و نه ماهیت آزمون فرضیه، تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) گفته می‌شود. عامل‌ها در تحلیل عاملی، پیش‌بینی کننده پاسخ‌ها در متغیرهای اندازه گرفته شده و مشاهده شده هستند.

همچنین، روایی یک تحلیل عاملی تا حدودی از طریق تعیین این مطلب مشخص می‌شود که عامل‌ها با چه دقتی واریانس موجود در پرسش‌های انفرادی را توجیه می‌کنند؛ یعنی، چقدر از واریانس موجود در پرسش‌ها با عامل‌ها اشتراک دارد. مدلیابی معادلات ساختاری، علاوه بر تحلیل اکتشافی، برای تحلیل عاملی تأییدی (CFA) نیز به کار می‌رود. این تحلیل، اساساً یک روش آزمون فرضیه است و بر این مفروضه متکی است که شما درباره این که مؤلفه متغیرهای مکنون چیست، اندیشه‌ای دارد؛ یعنی، به دنبال یافتن نشانگرها نیستید. SEM این مطلب را که آیا نشانگرهایی که برای معرفی سازه یا متغیر مکنون خود برگزیده‌اید و ابعاد معرف آن است یا نه می‌آزماید و گزارش می‌دهد که نشانگرهای انتخابی به چه دقتی معرف یا برازنده متغیر مکنون است. مدلیابی معادلات ساختاری بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها، مدل‌های علی را با دستگاه معادله خطی آزمون می‌کند. بدین ترتیب، SEM روابط نظری بین شرایط ساختاری معین و مفروض را می‌آزماید و برآورد روابط علی میان متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) را امکان‌پذیر می‌سازد. در مدل معادلات ساختاری که یک فن نیرومند تحلیل چند متغیره است، تک تک گویه‌ها با خطاهای مجزا تحلیل می‌شود. در این روش، برای رسیدن به نتیجه نهایی، ابتدا باید از معناداری و برازش جزئی اطمینان حاصل کرد تا در نهایت به ترسیم مدل کلی اقدام نمود.

شاخص های برازش مقتصد

معادل فارسی	اختصار	معادل انگلیسی	دامنه قابل قبول
کای اسکوئر هنجار شده	NC	Normed Chi-Square	بالاتر از ۰,۵
نسبت اقتصاد	PRATIO	Parsimony Ratio	بالاتر از ۰,۵
شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	Parsimonious Normed Fit Index	بالاتر از ۰,۵
شاخص نیکویی برازش مقتصد	PGFI	Parsimonious Goodness of Fit Index	بالاتر از ۰,۵
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	کمتر از ۰,۰۵
کای اسکوئر هنجار شده به درجه آزادی	CMIN/DF	Normed Chi-Square	مقادیر بین ۱ تا ۵ (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸) - مقادیر ۲ تا ۳ (کارماینز و مک ایور، مقادیر بین ۱۹۸۱ - ۱ تا ۳ (کلاین، ۲۰۰۵) - مقادیر بین ۱ تا ۲ (ولمن، ۲۰۰۱)

مدل نوآوری سازمانی توسط ۳۵ گویه اندازه‌گیری می‌شود. ابتدا، آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیر نوآوری انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند (بیشتر از ۰,۵). بررسی نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد.

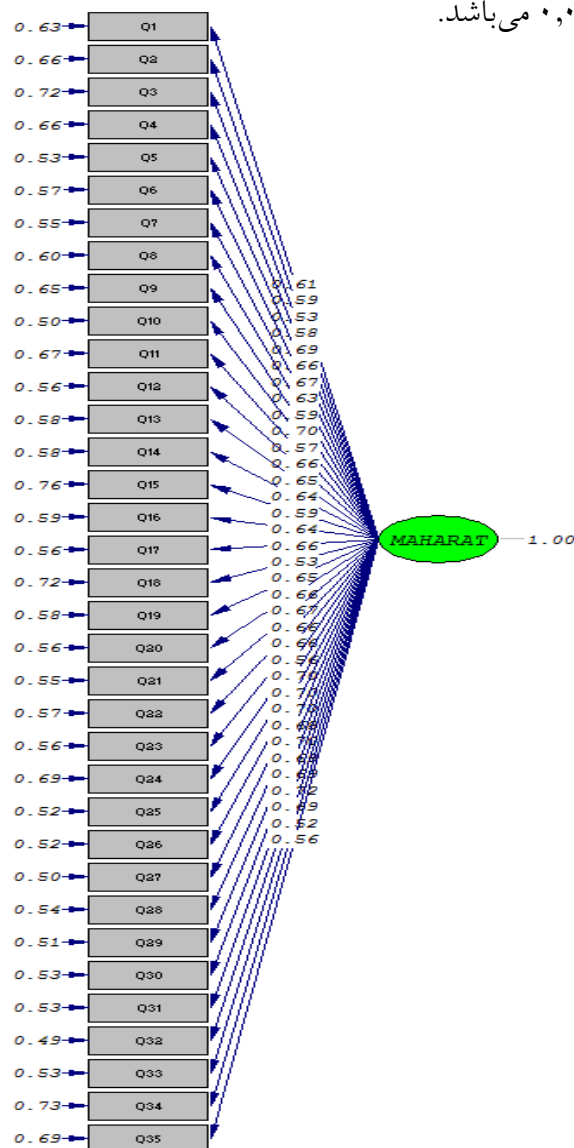
جدول ۴-۲۷: گویه‌های تأیید شده نوآوری سازمانی

گویه	برچسب گویه	بارهای عاملی	مقدار t	وضعیت گویه
سؤال ۱	Q1	۰,۶۱	۱۱,۶۹	تأیید شد
سؤال ۲	Q2	۰,۵۹	۱۱,۱۳	تأیید شد
سؤال ۳	Q3	۰,۵۳	۹,۷۷	تأیید شد
سؤال ۴	Q4	۰,۵۸	۱۰,۹۹	تأیید شد
سؤال ۵	Q5	۰,۶۹	۱۳,۵۵	تأیید شد
سؤال ۶	Q6	۰,۶۶	۱۲,۸۷	تأیید شد
سؤال ۷	Q7	۰,۶۷	۱۳,۱۱	تأیید شد
سؤال ۸	Q8	۰,۶۳	۱۲,۲۵	تأیید شد
سؤال ۹	Q9	۰,۵۹	۱۱,۳۲	تأیید شد
سؤال ۱۰	Q10	۰,۷۰	۱۴,۰۴	تأیید شد
سؤال ۱۱	Q11	۰,۵۷	۱۰,۷۸	تأیید شد
سؤال ۱۲	Q12	۰,۶۶	۱۲,۹۴	تأیید شد
سؤال ۱۳	Q13	۰,۶۵	۱۲,۶۰	تأیید شد
سؤال ۱۴	Q14	۰,۶۴	۱۲,۵۲	تأیید شد
سؤال ۱۵	Q15	۰,۴۹	۸,۹۲	تأیید شد
سؤال ۱۶	Q16	۰,۶۴	۱۲,۴۴	تأیید شد
سؤال ۱۷	Q17	۰,۶۶	۱۲,۹۰	تأیید شد
سؤال ۱۸	Q18	۰,۵۳	۹,۷۶	تأیید شد
سؤال ۱۹	Q19	۰,۶۵	۱۲,۵۷	تأیید شد
سؤال ۲۰	Q20	۰,۶۶	۱۳,۰۲	تأیید شد
سؤال ۲۱	Q21	۰,۶۷	۱۳,۱۹	تأیید شد
سؤال ۲۲	Q22	۰,۶۶	۱۲,۸۰	تأیید شد
سؤال ۲۳	Q23	۰,۶۶	۱۳,۰۱	تأیید شد
سؤال ۲۴	Q24	۰,۵۶	۱۰,۴۴	تأیید شد
سؤال ۲۵	Q25	۰,۷۰	۱۳,۸۴	تأیید شد
سؤال ۲۶	Q26	۰,۷۰	۱۳,۸۲	تأیید شد
سؤال ۲۷	Q27	۰,۷۰	۱۴,۰۴	تأیید شد
سؤال ۲۸	Q28	۰,۶۸	۱۳,۳۹	تأیید شد
سؤال ۲۹	Q29	۰,۷۰	۱۳,۹۵	تأیید شد
سؤال ۳۰	Q30	۰,۶۹	۱۳,۵۵	تأیید شد
سؤال ۳۱	Q31	۰,۶۹	۱۳,۶۲	تأیید شد

سؤال ۳۲	Q32	۰,۷۲	۱۴,۳۵	تأیید شد
سؤال ۳۳	Q33	۰,۶۹	۱۳,۶۲	تأیید شد
سؤال ۳۴	Q34	۰,۵۲	۹,۷۲	تأیید شد
سؤال ۳۵	Q35	۰,۵۶	۱۰,۴۶	تأیید شد

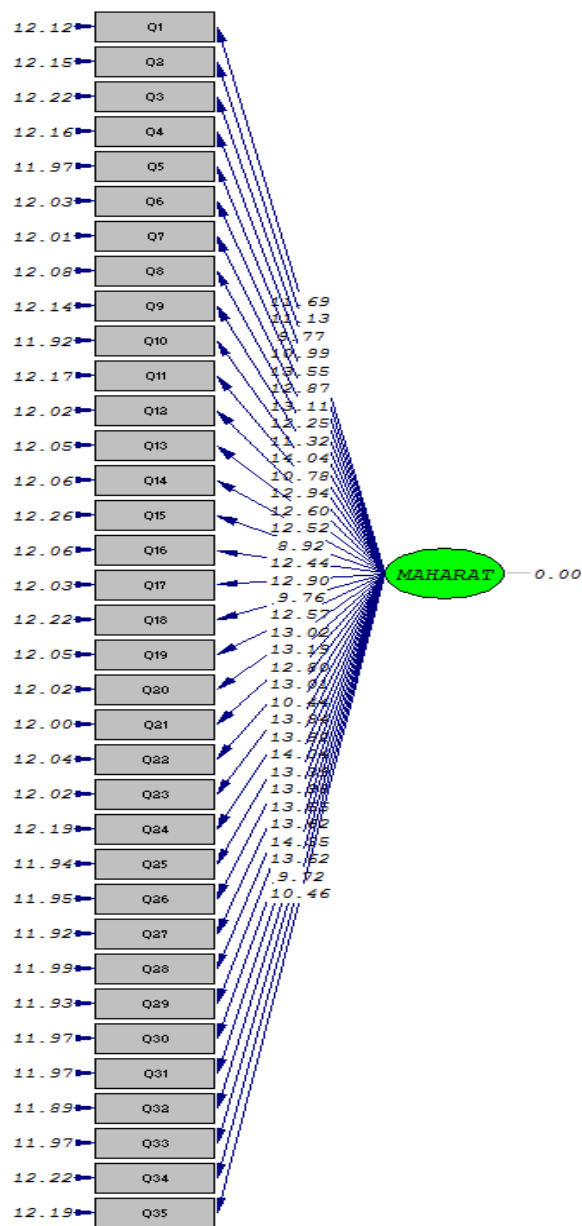
شکل زیر مربوط به مدل نهایی نوآوری است. مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل حاضر ۲,۳۴ و مقدار

RMSEA برابر ۰,۰۴۸ می باشد.



Chi-Square=1311.17, df=560, P-value=0.05481, RMSEA=0.048

شکل ۴-۲: مدل نوآوری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۴-۳: مدل نوآوری در حالت معناداری ضرایب

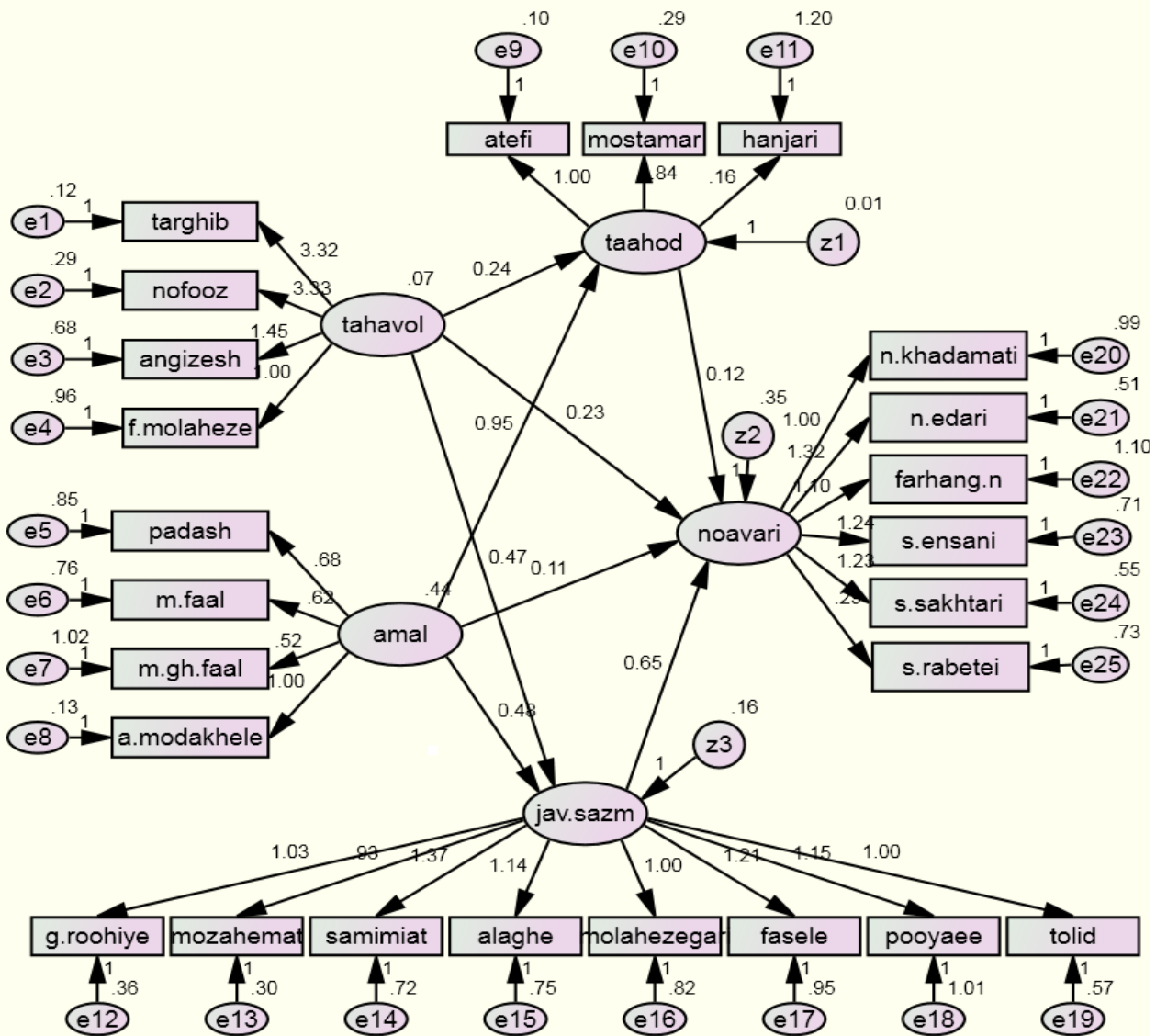
در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برآزش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، تقریباً تمامی شاخص‌ها کفایت آماری دارند؛ بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برآزش کامل دست یافته است.

جدول ۴-۲۸: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

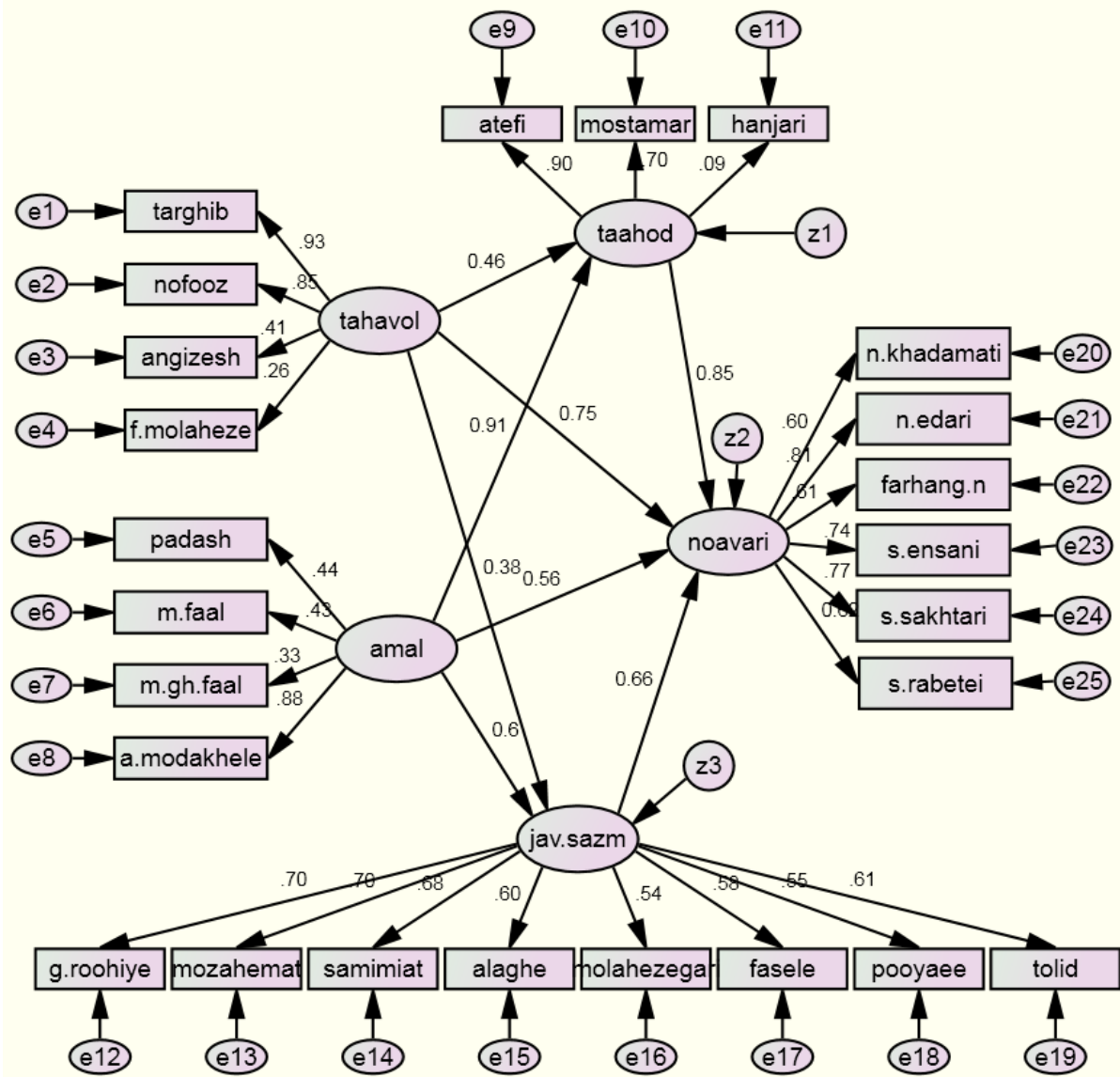
شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۱۳۱۱,۱۷	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۷	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۹۲	بزرگتر از ۰,۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۹	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۴۸	کمتر از ۰,۱

سپس مدل را که رابطه متغیر با سؤالاتش را نشان می‌دهد و در واقع همان تحلیل عاملی تأییدی است در حالت غیراستاندارد با نرم افزار ایموس بررسی می‌کنیم:

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چندمتغیره است؛ زیرا ماهیت این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. از این رو، در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار AMOS استفاده شده است.

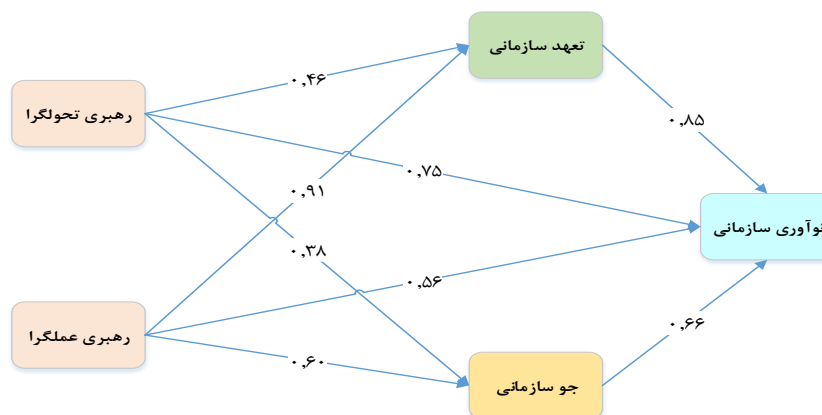


شکل ۴-۴: مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب غیر استاندارد



شکل ۴-۵: مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می‌شود، هر چه بار عاملی بزرگ‌تر و به عدد یک نزدیک‌تر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد. رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ و ۰/۶ قابل قبول و اگر بیشتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. همان‌طور که در شکل شماره ۴-۵ نشان داده شده است، تمامی بارهای عاملی سؤال بیشتر از مقدار ۰/۳ است.



شکل ۴-۶: الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی

شکل ۴-۶ الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد که با توجه به بارهای عاملی موجود روابط متغیرها مثبت و معنادار می‌باشد.

جدول ۴-۲۹: بار عاملی و سطح معناداری سؤال‌های پژوهش

مسیر	بار عاملی	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
رهبری تحول‌گرا ← تعهد سازمانی	۰,۴۶	۰,۰۷۴	۳,۸۱۲	۰,۰۰۰
رهبری تحول‌گرا ← جو سازمانی	۰,۳۸	۰,۰۸۳	۴,۰۱۹	۰,۰۰۸
رهبری تحول‌گرا ← نوآوری سازمانی	۰,۷۵	۰,۰۵۶	۶,۸۴۵	۰,۰۰۴
رهبری عمل‌گرا ← تعهد سازمانی	۰,۹۱	۰,۰۵۷	۳,۶۲۸	۰,۰۰۰
رهبری عمل‌گرا ← جو سازمانی	۰,۶۰	۰,۰۶۴	۳,۰۱۵	۰,۰۰۳
رهبری عمل‌گرا ← نوآوری سازمانی	۰,۵۶	۰,۰۹۳	۸,۱۰۲	۰,۰۲۸
تعهد سازمانی ← نوآوری سازمانی	۰,۸۵	۰,۱۲۳	۶,۴۶۲	۰,۰۰۰
جو سازمانی ← نوآوری سازمانی	۰,۶۶	۰,۱۳۷	۱۱,۳۱۴	۰,۰۰۰

فرضیه صفر به این معنی است که دو متغیر با هم ارتباطی ندارند. رد فرضیه صفر هم به این معنی است که دو متغیر با هم ارتباط دارند. نتایج این سؤال نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر می‌باشند؛ بنابراین براساس نتایج نشان داده شده می‌توان نتیجه آزمون سؤال را این گونه بیان کرد که با توجه به سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵؛ و مقدار نسبت بحرانی که برابر با می‌باشد (بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد) می‌توان ادعا کرد که سؤال‌های پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

سؤال هفتم: برازش الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

به منظور بررسی برازش مدل تدوین شده در نظر گرفتن ترکیبی از شاخص‌های سه‌گانه یعنی شاخص‌های برازش مطلق، شاخص‌های برازش تطبیقی و شاخص‌های برازش مقتصد توسط پژوهشگر که در بالا به آن‌ها پرداخته شد، ضروری است.

جدول ۴-۳۰: نتایج آزمون مدل‌سازی تحلیل مسیر برای سؤال‌های پژوهش

مقدار	اختصار	شاخص	برازش
۰,۹۱۰	TLI	شاخص تاکر-لویس	
۰,۹۳۵	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده	
۰,۹۶۳	NFI	شاخص برازش هنجار نشده یا شاخص برازش بنتلر- بونت	برازش
۰,۹۲۱	CFI	شاخص برازش تطبیقی	تطبیقی
۰,۹۳۸	RFI	شاخص برازش نسبی	
۰,۹۴۲	IFI	شاخص برازش افزایشی	
۱۲۷۱,۵۸۴	χ^2	کای اسکوئر یا خی دو	
۰,۹۱۱	GFI	شاخص نیکویی برازش	برازش
۰,۹۶۲	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	مطلق
۰,۰۳۱	RMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	
۰,۶۱۱	NC	کای اسکوئر هنجار شده	
۰,۵۲۴	PRATIO	نسبت اقتصاد	
۰,۵۵۹	PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	برازش
۰,۶۷۳	PGFI	شاخص نیکویی برازش مقتصد	مقتصد
۰,۰۴۴	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	
۲,۶۱۶	CMIN/DF	کای اسکوئر هنجار شده به درجه آزادی	

آنچه از محاسبات انجام شده می توان نتیجه گرفت ان است که هر چند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ($P=0/000$) می توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می شود.

حال که شاخص ها برازش خوبی را از داده ها نسبت به مدل نشان می دهد نوبت به سنجش شاخص های جزئی برازش می رسد. تفاوت شاخص های برازش با شاخص های سه گانه برازش کلی در این است که شاخص های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن قضاوت می کنند و شاخص های جزئی در مورد رابطه های جزئی مدل قضاوت می کنند. شاخص های جزئی برازش (نسبت های بحرانی و سطح معناداری آنها) نشان می دهند، که همه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند. نتایج این تحلیل ها در جدول ۲۰ نشان داده شده است.

نتایج سؤال ها به طور خلاصه در جدول ۳۱ آورده شده است :

جدول ۴-۳۱: ضریب مدل های تحلیل مسیر

شماره سؤال	سؤال	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۱	رهبری تحول گرا ←	۳,۸۱۲	۰,۰۰۰	تأیید
۲	رهبری تحول گرا ←	۴,۰۱۹	۰,۰۰۸	تأیید
۳	رهبری تحول گرا ←	۶,۸۴۵	۰,۰۰۴	تأیید
۴	رهبری عمل گرا ←	۳,۶۲۸	۰,۰۰۰	تأیید
۵	رهبری عمل گرا ←	۳,۰۱۵	۰,۰۰۳	تأیید
۶	رهبری عمل گرا ←	۸,۱۰۲	۰,۰۲۸	تأیید
۷	تعهد سازمانی ←	۶,۴۶۲	۰,۰۰۰	تأیید
۸	جو سازمانی ←	۱۱,۳۱۴	۰,۰۰۰	تأیید

در ادامه به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم روابط می پردازیم:

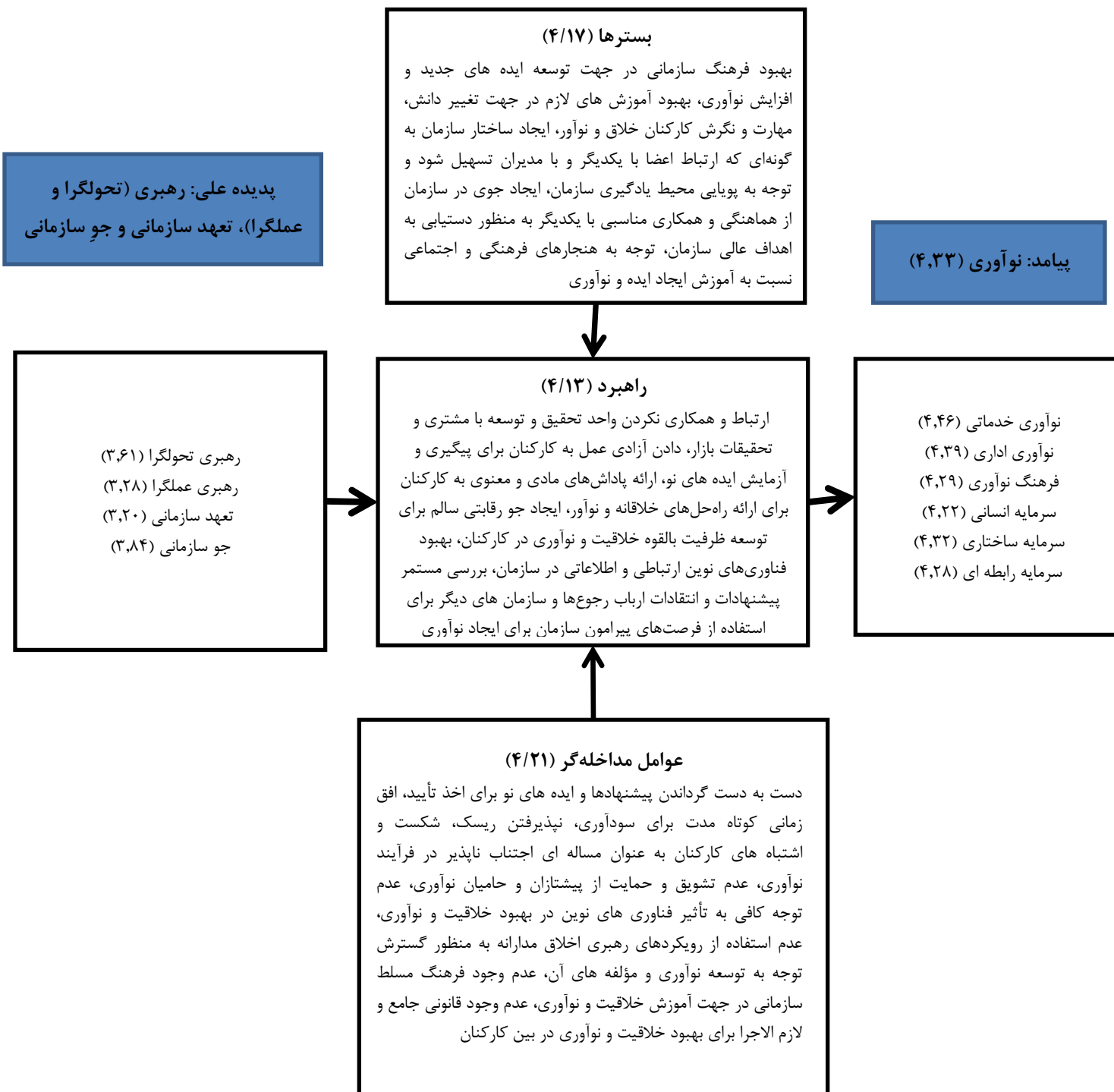
جدول ۴-۳۲: روابط مستقیم و غیرمستقیم تحلیل مسیر معادله ساختاری

از	به	مقدار برآورد شده	مقدار استاندارد شده	نتیجه
رهبری تحول‌گرا	تعهد سازمانی	۰,۲۴	۰,۴۹	تأیید
رهبری تحول‌گرا	جو سازمانی	۰,۴۷	۰,۳۸	تأیید
رهبری تحول‌گرا	نوآوری سازمانی	۰,۲۳	۰,۷۵	تأیید
رهبری عمل‌گرا	تعهد سازمانی	۰,۹۵	۰,۹۱	تأیید
رهبری عمل‌گرا	جو سازمانی	۰,۴۸	۰,۶۰	تأیید
رهبری عمل‌گرا	نوآوری سازمانی	۰,۱۱	۰,۵۶	تأیید
تعهد سازمانی	نوآوری سازمانی	۰,۱۲	۰,۸۵	تأیید
جو سازمانی	نوآوری سازمانی	۰,۶۵	۰,۶۶	تأیید
رهبری تحول‌گرا	نوآوری سازمانی از طریق تعهد سازمانی	۰,۴۱۵	۰,۹۸۹	تأیید
رهبری عمل‌گرا	نوآوری سازمانی از طریق جو سازمانی	۰,۴۲۲	۰,۹۵۶	تأیید
رهبری تحول‌گرا	نوآوری سازمانی از طریق تعهد سازمانی	۰,۱۶۸	۰,۷۷۰	تأیید
رهبری عمل‌گرا	نوآوری سازمانی از طریق جو سازمانی	۰,۸۴۰	۰,۸۳۱	تأیید

با توجه به جدول ۴-۳۲ و ۴-۳۳ که ارتباط مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه‌های پژوهش را بیان می‌کند، مقادیر برآورد شده و استاندارد شده قابل ملاحظه است. این ارتباط بیانگر رابطه مستقیم و غیرمستقیم سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بر مؤلفه‌های پژوهش است.

پاسخ به سؤال ششم: چه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌توان ارائه کرد؟

در نهایت مدلی که از پژوهش کمی و کیفی به دست می آید در شکل زیر قابل ملاحظه می باشد:



شکل ۴-۷: الگوی پژوهش پژوهش برگرفته از بخش کیفی و کمی

پاسخ به سؤال هفتم: برازش الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛
 تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور از دیدگاه خبرگان چگونه است؟
 برای بررسی برازش مدل نهایی، پرسشنامه سنجش مدل برای تعیین درجه تناسب مدل به صورت طیف
 پنج‌درجه‌ای تنظیم و در اختیار ۳۰ نفر از متخصصان این حوزه قرار داده شد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با
 استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۴-۳۳: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب مدل پیشنهادی جهت ارائه مدل نهایی

میانگین مورد انتظار = ۳							
ردیف		سوالات	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig.
۱	تطبیق	آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده است؟	۳,۶۸	۱,۲۵۱	۹,۴۵	۲۹	۰,۰۰۰
۲	قابلیت فهم	آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و به شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟	۳,۸۴	۱,۲۲۵	۱۱,۹۰	۲۹	۰,۰۰۰
۳		آیا مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند؟	۳,۶۶	۱,۳۳۸	۸,۶۲	۲۹	۰,۰۰۰
۴	قابلیت	آیا نظریه چنان تبیین شده که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد؟	۳,۸	۱,۲۵۷	۱۱,۰۵	۲۹	۰,۰۰۰
۵	تعمیم	آیا شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثرگذارد، تشریح شده است؟	۳,۷	۱,۱۸۵	۱۰,۲۷	۲۹	۰,۰۰۰
۶	کنترل	آیا یافته‌های نظری با اهمیت به نظر می‌رسند؟	۳,۶۴	۰,۸۸۵	۱۲,۶۴	۲۹	۰,۰۰۰

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد:

۱- تطبیق

در تطبیق الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور، آماره t محاسبه شده (۹,۴۵) در سطح ۰,۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از مدل (۳,۶۸) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد که تطبیق مدل از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۲- قابلیت فهم

در قابلیت فهم بودن الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور، آماره t محاسبه شده (۱۱,۸۲) در سطح ۰,۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از مدل (۳,۷۵) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابلیت فهم بودن مدل از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سؤالات قابلیت فهم، آماره t محاسبه شده برای هر دو سؤال در سطح ۰,۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سؤال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر متخصصان جزء قابلیت فهم مدل محسوب می‌شود.

۳- قابلیت تعمیم

در قابلیت تعمیم بودن الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور، آماره t محاسبه شده (۱۱,۸۲) در سطح ۰,۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از مدل (۳,۷۵) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابلیت تعمیم بودن مدل از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سؤالات قابلیت تعمیم، آماره t محاسبه شده برای هر دو سؤال در سطح ۰,۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سؤال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر متخصصان جزء قابلیت تعمیم مدل محسوب می‌شود.

۴- کنترل

در کنترل الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور، آماره t محاسبه شده (۱۲,۶۴) در سطح ۰,۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از مدل (۳,۶۴) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابل کنترل بودن مدل از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سؤالات کنترل، آماره t محاسبه شده برای هر دو سؤال در سطح ۰,۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سؤال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر متخصصان جزء کنترل مدل محسوب می‌شود.

فصل پنجم

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

۱-۵- جمع‌بندی

مسئله اصلی این پژوهش فقدان مدل در ارتباط با نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور بود و بر این اساس، هدف اصلی پژوهش «ارائه الگوی نوع آوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور» در نظر گرفته شد و برای ارائه این مدل، سه سؤال مطرح شد. در بخش مبانی نظری پژوهش، به بیان ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور پرداخته شده است و در نهایت، مدل مفهومی پژوهش (در قالب اولیه آن) با اقتباس از مبانی نظری مطرح شده تدوین گردید.

در بخش روش‌شناسی پژوهش، اشاره شد که از نظر هدف، این پژوهش ترکیبی از مدل‌های کاربردی و توسعه‌ای است. از نظر جمع‌آوری داده‌ها نیز، دارای رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین سازمان امور مالیاتی کشور به تعداد ۱۷ نفر بودند و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و در بخش کمی نمونه‌گیری شامل نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای بود. برای این منظور، برای این منظور، ابتدا از بین استان‌های کشور سیزده استان به صورت تصادفی انتخاب و در هر استان تقریباً ۶۰ پرسشنامه جهت گردآوری داده توزیع شد. طبق یافته‌های توصیفی پژوهش، ۳۲٫۲ درصد افراد شرکت‌کننده را زنان و ۶۷٫۸ درصد از آن‌ها را مردان تشکیل می‌دهند. اکثر پاسخ‌دهندگان در این مطالعه دارای سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال می‌باشند یعنی ۵۹٫۴٪ و کمترین رقم در خصوص آزمودنی‌های با سن بالای ۵۰ سال، ۹٫۹ درصد است. ۴۷٫۰۸ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲۴٫۰۷ درصد دکتری و ۲۸٫۸۵ درصد نیز دارای مدرک کارشناسی هستند. همچنین گستره سابقه کاری آزمودنی‌ها نشان داد که بیشترین فراوانی‌ها در گروه‌های سابقه خدمت سابقه کار ۱۱-۱۵ سال به میزان ۳۵٫۸ درصد است و کمترین فراوانی در خصوص آزمودنی‌های با سابقه کار کمتر از ۱۰ سال، ۷٫۵ درصد است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه‌ای (خیلی کم با نمره ۱، کم با نمره ۲، نظری ندارم با نمره ۳، زیاد با نمره ۴ و خیلی زیاد با نمره ۵) بود. روایی و پایایی مصاحبه از طریق روش مثلث‌سازی و ضریب کاپای کوهن به تأیید رسید. روایی پرسشنامه از لحاظ صوری و محتوایی، توسط چند نفر از خبرگان این حوزه و از لحاظ روایی تشخیصی با استفاده از معیار روایی همگرا و واگرا که مختص به مدل‌سازی معادلات ساختاری است و توسط «فرنل و لارکر» ارائه شده است مورد بررسی قرار گرفت و روایی همگرا و واگرا پرسشنامه نیز در حد قابل قبول و مورد تأیید قرار گرفت.

پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد. بدین صورت که پرسشنامه پژوهش بر روی نمونه‌ای ۶۰ نفر اجرا شد و ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد، بالاتر از ۰/۷ برآورد شد و پایایی کلی پرسشنامه برابر با ۰/۹۶۸ حاصل شد. پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، از میان ۳۵ شاخص (گویه) موجود، ۶ مؤلفه اصلی قابل شناسایی بود. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها بدین شکل نام‌گذاری شدند. نوآوری خدماتی، نوآوری اداری، فرهنگ نوآوری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای به‌عنوان مؤلفه‌های نوآوری شناسایی شدند. همچنین، برای سنجش سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا از پرسشنامه باس و اولیو (۲۰۰۰) و برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه میر و آلن (۱۹۹۷) و جو سازمانی هاپین و کرافت (۲۰۰۰)، مورد استفاده قرار گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مجموعه آمار توصیفی و استنباطی شامل جدول و نمودار فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، ضریب آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ماتریس جذر AVE، آزمون کولموگروف اسمیرنوف، تحلیل عاملی اکتشافی (کومو، بارتلت)، تحلیل عاملی تأییدی، رتبه‌بندی فریدمن و t تک‌نمونه‌ای از طریق نرم‌افزارهای آماری SPSS، Amos، Lisrel و Excel استفاده شد.

۲-۵- یافته‌ها

- یافته‌های مربوط به سؤال اول پژوهش: شاخص‌ها و مؤلفه‌های نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدام‌اند؟

در شناسایی مؤلفه‌های نوآوری کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور، با ۱۷ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۳ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این سؤال پاسخ داده شد. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، که از میان ۳۵ شاخص (گویه) موجود، ۶ مؤلفه اصلی قابل شناسایی بود. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها بدین شکل نام‌گذاری شدند. مؤلفه‌های نوآوری خدماتی، نوآوری اداری، فرهنگ نوآوری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای شناسایی شدند. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول ذیل، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۵-۱: مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد شاخص	نام مولفه	سازه
۷	نوآوری خدماتی	نوآوری سازمانی
۵	نوآوری اداری	
۴	فرهنگ نوآوری	
۷	سرمایه انسانی	
۷	سرمایه ساختاری	
۵	سرمایه رابطه‌ای	

بر اساس عوامل مؤثر شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی ارائه شده در پژوهش نیز به قرار زیر است:



شکل ۵-۱: مدل نهایی مؤلفه‌های شناسایی شده نوآوری

در این خصوص، برخی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده با یافته پژوهش حاضر همخوانی دارد، از آن جمله می‌توان به پژوهش گلدسته و جمشیدی (۱۳۸۹) اشاره کرد. ایشان در پژوهش خود پی بردند که میزان پیچیدگی یک فناوری جدید که قرار است در پروژه نوآوری اعمال شود تأثیر قابل ملاحظه‌ای در پیاده‌سازی و اجرای آن دارد. علاوه بر پیچیدگی فناوری مورد استفاده این که پرسنل شرکت کننده در پروژه نوآوری درک درستی از جریان اطلاعات مربوط به پروژه داشته باشند. رایبا، اباید و فاتیما (۲۰۰۹)، در پژوهشی دریافتند که فضای رقابتی پیچیده به سازمان‌ها اجازه ایستایی و سکون نمی‌دهد و شرط بقاء آن‌ها را پویایی، پیش‌نگری و بهره‌وری قرار داده است. راهکار تحقق این شروط برای هر اندازه و هر نوع سازمانی، نوآوری سازمانی است. کاظم پور (۱۳۹۱)، در پژوهشی دریافت که سازمان‌های مبتکر و نوآور به گونه‌ای فعال آموزش و پیشرفت اعضای خود را ارتقاء می‌بخشند تا در جریان مسائل روز باشند، به کارمندان خود امنیت شغلی بالا می‌دهند تا کارمندان نترسند که در صورت اشتباه اخراج می‌شوند، و افراد را تشویق می‌کنند تا قهرمانان تغییر شوند.

- یافته‌های به دست آمده از سؤال دوم پژوهش: ساز و کارهای توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی

کشور مبتنی بر سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی کدام‌اند؟

مبانی بر ارائه ساز و کارهایی به منظور توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور مبتنی بر سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی، با استفاده از نظر خبرگان و مرور مبانی نظری، می‌توان عنوان کرد که چندین ساز و کار ارائه شده زیر در زمینه توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور مبتنی بر سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی مورد توافق نمونه پژوهش می‌باشد:

- ارائه آموزش‌های لازم جهت بهبود نوآوری و خلاقیت در سازمان به منظور افزایش رضایت و تعهد کارکنان
- نظارت و پشتیبانی بر آموزش نوآوری
- استفاده از اساتید خبره برای آموزش نوآوری
- بهبود فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان
- دقت در انتخاب سبک رهبری مناسب توسط مدیر سازمان
- ایجاد جو سازمانی مناسب و تشویق کارکنان در بروز خلاقیت
- ایجاد جو رقابتی سالم برای توسعه ظرفیت بالقوه خلاقیت و نوآوری در کارکنان
- ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنان برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و نوآور
- صدور دستورالعمل‌های معقول و ایجاد فضای همکاری بین کارکنان برای بروز خلاقیت افراد در سازمان

- بررسی مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوع‌ها و سازمان‌های دیگر برای استفاده از فرصت‌های پیرامون سازمان برای ایجاد نوآوری
- مدیر سازمان به وسیله سبک رهبری مناسب جوی را در سازمان ایجاد کند که افراد تغییر را بپذیرند و امنیت شغلی آن‌ها نیز به خطر نیفتد
- ارتقای مهارت، تخصص و تحصیلات اعضای سازمان
- دادن آزادی عمل به کارکنان برای پیگیری و آزمایش ایده‌های نو
- ارتباط و همکاری واحد تحقیق و توسعه با مشتری و تحقیقات بازار

– یافته‌های به دست آمده از سؤال سوم پژوهش: بسترها و موانع توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور کدام‌اند؟

همچنین در پژوهش حاضر به منظور ارائه مدلی جامع برای توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور و با توجه به مبانی نظری و نظر خبرگان، تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیش روی برنامه‌های توسعه نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور مورد بررسی قرار گرفت و تسهیل‌گرها و موانع زیر شناسایی شدند:

بستر (تسهیل‌گرها):

- بهبود فرهنگ سازمانی در جهت توسعه ایده‌های جدید و افزایش نوآوری
- بهبود آموزش‌های لازم در جهت تغییر دانش، مهارت و نگرش کارکنان خلاق و نوآور
- ایجاد ساختار سازمان به گونه‌ای که ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران تسهیل شود و توجه به پویایی محیط یادگیری سازمان
- ایجاد جوی در سازمان از هماهنگی و همکاری مناسبی با یکدیگر به منظور دستیابی به اهداف عالی سازمان
- تأکید سازمان بر شناسایی و به‌کارگیری نوآوری‌های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم‌های جدید پاداش دهی و شیوه‌های نوین آموزش
- بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان و مدیران
- توجه به سبک رهبری مورد استفاده مدیر
- توجه زیرساخت‌های قانونی و اداری سازمان به منظور افزایش تعهد کارکنان
- توجه به هنجارهای فرهنگی و اجتماعی نسبت به آموزش ایجاد ایده و نوآوری

موانع:

- عدم اختصاص بودجه کافی نسبت به آموزش خلاقیت و نوآوری
- عدم وجود قانونی جامع و لازم الاجرا برای بهبود خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان
- عدم وجود فرهنگ مسلط سازمانی در جهت آموزش خلاقیت و نوآوری
- عدم استفاده از رویکردهای رهبری اخلاق مدارانه به منظور گسترش توجه به توسعه نوآوری و مؤلفه های آن
- عدم توجه کافی به تأثیر فناوری های نوین در بهبود خلاقیت و نوآوری
- عدم تشویق و حمایت از پیشنهادها و حامیان نوآوری
- نپذیرفتن ریسک، شکست و اشتباه های کارکنان به عنوان مساله ای اجتناب ناپذیر در فرایند نوآوری
- افق زمانی کوتاه مدت برای سودآوری
- دست به دست گرداندن پیشنهادها و ایده های نو برای اخذ تأیید

- یافته های به دست آمده از سؤال چهارم پژوهش: وضعیت موجود مؤلفه های نوآوری و سبک های رهبری

(تحول گرا و عمل گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

مبنی بر تعیین وضعیت موجود مؤلفه ها و شاخص های نوآوری و سبک های رهبری (تحول گرا و عمل گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور، از طریق آزمون t تک نمونه ای نشان داد که سطح معناداری در همه ابعاد و مؤلفه ها کمتر از پنج صدم می باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه ها رد و فرض پژوهش تأیید می شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می شود که وضعیت مؤلفه ها و ابعاد در وضعیت مطلوب می باشد.

- یافته های به دست آمده از سؤال پنجم پژوهش: روابط علی بین نوآوری و سبک های رهبری (تحول گرا و

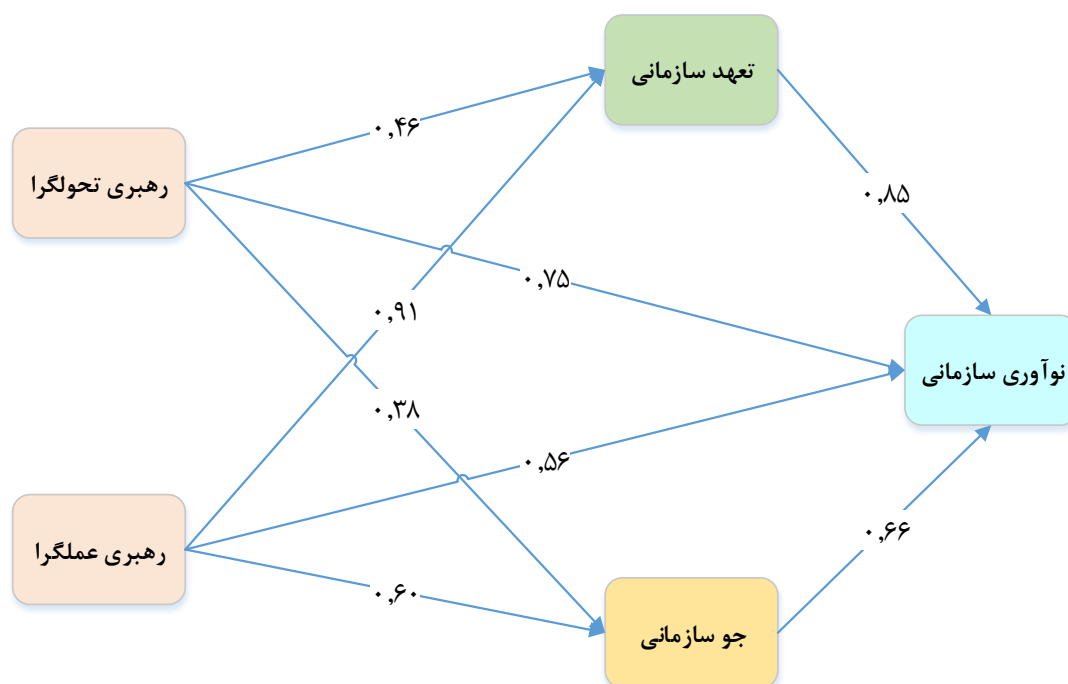
عمل گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

مبنی بر تعیین روابط علی بین نوآوری و سبک های رهبری (تحول گرا و عمل گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور. به این نکته اشاره دارد که با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون، بین نوآوری و سبک های رهبری (تحول گرا و عمل گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین، بین نوآوری و سبک های رهبری (تحول گرا و عمل گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مستقیم وجود دارد. به طور کلی، با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری به دست آمده در شکل های بالا (مقادیر تی بالاتر از ۲,۵۸) می توان چنین استنباط کرد که بین

سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور روابط مستقیم وجود داشته و این عوامل تأثیر مثبتی را بر روی نوآوری دارند.

– یافته‌های به دست آمده از سؤال ششم پژوهش: چه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌توان ارائه کرد؟

مبنی بر ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور. از طریق آزمون تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مقادیر آماره t به دست آمده در سطح $0/05$ در تمام مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بزرگتر از $1/96$ می‌باشد؛ بنابراین ارتباط معناداری بین هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان مدل کلی وجود دارد. همچنین، مقادیر به دست آمده در شاخص‌های برازش مدل در کل مطابق با استانداردهای قابل قبول است و می‌توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۵-۲: الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی

شکل ۵-۲ الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد که با توجه به بارهای عاملی موجود روابط متغیرها مثبت و معنادار می‌باشد.

- سبک رهبری تحول‌گرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی به میزان ۰,۴۶ تأثیر داشت؛ بنابراین بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به رهبری تحول‌گرا بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری تحول‌گرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأیید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعهد سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله دادگر و همکاران (۱۳۹۴)، مقدم و عباس نژاد (۱۳۹۴)، کاسه‌گرها (۱۳۹۳)، جمشیدی و همکاران (۱۳۹۰)، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود رهبری تحول‌گرا می‌تواند باعث بهبود و افزایش تعهد سازمانی شود.

- سبک رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است رهبری تحول‌گرا بر جو سازمانی به میزان ۰,۳۸ تأثیر داشت؛ بنابراین بین رهبری تحول‌گرا و جو سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به رهبری تحول‌گرا بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان جو سازمانی نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأیید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله موریانو و مولرو (۲۰۱۱)، امجدی و ناظم (۱۳۹۲)، امجد زبر دست و همکاران (۱۳۹۶)، قاسمی روشناوند و همکاران (۱۳۹۵)، مقدم و عباس نژاد (۱۳۹۴) و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود رهبری تحول‌گرا می‌تواند باعث بهبود جو سازمانی شود.

- سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی به میزان ۰,۷۵ تأثیر داشت؛ بنابراین بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به رهبری تحول‌گرا بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان نوآوری سازمانی نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأیید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله هسیو و چانگ (۲۰۱۲)، ماکری و اسکاندورا (۲۰۱۰)، قاماس اوغلو و آیلسو (۲۰۰۹)، خان و همکاران (۲۰۰۹)، شین و زوها (۲۰۰۳)، قاسمی روشناوند و همکاران (۱۳۹۵)، آفاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، دوستار و همکاران (۱۳۹۲)، موریانو و مولرو (۲۰۱۱)، مقدم و عباس نژاد (۱۳۹۴)، پورحسن هریس و شیخعلی زاده هریس (۱۳۹۴)، جزینی و نوایی (۱۳۹۲)، و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود رهبری تحول‌گرا می‌تواند باعث بهبود و افزایش نوآوری سازمانی شود.

- سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است رهبری عمل‌گرا بر تعهد سازمانی به میزان ۰,۹۱ تأثیر داشت؛ بنابراین بین رهبری عمل‌گرا و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به رهبری عمل‌گرا بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأیید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله دادگر و همکاران (۱۳۹۴)، مقدم و عباس نژاد (۱۳۹۴)، کاسه‌گرها (۱۳۹۳)، جمشیدی و همکاران (۱۳۹۰)، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود رهبری عمل‌گرا می‌تواند باعث بهبود و افزایش تعهد سازمانی شود.

- سبک رهبری عمل‌گرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است رهبری عمل‌گرا بر جو سازمانی به میزان ۰,۶۰ تأثیر داشت؛ بنابراین بین رهبری عمل‌گرا و جو سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به رهبری عمل‌گرا بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان جو سازمانی نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری عمل‌گرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأیید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا با جو سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله امجدی و ناظم (۱۳۹۲)، مقدم و عباس نژاد (۱۳۹۴) و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود رهبری عمل‌گرا می‌تواند باعث بهبود جو سازمانی شود.

- سبک رهبری عمل‌گرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است رهبری عمل‌گرا بر نوآوری سازمانی به میزان ۰,۵۶ تأثیر داشت؛ بنابراین بین رهبری عمل‌گرا و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به رهبری عمل‌گرا بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان نوآوری سازمانی نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری عمل‌گرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأیید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا با نوآوری سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله ماکری و اسکاندورا (۲۰۱۰)، آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، مقدم و عباس نژاد (۱۳۹۴)، پورحسین هریس و شیخعلی زاده هریس (۱۳۹۴)، جزینی و نوایی (۱۳۹۲) و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود رهبری عمل‌گرا می‌تواند باعث بهبود و افزایش نوآوری سازمانی شود.

- تعهد سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

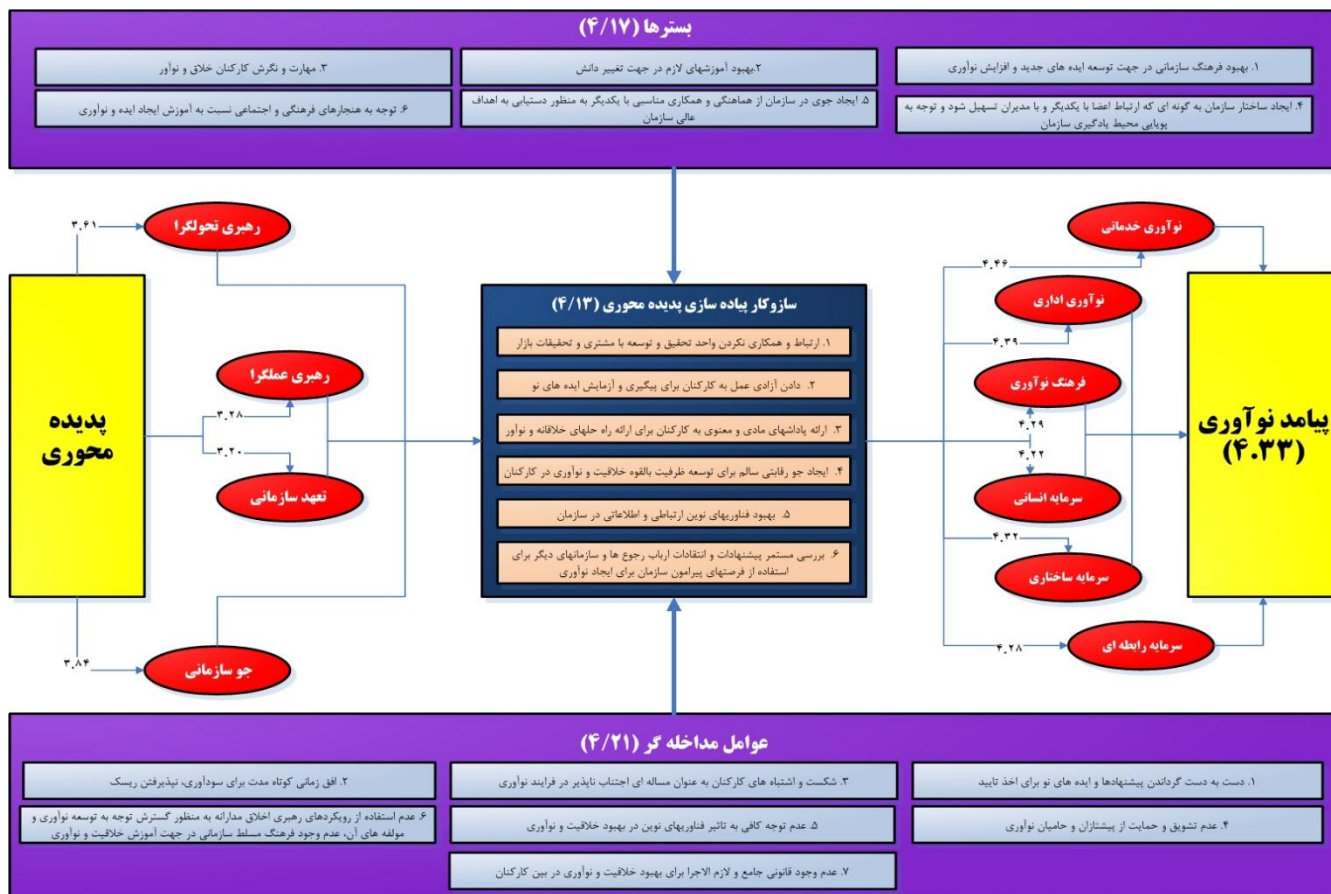
همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است تعهد سازمانی بر نوآوری سازمانی به میزان ۰,۸۵ تأثیر داشت؛ بنابراین بین تعهد سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به تعهد سازمانی بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان نوآوری سازمانی نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار تعهد سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور ایران

تایید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه تعهد سازمانی با نوآوری سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله سنجقی و همکاران (۱۳۹۳) و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود تعهد سازمانی می‌تواند باعث افزایش و بهبود نوآوری سازمانی شود.

– جو سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

همان‌طور که در فصل پیشین نشان داده شده است جو سازمانی بر نوآوری سازمانی به میزان ۰,۶۶ تأثیر داشت؛ بنابراین بین جو سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به این معنا که در سازمانی که به جو سازمانی بیش‌تر اهمیت داده می‌شود، میزان نوآوری سازمانی نیز در سطح بالایی قرار دارد. به عبارتی دیگر سؤال پژوهش‌گر مبنی بر رابطه مثبت و معنادار جو سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور ایران تأیید می‌شود. یافته این سؤال یعنی رابطه جو سازمانی با نوآوری سازمانی با یافته‌های پژوهش‌گران دیگر از جمله نشاط و همکاران (۱۳۹۱)، محمدکاظمی و همکاران (۱۳۹۱)، زارع و همکاران (۱۳۸۹) و ... مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پیشینه پژوهش هم‌خوانی دارد، می‌توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و سؤال‌های آن بر اساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است. همان‌گونه که از نتایج پژوهش مستفاد می‌شود جو سازمانی خوب می‌تواند باعث افزایش و بهبود نوآوری سازمانی شود.

در نهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده نوآوری (پدیده اصلی) و عوامل اثرگذار (شرایط علی) که از قبل بر اساس مستندات پژوهشی وجود داشته است و همچنین ساز و کارها، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده شناسایی شده و در نهایت تحلیل داده‌ها در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد گراند تئوری به صورت شکل زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۵-۳: الگوی پژوهش برگرفته از بخش کیفی و کمی

- یافته‌های به دست آمده از سؤال ششم پژوهش: **برازش الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟**

به منظور بررسی برازش مدل تدوین شده، به ترکیبی از شاخص‌های سه‌گانه یعنی شاخص‌های برازش مطلق، شاخص‌های برازش تطبیقی و شاخص‌های برازش مقتصد پرداخته شد.

جدول ۵-۱: نتایج برازش مدل ارائه شده

مقدار	اختصار	شاخص	برازش
۰,۹۱۰	TLI	شاخص تاکر-لویس	برازش تطبیقی
۰,۹۳۵	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده	
۰,۹۶۳	NFI	شاخص برازش هنجار نشده یا شاخص برازش بنتلر - بونت	
۰,۹۲۱	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
۰,۹۳۸	RFI	شاخص برازش نسبی	
۰,۹۴۲	IFI	شاخص برازش افزایشی	
۱۲۷۱,۵۸۴	χ^2	کای اسکوئر یا خی دو	برازش مطلق
۰,۹۱۱	GFI	شاخص نیکویی برازش	
۰,۹۶۲	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	
۰,۰۳۱	RMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	
۰,۶۱۱	NC	کای اسکوئر هنجار شده	برازش مقتصد
۰,۵۲۴	PRATIO	نسبت اقتصاد	
۰,۵۵۹	PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	
۰,۶۷۳	PGFI	شاخص نیکویی برازش مقتصد	
۰,۰۴۴	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	
۲,۶۱۶	CMIN/DF	کای اسکوئر هنجار شده به درجه آزادی	

همان طور که جدول بالا نشان می دهد برازش های مدل نشان دهنده اینست که مدل ارائه شده یک مدل نظری با مدل تجربی آن سازگاری دارد. این اعداد حاکی از اینست که مدل ارائه شده در واقعیت مورد پذیرش قرار می گیرد.

۳-۵- بحث و تفسیر

پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری سؤالها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و p استفاده شد. نتایج این پژوهش که از مجموع یافته های هشت سؤال قبل قابل درک می باشد نشان داد سبک های رهبری

تحول‌گرا و عمل‌گرا با نوآوری سازمانی از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی و جو سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

جو سازمانی مثبت کارکنان، تعهد به سازمان را تشویق کرده و باعث می‌شود که کارکنان احساس کنترل بیشتر روی کار خود داشته و در نتیجه به سازمان خود متعهدتر شوند. استفاده از جو سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهد زیرا یک مدیر قدرتمند می‌تواند جو سازمانی را تغییر دهد. محیط روانی کار روی تجربه پرستاران از کار، داشتن کنترل روی کار و درگیری شغلی و انگیزش، تأثیر دارد. حفظ کارکنان شایسته و متعهد و ارتقاء سطح تعهد سایر کارکنان با بهبود مؤلفه های جو سازمانی منجر به بهبود اهداف سازمانی و ارائه خدمات کارا به جامعه خواهد شد. اگر سازمانی به دنبال پیشرفت باشد، باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کرده و همگام با تغییرات محیطی، ساختار خود را تغییر دهد تا (دست‌کم) بتواند نیازهای جدید خود را (متناسب با تغییرات یادشده) برآورده کند. نوآوری، یکی از راه‌های افزایش مزیت رقابتی می‌باشد که بیشتر وقت‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های راهبردی شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت، دیده می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر امور مخاطره‌آمیز دارد.

یکی از موضوعات مهمی که مدیران مؤسسات و سازمان‌ها ملزم به مدنظر قرار دادن آن هستند، موضوع رهبری است. برداشت و درک لزوم این که مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را فزونی می‌بخشد. در حقیقت از مدیران انتظار می‌رود به خاطر ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آن‌ها واگذار می‌شود متصرف به صفات رهبری باشند. امروزه عصر نوین مدیریت، کلیه مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را متوجه این واقعیت نموده است که برای دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی به فکر استفاده از اندیشه‌های خلاق باشند. بیشتر مدیران اظهار می‌دارند که تمایل به داشتن کارمندانی با خلاقیت بیشتر دارند، اما همیشه روشن نیست که مدیران در جهت افزایش خلاقیت پیروان، چگونه باید مدیریت کنند. درحالی‌که برخی ویژگی‌های شخصیتی در ارتباط با خلاقیت افراد مورد شناسایی قرار گرفته، نیازهای فزاینده‌ای جهت درک عوامل زمین‌های موجود است که ممکن است خلاقیت افراد را افزایش و یا کاهش دهد. مطالعات اولیه نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مانند تحول‌گرا، عمل‌گرا، مشارکتی و دستوری ممکن است با خلاقیت پیروان ارتباط داشته باشد.

همچنین برای دستیابی به کارآفرینی سازمانی نیاز به ابزار است. یکی از ابزارهای مناسب برای رشد کارآفرینی سازمانی وجود سبک رهبری مناسب و منطبق بر مفاهیم کارآفرینی در سطح سازمان است. رهبری به عنوان فرآیند تأثیرگذاری بر اهداف و استراتژی‌ها، تعهد و پذیرش کار در جهت رسیدن به اهداف، حفظ و نگهداری

در طول دهه‌های، گروه و تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمان تعریف می‌شود. مدیران سازمان‌ها برای هدایت کارکنان از روش‌های متفاوت استفاده می‌کنند که به آن سبک رهبری می‌گویند. سبک رهبری الگوی رفتارهای پایدار فرد به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می‌شود تعریف شده است.

تغییرات سریع محیطی حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند. اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود، رسانه‌های جدید و تکنولوژی جدید اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمان‌ها به وسیله سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌شود. تئوری تکامل زیست محیطی حاکی از آن است که محیط‌های متغیر و نامطمئن، سازمان‌های مختلف و متنوعی را می‌طلبد که هم‌زمان با تغییرات محیطی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشند

از طرفی سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیشتر زیردستان گام برمی‌دارند. مدیران توانمند به عنوان هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی در واقع نقش مؤثر عمل می‌کنند

جو سازمانی مناسب، می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و در ازدیاد نوآوری و نوآوری مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان، به حساب آید و بالعکس؛ بنابراین تغییر در هر بخش از جو سازمانی، منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، سبک رهبری هر سازمان، در بروز نوآوری اهمیت دارد و می‌تواند متغیرهای زیادی را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. رهبری، به دلیلی نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آن جا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون ساخته، تعاریف فراوانی از آن شده است. از منظر شواهد تحقیقی، رهبری اثربخش هم با عملکرد بهتر و هم نوآوری همراه است، که از طریق بهسازی روابط انسانی در بروز نوآوری دخالت دارد. سازمان امور مالیاتی کشور به موجب ماده ۵۹ قانون برنامه سوم، در سال ۱۳۸۰ تشکیل و نمودار تشکیلاتی آن در بخش ستاد سازمان در اوایل سال ۸۱ و تشکیلات ادارات کل امور مالیاتی استان‌ها به تأیید سازمان مدیریت و برنامه ریزی رسید. با تشکیل سازمان امور مالیاتی، بودجه این سازمان از وزارت امور اقتصادی و دارایی تفکیک شد و در حال حاضر با خرید ساختمان جدید در حال انتزاع نهایی از وزارت امور اقتصادی و دارایی است و در هم این که با انتصاب مدیران کل امور مالیاتی، تشکیلات ادارات کل مالیاتی در حال استقرار است. از آن جا که سازمان امور مالیاتی کشور زیر مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد و از جمله وظایف این

سازمان اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و مکانیزه نمودن سیستم مالیاتی کشور و اجرای مالیات بر ارزش افزوده می‌باشد. همچنین پرداخت مالیات، مهم‌ترین عامل رشد و توسعه جامعه است و موجب رونق اقتصادی و ارتقای شاخص‌های آن، تحقق عدالت اجتماعی، افزایش خدمات و عمران و آبادانی کشور می‌شود. به همین دلیل این سازمان می‌تواند کمک‌های قابل توجهی به جامعه ارائه دهد؛ مشروط بر این که از جو سازمانی مناسبی برخوردار باشد. تاکنون در کشور ما مطالعات و تحقیقات بسیاری در زمینه جو سازمانی در سازمان‌ها و نهادهای مختلف انجام شده است، اما در زمینه جو سازمانی سازمان امور مالیاتی و ارتباط این متغیر مهم با سبک رهبری دانشگاه و نوآوری کارکنان، تحقیق جدی انجام نشده است. نظر به این که جو سازمان در همه ابعاد و در تمامی ابعاد سازمان جریان دارد، بنابراین تأثیرگذاری در سلوک و حالات اعضاء، رفتار سازمانی آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات می‌تواند موجب انگیزش و یا ضعف آن شود که در هر دو صورت در عملکردهای نیروی انسانی نقش می‌بندد.

مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند. لذا سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا بتوانند به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند. در این میان، نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب ناپذیر است. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است و از آن جا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده است، تعاریف فراوانی از آن شده است.

جو سازمانی مناسب، می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و در ازدیاد نوآوری و نوآوری مؤثر باشد و به‌عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان، به حساب آید و بالعکس؛ بنابراین تغییر در هر بخش از جو سازمانی، منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، سبک رهبری هر سازمان، در بروز نوآوری اهمیت دارد و می‌تواند متغیرهای زیادی را تحت الشعاع خود قرار دهد. رهبری، به دلیلی نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آن جا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون ساخته، تعاریف فراوانی از آن شده است. از منظر شواهد تحقیقی، رهبری اثربخش هم با عملکرد بهتر و هم نوآوری همراه است، که از طریق بهسازی روابط انسانی در به روز نوآوری دخالت دارد.

نتایج این پژوهش در راستای تحقیقاتی است که سید عامری (۱۳۸۱)، فراغت (۱۳۸۱)، علوی و همکاران (۱۳۸۲)، قهرمان تیریزی (۱۳۸۴)، احمدی و سترگ (۱۳۸۸)، به منظور بررسی رابطه جو سازمانی و نوآوری انجام داده‌اند. فراغت نشان داده است که بین نوآوری کارکنان با جو سازمانی در شرکت صنایع مس باهنر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. سیدعامری نیز نشان داده است که بین سبک رهبری و نوآوری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. آزمون سؤال مربوط به بررسی رابطه بین سبک رهبری و جو سازمانی با نتایج پژوهش انجام شده توسط عبدالعزیزالعسکر (۲۰۰۳) فروغی (۱۳۸۳)، رحمتی (۱۳۸۴) مطابقت دارد.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های والاس و ویز (۱۹۹۸) در مورد مربیان ورزش دانشگاه‌ها، بنیس و نانيس (۱۹۹۹) در مورد کارکنان شرکت خصوصی و توماس (۲۰۰۲) در مورد کارکنان یک مؤسسه خرید همخوانی دارد. گلشنی، گودوین و وایتینگتون نیز رابطه مثبت و معنی داری را بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی گزارش کردند. به نظر می‌رسد که رابطه مثبت سبک رهبری تحول‌گرا با انواع تعهد سازمانی در اکثر تحقیقات و در سازمان‌های متفاوت مورد تأیید نظریه‌پردازان و محققان باشد. رابطه بالای این سبک با تعهد هنجاری نشان می‌دهد که ویژگی‌های مختلف رهبری تحول‌گرا در مدیران می‌تواند برای افزایش تعهد کارکنان مفید واقع شود. به ویژه این که می‌تواند احساس دین و ادای تکلیف را در کارکنان بیشتر از سایر ابعاد تعهد افزایش دهد و با توجه به نتیجه تحقیق حاضر و نتایج بسیاری از تحقیقات و همچنین توصیه اندیشمندان مدیریت، می‌توان پیشنهاد کرد که مدیران با اتخاذ سبک رهبری تحول‌گرا یا ترکیبی اقتضایی از سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا نسبت به سبک عمل‌گرا بیشتر می‌توانند موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان گردند.

مطابق با آزمون مدل معادلات ساختاری و با توجه به یافته‌ها و نتایج حاصله در بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده، این سازمان به سمت نوآوری و ارائه خدمات جدید متمایل است و کارکنان آن با فلسفه نوآوری آشنا هستند و تأثیر جو سازمانی بر نوآوری، مثبت و معنی‌دار بوده و تأیید می‌شود. یعنی هرچه مدیران سازمان، جو مناسب‌تری را برای کارکنان تحت نظارت خود فراهم کنند و آن‌ها را به بیان آزادانه ایده‌ها و نظرات خلاقانه تشویق کنند، نوآور بودن سازمان، توسط تک‌تک اعضا درک شده و کارکنان با حمایت مدیران، بهتر می‌توانند افکار نوآورانه خود را ارائه کرده، آزموده و اجرا کنند. این نتیجه‌گیری، توسط وست (۱۹۹۰)، برنینگهام و وست (۱۹۹۵)، وانگ و احمد (۲۰۰۴)، جوانا (۲۰۰۶) و درنهایت سونه (۲۰۰۹) که همگی، متغیر جو سازمانی را دارای تأثیر مثبت و معنادار بر متغیر نوآوری می‌دانند، تأیید می‌شود. در بین مطالعات داخلی انجام شده، فخریان (۱۳۸۱) نتیجه گرفت که می‌توان جو سازمان را در ارتباط با نوآوری تعریف کرد و با توجه به اهمیت نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی برای نوآوری فراهم می‌کنند از مزایای رقابتی به دست

آمده بهره خواهند برد. تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معنی داری با نوآوری بانک ملت دارد به عبارت دیگر، این نتیجه گیری نشان می دهد که هرچه کارکنان نسبت به سازمان خود وفادارتر بوده و احساس تعلق و وابستگی بیش تری به ماندن در سازمان داشته و از سازمان خود راضی تر باشند و به طور کلی تعهد بیش تری به سازمان خود داشته و خود را جزئی از آن بدانند، امکان نوآوری آنان در سازمان افزایش می یابد. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق زارع، فیضی و محبوبی (۱۳۸۹) مطابقت دارد. آن ها با بررسی رابطه جو سازمانی با خلاقیت کارکنان سازمان ها، نتیجه گرفتند بی علاقهگی و نبودن تعهد شغلی و توجه سازمان ها، به ویژه مدیران آنان به عواملی مانند تأکید صرف بر تولید، انگیزه خلاقیت و به تبع آن نوآوری کارکنان را کاهش داده و استرس آنان را افزایش خواهد داد.

۴-۵- پیشنهادهای پژوهش

۱-۴-۵- پیشنهادهای کاربردی بر مبنای نتایج پژوهش

باتوجه به نتایج حاصله پیشنهادات ناشی از یافته های تحقیق مبنی بر رابطه سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا بر نوآوری سازمانی باتوجه به نقش میانجی جو سازمانی و تعهد سازمانی در جهت کسب اهداف تیم به صورت زیر ارائه خواهد شد :

با توجه به این که سبک رهبری تحول گرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می شود :

- پیشنهاد می شود با ایجاد یک جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش های مادی و معنوی به افراد گروه برتر این حس را در افراد ایجاد کرده که می توانند رهبران تحول آفرین آینده باشند و در راستای تحقق هر چه بیشتر اهداف گام بردارند و در نهایت بیشتر به سازمان متعهد می شوند.
- فاصله گرفتن از ارزش های سنتی و تشویق ارائه راه حل های جدید از طریق ارائه پاداش به افکار نو می تواند افراد را دلگرم به بودن در سازمان و افزایش تعهدشان به سازمان شود.
- مدیران سازمان باید مسئولیت را به صورت جزئی و کامل تفویض کنند و مقتدرانه پیروان در جهت توانمندسازی آن ها رهبری کنند.
- یکی از روش های افزایش تعهد در سازمان ارائه پاداش است که استفاده از فنون تشویق خلاقیت مانند روش طوفان مغزی برای این که کارکنان حس بودن در سازمان به آن ها داده شود مفید است.

- پیشنهاد می‌شود کارکنان را آموزش داده که تفکر خوش‌بینانه راجع به آینده، جهت افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار داشته باشند.
- با توجه به این که سبک رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود :
- پیشنهاد می‌شود مدیران، از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده کنند و به نیازها و علائق کارکنان توجه کنند و محیطی صمیمی ایجاد کنند که کارکنان به کارشان علاقه نشان دهند، با شور و اشتیاق در جلسات کارشان شرکت کنند و بتوانند، این جو صمیمی را در خارج از محیط کاری حفظ کنند و بتوانند با خلق ایده‌هایی نو سبب پیشرفت سازمان خود گردند.
- با توجه به این که سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود :
- مدیران ارشد، مدیران پروژه و کارشناسان سازمان نسبت به مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد تسهیم دانش و نوآوری آموزش داده شوند،
- ساز و کارهای مستندسازی از یافته‌ها و تجربه‌های اعضای شرکت در طول انجام فعالیت‌ها طراحی و اجرا شود.
- ابزارهای انگیزشی مناسب جهت تسهیم دانش و نوآوری کارکنان به همراه استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جهت ثبت، نگهداری و بازیابی آن‌ها و تعهد سازمان به ارزیابی دوره‌ای از میزان دانش سازمانی استفاده شود.
- پیشنهاد می‌شود با ایجاد فضایی آرام، سالم، پویا و ایمن و نهادینه‌سازی تسهیم دانش؛ زمینه مناسبی را برای تسهیم هر چه بیشتر دانش در سازمان فراهم کنند.
- با توجه به این که سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود :
- در سازمان، از مدیرانی که افزون بر سابقه علمی، از تجارب ارزشمند کارآفرینی و حضور در عرصه‌های رقابتی برخوردار باشند. بهره‌گیر شود.

با توجه به این که سبک رهبری عمل‌گرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به این که توجه به ویژگی‌های شخصیتی مدیران در هنگام انتصاب آن‌ها مهم است. لذا پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزش مدیریت با هدف شناسایی انواع سبک‌های رهبری و به کارگیری آن‌ها در موقعیت‌های مختلف با توجه به انواع شخصیت، برای مدیران سازمان در نظر گرفته شود.
- جو و محیطی آرام و دور از هرگونه استرس به منظور ایجاد بهبود روند اجرای فعالیت‌های سازمانی و توجه به مشکلات فردی، خانوادگی و سازمانی کارکنان در سازمان ایجاد کنند.
- به مشارکت کارکنان اهمیت داده شود، زیرا دخالت و مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرا باعث می‌شود تا آن‌ها رضایت خاطر لازم را به دست آورند، ضمن آن که به نیازهای عاطفی خود که از مراحل عالی نیازها است، دست می‌یابند.

با توجه به این که سبک رهبری عمل‌گرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود روش‌های نوین پژوهشی در هر حوزه‌ی تحقیقاتی شناسایی شود و از روش‌های تحقیقاتی دیگر حوزه‌های پژوهشی برای به کارگیری در زمینه‌های فعلی تحقیقاتی اقتباس گردد.
- آموزش کارکنان و رواج فرهنگ پذیرش خطر و شکست احتمالی در میان پژوهشگران جزو اولویت‌های کاری سازمان قرار گیرد.

با توجه به این که تعهد سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- تفویض اختیار از طریق ایجاد گروه‌های کاری خودگردان و با اعطای قدرت تصمیم‌گیری برای آن‌ها عملی شود. این کار باعث می‌شود کارکنان احساس مالکیت شخصی در سازمان بکنند تا آمادگی پذیرش نتایج مسئولیت‌ها را داشته باشند و روحیه اعتماد به نفس در آن‌ها تقویت شده و نوآوری در سازمان افزایش پیدا کند.
- مشارکت می‌تواند موجب افزایش خلاقیت و دسترسی به اطلاعات برای برنامه ریزی شود. همچنین مشارکت می‌تواند درک، پذیرش و تعهد افراد را نسبت به برنامه‌ریزی‌ها افزایش دهد و تمایل به قبول مسئولیت بیشتر در فرآیند تصمیم‌گیری را تقویت کرده و نوآوری آن‌ها را افزایش دهد. لذا تعریف کارهای گروهی که با مشارکت کارکنان صورت گیرد پیشنهاد می‌گردد.

- پاداش دهی به کارکنان احساس شخصیت می دهد و آنها را در ارائه عملکرد بهتر در سازمان بر می انگیزاند.
- آموزش مهارت‌های مختلف فنی و مدیریتی در سازمان کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌ها تواناتر می‌سازد. لذا پیشنهاد می‌شود که مهارت‌های فنی و مدیریتی به کارکنان آموزش داده شود.
- کسب مهارت‌های مناسب از طریق برنامه‌های آموزشی، باعث می‌شود تصمیمات به طور مناسب و صحیح و با حداقل اشتباه و بالاترین کیفیت اتخاذ شوند. همچنین جریان آزاد اطلاعات در سازمان، دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات مختلف را تسهیل می‌کند؛ و قدرت خلاق بودن و نوآوری را در آنها تقویت می‌کند. لذا پیشنهاد می‌شود به صورت ماهانه یا سه ماه یک بار کلاس‌های آموزشی انواع مهارت‌ها در سازمان تشکیل گردد.
- با توجه به این که جو سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود :**
- به نظر می‌رسد مدیران سازمان با اندکی بهبود در جو سازمانی بتوانند زمینه‌های لازم را برای به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان و تشویق آنها به ارائه و آزمون آزادانه ایده‌های نوآورانه خود فراهم کرده و سازمان امور مالیاتی را به سازمانی کاملاً نوآور تبدیل کنند. این امر بهتر است با به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان و تشویق آنها به طرح هرچه بیشتر این قبیل نظرات و دادن مجال کافی به آنها به منظور آزمودن و عملیاتی کردن آزادانه این ایده‌ها همراه باشد.
- برای تقویت ارتباطات در این سازمان پیشنهاد می‌شود برای بهبود هرچه بیشتر روابط مدیران و کارکنان، تلاش بیشتری انجام شود. به‌عنوان مثال : مدیران سازمان امور مالیاتی شرایطی را در سازمان فراهم کنند که کارکنان در صورت لزوم به مقامات سازمان دسترسی و با آنان ملاقات حضوری داشته باشند تا کارکنان در مواجهه با مشکلات، راحت‌تر بتوانند راه کارهای خلاقانه خود را با مدیران مطرح کنند.
- به منظور تقویت تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌شود با افزایش نوآوری و ارائه خدمات مطلوب‌تر برای افزایش وجهه سازمان در جامعه، بیشتر تلاش شود. این امر سبب می‌شود کارکنان از کار خود در سازمان لذت برده و احساس تعهد بیشتری به سازمان داشته باشند.
- برای بهبود هرچه بیشتر کار گروهی در سازمان امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود مدیران این سازمان، ضمن شناسایی و رفع مشکلات کار گروهی، کارکنان را به مشارکت‌های گروهی بیشتر تشویق کنند. این اقدام،

هم زمان زمینه تقویت کار گروهی در جو سازمانی و نیز شرایط تسهیم دانش و نوآوری را در سطوح مختلف سازمان فراهم می‌کند.

۵-۶- محدودیت‌های پژوهش

در فرآیند اجرای هر پژوهشی، موانع و محدودیت‌هایی پیش روی محقق قرار دارد. این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نبوده است. اهم محدودیت‌های پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

- محدودیت ابزار اندازه‌گیری متغیرها که فقط از پرسش‌نامه استفاده گردیده است و از مصاحبه، مشاهده و سایر روش‌های اندازه‌گیری استفاده نشده است.
- عدم تمایل و عدم همکاری معاونین و رؤسا در پاسخگویی صحیح به گویه‌های پرسشنامه به علت شلوغی زیاد که ممکن است داده‌های جمع‌آوری شده واقعی نباشد.
- حذف عوامل مداخله‌گر بر رابطه بین متغیرها نظیر فرهنگ سازمانی وزارت اقتصاد، سیاست‌های اقتصادی کلان کشور، تحریم‌ها و غیره
- ملاحظه‌گری برخی مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص پاسخ به سؤالات مصاحبه با توجه به جو سیاسی حاکم بر وزارتخانه

۵-۷- پیشنهادها به پژوهشگران آتی

- بررسی و مقایسه تطبیقی رابطه بین سبک‌های رهبری و نوآوری در سازمان‌های مختلف
- استفاده از سبک‌های رهبری دیگر و بررسی عوامل و متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگر و مقایسه ارتباط این سبک‌های رهبری و نوآوری
- جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که به محدودیت‌های پژوهش در زمینه نمونه‌گیری، مفروضات آماری ساختار مدل و مقیاس اندازه‌گیری توجه شود. همچنین اطلاعات جمع‌آوری شده از شرکت‌ها به دو یا چند منبع ختم نشود بلکه از ترکیب منابع استفاده شود. معمولاً در این گونه پژوهش‌ها، اطلاعات جمع‌آوری شده از یک مقطع زمانی است؛ لذا اگر اطلاعات جمع‌آوری شده به صورت سری زمانی باشد، نتایج بهتری حاصل خواهد شد.
- انجام تحقیق حاضر در قلمرو زمانی دیگر و مقایسه نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر
- انجام تحقیق حاضر با افزودن متغیرهای تعدیل‌گر (جنسیت، سن، . . .) در مدل مفهومی تحقیق.
- بررسی تطبیقی مدل و نتایج تحقیق حاضر در مورد سازمان‌های اجرایی دیگر
- بررسی برخی متغیرها به عنوان تعدیل‌کننده یا میانجی در مدل نهایی کمی نظیر فرهنگ سازمانی وزارت اقتصاد، سیاست‌های اقتصادی کلان کشور، تحریم‌ها و غیره

منابع

منابع فارسی

- ابراهیمی، محبوبه. (۱۳۹۱). ارتباط جو سازمانی با اعتماد سازمانی و دل‌بستگی شغلی دبیران دبیرستان های شهر دلیجان در سال تحصیلی ۹۱ - ۱۳۹۰. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- احسانی، محمد، حاج هاشمی، مینا (۱۳۸۴). بررسی رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش، فصل‌نامه پژوهش علوم ورزشی، شماره هشتم صفحه ۱۲۶ - ۱۲۰.
- استرون، حسین. (۱۳۷۷). تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، صص ۷۴-۷۳ آقای فیشانی، تیمور. (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها. تهران: انتشارات ترمه.
- امجد زبردست، محمد؛ غلامی، خلیل؛ رحیمی، مهناز. (۱۳۹۶). رابطه بین رهبری تحول‌گرای مدیران و جو سازمانی: دیدگاه معلمان مدارس دخترانه. مجله مدیریت مدرسه.
- امجدی، لایلا؛ ناظم، فتح. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سبک های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرای مدیران و کیفیت زندگی کاری با مدیریت سرمایه فکری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین.
- ایمانی پور، نرگس؛ محمدرپور، سعیده؛ قلی پور، آرین. (۱۳۹۱). نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر نوآوری سازمانی. توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، تابستان ۱۳۹۱، صص ۸۷-۱۰۵.
- بای، ناصر. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین حمایت سازمانی درک شده با عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی استان گلستان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۴، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۹۶، صفحه ۱۸۹-۱۹۹.
- بهزادی، حسن؛ موسوی، مریم؛ سنجی، مجیده. (۱۳۹۰). بررسی رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کتابداران کتابخانه های عمومی شهر مشهد از دیدگاه کتابداران. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، دوره ۱۸، شماره ۳، پیاپی ۷۰، پاییز ۹۰، صص ۴۰۷-۴۲۶.
- بیگلر، محمد. (۱۳۹۵). ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی با بهره‌وری از دیدگاه کارکنان در صنعت تولیدی یدکی موتور ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- پارسا، حسین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی با نوآوری مدیران دبیرستان های شهرگران. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد.

پرداختچی، محمدحسن؛ حیدری، محمود؛ شفیع‌زاده، حمید. (۱۳۸۷). بررسی اثربخشی مدیریت در زمینه‌سازی برای بروز و پرورش کارآفرینی. پیام مدیریت، شماره ۲۶، ۷۱-۱۰۰.

پرهیزگار، محمد مهدی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌اله؛ جوکار، علی اکبر؛ درینی، ولی محمد. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز مطالعه موردی: صنعت نشر کشور. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی - سال یازدهم، شماره ۳۱، زمستان ۹۲، صص ۱۲۵-۱۰۱.

پورحسن هریس، ساجد؛ شیخعلی زاده هریس، محبوب. (۱۳۹۴). تأثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۲۸، فروردین و اردیبهشت ۴۹.

پورحسن هریس، ساجد؛ شیخعلی زاده هریس، محبوب. (۱۳۹۴). تأثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۲۸، فروردین و اردیبهشت ۹۴، صص ۱۸۲-۲۱۱.

تشکریان جهرمی، علیرضا؛ یعقوبی، نورمحمد؛ حجت دوست، سجاد؛ جهان‌بین، صدرالدین. (۱۳۹۶). تحلیل رهبری تحول‌گرا در تسهیل نوآوری با توجه به نقش واسطه ای تواناسازی روان شناختی و مدیریت دانش در بین کارکنان نظامی. فصلنامه مدیریت نظامی، سال هفدهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶، صص ۱-۲۲.

جزینی، نسرین؛ رستمی، علی. (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۵۶-۶۸.

جزینی، علیرضا؛ نوائی، مجید. (۱۳۹۲). تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا. فصل نامه انتظام اجتماعی / سال پنجم / شماره سوم / پاییز ۱۳۹۲.

جعفری، نسرین؛ میرکمالی، سیدمحمد و صالح صدق پور، بهرام. (۱۳۹۲). تأثیر جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی گری سرمایه انسانی. دو فصل نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال پنجم، شماره ۲، صص ۲۳۵-۲۲۱.

جمشیدی - ، صغری؛ علوی، سیدحسین؛ فرج تباربهرستاق، سقا؛ کاظمی، اکبر. (۱۳۹۰). تحقیق ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عملگرای مدیران با ابعاد تعهد سازمانی کارشناسان تربیت بدنی اداره های تربیت بدنی استان مازندران. نخستین همایش ملی دستاوردهای جدید علمی در توسعه ورزش و تربیت بدنی.

جنانی، حمید؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، امیراحمد. (۱۳۹۲). ارتباط بین سبک های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با راهبردهای مدیریت تعارض مریدان لیگ های برتر فوتسال ایران. دو فصل نامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال سوم (پیاپی یازده)، شماره ۵، پیاپی (۲۱)، بهار و تابستان ۱۳۹۲، ۶۳-۸۰.

جوادی، محسن. (۱۳۹۳). رهبری سازمانی. سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۹۳).

چورلی، علی؛ قزلسفلو، حمیدرضا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و بی‌خاصیت مدیران تربیت بدنی استان گلستان. پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی / سال هفتم / شماره چهاردهم / پاییز و زمستان ۹۰.

حاج علی اکبری، بابک. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جو کاری، ارزش‌های کاری و تعهد حرفه‌ای بر رضایت شغلی معلمان شهرستان ارومیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.

حسن زاده میرکوهی، فریبا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر جو و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی انگیزش شغلی در دانشگاه فنی و حرفه ای استان گلستان. پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری «تابستان ۱۳۹۸ - شماره ۵۷، صص ۵۵-۷۴.

حسینی، معصومه، صادقی، طاهره. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری اعضای هیأت علمی و ارایه راه کار به منظور ارتقاء. دو ماهنامه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۳۸۹؛ ۳ (۱): ۱-۲.

حمزه لویی، نادیا؛ شهلائی، جواد؛ هنری، حبیب؛ افشاری، مصطفی. (۱۳۹۱). نقش و کارکردهای توسعه فرهنگ و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال دوم، شماره ۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، صص ۳۶۰-۳۷۶.

حمزه لویی، نادیا؛ شهلائی، جواد؛ هنری، حبیب؛ افشاری، مصطفی. (۱۳۹۱). نقش و کارکردهای توسعه فرهنگ و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان همدان. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال دوم، شماره ۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۱.

خاوریه. (۱۳۹۵). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت با کارآفرینی اجتماعی کارکنان در اداره آموزش و پرورش شهر اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، روانشناسی صنعتی سازمانی، دانشگاه آزاد خوراسگان.

خباز یزدی ها، ثمین؛ چناری، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین تعهد و وفاداری سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۱ تهران. نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی)، شماره ۱۹۰، صص ۹۰-۹۲.

خزائی پول، صابر. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و میل به خلاقیت و نوآوری در کارکنان (مطالعه موردی اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران، بندر نوشهر). مدیریت بازرگانی، گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت.

- دادگر، هادی؛ غلامعلی نژاد، فاطمه؛ عاشوری، جمال؛ عرب سالاری، زهرا. (۱۳۹۴). ارتباط سبک های رهبری، تعهد سازمانی و شادکامی با رضایت شغلی پرستاران. مجله علمی دانشکده پرستاری و مامایی همدان، دوره بیست و سوم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴، شماره مسلسل ۴۴، صفحات ۵ تا ۹.
- دائمی، حمیدرضا؛ مقیمی بارفروش، سیده فاطمه. (۱۳۸۳). هنجاریابی آزمون خلاقیت. مجله تازه های علوم شناختی، ۶ (۳ و ۴)، صص ۸-۱.
- دباغ طریقه‌ی، مریم؛ صابونچی، رضا؛ پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۹۱). ارتباط سبک رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) و عزت نفس مدیران ورزش کشور. فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی شماره پنجم، سال دوم، بهار و تابستان ۱۳۹۲.
- درگاهی، حسین؛ موسوی جم، فاطمه. (۱۳۹۷). رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۷. فصل نامه آزمایش و تشخیص، پاییز ۹۷، شماره ۴۱، صص ۲۴-۴۰.
- رجبی، مریم؛ حسنی، محمد؛ مهاجران، بهناز. (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی. فصل نامه علمی- پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ششم، شماره سه، زمستان ۹۵، صص ۱۵۱-۱۷۸.
- رسولی، محمدرضا؛ هدایتی، محمدرضا. (۱۳۹۶). نقش خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن در کارایی روابط عمومی سازمان
- تأمین اجتماعی. فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره هفتم، شماره دو، پاییز ۹۶، صص ۲۱۷-۲۴۲.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۸ س). مبانی رفتار سازمانی. انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۸.
- رکنی نژاد، مهرداد. (۱۳۸۶). نظریه ها و مدل های جدید تعهد سازمانی
- رمضانی نژاد، رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ اندام، رضا؛ زارع، صبا؛ صادقپور، نعمت‌الله. (۱۳۸۸). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی، مدیریت بازاریابی، شماره ۲۳، صص ۶۶۱-۶۸۳.
- رنجبریان، بهرام. (۱۳۸۵). تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره ۱ و ۲، صص ۴۱-۵۷.

زارع، حسین؛ فیضی، آوات؛ محبوبی، طاهر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان (مرد و زن) اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. تحقیقات علوم رفتاری، دوره ۸، شماره ۲، ۱۳۸۹، صص ۲۱۱-۲۲۷.

زارع، حسین؛ فیضی، آوات؛ محبوبی، طاهر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان (مرد و زن) اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. تحقیقات علوم رفتاری، دوره ۸، شماره ۲، ۱۳۸۹.

ساغروانی، سیما. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین هوش معنوی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان خراسان رضوی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی مشهد

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه؛ (۱۳۸۰). روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه. سلیم زاده، ج. مهدی وسیه، ح، محمدی، آ. عابدینی، آ. (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان، فصلنامه تخصصی علمی ترویجی، شماره ۵۳. سلیمی، قاسم؛ عبدشرفی، فاطمه. (۱۳۹۴). نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۴، بهار ۱۳۹۴، صص ۷۵-۹۹.

سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۸۹). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین. فصل نامه علوم انسانی، سال ۱۱، شماره های ۳۷ و ۳۸، صص ۶-۱۱.

سیادت سیدعلی، کاظمی ایرج، مختاری پور مرضیه. (۱۳۸۸). رابطه بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیرآموزشی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان؛ ۸۸-۱۳۸۷. فصل نامه مدیریت سلامت. ۱۳۸۸؛ ۱۲ (۳۶): صص ۶۱-۶۹.

سیف، علی اکبر؛ فتح آبادی، جلیل. (۱۳۸۷). رویکردهای مطالعه و رابطه ان با پیشرفت تحصیلی جنسیت و مدت تحصیل دانشجویان در دانشگاه. دانشور رفتار « اسفند ۱۳۸۷ - شماره ۳۳، صص ۲۹-۴۰.

شاه حسینی، محمدعلی؛ استیری، مهرداد؛ کشفی، مریم السادات. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان. مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۹۵، صص ۳۹۱-۳۷۳.

شیری، مجید. (۱۳۹۴). رابطه بین جو سازمانی با شادکامی و سرزندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه شهر ساوه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات ساوه.

صادقی، امیر؛ صمصامی، طیبه؛ بیگ مرادی، علی؛ مقیم بیگی، عباس. (۱۳۹۵). رابطه سبک رهبری سرپرستاران با پیامدهای رهبری. مجله علمی دانشکده پرستاری و مامائی همدان، دوره ۲۴، شماره ۱، بهار ۹۵، صص ۳۹-۴۸.

صادقی، زینب؛ محتشمی، رضا. (۱۳۹۵). ارتباط عملیات استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی. مجله طب نظامی، دوره ۱۳، شماره ۲، تابستان ۹۰، صص ۹۷-۱۰۲.

طلاچیان، ملیحه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه جو مدرسه با میزان خلاقیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دختر مقطع متوسطه دوم شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد رودهن.

عباس زادگان، سیدمحمد. (۱۳۹۲). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری، تهران، شرکت سهامی انتشار.

عبداللهی، فردین؛ حسینی صدر، سیدمحمدجواد. (۱۳۹۸). نقش رهبری عمل گرا و تحول گرا بر نوآوری سازمانی. رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت « تابستان ۱۳۹۸ - شماره ۱۳، صص ۱۷-۲۸.

عزیزی، زینب. (۱۳۹۳). ارائه الگوی ساختاری سرمایه فکری بر اساس سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا در سازمان آموزش و پرورش. نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان شناسی، صص ۳۳۰-۳۴۹.

غفوریان شاگردی، آ. بهبودی، آ. فیض پور، م. (۱۳۹۴). بررسی نقش تعدیل گری خلاقیت و نوآوری سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی، نشریه صنعت و دانشگاه، سال هشتم، شماره ۲۹ و ۳۰، صص ۲۳۰-۲۱۱.

غیاث الدین، شهین. (۱۹۵). بررسی رابطه بین جو سازمانی، رفتار نوآورانه و عملکرد شغلی پرسنل آموزش و پرورش شاهرود. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.

فرزین فرد، ف. (۱۳۹۳). بررسی رهبری تحول آفرین نوآوری و یادگیری سازمانی بر عملکرد اداره کل امور مالیاتی شمال تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

فرهانی نژاد، آمنه؛ نظری هاشمی، سیدرضا. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی از طریق نوآوری و یادگیری مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، صص ۹۸-۱۲۳.

فرهنگی، علی اکبر؛ حسین زاده، علی (۱۳۸۴): دیدگاه‌های نوین درباره تعهد سازمانی، ماهنامه تدبیر.

قاسمی روشناوند، جواد؛ اسماعیلی، محمدرضا؛ مودی، داود. (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحول گرا با جو سازمانی و خلاقیت در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش / بهار و تابستان ۱۳۹۵ / سال ۳ / شماره ۲.

قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر؛ سبک رو، مهدی. (۱۳۹۰). کاربست مدل نیرو در برنامه ریزی برای جانشین پروری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، سال سوم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۱۹، ۱۳۹۰-۱

کوهی رستم کلائی، زهره؛ طل، آذر؛ اکبری حقیقی، فیض الله؛ رحیمی فروشانی، عباس پوررضا، ابوالقاسم. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط مؤلفه های جو سازمانی با ابعاد تعهد سازمانی در پرستاران شاغل بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله تحقیقات نظام سلامت/سال نهم/شماره هفتم/مهر ۱۳۹۲.

کاسه گرها، مهدی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول گرا و تبادل گرا با تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه صادرات شهر تهران. دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت.

گلستانی زاده، محبوبه؛ شاه طالبی، بدری؛ اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۴). رابطه پذیرش فن آوری اطلاعات با خلاقیت کارکنان در ذوب آهن اصفهان. فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، سال پنجم، شماره ۴، صص ۵۱-۷۰.

محبوبی، طاهره؛ توره، ناصر. (۱۳۸۷). آسیب شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه فصل نامه دانشگاه اسلامی ۳۷، سال دوازدهم.

محمدکاظمی، رضا؛ جعفری مقدم، سعید؛ سهیلی، سارا. (۱۳۹۱). شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت). توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، تابستان ۱۳۹۱، صص ۶۷-۸۶.

محمدکاظمی، رضا؛ جعفری مقدم، سعید؛ سهیلی، سارا. (۱۳۹۷). شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری. توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، تابستان ۱۳۹۷، صص ۶۷-۸۶.

محمدی، سید ابوطالب. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان دانشگاه ارومیه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه ارومیه - دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

محمدی، محمد (۱۳۸۱). برنامه های توانمند سازی کارکنان؛ فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۶ و ۳۵؛ صص ۱۸۵-۱۵۹.

محمودی کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی چگنی، سحرغ بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی با میانجی گری عدالت رویه ای و عدالت تعاملی. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۲۴۱-۲۶۹.

مرادی آیدیشه، شعبان؛ وثوقی نیری، عبدالله؛ امیرمحسنی، شاپور؛ قزوینی، احمد. (۱۳۹۱). تبیین و ارائه الگوی جامع فرهنگ نوآوری. فصل نامه علمی -ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره سوم، بهار ۹۱، صص ۱-۲۶. مرزوقی، ر. حیدری، آ. (۱۳۸۸). نقش انسجام سازمانی در تبیین رابطه بین تعدی نظارتی و بروز رفتار نوآورانه در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۳، شماره ۴، شماره پیاپی ۵۰، ۲۹۱-۲۸۶

مقدم، علی؛ عباس نژاد، محمد حسین. (۱۳۹۴). بررسی و تعیین رابطه بین سبک رهبری، جو سازمانی و نوآوری از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین. فصل نامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۳، تابستان ۱۳۹۳، صص ۲۶-۴۳.

ملاحسینی، علی؛ برخوردار، بابک. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین مهارت های خود مدیریتی و نوآوری کارکنان در سازمان های استان کرمان. پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی، ۷ (۲۷)، صص ۱-۱۴. منتی، پرستو؛ رحیمی، سکینه؛ منصوری، فائزه؛ صفری، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری در آموزش و پرورش شهرستان ایلام. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۶، صص ۷۹-۹۴.

مهیا، محمدنور؛ جلالی فراهانی، مجید؛ مجیدپور قورت تپه، جعفر؛ مشرف نیا، رحمت الله. (۱۳۹۴). مقایسه سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا بر میزان موفقیت مربیان مرد در تیم های ورزشی استان هرمزگان در سال ۱۳۹۳. نهمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، اسفند ۹۴، صص ۴۱۲-۴۴۰. موغلی، علیرضا. (۱۳۹۳). رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)، مطالعات مدیریت شماره ۴۴ و ۴۳ صفحه ۹۵-۱۱۲.

میرکمالی، م. شاطری، ک. یوزباشی، ع. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی، دو فصل نامه نوآوری و ارزش آفرینی، شماره ۳، ۲۱-۳۱. نادری فر، علیرضا؛ گنجی، محمدرضا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر بهبود نوآوری سازمانی مطالعه ای در سازمان تأمین اجتماعی زاهدان. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات. نادری، محمدعلی؛ مشفق، زهت الزمان؛ اکبری کوشکچه، فاطمه. (۱۳۹۵). تأثیر پاداش و رفتار ارادی بر حمایت سازمانی ادراک شده، تبادل رهبر عضو، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد وظیفه کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال هفدهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵، پیاپی ۶۵، صص ۱۰۱-۹۰

ناظم، فتاح؛ پورشفیعی، دانش. (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا با مدیریت سرمایه فکری در سازمان آموزش و پرورش. فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار سال ششم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۱.

ناظم، فتاح؛ حدادپور، سمانه. (۱۳۹۱). ارائه الگوی عدالت سازمانی براساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی. فصل‌نامه علمی-پژوهشی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱، بهار ۹۲، پیاپی ۱۳، صص ۶۱-۸۲.

نجبائی، سیدسهیل. (۱۳۹۸). تأثیر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی. رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت «بهار ۱۳۹۸ - شماره ۱۱، صص ۱۶۵-۱۸۸.

نشاط، نرگس؛ جمالی مهموئی، حمیدرضا؛ حسن زاده دیزجی، الهه. (۱۳۹۱). تأثیر جو سازمانی بر خلاقیت کارکنان: مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی. پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، سال ۲، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۱، صص ۷۴-۸۷.

نظری، رسول؛ دادخواه، ایرج؛ یکتایار، مظفر. (۱۳۹۲). نقش مهارت‌های ارتباطی در انتخاب سبک رهبری مدیران رسانه‌های ورزشی استان اصفهان. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۲. نمایان، فرشید؛ فیض‌الهی، صادق. (۱۳۹۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام). فرهنگ ایلام، دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۴۷ (بهار و تابستان ۱۳۹۴)، صص ۱۱۳۲-۱۱۴۵.

نویدی، امیر؛ تقی پورظهیر، علی و احمدی، سیدعلی اکبر. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی (مورد: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ). دو فصل‌نامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، سال هشتم، شماره ۱ بهار و تابستان ۹۶، صص ۲۱۰-۱۷۹.

هادی شهنی، آ. (۱۳۹۰). ارتباط کارآفرینی سازمانی با عملکرد ماه ایران شرکت ساپکو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر.

هاشمی، سیدحامد؛ اکرادی، احسان؛ یوسفی، مینو. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصل‌نامه مطالعات دانش‌شناسی، سال دوم، شماره ۸، پاییز ۹۵، صص ۱-۱۹.

واعظی، مظفرالدین، چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی، سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تهران، خانه معلم، صص ۱۱۲-۱۲۵.

واعظی، مظفرالدین؛ چوپانی، حیدر؛ منسالنج، لیلا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تهران، خانه معلم.

الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۲). مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم. نشر نی، ۱۳۸۲. شابک ۹۶۴-۳۱۲-۰۴۲-۲.

یاراحمدی، علیرضا. (۱۳۹۷). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در نوآوری آموزش عالی. مدیریار.

- Abbas, M. & Raja, U. (2014). Impact of perceived organizational politics on supervisory-rated innovative performance and job stress: Evidence from Pakistan. *Journal of Advanced Management Science*, 2(2), 158-162.
- Afsar, B. Badir, B. & Yuoser, F (2012). Transformational leadership and innovative work behavior. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/266137020>. Article in *Industrial Management & Data Systems* · August 2012. DOI: 10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Aharon Tziner. (2014). Relationships between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30: 1-12.
- Andrews, M.C. Kacmar, K.M. (2007). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (4), 347-366.
- Anna Paolillo, Silvia Platania, Paola Magnano, Tiziana Ramaci. (2015). Organizational Justice, Optimism and Commitment to Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191 (2015) 1697 – 1701
- Anoop, P. & Lokman, M. (2009), Transformational leadership style, market.
- Aragon-Correa, J. A. Garcia-Morales, V. J. & Cordon-Pozo, E. (2012). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36, 349 – 359.
- Avolio. Bruce j, & ET, (1999)" Transformational leadership and organizational commitment", *Journal of organizational behavior*. 11, 917- 921.
- Balan, Peter, Lindsay, Noel (2010). Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for Australian hotels: an empirical study, *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism*.
- Bamel, U. K. Paul, H. & Bamel, N. (2018). Managing workplace diversity through organizational climate. In *Flexibility in Resource Management* (pp. 87-97). Springer, Singapore.
- Barbuto, E. and Wheeler, W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership", *Group organization management*, 31/3:300-326.
- Bass, B. M. & Paulsen, R. E. (2008). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Benevene, P. & Cortini, M. (2010). Human Resource Strategic Management in Npos: an Explorative Study on Managers' Psychosocial Training, *Journal of Workplace Learning*, 22(8), 508-521.
- Bernstein, S. McQuade, T. & Townsend, R. R. (2017). Does Economic Insecurity Affect Employee Innovation? (No. w24011). National Bureau of Economic Research.

- Berraies, S. & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*.
- Beugre, CD. Aear, W & Braun, W (2015), 'Transformational Leadership, in Organization, an environment – induced model', *International Journal of Manpower*, vol, 27, no. 1, pp, 52-62.
- Birasnav, M. (2015). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*, 11: 64-75.
- Birasnav, M. Rangnekar, S. & Dalpati, A. (2016). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 106–126.
- Bontis, N. Keow, W. and Richardson, S. (2010). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, 327-335.
- Buchen, I.H. (1998). "Servant leadership: A model for future faculty and future Organizations", *journal of leadership studies*, 15/5:125-136.
- Burningham, C. & West, M.A. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
- Chao, C.Y; Lin Y.S; Cheng, Y.L; Tseng. Y.C. (2011). "Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing Industry", *African Journal of Business Management*, Vol.5 (6), pp. 2501-2511.
- Chao, C.Y; Lin Y.S; Cheng, Y.L; Tseng. Y.C. (2011). "Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing industry", *African Journal of Business Management*, Vol.5 (6), pp. 2501-2511.
- Chen, Shiuann - Shuoh a, Yu-Wei Chuang a, Pei-Yi Chen. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems journal*. 31 (2012) 106–118
- Clapp-Smith, R. Hammond, M. M. Lester, G. V. & Palanski, M. (2019). Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader. *Journal of Management Education*, 43(1), 10-34.
- Colquitt, J. Lepine, J. A. Wesson, M. J. & Gellatly, I. R. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Irwin
- Crawford, C. B. (2015), Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 6, pp 1011-1032.
- Crotty, S. (2018). Do memory CD4 T cells keep their cell-type programming: plasticity versus fate commitment? Complexities of interpretation due to the heterogeneity of memory CD4 T cells, including T follicular helper cells. *Cold Spring Harbor perspectives in biology*, 10(3), a032102
- Dackert, I. Loov, L.A. & Martensson, M. (2004). Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 301- 318.

- Damanpour, F. and Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.19, pp. 495–522
- Danish, R. Q, Munir, Y, Kausar, A, Jabbar, M. & Munawar, N. (2014). Impact of Change, Culture and Organizational Politics on Organizational Learning. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 115-126.
- Darroch, J. (2015). Knowledge Management, innovation, and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9, 101---115.
- David, M. (2000). Transformational Leadership and See Charismatic Leadership, *Journal of Sport Management*. 3: 35-48.
- David, M. (2000). Transformational Leadership and See Charismatic Leadership, *Journal of Sport Management*. 3: 35-48.
- Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context, *International journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organization. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 539- 559.
- Doherty. A. Y. And danyl chuk. K. e. (1992)," Transformational and transactional leadership and impact of inter university athletic administrators. *Journal of sport management*". 77, 111-111.
- Eisenbeiss, S. A. Van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, PP: 1438-1446.
- El-Salam. G. A. (2008) Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Menoufiya hospitals, Egypt. *Eastern Mediterranean Health Journal*, Vol. 14, No. 5, pp 211-239.
- Engelbrecht Amos S. Heine, Gardielle & Mahembe, Bright. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3), 368 – 379.
- Fairholm, G, W, (2001)."Leadership and the Culture of Trusts. *Journal of organizational behavior*", 71(7), 11-72.
- Fry, F.L. (1993), *Entrepreneurship: a planning approach*. Minneapolis: West Publishing Company
- Garcia Morales, M. (2012). Transformational leadership, creativity and organizational innovation, *journal of business research* 62, 461-473.
- Gomes. A. R. Sousa, S. A. & Cruz. J.F. 2006. Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership. Toward news paths for the study of coach-athletes relationships. In N. S. Haber & M. Hervey (Eds), *leadership at the crossroads* (pp. 84-94). University of Maryland: The James Mac Gregor Burns Academy of leadership.
- Gumsluoglu, I. illsev, a. (2010). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation *journal of business research* 1-13

- Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2017). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- Gumusluoglu, Lale. And Ilsev, Arzu. (2009). transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research* 62, 461-473.
- Guo, H. (2018, October). The Formation of Highly-Cooperative Organizational Climate Considering Impacts of Organizational Commitment and Team Cohesion. In 3rd International Symposium on Asian B&R Conference on International Business Cooperation (ISBCD 2018). Atlantis Press.
- Hamel, G. (2009). The why, what and how of innovation management. *Harvard Business Review*, 84 (2), 72-84.
- Harper, J. (2018). Catalyst Europe Roundtable: Unlock Employee Innovation Through Inclusive Leadership. Catalyst.
- Hartley, M.C. Hoy, W.K. (2017), Openness of school climate and alienation of high school students. *California Journal of Educational Research*, (23):17-24.
- Hayat, A. Hasanvand, M. M. Nikakhlag, S. & Dehghani, M. R. (2018). The role of leadership styles in knowledge management processes. *Journal of Health Management and Informatics*, 2(2), 41-46.
- Hayes, S. C. (2016). Acceptance and Commitment Therapy, Relational Frame Theory, and the Third Wave of Behavioral and Cognitive Therapies—Republished Article. *Behavior therapy*, 47(6), 869-885
- Hollander E. P. (2008). Inclusive leadership. *The Essential Leader- Follower Relationship*. Routledge, New York.
- Hsiao, H.C; Chang, J.C. (2011). "The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation", *Asia Pacific Educ. Rev.* (2011) 12:621–631.
- Hsiao, H.C; Chang, J.C. (2018). "The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation", *Asia Pacific Educ. Rev.* (2018) 12:621–631.
- Hsiao, H.C; Chang, J.C. (2018). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Educ. Rev.* (2011) 12:621–631.
- <http://sabermousavi.com>
- Huda, M. Mat Teh, K. S. Nor Muhamad, N. H. & Mohd Nasir, B. (2018). Transmitting leadership based civic responsibility: insights from service learning. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(1), 20-31.
- Ibrahim, H. I. Mohamad, W. M. W. & Shah, K. A. M. (2018). Engineers' Perception of Organizational Innovative Climate and Knowledge Sharing. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2918-2921.
- Jaiswal, N.K. Dhār, R.L. (2016). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *Int. J. Hosp. Manga.* 51, 30–41.

- Janssen, O. Van de Vliert, E. & West, M. (2006). The bright and dark side of individual and group innovation: a special issue introduction, *Journal of Organization Behavior*, 25(2), 2 -4
- Jiang, R. Wang, J. & Guan, Y. (2012). Robust unit commitment with wind power and pumped storage hydro. *IEEE Transactions on Power Systems*, 27(2), 800-810
- Kari Brodtkorb, Ragnhild Skaar and A, shild Sletteb. (2019). the importance of leadership in innovation processes in nursing homes: An integrative review. *Nordic Journal of Nursing Research*, 0(0) 1–10.
- Karim, N. H. A. & Noor, N. H. N. M. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101
- Kerr, B. Gagiliardi, C. (2004). Measuring creativity in research and practice. In S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds). *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington D.C: American Psychological Association.
- Khan, R; Ur Rehman, A; F, Afsheen. (2009). " Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size", *African Journal of Business Management* Vol.3 (11), pp. 678-684.
- Kim, S. & Kim, J. (2017). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-Offs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353-1364.
- Klendauer, R. & Deller, J. (2009), Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 pp.29 – 45
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders*; [Online]. Available from: www.leadershipchallenge.com/research. Appendix0512BP. [Accessed June 2003].
- Lesser, E. (2015). *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*. Available at: www.Clab.Edu.Uoc.Gr/hy302/Papares/Comuniti.
- Low, Bobby L. (2010). *Teacher Know Best: A Study of teacher's perceptions of principal's leadership practices and school climate in high poverty title elementary schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capello University.
- Luthans, F (2008): *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill
- Lyles, M. A. & Salk, J. E. (2007). Knowledge acquisition from foreignparents in international joint ventures: An empirical examina-tion in the Hungarian context. *Journal of International BusinessStudies*, 38, 3--18.
- Makri, M. Scandura, T.A. (2010) Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firm, *Journal the Leadership Quarterly* 21. (2010).PP. 75-88.
- Makri, M. Scandura, T.A. (2010) Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firm, *Journal the Leadership Quarterly* 21. (2010).PP. 75-88.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.

- Masood, M. Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1999). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moh, oshioke. (2007). "Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president ", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. Capella university.
- Moriano, J. A; Molero, F. (2011). "The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship", *Intentional entrepreneurship Management Journal*, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.
- Moriano, J. A; Molero, F. (2011). "The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship", *Intentional entrepreneurship Management Journal*, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.
- Myriam Chiniara, Kathleen Bentein. (2016). linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly* 27 (2016) 124–141.
- Myriam Chiniara, Kathleen Bentein. (2016). linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly* 27 (2016) 124–141.
- Nemanich, L. & Keller, R. (2007). Transformational leadership in anacquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18, 49---68
- O’Cass, A. & Ngo, L.V. (2007). Market orientation versus innovation culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 868-87.
- Onyango, W. P. (2018). Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya. *Development*, 10.
- Osborn, R.N. & Marion, R. (2009). "Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp: 191-206.
- Övgü. K Çakmak-Otluoğlu. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*. YJVBE-02630; No. of pages: 9; 4C
- Panopoulos, A. Theodoridis, P. & Poulis, A. (2018). Revisiting innovation adoption theory through electronic public relations. *Information Technology & People*, 31(1), 21-40.
- Park, G. R. Moon, G. W. & Hyun, S. E. (2014). An impact of self-leadership on innovative behavior in sports educators and understanding of advanced research. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(3), 117-122.

- Paul, F. Arkin, Y. A. Giladi, A. Jaitin, D. A. Kenigsberg, E. Keren-Shaul, H. & David, E. (2015). Transcriptional heterogeneity and lineage commitment in myeloid progenitors. *Cell*, 163(7), 1663-1677
- Paulsen, N. Maldonado, D. Callan, V. J. & Ayoko, O. (2015). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22, 511-523.
- Peterson, S. J. Walumbwa, F. O. Byron, K. & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368
- Qiu, X. Yan, X. & Lv, Y. (2015). The effect of psychological capital and knowledge sharing on innovation performance for professional technical employees. *Journal of Service Science and Management*, 8, 545-551.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. 7th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rosing, K. Frese, M. & Bausch, A. (2014). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956--974.
- Salem, I. & Kattara, H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 1-14.
- Schepers, J. Wetzels, M. & De Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: Do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality*, 15, 496–508.
- Scott, S. G. & Bruce, R.A. (2006). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Sharma Arpita a, Aayushi Gupta. (2012). Impact of organizational climate and demographics on project specific risks in context to Indian software industry. *International Journal of Project Management* 30 (2012) 176–187.
- Sheldon, K.M. and Cooper, M.L. (2010), “Goal striving with agentic and communal roles: separate but functionally similar pathways to enhanced well-being”, *Journal of Personality*, Vol. 76.No 3, pp. 415-47.
- Shiau Wei Chan, Sye Fang Ang, Naima Andleeb, M.F. Ahmad, Izzuddin Zaman. (2019). The Influence of Transformational Leadership on Organization Innovation in Malaysian Manufacturing Industry. *Int. J Sup. Chain. Mgt*, Vol. 8, No. 2, April 2019. 971-976.
- Solomon, M. R. Marshall, G. W. & Stuart, E. W. (2015). *Marketing: Real People, Real Choices*. USA: Prentice Hall, 8th edition.
- Ston, W. & Hughes, J. (2002). *Social Capital: Empirical Meaning and Measurement Validity*. Research Paper. No. 27, Melbourne: Australian Institute of Family Studies.
- Stone, P.W; Mooney-Kane. C; Larson, E.L, Pastor. D.K; Zwanziger. J; & Dick, A.W. (2007). "Nurse Working conditions, organizational climate, and intent to leave in ICUs; An instrumental variable approach". *Health research and Educational trust*. 42(3 Pt 1); PP: 1085-1104.

- Tesluk, P.E. Faar, J.L. & Klien, S.R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 21-41.
- Thompson, John. (1999). A Strategic Perspective of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.5, N.6, 901-906.
- Tung Chen. L. (2015), "Relationship among Transformational and Transactional leadership behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment on the IT Department ", research and Development in Shanghai China. *tezz for Degree of Business Administration*. P. 1-77.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand, *international journal of business research*. 8(4), 1-13.
- Wallapha, A. saowanee, S. & Tang, K. N. (2016). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2006). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-13.
- Weiss, J (1996) *Organizational Behavior and change*, West publishing company
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds), *Innovation and Creativity at Work: psychological and organizational strategies*, (PP. 3-13). Chichester, UK: Wiley.
- Wong, K-L. Tan, P. Sin, Ng, Y. K. & Fong, C.Y, (2013). The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance, *Human Resource Management Research*, 3(1), 11-15.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: a study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88
- Zhu, W. Chew, I. K. H. & Spangler, W. D. (2014). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human capital-enhancing human resource management. *Leadership quarterly*, 16, 39---52.

پیوست‌ها

به نام یزدان پاک و بخشنده

پاسخگوی گرامی؛

با سلام و احترام؛

پرسشنامه زیر به منظور "ارائه الگوی نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور" می‌باشد. با توجه به تجربیات ارزشمند شما در این زمینه، خواهشمند است با مطالعه دقیق سؤالات و ارائه پاسخ مناسب، پژوهش گر را در انجام این امر یاری فرمایید. لازم به ذکر است که پاسخ‌های شما منحصراً جهت استفاده علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. لطفاً هر یک از سؤالات را با دقت مطالعه فرمایید. بدیهی است که اظهارنظر واقعی و دقیق شما مدنظر می‌باشد و گزینه ای را انتخاب کنید که به نظر شما درست تر است. قبلاً از همکاری صمیمانه شما تشکر می‌نمایم
با تشکر_ زمانی

الف) اطلاعات عمومی:

جنس: مرد زن

سن: کمتر از ۲۵ سال بین ۲۵ تا ۳۵ سال بین ۳۵ تا ۴۵ سال بالای ۴۵ سال

رشته تحصیلی: علوم انسانی علوم پایه فنی_ مهندسی سایر رشته ها

مدرک تحصیلی: فوق دیپلم کارشناسی کارشناسی ارشد دکترا

سابقه کار: کمتر از ۱۰ سال بین ۱۱ تا ۱۵ سال بین ۱۶ تا ۲۰ سال بین ۲۱ تا ۲۵ سال بالای ۲۵ سال

ردیف	گویه های پرسشنامه سبک رهبری	هرگز	بندرت	گاهی	بیشتر مواقع	همیشه
۱	به دلیل ارتباط با او احساس غرور و افتخار می‌کنم.					
۲	به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی می‌کند.					
۳	طوری رفتار می‌کند که برایش احترام قایل شویم.					
۴	حس اعتماد و قدرت خود را نشان می‌دهد.					
۵	درباره ی باورها و ارزش های اساسی خود صحبت می‌کند.					
۶	بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره ی هدف صحبت می‌کند.					
۷	پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد.					
۸	بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت تاکید می‌کند.					
۹	پیشنهادات های اساسی را به‌طور دقیق مورد بررسی قرار می‌دهد تا از					

					مناسب بودن آن‌ها مطمئن شود.
۱۰					در هنگام حل مشکلات دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می‌دهد.
۱۱					از من می‌خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.
۱۲					راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می‌کند.
۱۳					درباره‌ی آینده خوش‌بینانه صحبت می‌کند.
۱۴					درباره‌ی کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کند.
۱۵					بر اهمیت آینده‌نگری تأکید می‌کند.
۱۶					به ما امیدواری می‌دهد که اهداف دست‌یافتنی خواهند بود.
۱۷					برای راهنمایی و آموزش وقت می‌گذارد.
۱۸					بیشتر از آن که با من به‌عنوان عضوی از گروه رفتار کند به من به‌عنوان یک شخص توجه دارد.
۱۹					من را به‌عنوان کسی که دارای نیازها توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هستم در نظر می‌گیرد.
۲۰					کمک می‌کند تا توانایی‌هایم را توسعه و گسترش دهم.
۲۱					در ازای تلاش‌های دیگران پاداشی (مساعدتی) را برایشان تعیین می‌کند.
۲۲					همیشه در مورد کار و سازمان، مفروضات اساسی وجود دارد، آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد.
۲۳					تا وقتی مشکلات جدی نشود دخالتی برای حل آن‌ها نمی‌کند
۲۴					به اشتباهات، موارد استثنایی و انحراف از قواعد و هنجارها در فعالیت‌های روزمره توجه دارد
۲۵					وقتی که مسائل مهمی رخ می‌دهد، خودش را قاطی می‌کند
۲۶					می‌تواند در مورد مهم‌ترین ارزش‌ها و باورهایش برای کارکنان صحبت کند
۲۷					وقتی به حضورش نیاز هست، حضور دارد
۲۸					هنگام حل مسئله، آن را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد
۲۹					درباره آینده خوشبینانه صحبت می‌کند
۳۰					در دیگران حس غرور و افتخار را برای همکاری با خودش القاء می‌کند
۳۱					برحسب موقعیت، وظیفه‌های هر فرد در برنامه‌های مختلف را مشخص می‌کند.
۳۲					منتظر می‌ماند اشتباهات رخ دهد بعد اقدام می‌کند
۳۳					مشتاخانه در مورد آنچه انجام آن ضرورت دارد صحبت می‌کند
۳۴					برای کارکنان، اهمیت داشتن یک احساس مثبت و مؤثر نسبت به هدف را تبیین می‌کند
۳۵					زمانی را برای آموزش و مربیگری کارکنان خود صرف می‌کند
۳۶					به وضوح مشخص می‌کند که هر کارمند در ازای انجام کامل وظایف شغلی خود می‌تواند انتظار چه پاداشی را داشته باشد.

پرسشنامه الف) نوآوری سازمانی

ردیف	خیلی زیاد	زیاد	تا حدی	کم	خیلی کم
نوآوری خدماتی					
۱					در این سازمان همواره خدمات جدیدی به ارباب رجوع عرضه می‌شود.
۲					این سازمان همواره د عرضه خدمات پیشتاز است و در مقایسه با سازمان های دیگر در ارائه خدمات از وضعیت بهتری برخوردار است.
۳					این سازمان به‌طور انعطاف پذیر بر اساس انتظار و نیازهای متقاضیان، خدمات جدیدی ارائه می دهد.
۴					در این سازمان خدمات ارائه شده به‌طور مستمر مورد ارزیابی داخلی قرار می گیرند.
۵					در این سازمان خدمات به‌طور ویژه مورد ارزیابی خارجی قرار می گیرند.
۶					در این سازمان برای نوآور شده به کارکنان و مدیران آموزش داده می‌شود.
۷					این سازمان در ورود به حوزه های جدید در جهت ارائه خدمت، محافظه کار نیست.
نوآوری اداری					
۸					این سازمان به طور مستمر پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان و سازمان های دیگر را بررسی می کند و متناسب به آن ها روش ها و فرآیندهای اداری خود را تنظیم می نماید.
۹					این سازمان همواره بر شناسایی و به‌کارگیری نوآوری های مدیریتی مانند نوآوری مرتبط با فناوری اطلاعات، یا سیستم های جدید پاداش دهی و شیوه های نوین آموزش تأکید دارد.
۱۰					این سازمان فناوری های جدید را زودتر از سایر سازمان های مشابه شناسایی می کند و به کار می گیرد.
۱۱					این سازمان همواره در ارائه روش ها و فرآیندهای نوین خدماتی پیشتاز است.
۱۲					اعضای این سازمان ترجیح می دهند که برای انجام وظایف خود از شیوه های جدید استفاده کنند.
فرهنگ نوآوری					
۱۳					نوآوری در این سازمان اقدامی ریسک آمیز نیست و با مقاومت روبه رور نمی‌شود.
۱۴					در این سازمان، مدیر و اعضای سازمانی به طور فعال در جست و جوی ایده های نوآورانه هستند.

				در این سازمان، اعضا برای ایده های جدید خود که به نتیجه ای ختم نمی شود، بازخواست نمی شوند.	۱۵
				ایده های جدید در این سازمان به خوبی مورد استقبال قرار می گیرند.	۱۶
سرمایه انسانی					
				اعضای سازمان افراد خلاق، نوآور و باهوشی هستند.	۱۷
				این سازمان از بهبود و ارتقای مهارت و تحصیلات اعضایش حمایت می کند.	۱۸
				اعضای این سازمان اطلاعات و تجارب خود را به راحتی در اختیار یکدیگر قرار می دهند.	۱۹
				اکثر اعضای این سازمان، کارها و وظایف خود را به خوبی انجام می دهند.	۲۰
				اعضای این سازمان از هماهنگی و همکاری مناسبی با یکدیگر برای دستیابی به اهداف عالی سازمان دارند.	۲۱
				اعضای این سازمان تمایل زیادی به مشارکت و انجام کار گروهی دارند.	۲۲
				در این سازمان کارکنانی وجود دارند که با عملکرد بالای خود، سطح عملکرد سایرین را ارتقا می دهند.	۲۳
سرمایه ساختاری					
				رویه های کاری و ساختار این سازمان به گونه ای تعریف شده است که پشتیبان خلاقیت و نوآوری است.	۲۴
				در این سازمان نظرها و ایده های جدید زیادی از سوی مدیر و اعضا پیشنهاد و اجرا می شود.	۲۵
				اعضای این سازمان براحتی به منابع اطلاعاتی مختلف دسترسی دارند.	۲۶
				ایده های جدید در این سازمان به شکل مناسبی بین اعضا توزیع می گردد.	۲۷
				ساختار سازمان در این سازمان بروکراسی کسل آور و محدود کننده نیست	۲۸
				ساختار سازمان در این سازمان، به گونه ای است که ارتباط اعضا با یکدیگر و با مدیران تسهیل می شود.	۲۹
				ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر بین اساتید در گروه های آموزشی مختلف برعهده دانشگاه و گروه آموزشی است.	۳۰
سرمایه رابطه ای					
				میزان دانش فنی و تخصصی اعضای این سازمان برای ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع در سطح مطلوبی است.	۳۱
				وفاداری ارباب رجوعان نشان از رضایت آن ها نسبت به خدمات سازمان است.	۳۲
				این سازمان در هر شرایطی به دنبال دریافت نظرات ارباب رجوعان است.	۳۳
				در این سازمان ارائه خدمات در کوتاه ترین زمان ممکن انجام می شود.	۳۴
				ارزیابان سازمان همواره با ارباب رجوعان سازمان در ارتباط هستند و نظرهای آنان را در مورد این سازمان جویا می شوند.	۳۵

نظر شما در مورد شاخص های نوآوری در سازمان امور مالیاتی کشور چیست؟ چه مؤلفه ها و شاخص هایی را پیشنهاد می دهید؟

۳۶

ردیف	گویه های پرسشنامه جوسازمانی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	تا چه حد در حل مشکلات محیط کارتان همکاری می کنید؟					
۲	تا چه حد اندازه از روحیه گروهی خوبی برخوردار هستید؟					
۳	تا چه حد به یکدیگر احترام می گذارید؟					
۴	تا چه حد به فکر انتقال به محیط دیگری هستید؟					
۵	تا چه حد رفتار مدیر در محیط کار آزار دهنده هست؟					
۶	تا چه اندازه مدیر در کارتان مداخله می کند؟					
۷	آیا جلسات محیط کارتان صرفاً برای استماع سخنان مدیر تشکیل می شود؟					
۸	تا چه حد مدیر در جلسات محیط کارتان مانع صحبت تان می گردد؟					
۹	تا چه حد به کار خود علاقه دارید؟					
۱۰	تا چه حد با علاقه مندی در جلسات محیط کارتان شرکت می کنید؟					
۱۱	تا چه حد به حل مشکلات مراجعان علاقه دارید؟					
۱۲	تا چه حد در کار خود ابتکار و خلاقیت نشان می دهید؟					
۱۳	تا چه حد با یکدیگر صمیمیت دارید؟					
۱۴	تا چه حد در خارج از محیط کارتان همبستگی و رفت و آمد دارید؟					
۱۵	تا چه حد در مواجهه با مشکلات یکدیگر را یاری می دهید؟					
۱۶	تا چه حد از معاشرت و گفتگو با یکدیگر در محیط کارتان لذت می برید؟					
۱۷	آیا مدیر اشتباهات تان را دوستانه تذکر می دهد؟					
۱۸	تا چه حد مدیر در حل مشکلات شخصی تان به شما کمک می کند؟					
۱۹	تا چه حد به مدیر به چشم یک دوست نه به چشم یک مافوق می نگرید؟					
۲۰	تا چه اندازه مدیر به شما فرصت اظهارنظر می دهد؟					
۲۱	تا چه حد جلسات محیط کارتان با دستور جلسه رسمی تشکیل می شود؟					
۲۲	تا چه حد جلسات محیط کارتان به صورت رسمی اداره می شود؟					
۲۳	آیا مدیر فقط مجری مقررات است؟					
۲۴	تا چه حد مقرراتی که مدیر اعمال می کند چون و چرا ندارد؟					
۲۵	تا چه اندازه مدیر برای کمک به شما خود را به زحمت می اندازد؟					
۲۶	تا چه اندازه مدیر در انجام وظایف تان به شما کمک می کند؟					
۲۷	تا چه حد مدیر پیشرفت کار را حاصل تلاش جمعی می داند؟					
۲۸	تا چه حد مدیر با پرکاری خود را سرمشق قرار می دهد؟					

۲۹	تا چه حد مدیر کارتان را ارزیابی می کند؟				
۳۰	تا چه حد مدیر قبل از شما در محیط کار حاضر می شود؟				
۳۱	تا چه اندازه مدیر از بخش ها بازدید می کند؟				
۳۲	تا چه اندازه مدیر سعی می کند قابلیت و توانایی تان را تشخیص داده و از آنها استفاده				

ردیف	گویه های پرسشنامه تعهد سازمانی	خیلی زیاد	زیاد	تا حدی	کم	خیلی کم
۱	از این که باقیمانده دوران اشتغال را در این سازمان باشم خوشحالم.					
۲	از این که درباره سازمان خود با دیگران صحبت کنم لذت می برم					
۳	مشکلات سازمان را مشکل خود می دانم.					
۴	به همان راحتی که به این سازمان وابسته شدم می توانم به سازمان دیگری وابسته شوم					
۵	احساس می کنم همچون عضوی از خانواده سازمان هستم					
۶	احساس پیوند عاطفی با سازمان می کنم					
۷	این سازمان برای شخص من اهمیت زیادی دارد					
۸	احساس تعهد زیادی به شغل خود ندارم					
۹	در صورت ترک شغل تأسف نمی خورم، حتی اگر شغل دیگری در انتظارم نباشد					
۱۰	ترک شغل برایم مشکل ساز است					
۱۱	اگر تصمیم به ترک شغلم بگیرم بسیاری از امور زندگی ام گسسته می شود					
۱۲	اگر الان شغلم را ترک کنم برایم چندان گران تمام نمی شود					
۱۳	ماندن در این شغل به همان اندازه که خواست قلبی من است، یک ضرورت است.					
۱۴	به فکر ترک شغل نیستم زیرا احساس می کنم شانس اندکی برای انتخاب شغل دیگری دارم					
۱۵	یکی از دلایل عدم ترک شغلم کمبود شغل های جایگزین است					
۱۶	از دلایل ادامه کارم این است که سازمان های دیگر ممکن است فاقد مزایای این سازمان باشند					
۱۷	به نظر من مردم این روزها بیش از اندازه شغل خود را تغییر می دهند					
۱۸	لزومی ندارد که یک فرد همیشه به سازمانش وفادار بماند					
۱۹	رفتن از یک سازمان به سازمان دیگری برخلاف اخلاق نیست					
۲۰	وفاداری به رعایت اصول اخلاقی موجب شده شغلم را ادامه دهم					
۲۱	به هیچ وجه علاقه مند به انتقال به سازمان دیگر نیستم					
۲۲	وفادار ماندن به شغل و سازمان خود را به عنوان یک اصل می پذیرم					
۲۳	در گذشته که مردم بیشتر دوران اشتغال خود را در یک سازمان سپری می کردند، اوضاع بهتر بود					

Statistics

jensiat

N	Valid	752
	Missing	0

Jensiat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zan	242	32.2	32.2	32.2
	mard	510	67.8	67.8	100.0
	Total	752	100.0	100.0	

Statistics

sen

N	Valid	752
	Missing	0

Sen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	94	12.50	12.50	12.50
	31-40	447	59.40	59.40	71.90
	41-50	137	18.20	18.20	90.1
	>50	74	9.9	9.9	100.0
	Total	752	100.0	100.0	

Statistics

madrak

N	Valid	752
	Missing	0

Madrak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	karshe	217	28.85	28.85	28.85
	fogh	354	47.08	47.08	75.93
	dri	181	24.07	24.07	100.0
	Total	752	100.0	100.0	

Statistics

sabeghe

N	Valid	752
	Missing	0

Sabeghe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10	56	7.5	7.5	7.5
	11-15	269	35.8	35.8	43.3
	16-20	184	24.5	24.5	67.8
	21-25	144	19.1	19.1	86.9
	>25	99	13.1	13.1	100.0
	Total	752	100.0	100.0	

Statistics

reshte

N	Valid	752
	Missing	0

Reshte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ensani	182	24.2	24.2	24.2
	fanni	110	14.6	14.6	38.8
	paye	198	26.3	26.3	65.1
	pezesh	20	2.7	2.7	67.8
	sayaer	242	32.2	32.2	100.0
	Total	752	100.0	100.0	

Statistics

		noavari	Rah.t	Rah.a	taahod	jav.s
N	Valid	752	752	752	752	752
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.33	3.61	3.28	3.20	3.84
	Std. Deviation	.50	.83	.70	.71	.86
	Skewness	-1.68	.54	-.01	.09	.90
	Std. Error of Skewness	.125	.125	.125	.125	.125
	Kurtosis	.64	-.86	.50	.29	.84
	Std. Error of Kurtosis	.249	.249	.249	.249	.249

Abstract

The purpose of this research was to Provide a Structural model of innovation based on leadership styles (transformational and pragmatic); organizational commitment and organizational climate in the country's tax affairs organization. The methodology of the research was on the purpose of the fundamental-application, based on the type of data, the qualitative-quantitative combination of the type of exploration; and, The data was Sectional according to the time of collecting data, The descriptive-Survey data were collected according to the method of collecting. The statistical population of the qualitative research section included Academic Experts and Officials of the State Tax Administration who were selected by targeted sampling method and saturated principle of 17 people. The second group of the statistical population consisted of all employees of country's tax affairs organization. In a random cluster sampling method, 752 individuals were selected as sample size. In this research, data collection was performed using library method, semi-structured interview (qualitative section) and researcher-made questionnaire (quantitative section). In the qualitative section, The experts confirmed the validity of the interview, calculating its reliability by the reliability method between two validated and reliable encoders. It was revealed that the interview was present. The validity of the researcher -made questionnaire was confirmed through formal, content and structure validity, and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha coefficient and combined reliability. In this study, data were analyzed using qualitative and quantitative data. In the qualitative section of the coding, the results of the interview were Encoded. In the quantitative part, descriptive statistics and descriptive statistics and descriptive statistics were used to describe the demographic characteristics and the variables of the research. Table and graphs were used. In the inferential part, in order to test the research questions, modeling of structural equations, one-sample t-test, and Spss, Amos and Lisrel software were used. The results showed that The components of innovation are service innovation, administrative innovation, innovation culture, human capital, structural capital and interdependent capital. Transformational leadership with organizational commitment (0.46), transformational leadership with organizational climate (0.38), transformational leadership with organizational innovation (0.75), pragmatic leadership with organizational commitment (0.91), pragmatic leadership with organizational climate (0.60), pragmatic leadership with organizational innovation (0.56), organizational commitment with organizational innovation (0.85), organizational climate with organizational innovation (0.66) has a positive and significant relationship. A model for innovation based on leadership styles (transformational and pragmatic); organizational commitment and organizational climate in the country's tax affairs organization was also designed that fitted well.

Keywords: innovation, leadership styles (transformational and pragmatic), organizational commitment, organizational climate



**Islamic Azad University Damavand Branch
Faculty of Humanities**

Thesis to receive a Ph.D. in Management Education

Title

Providing a Structural model of innovation based on leadership styles (transformational and pragmatic); organizational commitment and organizational climate in the country's tax affairs organization

Supervisor

Dr. alireza chenari

Advisor

Dr.

Writing

Alireza zamani