



## A prediction model for organizational performance based on leadership styles and the mediating role of innovative culture and organizational learning

Mohamad Jafari<sup>1</sup>, Yusef Mehdipour<sup>2</sup>, Ali Akbar Ajam<sup>3</sup>, Touraj Fallah<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate in Educational Management, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. E-mail: [m.jafari.1983.62@gmail.com](mailto:m.jafari.1983.62@gmail.com)

2. Associate Professor, Department of Health Information Technology and Health Sciences Research Center, Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences, Torbat Heydariyeh, Iran. E-mail: [yas532004@gmail.com](mailto:yas532004@gmail.com)

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [Aliakbarajam1387@pnu.ac.ir](mailto:Aliakbarajam1387@pnu.ac.ir)

4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. E-mail: [turaj.fallah@yahoo.com](mailto:turaj.fallah@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received 31 August 2023  
Received in revised form  
30 September 2023  
Accepted 06 November  
2023  
Published Online 21 May  
2024

**Keywords:**  
organizational  
performance,  
leadership styles,  
innovative culture,  
organizational learning

### ABSTRACT

**Background:** Leadership plays a vital role in the dynamics of the organization. The degree of success of the organization in reaching the predetermined goals, the amount of effort of the employees for the success of the organization and the effectiveness of the leader on the employees depends on the behaviors and leadership style. The development of organizational innovation and learning in order to obtain a sustainable competitive advantage and improve organizational performance requires the existence of suitable conditions and management styles, which are one of the effective factors in this field.

**Aims:** considering the importance of organizational performance based on leadership styles, this research aims to design a model for predicting organizational performance based on leadership styles and the mediating role of innovative culture and organizational learning.

**Methods:** The research method is inductive and qualitative. The statistical population consisted of experts and academic specialists who were selected as the sample size using the principle of saturation and the snowball sampling method. In order to collect data, semi-structured interviews were used. Data analysis was done using the qualitative data analysis method of Maxqda software.

**Results:** Based on the findings of the research, the dimensions and components of leadership styles were identified in 8 categories, the dimensions and components of organizational innovative culture in 5 categories, and the dimensions and components of organizational learning in 7 categories. Based on the findings of this research, organizational performance can be developed and improved by using appropriate leadership style and implementing innovative culture and strengthening organizational learning.

**Conclusion:** According to the results of the research, it is suggested to use projects with high potential and based on meritocracy management and knowledge and expertise in sensitive and highly important categories in line with the development of suspended and forward-looking projects so that the performance of the organization through development Projects and the community's sense of need for these projects should be used to achieve the organization's goals.

**Citation:** Jafari, M., Mehdipour, Y., Ajam, A.A., & Fallah, T. (2024). A prediction model for organizational performance based on leadership styles and the mediating role of innovative culture and organizational learning. *Journal of Psychological Science*, 23(135), 697-711. [10.52547/JPS.23.135.697](https://doi.org/10.52547/JPS.23.135.697)

*Journal of Psychological Science*, Vol. 23, No. 135, 2024

© The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.23.135.697](https://doi.org/10.52547/JPS.23.135.697)



✉ **Corresponding Author:** Yusef Mehdipour, Associate Professor, Department of Health Information Technology and Health Sciences Research Center, Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences, Torbat Heydariyeh, Iran.  
E-mail: [yas532004@gmail.com](mailto:yas532004@gmail.com), Tel: (+98) 9153409985

## Extended Abstract

### Introduction

In the contemporary landscape of organizational management, the intricacies of leadership styles and their profound impact on organizational performance have become subjects of paramount significance. This article delves into the realm of organizational dynamics, presenting a comprehensive exploration of a prediction model that intricately weaves together leadership styles, innovative culture, organizational learning, and their collective influence on organizational performance. The nuanced relationships between these pivotal elements form the crux of this research, aiming to contribute not only to the theoretical understanding of leadership but also to the practical realm of enhancing organizational effectiveness.

The focal point of this investigation is the development and validation of a predictive model that elucidates the intricate interplay between leadership styles and organizational performance. Leadership, as a driving force behind organizational success, is examined through various paradigms, including transformational, transactional, and charismatic styles. The distinctive contribution of this research lies in the incorporation of two pivotal mediating factors: innovative culture and organizational learning. These elements are recognized as essential conduits through which leadership styles exert their influence, shaping the adaptive capabilities and knowledge acquisition processes within an organization.

As the literature on leadership and organizational performance expands, the incorporation of innovative culture and organizational learning as mediating variables provides a novel perspective, reflecting the dynamic nature of modern organizational environments. This study not only seeks to establish a predictive model but also aims to unravel the underlying mechanisms through which leadership styles resonate within the organizational framework. By delving into the mediating role of innovative culture and organizational learning, the research strives to offer actionable insights for organizational leaders, emphasizing the importance of fostering a

culture of innovation and continuous learning for sustainable performance outcomes.

In the quest for a deeper understanding of the intricate relationships within organizational contexts, this article emerges as a scholarly endeavor that bridges theoretical constructs with practical implications. Through the proposed prediction model, it aspires to pave the way for future research avenues, inform leadership practices, and contribute to the ongoing discourse on optimizing organizational performance in a rapidly evolving business landscape.

Moreover, this research adopts a multidimensional approach, acknowledging the diverse facets of leadership that can impact organizational performance. Recognizing the evolving nature of leadership theories, the study explores not only the traditional transactional and transformational styles but also delves into emerging perspectives, such as servant leadership and authentic leadership. This inclusive lens allows for a more comprehensive understanding of the complex and evolving nature of leadership in contemporary organizational settings.

The mediating role of innovative culture serves as a linchpin in the proposed model, acknowledging that organizations thriving in today's dynamic markets must embrace innovation as a core competency. Innovative culture is conceptualized as the fertile ground where leadership styles sow the seeds of creativity, experimentation, and adaptability. By scrutinizing how leadership catalyzes and sustains an innovative culture, this research endeavors to uncover the mechanisms that foster organizational agility and responsiveness to external changes.

Simultaneously, organizational learning emerges as a critical mediator, encapsulating the capacity of an organization to acquire, interpret, and apply knowledge for continuous improvement. The study posits that effective leadership not only directly influences organizational learning but also indirectly shapes it through its impact on the overall organizational culture. This dual mediation pathway underscores the interconnectedness of leadership, culture, and learning processes, paving the way for a more nuanced understanding of the intricate dynamics influencing organizational performance.

In conclusion, this article not only seeks to advance theoretical knowledge but also endeavors to offer practical insights for organizational leaders, HR practitioners, and scholars alike. The proposed prediction model is poised to contribute to the development of tailored leadership interventions, shedding light on the specific pathways through which leadership styles manifest their effects on organizational performance. As organizations navigate an era characterized by rapid technological advancements and global uncertainties, the findings of this research are anticipated to serve as a compass, guiding leaders towards informed decisions and strategies for fostering sustainable success in an ever-changing business landscape.

### **Method**

This qualitative research adopts an inductive approach and is considered foundational due to its orientation towards designing a prediction model for organizational performance based on leadership styles and the mediating role of innovative culture and organizational learning in the development of human capital at the Bank of Commerce in Mashhad County. Additionally, given the lack of deep understanding and insight into the subject, the nature of this research can be classified as exploratory. Moreover, as the present study emphasizes the conceptual framework shaping and requires the explicit articulation of expert knowledge in this field, a qualitative strategy involving expert opinions has been employed. In this research, 12 experts meeting general criteria, including a minimum of a master's degree or ten years of experience in banking or higher education, specific conditions such as being a thesis supervisor, consultant, or reviewer of university theses in the areas of organizational performance, leadership styles, innovative culture, and organizational learning, having executed or collaborated on research projects or research-based projects in the mentioned areas, having a published book or article in reputable ISI or scholarly journals related to these variables, being a member of commissions, committees, or groups related to them in the bank, and having at least five years of managerial experience in units related to education and human resources, served as the sample for

interviews until saturation of theoretical sampling was reached. In this regard, semi-structured interviews were conducted, employing 12 preliminary questions for preliminary examination. The researcher, in the research process, analyzed each interview obtained through the MAXQDA software and then proceeded to the next interview. To assess the validity and reliability, content validity and conformability were utilized.

Additionally, member checking, revisiting participants for confirmation of study findings, and peer review by participants are mentioned as part of the review process. Finally, for data analysis in this research, the content analysis of interview data using the MAXQDA software was used. This method's concepts, components, and indicators were open, axial, and selectively coded in the theoretical framework stage. The researcher initially identified the general dimensions and components effective in predicting organizational performance based on leadership styles and the mediating role of innovative culture and organizational learning, based on the literature and theoretical foundations. Then, through semi-structured interviews, sought the views and opinions of members of the expert group. After each interview, the collected data entered the MAXQDA software, and a content analysis was performed using the open coding method. Moreover, for reliability and validation, triangulation was employed, which involved cross-verifying the findings through discussions with peers, and the integration of multiple perspectives. This approach enhances the robustness of the analysis by minimizing potential biases and ensuring a more comprehensive understanding of the multifaceted dimensions of the research.

### **Results**

As previously mentioned, in this research, an inductive approach was employed, and interviews were conducted with experts. Throughout these interviews, significant statements were identified, followed by the determination of relevant concepts. Subsequently, these concepts were categorized within specific dimensions. In the descriptive coding section, the researcher engaged in descriptive coding of the qualitative interviews conducted with the population. To achieve this, the interviews were

initially conducted, implemented, and then transferred to the MAXQDA software. The content of each interview was examined. This part of the analysis resulted in the production of 20 descriptive codes with a total of 210 references from the interviews.

In this second stage of the thematic analysis process, which follows the initial descriptive coding phase, interpretive codes were generated through continuous and iterative comparison of the descriptive codes produced in the first stage. These interpretive codes were created within the framework of main and sub-indicators or specific indicators and sub-indicators. Multiple descriptive codes were combined under the umbrella of an interpretive code, forming a cohesive interpretation. The interpretive codes were derived through a synthesis of several descriptive codes, occasionally by merging multiple descriptive codes beneath one existing descriptive code, and sometimes by integrating several descriptive codes into a single interpretive code as conceptualized by the researcher. The interviews with the population continued until theoretical saturation was achieved. The recognition of theoretical saturation occurred through the absence of generating new added value in multiple concluding interviews, the absence of producing new interpretive content, and the coherence achieved in the model and internal relationships among its components. Table 2 illustrates the placement of indicators and sub-indicators within the framework of interpretive codes, representing the outcome of the second stage of the thematic analysis process. These interpretive codes were generated in parallel with and in an intertwined process, continuously compared, and reproduced after all descriptive codes were produced.

In the evolutionary process of arriving at this model, the researcher initiated the investigation by identifying the research problem and employing field studies and research. Subsequently, utilizing semi-structured questions, the researcher approached experts to describe and elucidate the unknown aspects of the relationship between organizational performance and leadership styles. To design a predictive model for organizational performance based on leadership styles and the mediating role of innovative culture and organizational learning in the

Human Capital Development Department of Bank-e-Tejarat, the researcher, after reviewing documents and conducted research, compiled a comprehensive list of key and sub-indicators within the framework of leadership styles, innovative culture, and organizational learning related to organizational performance.

Following this, using MAXQDA software, the implementation, and determination of the number of references to the prepared sub-indicators were carried out. To assess the structures constituting the model based on the MAXQDA outputs, necessary measures were taken according to the opinions of the experts.

### **Conclusion**

The discussion and conclusion of this study revolve around the comprehensive exploration of Lucien Goldman's sociological approach and Alfred Adler's personality psychology in Simin Daneshvar's novel "Sushun." The intertwining of these theoretical frameworks with the narrative intricacies of the novel has yielded insightful findings.

In the discussion, the qualitative research approach adopted in this study allowed for an in-depth examination of textual elements, character portrayals, and sociopsychological dimensions. Lucien Goldman's sociological lens, emphasizing the connection between the novelist's world and a societal group, unveiled the profound societal structures embedded in "Sushun." The analysis revealed a dual focus on the novel's structural elements and the socio-cultural and political context of Iranian society during the author's time.

Simultaneously, Alfred Adler's personality psychology enriched the understanding of characters and their interactions. The characters in "Sushun" emerged as multifaceted individuals whose actions and reactions were intricately tied to causal relationships. The study delved into the socio-economic and cultural issues portrayed in the narrative, showcasing Daneshvar's ability to intertwine literary expression with historical and societal commentary.

The conclusion synthesizes these findings, affirming that Simin Daneshvar, as a socially conscious writer, weaves a narrative that transcends mere artistic exploration. The research establishes that the social



class of the author influences the novel's ideological framework, aligning with enlightened perspectives prevalent in the sociopolitical structure. Daneshvar, a social commentator, sheds light on the material and spiritual struggles of various societal strata, addressing cultural, political, and ethical concerns.

Furthermore, the study recognizes the significance of Adler's personality psychology in elucidating the motives and behaviors of literary characters. It highlights the presence of strong, resilient personalities and individuals in flux, providing a clear and transparent portrayal that defies conventional gender stereotypes prevalent in literature.

In conclusion, this research not only contributes to the understanding of "Sushun" but also underscores the importance of merging sociological and psychological perspectives in literary analysis. Simin Daneshvar's ability to navigate the complexities of society and human psychology reaffirms the enduring relevance of her work in the broader context of literature and social commentary.

### **Ethical Considerations**

**Compliance with ethical guidelines:** This article is taken from the doctoral dissertation of the first author in the field of Educational Management Islamic Azad University Torbet Heydarieh. In order to maintain the observance of ethical principles in this study, an attempt was made to collect information after obtaining the consent of the participants. Participants were also reassured about the confidentiality of the protection of personal information and the presentation of results without mentioning the names and details of the identity of individuals

**Funding:** This study was conducted as a PhD thesis with no financial support.

**Authors' contribution:** The first author was the senior author, the second were the supervisors and the third was the advisors.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest for this study.

**Acknowledgments:** I would like to appreciate the supervisor, the advisors, the parents in the study.



## طراحی مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی بر اساس سبک‌های لیدرشیپ و نقش میانجی‌گر فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی

محمد جعفری<sup>۱</sup>، یوسف مهدی‌پور<sup>۲</sup>، علی‌اکبر عجم<sup>۳</sup>، تورج فلاح<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

۲. دانشیار، گروه فناوری اطلاعات سلامت و مرکز تحقیقاتی علوم بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

### مشخصات مقاله

#### نوع مقاله:

پژوهشی

#### تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹

بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۰۸

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۵

انتشار برخط: ۱۴۰۳/۰۳/۰۱

#### کلیدواژه‌ها:

عملکرد سازمانی، سبک‌های رهبری، فرهنگ نوآورانه، یادگیری سازمانی

### چکیده

**زمینه:** رهبری نقش حیاتی در پویایی سازمان دارد. میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان و تأثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان وابسته به رفتارها و سبک رهبری می‌باشد. توسعه نوآوری و یادگیری سازمانی برای دستیافتن به مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد سازمانی، به وجود شرایط و بستری مناسب نیاز دارد که سبک‌های رهبری مدیریت، یکی از عوامل مؤثر در این زمینه است.

**هدف:** با توجه به اهمیت موضوع عملکرد سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری این پژوهش بر آن است تا به طراحی مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی بپردازد.

**روش:** روش پژوهش با رویکرد استقرایی و از نوع کیفی می‌باشد. جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان دانشگاهی بودند که با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های سوبه‌های سبک‌های رهبری در ۸ مقوله، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ نوآورانه سازمانی در ۵ مقوله، ابعاد و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در ۷ مقوله شناسایی شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، با استفاده از سبک رهبری مناسب و پیاده‌سازی فرهنگ نوآورانه و تقویت یادگیری سازمانی می‌توان عملکرد سازمانی را توسعه و بهبود بخشید.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد که از طرح‌های با پتانسیل بالا و بر اساس مدیریت شایسته‌سالاری و دانش و تخصص در رده‌های حساس و با اهمیت بالا در راستای توسعه پروژه‌های تعلیق شده و آینده‌نگر استفاده گردد تا عملکرد سازمان از طریق توسعه پروژه‌ها و احساس نیاز جامعه به این پروژه‌ها در جهت نیل به اهداف سازمان بکار گرفته شود.

**استناد:** جعفری، محمد؛ مهدی‌پور، یوسف؛ عجم، علی‌اکبر؛ و فلاح، تورج (۱۴۰۳). طراحی مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی بر اساس سبک‌های لیدرشیپ و نقش میانجی‌گر فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی. مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۳، شماره ۱۳۵، ۶۹۷-۷۱۱.

مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۳، شماره ۱۳۵، ۱۴۰۳. DOI: [10.52547/JPS.23.135.697](https://doi.org/10.52547/JPS.23.135.697)



© نویسنده گان.

✉ نویسنده مسئول: یوسف مهدی‌پور، دانشیار، گروه فناوری اطلاعات سلامت و مرکز تحقیقاتی علوم بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

رایانامه: yas532004@gmail.com | تلفن: ۰۹۱۵۳۴۰۹۹۸۵

## مقدمه

پیشرفت‌های فناورانه در سال‌های اخیر، تغییرات فراوانی را در محیط سازمان‌ها ایجاد کرده که این تغییرات و دگرگونی‌ها علاوه بر نفوذ سریع به سازمان‌ها و تأثیر گذاشتن بر عملکرد آن‌ها، چالش‌ها و فرصت‌هایی را نیز برای سازمان‌ها فراهم آورده‌اند. از این‌رو، سازمان‌ها نیازمند راهبردهای نوینی هستند تا بتوانند در کنار چالش‌ها، با استفاده مطلوب از فرصت‌ها، عملکرد مناسبی داشته باشند؛ چراکه اهمیت عملکرد سازمانی تا حدی است که می‌تواند عامل تشخیص صعود یا نزول سازمان‌ها در عصر رقابتی کنونی باشد (لین و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۰۶۶).

عملکرد سازمانی سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. همگان گمان می‌کنند که به دلیل پیچیدگی عرصه کسب و کار، عملکرد سازمان‌ها نه تنها بهبود مسائل مالی، بلکه بقا و جاودانگی غیر مالی سازمان‌ها را نیز تضمین می‌کند (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۹). عوامل مختلفی بر عملکرد سازمانی مؤثرند؛ یکی از عوامل مورد توجه متخصصان و صاحب‌نظران، سبک‌های رهبری مدیران است که به باورها، ارزش‌ها و شخصیت مدیر بستگی دارد. نحوه رفتار مدیران با کارکنان از جمله مسائلی است که در انجام خدمات، تأثیر فراوان دارد. هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر سازمان بستگی دارد. از طرفی بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی نیازمند داشتن توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی‌درپی محیطی است که در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش‌بینی نمایند و به بقای خود ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید نمایند (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۵). از یادگیری، به عنوان بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یاد می‌شود، بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند (ساعدی و یزدانی، ۱۳۸۸: ۶۹). به علاوه با توجه به شرایط پیچیده و متحول کنونی که ناشی از جهانی‌سازی، تسریع در پیشرفت‌های فنی و توسعه فناوری‌های اطلاعاتی است، لزوم طرح و مطالعه مجموعه‌ای از مفاهیم و نظریه‌هایی که هدف از آن‌ها نوآوری سازمانی است، بر همگان آشکار است. در این شرایط، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به کارکنان و مدیرانی نیازمندند که از قدرت و اندیشه‌های نوآورانه برخوردار باشند تا بتوانند اهداف و راهبردهای سازمان

را به سرمنزل مقصود برسانند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۰). از جمله عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی می‌توان به سبک رهبری تحولی، نوآوری و یادگیری سازمانی اشاره نمود. بدین ترتیب که سبک رهبری تحولی، مدیر را توانا می‌سازد که خود را آشکارا به نوآوری و یادگیری متعهد نموده و کارکنان را تشویق نماید که با قدرت بر مشکل‌های درونی و دشواری‌های بیرونی که مانع انجام نوآوری و یادگیری در سازمان می‌شوند، چیره شوند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰: ۱۵).

عملکرد سازمانی نقش بسیار مهمی را در اقتصاد بر عهده دارد و به عنوان ابزاری مفید در بدست آوردن رشد اقتصادی و مزایای سازمان به شمار می‌رود و در اکثر سازمان‌های جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند. عملکرد سازمانی، سازه‌ای کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. همگان گمان می‌کنند که به دلیل پیچیدگی عرصه کسب و کار، عملکرد سازمان‌ها نه تنها بهبود مسائل مالی، بلکه بقا و جاودانگی غیر مالی سازمان‌ها را نیز تضمین می‌کند (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۰). عوامل مختلفی بر عملکرد سازمانی مؤثرند؛ یکی از عوامل مورد توجه متخصصان و صاحب‌نظران، سبک‌های رهبری مدیران است که به باورها، ارزش‌ها و شخصیت مدیر بستگی دارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۶). رهبری در سازمان‌ها از نظر بسیاری از ذی‌نفعان و صاحب‌نظران به عنوان عامل کلیدی موفقیت و عاملی متفاوت با تأثیری فوق‌العاده در دستیابی به اهداف از طریق ایجاد و انتقال انگیزه به کارکنان ادراک و ارزش‌گذاری می‌شود (صمدو و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۰۴۳). رهبری جزء مهمی از وظایف مدیریت محسوب می‌شود. رهبران یک سازمان می‌توانند بر عملکرد سازمان به شیوه‌های گوناگون تأثیر بگذارند (احتشام، ۱۳۹۶: ۲۵). رهبری مؤثر نقش مهمی در تعیین موفقیت یا شکست هر نوع سازمان دارد (توریش، ۲۰۱۴: ۸۴). در میان سازمان‌های مختلف، بانک‌ها نقش مهمی در ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن در قالب اقشار و گروه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی دارند و از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه هستند که همواره در معرض تغییرات محیطی قرار دارند و این امر به نوبه خود موجبات تغییر در بانک‌ها و کارکنان آن را فراهم آورده و برای آن‌ها مسائلی را به همراه دارد. از طرفی نقش و عملکرد نظام بانکی به عنوان یکی از مهمترین بخش‌های اقتصادی جامعه در ارتباط با ارائه خدمات به مردم و مشتریان،

مشارکت فعال افراد سازمان، جذب و هدایت منابع مالی در توسعه اجتماعی و اقتصادی کشور برکسی پوشیده نیست (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۶). اداره توسعه سرمایه‌های انسانی با هدف ارتقای سطح دانش و اطلاعات کارکنان و مشتریان در راستای اهداف جاری و چشم‌اندازهای بانک تجارت و مدیریت امور سرمایه‌های انسانی تشکیل گردیده و با توسعه فضای تعامل با پرسنل و واحدهای سازمانی محترم بانک دوره‌های آموزشی را برنامه‌ریزی و اجرا می‌نماید. اهمیت عملکرد و بازده برای افراد با نفوذ با توجه به نوع سازمان و تفاوت فرهنگ‌ها و جوامع متفاوت است حتی سازمان‌های موجود در یک جامعه نیز ممکن است برای عملکرد اهمیت متفاوتی قائل باشند. عملکرد در واقع حاصل و نتیجه کار همواره از اهمیت خاصی برخوردار است و این عمل است که سازمان را در رساندن و تحقق اهداف یاری می‌نماید. بنابراین، با توجه به اهمیت عملکرد سازمانی و متغیرهای مؤثر بر آن و اینکه تاکنون پژوهش جامع و کاملی در خصوص رابطه سبک‌های رهبری، نوآوری و یادگیری سازمانی انجام نشده، پژوهش حاضر بر آن است تا به بررسی این رابطه پرداخته و مدل مناسبی را جهت پیش‌بینی عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی طراحی و ارائه کند.

تاکنون مطالعات متعددی در حوزه متغیرهای این پژوهش در داخل و خارج انجام شده است که بیشتر در حوزه اداری و سازمان‌های دولتی بوده است و پژوهش‌های کمتری در زمینه این متغیرها با یکدیگر در سازمان‌های دولتی - خدماتی بویژه بانک‌های کشور ما علی‌رغم نقش و جایگاه کم‌نظیر آن انجام گرفته است. کاملی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بانک قوامین چنین بیان کردند که رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری مدیران بر عملکرد کارکنان از یکسو و از سوی دیگر تأثیر متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه میان سبک رهبری و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین در تحقیق فرهادی محلی و پوراقدم (۱۳۹۸) تحت عنوان تأثیر سبک رهبری مدیران بر عملکرد شغلی کارکنان به واسطه فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: مراکز بهداشت استان گلستان) چنین بیان کرده‌اند که سبک رهبری مدیران بر فرهنگ سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته و همچنین فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان نیز تأثیر مثبت و معنی‌دار داشت. در نهایت، فرهنگ سازمانی در

رابطه بین سبک رهبری مدیران و عملکرد شغلی نقش میانجی داشته است. فقه شیخی و قهرمانی (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی تحت عنوان تحلیل تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه) چنین بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بانک کشاورزی شهر ارومیه تأثیر دارد. نتایج پژوهش، بیانگر تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی است. در تحقیقات خارجی نیز به صورت محدود در زمینه این متغیرها نیز تحقیقاتی انجام شده است از جمله می‌توان به تحقیق تانگ (۲۰۲۰) اشاره کرد که پژوهشی تحت عنوان تأثیر سبک رهبری روانشناختی کارآفرینی بر توانایی یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، یک مدل فرضیه از رابطه بین سبک‌های مختلف رهبری روانشناختی کارآفرینی و توانایی یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بیان کردند که سبک رهبری روانشناختی تحول‌آفرین با توانایی یادگیری سازمانی، عملکرد مالی و عملکرد رشد رابطه مثبت دارد. سبک رهبری روانشناختی معاملات با عملکرد مالی سازمانی، عملکرد رشد و توانایی یادگیری سازمانی رابطه مثبت دارد. همچنین ساویان و علی (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای که با بررسی تعیین عوامل رهبری کارآفرینی در عملکرد سازمانی ۵۰۰ شرکت کوچک و متوسط در کویت داشتند. چنین بیان کردند که رهبری کارآفرینی و عملکردهای مدیریت کیفیت جامع تأثیر سودمند و قابل توجهی بر عملکرد سازمان داشتند. همچنین پیرایش و پوررضای (۱۳۹۹) نیاز به یک سبک رهبری مناسب برای تنظیم و بهبود فرهنگ سازمانی به منظور بهبود عملکرد محیطی را مطرح کردند و نشان دادند که رهبری روانشناختی تحول‌آفرین تأثیر بیشتری بر نوآوری شرکت نسبت به رهبری کاریزماتیک دارد.

در نهایت در پژوهش‌های گذشته ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی از این متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است: اما پژوهشی که الگوی کاملی از ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی را برای اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت ارائه دهد، مشاهده نشد. لذا، هدف اصلی تحقیق، طراحی مدل مناسب پیش‌بینی عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های



انسانی بانک تجارت شهرستان مشهد است. با توجه به اهمیت موضوع، دیدگاه‌های خبرگان با تکنیک آمیخته بررسی شد و مدل کیفی (مفهومی) تحقیق برپایه‌ی چهار متغیر اصلی (عملکرد سازمانی، سبک‌های رهبری، فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت شهرستان مشهد) ترسیم شد که در قسمت یافته‌ها نشان داده شده است.

**روش**

**الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان:** این پژوهش کیفی با رویکرد استقرایی است و به لحاظ جهت‌گیری پژوهشی نیز از آنجایی که به دنبال طراحی مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت شهرستان مشهد است، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. همچنین با توجه به عدم وجود درک و بینشی عمیق نسبت به موضوع، به لحاظ ماهیت، پژوهش حاضر را می‌توان در زمره مطالعات اکتشافی جای داد. به علاوه، از آنجایی که پژوهش حاضر بر شکل دادن به چارچوبی مفهومی تأکید داشته و نیاز به آشکارسازی دانش خبرگان در این حوزه دارد، از راهبرد نظرخواهی از خبرگان و رویکردی کیفی در جهت تحلیل این نظرات استفاده کرده است. در این پژوهش، ۱۲ نفر از خبرگان، با شرایط عمومی دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد یا ده سال سابقه فعالیت در بانک و یا امور آموزش عالی و شرایط اختصاصی شامل استاد راهنما، مشاور یا داور پایان‌نامه‌های دانشجویی در زمینه‌های عملکرد سازمانی، سبک‌های رهبری، نوآوری و یادگیری سازمانی، مجری یا همکار طرح‌های پژوهشی یا پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه‌های عملکرد سازمانی براساس، سبک‌های رهبری، نوآوری و یادگیری سازمانی، دارای کتاب چاپ شده در زمینه این متغیرها یا مقاله که در مجلات ISI یا علمی پژوهشی معتبر به چاپ رسیده، عضویت در کمیسیون‌ها، کمیته‌ها و یا کارگروه‌های مرتبط با آن‌ها در بانک، دارا بودن حداقل پنج سال سابقه مدیریتی در یکی از واحدها و حوزه‌های آموزش و منابع انسانی و حداقل استاد راهنما، مشاور یا داور پایان‌نامه‌های دانشجویی در زمینه‌های مورد نظر پژوهش بودند به عنوان نمونه آماری تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. در این زمینه در پژوهش حاضر به منظور طراحی مدل عملکرد سازمانی

براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی از رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه به سبک نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان انجام شده است. برای بررسی مقدماتی ۱۲ سؤال مصاحبه استفاده شده است. پژوهشگر در فرآیند تحقیق، هر مصاحبه‌ایی را که بدست آورده است از طریق نرم‌افزار مکس کیودا، تحلیل داده‌ها را انجام داده است و سپس سراغ مصاحبه بعدی رفته است. همچنین برای سنجش روایی و پایایی از قابلیت اعتبار و قابلیت تأیید بهره‌گیری شده استفاده شده است. همچنین بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان جهت تأیید یافته‌های مطالعه، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان نامیده می‌شود. در نهایت برای تحلیل داده‌های این پژوهش از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است که در آن مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی به مرحله‌ی نظریه‌پردازی رسیده‌اند. در واقع محقق ابتدا براساس ادبیات و مبانی نظری و سابقه مطالعات پیشین، ابعاد و مؤلفه‌های کلی مؤثر بر پیش‌بینی عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی را شناسایی کرده و سپس توسط مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، دیدگاه‌ها و نظرات اعضای گروه خبرگان را نیز جویا شده و از نظرات آن‌ها نیز آگاهی یافته است و پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده در قالب فایل Word وارد نرم‌افزار MAXQDA گردیده و برای انجام تحلیل محتوا کدگذاری باز شده‌اند. منظور از کدگذاری باز عبارت است از فرآیند تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از درون کشف می‌شوند. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. پس از این مرحله، کدهای شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شدند.

### یافته‌ها

همان‌گونه که اشاره شد، در این تحقیق، با رویکرد استقرایی، با خبرگان مصاحبه انجام شده است. در این تحقیق با شروع انجام مصاحبه‌ها و در خلال آن گزاره‌های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آن‌ها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در ابعاد بسته شدند. در بخش کدگذاری توصیفی محقق به

توصیفی در ذیل یک کد تفسیری تولید شده توسط محقق به وجود آمدند. مصاحبه‌های صورت گرفته با جامعه آماری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. اشباع نظری از طریق عدم تولید ارزش افزوده جدید در چند مصاحبه متعدد انتهای، عدم تولید مضامین تفسیری جدید و به انسجام رسیدن مدل و رابط درونی اجزا آن تشخیص داده شد. جدول ۲ نشان دهنده نحوه قرارگیری شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها در قالب کدهای تفسیری می‌باشد که حاصل از تحلیل مرحله دوم فرآیند مضامین مورد اشاره است. این کدهای تفسیری بعد از تمامی کدهای توصیفی تولید نشده و به صورت موازی و در یک فرآیند متداخل مقایسه مستمر تولید و بازتولید می‌گردند.

### جدول ۲. کدهای تفسیری و کدهای توصیفی ذیل آن‌ها در رابطه با عملکرد

#### سازمانی

سویه‌های سبک‌های رهبری	۱
ملاحظه فردی	۱-۱
جذبه	۱-۲
الهام	۱-۳
تظاهر عقلایی	۱-۴
پاداش مشروط	۱-۵
مدیریت انفعالی	۱-۶
مدیریت فعال	۱-۷
عدم مداخله	۱-۸
فرهنگ نوآورانه سازمانی	۲
مدیریت ایده	۲-۱
تجاری سازی	۲-۲
توسعه پروژه‌ها	۲-۳
دانش و تکنولوژی	۲-۴
زیرساخت‌ها	۲-۵
یادگیری سازمانی	۳
آگاهی	۳-۱
ارتباطات	۳-۲
ارزیابی عملکرد	۳-۳
دانش افزایی	۳-۴
تطبیق محیطی	۳-۵
یادگیری اجتماعی	۳-۶
مدیریت سرمایه‌های فکری	۳-۷

کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته با جامعه آماری در بخش کیفی پرداخته است. بدین منظور ابتدا مصاحبه‌های صورت گرفته به ترتیب انجام، پیاده‌سازی گردید و سپس پیاده‌سازی هر مصاحبه به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل گردید و مورد بررسی قرار گرفت. حاصل این بخش از تحلیل تولید ۲۰ کد توصیفی بوده است که ۲۱۰ ارجاع از مصاحبه‌ها به آن‌ها صورت گرفته است. این شاخص‌ها به همراه تعداد ارجاعات آن در جدول زیر ارائه شده است:

### جدول ۱. کدهای توصیفی (شاخص‌ها) و تعداد ارجاعات آن‌ها

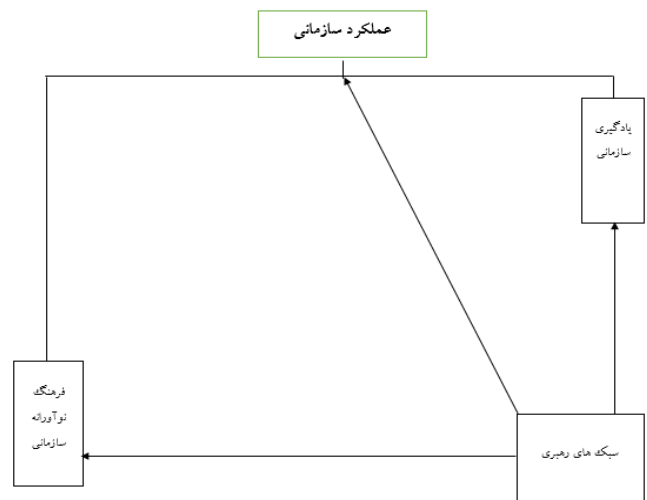
ردیف	کدهای توصیفی	تعداد ارجاعات
۱	ملاحظه فردی	۱۱
۲	جذبه	۹
۳	الهام	۵
۴	تظاهر عقلایی	۷
۵	پاداش مشروط	۱۲
۶	مدیریت انفعالی	۴
۷	مدیریت فعال	۱۰
۸	عدم مداخله	۱۶
۹	مدیریت ایده	۷
۱۰	تجاری سازی	۷
۱۱	توسعه پروژه‌ها	۱۳
۱۲	دانش و تکنولوژی	۵
۱۳	زیرساخت‌ها	۷
۱۴	آگاهی	۱۲
۱۵	ارتباطات	۱۵
۱۶	ارزیابی عملکرد	۱۲
۱۷	دانش افزایی	۱۷
۱۸	تطبیق محیطی	۱۱
۱۹	یادگیری اجتماعی	۹
۲۰	مدیریت سرمایه‌های فکری	۲۱

در این مرحله که مرحله دوم از فرآیند تحلیل مضمونی می‌باشد با مقایسه مستمر و چندین باره کدهای توصیفی تولید شده در مرحله یک، کدهای تفسیری در چارچوب شاخص‌های اصلی و فرعی و یا شاخص و زیرشاخص‌های مشخص ایجاد گردید. برای تولید کدهای تفسیری چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شده و آن را تشکیل داده‌اند. کدهای تفسیری گاه از ترکیب چند کد توصیفی و گاه از آوردن چند کد توصیفی در ذیل یک کد توصیفی موجود و گاه نیز از جمع چند کد

## ارزیابی ساختارهای تشکیل‌دهنده مدل مبتنی بر شبکه مضامین تولید شده

در فرآیند و سیر تکاملی دست‌یابی به این مدل محقق با ریشه‌یابی مسئله مورد نظر تحقیق و با بهره‌گیری از مطالعات و تحقیقات میدانی نسبت به طرح سؤالات نیمه‌باز به سراغ خبرگان رفته و از آن‌ها خواسته است به توصیف و شرح جنبه‌های مجهول ارتباط عملکرد سازمانی و سبک‌های رهبری بپردازد. به منظور طراحی مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت در چارچوب نمودار ۱ تبیین گردید.

یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر  
در سومین مرحله از فرآیند تحلیل مضمونی، مضامین شکل گرفته در مصاحبه‌ها، تحت مضامین فراگیر یکپارچه قرار گرفته و شبکه مضامین در این مرحله به نتایج نهایی خود رسیدند. بدین ترتیب با طی کردن سه مرحله فرآیند تحلیل مضمونی، مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت در چارچوب نمودار ۱ تبیین گردید.



نمودار ۱. نمودار شبکه مضامین تولید شده براساس ساختار عملکرد سازمانی و سبک‌های رهبری

جدول ۳. نام‌گذاری شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها

ردیف	شاخص اصلی	علامت اختصاری	شاخص فرعی	علامت اختصاری
			ملاحظه فردی	C11
			جذب	C12
			الهام	C13
			تظاهر عقلایی	C14
			پاداش مشروط	C15
			مدیریت انفعالی	C16
			مدیریت فعال	C17
			عدم مداخله	C18
			مدیریت ایده	C21
			تجاری‌سازی	C22
			توسعه پروژه‌ها	C23
			دانش و تکنولوژی	C24
			زیرساخت‌ها	C25
			آگاهی	C31
۱	سبک‌های رهبری	C1		
۲	فرهنگ نوآورانه سازمانی	C2		
۳	یادگیری سازمانی	C3		

ردیف	شاخص اصلی	علامت اختصاری	شاخص فرعی	علامت اختصاری
			ارتباطات	C32
			ارزیابی عملکرد	C33
			دانش افزایی	C34
			تطبیق محیطی	C35
			یادگیری اجتماعی	C36
			مدیریت سرمایه‌های فکری	C37

## بحث و نتیجه‌گیری

فعالیت‌های سازمان‌های امروزی در محیط‌های متلاطم که همراه با تغییرات گسترده در حوزه کسب و کار می‌باشد، توجه به نقش راهبردی یادگیری و نوآوری سازمانی در بهبود عملکرد برای حفظ بقا و کسب مزیت رقابتی را دوچندان نموده است. بعبارتی سبک‌های رهبری نقش بسزایی را در انطباق با تفکر سازنده و به دنبال آن نوآوری و یادگیری ایفا می‌کند. نوآوری فرآیند یادگیری نهادین را زیر سؤال می‌برد و با هدف پاسخگویی در برابر تمایلات محیطی از طریق خلق فناوری‌های نوآور و بازارهای جدید در سازمان‌ها به مرحله اجرا در می‌آید. در واقع آن‌ها از فعالیت‌های مختلفی همچون تحقیق، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری و سایر تحولات به وجود می‌آیند و از طریق افزایش سودآوری، افزایش رشد فروش، افزایش رضایت شغلی کارکنان و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شوند. به طور کلی می‌توان گفت اگر در هر سازمانی سبک رهبری مناسب وجود داشته باشد، آن سازمان به سمت نوآوری و ایجاد سازمان یادگیرنده پیش خواهد رفت. چرا که استفاده از سبک رهبری مناسب در هر سازمانی، پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که به سطح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی اهتمام فراوانی ورزند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند. سبک رهبری صحیح از راه فراهم کردن زمینه تعهد مدیران به نوآوری و یادگیری سازمانی و غلبه بر موانع و مشکلات موجود در سازمان، در نهایت موجبات عملکرد سازمانی را ایجاد می‌کند. نتایج تحقیق در رابطه با شاخص‌های اصلی: بررسی شاخص‌های اصلی نشان داد که شاخص "سبک‌های رهبری"، با وزن ۰/۵۴۲ در رابطه با مدل پیش‌بینی عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و شاخص‌های "فرهنگ نوآورانه

سازمانی" و "یادگیری سازمانی"، بترتیب با اوزان ۰/۳۲۲ و ۰/۱۳۶ در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.

نتایج تحقیق در رابطه با شاخص‌های فرعی: بررسی شاخص‌های فرعی در رابطه با شاخص "سبک‌های رهبری سازمانی" نشان می‌دهد که شاخص "عدم مداخله" با وزن ۰/۱۷۳ در ارتباط با عملکرد سازمانی با سبک‌های رهبری، نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت از توجه و اهمیت بیشتری بوده و شاخص‌های "ملاحظه فردی"، "پاداش مشروط"، "الهام"، "مدیریت انفعالی"، "تظاهر عقلایی"، "جذب" و "مدیریت فعال" بترتیب با اوزان ۰/۱۳۷، ۰/۱۳۵، ۰/۱۲۸، ۰/۱۲۲، ۰/۱۰۶، ۰/۱۰۱ و ۰/۰۹۹ در رتبه‌های دوم تا هشتم قرار دارند.

بررسی شاخص‌های فرعی در رابطه با شاخص "فرهنگ نوآورانه سازمانی" نشان می‌دهد که شاخص "توسعه پروژه‌ها" با وزن ۰/۲۷۶ در ارتباط با عملکرد سازمانی با سبک‌های رهبری، نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت از توجه و اهمیت بیشتری بوده و شاخص‌های "زیرساخت‌ها"، "مدیریت ایده"، "دانش و تکنولوژی" و "تجاری‌سازی" بترتیب با اوزان ۰/۲۰۴، ۰/۱۹۷، ۰/۱۸۳ و ۰/۱۴۰ در رتبه‌های دوم تا پنجم قرار دارند.

بررسی شاخص‌های فرعی در رابطه با شاخص "یادگیری سازمانی" نشان می‌دهد که شاخص "یادگیری اجتماعی" با وزن ۰/۱۸۳ در ارتباط با عملکرد سازمانی با سبک‌های رهبری، نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت از توجه و اهمیت بیشتری بوده و شاخص‌های "آگاهی"، "مدیریت سرمایه‌های فکری"، "تطبیق محیطی"، "ارتباطات"، "دانش افزایی" و "ارزیابی عملکرد" بترتیب با اوزان ۰/۱۶۲، ۰/۱۵۵، ۰/۱۳۸، ۰/۱۳۷، ۰/۱۱۸ و ۰/۱۰۶ در رتبه‌های دوم تا هفتم قرار دارند.

نتایج تحقیق در رابطه با اوزان نهایی شاخص‌های فرعی: در بررسی صورت گرفته در رابطه با رتبه نهایی شاخص‌های فرعی مشخص گردید که شاخص فرعی "توسعه پروژه‌ها" از زیرگروه شاخص اصلی "فرهنگ نوآورانه سازمانی" با وزن نهایی ۰/۰۸۸۸۷ و شاخص‌های فرعی "عدم مداخله" و "پاداش مشروط" از زیرگروه شاخص اصلی "سبک‌های رهبری" به ترتیب با وزن نهایی ۰/۰۷۴۲۵۴ و ۰/۰۷۳۱۷ در رتبه اول تا سوم این ارزیابی قرار گرفتند.

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد: از آنجایی که شاخص "سبک‌های رهبری"، با وزن ۰/۵۴۲ در رابطه با عملکرد سازمانی براساس سبک‌های رهبری و نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است، لذا تأکید بر سوییچ‌های سبک‌های رهبری شامل دو چارچوب رهبری تحولی و رهبری تبادلی در چارچوب تدوین آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های عملکردی برای اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت در دستور کار قرار گیرد.

همچنین با توجه به قرارگیری شاخص اصلی "فرهنگ نوآورانه سازمانی" در جایگاه دوم این ارزیابی پیشنهاد می‌گردد نسبت به تدوین چک لیست ارزیابی دوره‌ای ماهیانه و سه ماهه مبتنی بر شاخص‌های فرهنگ نوآورانه سازمانی صورت گرفته و این ارزیابی به صورت شفاف در اختیار مدیران و سایر کارکنان قرار گیرد تا افراد از بروز رفتارهای ناهنجار در محیط سازمان اجتناب نموده و از طرف دیگر با ایده‌های ارائه شده در چارچوب ارتقای سطح فرهنگ نوآورانه سازمانی به صورت طرح‌های سرمایه‌های حمایتی و همچنین طرح‌های تشویقی در اداره توسعه سرمایه‌های انسانی بانک تجارت برخورد شود.

همچنین از آنجایی که بر اساس نتایج تحقیق در زمینه شاخص‌های فرعی تحقیق مشخص شد که شاخص "توسعه پروژه‌ها" از زیرمجموعه شاخص

اصلی "فرهنگ نوآورانه سازمانی" در جایگاه نخست این ارزیابی در جهت تبیین نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ نوآورانه سازمانی و یادگیری سازمانی در رابطه با عملکرد سازمانی قرار گرفته‌اند، لذا پیشنهاد می‌گردد که از طرح‌های با پتانسیل بالا و بر اساس مدیریت شایسته سالاری و دانش و تخصص در رده‌های حساس و با اهمیت بالا در راستای توسعه پروژه‌های تعلیق شده و آینده‌نگر استفاده گردد تا عملکرد سازمان از طریق توسعه پروژه‌ها و احساس نیاز جامعه به این پروژه‌ها در جهت نیل به اهداف سازمان بکار گرفته شود.

### ملاحظات اخلاقی

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی تربت حیدریه است. به جهت حفظ رعایت اصول اخلاقی در این پژوهش سعی شد تا جمع‌آوری اطلاعات پس از جلب رضایت شرکت‌کنندگان انجام شود. همچنین به شرکت‌کنندگان درباره رازداری در حفظ اطلاعات شخصی و ارائه نتایج بدون قید نام و مشخصات شناسنامه افراد، اطمینان داده شد.

**حامی مالی:** این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی می‌باشد.

**نقش هر یک از نویسندگان:** این مقاله از رساله دکتری نویسنده اول و به راهنمایی نویسنده دوم و مشاوره نویسنده سوم و چهارم استخراج شده است.

**تضاد منافع:** نویسندگان همچنین اعلام می‌دارند که در نتایج این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

**تشکر و قدردانی:** بدین وسیله از اساتید راهنما و مشاوران این تحقیق و والدینی که در این پژوهش شرکت کردند، تشکر و قدردانی می‌گردد.



## منابع

احسانی، مریم، صدراقتی، مریم، قنبری، عاطفه، (۱۴۰۱)، بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری سرپرستاران با رضایت شغلی پرستاران شاغل در بخش های داخلی و جراحی بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن. آموزش و اخلاق در پرستاری، (۱)، صص ۱۴-۲۰.

[https://ethic.jums.ac.ir/article\\_700489.html](https://ethic.jums.ac.ir/article_700489.html)

اسگندری، شهلا، هدایتی، راضیه، میرحسینی، سید محمدرضا، (۱۴۰۱)، تأثیر سبک‌های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران)، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، (۶۵)۵، صص ۳۲-۵۰.

[https://ethic.jums.ac.ir/article\\_700489.html](https://ethic.jums.ac.ir/article_700489.html)

بریمانی، ابوالقاسم، علیزاده پاجی، وحید، (۱۳۹۸)، رابطه بین خلاقیت سازمانی و شادکامی با عملکرد سازمانی کارکنان اداره راه و ترابری، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، (۳)۹، صص ۱-۲۴.

[https://journal.bpj.ir/article\\_668203.html](https://journal.bpj.ir/article_668203.html)

تفرشی، سید محمد، منظری توکلی، حمدالله، سلاجقه، سنجر، شیخی، ایوب، (۱۴۰۱)، بررسی نوآوری سازمانی در نظام آموزش عالی ایران، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، (۹)۵، صص ۶۱۷-۶۲۹.

[https://www.iase-jrn.ir/article\\_699717.html](https://www.iase-jrn.ir/article_699717.html)

جعفری‌نیا، غلامرضا، (۱۴۰۱)، تهیه ابزار سبک‌های رهبری مربیان و ورزشکاران و برآورد پایایی و روایی آن (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد استان بوشهر)، علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، (۲)۱۹، صص ۲۹۰-۲۵۷.

خانعلیزاده، خانعلیزاده، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، (۳)۲، صص ۲۰-۴۵.

[https://www.iase-jrn.ir/article\\_699717.html](https://www.iase-jrn.ir/article_699717.html)

خیراندیش، مهدی، غلامی، مهرداد، کوشکی‌جهرمی، علیرضا، (۱۳۹۱)، نقش سرمایه‌های فکری در عملکرد سازمانی، مطالعه موردی در شرکت پخش پگاه، نشریه مطالعات کمی در مدیریت، (۳)۳، صص ۹۷-۱۱۴.

[https://journal.bpj.ir/article\\_668203.html](https://journal.bpj.ir/article_668203.html)

دهقانی، رضا، (۱۴۰۱)، مروری بر معیارها و مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی در تفکر سیستمی، نشریه عمران و پروژه، (۵)۴، صص ۴۷-۶۱.

[https://journal.bpj.ir/article\\_668203.html](https://journal.bpj.ir/article_668203.html)

رمضان‌نیا، فروغ، چناری، علیرضا، حبیبی، شراره، (۱۴۰۰)، ارائه مدل فرهنگ نوآورانه سازمانی بر اساس سبک رهبری تحول‌گرا با میانجی اخلاق حرفه‌ای و کیفیت زندگی کاری در دانشگاه آزاد اسلامی منطقه مازندران، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، (۲)۷، صص ۳۴۵-۳۵۵.

[https://www.iase-jrn.ir/article\\_699717.html](https://www.iase-jrn.ir/article_699717.html)

ساعدی، مهدی، و یزدانی، حمیدرضا، (۱۳۸۸)، ارائه مدل فرآیندی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها، مدیریت فناوری اطلاعات، (۲)۱، صص ۶۷-۸۴.

[https://ethic.jums.ac.ir/article\\_700489.html](https://ethic.jums.ac.ir/article_700489.html)

سلاجقه، سنجر، نیک پور، امین، و نویری آیدیشه، سمیه، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین هوش هیجانی و نوآوری سازمانی در بین مدیران بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی شهر تهران، مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، (۱۸)۵، صص ۱۴۷-۱۶۶.

[https://journal.bpj.ir/article\\_668203.html](https://journal.bpj.ir/article_668203.html)

صالحی، احسان، درویش، زهرا، علیپور، آذر، عادل، میرسپاسی، ناصر، (۱۴۰۱)، اندازه‌گیری سبک‌های رهبری در سازمان با رویکرد تفکر خلاف واقع (مورد مطالعه شرکت نفت فلات قاره ایران)، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، (۱۴)۵۵، صص ۷۸-۶۱.

[https://ethic.jums.ac.ir/article\\_700489.html](https://ethic.jums.ac.ir/article_700489.html)

فقه شیخی، مریم، قهرمانی، مسعود، (۱۳۹۸)، تحلیل تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه)، مدیریت فرهنگی، (۳)۱۳ (پیاپی ۴۵)، صص ۹۹-۱۱۴.

[https://journal.bpj.ir/article\\_668203.html](https://journal.bpj.ir/article_668203.html)

لعل کاظمیان، الیاس، جعفری تیتکانلو، سعید، (۱۴۰۱)، تأثیر تغییر استراتژیک با یادگیری سازمانی و پویایی محیطی بر عملکرد سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، (۱۳)۵۰، صص ۱۷۵-۱۹۹.

[https://www.smsjournal.ir/article\\_137667.html](https://www.smsjournal.ir/article_137667.html)

محمدپور زرنندی، حسین، امیرکبیری، علیرضا، عطیمی، حمیدرضا (۱۳۹۶)، نقش تغییر سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی سازمان‌ها (مطالعه موردی: بانک شهر)، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، (۲)۵ (پیاپی ۱۸)، صص ۱۱۳-۱۲۵.

[https://www.smsjournal.ir/article\\_137667.html](https://www.smsjournal.ir/article_137667.html)

میرکمالی، سیدمحمد، چوپانی، حیدر، (۱۳۹۰)، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای، پژوهش‌نامه بیمه (صنعت بیمه)، (۳)۲۶ (مسلسل ۱۰۳)، صص ۱۵۵-۱۸۱.

[https://journal.bpj.ir/article\\_668203.html](https://journal.bpj.ir/article_668203.html)

مومنی، مصطفی، حقیقی کفاش، مهدی، (۱۳۹۵)، نوآوری به عنوان قابلیت چند بُعدی، بهبود مدیریت، (۱)۱۰، صص ۸۵-۱۰۰.

[https://journal.bpj.ir/article\\_668203.html](https://journal.bpj.ir/article_668203.html)

یعقوبی، نورمحمد، شکوهی، جواد، رئیس‌شهرویی، حفصه، سیدی، فرزانه، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی گره‌ای یادگیری و نوآوری سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، (۱۴)۷، صص ۳۲-۵۶.

[https://www.smsjournal.ir/article\\_137667.html](https://www.smsjournal.ir/article_137667.html)

## References

- Aboramadan, M., Dahleez, K. A., & Farao, C. (2022). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship? *International Journal of Educational Management*, 36(4), pp, 397-418. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Balasubramanian, Natarajan and Ye, Yang and Xu, Mingtao, Substituting Human Decision-making With Machine Learning: Implications for Organizational Learning (January 1, 2022). *Academy of Management Review*, 2022, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4543450> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4543450>
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), pp, 331-372.
- Lin, C. Y., & Kuo, T. H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), pp, 1066-1083 <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), pp, 127-135. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Nurbaeti, S. (2022). Significance of the Influence of Leadership Model, Morale, and Satisfaction on Performance Consistency. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), pp, 10-18. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Pirayesh R., Pourrezay Z. (2020). The effect of transformational leadership style and organizational innovation on improving environmental performance of environmental polluters' companies' case study: lead producer companies in Zanjan province. *J. Environ. Manag. Tour.* 10, pp, 1687-1695. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), pp, 762-772. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Sawaeon F., Ali K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Manag. Sci. Lett.* 10, pp 789-800. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), pp, 1038-1055. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), pp, 79-98 <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Xiao, T., Makhija, M., & Karim, S. (2022). A knowledge recombination perspective of innovation: review and new research directions. *Journal of Management*, 48(6), pp, 1724-1777. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4543450>