

## ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور

دکتر میر علی سیدنقوی\*  
فاطمه فراهانی\*\*

### چکیده

رهبران نوآور با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بخش بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی خواهند بود. هدف در این مقاله بررسی سبک رهبری نوآور به عنوان عاملی موثر در تغییر و یا ایجاد استراتژی مناسب در سازمان است و نتایج حاصل از آن را بر روی میزان عملکرد سازمان و تحقق اهداف سازمانی بررسی می‌کند. چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و عملکرد از جمله بعدهای شفافیت سازمانی می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. با توجه به جامعه آماری پژوهش که شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت هواپیماسازی ایران (هسا) می‌باشند، نمونه مورد محاسبه طبق فرمول نمونه‌گیری کوکران ۱۹۸ نفر است که به صورت تصادفی از جامعه آماری انتخاب شده‌اند. پس از جمع‌آوری اطلاعات با ابزار پرسشنامه، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری نوآور تاثیر مثبت و معناداری با ایجاد استراتژی مناسب بر شفافیت سازمانی دارد. در پایان نیز پیشنهاداتی با هدف افزایش مطلوبیت اهداف و اثربخشی عملکرد سازمان ارائه شده است. واژگان کلیدی: رهبری نوآور، استراتژی مناسب، شفافیت سازمانی، شرکت هواپیماسازی ایران (هسا)

\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش‌ها دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) f.farahani11@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۷

تاریخ دریافت: ۹۲/۸/۳۰

## مقدمه

سازمان‌ها در جوامع انسانی با هدف برآوردن نیازهای مشخص و ویژه‌ای به وجود می‌آیند، مدیران تصمیم‌گیران یگانه سازمان نیستند، کارکنان هم می‌توانند اعمال نظر نمایند، لذا مدیریت ماهیت تازه‌ای یافته و جنبه‌ای از آن که، رهبری نام گرفته برجسته شده است (اینگرام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

امروزه شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطلق شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها و سیستم‌ها و غیره حیات بلندمدت خود را تنظیم کنند. رهبران سازمان باید شرایطی را فراهم کنند تا استعداد و خلاقیت کارکنان بارور شده و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند (هرست<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

از تحقیقات انجام شده در زمینه رهبری دریافت می‌شود که نقش رهبران در شکل‌دهی مفاهیم و رفتار پیروان در سازمان به اثبات رسیده است. همچنین مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و ناموفق، بر نقش قاطع رهبری که به رهبری مبتنی بر بینش و نوآوری معروف شده، در اینگونه موقعیت‌ها تاکید دارد (سالتر و مایلس جولی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

پژوهش‌های انجام شده در حوزه استراتژی بر سازگاری سازمان در ارتباط با محیط اشاره کرده و به ارتباط استراتژیک شکل داده شده بین سازمان و ذینفعان خارجی که تناسب خارجی نامیده می‌شود، تمرکز کرده است. از طرف دیگر پیوند بین عناصر درون سازمان که متناسب با ساختار کلی سازمان باشد، به عنوان استراتژی داخلی مشهور شده است. مطالعات جدید استراتژی مناسب درون سازمانی را به عنوان یک منبع کلیدی مزیت رقابتی پایدار بررسی نموده‌اند (پورتر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ریو کین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰، سیگل کاو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

رهبر نوآور به وسیله ایجاد کردن یک تعادل بین بوروکراسی و بی‌نظمی، بر روی ساختار داخلی سازمان تاثیر می‌گذارد. ساختن یک سیستم خلاق و پاسخ‌دهنده و نوآور به عنوان عاملی مؤثر برای ایجاد توانایی تغییر و سازگاری در سازمان است. در این

1- Ingram

2- Herbst

3- Saltz &amp; Miles-Jolly

4- Porter, Rivkin, &amp; Siggelkow

پژوهش به بررسی سبک رهبری نوآور در سازمان هواپیماسازی ایران (هسا) می‌پردازیم. از آنجایی که پیاده‌سازی هر نوع سبک رهبری در سازمان نیازمند استراتژی متناسب با آن است؛ جا دارد که ما نیز استراتژی متناسب و همگام با سبک رهبری نوآور را در سازمان مورد نظر ایجاد نموده و یا به اصلاح استراتژی‌های موجود در سازمان جهت سازگاری با این سبک رهبری بپردازیم. و نتایج حاصل از آن را بر روی میزان عملکرد سازمان و تحقق اهداف سازمانی که از جمله بعدها شفافیت سازمانی می‌باشد، بررسی کنیم. در ادامه پس از مرور اجمالی مباحث نظری، روش‌شناسی مقاله توضیح داده می‌شود و در نهایت نتایج مقاله مطرح می‌گردد.

## ادبیات پژوهش

### رهبری نوآور<sup>۱</sup> و استراتژی مناسب<sup>۲</sup>

رهبری نوآور به تشویق ابتکارات فردی، ایجاد مسئولیت فردی و سیستم ارزیابی عملکرد روشن و صریح، با تاکید بر انجام کار و ایجاد یک محیط که در آن روابط با کیفیت و تقویت اعتماد ارزشمند است، می‌پردازد (بویل و هویج برگ،<sup>۳</sup> ۲۰۰۱). رهبری نوآور در پژوهش‌های خلاقیت و مطالعات نوآوری و پژوهش‌های کارآفرینی کشف شده است. رهبری نوآور جهت‌گیری اکتشافی از طریق ایجاد مفهوم برای تغییر و انطباق در میان اعضای سازمان را ترویج و پشتیبانی می‌کند. رهبری نوآور محتوایی را شکل می‌دهد که مروج یک ظرفیت یادگیری، تغییر و سازگاری در محیط‌های با سرعت تغییرپذیری بالا است (بیر، وی پل، لی بلد، تی کی،<sup>۴</sup> ۲۰۰۵). هنگامی که رهبران رفتارهای مرتبط با نوآوری را نشان می‌دهند، آن‌ها به پرورش زمینه‌ای می‌پردازند که افراد را قادر می‌سازد تا از ایده‌های خلاق برای حل مشکلات استفاده کنند. در نتیجه باعث افزایش ظرفیت سازمان برای پاسخگویی به شرایط در حال تغییر در محیط خارجی می‌شود (ادمانسون،<sup>۵</sup> ۲۰۰۳). تئوری رهبری نوآور شرایطی را که در آن پویایی‌های انطباقی ظاهر می‌شوند و

1- innovation leadership

2- strategic fit

3- Boal & Hooijberg

4- Beer, Voelpel, Leibold & Tekie

5- Edmondson

منجر به تولید دانش خلاق و انطباقی می‌شود را توصیف می‌کند، که می‌تواند بر روی تغییر ایجاد شده در سازمان تاثیر بگذارد. اهل بین، ماریون و مک‌لوی<sup>۱</sup> به نقش رهبری نوآور که یک امر جدید، پویا و تعاملی است، توجه می‌کنند (اهل بین و همکاران، ۲۰۰۷).

همگام با ظهور رهبری نوآور، مدیران به ایجاد فضایی که هدایت‌کننده به سوی تغییر و انطباق با اهداف سازمان است، می‌پردازند. این گونه پیش‌بینی می‌شود که رهبری از طریق مجموعه‌ای از رفتارها مانند تشویق ابتکارات فردی، القای اعتماد، ساختن مبادلات با کیفیت و نوآوری کلیدی برای تعامل متناسب استراتژی‌های سازمان با اهداف سازمانی باشند (کارملی، جل‌برد و جفن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

رهبران نوآور به کشف ایده‌های بزرگ و سپس کار بر روی آن‌ها می‌پردازند، آنان خلاقیت و نوآوری را واگذار نمی‌کنند بلکه منجر به آن می‌شوند. رهبران نوآور به پرورش یک فرهنگ تفکر انتقادی و خلاق می‌پردازند (هیم، الکساندر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

نگرش همه جانبه در عوامل موثر بر موفقیت سازمان‌ها که از دهه ۱۹۵۰ با نظریه مدیریت کیفیت فراگیر ظاهر شد، همواره رهبری را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل دستیابی به کیفیت و برتری سازمان مطرح نموده است. میلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود رهبری را عامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت کیفیت جامع معرفی می‌کند. بیشتر تلاش‌های بهبود از رهبری ضعیف آسیب می‌بینند تا از فنون ضعیف. واگر و روندا<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) می‌گوید باید انرژی خلاق کارکنان آزاد شود و رهبری کلید این کار است. کوتر<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) رهبری را عامل افزایش نوآوری از طریق بهبود فرآیندهای تیمی می‌داند (خالقی و ایمانی نسب، ۱۳۸۷: ۲۸). با توجه به نقش و جایگاه رهبری که از تعاریف فوق بدست آمده، این ضرورت احساس می‌شود که نوع سبک رهبری در سازمان بسیار بااهمیت می‌باشد. از این رو سبک رهبری نوآور به عنوان یکی از متغیرهای اصلی در نظر گرفته شده است.

استراتژی عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای

1- Uhl-Bien, Marion & McKelvey

2- Carmeli, Gelbard & Gefen

3- Hiam, Alexander

4- Miler

5- Wager, Rondeua

6- Cutter

چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۱: ۳۵).

در اینجا منظور از استراتژی مناسب، استراتژی متناسب با سبک رهبری است، یعنی اگر سازمان سبک رهبری نوآور را به عنوان سبک مورد نظر برگزید در راستای رسیدن به اهداف و تحقق آرمان‌های سبک رهبری نوآور باید استراتژی متناسب با آن را ایجاد کند و یا استراتژی‌های موجود در سازمان را همگام با آن تغییر دهد. در اینجا با توجه به اینکه به سبک رهبری نوآور پرداخته شده است می‌توان از استراتژی‌های انگیزشی برای افزایش نوآوری و خلاقیت کارکنان استفاده کرد. هنگامی که کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان حضور پیدا کنند، شناخت آنها از مأموریت و اهداف سازمان افزایش می‌یابد و حتی ممکن است در تدوین آن نقش داشته باشند که این امر موجب افزایش شفافیت در سازمان می‌شود.

از نظر اسمیت و والش<sup>۱</sup> نگاه به فواید استراتژی می‌تواند ما را در مسیر پرداختن به نوآوری در مسیر مدیریت استراتژیک و یا به نوعی نوآوری استراتژیک کمک نماید (اسمیت و والش، ۱۹۷۸).

استیسی<sup>۲</sup> فوایدی به شرح زیر برای استراتژی بیان می‌دارد: ۱- استراتژی جهت حرکت را مشخص می‌کند ۲- استراتژی کوشش‌ها را متمرکز می‌کند ۳- استراتژی به درک سازمان و تمایز آن از سایر سازمان‌ها کمک می‌کند ۴- استراتژی هماهنگی و هم‌خوانی ایجاد می‌کند و برای ایجاد نظم و رفع ابهام ضروری است (استیسی، ۲۰۰۱).

### شفافیت سازمانی<sup>۳</sup>

شفافیت از موضوعاتی است که امروزه مطالعات فراوانی روی آن انجام شده و توجه اندیشمندان بسیاری را به خود جلب کرده است. واژه شفافیت برگرفته از واژه لاتین *transparentem* می‌باشد. در گذشته این واژه به معنای "قابل رویت بودن نور از خلال" به کار گرفته می‌شد، که این تعریف استعاره‌ای به مرور زمان تبدیل به "به راحتی دیده شدن از میان" شده و طی قرن‌های متمادی وارد زبان‌هایی از قبیل ایتالیایی،

1- Smith & Walsh

2- Stacey

3- Organizational Transparency

اسپانیایی، پرتغالی، فرانسه و انگلیسی شده است (واکرو و مدسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).  
لینستد و نورین<sup>۲</sup> در توضیح مفهوم شفافیت چنین می‌گویند: مفهوم شفافیت بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد، از لحاظ لغوی، شفافیت به معنای امکان نگاه کردن به درون یک چیز است به منظور فهمیدن آنچه در آن می‌گذرد. یک سازمان شفاف سازمانی است که افراد درون و بیرون آن بتوانند به منظور شکل دادن به نظراتشان، در مورد اقدامات و فرایندهای درون آن سازمان، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند (لینستد و نارین، ۲۰۰۷).

شفافیت و تئوری اصیل و وکیل<sup>۳</sup>: در تئوری اصیل و وکیل، شفافیت از جمله ابزارهای در دسترس اصیل برای کنترل وکیل می‌باشد. این ابزار به وکیل اجازه نمی‌دهد که خط‌مشی‌هایی که تنها در جهت منافع خود می‌باشد، دنبال کند. می‌توان گفت ایده اصلی استفاده از شفافیت سازمانی در جهت مبارزه با فساد اداری از تئوری اصیل و وکیل نشأت گرفته است. همانطور که می‌دانیم سازمان شفاف، سازمانی است که ذینفعان داخلی و خارجی آن، می‌توانند اطلاع مورد نیاز خود را به منظور بررسی فعالیت‌ها و پروسه‌های درون سازمانی، به دست آورند. بنابراین می‌توان گفت اطلاعات در رابطه با رفتار وکیل، از جمله اطلاعاتی است که اصیل خواهان بررسی آن می‌باشد (لینستد و نارین، ۲۰۰۷).

ابعاد شفافیت سازمانی: برگرن و برنشتین<sup>۴</sup> با توجه به مطالعات انجام شده از برن<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، لینستد و نارین (۲۰۰۷) و سایرین در این زمینه برای شفافیت سازمانی بعدهایی را در نظر گرفتند و عنوان کردند که با استفاده از میزان وجود، روشن و آشکار بودن این ابعاد در سازمان می‌توان به شفافیت سازمانی پی برد. این ابعاد عبارت‌اند از:

الف) چشم انداز<sup>۶</sup>: بیانگر آینده مطلوب و ایده‌آل سازمان است. ب) ماموریت<sup>۷</sup>: بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است، ماموریت سازمان نشان‌دهنده طیف فعالیت سازمان از نظر محصول و بازار است. ج) اهداف<sup>۸</sup>: هر سازمانی دارای دو دسته از

1- Vaccaro & Madsen

2- Lindstedt & Naurin

3- Principal - Agent theory

4- Berggren & Bernshsteyn

5- Osborne

6- Vision

7- Mission

8- Goals

اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌باشد. می‌توان هدف‌های بلندمدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورده تعریف کرد، این هدف‌ها تعیین کننده مسیر شرکت می‌باشند و مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از یک سال می‌باشد. هدف‌های سالانه، هدف‌های کوتاه‌مدتی هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت باید به آن‌ها دست یابد. د) عملکرد<sup>۱</sup>: به برآیند کار سازمان اطلاق می‌شود (برگرن و برنشتین، ۲۰۰۷).

غالباً انتظار می‌رود که شفافیت سازمانی نتایج مثبتی به بار آورد. از جمله این پیامدها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱. مشارکت بیشتر کارمندان: شفافیت سازمانی این امکان را برای کارمندان فراهم می‌سازد که نقش سازمانی خود را بهتر درک کرده و به تبع تمرکز بیشتری بر وظایف خود نموده و در فعالیتهای سازمانی مشارکت بیشتری داشته باشند. ۲. ایجاد اعتماد نسبت به مدیریت سازمان: شفافیت سازمانی اعتماد کارمندان به مدیریت ارشد سازمان را بیشتر می‌کند. ۳. افزایش خلاقیت: سازمان‌ها بدون خلاقیت و نوآوری امکان بقا نخواهند داشت. شفافیت سازمانی این امکان را برای کارمندان فراهم می‌سازد تا بتوانند آزادانه عقاید مختلف خود را ابراز نمایند. در سازمان‌های شفاف کارمندان می‌توانند بدون ترس و ناامیدی حتی نظرات ضعیف و غیرکاربردی خود را بیان نمایند. ۴. بهبود عملکرد: از آنجا که شفافیت سازمانی سبب افزایش اعتماد کارمندان به مدیریت سازمان گردیده و نیز زیربنای مشارکت هرچه بیشتر کارمندان را فراهم ساخته و ایده‌های خلاقانه را مورد تشویق قرار می‌دهد، تاثیرات مثبتی نیز بر عملکرد افراد خواهد داشت. ۵. افزایش رضایت شغلی کارمندان: کارمندانی که خلاق هستند و در امور سازمان مشارکت داده می‌شوند، تمایل خواهند داشت که از اطلاعات سازمانی مربوط به خود آگاهی یابند و در این صورت برای ایفای نقش خود سرمایه‌گذاری بیشتری به عمل آورده و نهایتاً رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت (وجلجسانگ و لستر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با توجه به مزایایی که شفافیت در سازمان ایجاد می‌کند ضرورت مطالعه این متغیر در سازمان آشکارتر می‌گردد.

## مدل پژوهش

تمامی پژوهش‌ها بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. این چارچوب نظری الگویی است که پژوهشگر براساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مساله مهم تشخیص داده می‌شوند، نظریه پردازی می‌کند. این نظریه می‌تواند ضرورتاً سخن پژوهشگر قبلی نباشد و به طور منطقی از نتایج پژوهش‌های قبلی نشأت گرفته باشد.

کارملی، جلبر و جفل (۲۰۱۰) رابطه بین سه متغیر رهبری نوآور و استراتژی مناسب در افزایش عملکرد شرکت را با هم سنجیدند و دریافتند قادرند شرکت را با محیط خارجی و تغییرات آن هماهنگ کنند و به طور ضمنی عملکرد را افزایش می‌دهند. الکساندر هیم در سال ۲۰۱۰ در بررسی خود در میان رهبران ارشد نوآور به این نتیجه رسید که نوآوری مناسب سبب موفقیت در اهداف سازمان می‌باشد.

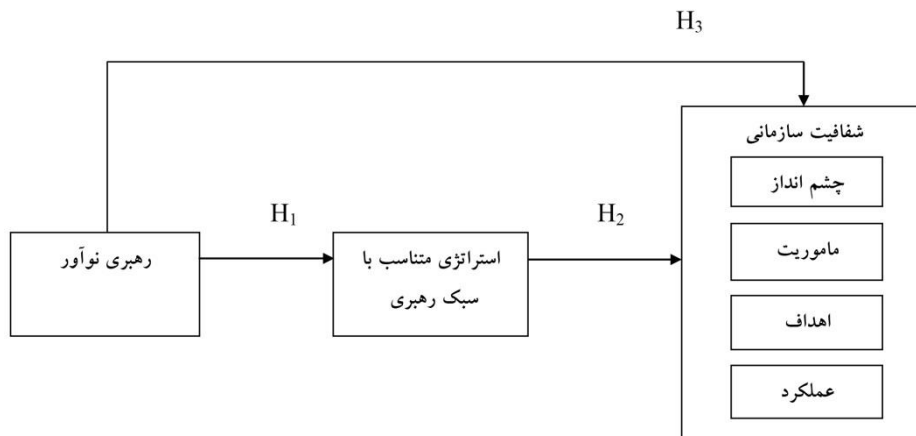
سازمان‌های ایرانی در زمینه تدوین مدل‌های رهبری تجربه اندکی دارند. در این زمینه پژوهش‌های کمی صورت گرفته است، که در هر کدام به یک نوع خاص از سبک رهبری توجه شده است، از این لحاظ در این مطالعه سعی شده است که با در نظر گرفتن سه متغیر سبک رهبری نوآور، استراتژی مناسب با سبک رهبری و شفافیت سازمانی، و در قالب یک مدل مفهومی اثر آن را در سازمان بسنجیم.

مدل طراحی شده این پژوهش، به همراه فرضیه‌ها در زیر ارائه شده است:  
فرضیه اصلی: کاربرد رهبری نوآور به همراه به کارگیری استراتژی مناسب با این سبک رهبری موجب ارتقای شفافیت سازمانی می‌شود.

### فرضیات فرعی:

۱. کاربرد رهبری نوآور منجر به اتخاذ استراتژی مناسب می‌شود.
۲. ایجاد استراتژی متناسب با سبک رهبری نوآور، شفافیت سازمانی را افزایش می‌دهد.
۳. کاربرد رهبری نوآور در نهایت منجر به ایجاد و یا افزایش شفافیت سازمانی می‌شود.





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

### روش پژوهش

پژوهشگران براساس اهداف پژوهش‌هایشان یکی از طرح‌های پژوهش کمی که عبارتند از: طرح‌های اکتشافی، توصیفی و علی را برای پژوهش خود بر می‌گزینند. در هر یک از این طرح‌ها، یک یا چند ابزار آماری به منظور آزمون متغیرها، مفاهیم و نهایتاً ارائه یافته‌های پژوهش به کار گرفته می‌شود (واعظی و آزمندیان، ۱۳۹۰: ۱۵۸). این مقاله برگرفته از پژوهشی است که از نوع هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان و مدیران شرکت هواپیماسازی ایران (هسا) بخش بالسا می‌باشد. به منظور گردآوری داده‌ها، از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است و با توجه به اینکه کارکنان و مدیران را در دو طبقه جداگانه قرار داده‌ایم نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد.

برای تعیین حجم نمونه نیز از فرمول اندازه نمونه با جامعه محدود استفاده شده است (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۰: ۱۷۷). بر این اساس مقدار اندازه‌ی نمونه به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$n = \frac{NZ_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 pq}{(N-a)\epsilon^2 + P(1-P)} = 198$$

در این رابطه  $Z_{\alpha/2}$  سطح زیر منحنی نرمال استاندارد به ازای سطح معنی‌داری  $1-\alpha$  است.  $N$  اندازه جامعه می‌باشد،  $pq$  نیز برآوردی از انحراف معیار جامعه است

که بیشترین مقدار آن ۰,۲۵ می‌باشد. مقدار  $\epsilon$  نیز سطح خطای برآورد است که در این تحقیق ۰,۵ منظور شده است. بر این اساس و در سطح معنی‌دار ۹۵٪ و با توجه به  $Z_{0.25} = 1.96$  مقدار اندازه نمونه برابر ۱۹۸ می‌شود. در نهایت ۲۲۰ پرسشنامه بین تعدادی از مدیران و کارکنان شرکت هواپیماسازی ایران بخش بالاسا توزیع شده است که از این پرسشنامه‌ها تعداد ۱۹۸ پرسشنامه سالم و قابل تحلیل به دست آمده است.

مقیاس سنجش رهبری نوآور با تعداد ۵ گویه سنجیده شده‌اند. برای سنجش مقیاس استراتژی مناسب از ۵ گویه استفاده شده است. مقیاس شفافیت سازمانی که شامل چهار بعد چشم‌انداز، مأموریت، عملکرد و اهداف می‌باشد. هریک از این ابعاد با تعداد ۳ گویه سنجیده شده‌اند. پرسشنامه در مجموع دارای ۲۹ سوال و دو دسته سوالات تخصصی و سوالات عمومی جمعیت شناختی می‌باشد. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا میزان تطابق سازمان خود را با هر کدام از گویه‌ها را براساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴)، خیلی زیاد (۵)) مشخص کنند.

با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از نوع پرسشنامه‌های محقق ساخته می‌باشد، به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و برای اطمینان از اعتبار محتوا، از نظر استادان و خبرگان حوزه مدیریت بهره گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از معادلات ساختاری استفاده شده است. معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری‌اند. بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری، محقق تعریف می‌کند که کدام یک از متغیرهای مشاهده شده، متغیر پنهان را اندازه‌گیری می‌کند و بر پایه مدل‌های ساختاری مشخص می‌شود که کدام یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد (بروان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۸۷). در این مقاله شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل کای اسکوئر ( $\chi^2$ )، شاخص نیکویی برازش (GFI) شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI)، شاخص برازش مقایسه‌ای (GFI)، ریشه میانگین توان دوم باقیمانده (RMR)، مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی DF کمتر از ۳، مقدار CFI بیشتر از ۰/۹، مقدار AGFI و GFI بیشتر از ۰/۸ و مقدار RMR کمتر از ۰/۰۸ باشد.

## یافته‌های پژوهش

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شود. همچنین توصیف آماری داده‌ها، گامی در جهت تشخیص الگوی حاکم بر آن‌ها و پایه‌ای برای تبیین روابط بین متغیرهایی است که در پژوهش به کار می‌رود.

با توجه به نتایج بخش اول پرسشنامه (ویژگی‌های جمعیت شناختی)، اطلاعات به طور خلاصه در مورد مشخصات نمونه آماری مورد نظر ارائه می‌شود. ۹۳ درصد نمونه را مردان و ۷ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۲۵ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دیپلم، ۱۲ درصد فوق دیپلم، ۵۴ درصد کارشناسی، ۹ درصد کارشناسی ارشد بودند و هیچ فردی دارای مدرک دکترا نبود. ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان سن شان بین ۳۱ تا ۴۰ سال بوده است. به لحاظ سابقه خدمت بیشترین دامنه بیش از ۱۵ سال بوده است که حدود ۵۰ درصد است، ۳۷ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۵ درصد هم کمتر از ۵ سال می‌باشد. از این تعداد پاسخ‌دهندگان ۸۷ درصد را کارکنان و مابقی (۱۳ درصد) را مدیران تشکیل می‌دادند.

## یافته‌های توصیفی

آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول (۱) آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، بین متغیرهای اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد، همبستگی بالایی وجود دارد. میزان آلفای کرونباخ نیز نشان می‌دهد که ابزار پژوهش از قابلیت اعتماد مناسب برخوردار است.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرها

متغیرها	۱	۲	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ
۱. شفافیت سازمانی			۲/۹۹	۰/۴۶	۰/۷۶۸
۲. استراتژی مناسب	**۰/۷۲۰		۲/۸۳	۰/۵۵	۰/۷۰۴
۳. رهبری نوآور	**۰/۵۷۷	**۰/۴۹۱	۲/۵۴	۰/۶۱	۰/۷۱۱

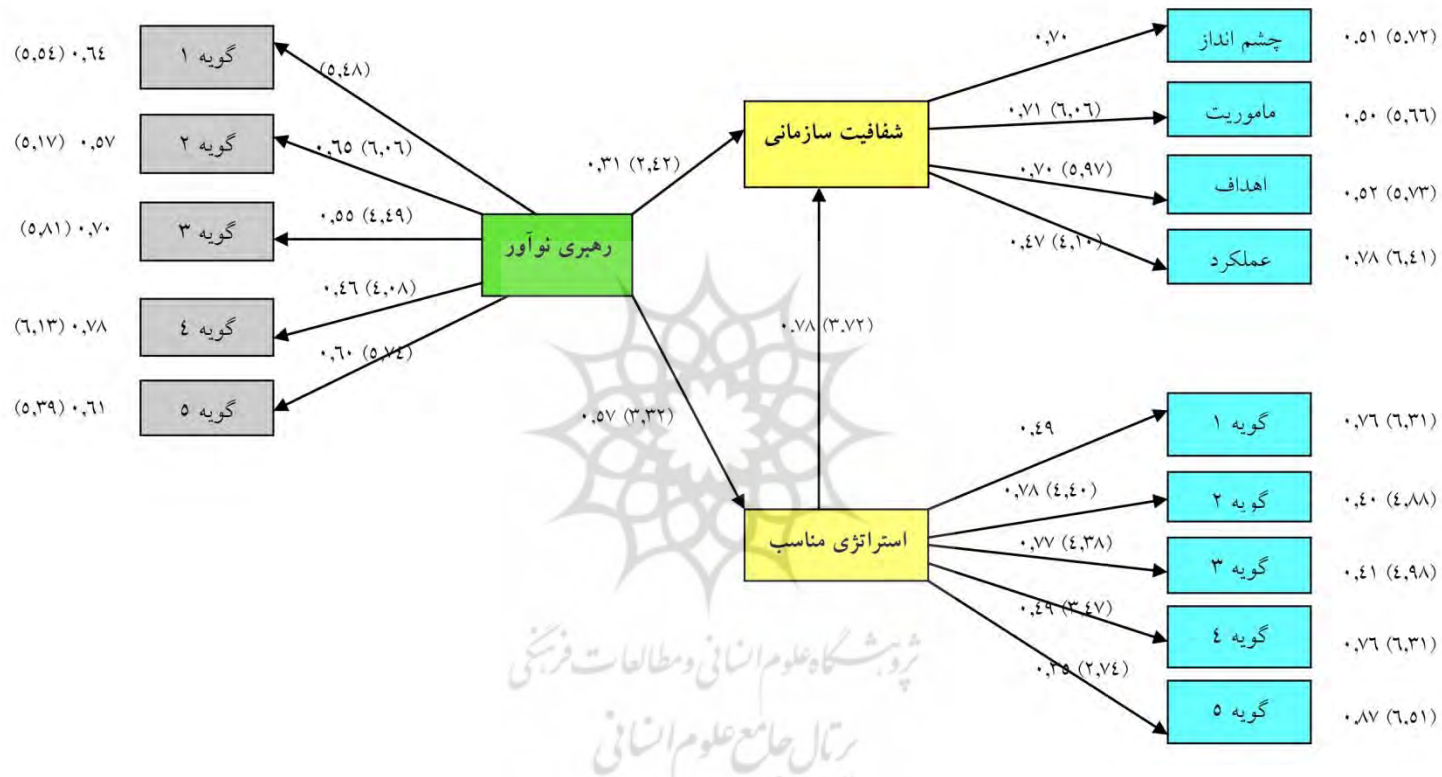
\*\* همبستگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است.

### مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)

کلیه‌ای روابط در مدل‌سازی معادلات ساختاری به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱. معادلات اندازه‌گیری ۲. معادلات ساختاری. علاوه بر تایید خبرگان موضوع در تعیین روایی محتوای پرسشنامه، با استفاده از سنجش مدل معادلات اندازه‌گیری به روش تحلیل عاملی تاییدی که روابط بین متغیرهای نهفته و آشکار را بررسی می‌کند، روایی سازه این ابزار مورد تایید قرار گرفت. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی (Loading factor) و ضرایب مسیر (Path coefficient) را برآورد کرد. براساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچکتری داشته باشد سهم کمتری رو در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند.

مدل پژوهش درحالت معناداری ضرایب (t-value) تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گیرد و اگر مقدار آماره‌ی t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی (۲/۵۸- تا ۲/۵۸+) قرار گیرد.



شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش (اعداد درون پرانتز نمایانگر آماره t می باشد).

## تحلیل مدل اندازه‌گیری

بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند. بنابراین نتایج حاصله از بارهای عاملی روایی بالای مدل را تایید می‌کند.

جدول ۲. بارهای عاملی سازه‌های پژوهش (Loading factor)

متغیرهای آشکار	رهبری نوآور	استراتژی مناسب	شفافیت سازمانی
Question1	۰/۶۰**		
Question2	۰/۶۵**		
Question3	۰/۵۵**		
Question4	۰/۴۶**		
Question5	۰/۶۳**		
Question1		۰/۴۹**	
Question2		۰/۷۸**	
Question3		۰/۷۷**	
Question4		۰/۴۹**	
Question5		۰/۳۵**	
چشم‌انداز			۰/۷۰**
ماموریت			۰/۷۱**
اهداف			۰/۷۰**
عملکرد			۰/۴۷**

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد.

## پاسخ به فرضیات پژوهش

با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. در مدل معادلات اندازه گیری، روایی ابزار سنجش بررسی و تایید شد. سپس در این مرحله با استفاده از مدل معادلات ساختاری به آزمون فرضیه های پژوهش اقدام می شود.

جدول ۳. نتایج فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	نتیجه فرضیه محقق
رهبری نوآور استراتژی مناسب	۰/۵۷	۳/۳۲**	تایید می شود
استراتژی مناسب شفافیت سازمانی	۰/۷۸	۳/۷۲**	تایید می شود
رهبری نوآور شفافیت سازمانی	۰/۳۱	۲/۴۲*	تایید می شود

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می باشند.

فرضیه اول: رهبری نوآور در ایجاد استراتژی مناسب در سازمان تاثیر معناداری دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t، متغیر رهبری نوآور در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر ایجاد استراتژی مناسب در سازمان تاثیر معناداری دارد. (آماره t خارج بازه منفی  $-۲/۵۸$  تا  $+۲/۵۸$  قرار گرفته است). با توجه به ضریب مثبت این رابطه می توان گفت نوع این رابطه مثبت می باشد و بنابراین با بالا رفتن رهبری نوآور در جهت مثبت، استراتژی مناسب در جهت مستقیم بالا می آید و هر چه قدر رهبری نوآور در جهت منفی حرکت کند، استراتژی مناسب سازمانی در جهت منفی کاهش پیدا می کند. به عبارت دیگر می توان گفت با افزایش رهبری نوآور در سازمان استراتژی مناسب نیز در سازمان افزایش و با کاهش رهبری نوآور استراتژی مناسب نیز در سازمان کاهش می یابد. در توضیح لازم است عنوان شود که منظور از استراتژی در اینجا استراتژی است که متناسب با تغییرات رهبری نوآور در سازمان باشد و همگام با آن در سازمان ایجاد و تغییر کند. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید می گردد.

فرضیه دوم: ایجاد استراتژی مناسب در سازمان بر افزایش شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد. در این فرضیه هم مانند شرایط فرضیه اول موجود می باشد در نتیجه این

فرضیه نیز در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار می‌باشد.

فرضیه سوم: رهبری نوآور در سازمان بر ارتقای شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد. بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$ ، متغیر رهبری نوآور در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر ارتقای شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد. (آماره  $t$  خارج بازه منفی ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است). در نتیجه این فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد.

نتایج نشان می‌دهد که رهبری نوآور از طریق ایجاد استراتژی مناسب تاثیر مثبت و معناداری بر شفافیت سازمانی دارد.

هر یک از شاخص‌های بدست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. اگر هم آزمون  $\chi^2$  و هم آزمون‌های تناسب ثانوی نشان دادند که مدل به طور کافی متناسب است، به سمت مشخص کردن عوامل مدل تناسب شده حرکت کرده و بر روی این عوامل تمرکز می‌کنیم. جدول (۴) بیانگر مهمترین این شاخص‌ها می‌باشد و نشان می‌دهد که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است، تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده می‌باشد. شاخص‌های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری می‌باشد. زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۹ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر، مدل و چارچوب کلی معنادار و قابل پذیرش است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مدل پژوهش	حدمجاز
( $X^2/DF$ ) (کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۱/۶۱	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۸۳	کمتر از ۰/۰۹
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
NFI (برازندگی نرمال شده)	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹
NNFI (برازندگی نرمال نشده)	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹



## بحث و بررسی

از دیرباز نظریه پردازان و مدیران معتقدند که تلاش سازمان برای رسیدن به اهداف خود مستلزم شناخت کارکنان از اهداف و مأموریت‌های سازمان می‌باشد، بنابراین شفافیت سازمانی در اینجا مطرح می‌شود؛ به علاوه به منظور اثربخش بودن ابعاد شفافیت در سازمان نیاز به یک سبک رهبری است که سازمان براساس آن عمل نماید، از این رو می‌بایست به تعیین استراتژی‌های متناسب با سبک رهبری در سازمان پرداخته شود، که در این پژوهش به سبک رهبری نوآور توجه شده است.

استفاده از سبک رهبری نوآور که همراه با ایجاد استراتژی متناسب با آن در سازمان باشد، در صورت اجرای موفقیت‌آمیز آن به ارتقای شفافیت سازمانی کمک شایانی می‌کند که در نتیجه به افزایش عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌شود، یافته پژوهش را پژوهش‌های گذشته نیز تایید می‌کند. به طور مثال ابراهیم کارملی، روی جلبر و دیوید جفن (۲۰۱۰) رابطه بین سه متغیر رهبری نوآور و استراتژی مناسب در افزایش عملکرد شرکت را با هم سنجیدند و دریافتند قادرند شرکت را با محیط خارجی و تغییرات آن هماهنگ کنند و به طور ضمنی عملکرد را افزایش دهند. الکساندر هیم در سال ۲۰۱۰ در بررسی خود در میان رهبران ارشد نوآور به این نتیجه رسید که نوآوری مناسب سبب موفقیت در اهداف سازمان می‌باشد. گوموس لوگلو و لسو<sup>۱</sup>، نیز در سال ۲۰۰۹ به بررسی رابطه بین رهبری، خلاقیت و استراتژی‌های نوآوری در سازمان پرداختند و در نتایج خود به وجود رابطه و تاثیرگذاری این متغیرها بر روی هم دست یافتند. لیستند و نورین در پژوهشی که در سال ۲۰۰۷ در زمینه شفافیت در مقابل فساد سازمانی انجام دادند به این نتیجه رسیدند یک سازمان شفاف، سازمانی است که افراد درون و بیرون آن بتوانند در مورد اقدامات و فرایندهای درون آن سازمان، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند.

همانطور که ذکر شد سازمان‌های ایرانی در زمینه تدوین مدل‌های رهبری تجربه اندکی دارند. که در این پژوهش سعی شد به این جنبه توجه بیشتری صورت گیرد. در بررسی جامعه نتایج زیر به دست آمده است:

براساس میانگین‌های به دست آمده می‌توان وضعیت موجود هر یک از متغیرها را

در جامعه بررسی نمود. با توجه به طیف ۵ تایی لیکرت می‌توان گفت برای هر کدام از متغیرهای رهبری نوآور، استراتژی مناسب، شفافیت سازمانی در صورتی که میانگینی بالاتر از ۳ به دست آید، وضعیت مطلوبی را دارا می‌باشند و در صورتی وضعیت نامطلوب دارند که میانگین به دست آمده زیر ۳ باشد. با توجه به نتایج حاصله می‌توان گفت که تمامی شاخص‌ها در سازمان مورد مطالعه وضعیت نامناسبی دارند. در جامعه آماری تحقیق، رهبری نوآور با میانگین 2.546 در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، با توجه به ماهیت سازمان‌های دولتی و نوع عملکرد در این سازمان‌ها نتیجه حاصله منطقی است. با توجه به اهداف سازمان‌های دولتی و نقش رهبران در ایجاد انگیزه بین کارکنان برای دستیابی به اهداف انگیزشی که جزء اهداف از پیش تعیین شده سازمان نمی‌باشد، سازمان‌ها از نظر دارا بودن این اهداف انگیزشی در وضعیت مناسبی قرار ندارد. از آنجا که رهبری نوآور میزان پذیرش تغییر و ریسک‌پذیری در سازمان را مورد نظر قرار می‌دهد، باید عنوان کرد که عدم توجه به این موضوع در سازمان باعث شده است که یک نوع سبک رهبری روتین و ابتدایی حکمفرما باشد که وظایف و روابط میان صف و ستاد را مشخص می‌کند. البته برای اجرای موفقیت‌آمیز سبک رهبری در این زمینه یکی از روش‌های مؤثر مقایسه خود با سایر سازمان‌های مشابه و رقبا و الگوسازی از فعالیت‌های آنان است. یکی از دشوارترین مراحل فرایند رهبری نوآور، فرایند تغییر است که اگر بدرستی اجرا و منجر به یادگیری شود، می‌توان امیدوار بود که دستیابی به شفافیت سازمانی محقق شده است.

استراتژی متناسب با سبک رهبری با میانگین ۲/۸۳۵ دومین متغیر مورد بررسی در سازمان است. ابتدا باید عنوان شود که دلیل کمتر بودن میانگین استراتژی مناسب از ۳ سازمان از این نظر در وضعیت مناسبی قرار ندارد. این متغیر از این لحاظ حائز اهمیت می‌باشد که استراتژی سازمان می‌بایست متناسب با تغییرات سبک رهبری در سازمان تغییر و یا ایجاد شود، که همانطور که نتایج نشان می‌دهد این امر در سازمان مورد مطالعه وجود ندارد. به عبارت دیگر می‌توان عنوان کرد که سازمان از یکنواختی در سبک رهبری رنج می‌برد و نیازی به تغییر استراتژی در سازمان نمی‌بیند. از آنجا که استراتژی‌ها و اهداف سازمان بنیان اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند تغییر در آنها نیازمند بررسی‌های همه‌جانبه و دقیقی می‌باشد که برآمده از یک مدیریت و سبک رهبری

ممتاز بوده که متأسفانه این مورد در سازمان وجود ندارد.

شفافیت سازمانی با میانگین ۲/۹۹۸ درصد سومین متغیر مورد بررسی در سازمان است. از آنجا که میانگین آن از ۳ کمتر است، سازمان از نظر این مورد نیز در وضعیت مناسبی قرار ندارد. اما با مقداری مسامحه می‌توان میانگین آن را برابر با ۳ دانسته و متغیر مورد نظر را تا حدی در سازمان مطلوب ارزیابی نمود. شفافیت سازمانی دارای چند بعد از جمله مأموریت، اهداف و... می‌باشد که به مقداری این ابعاد در سازمان وجود داشته است؛ ولی همانطور که اشاره شد به دلیل عدم وجود سبک رهبری جدید و نوآور این ابعاد در سطح ابتدایی خود بوده است.

متأسفانه به دلیل ماهیت قدیمی سیستم و به روز نشدن سبک مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، عدم وجود شرایط مطلوب متغیرهای مورد بررسی در سازمان طبیعی بوده و برای سازمان بسیار زیانبار است. مدیران باید در جهت شناسایی علل و رفع آن تلاش جدی به عمل آورده و تدبیرهای لازم برای ایجاد زمینه مناسب رشد و تغییر نگرش کارکنان به سبک‌های مدیریتی در سازمان را به وجود آورده و انگیزه لازم به منظور پیروی از تدابیر را در سازمان ایجاد کنند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به تاثیر شگرفی که سبک‌های جدید و متناسب رهبری در سازمان دارد، باید بیشتر مورد توجه قرار بگیرند تا سازمان به اهداف و مأموریت‌های خود دست یابد، اما همانطور که نتیجه‌ها گویا است این امر در سازمان مورد مطالعه مورد توجه چندانی قرار نگرفته است. از جمله عواملی که باعث این امر می‌شود می‌توان به عدم اطلاع کافی مدیران در سازمان از شیوه‌های جدید رهبری و یا عدم اعتقاد به کارآمدی این روش‌ها اشاره کرد. همچنین تغییر در سازمان نیازمند صرف هزینه و زمان، پذیرش ریسک در سازمان است که بسیاری از سازمان‌ها حاضر به پذیرش این امور نیستند و به عملکرد ثابت و حتی پایین خود راضی هستند.

هر پژوهشی با یکسری محدودیت‌ها روبرو است که این پژوهش نیز از این اصل مستثنی نیست. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به این موارد اشاره نمود:

در نظر نگرفتن برخی از عوامل که در نتایج پژوهش موثرند (مانند متغیرهایی که از

کنترل پژوهشگر خارج است). عدم همکاری برخی از مدیران و کارکنان که در امر پژوهش و اهمیت ندادن آنها به نتایج و یافته‌های پژوهش که مسلماً مشکلات و موانعی را بر سر راه انجام پژوهش به وجود می‌آورد. نو و تازه بودن بحث رهبری نوآور و ایجاد شفافیت در سازمان‌های ایرانی و یافتن چنین سازمانی از محدودیت‌های بزرگ این مطالعه بوده است.

تحقیقات آتی می‌توانند به سبب اهمیت موضوع، مدل پیشنهادی را در سازمان‌های دیگر بررسی کنند و حتی به مطالعات تطبیقی در سازمان‌هایی نظیر بانک‌ها، شهرداری‌ها و موسسات خصوصی و مالی در این زمینه اقدام نمایند. از آنجایی که محدودیت زمانی این امکان را فراهم نکرد که تمامی عوامل اثرگذار بر مدل مفهومی ارائه شده بررسی شوند، لذا پیشنهاد می‌شود که سایر متغیرها نظیر اخلاق سازمانی، دیگر سبک‌های رهبری و ... نیز در این رابطه بررسی شوند.

براساس حضور محقق در جامعه آماری و البته با در نظر گرفتن مبانی تئوریک و نظری، پیشنهاداتی کاربردی در جهت ایجاد سبک رهبری نوآور و افزایش شفافیت سازمانی ارائه می‌گردد:

- ✓ لازم است تا مشاوران و کارشناسان در سازمان بستری مناسب جهت بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد نموده و با استفاده از سبک رهبری مناسب یک مدل انگیزشی و تشویقی را در این زمینه طراحی نماید.
- ✓ سازمان دفتری را به عنوان "مدیریت ایده‌پردازی" جهت تعامل لازم با مشاوران و کارشناسان به منظور خلق ایده‌های جدید و کارآمد تشکیل دهد.
- ✓ لازم است تا مدیریت سازمان عوامل موثر بر شکل‌گیری فرایند نوآوری را در سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده و نسبت به رفع موانع و تقویت فرصت‌ها و بستر مناسب جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان اقدام نماید.
- ✓ یک چهارچوب مناسب به منظور طراحی و راه‌اندازی نظام پیشنهادات کارکنان در سازمان تهیه شود. توجه سازمان به پیشنهادات کارکنان و احترام به شخصیت انسانی آنها سبب افزایش اعتماد افراد به سازمان و تقویت شفافیت سازمان می‌گردد.

- ✓ تدوین ابعاد شفافیت سازمانی از جمله: مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و ... سازمان و نهادینه کردن آن در افراد از طریق آموزش و تبلیغات می‌تواند سبب تقویت شفافیت سازمانی و افزایش آن در سازمان گردد.
- ✓ اطلاع‌رسانی به کارکنان از طریق برگزاری جلسات دوره‌ای منظم مسئولین با پرسنل، سمینار داخلی و...
- ✓ تحصیلات آکادمیک مدیریتی بین کارکنان و مدیران به منظور شناخت کافی ابعاد شفافیت سازمانی، رهبری نوآور و ...
- ✓ ایجاد فضای سالم رقابتی، ایجاد روحیه انتقادپذیری بین مدیران و کارکنان، ایجاد وجدان کاری، ایجاد انگیزه نوآوری بین کارکنان.



## منابع

- خالقی، نادر. ایمانی نسب، محمدحسین. (۱۳۸۷). "ارزیابی عملکرد رهبری در بیمارستان‌های خرم آباد براساس سیستم خود سنجی" فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۱ ف تهران شماره ۳۴، ص ۲۷:۳۴
- دیوید ای. مک ناب (۱۳۹۰). «روش های تحقیق کمی و کیفی مدیریت دولتی و سازمان های غیر انتفاعی»، ترجمه رضا واعظی و محمد صادق آزمندیان، چاپ اول، انتشارات صفار. ص ۱۵۸.
- سرمه، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۸۰). «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ پنجم تهران: انتشارات آگاه. ص ۱۷۷.
- دیوید، فردا. (۱۳۸۱). «مدیریت استراتژیک». ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم. ص ۳۵.
- Abraham Carmeli, Roy Gelbard, David Gefen (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic ift and enhancin□ ifrm□ performance. The Leadership Quarterly.
- Beer, M. Voelpel, S.C. Leibold, M. & Tekie, E.B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing ift and alignment through□ a disciplined process. Long Range Planning, 38, 445-465.
- Berggren, E, & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance, Journal of Management Development 26 (5), 411-417.
- Boal, K.B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11, 515-549.
- Brown, t.a. (2006). confirmatory factor analysis for applied research. the Guilford press, new york. 87.
- Cutter JP. Change Leadership (Irannajhad-Parizi M, Selseleh M, Trans.). Tehran: Institute of Research and Training Management; 2005.
- Edmondson, A. C.. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. The Leadership Quarterly, 14, 297-325.
- Gumusluoglu, L. Ilsev, A. (2009). transformational leadership, creativity, and organizational innovation Journal of business research. No. 62, pp. 461-473.
- Herbest, joel david (2003). organizational servant leadership and its rdationship to secondary school effectiveness. doctoral dissertation, FLORIDA ATLANTIC UNIVERSITY, (PMINO AAT 3110574)
- Hiam Alexander . (2010). mastering innovation leadership. 16-17
- Ingram, Osmond caraway, jr. (2003) the conceptualization and perception of servant leadership in Christian higher education. doctoral dissertation, the southem Baptist theological seminary, (umi no aat 3102049).
- Lindstedt, Catharina. and Naurin, Daniel (2007), "Transparency Against Corruption. A Cross-Country Analysis" manuscript, Goteborg Univers ity. Available at www.qog.pol.gu.se/research/reports/Lindstedt\_Naurin.pdf
- Miler LM. From Management to Leadership (IrannajhadParizi M, Trans.). Tehran: Nashr-E Modiran; 2003.
- Osborne, Denis. (2004). transparency and accountability reconsidered, sparency and governance of internet, computer law and security report, 342-

344.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74, 61

Rivkin, J. W. (2000). Imitation of complex strategies. Management Science, 46, 824-844.

Saltz, J. L., & Miles-Jolly, K. (2005). Understanding organization° customer links in service settings. Academy of Management Journal, 48, 1017-1032

Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. Administrative Science Quarterly, 47, 125-159.

Smith, shea & Walsh, John E., (1978). Strategies in business, New York: Wiley.

Stacey, R. (2001). Complex responsive processes in organization: learning and knowledge creation London and New York: Routledge.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18, 298-318.

Vaccaro, A & Madsen, P. (2009). Corporate Dynamic Transparency: The New ICT-driven Ethics? Ethics Inf Technol, 11, 113-122.

Vogelgesang, G. & B. Lester, P. (2009). Transparency: How Leaders Can Get Results by Laying it on the Line. Organizational Dynamics, 38 (4), 25-26.

Wager TH, Rondeua KV. Total Quality commitment and performance in Canadian health care organizations. International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services 1998; 1 (4): ivii.

