

# ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش‌های سازمانی: رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری

\*اسماعیل قادری فر \*میرهادی مؤذن جمشیدی \*\*\*عباسعلی ارفع

\* دانش آموخته دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران [ghaderifar24@gmail.com](mailto:ghaderifar24@gmail.com)

\*\* استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران [jamshidi.hadi@gmail.com](mailto:jamshidi.hadi@gmail.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری کارآفرینی بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول، گلستان، ایران [Arfa@yahoo.com](mailto:Arfa@yahoo.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۵

صص: ۸۷-۱۰۴

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش‌های سازمانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش راه اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه مورد مطالعه تشکیل داده‌اند که بر اساس قاعده اشباع در تحقیق کیفی، و به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. بر اساس قاعده اشباع نظری تعداد نمونه‌ها به ده نفر رسید. همچنین برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری مقدار ضریب ICC از لحاظ سازگاری و توافق مطلق مورد تایید قرار گرفت. از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری به کمک نرم افزار Matlab جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. نتایج نشان داد عامل توانمندسازی کارکنان در ارتباط با موضوع پژوهش و ارایه مدل موثر در راستای بهبود و ارتقاء عملکرد سازمان‌های دولتی از بیشترین اثرپذیری و کمترین اثرگذاری برخوردار می‌باشد و این عامل بعنوان متغیر هدف این پژوهش قرار گرفته است. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد عامل رهبری تحول‌گرا دارای بیشترین تاثیرگذاری و کم‌ترین تاثیرپذیری را در مدل حاضر از سایر مولفه‌ها دارا می‌باشد. این عامل به دلیل قدرت هدایت‌کنندگی زیاد و وابستگی کم جزء متغیرهای نفوذی یا به عبارت دیگر محرک می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: عملکرد سازمان، نوآوری، ارزش‌های سازمان، مدلسازی ساختاری تفسیری.

## نوع مقاله: پژوهشی

### ۱-مقدمه

دنبال می‌کنند (گونزالز - رودریگز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ کوسئوگلو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)؛ او در این راستا باید بیان کرد که استراتژی‌هایی که تنها بر فرایندها تمرکز کرده و منابع و توانایی‌های بسیاری را برای افزایش کارایی استفاده می‌کنند بدون توجه به نوآوری و خلاقیت نمی‌توانند در توسعه و بهبود عملکرد موثر باشند (سالوو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). بخش عمده‌ای از سیاست‌ها به دنبال به حداکثر رساندن جنبه‌های ظاهری عملکرد هستند، و ممکن است به

امروزه عملکرد بالای سازمانی از مهمترین مؤلفه‌ها برای مدیران بوده و به عنوان هدف نهایی سازمان تعریف می‌شود (شهزاد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). سازمان‌ها همواره در تلاش برای استفاده از روش‌های جدید در راستای افزایش عملکرد خود و خدمت‌رسانی بهتر بوده‌اند که سبب ادامه حیات سازمان می‌گردد (ایومومو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بسیاری از مدیران شرکت‌ها، استراتژی‌های سازمان خود را برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و بهبود عملکرد سازمان خود

3. González-Rodríguez et al.

4. Köseoglu et al.

5. Salavou

1. Shahzad et al.

2. Oyemomo et al.

نویسنده عهده‌دار مکاتبات: میرهادی مؤذن جمشیدی [jamshidi.hadi@gmail.com](mailto:jamshidi.hadi@gmail.com)



رهبری نوآورانه و عملکرد نوآوری شرکت‌ها هنوز به خوبی مشخص نیست (چن و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴). در طراحی ساختار سازمان‌های دولتی در کشور ما اگر چه در بسیاری جهات از روش‌های علمی، حرفه‌ای، و مدل‌های متداول طراحی ساختار و حتی با بهره‌گیری از مدل‌های رایج و مورد استفاده در برخی کشورهای پیشرفته دنیا اقدام شده، اما اکثر این ساختاربندها با تکیه بر الگوهای کلاسیک که عمده تاکیدشان بر ایجاد بروکراسی بوده انجام شده است (طهماسبی، ۱۳۹۵). این در حالی است که در کنار ارزش‌های کلاسیک نظیر کارایی و اثر بخشی، باید بر ارزش‌های مدیریت دولتی نوین که بر مشارکت کارکنان و شهروندان، نوآوری و خلاقیت، توجه به اصول اخلاقی، فرهنگ و ارزش‌های کاری تاکید دارد، مورد توجه نمود (آرایی و همکاران، ۱۳۹۶). ساختار خشک بنا نهاده شده بر بروکراسی در سازمان‌های دولتی، سرعت عملیات را در آنها کاهش داده و با رویکردی تک بعدی بروز نوآوری و خلاقیت را در فرایندهای کاری و ارائه خدمات به شهروندان محدود نموده است (رضایی، ۱۳۹۵). در حالی که عملکرد سازمان‌های دولتی همواره به عنوان شاخص سنجش حکمرانی خوب مورد توجه مردم قرار داشته، عدم توجه به ارزش‌های سازمانی، سطح عملکرد آنها را کاهش داده است. ارزشهای سازمانی، به منزله مفروضات و باورهای ناخودآگاهانه‌ای که در قلب فرهنگ سازمان قرار دارند به تمام تصمیماتی که در تمام سطوح سازمان اتخاذ می‌شوند جهت داده و می‌توانند بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر بگذارند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷).

در ایران وضعیت نامناسب برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در سازمان‌های دولتی، نه تنها عملکرد خود سازمان را دچار مشکل نموده، بلکه در برخی از این سازمان‌ها به دلیل ایجاد

سازمان‌ها در جهت رسیدن به پایداری در عملکرد کمک نکنند (فریمین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). از این رو، سازمان‌ها باید بر سیاست‌هایی توجه داشته باشند که بتواند تعارض آن‌ها را با ذینفعان‌شان به حداقل رساند (بالاجی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹؛ ویی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). در بخش دولتی نیز گستره بزرگی از استفاده از این نوع سیاست‌ها دیده می‌شود که تنها معطوف به اجرای دستورات و رفع مسئولیت بوده و کمتر به عملکرد واقعی که بر رضایت ذینفعان توجه دارد تمرکز می‌گردد.

از سیاست‌های موثر مطرح در فرایند مدیریت هم در سازمان‌های دولتی و هم غیردولتی، که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، ارزش‌های سازمانی و نوآوری سازمانی است. ارزش‌های سازمانی، به عنوان درک اعضای سازمان در مورد آنچه که در نظر سازمان معتبر و دارای اهمیت است تعریف می‌شود (بایرون و هانوکا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). همچنین ووس و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰)، ارزش‌های سازمانی را به عنوان عقاید ماندگار در مورد سازمان تعریف می‌کنند که تحت تاثیر نیروهای خارجی یا مؤلفه‌های خارجی قرار نمی‌گیرند؛ به احتمال زیاد آن‌ها اغلب به یکدیگر گره خورده، روابط را ایجاد و آن‌ها را حفظ می‌کنند (نچیبا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). همچنین نوآوری با توجه به تغییر سریع تکنولوژی، کوتاه شدن چرخه‌های زندگی محصول و جهانی شدن برای بقا و رشد شرکت در یک محیط تجاری پویا حیاتی است (گاموسلوگلو و ایلسو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹). درباره نوآوری سازمان این توافق وجود دارد که رهبران سازمان تاثیر قابل توجهی بر نوآوری دارند؛ زیرا به عنوان یک عضو سازمان، سهم بیشتری از تصمیم‌گیری در مورد استراتژی و عملیات سازمانی را بر عهده دارند (همبریک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷). اگرچه تحقیقات گسترده‌ای در زمینه نوآوری انجام شده ولی هنوز روابط بین

6. Freeman
7. Balaji et al.
8. Wei et al.
9. Biron & Hanuka
10. Voss et al.
11. Nechyba
12. Gumusluoglu & Ilsev
13. Hambrick

14. Chen et al



نظر شود. در ایران اکثر شاخصه‌های ارزیابی عملکرد بیشتر تأکید بر روند چگونگی اجرای دستورات داشته است. این رویکرد به نحوی بوده که فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد، مدیران را بر آن داشته تا توسعه تشکیلات را ساده‌ترین و عملی‌ترین راه برای حل مشکل دانسته و گسترش ساختارهای سازمانی را به منزله بهبود عملکرد سازمان دولتی بدانند (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۶). عدم آگاهی از شاخصه‌های صحیح موثر بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر منفی بر عملکرد این سازمان‌ها داشته است. یکی از مشکلات عدم توسعه و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی تقلید نا معقولانه و تک بعدی از سازوکار بخش خصوصی بوده که در آن به موضوع عملکرد به شکل محدود از نگاه تعلق ابزاری نگاه شده است. غالباً در تعلق ابزاری، سودبخشی در محیط بازار عامل کامیابی سازمان محسوب شده و موضوعات عملکردی صرفاً با توجه به نتیجه و فایده امور بررسی می‌شود. حال آن که این نگاه در سازمان‌های دولتی که در پی منافع عامه‌اند، مناسب نیست. در جامعه مدنی، تعقل جوهری و ارزشی باید اساس کارها و انتخاب‌ها باشد و توفیق سازمان‌ها نه در سودبخشی بلکه در تأمین عدالت و حفظ ارزش‌ها قرار دارد. شواهد بسیاری وجود دارند که نشان می‌دهد تأکید بر نتیجه‌گرایی در سازمان‌های دولتی منجر به بروز نوعی رفتار مکانیکی در آن‌ها شده و همین موضوع نقش خلاقیت و نوآوری را در توسعه عملکرد این سازمان‌ها را در نظر نگرفته است (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۶۵).

بر این اساس، در این پژوهش تلاش شده تا با موشکافی ارزش‌های سازمان و در نظر گرفتن عامل نوآوری در سازمان‌های دولتی، رویکردی جدید را در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی کشور پیشنهاد دهد. لذا هدف این پژوهش آن است که مدلی را در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش‌های سازمانی ارائه دهد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه

امروزه تأکید و توجه زیادی به سیاست‌ها و استراتژی‌های اثربخش بر عملکرد سازمانی شده و مورد توجه علاقمندان به پژوهش‌های مدیریت قرار گرفته است. از جمله این سیاست‌ها می‌توان به ایجاد ارزش و نوآوری در سازمان اشاره

ناراضیاتی موجب سرخوردگی کارکنان و حتی ارباب رجوع شده و همین امر در بسیاری موارد پیامدهایی همچون سرخوردگی را برای افرادی که برای ارائه نوآوری و خلاقیت انتظار همراهی ساختار دولتی را داشته‌اند بوجود آورده است (روحانی و همکاران، ۱۳۹۸). از منظر سازمانی نوآوری و خلاقیت، مقدمه ارزش‌آفرینی بوده و هیچ سازمانی از جمله سازمان‌های دولتی نمی‌تواند بدون خلاقیت و نوآوری، ارزش‌آفرین باشد (مهدی و شفیع، ۱۳۹۹). نوآوری را می‌توان عامل مهمی در ایجاد توسعه اقتصادی دانست (آیبیغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸). این واقعیت که نوآوری، عامل اساسی در توسعه و رشد اقتصادی است، مدت‌ها می‌باشد که مورد توافق پژوهشگران، کارآفرینان، کارگزاران دولتی و خط‌مشی‌گذاران قرار گرفته است (سرای و غفاری، ۱۳۹۸).

اگرچه تأکید و توجه بیشتر به سیاست‌های غیربازاری که بر شاخصه‌هایی همچون نوآوری، فرهنگ و ارزش‌ها تأکید دارد، موجب شده که پژوهشگران علاقه زیادی به ارتباط این سیاست‌ها با عملکرد سازمان پیدا کنند (بچ و آلن<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۰؛ بولی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۷؛ ملاحی و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۶؛ پارنل<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۸؛ وی و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۶)، اما هنوز تحقیقات کمی در این باره وجود دارد و چگونگی وقوع این ارتباط نسبتاً ناشناخته مانده است (پارنل<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، ارتباط بین ارزش‌های سازمانی و عملکرد سازمان به ویژه در سازمان‌های دولتی که یک بخش کلیدی در جامعه بوده و اقتصادهای ملی و منطقه‌ای را هدایت می‌کنند، مشخص نیست. فقدان روحیه نوآوری و ارزیابی مستمر در سازمان‌های دولتی ایران موجب تداوم فعالیت‌هایی شده که فلسفه وجودی خود را از دست داده و باید در فعالیتشان تجدید

15 - Bach & Allen

16 - Buli

17 - Mellahi et al.

18 - Pamell

19 - Wei et al.

20 - Parnell



ریواس و همکاران<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۹)، نیز با بررسی نوآوری فناورانه و عملکرد در مزارع اسپانیا نشان دادند که نوآوری در فناوری عامل مهمی برای افزایش بقای مزارع می‌باشد. همچنین سینگ و همکاران<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۷)، با هدف بررسی انواع نوآوری فناورانه بر عملکرد شرکت‌های تولیدی کوچک مستقر در منطقه شمالی هند نشان دادند که نوآوری فناورانه بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی تأثیرگذار بوده و در این بین توانایی کارآفرینی، قابلیت زیرساخت فناوری و ابتکارات دولت مهمترین فعالیت‌های اقتصادی برای بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک می‌باشند.

در رابطه با نوآوری مدیریتی نیز اسپارو<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۶)، نشان داد که نوآوری مدیریتی منجر به بهبود عملکرد شده و مدیران با اقداماتی نظیر ایجاد فرهنگ یا جو نوآوری در سطح تیم، سازماندهی کارکنان از طریق مدیریت، انتخاب استعدادها، فردی، و نیز توسعه خلاقیت در سطح فردی می‌توانند موجب بهبود عملکرد سازمان شوند.

فاروق و همکاران<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۶)، نیز با هدف بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در بخش بانکی امارات متحده عربی، با توجه به نقش واسطه‌ای نوآوری سازمانی نشان دادند که نوآوری سازمانی به عنوان میانجی کامل در تأثیرگذاری پیوند عملکرد سازمان بر مدیریت منابع انسانی عمل می‌نماید. آن‌ها بیان کردند که افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به نوآوری و در نتیجه عملکرد بالاتر شود. به طور خاص، انتخاب استراتژی نوآوری مناسب، مستلزم استفاده مؤثر از انگیزه، آموزش و توسعه، استخدام، انتخاب و ارزیابی عملکرد کارکنان است.

نقش سبک رهبری در موفقیت سازمان نیز موضوعی بسیار مهم است که باید به آن توجه شود. اهمیت رهبری نوآورانه به دو دلیل می‌تواند درک شود: اول، رهبری یکی از مهمترین عوامل برای افزایش عملکرد کسب و کار، خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمان است. تحقیقات پیشین در تئوری

کرد. خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را در استراتژی کسب و کار برای بسیاری از سازمان‌ها ایفا می‌کند (اسچویتزر<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۴؛ روتمان و کوچ<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۴). خلاقیت به عنوان یک شایستگی سازمانی می‌تواند به سازمان کمک کند که مزیت رقابتی و نوآوری دائمی خود را حفظ کند. بر طبق نظریه‌های مطرح در این زمینه، خلاقیت کارکنان پایه و اساس خلاقیت و نوآوری سازمان بوده و با عملکرد تجاری مرتبط می‌باشد. باید دانست که خلاقیت و نوآوری کارکنان به طور خودکار تولید نمی‌شود. رهبران باید از کارکنان خود حمایت کرده و آن‌ها را در این روند خلاقانه تشویق کنند (روسائو و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۳). به رغم این توافق که معمولاً در نظریه‌های مختلف یافت می‌شود، موضوع رهبری به ندرت به عنوان یک پیشران خلاقیت و نوآوری مورد مطالعه قرار گرفته و شکافی در این باره مشاهده می‌گردد.

به طور کلی می‌توان نوآوری‌ها را به صورت نوآوری فناورانه، نوآوری استراتژیک و نوآوری مدیریتی بیان کرد. مطالعات مختلفی نشان داده‌اند که این نوآوری‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان منجر شوند. برای مثال القریشی و همکاران<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای نشان دادند که نوآوری استراتژیک می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شود و توصیه نمودند که دولت باید یارانه‌های آموزشی را در کشور در جهت ارتقاء سطوح نوآوری فراهم کند. چرا که نوآوری فقط می‌تواند در شرایطی انجام شود که نیروی انسانی با مهارت کافی آموزش یابد. کاسمسپ<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۷)، نیز با معرفی چارچوب و الگوی عالی مدیریت دانش، گرایش استراتژیک، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی، استدلال می‌کند که ابعاد مدیریت دانش، جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری سازمانی تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمان داشته است. نوآوری سازمانی میانجی روابط میان مدیریت دانش و عملکرد سازمان و همچنین جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد سازمان بوده و مدیریت دانش با گرایش استراتژیک رابطه مثبت داشته است.

26. Rivas et al.

27. Singh et al.

28. Sparrow

29. Farouk et al.

21. Schweitzer

22. Rothmann &amp; Koch

23. Rousseau et al.

24. AlQershhi et al.

25. Kasemsap



سبک رهبری عملکردگرا با بهره‌برداری از نوآوری ارتباط بیشتری دارد (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۵).  
به طور گسترده‌ای اعتقاد بر این است که رهبری و فرهنگ سازمانی در روند تغییرات نوآورانه پیوند دارند (ساروس و همکاران ۳۸، ۲۰۰۸). طبق نظر بیوگلسدیجک و همکاران<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۶) فرهنگ سازمانی برای سازمان بسیار با اهمیت بوده و می‌تواند روابط بین سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. به همین علت، فرهنگ سازمانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار برای کسب و کار به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است.

از طرفی ارزش‌های سازمان به عنوان "عقاید ماندگار در سازمان تعریف شده که بر نظرات شخصی یا اجتماعی ترجیح داده شده و انتخاب یا ارزیابی رفتار را راهنمایی می‌کنند" (بورن و جنکینز<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۳). سازمان‌ها برای افزایش کارآمدی کارکنان خود باید ارزش‌های سازمانی را ایجاد کنند.

مطالعات بسیاری وجود دارد که به بررسی تاثیر ارزش‌های سازمانی بر روی فرایندها و روش‌های مختلف سازمان پرداخته‌اند. به عنوان مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارزش‌های سازمانی بر فرآیند نوآوری (خازانچی و همکاران<sup>۴۱</sup>، همکاران<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۷)، عملکرد تجاری (چانگ<sup>۴۲</sup>، ۲۰۱۸) و رفتارهای شهروندی سازمانی (میرانوا و همکاران<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۸) تأثیر می‌گذارند. مطالعات نشان داده‌اند که مقادیر مناسبی از انواع ارزش‌ها برای تقویت عملکرد سازمانی مناسب هستند (بوسچگنز و همکاران<sup>۴۴</sup>، ۲۰۱۳؛ گارسیا و آرچر<sup>۴۵</sup>، ۲۰۱۲). ارزش‌های سازمانی نقش مهمی در فرایند مدیریت استراتژیک از جمله تدوین، اجرا و ارزیابی دارند (جهمان و همکاران<sup>۴۶</sup>، ۲۰۱۳؛ ژنگ و همکاران<sup>۴۷</sup>، ۲۰۱۰).

رهبری نیز پیوند میان سبک رهبری و عملکرد را نشان داده است (گوپتا و سینگ<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، سبک رهبری در نوآوری (زاچر و روسینگ<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۵) و همچنین خلاقیت (هرمن و فلفه<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۴)، بسیار مهم است.

دوم، تحقیق‌ها نشان داده که جهت‌گیری اهداف در سازمان می‌تواند بر راهبردهای رفتاری که کارکنان برای میزان خلاقیت و نوآوری خود انتخاب می‌کنند، تأثیر بگذارد. تنظیم افکار کارکنان، سبب تمرکز در جهت دستیابی به اهداف شده که در آن فرد به استانداردهایی پایبند می‌گردد (تانگ و یو<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۶).

شدت و میزان موفق بودن رهبری نوآورانه بسیار به جایگاه رهبر در سازمان و ویژگی‌های رهبر متکی است. وروم و جاگو<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۷)، رهبری را به عنوان فرایند انگیزش کارکنان به همکاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف بزرگ تعریف می‌کنند. آن‌ها تأکید می‌کنند رهبری، یک روند است که در آن یک رهبر به جای این که به دنبال موفقیت شخص خود باشد بر یک گروه تأثیر می‌گذارد تا همگان به موفقیت برسند، و نتیجه نفوذ رهبر بر پیروان، پیگیری اهداف به وسیله تک تک اعضای گروه می‌باشد (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۶). رهبری را می‌توان از عوامل اصلی عملکرد سازمان‌های نوآور دانست. رهبران همواره باید توازنی را بین فشارهای ناشی از انتظارات متفاوت و بهره‌برداری از نوآوری ایجاد نمایند (اوریلی و تاشمن<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۳). مطالعات مختلفی نشان داده است که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در بهبود عملکرد نوآوری سازمان‌ها، سبک رهبری تحول‌آفرین است. سبک رهبری تحول‌آفرین علاوه بر نقش مستقیمی که بر عملکرد نوآوری دارد، از طریق فرهنگ و ساختار سازمانی نیز به طور غیرمستقیم، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (جانگ و همکاران<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۸). جانسن و همکاران<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۹)، نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا با توسعه نوآوری، و

<sup>38</sup> - Sarros et al.

<sup>39</sup> - Beugelsdijk et al.

<sup>40</sup> - Bourne & Jenkins

<sup>41</sup> - Khazanchi et al.

<sup>42</sup> - Chang

<sup>43</sup> - Marinova et al.

<sup>44</sup> - Büschgens et al.

<sup>45</sup> - Garcia & Archer

<sup>46</sup> - Gehman et al.

30. Gupta and Singh

31. Zacher and Rosing

32. Herrmann and Felfe

33. Tung & Yu

34. Vroom & Jago

35. O'Reilly & Tushman

36. Jung et al.

37. Jansen et al.



همکاران<sup>۵۱</sup> (۲۰۱۶)، نشان دادند که همبستگی مثبت و معناداری بین قابلیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی وجود دارد.

توانمندسازی کارکنان نیز می‌تواند موفقیت سازمان را بهبود بخشد و عملکرد آن را افزایش دهد. در دنیای کسب و کار امروز توانمندسازی به منزله ابزاری شناخته شده و عاملی نجات بخش در مدیریت ظهور نموده و به عنوان یک عامل مهم می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین نماید. فلسفه توانمندسازی بیان می‌کند که سازمان هم می‌تواند افراد خود را راضی نگهداشته و هم آنچه را که نیاز دارد به دست آورد. مطالعات نشان داده است که توانمندسازی مدیران و کارکنان باعث افزایش عملکرد، اثربخشی، تعهد به سازمان، حل اثربخش مشکلات، و هماهنگی بیشتر شده و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد (اسپریتزر و دانسون<sup>۵۲</sup>، ۲۰۰۸). همچنین توانمندسازی کارکنان می‌تواند روند نوآوری در سازمان را تسهیل کند چرا که کارکنان توانمندتر ایده‌های خلاقانه تری را به سازمان ارائه می‌دهند (کاسمساپ<sup>۵۳</sup>، ۲۰۱۷؛ سولستیو<sup>۵۴</sup>، ۲۰۱۶).

از این رو با توجه به مبانی نظری می‌توان متغیرهای زیر را با تاکید بر نوآوری و ارزش سازمانی جهت ارتقا عملکرد سازمان و ارائه مدل مطلوب معرفی نمود:

#### جدول ۱. عوامل موثر بر ارائه مدل بهبود عملکرد

##### سازمان‌های دولتی

ردیف	متغیر	نماد	منبع
۱	نوآوری های فناورانه	V1	ریواس و همکاران (۲۰۱۹)؛ سینگ و همکاران (۲۰۱۷)
۲	نوآوری های استراتژیک	V2	القریشی و همکاران (۲۰۱۸)؛ کاسمساپ (۲۰۱۷)
۳	نوآوری های مدیریتی	V3	اسپارو (۲۰۱۶)؛ فاروق و همکاران (۲۰۱۶)
۴	توجه به خلاقیت کارکنان	V4	اسپارو (۲۰۱۶)؛ اسچویتزر (۲۰۱۴)؛ روثمان و کوچ (۲۰۱۴)
۵	رهبری تحول گرا	V5	گوپتا و سینگ (۲۰۱۵)؛ زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)؛ هرمن و فلفه، (۲۰۱۴)؛ وروم و جاگو

طبقه‌بندی‌های مختلفی از ارزش‌های سازمانی وجود دارد؛ برای مثال می‌توان فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش و یادگیری کارکنان را به عنوان ارزش‌هایی نام برد که سازمان می‌تواند آن‌ها را به عنوان ارزش تلقی نماید. برای مثال پانیوسوامی و مانوهار<sup>۴۸</sup> (۲۰۱۶)، به بررسی ادراک کارکنان دانشگاهی از یادگیری فرهنگ سازمانی در موسسات آموزش عالی هند پرداخته و نتایج نشان دادند که بین سازه‌های یادگیری فرهنگ سازمانی، عملکرد دانشی و عملکرد پژوهشی همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

پیرو این یافته حسین و همکاران<sup>۴۹</sup> (۲۰۱۶)، نشان دادند که یادگیری فرهنگ سازمانی منجر به رشد و توسعه سازمان می‌شود. آن‌ها در مطالعه خود به بررسی سطح یادگیری فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی در بین دانشگاهیان یک موسسه عمومی آموزش عالی در مالزی پرداخته و نشان دادند که یادگیری مداوم بالاترین ارتباط را با عملکرد سازمانی داشته و در این بین همکاری و یادگیری تیمی با نوآوری سازمانی بسیار مرتبط است. پرادهان و همکاران<sup>۵۰</sup> (۲۰۱۷a)، نیز نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد و یادگیری می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمان شود.

یکی دیگر از متغیرهایی که می‌تواند به عنوان ارزش در سازمان محسوب گردد، مدیریت دانش و جریان آن در سازمان است. دانش و دانایی را می‌توان به منزله مهم‌ترین سرمایه هر سازمان دانست. سازمانی که از موهبت دانش و دانایی برخوردار باشد، با چالش‌های موجود بهتر برخورد کرده و در عرصه رقابت موفق‌تر عمل می‌نماید. استفاده از ابزار مدیریت دانش در جهت رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان و نیز حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری برای مدیران امری ضروری به نظر می‌رسد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). در پژوهشی که در کشور مالزی و بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط انجام گرفته است، ها و

51 . Ha et al.

52 . Spreitzer & Doneson

53 . Kasemsap

54 . Sulistyoy

47 - Zheng et al.

48 . Ponnuswamy & Manohar

49 . Hussein et al.

50 . Pradhan et al.



متخصص افرادی بودند که یا حداقل سابقه ۱۵ سال تدریس دانشگاه، در حوزه مدیریت دولتی را داشته و یا دارای سابقه کار مدیریتی بوده اند. انتخاب خبرگان در مرحله مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد.

در بین شرکت کنندگان ۷ نفر از پاسخگویان خبره مرد (۷۰ درصد) و ۳ نفر (۳۰ درصد) زن بوده اند. ۸۰ درصد خبرگان پاسخگو (۸ نفر) بیشتر از ۵۰ سال سن داشته اند. ۴۰ درصد آنها (۴ نفر) مدرک کارشناسی ارشد و شصت درصد دیگر دارای مدرک دکتری تخصصی بوده اند. با توجه به آن که این افراد حداقل ۱۵ سال سابقه مطالعه و یا کار در بخش سازمان های دولتی را داشته اند می توان گفت که به لحاظ شرایط حائز صلاحیت و دانش لازم برای پاسخگویی به سوالات این تحقیق بوده اند. شرح کامل مشخصات خبرگان پاسخگو در جدول (۲) ذکر شده است.

#### جدول ۲. مشخصات خبرگان شرکت کننده در تحقیق

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	مقطع	سن	سابقه	جنسیت
۱	استادیار عضو هیئت علمی دانشگاه	منابع انسانی	دکتری	۵۴	۱۰	مرد
۲	استادیار عضو هیئت علمی دانشگاه	دولتی-خط مشی گذاری	دکتری	۵۵	۲۱	مرد
۳	دانشیار عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت دولتی	دکتری	۵۱	۱۵	مرد
۴	استادیار عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت دولتی	دکتری	۵۵	۱۴	زن
۵	رئیس سازمان دولتی	بیمه	فوق لیسانس	۵۶	۲۲	مرد
۶	معاون سازمان دولتی	حسابداری	فوق لیسانس	۴۵	۲۰	مرد
۷	کارشناس منابع انسانی	مدیریت دولتی	دکتری	۴۳	۲۳	زن
۸	کارشناس استراتژیک	مدیریت استراتژیک	دکتری	۵۲	۳۰	مرد
۹	رئیس بانک دولتی درجه ۱	مدیریت بازرگانی	فوق لیسانس	۵۶	۱۵	مرد

			(۲۰۰۷)
۶	فرهنگ سازمانی	V6	جانگ و همکاران (۲۰۰۸)؛ پانیوسومی و مانوهار (۲۰۱۶)؛ حسین و همکاران (۲۰۱۶)؛ پرداهان و همکاران (۲۰۱۷)
۷	مدیریت دانش	V7	کاسمسپ (۲۰۱۷)؛ ها و همکاران (۲۰۱۶)
۸	یادگیری سازمانی	V8	حسین و همکاران (۲۰۱۶)؛ پرداهان و همکاران (۲۰۱۷)
۹	توانمندسازی کارکنان	V9	اسپریتز و دانسون (۲۰۰۸)؛ کاسمسپ، (۲۰۱۷)؛ سولیستیو (۲۰۱۶)

### ۳- روش شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی بوده و در زمره پژوهش‌های تحقیق-توسعه<sup>۵۵</sup> قرار می‌گیرد. با وجود تفاوت‌های سازمانی، تحقیق و توسعه با حمایت و پشتیبانی دولت‌ها در بیشتر کشورها توجه روز افزونی را جلب می‌کند. در این نوع تحقیقات اغلب تعدادی از مسئولین یا ادارات دولتی، با جامعه علمی در ارتباطند و یافته‌های تحقیق برای اجرا در سازمان های دولتی و یا خصوصی سودمند می باشند. در این تحقیق به جهت گردآوری اطلاعات در مرحله تبیین مبانی نظری، از روش کتابخانه ای و به جهت دست یابی به هدف تحقیق و طراحی مدل از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. از نتایج مصاحبه برای طراحی پرسشنامه تعیین روابط تفسیری ساختاری و اجرای مرحله مدل سازی تفسیری ساختاری استفاده گردید. به جهت سنجش روایی پرسشنامه، پرسشنامه در اختیار اساتید و خبرگان قرار گرفت تا از صحت سوالات و روایی محتوا اطمینان حاصل شود. ضریب  $ICC^{56}$  به لحاظ سازگاری<sup>۵۷</sup> و توافق مطلق<sup>۵۸</sup>، به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، مورد سنجش قرار گرفت. به جهت انتخاب شرکت کنندگان در تحقیق، از نمونه گیری هدفمند قضاوتی استفاده گردید. که بر اساس این نوع روش نمونه گیری، ده نفر از افراد متخصص و خبره برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند. شرکت کنندگان

55. Research & Development

56. Intraclass Correlation Coefficient

57. Consistency

58. Absolute Agreement

۱۰	کارشناس منابع انسانی	مدیریت اجرایی	فوق لیسانس	۵۱	۲۵	زن
----	----------------------	---------------	------------	----	----	----

### ۳-۱- مدل سازی ساختاری تفسیری<sup>۵۹</sup>

در این پژوهش از مدلسازی ساختاری تفسیری که از جمله روش‌های کیفی تحقیق می‌باشد، با کمک نرم‌افزار Matlab جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. مدلسازی ساختاری تفسیری ابزاری است که تعامل بین متغیرهای مختلف را نشان داده و روابط بین متغیرها را بصورت روابط سلسله مراتبی نمایش می‌دهد (وارفیلد<sup>۶۰</sup> ۱۹۷۴). این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین عوامل مختلف که می‌توانند روابط پیچیده‌ای داشته باشند مورد استفاده قرار می‌گیرد (عطری<sup>۶۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). گام‌های روش مدل سازی ساختاری تفسیری (سینگ<sup>۶۲</sup> و کانت، ۲۰۱۱)، به این ترتیب انجام شد که در مرحله اول بر اساس اطلاعات جمع آوری شده در مصاحبه، عوامل اثرگذار شناسایی شدند. در مرحله بعد، پرسشنامه تحقیق در قالب ماتریس خود تعاملی<sup>۶۳</sup> SSIM ایجاد شده، که در آن می‌بایست، پاسخ‌دهندگان روابط بین عوامل مشخص شده در سطر و ستون ماتریس را، بوسیله نمادهایی به شرح ذیل مشخص نمایند:

V: اگر عنصر i بر عنصر j تأثیرگذار باشد

A: اگر عنصر j بر عنصر i تأثیرگذار باشد

X: تأثیر متقابل عناصر i و j

O: در صورت عدم وجود ارتباط بین عناصر i و j

بر اساس مفهوم این نمادها از خبرگان خواسته شد که در ماتریس تعیین روابط بین عوامل، با ترسیم هر یک از نمادها، نظر خود را در خصوص وجود یا عدم وجود تأثیر و جهت تأثیرگذاری هر عامل مستقر در سطر ماتریس با عامل قرار گرفته در ستون ماتریس، اعلام دارند.

در مرحله بعدی به جهت تشکیل ماتریس دسترس پذیری اولیه<sup>۶۴</sup> نمادهای مشخص شده در گام قبل، به نمادهای صفر و

یک تبدیل شدند. پس از تشکیل ماتریس دسترس پذیری اولیه، ماتریس دسترس پذیری نهایی<sup>۶۵</sup>، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط به دست آمده، طراحی گردید. این ماتریس نشان - دهنده میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عامل‌ها بود. قدرت نفوذ از حاصل جمع اعداد هر ردیف و میزان وابستگی از حاصل جمع اعداد هر ستون به دست آمد.

در گام بعدی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر عامل، با استفاده از ماتریس در دسترس پذیری نهایی، به دست آمد. برای هر عامل، مجموعه خروجی دربردارنده خود عامل و عامل‌هایی که بر آن‌ها تأثیر داشته و مجموعه ورودی نیز دربردارنده خود عامل و عامل‌های تأثیرپذیر از آن‌ها بود. پس از تعیین مجموعه خروجی و ورودی، اشتراک بین دو مجموعه خروجی و ورودی برای هر عامل تعیین گردید.

عامل‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً هم‌هنگ بود در بالاترین سطح از سلسله مراتب ساختاری تفسیری قرار گرفتند. آن‌ها پس از شناسایی خارج شده و عملیات مجدداً برای دیگر عوامل تکرار گردید.

### ۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، و مصاحبه با خبرگان، عوامل موثر بر ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش‌های سازمانی شناسایی شدند. بر اساس کد بندی مصاحبه‌ها، ۹ عامل به شرح جدول ذیل استخراج گردید (جدول ۳).

جدول ۳. عوامل معرفی شده موثر بر ارائه مدل عوامل موثر

در گسترش سرمایه‌گذاری بر روی صکوک

ردیف	نماد	مولفه	شماره مصاحبه
۱	V1	نوآوری های فناورانه	۹-۸-۷-۵-۳-۲-۱
۲	V2	نوآوری های استراتژیک	۱۰-۸-۷-۵-۴-۳-۲
۳	V3	نوآوری های مدیریتی	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱
۴	V4	توجه به خلاقیت کارکنان	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۳-۲-۱
۵	V5	رهبری تحول گرا	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱
۶	V6	فرهنگ سازمانی	۱۰-۹-۸-۶-۴
۷	V7	مدیریت دانش	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱
۸	V8	یادگیری سازمانی	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱
۹	V9	توانمندسازی کارکنان	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱

59. Interpretative structural modeling (ISM)

60. Warfield

61. Attri et al.

62. Singh & Kant

63. Structural self-interaction matrix (SSIM)

64. Initial reachability matrix

65. Final reachability matrix





در گام بعدی، ابتدا ماتریس خودتعاملی ایجاد شد. در ماتریس خودتعاملی خبرگان از نمادهای VOXA که در قسمت قبل شرح داده شد به جهت مشخص نمودن تاثیر

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی (SSIM)

ردیف	عوامل	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1
۱	V1	V	V	X	V	A	V	X	X	
۲	V2	V	V	X	V	A	V	X		
۳	V3	V	V	X	V	A	V			
۴	V4	V	V	A	A	A				
۵	V5	V	V	V	V					
۶	V6	V	V	V						
۷	V7	V	V							
۸	V8	V								
۹	V9									

عوامل و ترتیب اثرگذاری استفاده نمودند (جدول ۴).

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	V1	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰
۲	V2	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
					۱	۰	۱	۰	۱	۱
					۰	۰	۰	۰	۰	۰
					۱	۰	۱	۱	۱	۱
					۰	۰	۱	۰	۰	۰
					۰	۰	۱	۱	۱	۱
۸	V8	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۹	V9	۰	۰	۰	*					

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه، روابط ثانویه بین شاخص‌ها مورد کنترل قرار گرفت. رابطه ثانویه به صورتی مشخص می‌گردد که اگر شاخص i منجر به شاخص j شود و هم‌چنین شاخص j منجر به شاخص k شود، آنگاه شاخص i نیز منجر به شاخص k خواهد شد.

اگر این حالت در ماتریس دسترسی اولیه برقرار نباشد، لازم است که ماتریس اصلاح‌شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شود؛ که به این عمل اصطلاحاً سازگار نمودن ماتریس دسترسی اولیه گفته می‌شود. در این مرحله، تمامی روابط ثانویه بین متغیرها، مورد بررسی

- اگر ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد V بود، در ماتریس دسترسی اولیه (i, j) عدد یک و برای ورودی (j, i) عدد صفر منظور می‌شد.
- اگر ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد O بود، در ماتریس دسترسی اولیه (j, i) عدد صفر برای ورودی (i, j) عدد صفر منظور می‌شد.

قرار گرفت، که منجر به تشکیل ماتریس دسترسی نهایی طبق جدول (۶) گردید. در این ماتریس خانه‌هایی که با علامت ۱\* مشخص شده‌اند، نشان دهنده خانه‌هایی هستند که در ماتریس دسترسی اولیه مقادیر آن‌ها صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

(این کار به کمک برنامه نویسی متلب انجام گرفت). همان طوری که در جدول ۶ نشان داده شده است، قدرت نفوذ هر یک از عوامل از جمع تعداد عامل‌های متأثر از آن با خود عامل و میزان وابستگی هر عامل نیز از جمع عواملی که از آن تأثیر می‌پذیرند با خود عامل به دست آمده است.

جدول ۶. ماتریس دسترسی نهایی اصلاح شده

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت نفوذ
۱	V1	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۸
۲	V2	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱*	۱	۸
۳	V3	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۱	۱	۸
۴	V4	۱	۱	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۸
۵	V5	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۹
۶	V6	۱	۱	۱	۱*	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۸
۷	V7	۱	۱	۱*	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۸	V8	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۸
۹	V9	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱
	قدرت وابستگی	۸	۸	۸	۸	۱	۸	۸	۸	۹	

عواملی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه بودند، در بالاترین سطح از سطوح سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار گرفته و به‌منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، خارج شدند. عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی به همین شکل برای سایر عوامل تکرار گردید. این عملیات تا آنجا تکرار شد که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شدند.

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی و با استفاده از ماتریس دسترسی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل به دست آمد. مجموعه خروجی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی بوده که بر آن‌ها اثر گذاشته و با "۱" های موجود در سطر مربوطه نشان داده شده است. مجموعه ورودی یک عامل نیز شامل خود آن عامل و عواملی بوده است که از آن‌ها تأثیر گرفته و که با "۱" های موجود در ستون مربوطه نشان داده شده است. در گامی دیگر، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آن‌ها برای هر یک از عوامل تعیین گردید.

۷	V7	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	۲
۸	V8	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	۲

جدول ۹. سطح‌بندی عامل‌ها (تکرار سوم)

ردیف	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۵	V5	۵	۵	۵	۳

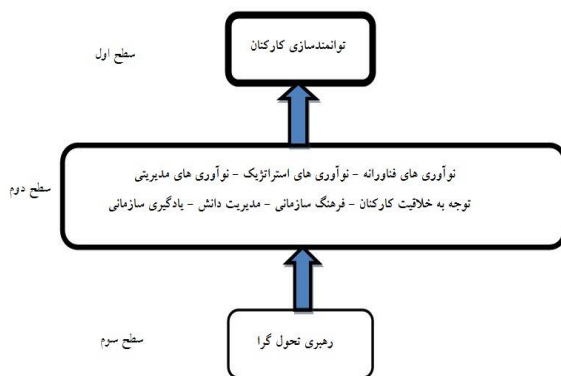
پس از آن که سطوح هر کدام از عوامل مشخص گردید، مدل ساختار تفسیری با در نظر گرفتن ماتریس دسترس‌پذیری نهایی ترسیم شد. سه سطح در مدل نهایی به دست آمده مشخص گردید. عامل‌هایی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار داشتند از تأثیرگذاری کمتر و تأثیرپذیری بیشتری برخوردارند. نتایج نشان داد که عامل توانمندسازی کارکنان در مدل موثر در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی از بیشترین اثرپذیری و کمترین اثرگذاری نسبت به سایر عوامل برخوردار بوده است. پس از این مولفه و در سطح دوم عوامل نوآوری‌های فناورانه، نوآوری‌های استراتژیک، نوآوری‌های مدیریتی، توجه به خلاقیت کارکنان، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده قرار گرفتند. این عوامل هم دارای قدرت تأثیرپذیری و هم تأثیرگذاری مناسبی بوده‌اند. نتیجه نشان داد که در سطح سوم عامل رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیرگذاری و کم‌ترین تأثیرپذیری را نسبت به سایر عوامل داشته است (شکل ۱).

جدول ۷. سطح‌بندی عامل‌ها (تکرار اول)

ردیف	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	V1	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	-۵-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	
۲	V2	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	-۵-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	
۳	V3	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	-۵-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	
۴	V4	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	-۵-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	
۵	V5	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶-۵	۵	۵	
۶	V6	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	-۵-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	
۷	V7	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	-۵-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	
۸	V8	-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	-۵-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	
۹	V9	۹	-۵-۴-۳-۲-۱ ۹-۸-۷-۶	۹	۱

جدول ۸. سطح‌بندی عامل‌ها (تکرار دوم)

ردیف	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	V1	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	۲
۲	V2	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	۲
۳	V3	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	۲
۴	V4	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	۲
۵	V5	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	۵	۵	
۶	V6	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶-۵	-۴-۳-۲-۱ ۸-۷-۶	۲



شکل ۱- مدل ساختاری تفسیری پژوهش



تقویت خلاقیت فردی و تیمی موثر است. همچنین روستائو و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که خلاقیت کارکنان پایه و اساس خلاقیت و نوآوری سازمان است و با عملکرد تجاری مرتبط می‌باشد. با این وجود، خلاقیت و نوآوری کارکنان به طور خودکار تولید نمی‌شود؛ رهبران باید از کارکنان خود حمایت کرده و آن‌ها را در این روند خلاقانه تشویق کنند.

یافته‌های پژوهش همچنین مبین نقش نوآوری‌های استراتژیک، نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریتی در تقویت توانمندسازی کارکنان است. همسو با این یافته‌ها القریشی و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای نشان دادند که نوآوری استراتژیک می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شده و توصیه می‌کنند که دولت باید یارانه‌های آموزشی را در کشور فراهم کند، زیرا نوآوری فقط می‌تواند در شرایطی انجام شود که نیروی انسانی با مهارت کافی آموزش یابد. همچنین سینگ و همکاران (۲۰۱۷)، با هدف بررسی انواع نوآوری فناورانه بر عملکرد شرکت‌های تولیدی کوچک مستقر در منطقه شمالی هند نشان دادند که نوآوری فناورانه بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی تأثیرگذار می‌باشد. در این بین توانایی کارآفرینی، قابلیت زیرساخت فناوری، و ابتکارات دولت مهمترین فعالیت‌های اقتصادی برای بهبود عملکرد

شرکت‌های کوچک معرفی شدند. در رابطه با نوآوری مدیریتی نیز اسپارو<sup>۷۴</sup> (۲۰۱۶) نشان داد که نوآوری مدیریتی منجر به بهبود عملکرد شده و مدیران با اقداماتی نظیر دامنه ایجاد فرهنگ یا جو نوآوری در سطح تیم، سازماندهی کارکنان از طریق مدیریت، انتخاب استعدادها، فردی، و نیز توسعه خلاقیت در سطح فردی می‌توانند موجب بهبود عملکرد سازمان شوند.

با توجه به اینکه با جستجو در بانک‌های اطلاعاتی قابل دسترس، نویسندگان این تحقیق در حوزه بهبود عملکرد تحقیقی را نیافته‌اند که این هدف را با استفاده از تکنیک مدل‌سازی تفسیری ساختاری و با تاکید بر ارزش‌های سازمانی و نوآوری انجام دهد؛ موضوع این تحقیق به عنوان یک کار جدید که می‌تواند جنبه‌های کاربردی را در توسعه و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی را داشته باشد، انتخاب گردید. ضمن

حسینی و شیخ اسماعیلی<sup>۶۷</sup> (۲۰۱۶)، در بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان نشان دادند که متغیر مدیریت دانش تأثیر معنی داری بر توانمندسازی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش ابوالاوش و همکاران<sup>۶۸</sup> (۲۰۱۸)، تأثیرگذاری مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان را تایید کرده است.

در این پژوهش نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی می‌تواند منجر به توانمندسازی کارکنان شود. همسو با این یافته، چویی<sup>۶۹</sup> (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی از طریق تأثیر واسطه‌ای توانمندسازی کارکنان منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود و توانمندسازی یک واسطه مهم است که ارتباط مثبت بین فرهنگ یادگیری و عملکرد را نشان می‌دهد. همچنین پردهان و همکاران<sup>۷۰</sup> (۲۰۱۷b)، پژوهشی با هدف بررسی نقش رهبری تحول‌گرا در توانمندسازی کارکنان انجام دادند و نشان دادند که رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت دارد و در این بین فرهنگ سازمانی نقش میانجی را بین متغیرهای رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند.

این پژوهش همچنین تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی از طریق یادگیری سازمان را نشان داد. همسو با این یافته عمران و همکاران<sup>۷۱</sup> (۲۰۱۶)، نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمان تأثیرگذار است. همچنین رضایی و باقری<sup>۷۲</sup> (۲۰۱۴)، در مطالعه خود با هدف بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی (شامل مؤلفه‌هایی از جمله ساختار، فرهنگ استراتژی) و توانمندسازی کارکنان (شامل مؤلفه‌هایی از جمله شامل اثربخشی، اهمیت، شایستگی، استقلال و اعتماد) نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

در رابطه با خلاقیت کارکنان نیز یافته‌های پژوهش نشان داد که این متغیر می‌تواند تحت تأثیر رهبری تحول‌گرا قرار گرفته و منجر به توانمندسازی کارکنان شود. در تایید این یافته دانگ و همکاران<sup>۷۳</sup> (۲۰۱۷)، نشان دادند که رهبری تحول‌گرا در

67 - Hasani & Sheikhesmaeili

68 . Abualoush et al.

69 .Choi

70 . Pradhan et al.

71 . Imran et al.

72 . Rezaie & Bagheri

73 . Dong et al.

74 . Sparrow

شرکت‌های فناور و نوآور. سیاست‌نامه علم و فناوری، ۹(۲/۲۷)، ۹۷-۱۱۰.

۸. سنجقی، محمدابراهیم، فرهی، علی، امیراحمدی، فاطمه سادات، دلیری، سیداحمد (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر نوآوری با تأکید بر رویکرد ارتباطات شبکه‌ای. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۴)، ۲۰۵-۱۸۱.

۹. طهماسبی، رضا (۱۳۹۵). درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران. مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

۱۰. محمدی، رضا (۱۳۹۶)، بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان‌های پروژه‌محور. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲(۱)، ۱-۱۴.

۱۱. مهدی، رضا، شفیعی، مسعود (۱۳۹۹). الگو و چارچوب راهنما برای دانشگاه نوآور و ارزش‌آفرین. دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۹(۱۷)، ۱-۱۶.

12. Abualoush, S.H., Obeidat, A.M., Tarhini, A., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.

13. AlQershi, N., Abas, Z. B., & Mokhtar, S. S. M. (2018). Strategic innovation and its impact on manufacturing SME performance in Yemen.

14. Attri, r., Dev, n., & Sharma, v. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview. Research Journal of Management Sciences, 2(2), 6.

15. Bach, D., & Allen, D. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy. MIT Sloan Management Review, 51(3), 41.

16. Balaji, M. S., Jiang, Y., & Jha, S. (2019). Green hotel adoption: a personal choice or social pressure?. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

اینکه در این تحقیق استفاده از برنامه‌ریزی Matlab در انجام مدل‌سازی تفسیری ساختاری به عنوان روشی جدید مدنظر قرار گرفته است.

### منابع

۱. آرایبی، وحید، و قاسمی، ابوالفضل، و معینی‌فر، یاسر (۱۳۹۶). توصیه‌های سیاستی موانع تحقق‌پذیری حکمرانی خوب در اداره‌ی امور عمومی (مطالعه‌ی موردی: فرمانداری و شهرداری شهرستان مینودشت). مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن)، ۷(۲۵)، ۱۳۳-۱۱۳.

۲. آبیانگی اصفهانی، سعید، ابراهیمی، الهه، شیخ، رضا (۱۳۹۹). فرهنگ نوآورانه، زمینه‌ساز بهبود یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از برند سازمانی داخلی (پژوهشی در صنعت نفت ایران). فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱۷(۹)، ۸۴-۶۹.

۳. دانائی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۶). مباحث مدیریت دولتی، تهران، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

۴. رضایی، محمدرضا (۱۳۹۷). سنجش تأثیر بوروکراسی اداری بر روند حکمرانی خوب شهری نمونه موردی: کلانشهر شیراز. پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۹(۳۲)، ۴۰-۳۱.

۵. رفیعی، مجتبی، قدیریان، عباسعلی، احمدی، سیدعلی اکبر، فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۵). تدوین مدل مناسب رهبری برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۳)، ۱۳۲-۱۱۹.

۶. روحانی، علی، کشاورزی، سعید، انبارلو، مسعود (۱۳۹۸). ارائه نظریه زمینه‌ای از رویارویی نخبگان جوان با بوروکراسی بنیادملی نخبگان. مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، ۹(۴)، ۷۷۲-۷۴۵.

۷. سرائی، لیلیا، غفاری، بهرام (۱۳۹۸). بررسی تأثیر روابط مدیریتی در نوآوری باز، با توجه به ظرفیت جذب در

- performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735.
26. Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.
27. Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
28. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
29. Garcia, D., & Archer, T. (2012). When reaching our potential predicts low values: a longitudinal study about performance and organizational values at call centres. *Journal of Service Science and Management*, 5(4), 313.
30. Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
31. González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21-31.
32. Gopaldas, A. (2015). Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. *Journal of Business Research*, 68(12), 2446-2451.
33. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
17. Beugelsdijk, S., Koen, C. I., & Noorderhaven, N. G. (2006). Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, 27(6), 833-854.
18. Biron, M., & Hanuka, H. (2015). Comparing normative influences as determinants of knowledge continuity. *International Journal of Information Management*, 35(6), 655-661.
19. Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.
20. Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry. *Management Research Review*.
21. Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
22. Chang, H. C. (2018). The different-culture management in mergers and acquisitions affecting to the fit of personal-organizational values and business performance. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, 13(1), 27-55.
23. Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17.
24. Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17.
25. Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: organizational learning culture, empowerment, and

- transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582-594.
44. Kasemsap, K. (2017). Developing a unified framework and a causal model of transformational leadership, empowerment, innovation support, and organizational innovation. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 381-406). IGI Global.
45. Kasemsap, K. (2017). Strategic innovation management: An integrative framework and causal model of knowledge management, strategic orientation, organizational innovation, and organizational performance. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 86-101). IGI Global.
46. Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884.
47. Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884.
48. Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91.
49. Marinova, S. V., Cao, X., & Park, H. (2018). Constructive organizational values climate and organizational citizenship behaviors: A configural view. *Journal of Management*. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/full/http://dx.doi.org/10.1177/0149206318755301>.
50. Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a
34. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
35. Gupta, V., & Singh, S. (2015). Leadership and creative performance behaviors in R&D laboratories: examining the mediating role of justice perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 21-36.
36. Ha, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224(2016), 184-189.
37. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-43.
38. Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
39. Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment. *Kybernetes*.
40. Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
41. Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*.
42. Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
43. Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs'



- (case study: Qom Maskan bank selected braches). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(2), 147-162.
61. Rivas, J., Perea, J. M., De-Pablos-Heredero, C., Angon, E., Barba, C., & García, A. (2019). Canonical correlation of technological innovation and performance in sheep's dairy farms: Selection of a set of indicators. *Agricultural Systems*, 176, 102665.
62. Rothmann, W., & Koch, J. (2014). Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 66-83.
63. Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344-364.
64. Salavou, H. E. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*.
65. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
66. Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 442-469.
67. Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73.
68. Singh, D., Khamba, J. S., & Nanda, T. (2017). Influence of technological innovation on performance of small manufacturing companies. *International multi-theoretical integration. Journal of Management*, 42(1), 143-173.
51. Nechyba, P. I.T. (2017). Elements of Organizational Success: Understanding Differences in Structure and Values in El Sistema USA Programs.
52. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
53. Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227.
54. Malone, D. W. (2014). An introduction to the application of interpretive structural modeling. *Proceedings of the IEEE*, 63(3), 397-404.
55. Parnell, J. A. (2015). Strategic political emphasis, strategic capabilities and uncertainty. *Journal of Strategy and Management*.
56. Parnell, J. A. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities. *Management Research Review*.
57. Ponnuswamy, I., & Manohar, H. L. (2016). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21-36.
58. Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017a). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*.
59. Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017b). Transformational leadership and psychological empowerment. *Journal of Enterprise Information Management*.
60. Rezaie, A., & Bagheri, G. (2014). Studying the link between organizational learning and employees' empowerment

- in competitive dynamics. *Management Decision*.
75. Wei, W., Zhao, X., Li, M., & Warner, M. (2016). Integrating nonmarket and market resources, strategy and performance in Chinese enterprises: A review of the field and a resource-based empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 22(2), 220-237.
76. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
77. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, knowledge management in higher education and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771
- Journal of Productivity and Performance Management*.
69. Singh, M. D., & Kant, R. (2011). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 10.
70. Sparrow, P. (2016). Strategic HRM, innovation and HR delivery for human resource management, innovation and performance. In *Human resource management, innovation and performance* (pp. 15-31). Palgrave Macmillan, London.
71. Sulistyono, H. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
72. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
73. Warfield, J.N. (1974). Developing interconnected matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
74. Wei, W., Hu, X., Li, Y., & Peng, P. (2015). Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance

ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تاکید ... / اسماعیل قادری فر و همکاران

