

## بررسی تأثیر مدیریت تغییر بر نوآوری سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی رفتار نوآورانه کارکنان ادارات دولتی استان خوزستان

مریم کوه‌گیوی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۳/۲۷

### چکیده

با توجه به تغییرات سریع محیطی در عصر حاضر، اهمیت نوآوری دولت‌ها برای مقابله با تغییرات، روز به روز بیشتر می‌شود. با این حال، اعضای سازمان به دلیل عدم اعتماد، وسواس نسبت به موفقیت‌های گذشته، بی‌اعتمادی به استراتژی‌های ناشی از تغییر، هزینه‌های نسبتاً زیاد، تهدید ارزش و حوادث و عواملی از این دست ممکن است در برابر تغییر و نوآوری مقاومت نشان دهند. سازمان‌ها برای غلبه بر این مقاومت‌ها و نوآوری موفق، به مدیریت تغییر نیاز دارند. لذا در نبود شواهد کافی در ایران، هدف این مطالعه بررسی تأثیر مدیریت تغییر بر نوآوری سازمانی از طریق رفتار نوآورانه در سازمان‌های دولتی استان خوزستان بوده است. متغیرهای مستقل، چهار عنصر مدیریت تغییر (هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات، آموزش و پرورش)، متغیر وابسته، نوآوری سازمانی و متغیر میانجی، رفتار نوآورانه کارکنان است. داده‌های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل از کارکنان ادارات دولتی استان خوزستان جمع‌آوری شده است. در این راستا ۲۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد و بر اساس رویکرد معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 2 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در همین راستا نتایج نشان داد که سه عامل رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات و آموزش و پرورش بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین و مشارکت و ارتباطات اثر مستقیم و معنادار بر نوآوری سازمانی دارد. علاوه بر این رهبری تحول آفرین و آموزش و پرورش از طریق رفتار نوآورانه نیز به صورت غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

### واژگان کلیدی

مدیریت تغییر، نوآوری سازمانی، رفتار نوآورانه، سازمان‌های دولتی استان خوزستان.

۱. کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندر دیلم، ایران. ([Koohgivi.maryam@gmail.com](mailto:Koohgivi.maryam@gmail.com))

## ۱- مقدمه

در مجمع جهانی اقتصاد (WEF<sup>۱</sup>)، متخصصان بر انقلاب صنعتی چهارم تأکید کردند و انقلاب صنعتی چهارم را «ترکیبی از فناوری‌های فیزیکی، دیجیتالی و زیستی به روش‌های جدید و متنوع» توصیف کردند. این توصیف به عنوان "یک تغییر غیرقابل توقف به سمت شکل بسیار پیچیده تر" تعریف می‌شود؛ بنابراین چنین تعریفی را می‌توان انقلابی دانست که همه چیز را به شکلی کاملاً متفاوت و فراتر از انقلاب صنعتی سوم که هدف آن دیجیتالی شدن ساده بود، تغییر می‌دهد (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). برای شناخت شایستگی‌های مورد نیاز یک سازمان در این دوران، ابتدا باید ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم را درک کرد و کلمه‌ای که انقلاب صنعتی چهارم را به بهترین شکل توصیف می‌کند، مفهومی برگرفته از چهار ویژگی نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA<sup>۳</sup>) است؛ به عبارت دیگر، محیطی که در آن سازمان‌ها با عصر چهارم انقلاب صنعتی تطبیق می‌کنند با سرعت تغییر و با گستره وسیعی از تغییرات و نیز وضعیت پیچیده و مبهم و نتایج چنین تغییراتی مشخص می‌شود که تعریف آن دشوار است (کیم و کانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). لذا، انقلاب صنعتی چهارم که چنین ویژگی‌هایی دارد، همه سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا تغییرات اساسی‌تر از تغییراتی که تاکنون ایجاد شده است در سازمان‌ها ایجاد کنند، چراکه در صورت عدم پاسخگویی به چنین تغییراتی از دور رقابت کنار گذاشته می‌شوند (سانگ و کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). در همین راستا سازمان‌های مدرن مختلف، در حال اجرای نوآوری به عنوان یک استراتژی واکنشی، برای یک محیط پویا و در حال تغییر هستند. سازمان‌های دولتی نیز از موضوع نوآوری مستثنی نیستند و باید با محیط در حال تغییر سازگار شوند و صنعت را به سمت افزایش عملکرد سوق دهند.

در دوران اخیر، سازمان‌های مختلف با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (مانند داده‌های بزرگ، ربات‌ها، بلاک چین، ابر داده، هوش مصنوعی، اینترنت و واقعیت افزوده مجازی) تلاش می‌کنند تا در عصر انقلاب صنعتی چهارم زنده بمانند. بدین ترتیب روش‌های سنتی در تلاش برای نوآوری هستند. سازمان‌های دولتی نیز به طور فعال نوآوری را ترویج می‌کنند تا به محیط به سرعت در حال تغییر در عصر انقلاب صنعتی چهارم پاسخ دهند و عملکرد را بهبود بخشند. با این حال، اعضای سازمان به دلیل عدم اعتماد، وسواس نسبت به موفقیت‌های گذشته، بی‌اعتمادی به استراتژی‌های ناشی از تغییر، هزینه‌های نسبتاً زیاد، تهدید ارزش و حوادث و عواملی از این دست می‌توانند در برابر تغییر و نوآوری مقاومت نشان دهند. سازمان‌ها برای غلبه بر این مقاومت‌ها و نوآوری موفق، به مدیریت تغییر<sup>۶</sup> نیاز دارند (وانر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳)؛ بنابراین، تغییرات سریع محیطی در عصر انقلاب صنعتی چهارم ممکن است برای سازمان‌هایی که آمادگی تغییر را ندارند، بحرانی باشد، اما برای سازمان‌هایی که می‌توانند فعالانه به تغییرات محیطی پاسخ دهند، چنین تغییرات محیطی می‌تواند فرصتی برای جهشی جدید باشد (رضازاده و احتشام راثی، ۱۳۹۸).

در همین راستا توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی با رفتار نوآورانه اعضای سازمان آغاز می‌شود. برای دستیابی به نوآوری سازمانی، رفتار نوآورانه یک عضو سازمان بسیار مهم است (سانگ و کیم، ۲۰۲۱). لذا هدف از این مطالعه بررسی اهمیت رفتار نوآورانه اعضای سازمان در رابطه بین مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی است.

<sup>1</sup> World Economic Forum (WEF)

<sup>2</sup> Kim

<sup>3</sup> Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA)

<sup>4</sup> Kim & Kang

<sup>5</sup> Sung & Kim

<sup>6</sup> Change Management

<sup>7</sup> Wanner

در ادامه این مقاله، ابتدا مبانی نظری پژوهش و توسعه فرضیه ها آورده شده است. سپس در بخش سوم، روش پژوهش شرح داده می شود. در بخش چهارم، نتایج آماری ارائه شده است و در نهایت در بخش پنجم، به نتیجه گیری و جمع بندی پرداخته می شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هدف این پژوهش بررسی این است که آیا رفتار نوآورانه اعضای سازمان های دولتی تحت تأثیر عوامل مدیریت تغییر مانند اهداف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات و آموزش و پرورش قرار می گیرد یا خیر. علاوه بر این، به دنبال تجزیه و تحلیل این است که آیا رفتارهای نوآورانه، نوآوری سازمانی را تسهیل می کند یا خیر. برای انجام تحلیل ها، ابتدا ادبیات مربوط به تعریف نظری هر متغیر و رابطه بین متغیرها ارائه شده است.

### ۲-۱- نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی به معنای تبدیل بنیادی یک سازمان به وضعیت بهبود یافته از طریق تغییرات برنامه ریزی شده است. سازمان یک سیستم باز است که دائماً با محیط در تعامل است؛ بنابراین نوآوری سازمانی برای کسی که به دنبال سازگاری با تغییرات محیطی است اجتناب ناپذیر است. نوآوری سازمانی یک تغییر برنامه ریزی شده است که توسط یک استاندارد ارزشی مشخص هدایت می شود و یک تغییر پویا و مرتبط است (سانگ و کیم، ۲۰۲۱).

دامنپور<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) پذیرش نوآوری را شامل ایجاد، توسعه و اجرای ایده ها و اقدامات جدید می داند؛ بنابراین، نوآوری سازمانی به عنوان ایجاد یا خرید دستگاه ها، سیستم ها، سیاست ها، برنامه ها، فرآیندها، محصولات و خدمات جدید در یک سازمان تعریف می کند. جونز<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) استدلال می کند که نوآوری سازمانی به فرآیند حرکت به وضعیت سازمانی آینده بهتر از وضعیت حال، به منظور افزایش اثربخشی سازمانی اشاره دارد. همچنین هدف از نوآوری سازمانی یافتن راه هایی برای بهبود منابع، قابلیت ها و شایستگی هایی است که برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. در نهایت دمیرکیوگلو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، اشاره می کند که نوآوری سازمانی را می توان به عنوان معرفی چیزی جدید (یک ایده، محصول، خدمات، فناوری، فرآیند و استراتژی) به یک سازمان تعریف کرد. به طور خلاصه، نوآوری سازمانی را می توان به عنوان فرآیندی تعریف کرد که اساساً تغییر عمده و برنامه ریزی شده سازمان را از طریق ایجاد، معرفی و به کارگیری ایده ها، اهداف و ابزارهای جدید ترویج می کند.

### ۲-۲- رفتار نوآورانه

رفتار نوآورانه به عنوان فرآیند حل یک مشکل، ارائه راه حل از طریق دانش یا ایده های جدید از تجربه، حمایت از ایده و تحقق ایده برای ارتقای منافع سازمان تعریف می شود (بوناسی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). چندین مطالعه، انواع مختلفی از رفتارهای نوآورانه را تعریف کرده اند. وست و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) رفتار نوآورانه را به عنوان رفتاری که برای معرفی و اعمال عمده ایده ها و رویه های جدید در گروه ها و سازمان ها به منظور بهبود عملکرد آنها طراحی شده است، تعریف کردند. ون دی ون<sup>۶</sup> (۱۹۸۶) رفتار نوآورانه را به عنوان ایجاد و اجرای ایده های جدید در روابط انسانی در یک دوره

<sup>1</sup> Damanpour

<sup>2</sup> Jones

<sup>3</sup> Demircioglu

<sup>4</sup> Bonacci et al

<sup>5</sup> West et al.

<sup>6</sup> Van de Ven

زمانی طولانی تعریف کرد. کاتز و کان<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) اظهار داشتند که رفتار نوآورانه شامل توسعه یا تحقق ایده ها و رفتار غیر نقشی است، در حالی که کاتر<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) آن را به عنوان محصولات، خدمات، فرآیندها و غیره تعریف کرد که توسط حامیان ایده های خلاق ارائه می شود. اماویل<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) نوآوری را به عنوان فرآیند انتخاب ایده های خلاقانه و معرفی آنها به فرآیندهای محصول مطرح می کند؛ بنابراین، رفتار نوآورانه را می توان به عنوان فرآیند پذیرش ایده های خلاقانه ای که توسط افراد یا گروه ها ارائه یا توسعه می یابد و تبدیل آنها به منابع مفید خلاصه کرد. این اقدامی است که در نهایت عملکرد شغلی را با معرفی و بهبود مهارت های شغلی که فرآیند کار را به شیوه ای کارآمد تغییر می دهد، بهبود می بخشد (بوزمن و کینگسلی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸).

## ۲-۳- مدیریت تغییر

مدیریت تغییر فعالیتی است که اعضا را قادر می سازد تا بدون زحمت در تغییر شرکت کنند و همزمان شوک و مقاومت خود را در برابر فرآیند تغییر فروشانند. عاشوری و همکاران (۱۳۹۹) بیان کردند که تغییر، قانون طبیعت است اما انسانها راحتی و عدم تغییر را ترجیح می دهند و این سکون آنها را از تغییر عادات فعلی باز می دارد. عواملی که مانع از تغییر سازمانی می شوند عمدتاً اینرسی سازمانی، فرهنگ سنتی، استراتژی های واکنشی که در گذشته آموخته اند، هزینه ایجاد تحول و مقاومت آگاهانه/ناخودآگاه سازمان ها هستند. به طور کلی، تغییر زمانی آغاز می شود که عواملی که تغییر را تسهیل می کنند بر عوامل بازدارنده تغییر غالب شوند. براون و موربرگ<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) تغییر سازمانی برنامه ریزی شده را به عنوان فرآیند تغییر سطوح فرعی سیستم سازمانی - یعنی جو سازمانی، فناوری، ساختار، فرآیند تصمیم گیری و سیستم مدیریت - برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کردند. لوی<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) تغییر را به عنوان پدیده ای گسترده و چند بعدی تعریف کرد که خود پارادایم سازمانی را فراتر از سطح بهبود مقطعی تغییر می دهد و فرآیند تغییر به عنوان مرحله ای از تغییر در عواملی مانند ایجاد تغییر، استراتژی های تغییر برنامه ریزی شده و تکنیک ها، فرآیند سردرگمی و پارادایم مدل سازی شده است. گرینر<sup>۷</sup> (۱۹۷۲) دریافت که متداول ترین استراتژی های مورد استفاده برای تغییر، رهبری، ارتباط بین اعضا و آموزش و پرورش برای کمک به ذینفعان برای پیاده سازی مفاهیم، رفتارها، مهارت ها و تکنیک های جدید در یک سیستم مدیریتی جدید است. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

روش های مختلفی برای مدیریت تغییر استفاده می شود و این روش ها به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بسیاری از سازمان ها تأثیر می گذارد. در این راستا مطابق با مطالعات اکبر و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) برنامه های ارتقای مدیریت تغییر بر اساس تعیین اهداف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات و آموزش و پرورش تعیین شده و به عنوان عوامل کلیدی بررسی مدیریت تغییر بررسی می شود. تحقیقات اخیر در مورد مدیریت تغییر بر روش شناسی هایی برای مدیریت موثر مقاومت افرادی که مانع نوآوری سازمانی و ترویج رفتار نوآورانه می شوند، متمرکز شده است.

<sup>1</sup> Kantz & Kahn

<sup>2</sup> Kanter

<sup>3</sup> Amabile

<sup>4</sup> Bozeman & Kingsley

<sup>5</sup> Brown & Moberg

<sup>6</sup> Levy

<sup>7</sup> Greiner

<sup>8</sup> Akbar et al.

مطالعه اولیه مدیریت تغییر مربوط به تحقیقات لوین است و تغییرات در الگوهای رفتاری افراد (تغییرات برای بهبود توانایی افراد برای انطباق با سازمان) را بررسی می کند؛ به عبارت دیگر، تحقیقاتی با تمرکز بر روشهای مدیریتی برای به حداقل رساندن مقاومت فردی انجام شده است و این روند تحقیقاتی تا همین اواخر ادامه داشته است. مدیریت تغییر که معمولاً در تحقیقات اخیر تعریف می شود، به عنوان تغییر عمدی رفتار و ادراک اعضا تعریف می شود تا آنها بتوانند با جلوگیری یا حذف «مقاومت اعضا در برابر تغییر» به عملکرد هدف دست یابند. علاوه بر این، مطالعات عمدتاً برای به حداقل رساندن مقاومت اعضا در هنگام ترویج نوآوری انجام شده است. گرینر (۱۹۷۲) با نگاهی به مطالعات قبلی در مورد عوامل اصلی مدیریت تغییر، رهبری، ارتباط بین اعضای سازمان، آموزش و پرورش، مشارکت اعضا و مشاوره را به عنوان عوامل اصلی ذکر کرد. کتینگر و گروور<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) عوامل اصلی مدیریت تغییر را در ارتباطات، مشارکت مستقیم اعضا، ایفای نقش و آموزش سازماندهی کردند. وولپل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به رهبری موثر، آموزش و پرورش، راهبردهای روشن، ارتباطات بین سطحی و همکاری متقابل بین اعضا اشاره کرد. ویلان بری و سامرویل<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) چشم انداز، رفتار رهبر، ارتباطات، آموزش و آموزش، مشارکت کارکنان، سیستم ها/روش های پرسنل و ساختار سازمانی را ذکر کردند. بر اساس این مطالعات، پژوهش حاضر در نظر دارد عوامل مدیریت تغییر را در چهار دسته هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات و آموزش و پرورش تعریف کند. جدول ۱ مطالعات قبلی را برای مؤلفه مدیریت تغییر نشان می دهد.

### جدول ۱: مطالعات مربوط به مؤلفه مدیریت تغییر

محقق	تعریف	مؤلفه مدیریت تغییر
(چانگ و کیم <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۷؛ فرناندز و رانی <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۶؛ سانگ و کیم، ۲۰۲۱)	هدف تغییر را برای اعضای سازمان، ذینفعان و کل سازمان به عنوان تغییر مثبت تشخیص داده و بپذیرید.	هدف سازمانی
(گولمن و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۲۰؛ وانگ و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۷؛ اکبر و همکاران، ۲۰۱۹)	رهبران، اهمیت چشم انداز تغییر، در سراسر سازمان را می دانند و برای حمایت از اجرای آن اقدام می کنند.	رهبری تحول آفرین
(بهاردواج و منون <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۰؛ بوناسی و همکاران <sup>۹</sup> ، ۲۰۲۰)	مشارکت: کارکنان وظایفی را که مستقیماً با ابتکارات تغییر مرتبط است، انجام می دهند. ارتباطات: ارتباط بلندمدت و دو طرفه در مورد ابتکارات تغییر، اقدامات، دستاوردها، موانع و حل آنها مورد توجه است.	مشارکت و ارتباط
(چانگ و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۷؛ سانگ و کیم، ۲۰۲۱)	آموزش مهارت ها، ارزش های اصلی و یا چارچوب تغییر مورد نیاز از طریق اقدامات تغییر	آموزش و پرورش

<sup>1</sup> Kettinger & Grover

<sup>2</sup> Voelpel

<sup>3</sup> Whelan-Berry & Somervill

<sup>4</sup> Chang & Kim

<sup>5</sup> Fernandez & Rainey

<sup>6</sup> Goleman et al

<sup>7</sup> Wang et al.

<sup>8</sup> Bharadwaj & Menon

<sup>9</sup> Bonacci et al.

<sup>10</sup> Chang

## ۲-۴- مدیریت تغییر رفتار نوآورانه و نوآوری سازمانی

### ۲-۴-۱- تغییر مدیریت و رفتار نوآورانه

بر اساس نظریه تعیین هدف لاک<sup>۱</sup> (۱۹۶۸)، هدف توسط افراد تعیین می شود تا آگاهانه بر انگیزه و رفتار تأثیر بگذارد. لاک (۱۹۶۸) تأکید کرد که یک هدف تعیین شده بر انگیزه و رفتار انسان تأثیر می گذارد و توضیح می دهد که چرا مطالعات متعددی در مورد هدف گذاری انجام شده است. لاک و لاتمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) خاطر نشان کردند که یک هدف تعیین شده سطح تلاش فردی را تعیین می کند، مبنایی را برای انگیزه فراهم می کند و در نهایت بر رفتار سازمانی تأثیر می گذارد. رابطه بین هدف و رفتار می تواند به طور مشابه در مورد اهداف سازمانی و رفتار نوآورانه اعمال شود. بسیاری از مطالعات بیان کرده اند که وضوح یک هدف یا درک اعضا از یک هدف سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد (استلر و مگنسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). با این حال، کیم و همکاران (۲۰۱۹) با مطالعه ۲۰۰۰ نفر از مقامات دولتی رابطه بین وضوح یک هدف سازمانی و رفتار نوآورانه را تحلیل کردند و نتایج تحلیل برای مدیران و غیر مدیران متفاوت بود. جمشیدی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بیان کردند که بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد.

رهبران تحول آفرین، چشم انداز آینده را به اعضای تشکیل دهنده سازمان ارائه می دهند، محرک فکری را فراهم می کنند تا اعضای سازمان بتوانند از آداب و رسوم گذشته فرار کنند؛ که امکان مشارکت اعضا در تغییر را فراهم می کند؛ بنابراین انتظار می رود که چنین رهبری تحول آفرینی بتواند رفتار نوآورانه اعضای سازمان را افزایش دهد. به منظور تأیید این موضوع از طریق مطالعات قبلی، تعدادی از مطالعات نشان داده اند که درک رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد. آقاجانی و مهداد (۱۳۹۸)، به رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار نوآورانه اشاره کرده اند و نشان دادند که رهبری تحول آفرین از طریق اشتیاق شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه دارای تأثیر غیرمستقیم معنادار و رهبری تحول آفرین به طریق مستقیم بر رفتارهای نوآورانه دارای تأثیر معنادار است. تقوایی نیز نتایج مشابهی در ارتباط مثبت رهبری تحول آفرین و رفتارهای نوآورانه مدیریت نشان داد. لیو و یو<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار نوآورانه را در بین ۵۲ سازمان عمومی تجزیه و تحلیل کردند و خاطر نشان کردند که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد. مطالعات قبلی در مورد رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار نوآورانه نشان داده است که رهبری تحول آفرین بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت می گذارد.

اعضای سازمان با یکدیگر رابطه تعاملی دارند و صرفاً افراد مستقلی نیستند. جو سازمانی که در آن اعضای مختلف سازمان می توانند در فرآیند تصمیم گیری شرکت کرده و آزادانه با هم ارتباط برقرار کنند، می تواند رفتار نوآورانه اعضای سازمان را ارتقا دهد. به منظور نوآوری در شیوه های کاری مستمر و پرهیز از اینرسی، می توان با جمع آوری نظرات مختلف اعضای سازمان و ایجاد ایده های خلاقانه ای که قبلاً تصور شده است، رفتار نوآورانه اعضای سازمان را ارتقا داد. مطالعه لین<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) اشاره کرد که ارتباط روان بین اعضا بر رفتار نوآورانه شخصی تأثیر می گذارد. مطالعه دامپور (۱۹۹۱) اشاره کرد که هر چه ارتباط بین اعضا در یک سازمان قوی تر باشد، رفتار نوآورانه آنها بهتر است. مطالعات قبلی زیادی وجود داشته است که نشان داده است مشارکت تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد (کیم و همکاران،

<sup>1</sup> Locke

<sup>2</sup> Locke & Latham

<sup>3</sup> Stetler & Magnusson

<sup>4</sup> Lieu & Yu

<sup>5</sup> Lin

۲۰۱۳). همچنین تعدادی از مطالعات انجام شده نشان می دهد که ارتباط، تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد (خوراکیان و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین، اگر مشارکت و ارتباطات تسهیل شود، اعضاء شروع به تبادل نظر در مورد جهت گیری توسعه آتی سازمان می کنند که منجر به بهبود رفتار نوآورانه می شود.

آموزش و پرورش می تواند ظرفیت اعضای سازمان را تقویت کند و به محیط های در حال تغییر سریع پاسخ دهد. بر این اساس، سازمان های دولتی از نظر عملکرد و اهداف دارای درجات مختلفی هستند، اما هر کدام برنامه آموزشی خاص خود را دارند. هر سازمان از طریق آموزش و پرورش نیروی انسانی مورد نیاز برای ایجاد خدمات اداری و عمومی را پرورش می دهد، برای پرورش استعدادها در درون سازمان تلاش می کند، قابلیت های شغلی آنها را تقویت می کند و همکاری و هماهنگی بین آنها را ترویج می دهد. توانایی تغییر رفتار هر یک از اعضا را می توان از طریق توسعه این توانایی ها افزایش داد. مطالعات قبلی در مورد رابطه بین آموزش و پرورش و رفتار نوآورانه نشان داده است که آموزش بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت دارد (اوه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). ایرجی راد و همکاران (۱۳۹۸) نیز بیان کردند که افزایش توانمندسازی کارکنان منجر به افزایش رفتار نوآورانه می شود. با این حال، لی و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر آموزش و پرورش بر رفتار نوآورانه توسط مقامات دولتی را بررسی کردند و دریافتند که تأثیر آموزش و پرورش بر رفتار نوآورانه مقامات دولتی معنی دار نبود. با این حال، تحلیل شد که آموزش و پرورش تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه برای مقامات دولتی سطح پایین دارد.

## ۲-۴-۲- مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی

مطالعات قبلی نشان داد که اهداف سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد. مرنو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) خاطر نشان کردند که اهداف سازمانی مرتبط با نوآوری تأثیر قابل توجهی در پذیرش نوآوری سازمانی دارد. نتایج نشان داد که ماموریت سازمانی موجب ارتقای نوآوری سازمانی می شود. رضوی و عطارنژاد<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در نتیجه تحقیقات پیشین ذکر کردند که چشم انداز سازمانی راهی برای ارتقای نوآوری سازمانی است. مطالعه مک دونالد<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) رابطه بین ماموریت های سازمانی و نوآوری سازمانی را برای سازمان های غیر انتفاعی تجزیه و تحلیل کردند و اشاره نمودند که بین ماموریت های سازمانی و نوآوری سازمانی اثر غیر مستقیم معنی داری وجود دارد. بروکس رونی و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) همچنین تأکید کردند که چشم انداز سازمانی عامل اصلی در تعیین نوع و درجه نوآوری سازمانی است، علاوه بر این، تعدادی از مطالعات دیگر تأثیر مثبت هدف سازمانی بر نوآوری سازمانی را تأیید کرده اند (ماوروس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

برای موفقیت در نوآوری سازمانی، رهبر سازمان باید بتواند ضرورت نوآوری و وضعیت آتی سازمانی را که در آن نوآوری صورت گرفته است، به وضوح و به صورت قانع کننده ارائه دهد. علاوه بر این، رهبران باید احساس وفاداری، اعتماد و احترام را در اعضای سازمان القا کنند تا بتوانند تلاش های بالاتر از حد انتظار را برانگیزند و از طریق تغییر در نگرش ها و ارزش ها به نتایجی دست یابند. با نگاهی به رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی، در بیشتر

<sup>1</sup> Oh

<sup>2</sup> Meroño-Cerdán,

<sup>3</sup> Razavi, S. H., & Attarnezhad

<sup>4</sup> McDonald

<sup>5</sup> Brooks-Rooney et al

<sup>6</sup> Mavros et al.

مطالعات قبلی اشاره شده است که رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد. در این راستا، مخبر (۱۳۹۶) نیز بیان کرد که رهبری سازمانی و رفتارهای نوآورانه، الهام بخش نوآوری سازمانی است. جونگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اشاره کرد که رهبری تحول آفرین با تأثیر گذاری بر ادراک اعضای سازمان در مورد توانمندسازی و نوآوری در یک فضای حمایتی، تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد. مطالعه گیومیوسلیو گلو و ایلسیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) اشاره کرد که رهبری تحول آفرین شامل الگوسازی کاریزماتیک، ملاحظات شخصی، انگیزه الهام بخش و تحریک فکری است و رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.

این مطالعه عمدتاً بر تحقیقاتی متمرکز بود که نشان داد مشارکت و ارتباطات بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارند. مونگ و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) پس از تحلیل رابطه بین ارتباطات و نوآوری سازمانی تاکید کردند که ارتباطات تاثیر قابل توجهی بر نوآوری سازمانی دارد. کیویماک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) رابطه بین مشارکت و ارتباطات و نوآوری سازمانی را مورد مطالعه قرار داد. آنها دریافتند که مشارکت و ارتباطات تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد. اوه (۲۰۱۳) اشاره کرد که ارتباطات تأثیر قابل توجهی بر نوآوری سازمانی دارد و مطالعه چان<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) بیان کرد که مقامات دولتی "مشارکت مهمترین عامل در تکنیک های دستیابی به نوآوری در سازمان های دولتی است. چندین مورد مطالعات دیگر همچنین نشان داده اند که مشارکت و ارتباطات تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارند (اوان و بلک<sup>۶</sup>، ۱۹۶۷؛ باتیستلا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). رحمان سرشت و همکاران (۱۴۰۰)، نشان دادند که تمرکز نداشتن، مشارکت کارکنان و ظرفیت جذب با عملکرد نوآوری در سازمان رابطه معنادار مثبت دارد.

مطالعات قبلی نشان داده اند که آموزش و آموزش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد. گارسیا - مورالس و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار داده و بیان کردند که یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد. حسین و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) تاکید کردند که یادگیری سازمانی رابطه مثبت معناداری با نوآوری سازمانی دارد و در نتیجه اهمیت آموزش و پرورش برای نوآوری سازمانی را نشان می دهد.

## ۲-۴-۳- رفتار نوآورانه و نوآوری سازمانی

رفتار نوآورانه از فرد شروع می شود و به سازمان سرایت می کند؛ بنابراین برای نوآوری سازمانی باید عواملی را جست وجو کرد که باعث ایجاد نوآوری در درون افراد می شود و محیطی را ایجاد می کند که بتواند در آن نوآوری خود را بروز دهند (لی و همکاران، ۲۰۰۳). مطالعه جیانگ و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که مدیریت منابع انسانی (HRM) تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد که به نوبه خود تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد. گیومیوسلیو گلو و ایلسیو (۲۰۰۹) خاطر نشان کردند که رهبری تحول آفرین به طور مثبت هم بر خلاقیت فردی و هم بر نوآوری سازمانی

<sup>1</sup> Jung

<sup>2</sup> Gumusluoglu & Ilsev

<sup>3</sup> Monge

<sup>4</sup> Kontoghiorghes

<sup>5</sup> Chun

<sup>6</sup> Evan, W. M., & Black

<sup>7</sup> Battistella

<sup>8</sup> García-Morales,

<sup>9</sup> Hussain

<sup>10</sup> Jiang et al



تأثیر می گذارد، اما خلاقیت فردی بر نوآوری سازمانی تأثیر نمی گذارد. گلین<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) چارچوبی را در رابطه با توانایی فکری افراد و سازمان ها برای نوآوری ارائه کرد. بر اساس این چارچوب، خلاقیت فردی بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد. پیترز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نشان داد که آگاهی منابع انسانی متمرکز بر نوآوری بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر می گذارد که در نهایت بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد. علاوه بر این، بسیاری از مطالعات دیگر نشان داده اند که رفتار نوآورانه تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.

## ۲-۵- فرضیه های پژوهش

نوآوری سازمانی به عنوان متغیر مستقل تعیین شد. هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات و آموزش و پرورش به عنوان متغیرهای مستقل تعیین شدند. رفتار نوآورانه نیز به عنوان متغیر میانجی در این مطالعه است. متغیرهای کنترلی شامل عوامل جامعه شناختی و جمعیت شناختی (جنسیت، سن، سوابق تحصیلی، دوره اشتغال و سمت)، بود. در این مطالعه بررسی میشود که آیا عوامل مدیریت تغییر به طور مستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد یا اینکه این امر به طور غیر مستقیم از طریق رفتارهای نوآورانه اعضاء سازمان تأثیر می گذارد؛ بنابراین فرضیه های پژوهش بر اساس مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۱، به شرح زیر مطرح می شود.

فرضیه ۱: عوامل مدیریت تغییر (هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات، آموزش و پرورش) تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه خواهد داشت.

فرضیه ۱-۱: هدف سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد.

فرضیه ۱-۲: رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد.

فرضیه ۱-۳: مشارکت و ارتباطات تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد.

فرضیه ۱-۴: آموزش و پرورش تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد.

فرضیه ۲: عوامل مدیریت تغییر (هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات، آموزش و پرورش) تأثیر مثبت مستقیمی بر نوآوری سازمانی دارد.

فرضیه ۲-۱: یک هدف سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.

فرضیه ۲-۲: رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.

فرضیه ۲-۳: مشارکت و ارتباطات تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.

فرضیه ۲-۴: آموزش و پرورش تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.

فرضیه ۳: رفتار نوآورانه تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.

فرضیه ۴: رفتار نوآورانه بر رابطه بین عوامل مدیریت تغییر (هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباطات، آموزش و پرورش) و نوآوری سازمانی اثر میانجی دارد.

فرضیه ۴-۱: رفتار نوآورانه بر رابطه بین هدف سازمانی و نوآوری سازمانی اثر میانجی دارد.

فرضیه ۴-۲: رفتار نوآورانه بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی اثر میانجی دارد.

فرضیه ۴-۳: رفتار نوآورانه بر رابطه بین مشارکت و ارتباطات و نوآوری سازمانی اثر میانجی دارد.

<sup>۱</sup> Glynn

<sup>۲</sup> Peters

فرضیه ۴-۴: رفتار نوآورانه بر رابطه بین آموزش و آموزش و نوآوری سازمانی اثر میانجی دارد.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ جهت‌گیری‌های پژوهش، کاربردی، از لحاظ هدف، توصیفی و همبستگی، از لحاظ استراتژی‌های پژوهش، پیمایشی و از لحاظ ماهیت، علی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه‌ای) استفاده شده است. پرسشنامه طراحی شده شامل یک مقدمه و یک بخش کلی است. این بخش شامل ۲۳ سوال است. در جدول ۱، سوالات به تفکیک هر سازه مطرح شده است. در همین راستا، سوالات بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) برای سنجش نظر پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. همچنین در تحقیق حاضر جامعه آماری مورد نظر، شامل کارکنان ادارات دولتی استان خوزستان هستند. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه کارانه تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل و از دیدگاهی دیگر حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش بینی در تحلیل رگرسیون چند گانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، یک قاعده سرانگشتی خوب به حساب می‌آید (هومن، ۱۳۹۴). لذا در این مطالعه با توجه به وجود ۲۳ سوال، به طور متوسط بر مبنای ۱۰ مشاهده، ۲۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور بررسی پاسخنامه‌ها و بررسی یافته‌های آماری، ابتدا میزان پایایی پرسشنامه‌ها که بر اساس آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS23، محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ کل ۰/۸۶۷ گزارش شده است. در این پژوهش به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا استفاده شده است. همچنین بدلیل آنکه مبنای اصلی پرسشنامه طراحی شده، پرسشنامه سانگ و کیم (۲۰۲۱) است، لذا از این حیث نیز روایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

پس از مرور ادبیات موضوعی با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده به تحلیل استنباطی و بررسی آزمون‌های سازگاری و خوبی برازش مدل پژوهش با استفاده از نرم افزار SmartPLS2 و بر اساس الگوهای معادلات ساختاری پرداخته می‌شود. در روش PLS، برای برازش مدل‌های معادلات ساختاری آزمون‌های پایایی شاخص (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی (همگرا و واگرا) (هولان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). و همچنین برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری t محاسبه می‌شود (چن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). در جدول ۲ نیز تفکیک سوالات پرسشنامه آورده شده است.

### جدول ۲: تفکیک سوالات پرسشنامه

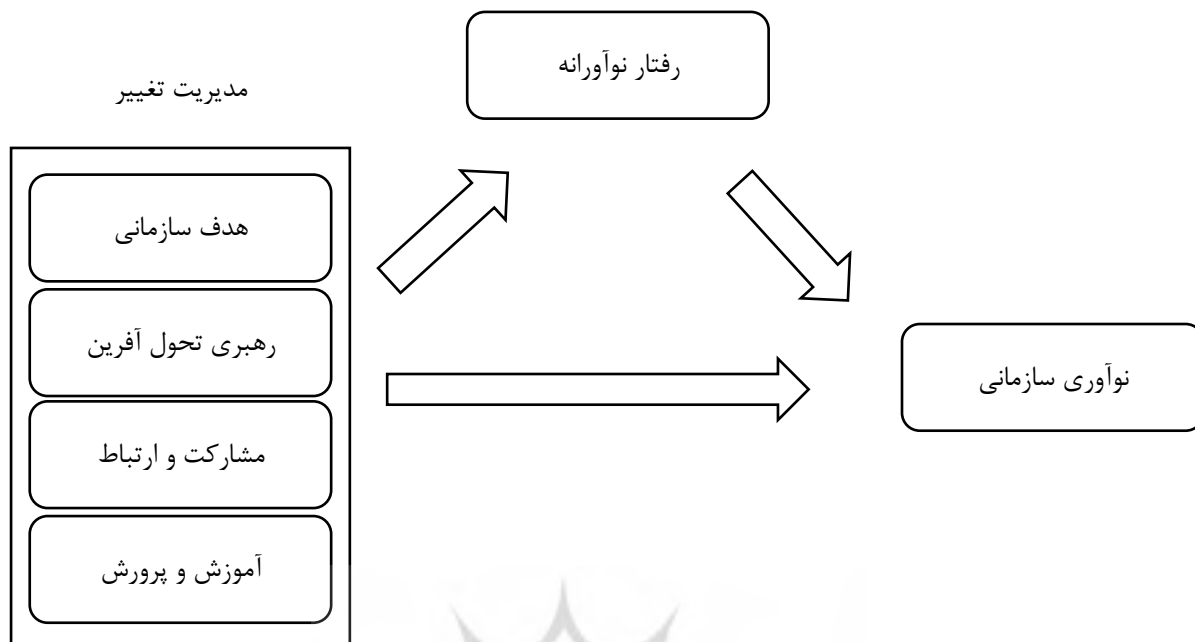
متغیر	نماد	تعداد سؤال	شماره سؤال
نوآوری سازمانی	OI	۳	۳-۱
هدف سازمانی	OG	۴	۷-۴
رهبری تحول آفرین	TL	۴	۱۱-۸
مدیریت تغییر	PC	۷	۱۸-۱۲
مشارکت و ارتباط	ET	۳	۲۱-۱۹
آموزش و پرورش	IB	۲	۲۳-۲۲
رفتار نوآورانه			

<sup>1</sup> Hulland

<sup>2</sup> Chin

## ۳-۱- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری مطرح شده مدل مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۱، است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## ۴- نتایج

در جدول ۳، نتایج آمار توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی ارائه شده است.

جدول ۳: آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
جنسیت	مرد	۱۳۳	۵۷.۸	۵۷.۸
	زن	۹۷	۴۲.۲	۱۰۰.۰
سن	۲۰-۳۰ سال	۹۸	۴۲.۷	۴۲.۷
	۳۱-۴۰ سال	۷۵	۳۲.۸	۷۵.۵
	۴۱-۵۰ سال	۴۵	۱۹.۵	۹۵.۱
	بالتر از ۵۰ سال	۱۱	۴.۹	۱۰۰.۰
تحصیلات	کارشناسی	۶۷	۲۹.۲	۲۹.۲
	کارشناسی ارشد	۱۴۸	۶۴.۳	۹۳.۵
	دکتری	۱۵	۶.۵	۱۰۰.۰
سابقه فعالیت	کمتر از ۵ سال	۵۸	۲۵.۰	۲۵.۰
	۵ تا ۱۰ سال	۹۲	۴۰.۱	۶۵.۱
	۱۰ تا ۱۵ سال	۶۴	۲۷.۹	۹۳.۰
	بیش از ۱۵ سال	۱۶	۷.۰	۱۰۰.۰
جمع		۲۳۰	۱۰۰.۰	-

بر اساس نتایج جدول ۳، مشاهده می شود که ۵۷/۸ درصد از اعضای نمونه را مردان تشکیل داده‌اند و ۴۲/۲ درصد نیز زن بوده‌اند؛ که در واقع بیانگر توزیع فراوانی نسبتاً بیشتر مردان است. به همین ترتیب با بررسی متغیر سن مشاهده می شود که اکثر پاسخ دهندگان جوان بوده‌اند چرا که ۴۲/۷ درصد از نمونه را تشکیل داده‌اند و این گروه دارای بیشترین فراوانی است. در واقع باید گفت که افراد با سن بالاتر همکاری کمتری در تکمیل پرسشنامه داشته‌اند. تحصیلات پاسخ دهندگان نشان می دهد که ۲۹/۲ درصد مدرک کارشناسی، ۶۴/۳ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۶/۵ درصد نیز دکتری داشته‌اند. علاوه بر این با بررسی سابقه فعالیت پاسخ دهندگان می توان مشاهده کرد که بیشتر پاسخ دهندگان (۱۵۴ نفر) سابقه فعالیت ۵ تا ۱۰ سال دارند. این گروه ۴۰/۱ درصد از نمونه را تشکیل می دهند.

بر اساس هدف اصلی پژوهش و برای محاسبه معیارهای برازش پایایی شاخص، مدل کلی حاوی تمامی سازه‌ها، ابعاد و سؤالات پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS 2 اجرا شد که نتایج حاوی ضرایب استاندارد شده در جدول (۴) آمده است. همان گونه که در این جدول مشخص است، اولین معیار پایایی شاخص، ضرایب بارهای عاملی سؤالات (معیار اول) می باشد که در مورد تمامی سؤالات ضریب بالاتر از ۰/۴ می باشد. همچنین، تمامی گویه‌ها در جهت مثبت بر شاخص‌های موردنظر اثر گذار بوده‌اند.

برای بررسی معیار دوم و سوم (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) نتایج مربوطه، در مورد سازه‌های اصلی مدل در جدول ۴ آورده شده است. بر اساس نتایج آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی شاخص‌های اصلی پژوهش مشاهده می شود که مقادیر موردنظر برای هر دو شاخص و برای تمامی سازه‌های پژوهش بالاتر از ۰/۷ (حداقل سطح قابل قبول) می باشد. بالاتر شدن آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ در مورد سازه‌های پژوهش، تأییدکننده پایایی شاخص مناسب مدل است. روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می شود. بر اساس نتایج جدول ۴، مشاهده می شود که تمامی مقادیر AVE از ۰/۴ بیشتر هستند، لذا در مجموع روایی همگرای مناسب برای تمامی متغیرهای پنهان مدل وجود دارد.

#### جدول ۴: نتایج ضرایب استاندارد، پایایی و روایی همگرا برای شاخص‌های پژوهش

سازه	گویه‌های مورد بررسی	نماد	ضرایب بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
نوآوری	سازمان ما انعطاف پذیر است و به سرعت به تغییرات پاسخ می دهد.	OI1	۰.۷۳۹	۰.۷۱۴	۰.۷۹۲	۰.۴۰۷
سازمانی	مؤسسه ما تا حدودی خطر نوآوری را تحمل می کند.	OI2	۰.۶۵۸			
	در مؤسسه ما معمولاً تغییر تأثیر مثبت دارد.	OI3	۰.۶۸۴			
هدف سازمانی	من به وضوح اهداف سازمانی مؤسسه خود را می دانم.	OG4	۰.۷۳۲	۰.۷۶۱	۰.۷۹۷	۰.۴۹۶
	اولویت های بین اهداف سازمانی در مؤسسه ما مشخص است.	OG5	۰.۹۰۵			
	اهداف سازمانی راهنمایی روشنی برای انجام وظیفه در دست ارائه می دهد.	OG6	۰.۸۹۴			
	دستیابی به اهداف مؤسسه ما در سال گذشته به طور عینی اندازه گیری شده است.	OG7	۰.۹۷۴			

سازه	گویه‌های مورد بررسی	نماد	ضرایب بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
رهبری تحول آفرین	رئیس من چشم اندازی محکم برای آینده به من می دهد.	TL8	۰.۶۳۱	۰.۷۶۴	۰.۸۹۵	۰.۶۰۹
	رئیس من به من انگیزه می دهد که سخت کار کنم.	TL9	۰.۷۶۷			
	رئیس مرا تشویق می کند که از دیدگاه جدیدی کار کنم.	TL10	۰.۷۹۶			
	رئیس من به من کمک می کند تا خودم را توسعه دهم.	TL11	۰.۵۹۳			
مشارکت و ارتباط	در مؤسسه ما تصمیمات به شیوه ای منصفانه گرفته می شود.	PC12	۰.۸۱۳	۰.۷۰۸	۰.۷۹۷	۰.۶۷۳
	سازمان ما در هر تصمیم گیری نظرات همه کارکنان را در نظر می گیرد.	PC13	۰.۷۶۵			
	می توانیم در مورد تصمیم گیری خود توضیح یا اطلاعات اضافی بخواهیم.	PC14	۰.۵۵۲			
	کارمندان می توانند به تصمیمات اتخاذ شده در مؤسسه ما اعتراض کنند.	PC15	۰.۶۸۶			
	در مؤسسه ما، در مواقعی که نیاز به همکاری تجاری باشد، همکاری بین بخش ها عموماً روان است.	PC16	۰.۵۶۲			
	در مؤسسه ما، ارتباط بین بالا و پایین (عمودی) در انجام کارهای بخش، روان است.	PC17	۰.۷۲۵			
	در مؤسسه ما ارتباط بین کارکنان (افقی) در انجام وظایف بخش، روان است.	PC18	۰.۷۴۶			
	من دائماً در حال توسعه خودم هستم تا توانایی خود را در اجرا بهبود بخشم.	ET19	۰.۷۰۰			
آموزش و پرورش	در صورت نیاز به انجام کار، می توانم برای افزایش فعالیت های آموزشی ظرفیت کافی داشته باشم.	ET20	۰.۶۷۶			
	فعالیت های آموزشی اخیر به من در عملکرد شغلی کمک کرد.	ET21	۰.۸۱۱			
	من سعی می کنم راه های جدید و خلاقانه ای را برای انجام تجارت ایجاد کنم/تطبیق دهم.	IB22	۰.۸۵۸	۰.۷۱۳	۰.۷۵۸	۰.۴۳۴
برای حل مشکلاتی که در طول کارم به وجود می آیند، ایده های جدیدی ایجاد می کنم.	IB23	۰.۷۹۷				

ماتریس بررسی روایی واگرا در مورد سازه های پژوهش حاضر در جدول ۵ و بر اساس روش فورنل و لارکر آورده شده است. همان گونه که از ماتریس ارائه شده در جدول ۵، مشخص می باشد، جذر AVE هر سازه (مقادیر قطر اصلی) از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه های دیگر (مقادیر هم سطر و هم ستون) بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه ها می باشد.

### جدول ۵: مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها (روایی واگرا)

سازه‌ها	OI	OG	TL	PC	ET	IB
OI	۰.۶۳۸					
OG	۰.۳۲۳	۰.۷۰۴				
TL	۰.۳۹۳	۰.۰۳۸	۰.۷۸۰			
PC	۰.۵۸۹	۰.۲۵۴	۰.۴۷۱	۰.۸۲۰		
ET	۰.۳۷۳	۰.۱۲۹	۰.۳۱۷	۰.۳۱۰	۰.۷۳۰	
IB	۰.۲۶۸	۰.۱۸۹	۰.۴۳۵	۰.۳۱۰	۰.۱۶۵	۰.۶۵۹

در رابطه با بررسی مدل ساختاری با توجه به اینکه آزمون‌های مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری بیانگر قابل قبول بودن مدل‌های مورد نظر است، لذا مدل ساختاری پژوهش برآورد گردید. در همین راستا، ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری  $t$  است. همچنین ضریب تعیین ( $R^2$ ) بیانگر میزان توضیح‌دهندگی مدل‌های ساختاری است. در جدول ۶، نتایج برآورد مدل ساختاری قابل مشاهده است.

### جدول ۶: ضرایب معناداری مدل برای سنجش برازش بخش مدل ساختاری

R2	آماره t	ضریب شاخص	نماد	ابعاد مدل پژوهش
۰.۴۳۶	۱.۰۲۱	۰.۰۵۷	OG-> IB	هدف سازمانی-> رفتار نوآورانه
	۲.۸۱۳	۰.۲۰۹	TL-> IB	رهبری تحول آفرین-> رفتار نوآورانه
	۱.۹۸۸	۰.۱۸۱	PC-> IB	مشارکت و ارتباط-> رفتار نوآورانه
	۲.۴۹۹	۰.۱۹۳	ET-> IB	آموزش و پرورش-> رفتار نوآورانه
۰.۶۷۸	۴.۶۶۱	۰.۴۳۷	OG-> OI	هدف سازمانی-> نوآوری سازمانی
	۳.۱۸۵	۰.۳۴۷	TL-> OI	رهبری تحول آفرین-> نوآوری سازمانی
	۳.۵۴۶	۰.۴۰۲	PC-> OI	مشارکت و ارتباط-> نوآوری سازمانی
	۰.۷۳۳	۰.۰۶۰	ET-> OI	آموزش و پرورش-> نوآوری سازمانی
	۴.۱۹۶	۰.۴۴۸	IB-> OI	رفتار نوآورانه-> نوآوری سازمانی

مطابق با نتایج ارائه شده در جدول ۶، مشاهده می‌شود که ضریب تعیین به ترتیب دو مدل ساختاری رفتار نوآورانه و رفتار سازمانی ترتیب ۰/۴۳۶ و ۰/۶۷۸ است. در واقع ۴۳/۶ درصد و ۶۷/۸ درصد از تغییرات رفتار نوآورانه و رفتار سازمانی توسط متغیرهای توضیح دهنده در مدل، قابل پیش‌بینی است. با توجه به مقادیر ضریب تعیین می‌توان بیان کرد که مدل‌های ساختاری دارای برازش قوی هستند.

با بررسی ضرایب مشاهده می‌شود که ضریب مسیر هدف سازمانی بر رفتار نوآورانه ۰/۰۵۷ است. این ضریب بر اساس آماره  $t$  در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادار نیست. لذا می‌توان گفت که هدف سازمانی تأثیر معناداری بر رفتار نوآورانه در ادارات دولتی استان خوزستان ندارد. لذا فرضیه ۱-۱، رد می‌شود. با این حال ضریب مسیر رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباط و آموزش و پرورش بر رفتار نوآورانه در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادار است و می‌توان گفت که با

افزایش رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباط و آموزش و پرورش در سازمان های دولتی، رفتار نوآورانه افزایش پیدا می کند. در نتیجه فرضیه ۱-۲ تا ۱-۴، تأیید می شود.

نتایج همچنین نشان می دهد که هدف سازمانی، رهبری تحول آفرین، مشارکت و ارتباط و آموزش و پرورش همگی تأثیر معنادار در سطح احتمال ۹۵ درصد بر نوآوری سازمانی دارند. در نتیجه فرضیه دوم پژوهش بر اساس تمامی ابعاد آن تأیید می شود. علاوه بر این، ضریب تأثیر رفتار نوآورانه بر نوآوری سازمانی ۰/۴۴۸ است و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادار است که بیانگر وجود رابطه مستقیم بین رفتار نوآورانه و نوآوری سازمانی است. لذا فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید می شود. در جدول ۷، نتایج آزمون سوبل برای بررسی اثرات میانجی رفتار نوآورانه بر رابطه مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی آورده شده است.

**جدول ۷: نتایج بررسی نقش میانجی رفتار نوآورانه بر اساس آزمون سوبل**

ابعاد	نماد	ضریب مسیر	اماره Z	شدت مسیر
هدف سازمانی-> رفتار نوآورانه-> نوآوری سازمانی	OG-> IB-> OI	۰.۰۲۶	۰.۹۶۶	۰.۰۵۵
رهبری تحول آفرین-> رفتار نوآورانه-> نوآوری سازمانی	TL-> IB-> OI	۰.۰۹۴	۲.۲۹۲	۰.۲۱۲
مشارکت و ارتباط-> رفتار نوآورانه-> نوآوری سازمانی	PC-> IB-> OI	۰.۰۸۱	۱.۷۵۶	۰.۱۶۸
آموزش و پرورش-> رفتار نوآورانه-> نوآوری سازمانی	ET-> IB-> OI	۰.۰۸۶	۲.۱۰۳	۰.۵۹۰

بر اساس آنچه در جدول ۷ ملاحظه می شود، ضریب مسیر هدف سازمانی بر رفتار نوآورانه بر نوآوری سازمانی ۰/۰۲۶ است؛ بنابراین هدف سازمانی، از طریق رفتار نوآورانه بر نوآوری سازمانی تأثیر ندارد. چراکه آماره Z کمتر از سطح بحرانی ۱/۹۶ بوده و در سطح احتمال ۹۵ درصد معنادار نیست. همچنین رفتار نوآورانه، نقش میانجی در رابطه مشارکت و ارتباط و نوآوری سازمانی ندارد. با این حال رهبری تحول آفرین و آموزش و پرورش از طریق رفتار نوآورانه منجر به افزایش نوآوری سازمانی می شود. لذا فرضیه چهارم بر اساس دو معیار رهبری تحول آفرین و آموزش و پرورش تأیید می شود. پس از بررسی مدل ساختاری و مدل های اندازه گیری پژوهش در جدول ۸، نتایج آزمون کیفیت مدل های اندازه گیری، مدل های ساختاری و آزمون کیفیت کلی مدل پژوهش آورده شده است.

**جدول ۸: مقادیر حاصل از آزمون کیفیت مدل اندازه گیری، مدل ساختاری و آزمون کیفیت کل**

ابعاد	نماد	کیفیت مدل اندازه گیری	کیفیت مدل ساختاری	کیفیت کل (GOF)
نوآوری سازمانی	OI	۰.۳۱۱	۰.۳۴۶	۰.۳۸۸
هدف سازمانی	OG	۰.۲۶۶	-	-
رهبری تحول آفرین	TL	۰.۲۹۷	-	-
مشارکت و ارتباط	PC	۰.۳۷۰	-	-
آموزش و پرورش	ET	۰.۳۹۵	-	-
رفتار نوآورانه	IB	۰.۲۹۶	۰.۳۰۳	۰.۴۵۳

همانگونه که در جدول ۸، مشخص است، کلیه مقادیر کیفیت مدل اندازه‌گیری (Q2) به ازای تمام متغیرها، مثبت‌اند. همچنین تمامی مقادیر موردنظر نزدیک به ۰/۳۵ است که بیانگر برازش قوی و متوسط رو به قوی مدل‌های اندازه‌گیری است. برای مدل‌های ساختاری نیز نتایج آزمون کیفیت نزدیک به سطح ۰/۳۵ است که نشان دهنده برازش قوی مدل‌های ساختاری پژوهش است. در نهایت آزمون سوم و آخر جهت بررسی برازش کل مدل، آزمون کیفیت کل بوده است. نتایج جدول ۸، نشان می‌دهد که مدل پژوهش در حالت کلی نیز دارای کیفیت قوی است، چراکه مقادیر GOF بیشتر از ۰/۳۶ می‌باشد.

## ۵- نتیجه‌گیری

با توجه به تغییرات سریع محیطی در عصر حاضر، اهمیت نوآوری دولت‌ها برای مقابله با تغییرات، روز به روز بیشتر می‌شود. در این مطالعه به این موضوع پرداخته شد که چگونه هدف‌سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، آموزش و پرورش و مشارکت و ارتباطات که تکنیک‌هایی برای مدیریت تغییر هستند، بر نوآوری سازمانی دولت تأثیر می‌گذارند. همچنین به نقش ابزاری رفتار نوآورانه کارکنان دولتی به منظور سازگاری دولت با محیط سریع پرداخته شد. نتایج تحلیل رابطه بین مدیریت تغییر، رفتار نوآورانه و نوآوری سازمانی به طور خلاصه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، آموزش و پرورش و مشارکت و ارتباطات بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معنادار دارد اما هدف‌سازمانی بر رفتار نوآورانه تأثیر چندانی ندارد. در این راستا باید گفت که احتمالاً "هدف‌سازمانی در راستای رفتار نوآورانه کارکنان سازمان‌های دولتی به درستی تبیین نشده است. با این حال، در حالت کلی مدیریت تغییر بر رفتار نوآورانه تأثیر دارد. علاوه بر این بجز آموزش و پرورش سایر ابعاد مدیریت تغییر اثر مستقیم و معنادار بر نوآوری سازمانی دارد. آموزش و پرورش به دلیل آنکه به توسعه و بهبود توانمندی کارکنان کمک می‌کند، نتوانسته به صورت مستقیم منجر به نوآوری سازمانی شود. با این حال نتایج بیانگر آن است که رهبری تحول‌آفرین و آموزش و پرورش از طریق بهبود رفتار نوآورانه، منجر به نوآوری سازمانی می‌شوند؛ بنابراین اثرات آموزش و پرورش را تنها از طریق رفتار نوآورانه کارکنان می‌توان راهی برای نوآوری سازمانی دانست.

بر اساس نتایج باید گفت که مدیریت تغییر موثر (هدف‌سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، آموزش و پرورش و مشارکت و ارتباطات) برای سازمان‌های عمومی می‌تواند ویژگی‌های اجرای تغییرات را تغییر داده و در نهایت به نوآوری سازمانی دست یابند. برعکس، اگر فعالیت‌های مدیریت تغییر به طور مؤثر انجام نشود، اعضا نسبت به تغییر مصونیت بیشتری خواهند داشت؛ لذا افزایش تمایل حیاتی آن‌ها به تغییر و افزایش عملکرد از طریق تغییرات آتی دشوارتر خواهد بود.

مدیریت تغییر به منظور هدایت موثر رفتار نوآورانه اعضای سازمان بسیار مهم است. مدیریت تغییر نه تنها می‌تواند به رفتار نوآورانه اعضای سازمان، بلکه در نهایت به نوآوری سازمانی نیز دست یابد. از طرفی رفتار نوآورانه پارامتر مهمی است که بین مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی نقش میانجی دارد. بخصوص برای آموزش و پرورش. لذا می‌توان گفت که رفتار نوآورانه اعضای سازمان در یک محیط به سرعت در حال تغییر، ضروری است. اعضای یک سازمان دولتی باید اهمیت رفتار نوآورانه را در نظر بگیرند و آن را اجرا کنند. ثالثاً، به دلیل آنکه رهبری تحول‌آفرین به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق رفتار نوآورانه بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد لذا سازمان‌های دولتی باید اهمیت رهبری تحول‌آفرین را بشناسند و اجرا کنند. یافته‌های مربوط به رابطه بین عوامل مدیریت تغییر، رفتار نوآورانه و نوآوری سازمانی در این مطالعه، پیامدهای سیاستی را در برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های نوآوری (برنامه‌ها) برای ارتقای نوآوری سازمانی و



رفتار نوآورانه دولت ارائه داده است. علاوه بر این، این مطالعه دارای مفاهیم علمی است، زیرا به طور تجربی اثربخشی تکنیک‌های مدیریت تغییر را برای ارتقای نوآوری سازمانی و رفتار نوآورانه تأیید می‌کند.

## ۶- منابع

آقاجانی، مینا، مهداد، علی. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی گرانه اشتیاق شغلی. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۲۰(۱)، ۳۵-۴۶.

ایرجی راد، ارسلان، لطفی خاتون آباد، فاطمه. (۱۳۹۸). نقش توانمندسازی در رابطه بین رفتار نوآورانه و خلاقیت کارکنان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹(۱)، ۱-۲۲.

تقوایی، مریم. (۱۴۰۰). رابطه بین رفتار نوآورانه مدیران با رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری). فصلنامه علمی پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد واحد بجنورد، ۱۶(۶۸)، ۱۵-۳۸.

جمشیدی، عزت‌الله، سیدعامری، میرحسن، عباسی، همایون. (۱۳۹۹). اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۹(۲)، ۲۳-۴۰.

خوراکیان، علیرضا، مهارتی، یعقوب، حشمتی، محمد رسول. (۱۳۹۳). بررسی نقش تعدیل‌گر سلامت و رفاه روانی کارکنان در بروز رفتار خلاقانه و نوآورانه از طریق نظام پیشنهادات. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۴(۱)، ۱-۲۷.

رحمان سرشت حسین، محمدی مهیا، زینلیان محمدحسین. (۱۴۰۰). تبیین ارتباط میان تمرکز نداشتن، مشارکت کارکنان و ظرفیت جذب در نوآوری و عملکرد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۱۱(۴): ۲۴-۵.

رضازاده رضا و احتشام راثی رضا. (۱۳۹۸). سنجش تأثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول‌آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان وزارت کشور. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳(۱۵)، ۴۲-۵۶.

عاشوری، ماریه، سید عامری، میرحسن، محرم زاده، مهرداد. (۱۳۹۹). تدوین مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۲)، ۲۵-۳۸.

مخبر مژده. (۱۳۹۶). رهبری سازمانی و رفتارهای نوآورانه، الهام‌بخش نوآوری سازمانی. ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر. ۲۸(۲۹۶): ۴۵-۴۳.

Akbar, M. A., Sang, J., Khan, A. A., Mahmood, S., Qadri, S. F., Hu, H., & Xiang, H. (2019). Success factors influencing requirements change management process in global software development. *Journal of Computer Languages*, 51, 112-130.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review on breakthrough thinking*, 1-29.

Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2018). Framing open innovation in start-ups' incubators: A complexity theory perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 33.

Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both. *Journal of Product*

- Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association, 17(6), 424-434.
- Bonacci, I., Mazzitelli, A., & Morea, D. (2020). Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First. *Sustainability*, 12(8), 3340.
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public administration review*, 109-118.
- Brooks-Rooney, A., & West, M. A. (1987, April). Innovation at work. In Proceedings of the A Symposium Convened at the Annual Conference of the Occupational Psychology Section and Division of the BPS, Hull, UK (pp. 7-9).
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: Wiley.
- Chang, G., & Kim, S. (2007). Factors affecting government innovation: An analysis of consolidated agencies. *Korean Society and Public Administration*, 17(4), 17-41.
- Chang, H. S., Oh, J. E., Choi, Y. J., & Han, J. H. (2007). Mediating Effect of Change Management Activity on the Relationship between the Role of Participants of ERP Implementation and System Performance. *The Journal of Information Systems*, 16(4), 75-106.
- Chun, K. J. (2006). An Empirical Study of the Public Officials Participation and the Government Organizational Innovation. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 7(6), 1381-1389.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Demircioglu, M. A. (2016). Organizational innovation. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-5.
- Evan, W. M., & Black, G. (1967). Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals. *The journal of Business*, 40(4), 519-530.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1081-1111.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2020). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Discovering Leadership*, 63.
- Greiner, L. E. (1972). Red flags in organization development. *Business Horizons*, 15(3), 17-24.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: a PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- Jiang, J.; Wang, S.; Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 23, 4025-4047.
- Jones, G.R. *Organizational Theory, Design, and Change*; Pearson: Upper Saddle River, NJ, USA, 2013.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kanter, R. (1988). *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization*: Greenwich. JAI Press.
- Kantz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*.
- Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Toward a theory of business process change management. *Journal of management information systems*, 12(1), 9-30.
- Kim, G. J., & Kang, J. S. (2019). The Effect of Work Autonomy and Goal Clarity on Innovative Behavior of Public Officials: Focusing on the Difference between Managers and Non-Managers. *Koeran Public Pers. Adm. Rev*, 18, 1-33.
- Kim, S. W. (2016). Cases of Organizational Culture and Human Resource Development in Response to the 4th Industrial Revolution. *Hum. Resour. Dev. Rev*, 19.
- Kim, Y., Jo, S., & Lim, W. (2013). Study on the Effects of the Organizational Diagnosis Consulting Model 7S Factors on Innovative Behavior. *Korean Business Education Review*, 82, 257-277.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human resource development quarterly*, 16(2), 185-212.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational dynamics*, 15(1), 5-23.
- Lieu, E. Y., & Yu, M. B. (2008). The Effect of Emotional Intelligence by a Leader on the Relationship between Behavioral Types and Innovative Activities: Applying LISREL and Mediator Regression Analysis. *Korean Society and Public Administration*, 42(4), 157.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Mavros, Y.; Gates, N.J.; Wilson, G.C.; Jain, N.; Meiklejohn, J.; Brodaty, H.; Wen, W.; Singh, N.; Baune, B.T.; Suo, C.; et al. (2016). Mediation of Cognitive Function Improvements by Strength Gains After Resistance Training in Older Adults with Mild Cognitive Impairment: Outcomes of the Study of Mental and Resistance Training. *J. Am. Geriatr. Soc.* 65, 550–559.
- McDonald, R. E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(2), 256-281.
- Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation*, 19(2), 208-226.
- Monge, P.R.; Cozzens, M.D.; Contractor, N.S. (1992). Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation. *Organ. Sci.* 3, 250–274.
- Oh, S. T. (2019). *The Relationships among Performance-Oriented Human Resource Management, Job Satisfaction and Innovative Behavior, and the Moderating Effect of Social Capital in Small Business* (Doctoral dissertation, Sangji University).
- Oh, S. Y. (2013). The roles of knowledge acquisition activities and organizational communication on innovation: Focusing on the mediation effect of organizational trust to the subjects of power. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 101-123.
- Peters, M. (2014). *Perceptions of innovation focused HRM and its impact on employee outcomes and organizational innovation in technology firms* (Master's thesis, University of Twente).

- Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).
- Stetler, K. L., & Magnusson, M. (2015). Exploring the tension between clarity and ambiguity in goal setting for innovation. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 231-246.
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Mahmoud, K. M. (2004). The organizational fitness navigator: enabling and measuring organizational fitness for rapid change. *Journal of change management*, 4(2), 123-140.
- Wang, T. K., Ju, H. J., & Jang, B. J. (2017). The Influencing Factors on Innovation of Local Governments: Focusing on the Mod-erating Effect of the External-Focus Culture. *The Korea Local Administration Review*, 31(4), 199-220.
- Wanner, M. F. (2013). *Integrated change management*. Project Management Institute.
- West, M., Farr, J., West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work, Innovation creativity at work. *Psychological and organizational strategies*, 3-13.
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.



# Investigating the effect of change management on organizational innovation focusing on the mediating role of innovative behaviour of government employees in Khuzestan province

Maryam Koohgivi<sup>1</sup>

Date of Receipt: 2022/03/13 Date of Issue: 2022/04/24

## Abstract

Due to rapid environmental changes in the present age, the importance of government's innovation to cope with changes is increasing the day to day. However, because of lack of confidence, the organization members are obsessed with the past successes, distrust of strategies resulting from change, relatively high costs, the threat of value, and factors such as this may resist change and innovation. Organizations need change management to overcome these resistances and succeed in innovation. Therefore, in the absence of sufficient evidence in Iran, the aim of this study was to investigate the effect of change management on organizational innovation through innovative behavior in Khuzestan state organizations. The independent variables of four change management elements (organizational goal, transformative leadership, participation and communication, education), dependent variable, organizational innovation and mediator are the innovative behavior of employees. In this regard, 230 questionnaires were collected and analyzed based on the structural equation approach and Smart PLS 2 software. In this regard, the results showed that the three factors of transformative leadership, participation and communication and education have a positive and significant effect on innovation behavior. Also, organizational goal, transformational leadership, and partnership and communication have a direct and significant effect on organizational innovation. In addition, transformational leadership and education through innovative behavior also indirectly affect organizational innovation.

## Keywords

Change Management, Organizational Innovation, Innovative Behavior, Governmental Organizations of Khuzestan Province.

1. Master of Accounting, Islamic Azad University, Bandar Deylam Branch, Iran. (Koohgivi.maryam@gmail.com)