

ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش های سازمانی:

## رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری

اسماعیل قادری فر<sup>۱</sup>، میر هادی موذن جمشیدی، عباسعلی ارفع<sup>۳</sup>

۱-دانش آموخته دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبایی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، نویسنده مسئول مقاله : ایمیل :

[jamshidi.hadi@gmail.com](mailto:jamshidi.hadi@gmail.com)

۳-دانشجوی دکتری کارآفرینی بین الملل دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی در راستای بهبود عملکرد سازمان های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش های سازمانی می باشد. جامعه آماری پژوهش را، اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه مورد مطالعه تشکیل داده اند که بروش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند. در نهایت ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان شامل مدیران و کارشناسان حوزه سازمانی به سوالات پاسخ دادند. افراد خبره نیز در این پژوهش افرادی بودند که حداقل سابقه ۱۵ سال مطالعه، تدریس و یا کار در زمینه سازمان های دولتی و عملکرد سازمانی را داشته اند. نمونه گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. همچنین برای تعیین پایایی ابزار اندازه گیری 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 داده ها استفاده گردید. نتایج نشان داد عامل توانمندسازی کارکنان در ارتباط با موضوع پژوهش و ارایه مدل موثر در راستای بهبود و ارتقا عملکرد سازمان های دولتی از بیشترین اثر پذیری و کمترین اثر گذاری برخوردار می باشد و این عامل بعنوان متغیر هدف این پژوهش قرار گرفته است. همچنین یافته های تحقیق نشان داد عامل رهبری تحول گرا دارای بیشترین تاثیر گذاری و کم ترین تاثیر پذیری را در مدل حاضر از سایر مولفه ها دارا می باشد. این عامل به دلیل قدرت هدایت کنندگی زیاد و وابستگی کم جزء متغیرهای نفوذی یا به عبارت دیگر محرک می باشد.

**کلیدواژه ها:** عملکرد سازمان، نوآوری، ارزش های سازمان، مدلسازی ساختاری تفسیری

امروزه عملکرد بالای سازمانی از مهمترین مؤلفه‌ها برای مدیران بوده و به عنوان هدف نهایی سازمان تعریف می‌شود (شهباز 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 (اویمومو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). از این رو این تحقیق تلاش می‌کند وضعیت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی را به عنوان بزرگ‌ترین بخش جامعه در اداره امور مورد بررسی قرار دهد.

همچنین این مطالعه به بررسی چگونگی تأکید سازمان‌ها بر استفاده از سیاست‌های غیربازاری در جهت بهبود عملکرد سازمان خود می‌پردازد. امروزه بسیاری از مدیران شرکت‌ها، استراتژی‌های تجاری مبتنی بر بازار را برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و بهبود عملکرد سازمان خود دنبال می‌کنند (گونزالز - رودریگز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ کوسئوگلو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)؛ اما باید بیان کرد که استراتژی‌های بازار بر رقبا متمرکز شده‌اند و منابع و توانایی‌های بسیاری را برای افزایش کارایی استفاده می‌کنند (سالوو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

از آنجا که این سیاست‌ها به دنبال به حداکثر رساندن ابعاد اقتصادی عملکرد هستند، ممکن است به سازمان‌ها در جهت رسیدن به پایداری در عملکرد کمک نکنند (فریمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). از این رو، سازمان‌ها باید بر سیاست‌های غیربازاری 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).

از سیاست‌های غیربازاری 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 تأثیر نیروهای خارجی یا مؤلفه‌های خارجی قرار نمی‌گیرند؛ به احتمال زیاد آن‌ها اغلب به یکدیگر گره خورده، روابط را ایجاد و آن‌ها را حفظ

---

1 - Shahzad et al.

2 - Oyemomo et al.

3 - González-Rodríguez et al.

4 - Köseoglu et al.

5 - Salavou

6 - Freeman

7 - Balaji et al.

8 - Wei et al.

9 - Biron & Hanuka

10 - Voss et al.

می‌کنند(نچیبا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). همچنین نوآوری باتوجه به تغییر سریع تکنولوژی، کوتاه شدن چرخه های زندگی محصول و جهانی شدن برای بقا و رشد شرکت در یک محیط تجاری پویا حیاتی است؛ بر این اساس، نوآوری در سازمان یک موضوع پژوهشی مهم است که علاقمندان و کارشناسان حوزه مدیریت را درباره پژوهش در این زمینه به خود جلب کرده است(گاموسلوگلو و ایلسو<sup>۲</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 تصمیم گیری در مورد استراتژی و عملیات سازمانی را بر عهده دارند(همبریک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). اگرچه تحقیقات گسترده ای در زمینه نوآوری انجام شده ولی هنوز روابط بین رهبری نوآورانه و عملکرد نوآوری شرکت ها هنوز به خوبی مشخص نیست(چن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

امروزه تأکید و توجه بیشتر به سیاست های غیربازاری، موجب شده که پژوهشگران علاقه زیادی به ارتباط این سیاست ها با عملکرد سازمان پیدا کنند(بیچ و آلن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ بولی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ ملاحی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ پارنل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸؛ ویی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶)، اما هنوز تحقیقات کمی در این باره وجود دارد و چگونگی وقوع این ارتباط نسبتاً ناشناخته شده است (پارنل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، ارتباط بین ارزش های سازمانی و عملکرد سازمان به ویژه در سازمان های دولتی که یک بخش کلیدی در جامعه بوده و اقتصادهای ملی و منطقه ای را هدایت می کنند، مشخص نیست. لذا این پژوهش قصد دارد تا با موشکافی ارزش های سازمان و ارتباط آن با عملکرد سازمانی این شکاف تحقیقاتی را تا حدی کاهش داده و دانش مربوط به سیاست های غیربازاری را در جهت رسیدن به عملکرد سازمانی بالا در سازمان ها را افزایش دهد. لذا هدف این پژوهش آن است که مدلی را در راستای بهبود عملکرد سازمان های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش های سازمانی ارائه دهد.

---

1 - Nechyba

2 - Gumusluoglu & Ilsev

3 - Hambrick

4 - Chen et al.

5 - Bach & Allen

6 - Buli

7 - Mellahi et al.

8 - Parnell

9 - Wei et al.

10 - Parnell

## ۲- مبانی نظری و مرور ادبیات

امروزه تأکید و توجه زیادی به سیاست‌ها و استراتژی‌های اثربخش بر عملکرد سازمانی مورد توجه علاقمندان به پژوهش‌های مدیریت قرار گرفته است. از جمله این سیاست‌ها می‌توان به ایجاد ارزش و نوآوری در سازمان اشاره کرد. خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را در استراتژی کسب و کار برای بسیاری از سازمان‌ها ایفا می‌کنند (اسچویتزر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ روتمان و کوچ<sup>۲</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 ادبیات، خلاقیت کارکنان پایه و اساس خلاقیت و نوآوری سازمان است و با عملکرد تجاری مرتبط است. 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 (روسائو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). به رغم این توافق که معمولاً در ادبیات مربوطه یافت می‌شود، اما موضوع رهبری به ندرت به عنوان یک پیشران خلاقیت و نوآوری مورد مطالعه قرار گرفته است 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>۴</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای نشان داد که نوآوری استراتژیک می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شود و توصیه می‌کند 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. کاسمساپ<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) نیز با معرفی چارچوب و الگوی علی 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 بود و مدیریت دانش با گرایش استراتژیک رابطه مثبت داشت.

ریواس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) نیز با بررسی نوآوری فناورانه و عملکرد در مزارع اسپانیا نشان دادند که نوآوری فناوری عامل مهمی برای افزایش بقای مزرعه است. البته این موضوع نیاز به شناسایی فن‌آوری‌های مناسب

1 - Schweitzer

2 - Rothmann & Koch

3 - Rousseau et al.

4 - AlQershi et al.

5 - Kasemsap

6 - Rivas et al.

دارد. همچنین سینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) با هدف بررسی انواع نوآوری فناورانه بر عملکرد شرکت های تولیدی کوچک مستقر در منطقه شمالی هند نشان می دهد که نوآوری فناورانه بر عملکرد شرکت های مورد بررسی تأثیرگذار است که در این بین توانایی کارآفرینی، قابلیت زیرساخت فناوری و ابتکارات دولت مهمترین فعالیت های اقتصادی برای بهبود عملکرد شرکت های کوچک است.

در رابطه با نوآوری مدیریتی نیز اسپارو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نشان دادند 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 و انتخاب استعدادهای فردی و توسعه خلاقیت در سطح فردی می توانند موجب بهبود عملکرد سازمان شوند.

فاروق و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز با هدف بررسی تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در بخش بانکی امارات متحده عربی، با توجه به نقش واسطه ای نوآوری سازمانی نتایج نشان دادند که نوآوری سازمانی به طور کامل واسطه پیوند عملکرد سازمان و مدیریت منابع انسانی است. آن ها بیان کردند که افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی می تواند 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.

همچنین نقش سبک رهبری در موفقیت سازمان نیز موضوعی بسیار مهم است که باید به آن توجه شود. اهمیت رهبری نوآورانه به دو دلیل می تواند درک شود: اول، رهبری یکی از مهمترین عوامل برای افزایش عملکرد کسب و کار، خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمان است. تحقیقات پیشین در تئوری رهبری نیز پیوند میان سبک رهبری و عملکرد را پیدا کرده است (گوپتا و سینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، سبک رهبری در نوآوری (زاچر و روسینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) و همچنین خلاقیت (هرمن و فلفه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴) بسیار مهم است.

دوم، تحقیق ها نشان داده که جهت گیری اهداف در سازمان می تواند بر راهبردهای رفتاری که کارکنان برای میزان خلاقیت و نوآوری خود انتخاب می کنند، تأثیر بگذارد. تنظیم افکار کارکنان، سبب تمرکز در جهت دستیابی به اهداف شده که در آن فرد به استانداردهایی پایبند است (تانگ و یو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶).

---

1 - Singh et al.

2 - Sparrow

3 - Farouk et al.

4 - Gupta and Singh

5 - Zacher and Rosing

6 - Herrmann and Felfe

7 - Tung & Yu

شدت و میزان موفق بودن رهبری نوآورانه بسیار به جایگاه رهبر در سازمان و ویژگی های رهبر متکی است. وروم و جاگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) رهبری را به عنوان فرایند انگیزش کارکنان به همکاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف بزرگ تعریف می کنند. آن ها تأکید می کنند رهبری، یک روند است که در آن یک رهبر بر یک گروه تأثیر می گذارد تا همگان به موفقیت برسند، به جای این که دنبال موفقیت شخص خود باشد و نتیجه نفوذ رهبر بر پیروان، پیگیری اهداف به وسیله تک تک اعضای گروه است (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۶). رهبری یکی از عوامل اصلی عملکرد سازمان های نوآور است؛ ولی تعیین سبک رهبری مناسب در مراحل مختلف چرخه نوآوری یکی از چالش های اساسی رهبران سازمان های نوآور است. آن ها باید بین فشارهای ناشی از انتظارات متفاوت خلق و بهره برداری از نوآوری توازن ایجاد نمایند (اوریلی و تاشمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مطالعات نظری و تجربی نشان می دهد که سبک رهبری تحول آفرین یکی از مهم ترین عوامل مؤثر در بهبود عملکرد نوآوری این سازمان ها است. آن ها علاوه بر نقش مستقیمی که بر عملکرد نوآوری دارد به طور غیرمستقیم، از طریق فرهنگ و ساختار سازمانی نیز آن را تحت تأثیر قرار می دهند (جانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). مطالعه جانسن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نشان می دهد که سبک رهبری تحول گرا تناسب بیشتری با توسعه نوآوری دارد و سبک رهبری عملکردگرا ارتباط بیشتری با بهره برداری از نوآوری دارد (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۵).

مطالعات مختلف عوامل موثری را بر رهبری نوآورانه بیان کرده اند. به طور گسترده ای اعتقاد بر این است که رهبری و فرهنگ سازمانی در روند تغییرات نوآورانه پیوند دارند (ساروس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). طبق نظر بیوگلسدیجک و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) فرهنگ سازمانی برای سازمان بسیار با اهمیت بوده و می تواند روابط بین سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. به همین علت، فرهنگ سازمانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار برای کسب و کار به طور گسترده ای مورد توجه قرار گرفته است.

از طرفی ارزش های سازمان به عنوان "عقاید ماندگار در سازمان تعریف شده که بر نظرات شخصی یا اجتماعی ترجیح داده می شوند و انتخاب یا ارزیابی رفتار را راهنمایی می کنند" (بورن و جنکینز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). سازمان ها برای افزایش کارآمدی کارکنان خود باید ارزش های سازمانی را ایجاد کنند. بسیاری از مطالعات نتایج به بررسی تأثیر ارزش های سازمانی بر روی فرایندها و روش های مختلف سازمان پرداخته اند. به عنوان

---

1 - Vroom & Jago

2 - O'Reilly & Tushman

3 - Jung et al.

4 - Jansen et al.

5 - Sarros et al.

6 - Beugelsdijk et al.

7 - Bourne & Jenkins

مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارزش‌های سازمانی بر فرآیند نوآوری (خازانچی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) عملکرد تجاری (چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸) و رفتارهای شهروندی سازمانی (میرانوا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) تأثیر می‌گذارند. گذارند. مطالعات نشان داده‌اند که مقادیر مناسبی از انواع ارزش‌ها برای تقویت عملکرد سازمانی مناسب هستند (بوسچگنز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ گارسیا و آرچر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در نتیجه، ارزش‌های سازمانی نقش مهمی در فرآیند مدیریت استراتژیک از جمله تدوین، اجرا و ارزیابی دارند (جهمان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ ژنگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

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>۸</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>۹</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 دارد که در این بین همکاری و یادگیری تیمی با نوآوری سازمانی بسیار مرتبط است. پیرو این یافته پرادهان و همکاران<sup>۱۰</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 مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است و سازمانی که از این موهبت برخوردار باشد، با چالش‌های موجود بهتر برخورد کرده و در عرصه رقابت موفق‌تر عمل می‌نماید. بنابراین مدیران

---

1 - Khazanchi et al.

2 - Chang

3 - Marinova et al.

4 - Büschgens et al.

5 - Garcia & Archer

6 - Gehman et al.

7 - Zheng et al.

8 - Ponnuswamy & Manohar

9 - Hussein et al.

10 - Pradhan et al.

امروزه باید از ابزار مدیریت دانش در جهت رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت موفقیت خود استفاده نمایند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). در این رابطه ها و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی که در کشور مالزی و بر روی شرکت های کوچک و متوسط این کشور انجام دادند به بررسی ارتباط میان مدیریت دانش و فرایندهای آن با عملکرد سازمانی پرداخته و نشان دادند که بین قابلیت ها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همچنین توانمندسازی کارکنان نیز می تواند موفقیت سازمان را بهبود بخشد و عملکرد آن را افزایش دهد. توانمندسازی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده در مدیریت ظهور نموده است و به یکی از مهمترین مباحث روز مبدل گشته که می تواند موفقیت سازمان ها را تضمین کند. در حقیقت فلسفه توانمندسازی بیان می کند که سازمان می تواند افراد خود را راضی کرده و در عین حال آنچه را که نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می تواند یک رابطه برد-برد باشد. مطالعات نشان می دهند که توانمندسازی مدیران و کارکنان باعث افزایش عملکرد، کاهش هزینه ها، افزایش اثربخشی، افزایش تعهد به سازمان، حل اثربخش مشکلات و هماهنگی بیشتر در انجام کارها شود (اسپریتزر و دانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). همچنین توانمندسازی کارکنان می تواند روند نوآوری در سازمان را تسهیل کند چرا که کارکنان توانمندتر ایده های خلاقانه تری را به سازمان ارائه می دهند (کاسمساپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ سولستیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

از این رو با توجه به مبانی نظری می توان 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 سازمان های 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)؛ روتمان و کوچ (۲۰۱۴)
۵	رهبری تحول گرا	V5	گوپتا و سینگ (۲۰۱۵)؛ زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)؛ هرمن و فلفه، (۲۰۱۴)؛ وروم و جاگو (۲۰۰۷)

1 - Ha et al.

2 - Spreitzer & Doneson

3 - Kasemsap

4 - Sulisty



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

### ۳- روش شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی می باشد و در زمره پژوهش های تحقیق-توسعه<sup>۱</sup> قرار می گیرد. با وجود تفاوت های سازمانی، تحقیق و توسعه با حمایت و پشتیبانی دولت ها در بیشتر کشورها توجه روز افزونی را جلب می کند. در این نوع تحقیقات اغلب تعدادی از مسئولین یا ادارات دولتی، با جامعه علمی در ارتباطند و یافته های تحقیق برای اجرا در سازمان های دولتی و یا خصوصی سودمند می باشند. در این پژوهش از روش کتابخانه ای برای گردآوری اطلاعات با توجه به ادبیات تحقیق و پیشینه های موجود استفاده شده است. همچنین از ابزار مصاحبه جهت گردآوری داده ها استفاده شد.

در نهایت با توجه به مشورت با خبرگان و متخصصان حوزه مورد مطالعه در نهایت ۹ عامل مورد بررسی نهایی قرار گرفت. لذا جامعه آماری پژوهش را، اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه سازمان تشکیل داده اند که بروش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند. برای بررسی روایی ابزار اندازه گیری، از روایی محتوا استفاده شد و پرسشنامه در اختیار اساتید و خبرگان قرار گرفت تا صحت سوالات مورد تایید قرار گیرد. در نمونه گیری هدفمند پژوهش حاضر، از نمونه گیری هدفمند قضاوتی استفاده شده است، بدین معنا که تعداد محدودی از افراد دارای اطلاعات مناسب برای پاسخگویی به سوالات تحقیق بوده اند و در نهایت ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه سازمان به سوالات پاسخ دادند. افراد خبره نیز در این پژوهش افرادی بودند که حداقل سابقه ۱۵ سال مطالعه، تدریس و یا کار در زمینه عملکرد سازمان های دولتی را داشته اند. نمونه گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. همچنین برای تعیین پایایی ابزار اندازه گیری مقدار ضریب ICC<sup>۲</sup> از لحاظ سازگاری<sup>۳</sup> و توافق مطلق<sup>۴</sup> مورد تایید قرار گرفت.

<sup>1</sup> Research & Development

<sup>2</sup> Intraclass Correlation Coefficient

<sup>3</sup> Consistency

<sup>4</sup> Absolute Agreement

ضمن اینکه ۷۰ درصد خبرگان پاسخگو را آقایان تشکیل داده اند (۷ نفر). ۸۰ درصد خبرگان پاسخگو (۸ نفر) بیشتر از ۵۰ سال سن داشته اند. ۴۰ درصد خبرگان پاسخگو (۴ نفر) مدرک کارشناسی ارشد و شصت درصد دیگر دارای مدرک دکتری تخصصی بوده اند و با توجه به اینکه حداقل ۱۵ سال سابقه مطالعه و یا کار در بخش سازمان های دولتی را داشته اند از صلاحیت و دانش لازم برای پاسخگویی به سوالات برخوردار بوده اند. شرح کامل مشخصات خبرگان پاسخگو در جدول (۲) ذکر شده است.

جدول ۲- مشخصات خبرگان پاسخگو در مرحله تحلیل محتوا

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 شعبه درجه ۱	مدیریت بازرگانی	فوق لیسانس	۵۶	۱۵	مرد
۱۰	کارشناس منابع انسانی	مدیریت اجرایی	فوق لیسانس	۵۱	۲۵	زن

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

در این پژوهش از مدلسازی ساختاری تفسیری که از جمله روش های کیفی تحقیق عملیات نرم می باشد به کمک نرم افزار Matlab جهت تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. مدلسازی ساختاری تفسیری ابزاری است که تعامل بین متغیرهای مختلف را نشان می دهد و روابط بین متغیرها را بصورت روابط سلسله مراتبی

1. Interpretative structural modeling (ISM)

نمایش می دهد (وارفیلد<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴). این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین عوامل مختلف که می توانند روابط پیچیده ای داشته باشند مورد استفاده قرار می گیرد (عطری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). گام های روش مدل سازی ساختاری تفسیری (سینگ<sup>۳</sup> و کانت، ۲۰۱۱) دارای مراحل می باشد که بدین ترتیب می باشد :

در ابتدا متغیرهای که می توانند بر روی سیستم اثرگذار باشند شناسایی می شوند، این متغیرها می تواند شامل افراد، اهداف و کارها باشد. در این مرحله ماتریس خودتعاملی (SSIM<sup>۴</sup>) ایجاد می شود، در این ماتریس، از نمادهایی استفاده می شود که دسترس پذیری را نشان میدهند.

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

برای تشکیل ماتریس دسترس پذیری اولیه<sup>۵</sup> باید نمادهای عنوان شده در گام قبل، به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند. بدین ترتیب ماتریس دسترس پذیری اولیه به دست می آید. پس از دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط به دست آمده، ماتریس در دسترس پذیری نهایی<sup>۶</sup> به دست می آید. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عامل ها را نشان می دهد. قدرت نفوذ از جمع اعداد در هر ردیف و میزان وابستگی از جمع اعداد در هر ستون به دست می آید.

در این مرحله با استفاده از ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر عامل به دست می آید. مجموعه خروجی برای هر عامل دربردارنده خود عامل و عامل هایی است که بر آن ها تأثیر دارد و مجموعه ورودی برای هر عامل نیز دربردارنده خود عامل و عامل های تأثیرپذیر از آن ها است. پس از تعیین مجموعه خروجی و ورودی و اشتراک بین دو مجموعه خروجی و ورودی برای هر مانع تعیین می گردد.

---

2. Warfield

3. Attri et al.

4. Singh & Kant

1. Structural self-interaction matrix (SSIM)

2. Initial reachability matrix

3. Final reachability matrix

از طریق مجموعه مشترک برای هر مانع به دست می آید. عامل هایی که مجموعه خروجی و مشترک آن ها کاملاً هماهنگ باشند و دارای کمترین قدرت نفوذ باشند در پایین ترین سطح از سلسله مراتب ساختاری تفسیری قرار می گیرند. هنگامی که در اولین تکرار، عامل هایی بالاترین سطح مشخص شدند، باید این عامل ها از سایر عامل ها حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل ها مشخص شود ادامه پیدا می کند.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

در این پژوهش، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، عوامل موثر بر ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش های سازمانی شناسایی شده اند. با بررسی ادبیات و پیشینه تحقیقات موجود و روش تحلیل محتوا از طریق مصاحبه باز با خبرگان ۹ عامل معرفی شده مورد تایید قرار گرفتند و کدبندی عوامل به شرح زیر می باشد (جدول ۳).

جدول ۳- عوامل معرفی شده موثر بر ارائه مدل عوامل موثر در گسترش سرمایه گذاری 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

برای انجام این پژوهش و در گام نخست، ابتدا ماتریس خودتعاملی ایجاد می شود، در این ماتریس از نمادهایی VOXA که در قسمت قبل شرح داده شد استفاده می گردد که برای استخراج ماتریس خودتعاملی از نظر متخصصان استفاده شده است که در جدول (۴) ملاحظه می شود.

جدول ۴- ماتریس خود تعاملی (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									

به منظور دستیابی به ماتریس دسترسی اولیه باید نمادهای یادشده در جدول (۴)، به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند. بدین ترتیب ماتریس دسترسی اولیه طبق جدول (۵) و قوانین زیر به دست می آید:

- اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $V$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد صفر خواهد بود.
- اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $A$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود.
- اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $X$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد یک و ورودی  $(j, i)$  عدد یک خواهد بود.
- اگر ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $O$  باشد، در ماتریس دسترسی اولیه  $(i, j)$  عدد صفر و ورودی  $(j, i)$  عدد صفر خواهد بود.

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
۳	V3	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
۴	V4	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵	V5	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۶	V6	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۷	V7	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۸	V8	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۹	V9	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، روابط ثانویه شاخص‌ها مورد کنترل قرار گرفت. رابطه ثانویه به صورتی است 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 در ماتریس دسترسی اولیه این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شود؛ به این عمل اصطلاحاً سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه گفته می‌شود. در این گام، کلیه روابط ثانویه بین متغیرها، بررسی شد و ماتریس دسترسی نهایی طبق جدول (۶) به دست آمد.

خانه‌هایی که با علامت \* مشخص شده‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند (به کمک برنامه نویسی متلب). در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است.

قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید.

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	

در گام بعدی، با استفاده از ماتریس دسترسی، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل به دست می‌آید. مجموعه خروجی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که بر آن‌ها اثر می‌گذارد که با "۱" های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است. مجموعه ورودی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که از آن‌ها اثر می‌پذیرد که با "۱" های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی است. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آن‌ها برای هر یک از عوامل تعیین می‌شود.

عواملی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به‌منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

جدول ۷- سطح بندی عامل‌ها (تکرار اول)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	عوامل	ردیف
-----	--------------	--------------	--------------	-------	------

۱	V1	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	
۲	V2	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	
۳	V3	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	
۴	V4	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	
۵	V5	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۵	۵	
۶	V6	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	
۷	V7	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	
۸	V8	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	
۹	V9	۹	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹	۱

جدول ۸- سطح بندی عامل ها (تکرار دوم)

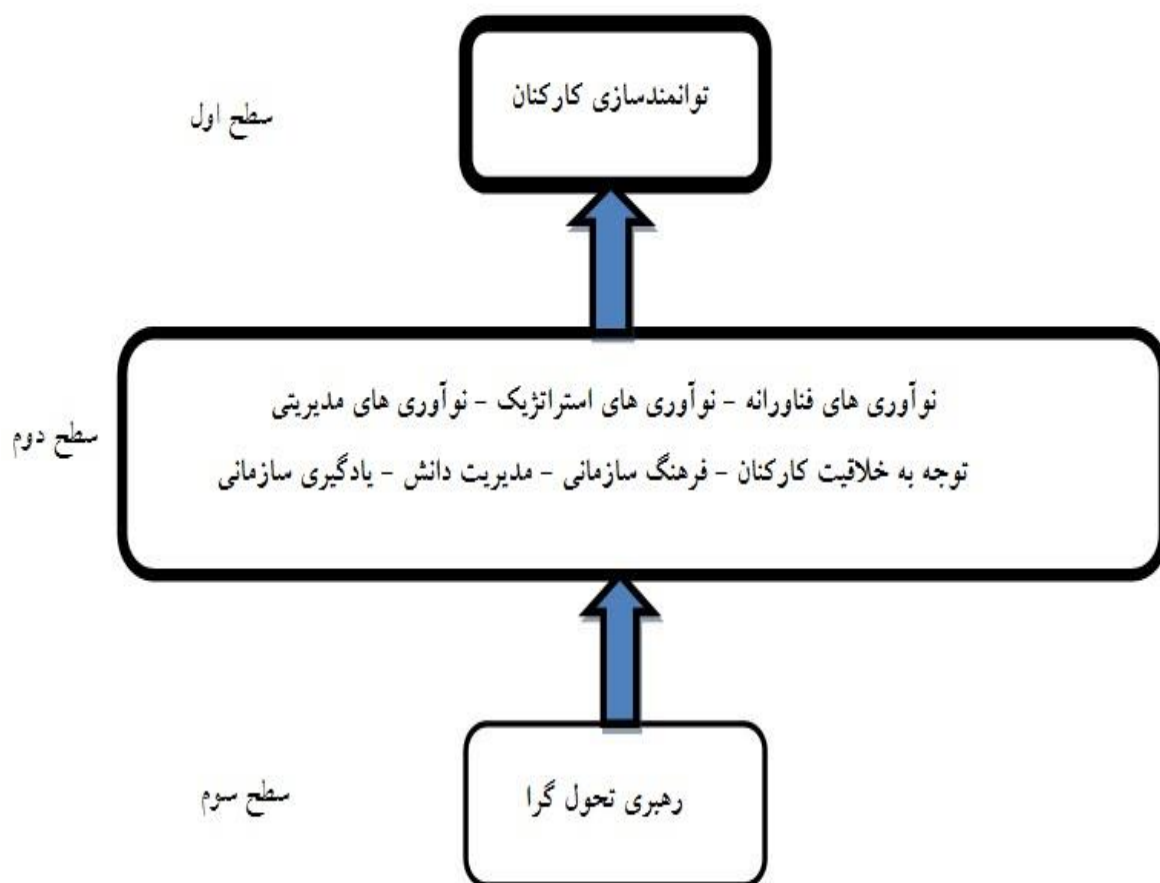
ردیف	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	V1	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۲
۲	V2	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۲
۳	V3	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۲
۴	V4	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۲
۵	V5	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۵	۵	
۶	V6	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱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

جدول ۹- سطح بندی عامل ها (تکرار سوم)

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



پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از عوامل و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس دسترس پذیری نهایی، مدل ساختار تفسیری ترسیم می شود. مدل نهایی به دست آمده از سه سطح تشکیل شده است. عامل هایی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند از تأثیر گذاری کمتر و تأثیر پذیری بیشتری برخوردارند. عامل توانمندسازی کارکنان در ارتباط با موضوع پژوهش و ارایه مدل موثر در بهبود عملکرد سازمان های دولتی از بیشترین اثر پذیری از سایر عوامل و کمترین اثر گذاری برخوردار می باشد. پس از این مولفه و در سطح دوم عوامل نوآوری های فناورانه، نوآوری های استراتژیک، نوآوری های مدیریتی، توجه به خلاقیت کارکنان، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده قرار دارند که هم دارای قدرت تأثیر پذیری و هم تأثیر گذاری مناسبی می باشند. همچنین در سطح سوم عامل رهبری تحول گرا بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیر پذیری را در مدل حاضر از سایر مولفه ها دارا می باشد (شکل ۱).



شکل ۱- مدل ساختاری تفسیری پژوهش

بعد از ترسیم مدل ساختاری، اقدام به ایجاد نمودار ماتریسی نفوذپذیری - وابستگی و دسته بندی متغیرها در چهار دسته زیر شده است.

- متغیرهای خودمختار: این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط میباشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می باشند.

- متغیرهای وابسته: این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت کنندگی کم ولی وابستگی نسبتاً بالا میباشند. این دسته از متغیرها معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند.

- متغیرهای پیوندی: سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنان می تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد.

- متغیرهای نفوذی: متغیرهایی که دارای قدرت هدایت کنندگی زیاد ولی وابستگی کم می باشند جزء متغیرهای نفوذی یا به عبارت دیگر محرک قرار میگیرند (مالون، ۲۰۱۴).

زیاد	۹	V5			نفوذی					پیوندی
	۸								V1-V2-V3-V4 V6-V7-V8	
	۷									
	۶									
	۵									
قدرت نفوذ	۴				خودمختار					وابسته
	۳									
	۲									
	۱									V9
کم		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
					قدرت وابستگی					زیاد

نمودار ۱- نمودار تحلیل میک مک

نتایج تحلیل میک مک نشان داد ۹ عامل مرتبط با ارایه مدل موثر در بهبود عملکرد سازمان های دولتی از بعد قدرت نفوذپذیری و وابستگی به سه دسته عوامل وابسته، نفوذی و پیوندی تقسیم می شوند. عامل نهم "توانمندی کارکنان" دارای قدرت هدایت کنندگی کم ولی وابستگی بسیار بالا می باشد که متغیر هدف این پژوهش نام گذاری می گردد. عامل پنجم "رهبری تحول گرا" به دلیل قدرت هدایت کنندگی بسیار زیاد و وابستگی کم جزء متغیرهای نفوذی یا به عبارت دیگر محرک می باشد؛ سایر عامل ها دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند و در دسته متغیرهای پیوندی قرار گرفته اند و به عبارتی نقش میانجی را در مدل ارائه شده ایفا می کنند. ذکر این نکته نیز ضروری می باشد که در مطالعات آینده پژوهی، متغیرهای پیوندی دارای اهمیت زیادی می باشند بویژه اگر در نزدیکی قطر ماتریس میک مک قرار بگیرند جزو متغیرهای استراتژیک سازمانی محسوب می گردند.

## ۵- بحث

یافته های پژوهش نشان داد که متغیر رهبری تحول گرا به عنوان متغیر محرک اصلی در مدل ارائه شده پژوهش شناخته می شود. یافته های این پژوهش با یافته های گوپتا و سینگ (۲۰۱۵) همسو است که در پژوهش خود نشان دادند متغیر رهبری تحول گرا از طریق ایجاد نوآوری و ارزش آفرینی منجر به بهبود عملکرد سازمان می شود. آن ها در این رابطه بیان می کنند که رهبری یکی از مهمترین عوامل برای افزایش عملکرد کسب و کار، خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمان است. علاوه بر این، زاچر و روسینگ (۲۰۱۵) و هرمن و فلفه (۲۰۱۴) سبک رهبری را در ایجاد نوآوری و خلاقیت در سازمان بسیار مهم می دانند. همچنین جانگ و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که سبک رهبری تحول آفرین یکی از مهم ترین عوامل مؤثر در بهبود عملکرد نوآوری این سازمان ها است و می تواند به طور مستقیم عملکرد نوآوری دارد را تحت تأثیر قرار دهد.

نتایج همچنین متغیر توانمندی کارکنان را به عنوان متغیر هدف شناسایی کرد. این یافته با نتایج اسپریتزر و دانسون (۲۰۰۸) همسو است که در پژوهش خود نشان دادند توانمندی مدیران و کارکنان باعث افزایش عملکرد، کاهش هزینه ها، افزایش اثربخشی، افزایش تعهد به سازمان، حل اثربخش مشکلات و هماهنگی بیشتر در انجام کارها شود. همچنین پژوهش های دیگر نیز نشان می دهند که توانمندی کارکنان تحت تأثیر متغیرهای مختلفی قرار دارد. برای مثال حسنی و شیخ اسماعیلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در بررسی ارتباط بین مدیریت

دانش و توانمندسازی کارکنان نشان دادند که بین این دو متغیر ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین یافته های پژوهش ابوالاوش و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) تاثیرگذاری مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان را تایید کرد.

در این پژوهش نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی می تواند منجر به توانمندسازی کارکنان شود. همسو با این یافته چویی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی از طریق تأثیر واسطه ای توانمندسازی کارکنان منجر بهبود عملکرد سازمان می شود و توانمندسازی یک واسطه مهم است که ارتباط مثبت بین فرهنگ یادگیری و عملکرد را نشان می دهد. همچنین پردهان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷b) پژوهشی با هدف بررسی نقش رهبری تحول گرا در توانمندسازی کارکنان انجام دادند و نشان دادند که رهبری تحول گرا با توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت دارد که در این بین فرهنگ سازمانی نقش میانجی را بین متغیرهای رهبری تحول گرا و توانمندسازی کارکنان ایفا می کند.

این پژوهش همچنین تاثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی از طریق یادگیری سازمان را نشان داد. همسو با این یافته عمران و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نشان دادند که رهبری تحول گرا بر یادگیری سازمان تاثیرگذار است. همچنین رضایی و باقری<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه خود با هدف بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی (شامل مؤلفه هایی از جمله ساختار، فرهنگ استراتژی) و توانمندسازی کارکنان (شامل مؤلفه هایی 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 یافته های پژوهش نشان داد که این متغیر می تواند تحت تاثیر رهبری تحول گرا قرار گرفته و منجر به توانمندسازی کارکنان شود. در تایید این یافته دانگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که رهبری تحول گرا در تقویت خلاقیت فردی و تیمی موثر است. همچنین روسنائو و همکاران (۲۰۱۳) بیان می کنند که خلاقیت کارکنان پایه و اساس خلاقیت و نوآوری سازمان است و با عملکرد تجاری مرتبط است. با این وجود، خلاقیت و نوآوری کارکنان به طور خودکار تولید نمی شود؛ رهبران باید از کارکنان خود حمایت کرده و آن ها را در این روند خلاقانه تشویق کنند.

---

1 - Abualoush et al.

2 - Choi

3 - Pradhan et al.

4 - Imran et al.

5 - Rezaie & Bagheri

6 - Dong et al.

یافته های پژوهش همچنین مبین نقش نوآوری های استراتژیک، نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریتی در تقویت توانمندسازی کارکنان است. همسو یا این یافته ها القریشی و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه ای نشان دادند که نوآوری استراتژیک می تواند منجر بهبود عملکرد شود و توصیه می کند که دولت باید یارانه های آموزشی را در کشور فراهم کند، زیرا نوآوری فقط می تواند 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 شرکت های تولیدی کوچک مستقر در منطقه شمالی هند نشان می دهد که نوآوری فناورانه بر عملکرد شرکت های مورد بررسی تأثیرگذار است که در این بین توانایی کارآفرینی، قابلیت زیرساخت فناوری و ابتکارات دولت مهمترین فعالیت های اقتصادی برای بهبود عملکرد شرکت های کوچک است. در رابطه با نوآوری مدیریتی نیز اسپارو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشان دادند 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 و انتخاب استعدادهای فردی و توسعه خلاقیت در سطح فردی می توانند موجب بهبود عملکرد سازمان شوند.

## ۶- نتیجه گیری

در سال های اخیر فشارهای زیادی بر بخش عمومی وجود دارد که همانند بخش خصوصی نوآورانه تر عمل نمایند. در سال های اخیر به دلیل رقابت فزاینده و تنوع محصولات انتظارات مشتریان افزایش یافته و به راحتی به سمت محصولی که ارزش بیشتری را برای آن ها فراهم آورد سوق پیدا می کنند (گوپالداس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در دنیای امروز مزیت رقابتی پایدار زمانی به وجود می آید که سازمان ها بتوانند برای مشتریانشان ارزش پایدارتر و برتر ایجاد کنند. این ارزش می تواند از طریق ایجاد نوآوری و خلاقیت در محصولات به خوبی نمایان شود. این موضوع نقش رهبری سازمان را در اتخاذ راهبردهای مبتنی بر نوآوری بسیار پررنگ می کند. رهبری سازمان با هدایت افکار و رفتار کارکنان قادر است تا شرکت را در صحنه رقابت باقی بگذارد. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش های سازمانی: رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری بود. نتایج نشان داد که متغیر رهبری تحول گرا می تواند موجب تقویت و تحریک متغیرهای نوآوری استراتژیک، نوآوری های مدیریتی، نوآوری های فناورانه، مدیریت دانش، توجه به خلاقیت کارکنان، یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی شود که این متغیرها به نوبه خود بر توانمندسازی کارکنان در راستای بهبود عملکرد سازمان تأثیرگذارند. به طور کلی می توان بیان کرد که رهبری

1 - Sparrow

2 - Gopaldas

در سازمان از جایگاهی ویژه برخوردار بوده که می تواند موجب انگیزش کارکنان برای دستیابی به اهداف بزرگ شود. بنابراین استفاده مناسب از سبک های رهبری می تواند مدیران را در دستیابی به این هدف یاری بخشد. همچنین نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان می تواند موفقیت سازمان را بهبود بخشد و عملکرد آن را افزایش دهد. توانمندسازی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده در مدیریت ظهور نموده است و به یکی از مهمترین مباحث روز مبدل گشته که می تواند موفقیت سازمان ها را تضمین کند. توانمندسازی مدیران و کارکنان باعث افزایش عملکرد، کاهش هزینه ها، افزایش اثربخشی، افزایش تعهد به سازمان، حل اثربخش مشکلات و هماهنگی بیشتر در انجام کارها شود. بنابراین مدیران سازمان های دولتی باید از انواع استراتژی ها مانند بهبود مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری کارکنان در جهت تقویت توانمندسازی کارکنان استفاده کنند.

## منابع

۱. رفیعی، مجتبی و قدیریان، عباسعلی و احمدی، سیدعلی اکبر و فقیهی، ابوالحسن، ۱۳۹۵، تدوین مدل مناسب رهبری برای بهبود عملکرد سازمان های نوآور. مدیریت سازمان های دولتی، دوره چهارم، شماره ۳، ص ص ۱۱۹-۱۳۲.
۲. سنجقی، محمدابراهیم و فرهی، علی و امیراحمدی، فاطمه سادات و دلیری، سیداحمد، ۱۳۹۶، بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر نوآوری با تأکید بر رویکرد ارتباطات شبکه ای. پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۴، ص ص ۱۸۱-۲۰۵.
۳. محمدی، رضا، ۱۳۹۶، بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان های پروژه محور. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم، شماره ۱، ص ص ۱-۱۴.
4. 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*.
5. AlQershi, N., Abas, Z. B., & Mokhtar, S. S. M. (2018). Strategic innovation and its impact on manufacturing SME performance in Yemen.
6. Attri, r., Dev, n., & Sharma, v. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview. *Research Journal of Management Sciences*, 2(2), 6.
7. Bach, D., & Allen, D. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 41.
8. Balaji, M. S., Jiang, Y., & Jha, S. (2019). Green hotel adoption: a personal choice or social pressure?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

9. Beugelsdijk, S., Koen, C. I., & Noorderhaven, N. G. (2006). Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, 27(6), 833-854.
10. Biron, M., & Hanuka, H. (2015). Comparing normative influences as determinants of knowledge continuity. *International Journal of Information Management*, 35(6), 655-661.
11. Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.
12. Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry. *Management Research Review*.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735.
18. 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.
19. 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*.
20. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. Gopaldas, A. (2015). Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. *Journal of Business Research*, 68(12), 2446-2451.
25. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
26. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.

27. 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.
28. 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.
29. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-43.
30. 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.
31. Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment. *Kybernetes*.
32. 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.
33. Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*.
34. 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.
35. Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582-594.
36. 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.
37. 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.
38. 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.
39. 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.
40. 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.
41. 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>.
42. Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*, 42(1), 143-173.



43. Nechyba, P. I.T. (2017). Elements of Organizational Success: Understanding Differences in Structure and Values in El Sistema USA Programs.
44. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
45. 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.
46. Malone, D. W. (2014). An introduction to the application of interpretive structural modeling. *Proceedings of the IEEE*, 63(3), 397-404.
47. Parnell, J. A. (2015). Strategic political emphasis, strategic capabilities and uncertainty. *Journal of Strategy and Management*.
48. Parnell, J. A. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities. *Management Research Review*.
49. 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.
50. 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*.
51. Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017b). Transformational leadership and psychological empowerment. *Journal of Enterprise Information Management*.
52. Rezaie, A., & Bagheri, G. (2014). Studying the link between organizational learning and employees' empowerment (case study: Qom Maskan bank selected braches). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(2), 147-162.
53. 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.
54. 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.
55. 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.
56. Salavou, H. E. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*.
57. 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.
58. Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 442-469.
59. Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73.
60. Singh, D., Khamba, J. S., & Nanda, T. (2017). Influence of technological innovation on performance of small manufacturing companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
61. 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.

62. 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.
63. Sulistyono, H. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
64. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
65. Warfield, J.N. (1974). Developing interconnected matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
66. Wei, W., Hu, X., Li, Y., & Peng, P. (2015). Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics. *Management Decision*.
67. 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.
68. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
69. 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.

# Presenting a Model to Improve the Performance of Government Organizations with Emphasis on Innovation and Organizational Values: An Interpretive Structural Modeling Approach

Ismail Ghaderifar 1, Mir Hadi Moazen Jamshidi, Abbas Ali Arfa 3

۱- PhD student in Technology Management, Allameh Tabatabai University

Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran, Corresponding Author: Email: jamshidi.hadi@gmail.com

۳- PhD student in International Entrepreneurship, Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch

## Abstract

The purpose of this study is to provide a model to improve the performance of government organizations with an emphasis on innovation and organizational values. The statistical population of the study consists of university professors and experts in the field of study who have been selected by purposive sampling. Finally, 10 university professors and experts, including managers and experts in the field of organization, answered the questions. Experts in this study were people who had at least 15 years of experience in studying, teaching or working in the field of government organizations and organizational performance. Sampling continued until the theoretical saturation stage. Also, to determine the reliability of the measuring instrument, the value of ICC coefficient in terms of compatibility and absolute agreement was approved. Interpretive structural modeling approach using Matlab software was used to analyze the data. The results showed that the staff empowerment factor in relation to the research topic and presenting an effective model in order to improve and enhance the performance of government organizations has the highest impact and the least impact and this factor has been targeted as a variable of this research. Also, the research findings showed that the transformational leadership factor has the most impact and the least impact in the current model from other components. This factor is due to high conductivity and low dependence of influential variables or in other words stimuli.

Keywords: Organizational Performance, Innovation, Organizational Values,  
Interpretive Structural Modeling