

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و پنج - تابستان 1397

ص ص: 113 - 93

تاریخ دریافت: 96/05/02

تاریخ پذیرش: 97/01/20

## تأثیر سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش

دکتر ابوطالب مطلبی ورکانی<sup>1\*</sup>  
رویا متاجی<sup>2</sup>  
علی علیمحمدپور<sup>3</sup>

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها، با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق 800 نفر از کارکنان بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان 260 نفر تعیین گردیده است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و از نوع تصادفی ساده استفاده شده است. ابزارهای استفاده شده در این تحقیق، پرسش‌نامه رهبری تحول‌کاریماتیک و رهبری تراکنشی دن هارتوگ و همکاران (2007)، پرسش‌نامه نوآوری بهره‌وری خدمات پالادینو (2008)، پرسش‌نامه نوآوری فرایندها وانگ و احمد (2004) و پرسش‌نامه تسهیم دانش دن هارتوگ و همکاران (2007) می‌باشد، که پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب 0/762، 0/725 و 0/781 به دست آمده و روش تحلیل عاملی برای بررسی روایی استفاده شده است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از طریق نرم افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شده است. نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری در سازمان با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در سازمان در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول‌کاریماتیک، رهبری تراکنشی، نوآوری خدمات و

فرایند، تسهیم دانش.

1- استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، نوشهر، ایران (نویسنده مسؤول) [mr.namdar@stu.qom.ac.ir](mailto:mr.namdar@stu.qom.ac.ir)

2- کارشناس ارشد مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

3- مدرس دانشگاه، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، نوشهر، ایران [alimohamadpoor.ali@gmail.com](mailto:alimohamadpoor.ali@gmail.com)

## مقدمه

دنیای امروز از هر زمان دیگری رقابتی‌تر است به گونه‌ای که در همه‌ لایه‌های زندگی به چشم می‌خورد. لذا شرط بقا در دنیای متلاطم کنونی و جلوگیری از رکود و نابودی، نوآوری کارا و اثربخش و درک ابعاد گوناگون ایجاد آن در کسب و کار می‌باشد (دی‌آنجلو و همکاران<sup>1</sup>، 2016). از افراد گرفته تا سازمان‌های بزرگ، همه و همه باید بر سر منابع محدود در راه دستیابی به موفقیت و کسب اهداف خود به رقابت بپردازند. آنچه به دشواری این امر می‌افزاید، وجود محیطی نامطمئن و بی‌ثبات است که تغییرات آن می‌تواند هرگونه توان و اختیار را از سازمان بگیرد. سازمان‌های امروزی همواره به دنبال فرصت‌هایی تازه می‌باشند که از دید دیگر رقبا پوشانده مانده است. طبعاً آنچه می‌تواند یک سازمان را به این فرصت‌ها رهنمون گردد، پدیده‌هایی جز نوآوری در تمام سطوح آن نمی‌باشد (رستگار و مقصودی، 1395). سازمانی که توان ارائه افکار نو و به کارگیری مناسب آن را در خود داشته باشد، به هیچ وجه از تغییر و تحول رویگردان نبوده، بلکه حتی می‌تواند به عنوان عاملی در جهت ایجاد تغییر در محیط خویش عمل کند (فخریان، 1381). شومپتر<sup>2</sup> (1943) نوآوری را به عنوان یک تغییر برگشت ناپذیر و تاریخی در مسیر انجام کارها و تخریب خلاقانه توصیف می‌کند.

در اینجا نوآوری‌ها به عنوان خلاقیت‌های جدید به لحاظ اهمیت اقتصادی تعریف می‌گردد که برای نخستین بار توسط شرکتها اجرا می‌شوند. نوآوری‌ها شامل نوآوری فرآیندی و نوآوری خدمات می‌باشد. نوآوری در فرآیند عبارت است از روشهای جدید تولید کالاها و خدمات؛ موضوع این است که محصولات موجود چگونه تولید می‌شوند. نوآوری خدمات شامل کالاهایی با مواد اولیه جدید و نیز خدمات غیرقابل لمس جدید است. نوآوری در فرآیند عبارت است از روش‌های جدید تولید کالاها و خدمات؛ موضوع این است که محصولات موجود چگونه تولید می‌شوند. نوآوری‌های فرآیند ممکن است از نوع فناوری یا سازمانی باشند. در این نوع طبقه بندی علمی تنها نوآوری‌های خدمات تکنولوژیکی و کالاها موضوع اصلی هستند. طبقه بندی دیگری وجود دارد که غیرتکنولوژیکی و ناملموس است.

1. De Angelo et al

2. Shompter

دیکنسون و همکاران<sup>1</sup> (2013) نشان دادند که در صنایع رقابتی سازمان‌هایی که به دنبال دستیابی به نوآوری خدمات و فرآیندهای اثربخش و کارا هستند نسبت به رقبا عملکرد بالاتری دارند و رهبران این سازمان‌ها به دنبال نوآوری‌هایی هستند که اثربخشی و کارایی بیشتری داشته باشند. بنابراین در زمانی که سازمان‌ها به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می‌شوند، تمرکز بر رهبری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. سیستم‌ها می‌توانند برای ایجاد کارایی عملیاتی طراحی شوند اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می‌کند (شیروانی و معمار منتظرین، 1389). تحقیقات بسیاری حول متغیرهای پیشین نوآوری سازمانی صورت گرفته است، در همین زمینه رهبری تحول‌کارزماتیک، و رهبری تراکنشی به عنوان یکی از پیش شرط‌ها و عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی می‌باشد (ژانک و ژیان،<sup>2</sup> 2016). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان برشمارند. بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگر، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند (لوب<sup>3</sup>، 2014). در این بین رهبران از شیوه‌های در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر استفاده می‌برند که سبک رهبری نامیده می‌شود (رایینز<sup>4</sup>، 1977). از طرفی دیگر سبک رهبری در سازمان‌ها مبتنی بر آرمان و ارزش‌های مشترک موجود در آن شکل می‌گیرد؛ همه مدیران در همه لایه‌های سازمانی بعنوان یکی از وظایف و مسؤولیت‌های خود رهبری را پمی‌پذیرند و دانش و مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم رهبری را به وجود می‌آورند؛ این سبک رهبری به نوبه خود می‌تواند منشأ نوآوری و تحرکات روز افزون در سازمان باشد رهبران موفق به این دلیل که از خطرات بالقوه و توانایی برای تصمیم‌گیری عاقلانه و هوشمندانه‌تر آگاه هستند، از دیدگاه‌های متفاوت استقبال می‌کنند.

---

1. Deckenson

2. Zhang & Zheyuan

3. Laub

4. Robbins

رهبران تحول‌کارزماتیک، به عنوان یک سبک رهبری با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی خواهند داد رهبران تحول‌کارزماتیک، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق‌العاده دارند. آنها کسانی هستند که از طریق تعیین نقش، الزامات و وظایف محول شده، پیروان خود را در جهت اهداف معین، هدایت می‌کنند و برمی‌انگیزانند. رهبران تحول‌کارزماتیک به واسطه تأکیدی، که بر الهام بخشی دارند منجر به عملکرد بالای کارکنان می‌شوند (فرنچ و بل<sup>1</sup>، 2003). ترغیب کارکنان به اتخاذ شیوه‌های نوین و حل خلاقانه مسائل و معضلات سازمانی یکی از ویژگی‌های بارز رهبران تحول‌کارزماتیک است. درحقیقت با توجه به ترغیب‌ها و تشویق‌ها و تحریکات ذهنی که رهبران تحول‌کارزماتیک در پیروان به وجود می‌آورند، آنان وضع موجود را به چالش کشیده و برای برآورده ساختن اهداف و بهبود و بازسازی سازمان، روشهای نو و پیشرفته را جایگزین روشهای سنتی حل مسئله می‌نمایند. این طریق بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرآیندها تأثیر دارد (تریستون و همکاران<sup>2</sup>، 2015). رهبری تراکنشی در جستجوی این است که از طریق توجه به علایق شخصی کارمندان، انگیزه را در آنان ایجاد کند. اصول و قواعد آن بر این است تا از طریق فرآیند معامله این انگیزه را ایجاد سازد. رهبری تحولی رفتار خود آن گونه انجام می‌دهد تا بتواند انتظاراتی که از کارمندان دارد، برآورد سازد. این رهبری بر اساس سبک رهبری و تغییر بنا نهاده شده است. این رهبران پیروان خود را هدایت می‌کنند یا آنها را تحریک می‌نمایند و موجب می‌شوند که هدف‌های سازمان تأمین گردد و در شرایط رقابتی که هدف سازمان‌ها دستیابی به مزیت رقابتی است کارکنان را به سمت نوآوری در خدمات و فرآیندها سوق می‌دهد و از این طریق اهداف سازمان‌ها را تأمین می‌گردد (غفوریان و همکاران، 1395). از طرفی دانش به عنوان منبع عمده برای نوآوری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. یکی از اهداف سازمانی ایجاد محیطی است که در آن کارکنان دانش خود را توسعه داده و به تبادل آن پردازند. مدیریت دانش تسهیل‌کننده ارتباطات و مراودات مورد نیاز در

1.French &amp; Beal

2.Teristoun et al

فرآیندهای نوآورانه است. ظرفیت‌های نوآوری سازمانی تحت تأثیر توانمندی سازمان‌ها در انتقال دانش و مهارت‌های مبتنی بر فناوری و کسب تجربیات برتر می‌باشند و دانش اساس نوآوری به شمار می‌آید. از این رو تسهیم دانش به عنوان یکی از مراحل مدیریت دانش از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در سازمان محسوب می‌شود. تسهیم دانش را می‌توان شامل مجموعه‌ای از عقاید یا رفتارهایی دانست که منجر به گسترش یادگیری در میان افراد مختلف و یا در یک سازمان واحد می‌شود. با توجه به اهمیت ویژگی‌های که دانش در دنیای کنونی و دستیابی به نوآوری سازمانی دارد؛ افراد می‌توانند از طریق تسهیم دانش به نتایجی فراتر از نتایج انفرادی خود دست یابند (رینزلی<sup>1</sup>، 2012). تسهیم دانش به اندازه‌های اهمیت یافته است که برخی معتقدند موفقیت مدیریت دانش به تسهیم دانش بستگی دارد بنابراین رهبران تحول‌آفرین شرایطی را فراهم می‌کنند که کارکنان به تسهیم دانش و تجربیات خود می‌پردازند و از این طریق بر نوآوری سازمانی نیز تأثیرگذار می‌باشند.

جانگ، چاو و وو<sup>2</sup> (2003) نشان دادند که در میان فاکتورهای تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی، سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از مهم‌ترین عواملی است که بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. عموزاد خلیلی و اسکندری (1391) در تحقیقی با عنوان ارزیابی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تسهیم دانش (مطالعه موردی شرکت گاز استان مازندران)، نشان دادند که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با تسهیم دانش کارکنان همبستگی وجود دارد. مشبکی و پویا (1392) در تحقیقی با عنوان، رهبری و خروجی تولیدی نوآوری بهره‌وری با تمرکز روی اجزا زنجیره عرضه نشان دادند که ابعاد ارتباط الهام‌بخش، رهبری پشتیبانی و ملاحظه‌فردی از رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری روی نوآوری به عنوان یکی از خروجی‌های تولیدی شرکت و زنجیره عرضه دارد، ولی رهبری تعادلی تأثیر معناداری ندارد. مزدگانلو (1392) رابطه بین سبک رهبری و میل به خلاقیت و نوآوری در کارکنان شعبات بانک صادرات استان سمنان را بررسی کرد و نتایج تحقیق او نشان داد که بین سبک رهبری و نوآوری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. روشندل (1388) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری مدیران و

1.Renzle

2.Jung , Chow &amp; Wu

خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. اسمعیلی (1388) به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری و خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

یون؛ لی و اسپنایدر جانس<sup>1</sup> (2016) در تحقیقی نشان داد که سبک رهبری مدیران بر نوآوری زنجیره تأمین تأثیرگذار است و بین این دو متغیر رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق ایسکان؛ ارساری و ناکتیوک (2014) نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و نوآوری محصولات رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

شین؛ چنگ و هسیانگ<sup>2</sup> (2015) به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری مدیران و نوآوری محصولات رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. خان و همکارانش (2009) به این نتایج دست یافتند که اندازه سازمان به طور معناداری نقش واسطه‌ای در رابطه بین همه جنبه‌های رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی به جز بعد نفوذ آرمانی ایفا می‌کند. نتایج تحقیق آنها همچنین نشان داد رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه ارائه شده و به منظور بررسی تأثیر سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها، با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در جامعه آماری مورد مطالعه، مدل مفهومی ارائه شده ذیل مورد بررسی قرار گرفته است.

با مطالعه پیشینه تحقیق و مدل مفهومی، فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار گرفته است:  
فرضیه ی اصلی:

- سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیرگذار است.  
فرضیه‌های فرعی:
- رهبری تحول‌کارزیماتیک بر نوآوری بهره‌وری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیرگذار است.

1. Yuan, Schenyder & Junson

2. Xuin, Chang & Hasyang

- رهبری تراکنشی بر نوآوری بهره‌وری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیرگذار است.
- رهبری تحول‌کارزیماتیک بر نوآوری بهره‌وری فرآیندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیرگذار است.
- رهبری تراکنشی بر نوآوری بهره‌وری فرآیندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیرگذار است.

### ابزار و روش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را 800 نفر از کارمندان بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تشکیل داده‌اند و جهت تعیین اندازه نمونه از فرمول کوکران و جدول مورگان استفاده شده است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و 260 نفر از کارکنان بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. به منظور گردآوری داده‌ها در این تحقیق از دو پرسش‌نامه دن هارتوگ و همکاران<sup>1</sup> (2007) که هر بخش شمال 5 و 3 گویه و در مجموع 8 گویه می‌باشد استفاده شده است. در زمینه نوآوری نیز که شامل دو مؤلفه نوآوری بهره‌وری خدمات و نوآوری فرآیندها می‌باشد از دو پرسش‌نامه پالادینو<sup>2</sup> (2008) و وانگ و احمد<sup>3</sup> (2004) استفاده شده است که هر بخش شامل 6 و 4 گویه و در مجموع 10 گویه می‌باشد. هم‌چنین در زمینه تسهیم دانش نیز از پرسش‌نامه دن هارتوگ و همکاران (2007) استفاده‌گریده است که شامل 5 گویه می‌باشد.

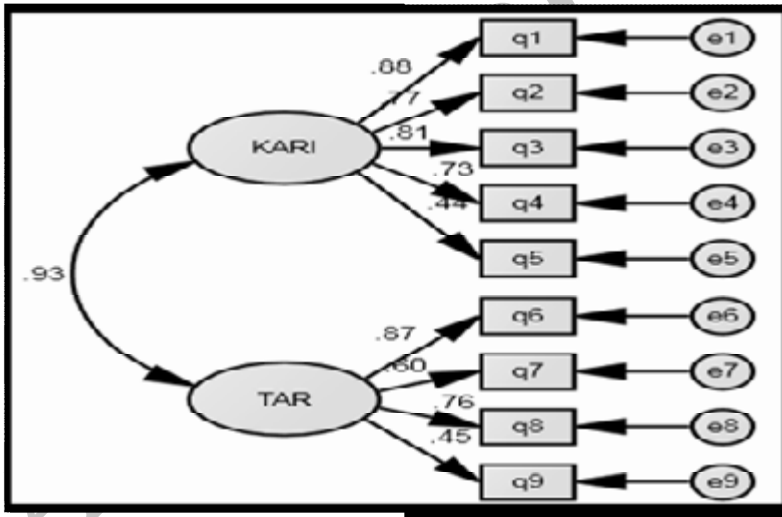
برای بررسی صحت پایایی ابزار، ابتدا آلفای کرونباخ محاسبه شده است. سپس شاخص کفایت نمونه‌گیری و تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته تا مشخص شود کدام یک از سؤالات باید حذف شوند و به نوعی تأییدکننده‌روایی می‌باشد. در نهایت با

---

1.Hartog  
2.Paladinow  
3.Ehmad

استفاده از همبستگی و معادلات ساختاری بارویکرد حداقل مربعات جزئی فرضیات تحقیق بررسی شده است.

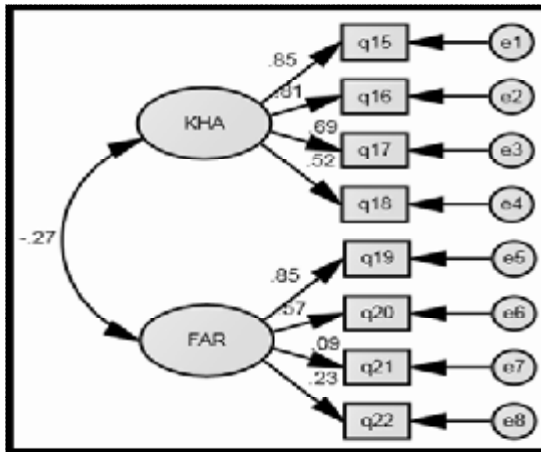
از تحلیل عاملی تأییدی، ساختار کلی پرسش نامه‌های تحقیق مورد روایی سنجی سازه محتوایی قرار گرفته است. برای تحلیل عاملی تأییدی بارعاملی استاندارد محاسبه شده است. بطور کلی، اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بارعاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگتر از  $0/6$  باشد خیلی مطلوب است. تحلیل عاملی تأییدی مقیاس سنجش سبک رهبری در نمودار شماره 1 نشان می‌دهد که بارعاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین هر عامل (متغیر پنهان) با متغیرهای قابل مشاهده آن (گویه‌های پرسش نامه) در تمامی موارد بزرگتر از  $0/3$  به دست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسش نامه سبک رهبری قابل تأیید است.



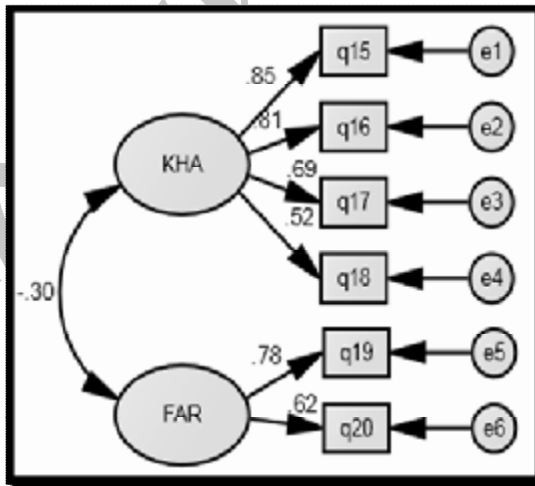
شکل 1: بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی مقیاس سنجش سبک رهبری



تحلیل عاملی تأییدی مقیاس سنجش نوآوری در نمودار شماره 2 و 3 نشان می‌دهد که بارعاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین هر عامل (متغیر پنهان) با متغیرهای قابل مشاهده آن (گویه‌های پرسش‌نامه) در گویه‌های (q22, q21) کوچکتر از 0/3 می‌باشند در نتیجه از مدل حذف می‌شوند.

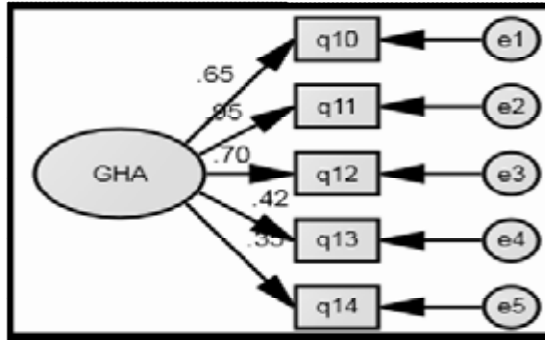


شکل 2: بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی مقیاس سنجش نوآوری



شکل 3: بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی مقیاس سنجش نوآوری (بعد از اصلاح)

بارعاملی استاندارد تحلیل عاملی پرسش نامه تسهیم دانش، در تمامی موارد بزرگتر از 0/3 است. بنابراین ساختار عاملی قابل تأیید است که در نمودار 4 نشان داده شده است.



مقدار ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه های سبک رهبری، نوآوری بهره‌وری فرایند و خدمات و تسهیم دانش به ترتیب برابر با 0/762، 0/725 و 0/781 است که نشان دهنده پایایی درونی پرسش نامه است.

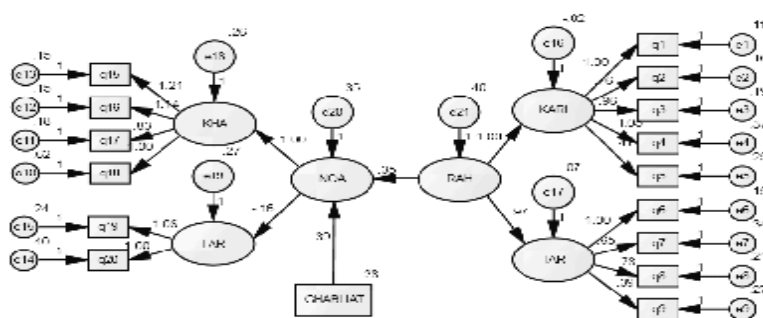
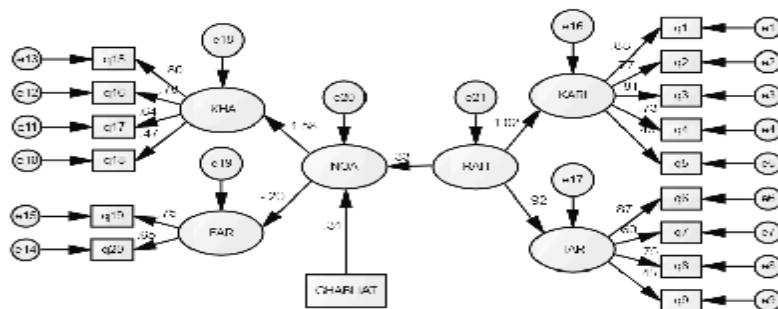
### یافته‌ها

جهت برازش مدل ساختاری تحقیق از تعدادی شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است. از آنجا که اکثر شاخص‌های نیکویی برازش در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند لذا مدل از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد که این نتایج در جدول 1 نشان داده شده است.

جدول شماره 1: شاخص‌های نیکویی برازش مدل فرضیه اصلی

PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	شاخصهای برازش
>0/50	>0/50	>0/50	>0/9	>0/9	>0/9	>0/9	<0/05	میزان قابل قبول
0/80	0/77	0/82	0/95	0/92	0/94	0/93	0/047	مقادیر محاسبه شده

آماره استاندارد و غیراستاندارد مدل اصلی تحقیق که جهت آزمون فرضیه اصلی استفاده شده است در نمودار 5 و 6 نشان داده شده است.



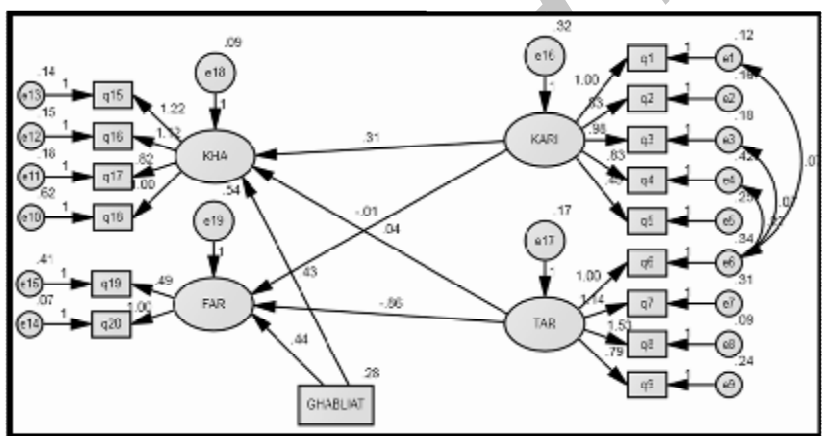
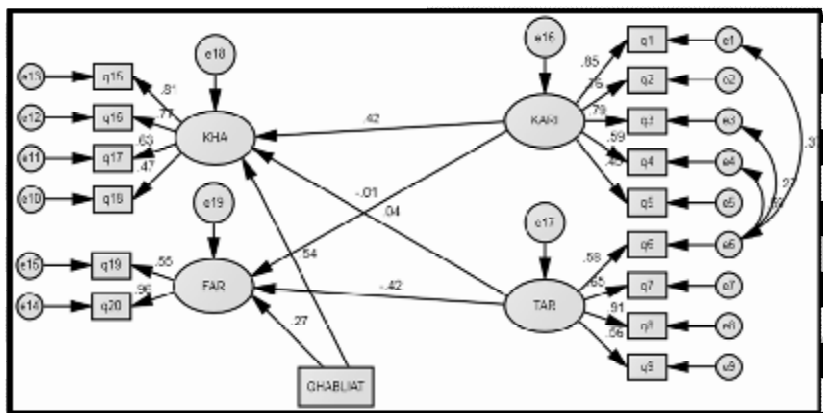
نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق که در نمودار های 5 و 6 و جدول 3 نشان داده است که این فرضیه در جامعه آماری تحقیق تایید شده است. از آنجا که سطح معناداری سبک رهبری بر نوآوری در سازمان با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش (0/0001) کوچکتر از (0/05) می‌باشد در نتیجه فرض صفر رد و فرضیه تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد. و همچنین ضریب استاندارد (0/33) نیز مثبت می‌باشد لذا؛ سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری در سازمان با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در سازمان در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد.

نتایج برازش مدل ساختاری تحقیق برای فرضیات فرعی تحقیق در نمودار های 7 و 8 و جدول 2 نشان داده شده است که با توجه به نتایج که اکثر شاخص‌های نیکویی برازش در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند لذا مدل از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد و از آن می‌توان جهت آزمون فرضیه‌های استفاده کرد.

جدول شماره 2: شاخص‌های نیکویی برازش مدل فرضیه‌های فرعی

PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	شاخص‌های برازش
>0/50	>0/50	>0/50	>0/9	>0/9	>0/9	>0/9	<0/05	میزان قابل قبول
0/79	0/81	0/78	0/92	0/93	0/93	0/92	0/049	مقادیر محاسبه شده

آماره استاندارد و غیراستاندارد مدل تحقیق که جهت آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق استفاده شده است در نمودار 7 و 8 نشان داده شده است.



جدول شماره 3: برآوردهای مدل ساختاری

ضریب استاندارد	سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	تخمین غیراستاندارد	مسیر	
					سهیم دانش ← سبک رهبری	نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها
0,33	0,0001	6,239	0,056	0,35	سهیم رهبری ←	نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها
0,42	0,0001	5,752	0,054	0,31	سهیم دانش ← رهبری تحول کاریزماتیک	نوآوری بهره‌وری خدمات
-0,01	0,898	-0,128	0,083	0,01	سهیم دانش ← رهبری تراکنشی	نوآوری بهره‌وری خدمات
0,04	0,448	0,760	0,055	0,04	سهیم دانش ← رهبری تحول کاریزماتیک	نوآوری بهره‌وری فرآیند
-0,42	0,0001	-6,559	0,131	-0,86	سهیم دانش ← رهبری تراکنشی	نوآوری بهره‌وری فرآیند

بر اساس نتایج تحقیق سطح معناداری ضریب رهبری تحول کاریزماتیک بر نوآوری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری سهیم دانش (0/0001) کوچکتر از 0/05 می‌باشد در نتیجه فرض صفر رد و فرضیه تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد. و همچنین ضریب استاندارد (0/42) نیز مثبت می‌باشد لذا؛ رهبری تحول کاریزماتیک بر نوآوری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری سهیم دانش در سازمان در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد. همچنین ضریب استاندارد مسیر رهبری تراکنشی بر نوآوری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری ظرفیت سهیم دانش برابر با 0,01- است که معناداری آن 0/898 است که بزرگتر از 0/05 سطح خطای مورد پذیرش در تحقیق می‌باشد در نتیجه رهبری تراکنشی بر نوآوری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری سهیم دانش تأثیرگذار نیست و به عبارتی فرضیه فرعی دوم تحقیق رد شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سطح معناداری مسیر رهبری تحول کاریزماتیک بر نوآوری بهره‌وری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری ظرفیت کسب دانش برابر با 0/448 است که بزرگتر از سطح خطای مورد قبول در تحقیق می‌باشد در نتیجه فرضیه فرعی سوم تحقیق رد می‌شود. بر اساس نتایج جدول 3 مشاهده می‌شود که سطح معناداری رهبری تراکنشی بر نوآوری فرآیند با توجه به نقش تعدیل‌گری ظرفیت کسب دانش 0/0001 است که کوچکتر از 0/05 می‌باشد و همچنین ضریب استاندارد (-0/42) نیز منفی می‌باشد لذا؛ رهبری تراکنشی بر نوآوری فرآیند با توجه به نقش تعدیل‌گری

ظرفیت کسب دانش در سازمان در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیر منفی دارد.

### بحث و نتیجه گیری

سبک های رهبری کاریزماتیک و تراکنشی قادر خواهد بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش ها و ادراکات کارکنان و همچنین فرآیند تسهیم دانش و نوآوری سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقا دهد. لذا تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه سبک های رهبری کاریزماتیک و تراکنشی با نوآوری بهره‌وری سازمانی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش انجام شد. یافته‌های فرضیه اول تحقیق نشان داد، که سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری در سازمان با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در سازمان در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد که یافته‌های حاصل از آزمون با یافته‌های دن و همکاران (2015)، خزائیپول (1394)، کشتکاران و همکاران (1388)، یوزباشی (1392) و هامفریز (2005) همسو است. براین اساس سبک های رهبری به عنوان یکی از پیش شرط ها و عوامل مؤثر بر نوآوری بهره‌وری سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت، از این رو پیشنهاد می‌شود؛ در سازمان ها با در نظر گرفتن برنامه‌هایی همچون؛ توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت‌هایی برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی، ایجاد جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی، ایجاد جو اعتماد نسبت به مدیران و اهداف سازمانی در کارکنان و اینکه چشم انداز روشن و شفاف بوده و در حد امکان با مشارکت و تعامل بین مدیران و کارکنان و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود، زمینه مناسبی برای نوآوری اثربخش و کارای سازمانی فراهم کرد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری تحول کاریزماتیک بر نوآوری بهره‌وری خدمات با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد. این نتایج با یافته‌های حاصل از شاگردی و همکاران (1394)، رحیم نیا و همکاران (1394) مطابقت دارد. بنابراین در تبیین فرضیه فوق می‌توان گفت که وجود یک جو مناسب می‌تواند نقش محرکی دائمی را برعهده گرفته،

رفتار کارکنان را درجهت نوآوری اثربخش و کارا هدایت کند. پس اگر سازمانی که جوی مناسب برای نوآوری بهره‌وری دارد با بحرانی مواجه شود به آسانی می‌تواند با برانگیختن توجهات کارکنان خود به سوی حل آن مشکل، بر بحران فایق آید. اما در سازمانی با روابط نامناسب، جلب این توجهات، مدت بسیار زیادی به طول می‌انجامد. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تراکنشی بر نوآوری بهره‌وری فرآیندها با توجه به نقش تعدیل‌گری ظرفیت تسهیم دانش در شعبات بانک مهر اقتصاد غرب استان مازندران تأثیر منفی دارد. یافته‌های حاصل از این تحقیق با یافته‌های چالش‌تری و همکاران (1388)، باس و اولیو<sup>1</sup> (1988)، حسینی و همکاران (1390) همسو است. بنابراین می‌توان گفت زمانی که مدیر از خود رفتارهایی از قبیل عدم مداخله در مسائل مهم، اجتناب از تصمیم‌گیری، طفره رفتن از پاسخ به سوالات و عدم حضور در هنگام نیاز را نشان دهد آنگاه نباید انتظار داشت که سازمان یک روند رو به رشد داشته باشد. زیرا این گونه مدیران به علت عدم توانایی در حل مشکلات سازمان و فرار از تصمیم‌گیری و اتخاذ یک سبک رهبری مطلوب، نمی‌توانند مشکلات سازمان را حل کنند. در این گونه سازمان‌ها فرار از وظایف و بی‌نظمی رکن اساسی می‌باشد. بر اساس نتایج تحقیق اتخاذ سبک رهبری کارزماتیک و تراکنشی می‌تواند با استفاده از حداکثر ظرفیت دانشی نیروی انسانی موجود و تسهیم آن در سازمان در جهت بهبود و نوآوری بهره‌وری خدمات و فرآیندها سازمانی و کسب مزیت رقابتی بهره‌گرفت. به طور کلی بر اساس نتایج این تحقیق و همچنین براساس یافته‌های تحقیقات پیشین می‌توان گفت اگر در هر سازمانی رهبری کارزماتیک وجود داشته باشد، آن سازمان تمایل بیشتری به ارائه ایده‌های جدید خواهد داشت و به سمت نوآوری بهره‌وری پیش خواهد رفت.



## References

- Arsariy, B., & Naktyuon E. (2014), The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. CA: Sage Publications.
- Chaleshtari, M. R.(2009), The Relationship between Transformational Leadership Styles, Exchange with Organizational Justice and Model Presenting in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran, *Sport Management Magazine*, 7, (In Persian).
- Dann, T., Joyce, S., & Bression, N. (2015), *Key Findings from Hackett's Performance Study on Talent Management Maturity*. Palo Alto: Hackett Group.
- De Angelo, S., & Noe, R. A. (2016), Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*, 20,115-131.
- Deckanson, D.E.(2013), Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Emozad Khalili, & M., Eskandari, R. (2012), Evaluation of the Relationship between Transformational Leadership and Employees Knowledge Sharing (Case Study: Gas Company of Mazandaran Province). *Third Conference on Executive Management*, (In Persian).

- Esmaeili, M. (2009), Effective Factors on Performance Improvement in Iranian Public Sector Organizations. *Journal of Humanities and Social Management*, 8(4) , (In Persian).
- Fakhrian, S. (2002), Investigating the Relationship between Creativity and Innovation of Staff Experts with Organizational Factors, Master's Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).
- French, W. L., & Bell, C.H.(2003), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. London: Prentic Hall.
- Ghafourian, M., Carnama, A., & Mollazani, A. (2016), Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance, *Organizational Development*, 24, (In Persian).
- Hosseini, S. H. (2016), Innovation in Organizations: Concept, Types and Processes. *Journal of Economics and Management*, 42, (In Persian).
- Humafriizes, C. (2005), Knowledge Sharing and Group Cohesiveness on Performance: An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan. *Journal of Technovation*, 20, 786-797.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003), The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings, *The Leadership Quarterly*, 14, 525-554.
- Jung, J., & Xiyan, R. (2016), Macro Process of Knowledge Management for Continuous Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 14, 573-591.

- Keshtkaran, M. A., & Islami, M. (2009), Sharing Knowledge at Tehran's Public Universities. Social Capital Approach, Public Management Publication, 7, (In Persian).
- Khan, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009), Transformational Leadership and Organizational Innovation: Moderated by Organizational Size, African Journal of Business Management, 3(11), 84-678.
- Khazayei Poual, Y. (2015), Improvement, Absorption and Maintenance of Human Resources from the Present to the Desired. Synopsis of the Human Conference in the Oil Industry, (In Persian).
- Laub, J. (2014), Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, 1-12.
- Mashbaki, A. P. (2013), Leadership and Production Output of Innovation (Focus on Supply Chain Components: A Case Study of Automobile Manufacturers in Iran). Management Research, 1, (In Persian).
- Mojedaghloo, A. (2013), Transformational Leadership Model Design in Iranian Administrative Organizations. Management Knowledge, 62, 77-100, (In Persian).
- Rahimnia, M., & Javadi, R. (2015), Investigating the Relationship between Creativity and Innovation of Individuals for Innovation in Research Organizations. Development Magazine, 8, (In Persian).
- Renze, B. (2012), Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. Omega, 36, 206-220.

- Robbins, S. (1990), *Basis of Organizational Behavior*. Translated by: Gh., Kabiri Tehran: Islamic Azad University Publishers, (In Persian).
- Roshanandel, N. (2009), Investigating the Impact of Transformational Leadership Style on Innovation Among the Heads of Universities and Institutes of Higher Education in Tehran. *Journal of Educational Studies and Psychology*, 8, (In Persian).
- Salvation, A. A., & Maghsudi, T. (2016), Investigating the Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation through Mediation Sharing knowledge. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 80, (In Persian).
- Shagerdi, N., & Sadeghi, H. (2015), Students' Attitudes Towards the Sharing of Knowledge in Higher Education Institutions of Tehran University (Case Study: Faculty of Agriculture and Natural Resources, University of Tehran). *Quarterly of Iranian Higher Education Association*, No. 3, (In Persian).
- Shirvani, A. A. (2010), The Relationship between Transformational Leadership and Entrepreneurship Intra-organizational staff (Case Study: Esfahan Steel Companies). *National Examination of Management and Leadership Challenges in Iranian Organizations*, Isfahan, (In Persian).
- Teristoun, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2015), Transformational Leadership, Learning, and Employability: Effects on Performance among Faculty Members. *Contributed Papers*, 739-742.
- Uzbashi, M. (2013), The Relationship between Transformational Leadership and Service Innovation in Medical Services

- Institutions. International Conference on Management and Entrepreneurship, (In Persian).
- Xuin, R., Chang, J., & Hasyang, E. J. (2015), How to Quantify Support for and Against the Null Hypothesis: A Flexible WinBUGS Implementation of a Default Bayesian t-test. *Psychonomic Bulletin & Review*, 16, 752-760.
- Yu Yuan, H., Scheniyder, R., & Junson, Y. (2016), Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the Light-Tech Industry. *International Business Review*, 13.

Archive of SID