

## ارائه الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عملگرا)

### تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور

علیرضا زمانی<sup>۱\*</sup>، علیرضا چناری<sup>۲</sup>

۱- پژوهشگر دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی.

۲- استادیار دانشگاه

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عملگرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور بوده است. این تحقیق به صورت توصیفی و از نوع کاربردی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران، معاونان و خبرگان طرح جامع مالیاتی و مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد. حجم نمونه ۷۵۲ نفر برآورد شد. همچنین در این تحقیق برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده گردیده است. نتایج تحقیق حاکی از این بود سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عملگرا) تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی، جو سازمانی و نوآوری سازمانی دارد، همچنین تعهد سازمانی و جو سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارند.

## کلمات کلیدی: نوآوری، سبک رهبری، تعهد سازمانی، جو سازمانی

### مقدمه

مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلند مدت خود را تضمین کنند (واعظی، چوپانی و منشالنج، ۱۳۸۹). لذا سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا بتوانند به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند. در این میان، نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده است، تعاریف فراوانی از آن شده است (رضائیان، ۱۳۸۸).

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

از آنجا که سازمان امور مالیاتی کشور زیرمجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد و از جمله وظایف این سازمان اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و مکانیزه نمودن سیستم

مالیاتی کشور و اجرای مالیات بر ارزش افزوده می‌باشد. همچنین پرداخت مالیات، مهمترین عامل رشد و توسعه جامعه است و موجب رونق اقتصادی و ارتقای شاخص‌های آن، تحقق عدالت اجتماعی، افزایش خدمات و عمران و آبادانی کشور می‌شود. به همین دلیل این سازمان می‌تواند کمک‌های قابل توجهی به جامعه ارائه دهد؛ مشروط بر اینکه از جو سازمانی مناسبی برخوردار باشد. تاکنون در کشور ما مطالعات و تحقیقات بسیاری در زمینه جو سازمانی در سازمان‌ها و نهادهای مختلف انجام شده است، اما در زمینه جو سازمانی سازمان امور مالیاتی و ارتباط این متغیر مهم با سبک رهبری دانشگاه و نوآوری کارکنان، تحقیق جدی انجام نشده است. نظر به اینکه جو سازمان در همه ابعاد و در تمامی ابعاد سازمان جریان دارد، بنابراین تأثیرگذاری در سلوک و حالات اعضاء، رفتار سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات می‌تواند موجب انگیزش و یا ضعف آن شود که در هر دو صورت در عملکردهای نیروی انسانی نقش می‌بندد (مقدم و عباس نژاد، ۱۳۹۴). بر این اساس، نبود جو و سبک رهبری مطلوب موجبات کاستی‌هایی می‌شود که در بروز نوآوری نیروی انسانی دخالت می‌کند. با توجه به آنچه که بیان شد، محقق در پی ارائه الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عملگرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد.

## مبانی نظری

### رهبری در سازمان

یکی از وظایف مهم و اساسی مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع عصاره‌ی رهبری آن نفوذ قابل توجه و رو به افزایشی است که از طرف رهبر به زیر دستان، برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌شود و در راس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر است. اغلب تعاریفی که از رهبری ارائه می‌شود مبتنی بر محور تأثیر و نفوذ است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقش‌های مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می‌گیرند (چایلند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

<sup>۱</sup> . Child

## رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و یا کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارشان کل جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ زیادی روی پیروانشان دارند. این رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق پیروانشان را به کار افزایش دهند، آنان را از اهداف و مأموریت‌ها آگاه سازند و تشویقشان کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. این نوع رهبری بر اساس نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی تحقق می‌یابد (موغلی، ۱۳۸۳).

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

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

انگیزش الهام‌بخش: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیر دستان صورت می‌پذیرد. تاکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو (اولیو، ۱۹۹۹).

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

## رهبری عملگرا و ابعاد آن

به اعتقاد برنز (۱۹۷۸) رهبری عملگرا عبارتست از: رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو بطوریکه تمایلات فردی طرفین تأمین گردد. بعبارت دیگر وی معتقد است در این مکتب

به همه چیز از دید میزان منفعتی که عاید افراد می‌کند نگریده می‌شود و رابطه رهبر با پیروان، سودا گرانه و بر مبنای مبادله یک چیز دیگر است (کلوین، ۱۹۹۹؛ جزینی و نوائی، ۱۳۹۲).

لیونتز (۱۹۹۲) نیز معتقد است که رهبری عملگرا بعضی مواقع رهبری داد و ستدی نامیده می‌شود که مبتنی بر مبادله خدمات برای دریافت انواع مختلف پاداش‌ها که رهبری حداقل بخشی از آن‌را در کنترل خود دارد می‌باشد.

شرموهون (۱۹۹۶) بیان می‌دارد در این نوع از رهبری، رهبر بواسطه گسترده‌ای از تعاملات با زیر دستان، وظایف، پاداش‌ها و ساختارها برای کمک به آنها، به منظور تأمین نیازهایشان ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی بر هم منطبق می‌نماید. واژه رهبری عملگرا اغلب برای توصیف مدیران بکار می‌رود که ایده‌های تئوری‌های رفتاری و اقتضایی مخصوصاً تئوری مسیر-هدف را مورد استفاده قرار می‌دهند. این رهبران پیروانشان را هدایت نموده و آنها را در جهت دستیابی به اهداف تثبیت شده با تصریح نقش و وظیفه مورد نیاز تحریک می‌نمایند. (رانیز ۱۹۹۶، رابینز و وکولتر ۱۹۹۹) باس (۱۹۸۵) پاداش و جریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری عملگرا مطرح می‌نماید. وی معتقد است عامل اول «پاداش مشروطه<sup>۱</sup>» است که شامل پاداش برای جبران عملکرد می‌باشد و عامل دوم «مدیریت مبتنی بر استثناء<sup>۲</sup>» است که این ایده متضمن اقدام اصلاحی رهبر در پاسخ غیر قابل قبول در عملکرد زیر دست می‌باشد (کلوین، ۱۹۹۹؛ کاسه گرها، ۱۳۹۳).

### بطور کلی ابعاد رهبری عملگرا عبارتند از:

۱) پاداش مشروط: طبق قرارداد، میزان پاداش را براساس عملکرد می‌دهند، به عملکردها توجه نموده و تعهد می‌کنند که در ازای عملکرد خوب پاداش‌های مناسب بدهند

۲) مدیریت مبتنی بر استثناء فعال<sup>۳</sup>: منظور این است که رهبر نظارت مستمر و دقیق

<sup>۱</sup>- Contingent reward

<sup>۲</sup>- Management – by -Exception

<sup>۳</sup>-Management – by – excection ( active)

می‌نماید تا کارها طبق مقررات و استانداردهای تعیین شده انجام می‌شود و در صورت هر گونه انحراف در صدد انجام اقدامات اصلاحی بر می‌آید (رابینز، ۱۳۸۵).

۳) مدیریت مبتنی بر استثناء منفعل<sup>۱</sup>: منظور این است که رهبر تنها در صورت عدم دستیابی به استانداردهای مداخله می‌نماید.

۴) یک عامل نارهبری<sup>۲</sup>: منظور این است که رهبر مسئولیت‌ها را رها نموده و از تصمیم‌گیری اجتناب می‌نماید (عدم مداخله).

رهبری عملگرا تنها تأمین‌کننده بخشی از نیازمندی‌های رهبری سازمان است و زمان پویایی امروزی چیز بیشتری می‌طلبد و عصر حاضر، عصر رهبران بزرگ می‌باشد. رهبرانی که بواسطه برخورداری از دیدگاه بلند و روشن از آینده و قدرت شخصیتی، تأثیری الهام بخش بر زیر دستان دارند (شرمو هورن، ۱۹۹۶).

### تعهد سازمانی

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

سالانسیک<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) تعهد را چنین تعریف می‌کند «تعهد حالتی از شخصیت است که در آن فرد از طریق اقدامات و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد محدود و مقید شده و به دلیل انجام همین اقدامات این باور در فرد ایجاد می‌شود که باید انجام چنین فعالیتی را تداوم بخشیده و درگیری مؤثر را در انجام آنها حفظ نماید.»

پورتر، استیرز، مودای، بولیان<sup>۴</sup> (۱۹۷۴) تعریف مهمی را از تعهد سازمانی ارائه دادند آنها تعهد را چنین تعریف کردند: تعهد عبارتست از قدرت نسبی هویت فرد با حضور در یک

1 -Management – by – exception ( passive)

2 -Nonleadership

3 - Salancik

4 - Boulian

سازمان. آنها بطور مفهومی این تعریف را در سه عبارت زیر طبقه بندی می نمایند:

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

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

(ج) تمایل قوی برای تداوم عضویت در سازمان.

شلدون تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتر نیز تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند (به نقل از اسماعیلی، ۱۳۸۰). به عقیده سالانسیک تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن‌ها حفظ کند (به نقل از ساروقی، ۱۳۷۵). بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند، یعنی وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف و به سازمان فی نفسه جدای از ارزش ابزاری آن (همان). به نظر لوتانز و شاو (۱۹۹۲)، تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش عبارتست از تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف (عراقی، ۱۳۷۷). وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص کند، تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (ساروقی، ۱۳۷۵). تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد سازمانی شامل سه بخش در نظر گرفته شده است: ۱- تعهد عاطفی (چالش شغل، وضوح نقش، وضوح اهداف، مشکل بودن هدف، پذیرش مدیریت، انسجام همکاران، تبعیت‌پذیری سازمانی، عدالت، اهمیت شخصی، بازخورد، مشارکت) ۲- تعهد مستمر (مهارت‌ها، آموزش، تغییر محل زندگی، سرمایه‌گذاری فرد، درک قابلیت دست‌یابی به جایگزین‌های شغلی) ۳- تعهد هنجاری یا تکلیفی (هنجار تعهد سازمانی).

مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. این مفهوم را اولین بار چامپیتر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده که به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرایندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمانها در نظر گرفته شده است (خان<sup>۲</sup> رحمان و فاطمه، ۲۰۰۹). نوآوری به طور کلی شکل‌گیری ایده، پذیرش و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در فرایندها، محصولات و خدمات و میل به تغییرات از طریق اتخاذ، تکنولوژی‌ها، منابع، مهارت‌ها و سیستم‌های مدیریتی جدید است (آساوانیت چاکیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

امروزه نوآوری و خلاقیت در محیط‌های رقابتی کنونی، مهم‌ترین عامل رشد و پیشرفت بشر در بقای سازمانها و به طور کلی در تمامی زمینه‌هاست (کر و گاگیاردی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). نوآوری به تلاش‌های یک شرکت برای یافتن فرصت‌های جدید و راه‌حل‌های نو گفته می‌شود. قابلیت نوآوری ویژگی است که به کسب و کار توانایی سریع خلق ایده، شیوه‌های جدید، گسترش و معرفی محصولات و خدمات جدید یا بهبود محصولات و خدمات موجود را می‌دهد و قابلیت نوآوری منبعی از ابعاد می‌باشد که کسب و کار بایستی به خوبی به آن تجهیز شود تا از نوآوری و اداره‌ی موفقیت‌آمیز تغییر، پشتیبانی کند. قابلیت نوآوری، عاملی کلیدی برای استمرار نوآوری در کسب و کارهاست و به آن‌ها این توانایی را می‌دهد تا در محیط متغیر کنونی اثربخش‌تر رقابت کنند (بالان و لیندزی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

### جو سازمانی و نوآوری

جو مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره‌ی نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرش‌ها و گرایش‌های رفتاری می‌شود. در جوی که قویاً برای نوآوری مناسب می‌باشد، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و در ازای ارایه رفتارهای نوآورانه به

1 . Schumpeter

2 . Khan

3 . Ussahawanitchakit

4 . Kerr and Gagiliardi

1 . Balan and Lindsay



آن‌ها پاداش داده خواهد شد. در یک جو نوآورانه‌ی ضعیف، کارکنان احساس نمی‌کنند به نوآوری ارج نهاده می‌شود و می‌ترسند که با ارایه‌ی ایده‌های نو مورد تمسخر سایرین قرار گیرند. بنابراین با توجه به اهمیت داشتن نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی را برای نوآوری فراهم می‌کنند، از مزایای رقابتی به دست آمده بهره خواهند برد (فخریان، ۱۳۸۱). برای ایجاد نوآوری، لازم است مدیران توجه کارکنان خود را به توسعه و ایجاد راه کارها، فرایندها و محصولات جدید جلب کنند. کارکنان تمایل دارند تا با ایجاد و استقرار رویه‌هایی، از آن چه که نیاز به تغییر و تحول دارد، پرهیز کنند. برای مقابله با چنین گرایشی (تمایل به ثبات) ارایه‌ی محرک‌ها و از سوی، انگیزاننده‌های مداوم لازم است تا افراد را به تحرک وادارد (وندون، ۱، ۱۹۸۶).

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

هارتلی و هوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، تحقیقی در رابطه با روابط میان مشخصه‌های مدیر و جو مدرسه انجام دادند که نتایج آن نشان می‌دهد مدیران مدارس باز در مقایسه با مدارس بسته، قوی‌تر، دارای اعتماد به نفس بیشتر، بشاش، اجتماعی و مطلع هستند. به علاوه معلمانی که زیر نظر این مدیران در مدارس باز کار می‌کنند اعتماد به نفس بیشتری را نسبت به اثربخشی خود و مدرسه‌شان بیان می‌کنند. چنین مدیرانی دارای معلمان رضایتمند و وفاداری می‌باشند.

میریام و کاتلین<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان ارتباط رهبری خدمتگزار با عملکرد فردی: ایجاد تمایز بین نقش واسطه استقلال، شایستگی و رضایت از نیاز ارتباطی دریافتند که نتایج معادلات ساختاری نشان داد که رهبری خدمتگزار به شدت سه متغیر نیاز، استقلال و رضایت را پیش بینی می‌کند و بر عملکرد فردی تأثیر دارند. همچنین، رفتار شهروندی سازمانی به واسطه رهبری خدمتگزار بر عملکرد فردی تأثیر دارد.

---

1. Van de Ven

3. Hartley & Hoy

1. Myriam & Kathleen

آنا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان عدالت سازمانی، خوش‌بینی و تمایل به تغییر دریافتند که عدالت سازمانی زمانی که در نقش میانجی باشد تأثیر کمی می‌گذارد. یعنی خوش‌بینی به عنوان نقش واسطه بین عدالت سازمانی و تمایل به تغییر ارتباط برقرار می‌کند.

آهارون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان جو اخلاقی، ادراک عدالت سازمانی و مبادله رهبر-عضو در سازمان‌های رومانیایی دریافتند که جو اخلاقی خودخواهانه با سه نوع عدالت سازمانی رابطه منفی داشت ولی جو اخلاقی خیرخواهانه با سه بعد عدالت و رابطه رهبر-عضو رابطه مثبتی را نشان دادند. نتیجه غیر منتظره دیگر این بود که جو اخلاقی خودخواهانه به صورت جداگانه با عدالت سازمانی و مبادله رهبر-عضو ارتباط داشت.

برایت و آموس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان رابطه بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم دریافتند که رابطه مثبتی بین رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیم وجود دارد. یافته‌ها بر نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای رفتارهای مثبت و نتایج مثبت برای تیم‌ها تأکید می‌کند.

گارسیا مورالس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، علاوه بر دستیابی به نتایج تحقیقاتی که تاکنون انجام شده اند به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم (از طریق نوآوری سازمانی) بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

کاکماک اوقلو<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان نگرش‌های شغلی بدون مرز و متنوع و تعهد سازمانی، به این نتیجه رسید که جنبش و تحرک در سازمان با همه ابعاد تعهد سازمانی ارتباط منفی دارد. مدیریت مشاغلی که به شیوه خود محوری هدایت می‌شدند، با تعهد هنجاری و عاطفی ارتباط مثبتی داشت و با تعهد مستمر ارتباط منفی داشت. همچنین،

2 . Anna et al

3. Aharon et al

4. Bright & Amos

4 . García-Morales

5 . Çakmak- Otluoğlu

حمایت ادراک شده از سوی سرپرستان تنها یک اثر مهم روی تعهد عاطفی و هنجاری داشت.

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

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

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

پورحسن هریس و شیخعلی زاده هریس (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک‌های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران دریافتند که سبک

رهبری غالب در اداره کل تربیت بدنی استان تهران (سبک رهبری عملگرا)، همراستا با شرایط کارآفرینی سازمانی نیست. لذا بکارگیری سبکهای رهبری موثر (سبک رهبری تحول گرا)، احتمالاً کارآفرینی سازمانی را در اداره کل تربیت بدنی استان تهران رشد و توسعه خواهد داد.

کاسه گرها (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول گرا و تبادل گرا با تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه صادرات شهر تهران دریافتند که بین سبک های رهبری تحول گرا و تبادل گرا با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که نتایج نشان می دهد مدیرانی که از سبک رهبری تحول گرا در مدیریت بر پرسنل خود استفاده نمودند تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی شان به طرز چشمگیری افزایش پیدا نمود و در سبک رهبری خود موفق تر بودند. از طرفی نتایج حاصل از فرضیات تحقیق نشان داد سبک رهبری تبادل گرا در بانک توسعه صادرات در مجموع منجر به کاهش تعهد سازمانی می شود و مدیران بانک چنانچه تمایل به افزایش تعهد سازمانی در نزد کارکنان را دارند باید از سبک رهبری تحول گرا استفاده نمایند.

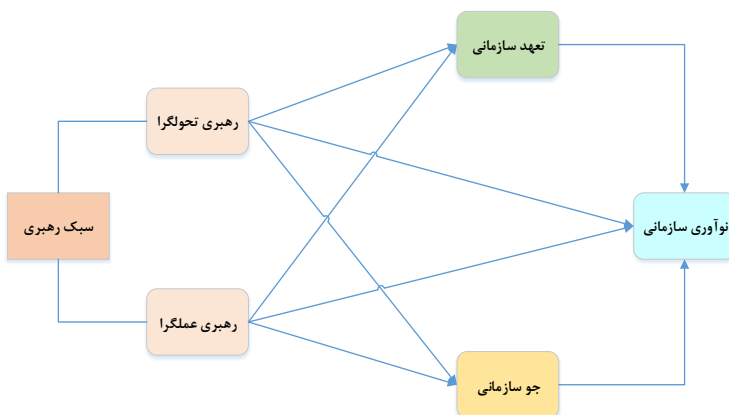
محمدی (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان دانشگاه ارومیه دریافت که بین سبک رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان، بین سبک رهبری تحول گرا با فرهنگ سازمانی و بین هریک از متغیرهای مستقل با اثربخشی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که سبک رهبری تحولگرا و فرهنگ سازمانی از قدرت پیش بینی اثربخشی سازمانی برخوردارند. همچنین بین مولفه های هر یک از متغیرهای مستقل با اثربخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جزینی و نوایی (۱۳۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا دریافتند که در سازمان پیشگیری ناجا به غیر از تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان سایر موارد در سطح اطمینان مورد

تأیید قرار گرفتند و نتیجه اصلی به دست آمده از تحقیق نشان دهنده تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا می باشد.

### مدل مفهومی پژوهش

در مطالعات اثربخشی سازمان‌ها، تعامل مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر به عنوان شاخصی جهت شناسایی جو سازمانی که می‌تواند موجب اثربخشی سازمان شود، همواره مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است. جو سازمانی مناسب، می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و در ازدیاد نوآوری و نوآوری مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان، به حساب آید و بالعکس. بنابراین تغییر در هر بخش از جو سازمانی، منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، سبک رهبری هر سازمان، در بروز نوآوری اهمیت دارد و می‌تواند متغیرهای زیادی را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. رهبری، به دلیلی نقشی که در اثر بخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسانها را طی اعصار گوناگون مفتون ساخته، تعاریف فراوانی از آن شده است. از منظر شواهد تحقیقی، رهبری اثربخش هم با عملکرد بهتر و هم نوآوری همراه است، که از طریق بهسازی روابط انسانی در بروز نوآوری دخالت دارد. بنابراین باید بر اساس رویکردی خاص و برنامه‌ریزی دقیق و مشخص، در این حوزه حرکت کرد و ارائه مدلی برای بررسی ارتباط این متغیرها ضروری به نظر می‌رسد. بر همین اساس چارچوب نظری پژوهش به صورت شکل زیر تهیه می‌گردد:



### یافته‌ها

در این بخش ویژگی‌های جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه‌ی کاری آزمودنی‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۲۴۲	۳۲,۲
مرد	۵۱۰	۶۷,۸
کل	۷۵۲	۱۰۰
دامنه سنی	فراوانی	درصد
کمتر از ۳۰ سال	۹۴	۱۲,۵۰
۳۱ - ۴۰ سال	۴۴۷	۵۹,۴۰
۴۱ - ۵۰ سال	۱۳۷	۱۸,۲۰
بالای ۵۰ سال	۷۴	۹,۹
کل	۷۵۲	۱۰۰
مدرک	فراوانی	درصد
کارشناسی	۲۱۷	۲۸,۸۵
کارشناسی ارشد	۳۵۴	۴۷,۰۸
دکتری	۱۸۱	۲۴,۰۷

کل	۷۵۲	۱۰۰
مدرک	فراوانی	درصد
کمتر از ۱۰ سال	۵۶	۷,۵
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۲۶۹	۳۵,۸
بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۱۸۴	۲۴,۵
بین ۲۱ تا ۲۵ سال	۱۴۴	۱۹,۱
بالای ۲۵ سال	۹۹	۱۳,۱
کل	۷۵۲	۱۰۰

ضریب آلفای کرونباخ همبستگی درونی سوالات یک متغیر را نشان می‌دهد. اگر این مقدار بالای ۰,۷ باشد، قابل قبول است؛ بالای ۰,۸ باشد خیلی خوب است؛ بالای ۰,۹ باشد عالی است اما بالای ۰,۹۵ قابل قبول نیست زیرا نشان دهنده همسانی کامل سوالات یک متغیر است. در جدول ۱ مقادیر آلفای کرونباخ مولفه‌های متغیرهای پژوهش بعد از توزیع و جمع آوری پرسشنامه در حجم نمونه به صورت جداگانه آورده شده است.

جدول ۱- مقادیر آلفای کرونباخ نهایی پرسشنامه

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ نهایی (حجم نمونه=۷۵۲)
۱	نوآوری	نوآوری سازمانی	۰,۸۶۶
۲	سبک رهبری تحولگرا	ترغیب ذهنی	۰,۷۴۵
		نفوذ آرمانی	۰,۷۸۶
		انگیزش الهام بخش	۰,۸۴۱
		ملاحظه فردی	۰,۸۷۷
۳	سبک رهبری عملگرا	پاداش اقتضایی	۰,۸۶۷
		مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	۰,۸۵۲
		مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات	۰,۷۶۳
		سبک رهبری عدم مداخله	۰,۸۰۱

۰,۸۱۶	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی	۴
۰,۷۷۹	تعهد مستمر		
۰,۸۵۶	تعهد هنجاری		
۰,۸۶۹	روحیه گروهی	جو سازمانی	۵
۰,۷۷۵	مزاحمت		
۰,۷۴۸	صمیمیت		
۰,۸۱۹	علاقتمندی		
۰,۸۴۷	ملاحظه گری		
۰,۷۵۵	فاصله گیری		
۰,۹۰۲	نفوذ و پویایی		
۰,۸۸۸	تأکید بر تولید		

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، ضریب آلفای کرونباخ برای همه مولفه‌ها بالای ۰,۷ است و بیانگر همبستگی مناسب سوالات پرسشنامه برای هر متغیر است.

#### محاسبه کفایت حجم نمونه و بررسی کفایت و تقارن داده‌ها

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی می‌شود. هرچه میزان شاخص به یک نزدیک‌تر باشد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب‌تر می‌باشند و معمولاً مقادیر کمتر از ۰,۶ برای تحلیل عاملی مناسب نمی‌باشد. در جدول ۲، نتایج حاصل از شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۲- نتایج آزمون KMO و بارتلت



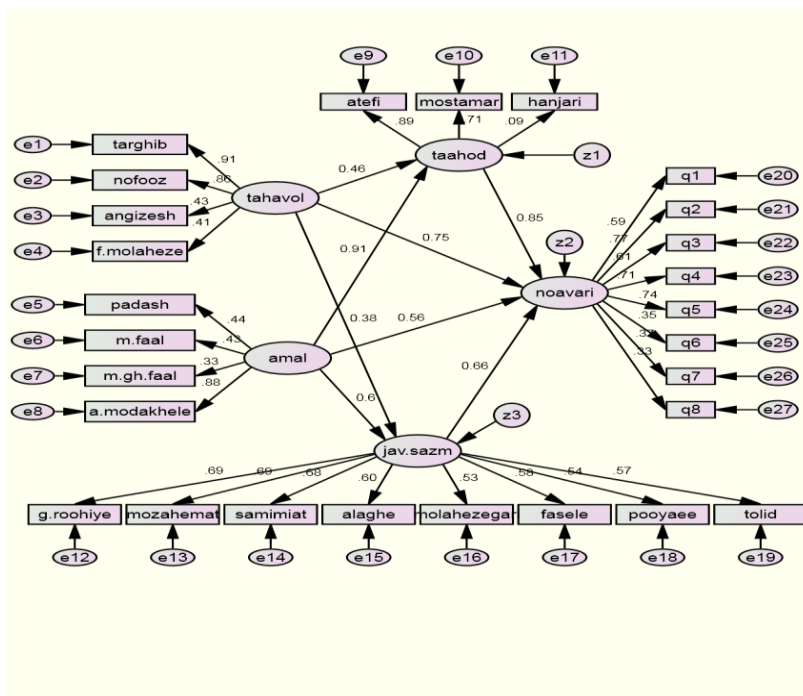
نتایج	آزمون		عوامل
۰,۸۸۸	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO		گویه های پرسشنامه
۵۲۹۷,۱۷۵	کای اسکوئر	آزمون کرویت بارتلت	
۹۴۲	درجه آزادی		
۰,۰۰۳	سطح معنی داری		

بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO بزرگتر از ۰,۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۳ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود.

#### بررسی فرضیه‌ها

- سبک رهبری تحولگرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری تحولگرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری تحولگرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری عملگرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری عملگرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری عملگرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

- تعهد سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.
- جو سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد.

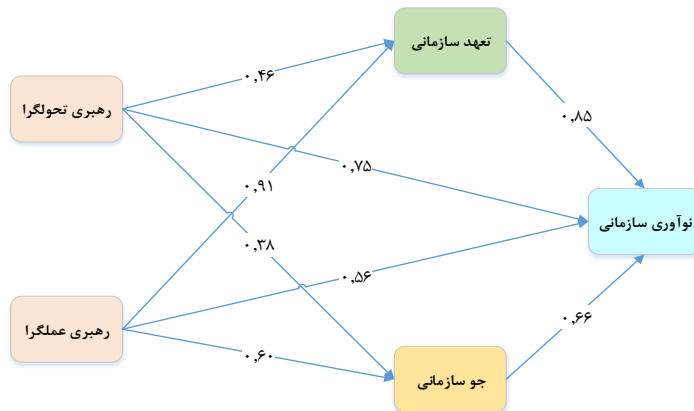


شکل ۱- مدل گویه‌های پرسشنامه در حالت استاندارد

در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می‌شود، هر چه بار عاملی بزرگ‌تر و به عدد یک نزدیک‌تر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ و ۰/۶ قابل قبول و اگر بیشتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. همانطور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، تمامی بارهای عاملی سؤال بیشتر از مقدار ۰/۳ است.

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چند متغیره است؛ زیرا ماهیت این گونه موضوعات چند متغیره بوده و

نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. از این رو، در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار AMOS استفاده شده است. پیش از ارائه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، ضروری است مدل مفهومی تحقیق یادآوری شود:



شکل ۲: الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی

شکل ۲ الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد که با توجه به بارهای عاملی موجود روابط متغیرها مثبت و معنادار می‌باشد.

جدول ۳: بار عاملی و سطح معناداری فرضیه‌های پژوهش

مسیر	بار عاملی	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
رهبری تحول‌گرا ← تعهد سازمانی	۰,۴۶	۰,۰۷۴	۳,۸۱۲	۰,۰۰۰
رهبری تحول‌گرا ← جو سازمانی	۰,۳۸	۰,۰۸۳	۴,۰۱۹	۰,۰۰۸
رهبری تحول‌گرا ← نوآوری سازمانی	۰,۷۵	۰,۰۵۶	۶,۸۴۵	۰,۰۰۴
رهبری عمل‌گرا ← تعهد سازمانی	۰,۹۱	۰,۰۵۷	۳,۶۲۸	۰,۰۰۰

۰,۰۰۳	۳,۰۱۵	۰,۰۶۴	۰,۶۰	رهبری عملگرا ← جو سازمانی
۰,۰۲۸	۸,۱۰۲	۰,۰۹۳	۰,۵۶	رهبری عملگرا ← نوآوری سازمانی
۰,۰۰۰	۶,۴۶۲	۰,۱۲۳	۰,۸۵	تعهد سازمانی ← نوآوری سازمانی
۰,۰۰۰	۱۱,۳۱۴	۰,۱۳۷	۰,۶۶	جو سازمانی ← نوآوری سازمانی

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

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

جدول ۴- نتایج آزمون مدل‌سازی تحلیل مسیر برای فرضیه‌های پژوهش

مقدار	اختصار	شاخص	برازش
۰,۹۱۰	TLI	شاخص تاکر-لویس	برازش تطبیقی
۰,۹۳۵	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده	
۰,۹۶۳	NFI	شاخص برازش هنجار نشده یا شاخص برازش بنتلر- بونت	
۰,۹۲۱	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
۰,۹۳۸	RFI	شاخص برازش نسبی	
۰,۹۴۲	IFI	شاخص برازش افزایشی	
۱۲۷۱,۵	$\chi^2$	کای اسکوئر یا خی دو	برازش مطلق
۸۴			

۰,۹۱۱	GFI	شاخص نیکویی برازش
۰,۹۶۲	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
۰,۰۳۱	RMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰,۶۱۱	NC	کای اسکور هنجار شده
۰,۵۲۴	PRATIO	نسبت اقتصاد
۰,۵۵۹	PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده
۰,۶۷۳	PGFI	شاخص نیکویی برازش مقتصد
۰,۰۴۴	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
۲,۶۱۶	CMIN/D F	کای اسکور هنجار شده به درجه آزادی

برازش مقتصد

آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت ان است که هر چند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ( $P=0/000$ ) می‌توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می‌شود. نتایج فرضیه‌ها به طور خلاصه در جدول ۵ آورده شده است:

جدول ۵- ضریب مدل‌های تحلیل مسیر

فرضیه شماره	فرضیه	مقدار بحرانی	p	نتیجه
۱	رهبری تحولگرا ← تعهد سازمانی	۳,۸۱۲	۰,۰۰۰	تأیید
۲	رهبری تحولگرا ← جو سازمانی	۴,۰۱۹	۰,۰۰۸	تأیید
۳	رهبری تحولگرا ← نوآوری سازمانی	۶,۸۴۵	۰,۰۰۴	تأیید
۴	رهبری عملگرا ← تعهد سازمانی	۳,۶۲۸	۰,۰۰۰	تأیید
۵	رهبری عملگرا ← جو سازمانی	۳,۰۱۵	۰,۰۰۳	تأیید
۶	رهبری عملگرا ← نوآوری	۸,۱۰۲	۰,۰۲۸	تأیید

			سازمانی			
تأیید	۰,۰۰۰	۶,۴۶۲	نوآوری سازمانی	←	تعهد سازمانی	۷
تأیید	۰,۰۰۰	۱۱,۳۱۴	نوآوری سازمانی	←	جو سازمانی	۸

در ادامه به بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم روابط می‌پردازیم:

جدول ۶: روابط مستقیم تحلیل مسیر معادله ساختاری

نتیجه	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد شده	به	از
تأیید	۰,۴۹	۰,۲۴	تعهد سازمانی	رهبری تحولگرا
تأیید	۰,۳۸	۰,۴۷	جو سازمانی	رهبری تحولگرا
تأیید	۰,۷۵	۰,۲۳	نوآوری سازمانی	رهبری تحولگرا
تأیید	۰,۹۱	۰,۹۵	تعهد سازمانی	رهبری عملگرا
تأیید	۰,۶۰	۰,۴۸	جو سازمانی	رهبری عملگرا
تأیید	۰,۵۶	۰,۱۱	نوآوری سازمانی	رهبری عملگرا
تأیید	۰,۸۵	۰,۱۲	نوآوری سازمانی	تعهد سازمانی
تأیید	۰,۶۶	۰,۶۵	نوآوری سازمانی	جو سازمانی

همانگونه که در جدول ۶ ملاحظه می‌فرمائید تمام اثرات مستقیم در مدل به همراه مقدار استاندارد و غیر استاندارد آنها آورده شده است و نشان دهنده اثرات مناسب در مدل است.

جدول ۷: روابط غیر مستقیم تحلیل مسیر معادله ساختاری

نتیجه	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد شده	به	از
تأیید	۰,۹۸۹	۰,۴۱۵	نوآوری سازمانی	رهبری تحولگرا
تأیید	۰,۹۵۶	۰,۴۲۲	نوآوری سازمانی	رهبری عملگرا

با توجه به جدول ۶ و ۷ که ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مؤلفه‌های پژوهش را بیان می‌کند، مقادیر برآورد شده و استاندارد شده قابل ملاحظه است. این ارتباط بیانگر رابطه مستقیم و غیر مستقیم سبک‌های رهبری تحولگرا و عملگرا بر مؤلفه‌های پژوهش است.

### بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به نتایج حاصله پیشنهادات ناشی از یافته‌های تحقیق مبنی بر رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عملگرا بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی جو سازمانی و تعهد سازمانی در جهت کسب اهداف تیم به صورت زیر ارائه خواهد شد:

با توجه به فرضیه اول: سبک رهبری تحولگرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف.

- ایجاد یک جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد گروه برتر. در این صورت است که هر کدام از این نفرات برتر می‌توانند رهبران تحول‌آفرین آینده باشند و در راستای تحقق هر چه بیشتر اهداف گام بردارند.

- تقویت روحیه جمع‌گرایی به جای فردگرایی از طریق ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این تیم‌ها، این امر می‌تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا شود.

- فاصله گرفتن از ارزش‌های سنتی و تشویق ارائه راه‌حل‌های جدید از طریق ارائه پاداش به افکار نو.

- تفویض مسئولیت و اقتدار به پیروان در جهت توانمندسازی آنها.

- استفاده از فنون تشویق خلاقیت مانند روش طوفان مغزی و ...

- داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت‌های چالش برانگیز به آنها.

- درگیر کردن پیروان و ارائه چشم‌انداز آینده جهت مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و

داشتن تفکر خوش‌بینانه راجع به آینده، جهت افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار.

- ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش

اثربخشی.

- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح

بالا تر توسعه شخصیتی.

- صرف وقت در جهت آموزش و مربی‌گری برای کمک به رشد پیروان.

با توجه به فرضیه دوم: سبک رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور

رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- اگر مدیران، از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده کنند و به نیازها و علائق کارکنان توجه کنند

و محیطی صمیمی در ادارات ایجاد کنند که کارکنان به کارشان علاقه نشان دهند، با شور و

اشتیاق در جلسات کارشان شرکت کنند و بتوانند، این جو صمیمی را در خارج از محیط

کاری حفظ کنند؛ انتظار می‌رود، کارکنان به دور از دغدغه رفع نیازهای اولیه خود، به سوی

اهداف متعالی از قبیل، کمال، نوع‌دوستی بشتابند و بتوانند با خلق ایده‌هایی نو سبب

پیشرفت سازمان خود گردند.

با توجه به فرضیه سوم: سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی

کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- با بهره‌گیری از برنامه‌هایی همچون؛ آموزش مدیران ارشد، مدیران پروژه و کارشناسان

سازمان نسبتبه مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد تسهیم دانش و نوآوری، طراحی و



اجرای سازوکارهای مستندسازی از یافته‌ها و تجربه‌های اعضای شرکت در طول انجام فعالیت‌ها و استفاده از ابزارهای انگیزشی مناسب جهت تسهیم دانش و نوآوری کارکنان به همراه استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جهت ثبت، نگهداری و بازیابی آنها و تعهد سازمان به ارزیابی دوره‌ای از میزان دانش سازمانی و ارائه گزارش‌های مکتوب و ایجاد فضایی آرام، سالم، پویا و ایمن و نهادینه‌سازی تسهیم دانش می‌تواند زمینه مناسبی را برای تسهیم هر چه بیشتر دانش در سازمان فراهم کند.

با توجه به فرضیه چهارم: سبک رهبری عملگرا با تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

-بالا بردن بافت مدیریتی سازمان‌های هدف و بهره‌گیری از مدیرانی که افزون بر سابقه‌ی علمی، از تجارب ارزشمند کارآفرینی و حضور در عرصه‌های رقابتی برخوردار باشند.

با توجه به فرضیه پنجم: سبک رهبری عملگرا با جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

-توجه به ویژگی‌های شخصیتی مدیران در هنگام انتصاب آنها مهم است. دوره‌های آموزش مدیریت با هدف شناسایی انواع سبک‌های رهبری و به‌کارگیری آنها در موقعیت‌های مختلف با توجه به انواع شخصیت، برای مدیران سازمان در نظر گرفته شود.

-ایجاد جو و محیطی آرام و دور از هر گونه استرس به منظور ایجاد بهبود روند اجرای فعالیت‌های سازمانی و توجه به مشکلات فردی، خانوادگی و سازمانی کارکنان

-فراهم شدن بسترهای لازم جهت امکان ارائه انتقاد و پیشگیری از هرگونه برخورد قهری با انتقادها.

-به مشارکت اعضای اهمیت داده شود، زیرا دخالت و مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرا باعث می‌شود تا آنها رضایت خاطر لازم را به دست آورند، ضمن آنکه به نیازهای عاطفی خود که از مراحل عالی نیازها است، دست می‌یابند.

-بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش رضایت شغلی از طریق فراهم آوردن فضای کاری دلخواه.

با توجه به فرضیه ششم: سبک رهبری عملگرا با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می شود:

-شناسایی روش‌های نوین پژوهشی در هر حوزه‌ی تحقیقاتی و اقتباس از روش‌های تحقیقاتی دیگر حوزه‌های پژوهشی برای بکارگیری در زمینه‌های فعلی تحقیقاتی

-اهتمام به توسعه‌ی تجاری‌سازی فرآورده‌های تحقیقاتی و استفاده از درآمدهای به دست آمده برای رونق هرچه بیشتر فعالیت‌های سازمان‌های هدف

-رواج فرهنگ پذیرش خطر و شکست احتمالی در میان پژوهشگران

-تعریف و شناسایی نقاط تمرکز تحقیقاتی و پژوهشی جدید با توجه به روند تغییرات و نیازها و در جهت نزدیکی به مرزهای دانش و گسترش آن

با توجه به فرضیه هفتم: تعهد سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می شود:

-تفویض اختیار از طریق ایجاد گروه‌های کاری خودگردان و با اعطای قدرت تصمیم‌گیری برای آنها عملی می‌شود. این کار باعث می‌شود کارکنان احساس مالکیت شخصی در سازمان بکنند تا آمادگی پذیرش نتایج مسئولیت‌ها را داشته باشند و روحیه اعتماد به نفس در آنها تقویت می‌شود.

-مشارکت می‌تواند موجب افزایش خلاقیت و دسترسی به اطلاعات برای برنامه ریزی شود. همچنین مشارکت می‌تواند درک، پذیرش و تعهد افراد را نسبت به برنامه‌ریزی‌ها افزایش دهد و تمایل به قبول مسئولیت بیشتر در فرآیند تصمیم‌گیری را تقویت کرده و نوآوری آنها را افزایش دهد.

-پاداش دهی به کارکنان احساس شخصیت می‌دهد و آنها را در ارائه عملکرد بهتر در سازمان برمی‌انگیزاند.

-بکارگیری صحیح برنامه‌های مبتنی بر عملکرد، تغییرات سازمانی را بهبود و موقعیت مناسبی را برای سازمان و کارکنان به وجود می‌آورد.

-آموزش مهارت‌های مختلف فنی و مدیریتی در سازمان کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌ها توان‌تر می‌سازد .

-کسب مهارت‌های مناسب از طریق برنامه‌های آموزشی، باعث می‌شود تصمیمات به طور مناسب و صحیح و با حداقل اشتباه و بالاترین کیفیت اتخاذ شوند. همچنین جریان آزاد اطلاعات در سازمان، دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات مختلف را تسهیل می‌کند. و قدرت خلاق بودن و نوآوری را در آنها تقویت می‌کند.

با توجه به فرضیه هشتم: جو سازمانی با نوآوری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور رابطه مثبت و معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

-به نظر می‌رسد مدیران سازمان با اندکی بهبود در جو سازمانی بتوانند زمینه‌های لازم را برای به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان و تشویق آن‌ها به ارایه و آزمون آزادانه‌ی ایده‌های نوآورانه‌ی خود فراهم کرده و سازمان امور مالیاتی را به سازمانی کاملاً نوآور تبدیل کنند. این امر بهتر است با به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان و تشویق آن‌ها به طرح هرچه بیشتر این قبیل نظرات و دادن مجال کافی به آن‌ها به منظور آزمون و عملیاتی کردن آزادانه‌ی این ایده‌ها همراه باشد.

-برای تقویت ارتباطات در این سازمان پیشنهاد می‌شود برای بهبود هرچه بیشتر روابط مدیران و کارکنان، تلاش بیشتری انجام شود. به عنوان مثال: مدیران سازمان امور مالیاتی شرایطی را در سازمان فراهم کنند که کارکنان در صورت لزوم به مقامات سازمان دسترسی و با آنان ملاقات حضوری داشته باشند تا کارکنان در مواجهه با مشکلات، راحت تر بتوانند راه کارهای خلاقانه‌ی خود را با مدیران مطرح کنند.

-به منظور تقویت تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌شود با افزایش نوآوری و ارایه‌ی خدمات مطلوب‌تر برای افزایش وجهه‌ی سازمان در جامعه، بیشتر تلاش شود. این امر سبب می‌شود کارکنان از کار خود در سازمان لذت برده و احساس تعهد بیشتری به سازمان داشته باشند.

-برای بهبود هرچه بیشتر کار گروهی در سازمان امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود مدیران این سازمان، ضمن شناسایی و رفع مشکلات کار گروهی، کارکنان را به مشارکت‌های گروهی

بیش‌تر تشویق کنند. این اقدام، هم زمان زمینه‌ی تقویت کار گروهی در جو سازمانی و نیز شرایط تسهیم دانش و نوآوری را در سطوح مختلف سازمان فراهم می‌کند.

-در نظر گرفتن اصول همکاری گروهی در بین کارکنان و فراهم آوردن زمینه مناسب برای گسترش و تعمیم این همکاری بین کارکنان و رؤسای سازمان  
-پیشنهادها به پژوهشگران آتی

-بررسی و مقایسه تطبیقی رابطه بین سبک‌های رهبری و نوآوری در سازمان‌های مختلف  
-استفاده از سبک‌های رهبری دیگر و بررسی عوامل و متغیرهای میانجی و تعدیلگر دیگر و مقایسه ارتباط این سبک‌های رهبری و نوآوری

-جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که به محدودیت‌های پژوهش در زمینه نمونه‌گیری، مفروضات آماری ساختار مدل و مقیاس اندازه‌گیری توجه شود. همچنین اطلاعات جمع‌آوری شده از شرکت‌ها به دو یا چند منبع ختم نشود بلکه از ترکیب منابع استفاده شود. معمولاً در اینگونه پژوهش‌ها، اطلاعات جمع‌آوری شده از یک مقطع زمانی است؛ لذا اگر اطلاعات جمع‌آوری شده به‌صورت سری زمانی باشد، نتایج بهتری حاصل خواهد شد.

-انجام تحقیق حاضر در قلمرو زمانی دیگر و مقایسه نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر  
-انجام تحقیق حاضر با افزودن متغیرهای تعدیل‌گر (جنسیت، سن، ...). در مدل مفهومی تحقیق.

-بررسی تطبیقی مدل و نتایج تحقیق حاضر در مورد سازمان‌های اجرایی دیگر

### محدودیت‌های پژوهش

-محدودیت ابزار اندازه‌گیری متغیرها که فقط از پرسش‌نامه استفاده گردیده است و از مصاحبه، مشاهده و سایر روش‌های اندازه‌گیری استفاده نشده است.

-عدم تمایل و عدم همکاری معاونین و رؤسا در پاسخگویی صحیح به گویه‌های پرسشنامه به علت شلوغی زیاد که ممکن است داده‌های جمع آوری شده واقعی نباشد.  
-حذف عوامل مداخله‌گر بر رابطه بین متغیرها.

## منابع

- استرون، حسین (۱۳۷۷). تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷.
- اسماعیلی، کوروش (۱۳۸۰). تعهد سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۲.

- پورحسن هریس، ساجد؛ شیخعلی زاده هریس، محبوب. (۱۳۹۴). تاثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۲۸، فروردین و اردیبهشت ۴۹.
- حسن پور، اکبر (۱۳۸۳). مدلی برای رهبری خدمتگزار. مجله تدبیر، شماره ۱۵۳.
- ساروقی، احمد (۱۳۷۵): تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵.
- رضائیان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- عراقی، محمود (۱۳۷۳). بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.
- عزیزی، زینب (۱۳۹۳). ارائه الگوی ساختاری سرمایه فکری بر اساس سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا در سازمان آموزش و پرورش. نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان شناسی.
- قاسمی روشناوند، جواد؛ اسماعیلی، محمدرضا؛ مودی، داود (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحولگرا با جوسازمانی و خلاقیت در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، شماره ۲.
- کریم زاده، مجید (۱۳۷۸). تعهد سازمانی، نشریه انجمن مدیریت ایران، شماره ۳۹.
- محمدی، سید ابوطالب. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان دانشگاه ارومیه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه ارومیه - دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- محمودی کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی چگنی، سحرغ بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی با میانجیگری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱.
- واعظی، مظفرالدین، چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تهران، خانه معلم.
- Bruce J, Surinder S, Kahaia. J, J. Sosik. 2003. Effects of leadership style. Anonymity. And rewards on creativityrelevant processes and outcomes in an electronic meetion system context. The Leadership Quarterly 14. pg. 499-524.

McMurey AJ. The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing. *Hum Reso Devel Quarterly* 2004; 15(4): 473-89.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*: Sage Publications Ltd. 93-114.

Ston, W. & Hughes, J. (2002). *Social Capital: Empirical Meaning and Measurement Validity*. Research Paper. No. 27, Melbourne: Australian Institute of Family Studies.

Barbuto, E., and Wheeler, W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership", *Group organization management*, 31/3:300-326.

Moh, oshioke. (2007). "Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president ", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy., Capella university.

Child J., "Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice"; *Sociology*, Vol. 6, 2008.

Gomes. A. R., Sousa, S. A., & Cruz. J.F. 2006. Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership. Toward news paths for the study of coach-athletes relationships. In N. S. Haber & M. Hervey (Eds), *leadership at the crossroads* (pp. 84-94). University of Maryland: The James Mac Gregor Burns Academy of leadership.

Hollander E. P. (2008). *Inclusive leadership. The Essential Leader- Follower Relationship*. Routledge, New York.

Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, PP: 1438-1446.

Avolio, B. J. Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership *Quarterly*, Vol. 16, and PP: 315-338.

Myriam Chiniara, Kathleen Bentein. (2016). linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly* 27 (2016) 124–141.