

ارائه مدل رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی ایران خدیدجه نوری نژاد لرگانی^۱، داود کیا کجوری^۲، اعظم حاجی آقاجانی^۳، مریم رحمتی^۴ چکیده:

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی ایران انجام شده است. با توجه به اهمیت نوآوری به عنوان عامل کلیدی بقا و تحول در سازمان های دولتی، این تحقیق به شناسایی و تبیین مؤلفه ها و شاخص های مؤثر بر بروز رفتارهای نوآورانه در این سازمان ها پرداخته است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش ترکیبی (کیفی-اکتشافی) است. در مرحله نخست، از روش فراترکیب برای شناسایی شاخص ها و مؤلفه های رفتارهای نوآورانه بر اساس تحلیل ۶۴ مقاله منتخب داخلی و خارجی (۵۵ مقاله بین المللی و ۹ مقاله داخلی) منتشر شده بین سال های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ برای مقالات داخلی و ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ برای مقالات خارجی استفاده شد. در مرحله دوم، شاخص های استخراج شده از طریق تکنیک دلفی و با مشارکت ۱۰ خبره دانشگاهی و مدیریتی اعتبارسنجی گردید. داده ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2022 تحلیل و ضریب کاپای کوهن برابر ۰/۸۵۶ محاسبه شد که بیانگر پایایی مطلوب است.

یافته ها: مدل نهایی شامل ۶ معیار اصلی (رهبری در راستای نوآوری سازمانی، فرهنگ و محیط سازمانی، قابلیت ها و منابع سازمانی، فرآیندها و استراتژی ها، عوامل فردی و عوامل خارجی)، ۲۰ زیرمعیار و ۸۳ شاخص است.

نتیجه گیری: نتایج بیانگر آن است که رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی حمایتگر، یادگیری سازمانی، هوش هیجانی کارکنان و رهبران، زیرساخت دیجیتال، و اکوسیستم نوآوری نقش اساسی در تقویت رفتارهای نوآورانه ایفا می کنند. همچنین، مقاومت به تغییر در ساختارهای بوروکراتیک، الزامات قانونی و سیاست های حمایتی دولت به عنوان عوامل کلیدی تأثیرگذار بر رفتار نوآورانه شناسایی شدند. در نتیجه، مدل ارائه شده می تواند به عنوان چارچوبی بومی و جامع برای سیاست گذاری، تصمیم گیری و ارتقای نوآوری در سازمان های دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

کلید واژه ها: رفتار نوآورانه، سازمان های دولتی، رهبری تحول آفرین، فرهنگ نوآورانه، فراترکیب، تکنیک دلفی، نوآوری سازمانی.

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۶/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۸/۱

^۱ - گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. Khadijeh.nourinezhad@iau.ir

^۲ - گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (نویسنده مسئول).
dr.davoodkia@iau.ac.ir

^۳ - گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. hajiaghajani.azam@iau.ac.ir

^۴ - گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. rahmaty.maryam@iau.ac.ir

مقدمه

سازمان ها برای بقا و پیشرفت در محیط های پویا و متغیر، ناگزیر از نوآوری هستند تا بتوانند با تغییرات محیطی یا داخلی سازگار شوند. این تغییرات می تواند شامل فناوری، محصولات و خدمات، راهبردها، ساختارها یا فرهنگ سازمانی باشد و حتی منجر به تحولات عمیق در سرمایه انسانی شود. با این حال، سازمان ها اغلب با مقاومت در برابر تغییر مواجه می شوند که این مسئله در سازمان های دولتی به دلیل ویژگی های ساختاری و فرهنگی شان، برجسته تر است (داویس و برون^۱، ۲۰۲۴؛ چن و همکاران^۲، ۲۰۲۴). چنین مقاومت هایی می تواند به بی میلی اولیه در برابر تغییرات مفید منجر شود و سازمان را از دستیابی به بهبودهای لازم بازدارد. در این میان، رفتارهای نوآورانه کارکنان به عنوان کلیدی ترین عامل برای غلبه بر این چالش ها مطرح است، زیرا نوآوری نه تنها به ایجاد ایده های جدید کمک می کند، بلکه سازمان را در پاسخگویی سریع به محیط های پیچیده توانمند می سازد (آکسوم^۳، ۲۰۲۲). رفتار نوآورانه که شامل تولید، ترویج و اجرای ایده های بدیع در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است، به سازمان ها امکان می دهد تا مزیت رقابتی ایجاد کنند و عملکرد خود را ارتقا دهند. عوامل مؤثر بر این رفتارها شامل تیپ شخصیتی، تخصص، شیوه های ارتباطی، استقلال فردی، راهبردهای سازمانی، ساختار، جو سازمانی و منابع می شود. سازمان های نوآور، با اتخاذ چشم اندازهای جدید و رویکردهای مدیریتی نوین، قادرند ایده های خلاق را به نتایج عملی تبدیل کنند. در سازمان های دولتی که اغلب با بوروکراسی و ریسک گریزی همراه هستند، تقویت رفتارهای نوآورانه از طریق مدیریت مؤثر ضروری است. مدیران می توانند با ترغیب ابتکارات فردی، ایجاد مسئولیت پذیری، ارزیابی عملکرد شفاف و تقویت روابط مبتنی بر اعتماد، محیطی مناسب برای بروز این رفتارها فراهم کنند (وانگ و بنسال^۴، ۲۰۲۵). راین راستا، بهره گیری از فناوری های نوین مانند هوش مصنوعی می تواند نقش کلیدی در تقویت رفتارهای نوآورانه ایفا کند، زیرا هوش مصنوعی از طریق خود کارسازی وظایف و تحلیل داده ها، ظرفیت مدیران را برای حل مسائل بهینه سازی افزایش می دهد و به حاکمیت الگوریتمی در سازمان های دولتی کمک

¹- Davis & Brown

²-Chen et al.

³-Aksom

⁴-Wang & Bansal

می‌کند (کیاکجوری^۱، ۲۰۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل داخلی مانند رهبری، ساختار ارتباطی، دانش، تعامل، یکپارچگی، پاداش و انگیزه و به ویژه رفتار مدیران، نقش محوری در نوآوری دارند (قنیم و همکاران^۲، ۲۰۲۵). مدیران، به عنوان تصمیم‌گیرندگان کلیدی، با ارتباط نزدیک با محیط خارجی، مسئولیت اصلی در ایجاد شرایط مساعد برای رفتارهای نوآورانه را بر عهده دارند. علاوه بر این، خودرهبری کارکنان می‌تواند انگیزه درونی برای نوآوری ایجاد کند و سازمان‌ها را در برابر چالش‌ها مقاوم سازد (شان و جولی^۳، ۲۰۱۳؛ فاطمی و همکاران^۴، ۲۰۲۴). جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی نیز می‌تواند این انگیزه را تقویت کند، زیرا با شناسایی استعدادها و آموزش آن‌ها، ابعاد کلیدی مانند شایستگی‌های کلیدی و برنامه‌ریزی استراتژیک را برای رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های دولتی فراهم می‌آورد (خداپرست و همکاران^۵، ۲۰۲۴). بنابراین، مسئله اساسی این پژوهش این است که ارائه مدل رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های دولتی چگونه است که نه تنها به شناسایی دقیق عوامل مؤثر بر این رفتارها بپردازد، بلکه با ارائه راهکارهای مدیریتی مناسب، به تقویت نوآوری و جلوگیری از آسیب‌های مرتبط با مقاومت در برابر تغییر کمک کند.

اهمیت این پژوهش در این است که رفتارهای نوآورانه را به عنوان عامل حیاتی برای سازگاری سازمان‌های دولتی با محیط‌های متغیر برجسته می‌سازد، زیرا سازمان‌هایی که ظرفیت نوآوری بالایی دارند، می‌توانند به چالش‌ها سریع‌تر پاسخ دهند و عملکرد خود را پایدار نگه دارند (لی و کیم^۶، ۲۰۲۴؛ سراگیه^۷، ۲۰۲۴). علاوه بر این، ادغام فناوری‌هایی مانند بلاکچین در فرآیندهای سازمانی می‌تواند نوآوری را تسهیل کند، زیرا این فناوری امنیت را افزایش می‌دهد، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و مدل‌های رفتاری جدیدی برای پذیرش نوآوری در بانک‌های دولتی ایجاد می‌کند (برنجی و همکاران^۸، ۲۰۲۴). از ضرورت‌های این تحقیق می‌توان به افزایش غنای ادبیات موضوع و کاهش خلاء موجود در زمینه تحقیقات پیشین اشاره کرد، به ویژه اینکه در داخل کشور، هیچ

¹ -Kiakojouri

² -Ghonim et al.

³ -Shan & Jolly

⁴ -Fatemi et al.

⁵ -Khodaparast et al.

⁶ - Lee & Kim

⁷ -Saragih

⁸ -Berenji et al.

تحقیقی به طور جامع به پیش نیازهای انگیزشی رفتار نوآورانه نپرداخته است. این پژوهش می تواند به گسترش مفاهیم در حوزه رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی یاری رساند و راهکارهای عملی برای بهبود مدیریت منابع انسانی از طریق تقویت انگیزش نوآورانه ارائه دهد. در نهایت، درک عمیق تر این مفاهیم می تواند ادبیات علمی را توسعه دهد و سازمان ها را در نهادینه سازی نوآوری یاری کند.

در حوزه نظری، بررسی ها نشان می دهد که پژوهش های مربوط به نوآوری عمدتاً بر بخش خصوصی و سازمان های کسب و کار متمرکز بوده و رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان های دولتی هنوز حوزه ای نسبتاً بکر باقی مانده است (اپریانتو و همکاران^۱، ۲۰۲۵). عواملی مانند ریسک گریزی، بوروکراسی و ساختار سلسله مراتبی موجب مهار یا کاهش بروز رفتارهای نوآورانه در این سازمان ها می شود (وو و همکاران^۲، ۲۰۲۳). با این وجود، بسیاری از رویکردهای مدیریتی طراحی شده برای ارتقای رفتار نوآورانه، متناسب با ویژگی های خاص سازمان های دولتی بومی سازی نشده اند و در سطح داخلی، پژوهش قابل توجهی در این زمینه صورت نگرفته است. این شکاف پژوهشی، نیاز به توسعه مدل های اختصاصی برای سازمان های دولتی را برجسته می سازد تا بتوان رفتارهای نوآورانه را به طور مؤثر مدیریت کرد و سازمان ها را از ناتوانی در حفظ نوآوری بلندمدت نجات داد (سنا و همکاران^۳، ۲۰۲۴).

نوآوری به تلفیق، توسعه و اجرای ایده های بدیع در یک قسمت سازمان گفته میشود. به عنوان سرمایه و دارایی موفق ایده های خلاق، در درون یک سازمان است. در واقع با پیاده ساختن ایده ناشی از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت تازه ارائه شود، نوآوری گویند. البته اساس نوآوری به طور کامل ایده جدیدی لازم نیست باشد بلکه می تواند برای سیستمی که آن را اجرا می کند جدید باشد. ارزش و اعتبار نوآوری حتماً نباید ارزش اقتصادی باشد بلکه میتواند اصلاح روش زندگی یا تغییر شرایط اقلیمی کار کردن باشد اما برخی نوآوری را همانند هر فعالیت عینی در کنار نبوغ و استعداد، نیازمند دانش، توجه و سخت کوشی همه دست اندرکاران می دانند. ایشان معتقدند آنچه در میان سازمانهای نوآور به صورت مشترک یافته میشود تعهد

^۱ -Aprianto et al.

^۲ -Wu et al.

^۳ -Sena et al.

همگانی (سیستماتیک) به نوآوری است. در نهایت نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمانها به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی ضروری است (الدوسری و همکاران^۱، ۲۰۲۴؛ ماریانی و دیویدی^۲، ۲۰۲۴).

نوآوری قدمتی به اندازه تاریخ خود بشر دارد که نقش تعیین کننده ای در موفقیت سازمانها ایفا میکند (مریرا و همکاران^۳، ۲۰۲۴). نوآوری تنها به خلق ایده های کاملاً جدید محدود نیست، بلکه می تواند برای سیستمی که آن را اجرا می کند، جدید باشد و ارزش آن لزوماً اقتصادی نبوده و می تواند بهبود روش زندگی یا شرایط کاری را نیز شامل شود. تعهد سیستماتیک و مشارکت همه جانبه در سازمان های نوآور، عامل کلیدی موفقیت نوآوری است (لیوینسکی و همکاران^۴، ۲۰۲۴). نوآوری یک فرایند چندبعدی است که شامل خلق، توسعه و پیاده سازی ایده های جدید یا بهبود یافته می شود و می تواند در محصولات، فرایندها، ساختار سازمانی یا مدل های کسب و کار رخ دهد (موریرا و همکاران^۵، ۲۰۲۴ و بگتفت و همکاران^۶، ۲۰۲۴). در سازمان های دولتی، این فرایند چندبعدی می تواند از طریق ساختارهای تعاونی و خیریه ای تقویت شود، جایی که شناسایی ابعاد ساختاری مانند عضویت اختیاری و کنترل دموکراتیک، نوآوری را در جهت اهداف اجتماعی و اقتصادی پایدار هدایت می کند (کیاکجوری، ۲۰۲۴). ارزش نوآوری می تواند اقتصادی، اجتماعی یا زیست محیطی باشد و لزوماً به سودآوری مالی محدود نیست (کانز^۷، ۲۰۲۴، گاریدو-مورنو و همکاران^۸، ۲۰۲۴). نوآوری نیازمند دانش، خلاقیت، همکاری بین رشته ای، تعهد و سخت کوشی همه اعضای سازمان است (داتا و همکاران^۹، ۲۰۲۳ و کومودروموس^{۱۰}، ۲۰۲۵).

فرهنگ سازمانی، رهبری، ارتباطات مؤثر و شبکه های بیرونی از عوامل کلیدی موفقیت نوآوری هستند (داتا و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۳). در این میان، فرهنگ سازمانی قوی می تواند بهره وری کارکنان

¹- Aldoseri et al.

²- Mariani & Dwivedi

³- Moreira et al.

⁴-Livinskyi et al.

⁵-Moreira et al.

⁶-Bogetoft et al.

⁷-Kunz

⁸-Garrido-Moreno et al.

⁹-Dutta et al.

¹⁰-Komodromos

¹¹- Dutta et al.

را افزایش دهد و مقاومت در برابر تغییرات را کاهش دهد، به ویژه زمانی که مدل های فرهنگی بر اساس ارزش های مشترک و نگرش های مدیریتی طراحی شوند (کاوه و همکاران^۱، ۲۰۲۲). چالش هایی مانند مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع و عدم حمایت مدیریتی می تواند مانع نوآوری شود (کومودروموس، ۲۰۲۵). استفاده از فناوری های نوین (مانند هوش مصنوعی) و یادگیری مستمر، نقش مهمی در ارتقای نوآوری دارند (الدوسری و همکاران، ۲۰۲۴ و کو و له^۲، ۲۰۲۴). نوآوری مفهومی پویا و چندوجهی است که برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در محیط های پیچیده و متغیر امروزی ضروری است. موفقیت در نوآوری نیازمند تعهد جمعی، دانش، خلاقیت و سازوکارهای حمایتی در سطح سازمانی است (ماریانی و دیویدی، ۲۰۲۴).

نوآوری یکی از عوامل حمایت کننده در بهبود کیفیت است در واقع این رفتار شامل پیشنهاد یک ایده جدید و سودمند است و باعث اجرایی کردن آن ایده نیز می شود (اوتامی و همکاران^۳، ۲۰۲۵). نوآوری شامل کشف و تطبیق اشکال مختلف گزاره ارزش گذاری و ایجاد ارزش برای کار موجود می باشد که برای سازمان ها اهمیت زیادی دارد (هاملینگ و اوپدناکر^۴، ۲۰۱۹). نگوین^۵ و همکاران (۲۰۲۳) رفتار نوآورانه را اینگونه تعریف کردند: «فرآیندی که به سازمان اجازه می دهد پتانسیل خلاقانه خود را آزاد کنند و از دانش، توانایی ها و تجربیات خود برای توسعه ایده های ارزشمند و ایجاد محصولات و خدمات جدید برای افزایش عملکرد یا استفاده مؤثر استفاده کنند.

پیش از این تحقیقات متعددی در زمینه نوآوری سازمانی و رفتار نوآورانه انجام شده است. محمدی و همکاران (۱۴۰۴) دریافتند که توانمندسازی مدیران میانی، همسویی سیاست ها با اهداف نوآوری و بازخورد تکرار شونده از اجزای کلیدی مدیریت اینرسی و ارتقای نوآوری در سازمان های دولتی هستند و راهکارهای کاربردی برای طراحی مدل های نوآورانه ارائه کردند. حیدری و همکاران (۱۴۰۳) دریافتند که بین جو سازمانی، خلاقیت و رفتار نوآورانه کارکنان آموزش و پرورش شیراز ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد و خلاقیت نقش میانجی معناداری در این رابطه ایفا می کند. تقی پور و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که آموزش بازی های مدیریتی به طور معناداری رفتار

¹ -Kaveh et al.

² -Koo & Le

³ -Utami et al.

⁴ -Hamelink & Opdenakker

⁵ -Nguyen

نوآوران و انگیزه شغلی مدیران را افزایش می‌دهد و پیشنهاد کردند که این نوع آموزش‌ها برای توسعه رفتارهای نوآوران استفاده شود. چنگائی و همکاران (۱۴۰۳) دریافتند که مولفه‌های رهبری تحول‌گرای مدیران تأثیر معناداری بر رفتارهای نوآوران و توسعه حرفه‌ای معلمان دارد و تقویت این ویژگی‌ها می‌تواند نوآوری سازمانی را تسهیل کند. آقابابایی و رحیمی (۱۴۰۲) نشان دادند که جو نوآوران اثر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش و رفتارهای نوآوران معلمان دارد و تسهیم دانش به عنوان متغیر واسطه این ارتباط را تقویت می‌کند.

وانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۵) نشان داد که استراتژی‌های مشارکتی کارکنان، ارتباط مؤثر و فرهنگ سازمانی توانمندساز، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهند و رفتارهای نوآوران را از طریق افزایش اعتماد و یادگیری مداوم تقویت می‌کنند که این امر به تحول پایدار و آمادگی برای نوآوری کمک می‌کند. مبارک و ایوانس^۲ (۲۰۲۵) بررسی کرد که سازمان‌ها با استفاده از چارچوب‌هایی مانند مدل لوین و ADKAR، مقاومت ناشی از عوامل شخصی و فرهنگی را مدیریت می‌کنند و با پرورش فرهنگ سازگاری از طریق رهبری و آموزش، رفتارهای نوآوران را در محیط پویا ترویج می‌دهند. سیلوان و همکاران^۳ (۲۰۲۵) مدل چندسطحی مدیریت اینرسی را در بخش دولتی آزمون کردند و دریافتند که ابتکارات مدیرمحور مانند روش‌های کاری منعطف و سیستم‌های پاداش، رفتارهای کاری نوآوران کارکنان را به طور مثبت افزایش می‌دهند و نقشه راهی برای نهادینه کردن نوآوری ارائه کردند. لیو و همکاران^۴ (۲۰۲۴) نشان دادند که قابلیت‌های دیجیتال از طریق میانجی‌گری قابلیت‌های پویا بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت دارند و اینرسی سازمانی این رابطه را تعدیل می‌کند که این یافته‌ها به تقویت رفتارهای نوآوران در شرکت‌های پویا کمک می‌کنند. پارک و همکاران^۵ (۲۰۲۴) دریافتند که یادگیری سازمانی از طریق آموزش مستمر، تجارب مشترک و سازوکارهای بازخورد، اینرسی بوروکراتیک را در پروژه‌های اصلاحی بخش عمومی غلبه می‌کند و رفتارهای نوآوران را در نهادهای دولتی تسهیل می‌نماید. ژو و همکاران^۶ (۲۰۲۴) بررسی کردند که مقاومت در برابر نوآوری ناشی از عوامل

¹ -Wang et al.

² -Mubarak & Evans

³ -Sullivan et al.

⁴ -Liu et al.

⁵ -Park et al.

⁶ -Zhou et al.

روانشناختی است و استراتژی های مدیریت تغییر مانند ارتباطات شفاف، مشارکت کارکنان و رهبری، این مقاومت را کاهش می دهند و فرهنگی پذیرای رفتارهای نوآورانه ایجاد می کنند. وو و همکاران^۱ (۲۰۲۳) رفتار نوآورانه به عنوان رفتارهای انحرافی مثبت طبقه بندی می شود، زیرا به فرد اجازه می دهد تا وضعیت موجود را به چالش بکشد و از هنجارهای فعلی برای دستیابی به نتایج مطلوبی که به نفع سازمان است منحرف شود. چوی و همکاران^۲، (۲۰۲۰) بیان کردند که رفتار نوآورانه به جای نتیجه نوآوری (یعنی محصولات جدید) که در آن مشارکت در فرآیند نوآوری پیش نیاز تولید نتایج نوآورانه است، بر فرآیند نوآوری متمرکز است. رفتار نوآورانه یک رفتار شخصی می باشد که هدفش رسیدن به راه اندازی و معرفی ایده ها، فرآیندهای محصولات یا رویه های جدید و مفید در یک نقش کاری، گروه یا سازمان می باشد رفتار کاری نوآورانه خلاقیت، تولید ایده های جدید و مفید مرتبط با محصولات، خدمات فرآیندها متفاوت است زیرا همچنین شامل اجرای ایده ها نیز می باشد. رفتار کاری نوآورانه تمایلش به ارائه منفعت می باشد. رفتارهای نوآورانه در خیلی از اصول مدیریتی معاصر از قبیل بهبود مستمر و کار آفرینی سازمانی بسیار مهم و اساسی است.

با بررسی پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی در حوزه رفتارهای نوآورانه، مشاهده می شود که مطالعات متعددی بر جنبه های مختلفی همچون نقش توانمندسازی مدیران میانی (محمدی و همکاران، ۱۴۰۴)، جو سازمانی و خلاقیت (حیدری و همکاران، ۱۴۰۳)، آموزش بازی های مدیریتی (تقی پور و همکاران، ۱۴۰۳)، رهبری تحول گرا (چنگائی و همکاران، ۱۴۰۳) و تسهیم دانش (آقابابایی و رحیمی، ۱۴۰۲) در ارتقای رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی و آموزشی ایران تمرکز داشته اند. همچنین، پژوهش های بین المللی بر استراتژی های مشارکتی (وانگ و همکاران، ۲۰۲۵)، مدیریت مقاومت به تغییر (مبارک و ایوانس، ۲۰۲۵)، مدل های چندسطحی مدیریت اینرسی (سیلوان و همکاران، ۲۰۲۵)، قابلیت های دیجیتال (لیو و همکاران، ۲۰۲۴)، یادگیری سازمانی (پارک و همکاران، ۲۰۲۴)، عوامل روانشناختی (ژو و همکاران، ۲۰۲۴) و تمایز رفتار نوآورانه از خلاقیت (وو و همکاران، ۲۰۲۳؛ چوی و همکاران، ۲۰۲۰) تأکید کرده اند. این مطالعات عمدتاً بر روابط علی-معلولی میان متغیرها، عوامل مؤثر بر رفتار نوآورانه و مدیریت

^۱ -Wu et al.

^۲ -Choi et al.

اینرسی در زمینه‌های عمومی یا بخش خصوصی تمرکز دارند و نتایج ارزشمندی در زمینه تسهیل نوآوری ارائه می‌دهند. با این حال، یک شکاف پژوهشی کلیدی در ادبیات موجود مشاهده می‌شود: عدم ارائه یک مدل جامع و یکپارچه برای رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های دولتی ایران که بر اساس ترکیبی از روش‌های کیفی پیشرفته همچون فراترکیب (برای سنتز ادبیات موجود) و دلفی (برای اجماع خبرگان) تدوین شده باشد. مطالعات داخلی اغلب به بخش‌های خاص مانند آموزش و پرورش محدود شده‌اند و جنبه‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی سازمان‌های دولتی را به صورت پراکنده بررسی کرده‌اند، در حالی که پژوهش‌های بین‌المللی فاقد تمرکز بر زمینه فرهنگی-اجتماعی ایران هستند و مدل‌های پیشنهادی آنها قابلیت تعمیم مستقیم به سازمان‌های دولتی بوروکراتیک ایران را ندارند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف، به ارائه مدلی بومی و کاربردی برای رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازد که می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری و اجرای نوآوری پایدار در این بخش فراهم کند.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف ارائه مدل رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی فراترکیب و تکنیک دلفی انجام شد. در مرحله اول، از روش فراترکیب برای شناسایی، تحلیل و یکپارچه‌سازی دانش موجود در زمینه رفتارهای نوآورانه استفاده شد. منابع اولیه شامل مقالات علمی از پایگاه‌های داده معتبر داخلی (SID، Magiran، Noormags) و خارجی (Scopus، Emerald، ScienceDirect) بودند. معیارهای ورود شامل مقالات منتشر شده بین سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ برای منابع داخلی و ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ برای منابع خارجی با تمرکز بر رفتارهای نوآورانه و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های دولتی بود. ابتدا ۱۲۰ مقاله (۸۰ مقاله خارجی و ۴۰ مقاله داخلی) شناسایی شد. پس از غربال‌گری دقیق بر اساس معیارهای کیفی نظیر ارتباط موضوعی، کیفیت روش‌شناسی، انتشار در مجلات معتبر و حذف مقالات تکراری یا غیرمرتبط، ۵۵ مقاله خارجی (IE1 تا IE55) و ۹ مقاله داخلی (IP1 تا IP9) برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. داده‌های استخراج شده از این مقالات شامل یافته‌ها، کدها و مضامین با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2022 و از طریق فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. این فرآیند شامل شناسایی مفاهیم اولیه (کدگذاری باز)، دسته‌بندی مفاهیم در قالب مضامین (کدگذاری محوری) و تعیین

روابط بین مضامین برای ایجاد چارچوب نظری (کدگذاری انتخابی) بود. برای اطمینان از اعتبار تحلیل، ضریب کاپای کوهن^۱ محاسبه شد که نشان دهنده توافق بین کدگذاران بود. در مرحله دوم، برای اعتبارسنجی و غربال شاخص های استخراج شده از فراترکیب، از تکنیک دلفی استفاده شد. جامعه آماری این مرحله شامل ۱۰ خبره آکادمیک و سازمانی بود که با معیارهای زیر انتخاب شدند: داشتن مدرک دکتری در مدیریت دولتی یا رشته های مرتبط، حداقل ۲۰ سال تجربه کاری در بخش دولتی، داشتن سمت مدیریتی (مانند مدیرکل، معاونت یا رئیس سازمان) و تجربه یا تألیف در زمینه رفتار نوآورانه و نوآوری سازمانی. این خبرگان از طریق نمونه گیری هدفمند غیر احتمالی انتخاب شدند. فرآیند دلفی در سه راند اجرا شد: در راند اول، شاخص های استخراج شده از فراترکیب به صورت پرسشنامه های ساختاریافته به خبرگان ارائه شد و نظرات اولیه جمع آوری شد. در راند دوم، بازخوردهای راند اول تحلیل و شاخص ها بازبینی و اصلاح شدند. در راند سوم، اجماع نهایی بر روی شاخص ها و مؤلفه های کلیدی حاصل شد. داده های این مرحله با استفاده از پرسشنامه های دیجیتال و نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند تا روابط بین شاخص ها و اولویت بندی آن ها مشخص شود. برای اطمینان از پایایی، روش بازآزمون و توافق درون موضوعی بین خبرگان بررسی شد.

در نهایت، یافته های حاصل از فراترکیب و تکنیک دلفی تلفیق شدند تا مدل مفهومی رفتارهای نوآورانه طراحی شود. این مدل با استفاده از نرم افزار MAXQDA نمایش داده شد که امکان کدگذاری، دسته بندی و ارائه بصری روابط بین معیارها و مؤلفه ها را فراهم کرد. این روش ترکیبی با بهره گیری از تحلیل های کیفی و نظرات خبرگان، چارچوبی جامع و بومی سازی شده برای رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی ایران ارائه داد که با ویژگی های فرهنگی و ساختاری این سازمان ها هم راستا است.

یافته ها

برای ارائه مدل رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی ایران، ابتدا از روش فراترکیب بهره گرفته شد. این تکنیک به تحلیل و آنالیز محتوای مطالعات موجود می پردازد و با هدف استخراج شاخص ها و مضامین کلیدی مرتبط با رفتارهای نوآورانه، به مطالعه تطبیقی مقالات پرداخته است. در این راستا،

^۱- Cohen's Kappa

ابتدا ۱۲۶ مقاله مرتبط با موضوع رفتارهای نوآورانه از پایگاه‌های داده علمی داخلی (SID)، (Magiran, Noormags) و خارجی (Scopus, Emerald, ScienceDirect) شناسایی شد. از این تعداد، ۱۲ مقاله با مطالعه دقیق موضوع حذف شدند، زیرا ارتباط مستقیمی با رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های دولتی نداشتند. سپس، ۴۲ مقاله با بررسی چکیده‌ها کنار گذاشته شدند، زیرا فاقد تمرکز کافی بر بخش دولتی یا ارتباط مفهومی مناسب بودند. در نهایت، ۸ مقاله دیگر پس از مطالعه متن کامل به دلیل عدم انطباق با معیارهای کیفی حذف شدند. در نتیجه، ۶۴ مقاله (۵۵ مقاله خارجی و ۹ مقاله داخلی) به عنوان منابع نهایی برای تحلیل در این پژوهش انتخاب شدند.

جدول ۱. توصیف منابع لاتین

کد	نویسنده	سال	کد	نویسنده	سال	کد	نویسنده	سال
IE1	Alnasser et al.	2025	IE20	Torre	2025	IE38	Zhou et al.	2024
IE2	Anzolin & O'Sullivan	2025	IE21	Xia et al.	2025	IE39	Nguyen et al.	2023
IE3	Barrett & Dooley	2025	IE22	Zhao et al.	2025	IE40	Santarsiero et al.	2023
IE4	Bhuiyan et al.	2025	IE23	Al Issa et al.	2024	IE41	Domínguez-Escrig et al.	2023
IE5	Boschma	2025	IE24	Awad et al.	2024	IE42	Atkinson et al.	2022
IE6	Ceptuneanu & Ceptuneanu	2025	IE25	Erdiaw-Kwasie & Abunyewah	2024	IE43	Trzeciak et al.	2022
IE7	Chomać-Pierzecka	2025	IE26	Gegenhuber & Mair	2024	IE44	Alshawaaf et al.	2021
IE8	Colovic et al.	2025	IE27	Jegerson et al.	2024	IE45	Chatterjee et al.	2021
IE9	Gupta	2025	IE28	Lin et al.	2024	IE46	Nani & Safitri	2021
IE10	Horvat et al.	2025	IE29	Malewska et al.	2024	IE47	Khan et al.	2021
IE11	Jiang et al.	2025	IE30	Pietsch et al.	2024	IE48	Fieldsend et al.	2021
IE12	Kamil et al.	2025	IE31	Primario et al.	2024	IE49	Al-Husseini et al.	2021
IE13	Maqbool et al.	2025	IE32	Rodríguez-Rebés et al.	2024	IE50	Volery & Tarabashkina	2021
IE14	Matthies et al.	2025	IE33	Sætra	2024	IE51	Gorzelay et al.	2021

2021	Krishnan et al.	IE52	2024	Scott & Smith	IE34	2025	Nasrun et al.	IE15
2021	Owen et al.	IE53	2024	Tripathi & Kalia	IE35	2025	Nguyen et al.	IE16
2021	Halpern et al.	IE54	2024	Yan & Loang	IE36	2025	Perotti et al.	IE17
2021	Ogbeibu et al.	IE55	2024	Zahedi et al.	IE37	2025	Reischauer et al.	IE18
						2025	Rietjens et al.	IE19

جدول ۲. توصیف منابع فارسی

کد	نویسنده	سال	کد	نویسنده	سال	کد	نویسنده	سال
IP1	حیدری و همکاران	۱۴۰۳	IP4	کاظمی و فرهادپور	۱۴۰۲	IP7	آملی و همکاران	۱۴۰۰
IP2	تقی پور و همکاران	۱۴۰۳	IP5	آقابابایی و رحیمی	۱۴۰۲	IP8	دهقان و همکاران	۱۴۰۰
IP3	چنگائی و همکاران	۱۴۰۳	IP6	کاظمی و فرهادپور	۱۴۰۲	IP9	قائد امینی و همکاران	۱۴۰۰

بررسی مهمترین شاخص های رفتار نوآورانه سازمانی در سازمان های دولتی ایران جهت استفاده به عنوان منبع این شاخص ها از طریق تحلیل محتوای اسناد و مدارک شامل (اسناد بالادستی، مقالات و پایان نامه ها)؛ به دست می آید. در واقع بررسی و شناسایی مولفه های اصلی رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی ایران از طریق تحلیل محتوای دستورالعمل های موجود، مقالات، دستورالعمل ها، کتب مرتبط و... مورد مطالعه قرار گرفت.

بررسی و شناسایی مولفه های اصلی رفتار نوآورانه در سازمان های دولتی ایران از طریق یافته های تحلیل کیفی زیر کد منابع به صورت جدول ۳ به دست آمده است.

جدول ۳. شناسایی شاخص های رفتارهای نوآورانه مستخرج از تحلیل فراترکیب

منبع	شاخص	زیرمعیار	معیار
IE49, IP3, IP8	تأثیر آرمانی	رهبری	رهبری در راستای
IE3, IE8, IE49, IP3	انگیزش الهام بخش	تحول آفرین	نوآوری سازمانی
IE3, IE4, IE8, IE49, IP3	تحریک فکری		

IE4, IE8, IE49, IE10, IE11, IE12, IE13, IP3	ملاحظه فردی	رهبری اصیل
IE14, IE15, IE16, IE41, IP3	خودآگاهی	
IE15, IE16, IE41	دیدگاه اخلاقی درونی شده	
IE16, IE41	شفافیت رابطه‌ای	رهبری دیجیتال
IE15, IE23, IE24, IE25	تفکر چشم‌اندازنگر و استراتژیک	
IE15, IE24, IE26	مهارت‌های دیجیتال و تسلط بر فناوری	
IE15, IE27, IE28	اخلاقیت و نوآوری به واسطه یادگیری عمیق	
IE15, IE27, IE29, IE30	مهارت‌های بین فردی و ارتباطی با بهره گیری از تکنولوژی	
IE15, IE24	سازگاری با تکنولوژی	
IE15, IE30, IE31, IE32	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	
IE15, IE34	تمرکز بر اخلاق دیجیتال	هوش هیجانی
IE27, IE36, IP9	کنترل و فهم عاطفی	
IE27, IE36, IP9	همدلی و مدیریت روابط	فرهنگ و محیط سازمانی
IE27, IE35, IE50, IE51, IP1	اجزای فرهنگ	
IE27, IE50, IE51, IP1, IP5	جو اخلاقی و ریسک	

IE27, IE19, IE35, IE50, IE51, IP1	حمایت از ایده ها و خودمختاری	فرهنگ و جو سازمانی برای نوآوری	
IE16, IE27, IE35, IE50, IE51, IP6	جهت گیری پیش فعال/انطباقی		
IE17, IE29, IE27, IE50, IE51	فرهنگ سازمانی دیجیتال		
IE27, IE35, IE50, IE51	سبک فرهنگ غالب		
IE6, IE27, IE35, IE41, IE50, IE51, IP4	قابلیت یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی و قابلیت ها	
IE6, IE27, IE41, IE42, IE43, IE50, IE51	مدیریت دانش		
IE27, IE35, IE41, IE50, IE51, IE54	آمادگی سازمانی		
IE20, IE27, IE31, IE43, IE50, IE51	همکاری اکوسیستمی/نوآوری باز	اکوسیستم نوآوری و محیط خارجی	
IE27, IE31, IE50, IE51	استراتژی همکاری-رقابت		
IE21, IE27, IE50, IE51	زیرساخت دیجیتال		
IE20, IE21, IE27, IE50, IE51	محیط قانونی		قابلیت ها و منابع سازمانی
IE20, IE27, IE47, IE50, IE51	فشارهای نهادی (محیط خارجی)		
IE20, IE27, IE40, IE50, IE51	فضاهای نوآوری (آزمایشگاه ها/هاب ها)		
IE6, IE35, IE41, IE49, IP4	قابلیت یادگیری سازمانی	سرمایه فکری و قابلیت های یادگیری سازمانی	
IE6, IE41, IE43, IE49	قابلیت مدیریت دانش		
IE2, IE41, IE47, IE49	ظرفیت جذب		

IE15, IE41, IE45, IE49	قابلیت های فناوری	قابلیت های
IE29, IE41, IE49, IE54	مهارت ها و منابع دیجیتال	فناوری و دیجیتال
IE41, IE45, IE49, IE55	شایستگی های فناوری هوشمند (STARA)	
IE27, IE41, IE49	قابلیت های نوآوری خدماتی (SI)	
IE40, IE55	بکارگیری فناوری هوشمند	
IE40, IE55	بکارگیری هوش مصنوعی (AI)	
IE40, IE55	دانش نحوه طراحی و به کارگیری الگوریتم ها برای انجام وظایف تعریف شده	
IE40, IE55	دانش نحوه طراحی و به کارگیری ربات ها یا دستگاه های مکانیکی در طول عملیات	
IE35, IE41, IE42, IE49, IE54	جزء آمادگی: وضوح	آمادگی
IE35, IE41, IE49, IE54	جزء آمادگی: قابلیت ها	سازمانی (ساختاری و استراتژیک)
IE6, IE20, IE35, IE41, IE42, IE45, IE49, IE54, IP4	نوآوری سازمانی	
IE20, IE41, IE49, IE54, IE55	شواهد نوآوری سازمانی سبز	
IE20, IE7, IE31	استراتژی همکاری - رقابت / نوآوری همتا	فرآیندها و استراتژی ها

IE31, IE42	انعطاف پذیری استراتژیک	جهت گیری ها و نیت
IE31, IE54	استراتژی و وضوح دیجیتال	استراتژیک
IE31, IE33	فعالیت های آینده نگری (برنامه ریزی سناریو)	
IE31, IE46, IP2	سیستم های کنترل مدیریتی (MCS)	فرآیندها و سیستم های مدیریتی
IE20, IE24, IE25, IE31, IE42	روش های نوآوری سازمانی (OI)	
IE20, IE26, IE28, IE29, IE31	پشتیبانی مدیریت برنامه برای نوآوری باز (OI)	
IE31, IE50, IP1, IP5	فرآیندهای رفتار کاری نوآورانه (IWB)	فرآیندهای نوآوری و دانش
IE31, IE37, IE38	فرآیند ردیابی دیجیتال	
IE2, IE20, IE31, IE42, IE43,	فرآیندهای نوآوری باز (OI)	
IE20, IE31, IE38	انواع نوآوری پایدارمحور (SOI)	
IE29, IE31, IE44	اجزای نوآوری مدل کسب و کار (BMI)	
IE21, IE31, IE51, IE52	جریان های داده (در نوآوری دیجیتال)	

IE22, IE23, IE50, IE55, IP1, IP3, IP5, IP7, IP8	تولید ایده	رفتار کاری	عوامل فردی
IE22, IE23, IE50, IE55, IP1, IP3, IP5, IP7, IP8, IP9	اجرای ایده	نوآورانه (IWB)	
IE29, IE50, IP1	خلاقیت فردی	خلاقیت	
IE29, IE50, IP7	ویژگی ها و مهارت های فردی	کارکنان و اجزای آن	
IE27, IE39, IE40, E50	بهره گیری از هوش هیجانی در نوآوری	هوش هیجانی کارکنان	
IE27, IE39, IE40, E50	هوش هیجانی به عنوان شاخص استخدام		
IE1, IE2, IE3, IE21	زیرساخت دیجیتال	زیرساخت	عوامل خارجی
IE5, IE21	جریان های داده	دیجیتال و فیزیکی خارجی	
IE7, IE20, IE31	پویایی اکوسیستم نوآوری	اکوسیستم نوآوری و همکاری	
IE7, IE20, IE31	همکاری-رقابت		
IE2, IE7, IE20, IE18, IE31	نقش واسطه های نوآوری		
IE7, IE20, IE31, IE54	تعامل با ذی نفعان خارجی		
IE7, IE20, IE21, IE31	حمایت دولتی و محیط قانونی	فشارهای قانونی و نهادی	
IE7, IE20, IE21, IE24, IE27, IE31, IE47	فشار قانونی		
IE7, IE20, IE21, IE31, IE47, IE48	فشار هنجاری		
IE7, IE20, IE21, IE31, IE47	فشار شناختی		

IE7, IE21, IE31, IE53	ثبات زمینه خارجی	
IE7, IE31, IE37, IE39, IE55	پویایی محیطی	محیط بازار و
IE7, IE31, IE40, IE42	هوش رقابتی (CI)	رقابتی
IE7, IE31, IE40, IE42	الزامات انعطاف پذیری	
	استراتژیک	

با توجه به داده های مستخرج شده از متون مقالات بررسی شده و رسیدن به اشباع که در جداول قبلی به نمایش در آمد، مقوله ها و طبقات و در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری MAXQDA انجام گرفته است. پس از استخراج مدل اولیه، شاخص کاپای کوهن برابر ۰/۸۵۶ محاسبه شد که نمایانگر مناسب بودن یافته های تحقیق و نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای یافته ها است که به استحکام روش شناختی تحقیق افزوده است. بر اساس کدهای استخراج شده از بخش فراترکیب پرسشنامه دلفی تدوین شد که از نظراتی که خبرگان در جواب سؤالات باز پرسشنامه دادند، در زمینه استخراج شاخص ها بهره گرفته شد. از نظر خبرگان شاخص هایی که در جدول ۴ نمایش داده شده، مؤلفه های رفتار نوآورانه در سازمان های دولتی ایران را نمایش می دهند. این مؤلفه ها با استفاده از جمع بندی تکنیک دلفی بدست آمد.

جدول ۴. غربال مؤلفه های رفتار نوآورانه در سازمان های دولتی با استفاده از تکنیک دلفی

معیار	زیرمعیار	شاخص	تکرار در رتبه اول	تکرار در رتبه دوم	تکرار در رتبه سوم	تکرار در رتبه چهارم	تکرار در رتبه پنجم
رهبری در		تأثیر آرمانی	۴,۰۰	۴,۸۰	۰,۸۰	۴,۸۰	۰,۰۰
راستای	رهبری	انگیزش الهام بخش	۳,۹۳	۴,۳۳	۰,۴۰	۴,۴۰	۰,۰۷
نوآوری	تحول آفرین	تحریک فکری	۴,۱۳	۴,۵۳	۰,۴۰	۴,۶۷	۰,۱۳
سازمانی		ملاحظه فردی	۳,۸۰	۴,۷۳	۰,۹۳	۴,۸۷	۰,۱۳
	رهبری اصیل	خود آگاهی	۴,۳۳	۴,۶۰	۰,۲۷	۴,۶۰	۰,۰۰

۰,۰۰	۴,۶۷	۰,۳۳	۴,۶۷	۴,۳۳	دیدگاه اخلاقی درونی شده			
۰,۱۳	۴,۶۷	۰,۴۰	۴,۵۳	۴,۱۳	شفافیت رابطه‌ای			
۰,۱۳	۴,۶۰	۰,۶۰	۴,۴۷	۳,۸۷	تفکر چشم اندازنگر و استراتژیک			
۰,۰۰	۴,۷۳	۰,۴۷	۴,۷۳	۴,۲۷	مهارت‌های دیجیتال و تسلط بر فناوری			
۰,۰۷	۴,۸۷	۰,۷۳	۴,۸۰	۴,۰۷	خلاقیت و نوآوری به واسطه یادگیری عمیق	رهبری		
۰,۰۰	۴,۷۳	۰,۶۷	۴,۷۳	۴,۰۷	مهارت‌های بین فردی و ارتباطی با بهره گیری از تکنولوژی	دیجیتال		
۰,۱۳	۴,۶۷	۰,۴۰	۴,۵۳	۴,۱۳	سازگاری با تکنولوژی			
۰,۰۷	۴,۶۷	۰,۶۷	۴,۶۰	۳,۹۳	تصمیم گیری مبتنی بر داده			
۰,۱۳	۴,۴۷	۰,۴۷	۴,۳۳	۳,۸۷	تمرکز بر اخلاق دیجیتال			
۰,۰۰	۴,۴۷	۰,۶۰	۴,۴۷	۳,۸۷	کنترل و فهم عاطفی	هوش هیجانی		
۰,۰۷	۴,۲۰	۰,۷۳	۴,۱۳	۳,۴۰	همدلی و مدیریت روابط	رهبران		
۰,۱۳	۴,۷۳	۰,۸۰	۴,۶۰	۳,۸۰	اجزای فرهنگ			
۰,۰۰	۴,۶۷	۰,۵۳	۴,۶۷	۴,۱۳	جو خلاقیت و ریسک			
۰,۰۷	۴,۶۷	۰,۴۰	۴,۶۰	۴,۲۰	حمایت از ایده‌ها و خودمختاری	فرهنگ و جو		
۰,۱۳	۴,۵۳	۰,۴۷	۴,۴۰	۳,۹۳	جهت گیری پیش فعال / انطباقی	فرهنگ و محیط سازمانی برای نوآوری		
۰,۰۷	۴,۵۳	۰,۵۳	۴,۴۷	۳,۹۳	فرهنگ سازمانی دیجیتال (فرهنگ نوآورانه در بوروکراسی دولتی)	فرهنگ و محیط سازمانی		
۰,۱۳	۴,۷۳	۰,۶۰	۴,۶۰	۴,۰۰	سبک فرهنگ غالب			
۰,۰۰	۴,۴۷	۰,۲۷	۴,۴۷	۴,۲۰	قابلیت یادگیری سازمانی			

۰,۰۷	۴,۴۷	۰,۲۷	۴,۴۰	۴,۱۳	مدیریت دانش	یادگیری
۰,۰۰	۴,۶۰	۰,۵۳	۴,۶۰	۴,۰۷	آمادگی سازمانی	سازمانی و
۰,۰۷	۴,۶۷	۴,۶۰	۴,۶۰		مقاومت به تغییر در ساختارهای دولتی	قابلیت ها
۰,۰۷	۴,۳۳	۰,۴۷	۴,۲۷	۳,۸۰	همکاری اکوسیستمی/نوآوری باز	
۰,۰۷	۴,۵۳	۰,۶۷	۴,۴۷	۳,۸۰	استراتژی همکاری-رقابت	اکوسیستم
۰,۱۳	۴,۹۳	۰,۸۰	۴,۸۰	۴,۰۰	زیرساخت دیجیتال	نوآوری و
۰,۰۷	۴,۴۰	۰,۲۷	۴,۳۳	۴,۰۷	محیط قانونی	محیط
۰,۰۰	۴,۵۳	۰,۵۳	۴,۵۳	۴,۰۰	فشارهای نهادی (محیط خارجی)	خارجی
۰,۲۰	۴,۶۰	۰,۵۳	۴,۴۰	۳,۸۷	فضاهای نوآوری (آزمایشگاه ها/هاب ها)	
۰,۱۳	۴,۹۳	۰,۴۰	۴,۸۰	۴,۴۰	قابلیت یادگیری سازمانی	سرمایه فکری
۰,۰۷	۴,۶۷	۰,۶۷	۴,۶۰	۳,۹۳	قابلیت مدیریت دانش	و قابلیت های
۰,۱۳	۵,۰۰	۰,۶۰	۴,۸۷	۴,۲۷	ظرفیت جذب	یادگیری سازمانی
۰,۱۳	۴,۶۷	۰,۴۰	۴,۵۳	۴,۱۳	قابلیت های فناوری	
۰,۱۳	۴,۸۰	۰,۴۷	۴,۶۷	۴,۲۰	مهارت ها و منابع دیجیتال	قابلیت ها و
۰,۱۳	۴,۵۳	۰,۲۷	۴,۴۰	۴,۱۳	شایستگی های فناوری هوشمند (STARA)	منابع سازمانی
۰,۰۰	۴,۵۳	۰,۶۷	۴,۵۳	۳,۸۷	قابلیت های نوآوری خدماتی (SI)	فناوری و دیجیتال
۰,۰۰	۴,۷۳	۰,۵۳	۴,۷۳	۴,۲۰	بکارگیری فناوری هوشمند	
۰,۰۰	۴,۴۷	۰,۶۰	۴,۴۷	۳,۸۷	بکارگیری هوش مصنوعی (AI)	

					دانش نحوه طراحی و
۰,۰۰	۴,۴۷	۰,۴۷	۴,۴۷	۴,۰۰	به کارگیری الگوریتم ها برای
					انجام وظایف تعریف شده
					دانش نحوه طراحی و
۰,۰۰	۴,۴۰	۰,۳۳	۴,۴۰	۴,۰۷	به کارگیری ربات ها یا
					دستگاه های مکانیکی در
					طول عملیات
۰,۱۳	۴,۴۷	۰,۶۰	۴,۳۳	۳,۷۳	جزء آمادگی: وضوح
۰,۰۷	۴,۶۷	۰,۵۳	۴,۶۰	۴,۰۷	جزء آمادگی: قابلیت ها
۰,۱۳	۴,۴۷	۰,۲۰	۴,۳۳	۴,۱۳	نوآوری سازمانی
					شواهد نوآوری سازمانی سبز
۰,۰۷	۴,۵۳	۰,۳۳	۴,۴۷	۴,۱۳	(شواهد نوآوری پایدار و
					زیست محیطی)
					استراتژی همکاری-رقابت /
۰,۰۷	۴,۴۷	۰,۲۷	۴,۴۰	۴,۱۳	نوآوری همتا (استراتژی
					همکاری بین سازمانی در
					بخش دولتی)
۰,۰۷	۴,۶۰	۰,۶۷	۴,۵۳	۳,۸۷	انعطاف پذیری استراتژیک
۰,۰۰	۴,۶۰	۰,۶۰	۴,۶۰	۴,۰۰	استراتژی و وضوح دیجیتال
۰,۰۰	۴,۴۷	۰,۲۷	۴,۴۷	۴,۲۰	فعالیت های آینده نگری
					(برنامه ریزی سناریو)
۰,۰۰	۴,۶۰	۰,۳۳	۴,۶۰	۴,۲۷	سیستم های کنترل مدیریتی
					(MCS)
۰,۰۰	۴,۵۳	۰,۴۰	۴,۵۳	۴,۱۳	روش های نوآوری سازمانی
					(OI)
۰,۰۰	۴,۳۳	۰,۲۷	۴,۳۳	۴,۰۷	پشتیبانی مدیریت برنامه برای
					نوآوری باز (OI)

آمادگی

سازمانی

(ساختاری و

استراتژیک)

جهت گیری ها

و نيات

استراتژیک

فرآیندها و

استراتژی ها

فرآیندها و

سیستم های

مدیریتی

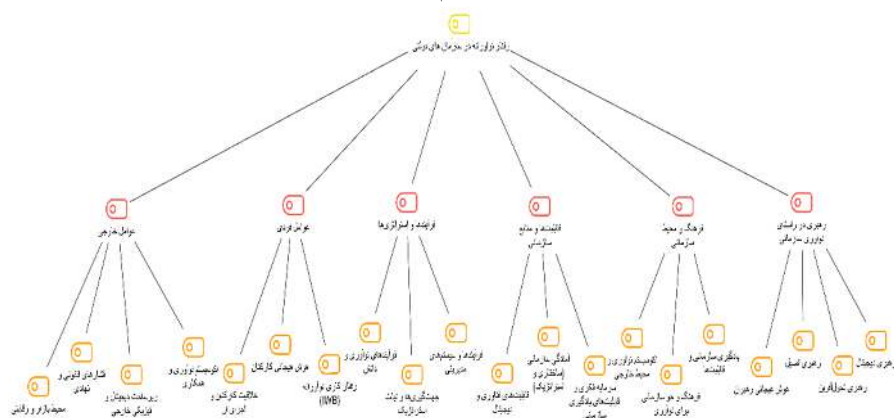
فرآیندهای رفتار کاری	فرآیندهای نوآورانه (IWB)	۴,۲۰	۴,۷۳	۰,۵۳	۴,۷۳	۰,۰۰
فرآیند ردیابی دیجیتال		۴,۰۷	۴,۵۳	۰,۴۷	۴,۵۳	۰,۰۰
فرآیندهای نوآوری باز (OI)	فرآیندهای نوآوری و دانش	۴,۰۰	۴,۶۷	۰,۶۷	۴,۶۷	۰,۰۷
انواع نوآوری پایدارمحور (SOI)		۴,۰۷	۴,۴۰	۰,۳۳	۴,۴۷	۰,۰۷
اجزای نوآوری مدل کسب و کار (BMI)		۴,۲۷	۴,۶۰	۰,۳۳	۴,۶۰	۰,۰۰
جریان های داده (در نوآوری دیجیتال)		۳,۸۰	۴,۴۷	۰,۶۷	۴,۴۷	۰,۰۰
تولید ایده	رفتار کاری نوآورانه (IWB)	۳,۶۷	۴,۲۰	۰,۵۳	۴,۲۰	۰,۰۰
اجرای ایده		۳,۸۰	۴,۳۳	۰,۵۳	۴,۴۰	۰,۰۷
خلاقیت فردی		۴,۰۷	۴,۴۰	۰,۳۳	۴,۵۳	۰,۱۳
ویژگی ها و مهارت های فردی	خلاقیت کارکنان و عوامل فردی	۴,۱۳	۴,۴۷	۰,۳۳	۴,۵۳	۰,۰۷
انگیزه شغلی کارکنان بخش دولتی	اجزای آن	۴,۴۷	۴,۴۷	۰,۰۰	۴,۵۳	۰,۰۷
بهره گیری از هوش هیجانی در نوآوری	هوش هیجانی	۳,۷۳	۴,۳۳	۰,۶۰	۴,۴۰	۰,۰۷
هوش هیجانی به عنوان شاخص استخدام	کارکنان	۳,۹۳	۴,۴۷	۰,۵۳	۴,۴۷	۰,۰۰
زیرساخت دیجیتال	زیرساخت دیجیتال و دیجیتال و عوامل خارجی	۳,۷۳	۴,۳۳	۰,۶۰	۴,۴۰	۰,۰۷
جریان های داده	فیزیکی خارجی	۴,۳۳	۴,۶۷	۰,۳۳	۴,۷۳	۰,۰۷
پویایی اکوسیستم نوآوری		۴,۲۷	۴,۵۳	۰,۲۷	۴,۶۷	۰,۱۳

۰,۰۷	۴,۸۰	۰,۳۳	۴,۷۳	۴,۴۰	همکاری-رقابت	اکوسیستم
۰,۰۷	۴,۷۳	۰,۴۰	۴,۶۷	۴,۲۷	نقش واسطه‌های نوآوری	نوآوری و
۰,۱۳	۴,۷۳	۰,۶۷	۴,۶۰	۳,۹۳	تعامل با ذی‌نفعان خارجی	همکاری
۰,۱۳	۴,۵۳	۰,۳۳	۴,۴۰	۴,۰۷	حمایت دولتی و محیط قانونی	
۰,۰۷	۴,۷۳	۰,۲۰	۴,۶۷	۴,۴۷	فشار قانونی	
۰,۰۰	۴,۶۷	۰,۲۰	۴,۶۷	۴,۴۷	فشار هنجاری	
۰,۰۰	۴,۷۳	۰,۲۷	۴,۷۳	۴,۴۷	فشار شناختی	فشارهای
۰,۰۰	۴,۴۷	۰,۸۰	۴,۴۷	۳,۶۷	ثبات زمینه خارجی	قانونی و
					سیاست‌های حمایتی دولت	نهادی
۰,۱۳	۴,۸۰	۴,۶۷	۴,۶۷		ایران مانند برنامه‌های توسعه ملی	
۰,۰۷	۴,۶۷	۴,۶۰	۴,۶۰		الزامات قانونی برای نوآوری	
					در قوانین اداری	
					پویایی محیطی (پویایی محیط اداری و	
۰,۰۰	۴,۷۳	۰,۶۰	۴,۷۳	۴,۱۳	محیط اداری و	
					بوروکراتیک)	محیط بازار و
۰,۱۳	۴,۶۷	۰,۵۳	۴,۵۳	۴,۰۰	هوش رقابتی (CI)	رقابتی
۰,۰۷	۴,۷۳	۰,۳۳	۴,۶۷	۴,۳۳	الزامات انعطاف‌پذیری استراتژیک	

با در نظر گرفتن نیاز به بومی‌سازی شاخص‌ها در فرآیند دلفی بر اساس نظر خبرگان، هیچ شاخصی حذف نشد. شاخص‌های مقاومت به تغییر در ساختارهای دولتی، انگیزه شغلی کارکنان بخش دولتی، سیاست‌های حمایتی دولت ایران مانند برنامه‌های توسعه ملی، الزامات قانونی برای نوآوری در قوانین اداری اضافه شدند و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دیجیتال به فرهنگ نوآورانه در بوروکراسی دولتی؛ شواهد نوآوری سازمانی سبز به شواهد نوآوری پایدار و زیست محیطی؛ استراتژی همکاری-

رقابت / نوآوری همتا به استراتژی همکاری بین سازمانی در بخش دولتی و شاخص پویایی محیطی به پویایی محیط اداری و بوروکراتیک تبدیل شدند.

بر اساس یافته های تحقیق مدل نهایی به ۶ معیار، ۲۰ زیرمعیار طبقه بندی گردید و به صورت کلی ۸۳ شاخص به عنوان شاخص های مؤلفه های رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی ایران که در شکل ۱ نمایش داده شده است، این مدل خروجی نرم افزار MAXQDA می باشد.



شکل ۱. مدل معیار، زیرمعیارها و شاخص های رفتارهای نوآورانه در سازمان های دولتی ایران

خروجی MAXQDA

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، با تمرکز بر مدل نهایی رفتار نوآورانه که به عنوان هسته مرکزی نوآوری سازمانی در بخش دولتی ایران تعریف شده است، به بررسی عوامل مؤثر بر آن پرداخته شد. مدل نهایی، بر اساس تحلیل معیارها، زیرمعیارها و شاخص های ارائه شده، نشان دهنده یک چارچوب جامع است که رفتار نوآورانه را نه تنها به عنوان یک فرآیند فردی، بلکه به عنوان نتیجه تعامل پیچیده بین عوامل سازمانی، فردی و خارجی توصیف می کند. این مدل، رفتار نوآورانه را به دو جزء اصلی "تولید ایده" و "اجرای ایده" تقسیم می کند و تأکید دارد که این رفتارها تحت تأثیر رهبری تحول آفرین، اصیل و دیجیتال، فرهنگ سازمانی حمایت کننده از نوآوری، قابلیت های یادگیری و فناوری، فرآیندهای استراتژیک و فشارهای محیط خارجی شکل می گیرند.

نتایج مدل نهایی حاکی از آن است که رهبری در راستای نوآوری سازمانی، به عنوان معیار کلیدی، با شاخص‌هایی مانند تأثیر آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و مهارت‌های دیجیتال، نقش محرک اصلی را ایفا می‌کند. رهبرانی که هوش هیجانی بالایی دارند (مانند کنترل عاطفی و همدلی)، می‌توانند محیطی ایجاد کنند که کارکنان را به سمت رفتار نوآورانه سوق دهد. در سطح فرهنگ و محیط سازمانی، جو خلاقیت، حمایت از ایده‌ها و یادگیری سازمانی، مقاومت به تغییر در ساختارهای بوروکراتیک دولتی را کاهش داده و قابلیت جذب دانش را افزایش می‌دهد. اکوسیستم نوآوری خارجی، با تأکید بر همکاری اکوسیستمی، زیرساخت دیجیتال و فشارهای نهادی (مانند سیاست‌های حمایتی دولت ایران و الزامات قانونی)، رفتار نوآورانه را از مرزهای سازمانی فراتر می‌برد و آن را به یک پدیده جمعی تبدیل می‌کند.

قابلیت‌ها و منابع سازمانی، به ویژه قابلیت‌های فناوری هوشمند و بکارگیری هوش مصنوعی (AI)، نشان‌دهنده آمادگی سازمانی برای نوآوری پایدار هستند. فرآیندها و استراتژی‌ها، از جمله استراتژی همکاری بین‌سازمانی و فرآیندهای نوآوری باز (OI)، جریان‌های داده را به عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده تسهیل می‌کنند. در سطح فردی، خلاقیت کارکنان، انگیزه شغلی و هوش هیجانی، مستقیماً بر تولید و اجرای ایده‌ها تأثیر گذارند. در نهایت، عوامل خارجی مانند زیرساخت دیجیتال، پویایی اکوسیستم و فشارهای قانونی، محیطی رقابتی ایجاد می‌کنند که سازمان‌های دولتی را به سمت انعطاف‌پذیری استراتژیک سوق می‌دهد.

این مدل نهایی، رفتار نوآورانه را به عنوان یک سیستم پویا توصیف می‌کند که در بخش دولتی ایران، با چالش‌هایی مانند بوروکراسی و مقاومت به تغییر روبرو است، اما پتانسیل بالایی برای تحول دارد. نتایج پژوهش تأکید می‌کند که تقویت این عوامل می‌تواند منجر به نوآوری پایدار، بهبود خدمات عمومی و افزایش کارایی سازمانی شود. در کل، مدل پیشنهادی نه تنها یک ابزار تحلیلی است، بلکه راهنمایی برای سیاست‌گذاران و مدیران برای ارتقای رفتار نوآورانه در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود.

برای مدیران سازمانی در بخش دولتی، تمرکز بر تقویت رهبری نوآورانه از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی جامعی تدوین کنند تا مهارت‌های دیجیتال، هوش هیجانی و اصول رهبری تحول‌آفرین را در میان رهبران ارتقا دهند. برای نمونه، برگزاری کارگاه‌هایی که بر تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تأکید بر اخلاق دیجیتال تمرکز دارند، می‌تواند تأثیر آرمانی

رهبران را افزایش دهد و محیطی الهام بخش برای کارکنان ایجاد کند. علاوه بر این، بهبود فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در نوآوری ایفا می کند. مدیران باید جو خلاقیتی را پرورش دهند که حمایت از ایده های جدید، کاهش مقاومت به تغییر و ترویج یادگیری سازمانی را در بر بگیرد. راه اندازی فضاهای نوآوری مانند آزمایشگاه ها یا هاب های دیجیتال در ادارات دولتی می تواند خودمختاری کارکنان را افزایش دهد و به آنها اجازه دهد ایده های خود را آزادانه پیگیری کنند. در حوزه قابلیت های فناوری، سرمایه گذاری در فناوری های هوشمند ضروری است، همراه با آموزش مهارت های دیجیتال برای کارکنان تا رفتار نوآورانه تسهیل شود. مدیران باید دانش طراحی الگوریتم ها و ربات ها را در فرآیندهای اداری ادغام کنند تا کارایی افزایش یابد. همچنین، تقویت فرآیندها و استراتژی ها از طریق اجرای استراتژی های همکاری-رقابت با ذی نفعان خارجی و بهره گیری از سیستم های کنترل مدیریتی برای پشتیبانی از نوآوری باز، می تواند مفید باشد. فعالیت های آینده نگری مانند برنامه ریزی سناریو نیز انعطاف پذیری استراتژیک را تقویت خواهد کرد. در نهایت، توجه به عوامل فردی و خارجی نباید نادیده گرفته شود. در فرآیند استخدام، هوش هیجانی و خلاقیت فردی را به عنوان شاخص های کلیدی در نظر بگیرید تا نیروی کاری نوآور جذب شود. همچنین، بهره برداری از سیاست های حمایتی دولت ایران، مانند برنامه های توسعه ملی و فشارهای قانونی می تواند اکوسیستم نوآوری قوی تری ایجاد کند و سازمان را در برابر تغییرات خارجی مقاوم تر سازد.

برای تحقیقات آتی، بررسی تجربی مدلی نهایی رفتار نوآورانه در سازمان های دولتی خاص ایران، مانند وزارتخانه ها، می تواند مفید باشد. پژوهشگران می توانند این مدل را از طریق آزمون های تجربی ارزیابی کنند تا روابط علی بین معیارهای مختلف و رفتار نوآورانه را به طور دقیق تر تحلیل نمایند. این رویکرد نه تنها اعتبار مدل را در زمینه محلی تقویت می کند، بلکه به شناسایی نقاط ضعف و قوت آن در ساختارهای بوروکراتیک کمک خواهد کرد. علاوه بر این، مقایسه بین المللی مدل با سازمان های دولتی در کشورهای دیگر پیشنهاد می شود، به ویژه با تمرکز بر تأثیر فشارهای نهادی و زیرساخت دیجیتال. چنین مقایسه ای می تواند بینش های جدیدی ارائه دهد و نشان دهد که چگونه عوامل خارجی مانند سیاست های قانونی و فناوری های دیجیتال در جوامع مختلف بر نوآوری تأثیر می گذارند و این امر به تعمیم پذیری مدل کمک می کند. در نهایت، تحقیقات آینده می توانند بر

نقش نوآوری پایدار محور و جنبه های زیست محیطی در مدل رفتار نوآورانه تمرکز کنند، با توجه به چالش های جهانی مانند تغییرات اقلیمی. همچنین، مطالعه عمیق تر بر بکارگیری هوش مصنوعی (AI) در فرآیندهای نوآوری و تأثیر آن بر هوش هیجانی کارکنان در بخش دولتی ضروری است، تا درک بهتری از تعامل بین فناوری و عوامل انسانی به دست آید و راهکارهایی برای بهبود عملکرد سازمانی ارائه شود.

منابع

- آقابابی، رضا؛ رحیمی، حسن (۱۴۰۲). نقش واسطه ای تسهیم دانش در تأثیر جو نوآورانه بر رفتارهای نوآورانه (نمونه پژوهش: معلمان شهر کاشان). **مدیریت راهبردی دانش سازمانی**، ۶(۲۱)، ۲۴۳-۲۶۹.
- آملی، فریبا؛ عباسزاده، ناصر، حسینی، محمد علی (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد رفتار نوآورانه در دانشجویان (مطالعه موردی: دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران). **ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، ۱۱(۲)، ۱۱۸-۱۰۵.
- تقی پور، آرش؛ رهبر، سجاد؛ خلیلی، مریم (۱۴۰۳). اثربخشی آموزش بازی های مدیریتی بر انگیزه شغلی و رفتار نوآورانه مدیران. **مطالعات روان شناسی صنعتی و سازمانی**، ۱۱(۱).
- چنگاکی، فریبا؛ افضل، الهه؛ تعجبی، مهدیه؛ اسماعیلی سده، فاطمه (۱۴۰۳). پیش بینی رفتارهای نوآورانه و توسعه حرفه ای معلمان براساس مولفه های رهبری تحول گرای مدیران. **توسعه حرفه ای معلم**، ۹(۱)، ۱۵۵-۱۷۳.
- دهقان، مریم؛ موقر، مرتضی و حسینی، ابوالحسن (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری تحولگرا بر رفتار نوآورانه با تأکید بر نقش میانجی رفتار پیشاهنگی. **ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، ۱۰(۴)، ۸۷-۱۱۲.
- قائد امینی، عباس؛ ابراهیم زاده، رضا؛ یوسفی، مرضیه (۱۴۰۰). اثرات متغیرهای زمینه ای تأثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر، **تعالی منابع انسانی**، ۵(۱۰)، ۱-۳۵.
- کاظمی، اعظم؛ فرهادپور، محمد رضا (۱۴۰۲). تأثیر تعدیل گری اینرسی دانش بر رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی، **مطالعات دانش پژوهی**، ۲(۴)، ۲۳-۴۲.

Aksom, H. (2022). Institutional inertia and practice variation. **Journal of Organizational Change Management**, 35(3), 463-487.

Al Issa, H. E., & Omar, M. M. S. (2024). Digital innovation drivers in retail banking: the role of leadership, culture, and technostress inhibitors. **International Journal of Organizational Analysis**, 32(11), 19-43.

Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2024). AI-powered innovation in digital transformation: Key pillars and industry impact. **Sustainability**, 16(5), 1790.

- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. **International Journal of Leadership in Education**, 24(5), 670-693.
- Alnasser, E. M., Alkhozaim, S. M., Alshiha, A. A., Al-Romeedy, B. S., & Khairy, H. A. (2025). Intellectual capital and organisational resilience in tourism and hotel businesses: do organisational agility and innovation matter?. **Current Issues in Tourism**, 28(16), 2649-2669.
- Alshawaaf, N., & Lee, S. H. (2021). Business model innovation through digitisation in social purpose organisations: A comparative analysis of Tate Modern and Pompidou Centre. **Journal of Business Research**, 125, 597-608.
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organisational innovation. **Total Quality Management & Business Excellence**, 33(3-4), 297-317.
- Awad, J. A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 13(1), 69.
- Barrett, G., & Dooley, L. (2025). Open social innovation in response to grand challenges: promotor influence as change agent. **R&D Management**, 55(2), 405-419.
- Ceptureanu, S. I., & Ceptureanu, E. G. (2025). The influence of organisational learning ambidexterity on process innovation performance: the role of KM capability. **Knowledge Management Research & Practice**, 23(4), 351-371.
- Chatterjee, S., D Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2021). The nonlinear influence of harmonious information technology affordance on organisational innovation. **Information Systems Journal**, 31(2), 294-322.
- Chomać-Pierzecka, E. (2025). Innovation as an attribute of the sustainable development of pharmaceutical companies. **Sustainability**, 17(6), 2417.
- Gegenhuber, T., & Mair, J. (2024). Open social innovation: taking stock and moving forward. **Industry and Innovation**, 31(1), 130-157.
- Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T., & Bråthen, S. (2021). Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports. **Journal of Air Transport Management**, 90, 101949.
- Horvat, D., Jäger, A., & Lerch, C. M. (2025). Fostering innovation by complementing human competences and emerging technologies: an industry 5.0 perspective. **International Journal of Production Research**, 63(3), 1126-1149.
- Jiang, Z., Huo, M. L., Jones, J., Cheng, Z., Manoharan, A., & Spoehr, J. (2025). Thriving in future work: knowledge management and innovation perspectives. **Knowledge Management Research & Practice**, 23(1), 1-12.
- Kiakojour, D. (2024). Identifying the Dimensions and Components of the Cooperative Structure in Iran with the Approach of Waqf and Charity Affairs Based on Mixed Research. **Journal of Endowment & Charity Studies**, 2(1), 185-202.
- Kiakojour, D., Aghajani, H. A., Roudgarnezhad, F., Alipour, H. R., Kiakojour, K. (2011). Performance appraisal of Islamic Azad University branches of Mazandaran

- province using data envelopment analysis. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(12), 840-848.
- Khan, S. J., Dhir, A., Parida, V., & Papa, A. (2021). Past, present, and future of green product innovation. **Business Strategy and the Environment**, 30(8), 4081-4106.
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of green work-life balance and green human resource management practices on corporate sustainability performance and employee retention: Mediation of green innovation and organisational culture. **Sustainability**, 16(15), 6621.
- Malewska, K., Cyfert, S., Chwiłkowska-Kubala, A., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2024). The missing link between digital transformation and business model innovation in energy SMEs: The role of digital organisational culture. **Energy Policy**, 192, 114254.
- Matthies, E., Thomä, J., & Bizer, K. (2025). A hidden source of innovation? Revisiting the impact of initial vocational training on technological innovation. **Journal of Vocational Education & Training**, 77(2), 276-296.
- Nguyen, N. T., Hooi, L. W., & Avvari, M. V. (2023). Leadership styles and organisational innovation in Vietnam: does employee creativity matter?. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 72(2), 331-360.
- Owen, R., Pansera, M., Macnaghten, P., & Randles, S. (2021). Organisational institutionalisation of responsible innovation. **Research Policy**, 50(1), 104132.
- Perotti, F. A., Troise, C., Ferraris, A., & Hirwani Wan Hussain, W. M. (2025). Bridging innovation management and circular economy: An empirical assessment of green innovation and open innovation. **Creativity and Innovation Management**, 34(2), 466-485.
- Pietsch, M., Cramer, C., Brown, C., Aydin, B., & Witthöft, J. (2024). Open innovation in schools: a new imperative for organising innovation in education?. **Technology, Knowledge and Learning**, 29(2), 1051-1077.
- Radpour, F., Farrokh Seresht, B., Kiakojori, D. and Taghipour, H. A. (2024). Designing a Model of Effective Personality Dimensions on the Level of Managers' Communication Skills. **Sociology of Education**, 10(1), 21-30.
- Trzeciak, M., Kopec, T. P., & Kwilinski, A. (2022). Constructs of project programme management supporting open innovation at the strategic level of the organisation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 8(1), 58.
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. **Journal of Business Research**, 129, 295-303.
- Wang, S., & Bansal, S. (2021). Organizational Inertia: Sources, Consequences, and Future Research Directions. **Journal of Management**, 47(8), 2074-2102.
- Wu, X., Bai, S., & Meng, X. (2023). Bureaucratic Inertia and Public Sector Innovation: Evidence from Developing Countries. **Public Management Review**, 25(4), 573-591.
- Xia, Y., & Johar, M. G. M. (2025). How external factors influence organisational digital innovation: Evidence from China. **Technology in Society**, 81, 102802.

Zhao, S., Renxi, W., Giglio, C., & Appolloni, A. (2025). Impact of Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviours on Organisational Green Innovation Performance: The Moderating Role of Organisational Legitimacy. **Business Strategy and the Environment**, 34(3), 3209-3225.

Zhou, X., Lu, H., & Kumar Mangla, S. (2024). The impact of digital traceability on sustainability performance: investigating the roles of sustainability-oriented innovation and supply chain learning. **Supply Chain Management: An International Journal**, 29(3), 497-522.

present a model of innovative behaviors in Iranian government organizations

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 2, Summer 2025, No.72

**present a model of innovative behaviors in Iranian government
organizations**

**Khadijeh Nourinezhad Largani¹, Davood kia kojouri², Azam
hajiaghajani³, Maryam rahmaty⁴**

Abstract:

Purpose: The present study aims to present a model of innovative behaviors in Iranian government organizations. this study aims to identify and explain the components and indicators that affect the emergence of innovative behaviors in these organizations.

Method: The present study is applied in terms of purpose and mixed method (qualitative-exploratory). In the first stage, the meta-synthesis method was used to identify the indicators and components of innovative behaviors based on the analysis of 64 selected domestic and foreign articles (55 international articles and 9 domestic articles) published between 1400 and 1404 for domestic articles and 2020 to 2025 for foreign articles. In the second stage, the indicators extracted through the Delphi technique were validated with the participation of 10 academic and management experts. The data were analyzed using MAXQDA 2022 software and Cohen's kappa coefficient was calculated to be 0.856, indicating favorable reliability.

Findings: The findings showed that the final model includes 6 main criteria (leadership for organizational innovation, organizational culture and environment, organizational capabilities and resources, processes and strategies, individual factors, and external factors), 20 sub-criteria, and 83 indicators.

Conclusion: The results indicate that transformational leadership, supportive organizational culture, organizational learning, emotional intelligence of employees and leaders, digital infrastructure, and innovation ecosystem play a key role in strengthening innovative behaviors. Also, resistance to change in bureaucratic structures, legal requirements, and government support policies were identified as key factors affecting innovative behavior. As a result, the presented model can be used as a local and comprehensive framework for policymaking, decision-making, and promoting innovation in Iranian government organizations.

Keywords: Innovative behavior, government organizations, transformational leadership, innovative culture, metasynthesis, Delphi technique, organizational innovation.

¹-Department of management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran.
Khadijeh.nourinezhad@iau.ir

²- Department of public Administration, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran.
(Corresponding Author) dr.davoodkia@iau.ac.ir

³-Department of management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran.
hajiaghajani.azam@iau.ac.ir

⁴-Department of management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran.
rahmaty.maryam@iau.ac.ir