



# The Analysis of the Role of Participative Leadership and Agile Structure in Military Organizations: Institutionalizing Creativity and Innovation

Mohammad Esmail Hatami<sup>1</sup> | Vahid Riazi<sup>2✉</sup> | Ebrahim Ejabi<sup>3</sup> | Hassan Mahjoob Eshratabadi<sup>4</sup>

1. Department of Management, Faculty of War, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran: [mhatami070@gmail.com](mailto:mhatami070@gmail.com)

2. Institute of War Research, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran: [v.riazi@yahoo.com](mailto:v.riazi@yahoo.com)

3. Department of Futures Studies, School of Social Sciences, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran: [e.ejabi@casu.ac.ir](mailto:e.ejabi@casu.ac.ir)

4. Associate Professor of Higher Education, Shahid Sattari University, Tehran, Iran: [hassanmahjoob@ut.ac.ir](mailto:hassanmahjoob@ut.ac.ir)

## Article Info

### Article type:

Research Article

### Article history:

Received

29 May 2025

Received in revised form

25 June 2025

Accepted

07 September 2025

Published online

22 September 2025

### Keywords:

*Participative leadership,*

*Agile structure,*

*Innovation, Military*

*organization,*

*Institutionalization*

## ABSTRACT

**Objective:** This study aimed to explain the role of participatory leadership and agile structure in institutionalizing creativity and innovation in military organizations and analyze the effective mechanisms of this interaction.

**Methodology:** The present study was conducted using an exploratory mixed-methods approach (qualitative–quantitative). In the qualitative phase, data were collected through document review and interviews with 15 military experts and analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, a standardized questionnaire was distributed among a selected sample from the statistical population, and the data were analyzed using descriptive and inferential statistics.

**Findings:** Qualitative results showed that participatory leadership provides a platform for the creation of ideas by increasing intrinsic motivation, team trust, and a safe psychological environment. Agile structure also enables rapid implementation of innovations by facilitating the circulation of resources and reducing bureaucratic barriers. Quantitative analysis confirmed that the combination of these two factors is effective in institutionalizing innovation with an impact coefficient of 0.79 (at a significance level of 0.01).

**Conclusion:** Participative leadership plays an effective role in enhancing creativity at both individual and group levels in military organizations. By fostering participation, trust, and autonomy, this leadership style creates a favorable environment for the emergence of new ideas among personnel.

**Cite this article:** Esmail Hatami<sup>1</sup>, Mohammad., Riazi, Vahid., Ejabi, Ebrahim., Mahjoob Eshratabadi, Hassan. (2025). Article title. *Warfare Study Quarterly*, 25 (7), 3-29. DOI: 10.22034/qjws.2025.2061590.1284



© The Author(s)

**Publisher:** Command and Staff University

DOI: 10.22034/qjws.2025.2061590.1284



## تحلیل نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در سازمان‌های نظامی:

## نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری

محمد اسماعیل حاتمی<sup>۱</sup> | وحید ریاضی<sup>۲</sup> | ابراهیم ایجایی<sup>۳</sup> | حسن محبوب عشرت آبادی<sup>۴</sup>۱. گروه مدیریت، دانشکده جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران: [mhatami070@gmail.com](mailto:mhatami070@gmail.com)۲. پژوهشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران: [v.riazi@yahoo.com](mailto:v.riazi@yahoo.com)۳. گروه آینده پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران: [e.ejabi@casu.ac.ir](mailto:e.ejabi@casu.ac.ir)۴. دانشیار آموزش عالی، دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران: [hassanmahjoob@ut.ac.ir](mailto:hassanmahjoob@ut.ac.ir)

## اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	هدف:
مقاله پژوهشی	این پژوهش باهدف تبیین تحلیل نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی و تحلیل مکانیسم‌های اثرگذار این تعامل انجام شد.
تاریخ دریافت:	<b>روش پژوهش:</b> پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) اجرا شد. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه با ۱۵ خبره نظامی گردآوری و با تحلیل مضمون تحلیل شد. در مرحله کمی، از پرسشنامه استاندارد در میان نمونه انتخاب‌شده از جامعه آماری توزیع و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.
تاریخ بازنگری:	
۱۴۰۴/۰۲/۰۸	
تاریخ پذیرش:	<b>یافته‌ها:</b> نتایج کیفی نشان داد رهبری مشارکتی از طریق افزایش انگیزش درونی، اعتماد تیمی و فضای روانی امن، بستر خلق ایده‌ها را فراهم می‌کند. ساختار چابک نیز با تسهیل گردش منابع و کاهش موانع بوروکراتیک، اجرای سریع نوآوری‌ها را ممکن می‌سازد. تحلیل کمی تأیید کرد که ترکیب این دو عامل با ضریب تأثیر ۰.۷۹ (در سطح معناداری ۰.۰۱) بر نهادینه‌سازی نوآوری مؤثر است.
تاریخ پذیرش:	
۱۴۰۴/۰۴/۰۴	
تاریخ پذیرش:	
۱۴۰۴/۰۶/۱۷	
تاریخ انتشار:	
۱۴۰۴/۰۶/۳۱	
<b>کلیدواژه‌ها:</b>	
رهبری مشارکتی، ساختار چابک، نوآوری، سازمان نظامی، نهادینه‌سازی	

**استناد:** اسماعیل حاتمی، محمد. ریاضی، وحید. ایجایی، ابراهیم. محبوب عشرت آبادی، حسن. (۱۴۰۴). تحلیل نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در سازمان‌های نظامی: نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری. *فصلنامه مطالعات جنگ*، ۲۵ (۷)، ۲۹-۳۰.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjws.2025.2061590.1284>

©

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

نویسندگان.



DOI: 10.22034/qjws.2025.2061590.1284

## مقدمه

به بیان داونپورت و همکاران (۲۰۲۰)، سازمان‌های نظامی به دلیل ماهیت سلسله‌مراتبی و الزامات امنیتی، همواره با چالش‌های نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری مواجه بوده‌اند (Davenport et al, 2020). از طرفی در عصر حاضر، لوئیس (۲۰۲۱) معتقد است که: تحولات فناوری و پیچیدگی تهدیدات امنیتی، نیاز به ساختارهای چابک و رهبری مشارکتی را بیش‌ازپیش آشکار ساخته است (Lewis et al, 2021). به‌نحوی که، ساختار چابک سازمانی با تمرکز بر انعطاف‌پذیری، پاسخ‌دهی سریع و یادگیری مستمر، زمینه‌ساز نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌هایی می‌شود که با تهدیدات دینامیک و محیط‌های ناپایدار روبرو هستند (Rigby et al, 2022). نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌های نظامی نه‌تنها به معنای توسعه فناوری‌های نوین، بلکه شامل ارتقاء ظرفیت ذهنی، رفتاری و ساختاری برای پذیرش تغییر، ارتقاء کارایی عملیاتی و به‌کارگیری هوشمندانه منابع انسانی است (Sapolsky et al, 2020). این در حالی است که مقاومت در برابر تغییر، تمرکزگرایی و ساختارهای غیر منعطف، از مهم‌ترین موانع توسعه نوآوری در ساختارهای نظامی سنتی به شمار می‌روند (Alavi & Ghazi, 2024). پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان‌های نظامی، به بررسی تحلیل نقش دو عامل کلیدی رهبری مشارکتی و ساختار چابک در نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری می‌پردازد. باوجود تأکید اسناد بالادستی نیروهای مسلح بر لزوم نوآوری، ساختارهای سنتی نظامی غالباً مانع خلق و اجرای ایده‌های جدید می‌شوند. این مطالعه از یک‌سو، شکاف نظری موجود در ادبیات مدیریت نظامی را پوشش می‌دهد و از سوی دیگر، با ارائه چارچوبی عملیاتی، راه‌کارهایی برای بهبود آمادگی سازمانی پیشنهاد می‌دهد.

از این‌رو، مسئله اصلی این پژوهش آن است که: با تلفیق رهبری مشارکتی و ساختار چابک، بستر نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی چگونه فراهم خواهد شد. در اهمیت تحقیق از نگاه ایجابی می‌توان اذعان داشت که این تحقیق با ترکیب دو حوزه رهبری مشارکتی (در ادبیات مدیریت منابع انسانی) و ساختار چابک (در ادبیات مدیریت عملیات)، به غنای چارچوب‌های نظری حوزه نوآوری سازمانی در محیط‌های پر ریسک کمک می‌کند و می‌تواند به ستاد کل نیروهای مسلح در طراحی سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر چابکی و کاهش مقاومت در برابر تغییرات ساختاری کمک کند. از نگاه ضرورت و سلبی بودن تحقیق می‌توان اذعان داشت که: هرگونه کم‌توجهی به نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در

سازمان‌های نظامی می‌تواند به تداوم رویکردهای متمرکز و بوروکراتیک منجر می‌شود که مانع اصلی خلق ایده‌های نو و کاهش انعطاف‌پذیری در مواجهه با تهدیدات پویاست. غفلت از این موضوع، نه تنها آفت آمادگی سازمانی را به دنبال دارد، بلکه ممکن است به ائتلاف منابع، کاهش انگیزش کارکنان و ناتوانی در پاسخگویی به چالش‌های امنیتی نوین منجر شود. هدف از انجام این تحقیق تحلیل نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در نهادهای نوآوری در سازمان‌های نظامی است و متناظر با آن سؤال اصلی تحقیق تحلیل نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در نهادهای نوآوری و خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی چیست؟ با توجه به موارد یادشده نویسندگان تلاش دارند با روش آمیخته (کمی-کیفی) تبیین کاربردی برای تحول سازمانی در محیط‌های نظامی دست یابند که در آن نوآوری نه به‌عنوان اقدامی مقطعی، بلکه به‌عنوان یک‌رویه نهادینه در فرهنگ و ساختار سازمانی تجلی یابد.

### مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

#### پیشینه‌های پژوهش

تحول در ساختار و سبک رهبری در سازمان‌های نظامی، به‌ویژه در شرایط محیطی ناپایدار و رقابتی، به یکی از محورهای اساسی پژوهش‌های نوین مدیریتی تبدیل شده است. در این راستا، بررسی پیشینه تجربی و نظری زیادی در این خصوص انجام شده است که نگارندگان مقاله به تعدادی محدود از این مقالات در فصلنامه‌های داخلی و خارج از گستره جغرافیای ایران اسلامی اشاره کرده‌اند. ماحصل این کنکاش نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی و ساختار چابک، دو عامل کلیدی در شکل‌گیری محیط‌های نوآور در سازمان‌های پیچیده به شمار می‌روند.

## مطالعات خارجی

عنوان	آیا رهبری اخلاقی، معتبر و خدمتگزار، واریانس بالاتر و فراتر از رهبری تحول‌آفرین را توضیح می‌دهد؟
محقق و زمان و مکان	هوچ <sup>۱</sup> ، جی. ای. بومر، دبلیو. اچ. دولبون، جی. اچ. و وو، دی. (۲۰۱۸). آیا رهبری اخلاقی، اصیل و خدمتگزار، واریانس فراتر از رهبری تحول‌آفرین را توضیح می‌دهند؟ مجله مدیریت، ۴۴(۲)، ۵۰۱-۵۲۹.
نوع/روش‌شناسی	تحلیل تجربی؛ رگرسیون چندمتغیره
سؤال/هدف	سه شکل نوظهور رهبری مثبت که بر رفتار اخلاقی و معنوی تأکید دارند (رهبری اصیل، رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزار) را با رهبری تحول‌آفرین در ارتباط آن‌ها با طیف وسیعی از معیارهای مرتبط با سازمان مقایسه می‌کند.
نتیجه‌گیری محقق	رهبری مشارکتی با افزایش اعتماد، همدلی و خودکارآمدی کارکنان، تأثیر مستقیمی بر توانمندسازی روان‌شناختی و در نتیجه ارتقاء نوآوری دارد
عنوان	توانمندسازی یا عدم توانمندسازی نیروی فروش خود؟
محقق و زمان و مکان	آهرن <sup>۲</sup> ، م. متیو، ج. و رپ، آ. (۲۰۰۵). توانمندسازی یا عدم توانمندسازی نیروی فروش؟ مجله روانشناسی کاربردی، ۹۰(۵)، ۹۴۵-۹۵۵.
نوع/روش‌شناسی	بررسی تجربی
سؤال/هدف	تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر رضایت و عملکرد مشتری
نتیجه‌گیری محقق	تفویض اختیار به کارکنان و دخالت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها موجب بروز رفتارهای نوآورانه و افزایش انگیزش درونی می‌شود
عنوان	در آغوش چابک. بررسی کسب‌وکار هاروارد
محقق و زمان و مکان	ریگی <sup>۳</sup> ، دی. کی. ساترلند، جی؛ و نوبل، ای. (۲۰۱۶). چابکی در مقیاس. مجله کسب‌وکار هاروارد، ۹۴(۵)، ۸۸-۹۶
نوع/روش‌شناسی	مطالعه موردی سازمانی

<sup>1</sup> Hoch<sup>2</sup> Ahearne<sup>3</sup> Rigby

تحلیل محتوا در حیطه ساختار چابک، در شرکت‌های چندملیتی	سؤال/هدف
چابکی سازمانی با تسهیل یادگیری سریع، ارتباطات افقی و گروه‌های خودسامان، بستر مناسبی برای خلق نوآوری مستمر فراهم می‌کند	نتیجه‌گیری محقق
ظهور مدیریت چابک منابع انسانی. استراتژی و رهبری	عنوان
دنینگ <sup>۱</sup> ، س. (۲۰۱۸). ظهور مدیریت چابک منابع انسانی. استراتژی و رهبری، ۴۶(۴)، ۱۰-۳	محقق و زمان و مکان
روش کیفی، تحلیل کتاب و گزارش‌های تجربی	نوع/روش‌شناسی
تأثیر ساختارها بر منابع انسانی	سؤال/هدف
ساختارهای چابک موجب کاهش زمان تصمیم‌گیری، افزایش واکنش‌پذیری در شرایط بحرانی و تقویت مشارکت کارکنان در فرآیند حل مسئله می‌شود	نتیجه‌گیری محقق

## مطالعات داخلی:

تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد	عنوان
اسماعیلی، محمدرضا؛ امیری، زینب. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸۰، ص ۶۴-۴۷.	محقق و زمان و مکان
روش معادلات ساختاری	نوع/روش‌شناسی
بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد انجام	سؤال/هدف
ابعاد رهبری مشارکتی شامل مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت به ترتیب با مقدار ضریب مسیر ۰/۴۵، ۰/۳۹، ۰/۵۵ و ۰/۴۸ بر مدیریت استعداد تأثیر دارند.	نتیجه‌گیری محقق
شاخص‌های نوآوری و خلاقیت در چابک سازی در سازمان‌های نظامی	عنوان
آقا محمدی، داود؛ حسن وند، علی‌اکبر. (۱۳۹۵). شاخص‌های نوآوری و خلاقیت در چابک سازی در سازمان‌های نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۶۵، مقاله دوم از صفحه ۲۷.	محقق و زمان و مکان
موردی زمینه‌ای- تحلیل عاملی اکتشافی	نوع/روش‌شناسی

<sup>1</sup> Denning

سؤال/هدف	یافتن شاخص‌هایی برای نوآوری و خلاقیت در چابک سازی سازمان‌های نظامی
نتیجه‌گیری محقق	عامل سازمانی رقابت ساختار ارگانیک کارگروهی فرهنگ نوآوری کلیدواژه‌ها خلاقیت نوآوری چابک سازی سازمان‌های نظامی
عنوان	نقش رهبری تنوع‌گرا در تاب‌آوری و چابکی سازمان: با تأکید بر نقش میانجی اشتراک گذاری دانش و اعتماد سازمانی
محقق و زمان و مکان	توکلی، عبدالله؛ درافشان، سید علی. (۱۴۰۳). نقش رهبری تنوع‌گرا در تاب‌آوری و چابکی سازمان: با تأکید بر نقش میانجی اشتراک گذاری دانش و اعتماد سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۵۱، صفحه ۱۳۱ تا ۱۶۹.
نوع/روش‌شناسی	نمونه‌گیری تصادفی ساده
سؤال/هدف	بررسی ارتباط بین متغیرهای مذکور
نتیجه‌گیری محقق	رهبری تنوع‌گرا تأثیر مستقیم و مثبتی بر اعتماد سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش، چابکی و تاب‌آوری سازمانی دارد.

### نوآوری مقاله

این مقاله با ارائه تحلیلی یکپارچه از تعامل رهبری مشارکتی و ساختار چابک، چارچوبی پیشنهادی برای کاهش تنش ذاتی بین سلسله‌مراتب نظامی و نیاز به نوآوری ارائه می‌دهد. برخلاف مطالعات پیشین که اغلب بر یک عامل (رهبری یا ساختار) متمرکز بوده‌اند، یافته‌های کمی و کیفی این تحقیق نشان می‌دهد که ترکیب هم‌زمان این دو مؤلفه می‌تواند انگیزش درونی و اعتماد تیمی را تقویت کرده و با تسهیل گردش منابع و کاهش زمان اجرای ایده‌ها، کارایی عملیاتی را بهبود بخشد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات پیشین هم‌راستا است؛ مطالعات مرور و تجربی نشان داده‌اند که رهبری مشارکتی زمینه توانمندسازی و مشارکت کارکنان را فراهم می‌کند (Wang, 2022)، در حالی که سبک‌های رهبری چابک تصمیم‌گیری سریع و گردش اطلاعات را تسهیل می‌کنند (Rialti et al., 2024). ترکیب این دو مکانیسم یعنی توانمندسازی از طریق مشارکت و انعطاف‌پذیری حاصل از چابکی می‌تواند به‌طور هم‌افزا نوآوری سازمانی و کارایی تیمی را افزایش دهد (Tang, 2024).

از منظر دانش‌افزایی، این تحقیق با بومی‌سازی نظریه‌های کلیدی مانند خلاقیت آمابیل (۱۹۹۶) و چابکی هایسمیت (۲۰۰۹) در محیط‌های نظامی، چارچوبی برای «نوآوری امنیت

محور» ارائه کرده است که با الزامات مندرج در اسناد بالادستی نیروهای مسلح همسو است. این نوآوری مبتنی بر تحلیل مضمون کیفی، داده‌های کمی و مصاحبه با خبرگان نظامی است و از این طریق اعتبار عملیاتی و علمی یافته‌ها پشتیبانی می‌شود.

این مقاله با ارائه تحلیلی یکپارچه از تعامل رهبری مشارکتی و ساختار چابک، مسیر عملیاتی تحقق نوآوری در سازمان‌های نظامی را تشریح می‌کند. بر اساس یافته‌های کیفی و کمی، رهبران مشارکت‌گرا از طریق تشویق به بازخورد دوسویه، افزایش اعتماد، ارتقاء انگیزش درونی و تقویت حس مسئولیت‌پذیری جمعی، ظرفیت کارکنان برای خلق ایده‌های نو را فعال می‌سازند. هم‌زمان، ساختار چابک با کاهش موانع بوروکراتیک، تمرکززدایی و فراهم‌سازی گروه‌های خودگردان، امکان گردش سریع منابع و اجرای مؤثر ایده‌ها را فراهم می‌کند. این تعامل باعث می‌شود که نوآوری نه به صورت یک اقدام مقطعی، بلکه به یک فرآیند مستمر و نهادینه در فرهنگ و ساختار سازمانی تبدیل شود. یافته‌های کمی تحقیق با ضریب تأثیر ۰.۷۹ نشان می‌دهد که این مسیر تعامل، اثرگذاری قابل‌توجهی بر نهادینه‌سازی نوآوری دارد، ضمن آنکه شواهد کیفی از مصاحبه با خبرگان نظامی، تأییدکننده اعتبار عملیاتی این مکانیسم‌ها هستند.

### مبانی نظری

بررسی تحلیل نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌های نظامی، مستلزم اتکا به چارچوب‌های نظری کلیدی است که تعامل پویای بین خلاقیت فردی، الزامات سازمانی و ویژگی‌های محیط‌های پر ریسک را تبیین می‌کنند. بر اساس نظریه مؤلفه‌های خلاقیت آمابیل<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، نوآوری در گرو تقویت انگیزش درونی، تخصص و محیط حمایتی است که با الگوهای رهبری تحول‌آفرین (باس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵) همسو می‌شود. از سوی دیگر، چارچوب چابکی هایسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بر ضرورت طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر برای پاسخگویی سریع به تغییرات تأکید دارد، امری که در سازمان‌های نظامی با چالش‌های منحصربه‌فردی همراه است. نظریه نهادینه‌سازی نوآوری (دی‌ماجیو و پاول<sup>۴</sup>،

<sup>۱</sup> Amabile

<sup>۲</sup> Bernard M. Bass

<sup>۳</sup> Highsmith

<sup>۴</sup> DiMaggio & Powell

۱۹۸۳) نیز نشان می‌دهد که پذیرش ایده‌های جدید نیازمند تغییر هنجارهای سازمانی از طریق فرآیندهای همسان‌سازی است. در این میان، مطالعات روزن<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) بر لزوم تعادل بین سلسله‌مراتب نظامی و انعطاف‌پذیری عملیاتی و چارچوب سازگاری سازمانی بنر و تاشمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بر اهمیت توأمان اکتشاف و بهره‌برداری از ایده‌ها تأکید می‌کنند. این نظریه‌ها در کنار یکدیگر، پایه‌ای جامع برای تحلیل تعامل رهبری مشارکتی، ساختار چابک و نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌های نظامی فراهم می‌سازند. که در ادامه به آن‌ها به صورت مؤجز پرداخته شده است. برای تحقق عملی این پیامدها، یک مدیر باید این مراحل را دنبال کند:

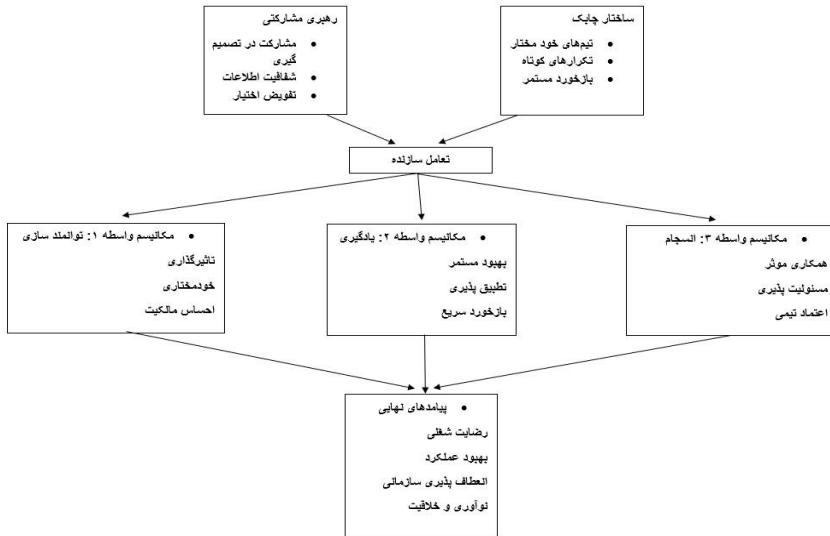
بستر را فراهم کنید: ساختار چابک (مانند اسکرام) را پیاده‌سازی کنید و گروه‌های خودمختار تشکیل دهید.

سبک رهبری خود را تغییر دهید: از دستور دادن به تسهیل‌گری و مشارکت دهی حرکت کنید. جلسات منظم برای بازخورد و تصمیم‌گیری گروهی برگزار نمایید. بر مکانیسم‌های واسطه تمرکز کنید: مطمئن شوید که این تعامل در حال تقویت توانمندسازی، یادگیری و اعتماد در گروه است. نتایج را اندازه‌گیری کنید: بهبود در شاخص‌هایی مانند تعداد ایده‌های اجراشده، سرعت تحویل محصول، رضایت مشتری و رضایت شغلی کارکنان را رصد کنید.

---

<sup>1</sup> Eliot A. Cohen

<sup>2</sup> Banner & Tushman



شکل (۱) مسیر عملیاتی تعامل رهبری مشارکتی و ساختار چابک

## نظریه‌های کلیدی حاکم

### ۱. نظریه‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری

آماویل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، نظریه مؤلفه‌های خلاقیت را ارائه داد. وی معتقد است که: خلاقیت نتیجه تعامل سه مؤلفه تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش درونی است. این نظریه تأکید می‌کند که محیط سازمانی می‌تواند با تقویت این مؤلفه‌ها، نوآوری را نهادینه کند (Amabile, 1996).

دی‌ماجیو و پاول<sup>۲</sup> (۱۹۸۳)، نظریه نهادینه‌سازی نوآوری را به منصف ظهور گذاشت. وی معتقد است سازمان‌ها از طریق همسان‌سازی نهادی (ایمی‌تاسیون<sup>۳</sup>، هنجار سازی و اجبار) به پذیرش و تثبیت نوآوری‌ها می‌پردازند (DiMaggio & Powell, 1983: 147-160).

### ۲. نظریه‌های سازمان چابک

<sup>۱</sup> Amabile

<sup>۲</sup>- DiMaggio & Powell

هایسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، نظریه چارچوب چابکی سازمانی ارائه داد. وی چابکی را به معنای توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی از طریق ساختارهای غیرمتمرکز، فرآیندهای انعطاف‌پذیر و فرهنگ یادگیری معرفی کرد (Highsmith, 2009).

- کانبوی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، در نظریه چابکی در محیط‌های پر ریسک معتقد است که: در سازمان‌های نظامی، چابکی مستلزم کاهش لایه‌های بوروکراتیک، تسهیل ارتباطات افقی و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی است. (Conboy, 2009: 329-354).

### ۳. نظریه‌های رهبری مشارکتی

باس و باس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵)، در نظریه رهبری تحول‌آفرین معتقد است که: رهبری مشارکتی به‌عنوان زیرمجموعه رهبری تحول‌آفرین، با توانمندسازی کارکنان، تشویق مشارکت و ایجاد بینش مشترک، بستر نوآوری را فراهم می‌کند (Bass & Bass, 1985).

- گرینلیف<sup>۴</sup> (2013)، در مدل رهبری خدمت‌گزار معتقد است که: در محیط‌های نظامی، رهبری مشارکتی مبتنی بر تقدم منافع سازمان بر منافع فردی، اعتمادسازی و ایجاد مسئولیت‌پذیری جمعی است (Greenleaf, 2013).

### ۴. نظریه‌های نوآوری در سازمان‌های نظامی

روزن<sup>۵</sup> (۱۹۹۱)، چارچوب نوآوری نظامی را ارائه داد. وی معتقد است که: نوآوری در نیروهای مسلح نیازمند هم‌سویی سلسله‌مراتب با انعطاف‌پذیری عملیاتی و ایجاد واحدهای مستقل برای آزمایش ایده‌های جدید است (Rosen, 1991).

بنر و تاشمن<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، در نظریه سازگاری سازمانی معتقدند که: سازمان‌های نظامی برای بقا در محیط‌های پویا، باید بین اکتشاف<sup>۷</sup> و بهره‌برداری<sup>۸</sup> تعادل ایجاد کنند (Benner & Tushman, 2003: 238-256).

1 - Highsmith

2- Conboy

3- Bass & Bass

4- Greenleaf

5- Rosen

6- Benner & Tushman

7- Exploration

8- Exploitation

تلفیق نظریه‌ها در مقاله پیش‌رو با ترکیب نظریه مؤلفه‌های خلاقیت آمابیل (برای تحلیل انگیزش درونی)، چارچوب چابکی هایسمیت (برای طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر) و نظریه رهبری تحول‌آفرین باس (برای تبیین نقش مشارکت کارکنان)، مدلی یکپارچه برای نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌های نظامی ارائه می‌دهد.

چابکی سازمانی به‌عنوان قابلیت پویا برای مواجهه با تغییرات غیرمنتظره و حفظ مزیت رقابتی در محیط‌های متغیر تعریف می‌شود. برخلاف انعطاف‌پذیری که بیشتر بر پاسخ به تغییرات پیش‌بینی‌شده متمرکز است، چابکی سازمانی توانایی سازگاری سریع، خلاقانه و بدون محدودیت نسبت به تحولات محیطی را فراهم می‌آورد. بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات اخیر، چابکی شامل ابعاد مختلفی همچون چابکی استراتژیک، عملیاتی و نوآوری است که تعادل میان پایداری و سازگاری سازمان را برقرار می‌سازد (Asgar, Kanbach & Kraus, 2025).

رهبری مشارکتی دارای مؤلفه‌هایی نظیر تفویض اختیار، ایجاد اعتماد، تشویق به بازخورد دوسویه و ارتقای حس مالکیت است که به‌صورت مستقیم بر خلاقیت و نوآوری تأثیرگذار هستند. تحقیقات جدید مانند پژوهش‌های Hoch et al. (2018) نشان داده‌اند که رهبری مشارکتی در گروه‌های کاری پیچیده، با افزایش خودکارآمدی و تعهد کاری اعضا، می‌تواند منجر به نوآوری در سطوح مختلف سازمانی شود. همچنین مطالعه Ahearne et al. (2005) بیان می‌کند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب افزایش انگیزش درونی و اعتماد به توانایی‌های خود برای خلق راه‌حل‌های نوین می‌شود.

ساختار چابک مفهومی نشئت‌گرفته از مدیریت چابک است که ابتدا در صنعت فناوری اطلاعات و توسعه نرم‌افزار شکل گرفت، اما در دهه اخیر به‌عنوان یک الگوی اثربخش در سازمان‌های عمومی، نظامی و تجاری نیز پذیرفته شده است. ساختارهای چابک ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری ساختاری، تمرکززدایی، خودسامانی تیمی، جریان آزاد اطلاعات و تصمیم‌گیری سریع را دارا هستند (Rigby et al. 2016).

مطالعاتی همچون Denning (2018) و Joiner (2019) بر این باورند که ساختار چابک ظرفیت نوآوری مستمر را از طریق یادگیری سریع، بازخورد مستمر و ارتباطات افقی در سازمان افزایش می‌دهد. همچنین در سازمان‌های نظامی، ساختارهای چابک به‌ویژه در شرایط جنگ ترکیبی، عملیات نامتقارن و بحران‌های پیچیده می‌توانند باعث ارتقای آمادگی

عملیاتی و توان انطباق‌پذیری شوند (RAND, 2021). پژوهش (McChrystal et al. 2015) در قالب مدل "Team of Teams" نشان می‌دهد که با جایگزینی ساختارهای سخت سلسله مراتبی با گروه‌های منعطف، هم‌افزایی، شفافیت اطلاعاتی و سرعت عمل نیروهای نظامی افزایش می‌یابد.

از سوی دیگر، ساختار چابک به افراد و گروه‌ها اجازه می‌دهد که در محیطی باز و حمایتگر، ایده‌های نوین را آزمایش و پیاده‌سازی کنند. به‌طور خاص، در محیط‌های نظامی که نیازمند پاسخ‌گویی سریع و هم‌زمان به تهدیدات مختلف هستند، هم‌افزایی میان سبک رهبری مشارکتی و ساختار چابک می‌تواند به یک مزیت راهبردی بدل گردد. (Lee et al. 2020) این مبانی نظری، چارچوب شناختی و تحلیلی لازم برای تبیین روابط بین رهبری، ساختار و نوآوری را فراهم کرده و بنیان طراحی مدل مفهومی این پژوهش را شکل می‌دهد. رهبری مشارکتی رهبری مشارکتی به‌عنوان رویکردی نوین، مشارکت فعال اعضای سازمان را در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری تسهیل می‌کند.

طبق دیدگاه Bass (1998)، رهبران مشارکتی با توانایی ایجاد روابط مؤثر و پایدار و به‌کارگیری قدرت نرم در تعامل با زیردستان، زمینه‌ساز شکوفایی ظرفیت‌های بالقوه کارکنان می‌گردند. همچنین نظریه شناخت اجتماعی (Bandura 1986) تأکید دارد که مشارکت فعال در تصمیم‌گیری باعث افزایش خودکارآمدی، یادگیری سازمانی و تعهد کاری می‌شود. ساختار چابک ساختار چابک، مفهومی برگرفته از مباحث مدیریت چابک<sup>۱</sup> است که ابتدا در حوزه مهندسی نرم‌افزار توسعه یافت و به‌مرور وارد سازمان‌های عمومی و نظامی شد. ویژگی‌های کلیدی ساختار چابک عبارت‌اند از: انعطاف‌پذیری، تمرکززدایی، گروه‌های خودگردان، تصمیم‌گیری سریع و جریان آزاد اطلاعات بیان می‌کنند که چابکی سازمانی نه‌تنها سرعت و دقت در واکنش به تغییرات محیطی را ارتقاء می‌دهد، بلکه عامل مهمی در تسهیل نوآوری مستمر به‌شمار می‌رود (Rigby et al, 2016).

سازمان‌های نظامی نوآور، نه‌تنها در حوزه فناوری‌های نوین نظامی بلکه در فرآیندهای فرماندهی، آموزش، لجستیک و تعاملات بین سازمانی نیز تحول‌گرا عمل می‌کنند. تحقق این امر بدون حضور رهبرانی مشارکت‌گرا و ساختاری چابک ممکن نخواهد بود. تعامل

<sup>۱</sup> Agile Management

رهبری مشارکتی و ساختار چابک در خدمت نوآوری رهبری مشارکتی و ساختار چابک در تعامل با یکدیگر، بستر یک سازمان یادگیرنده و خلاق را فراهم می‌سازند. رهبران مشارکت‌گرا با پرورش فرهنگ گفتگو، تقویت انگیزش درونی و تشویق تجربه‌اندوژی، به توانمندسازی سرمایه انسانی کمک می‌کنند. در همین راستا، ساختار چابک از طریق فراهم‌سازی بستر مناسب برای آزمایش و شکست کنترل‌شده، از شکل‌گیری ایده‌های نوین پشتیبانی می‌کند. این هم‌افزایی، نهادینه‌سازی نوآوری را از یک اتفاق موقتی به یک قابلیت پایدار سازمانی تبدیل می‌سازد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به بررسی رابطه تحلیل نقش رهبری مشارکتی و ساختار چابک در سازمان‌های نظامی: نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری بر عملکرد نیروی انسانی پرداخته و از این منظر این تحقیق از نوع کاربردی محسوب می‌شود و نتیجه آن برای ارتقای عملکرد سازمان‌های نظامی به‌منظور افزایش کارایی و بهره‌وری آنان و مدیریت منابع انسانی کارکنان سازمان‌های نظامی مورداستفاده قرار می‌گیرد. از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر اساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها (روش پژوهش)، می‌توان این پژوهش را جزء تحقیقات توصیفی به حساب آورد. رویکرد پژوهش آمیخته است که از طریق ترکیب نتایج داده‌های کمی و شواهد کیفی تحلیل گردیده است. در بخش کیفی پژوهش، جامعه خبره شامل فرماندهان، مدیران ارشد و افسران باسابقه‌ای از سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران بود. این افراد همگی دارای حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت بودند که از تجربیات عمیق در حوزه‌های تصمیم‌گیری راهبردی، مدیریت منابع انسانی نظامی و هدایت مأموریت‌های عملیاتی برخوردار بودند.

انتخاب نمونه‌ها با روش هدفمند (قضاوتی) انجام شد تا دسترسی به خبرگان کلیدی امکان‌پذیر باشد. در این مرحله، با ۱۵ نفر از خبرگان نظامی، (عمدتاً با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری در رشته‌های مدیریت دفاعی و علوم راهبردی) مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفت. همچنین جامعه آماری این تحقیق افرادی هستند که دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد مرتبط با موضوع تحقیق و دارای پژوهش و تجربه خدمتی در این خصوص می‌باشد که با احتساب ضریبی ۱۲۰ نفر می‌باشد و با استفاده از جدول مورگان و فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۰۰ نفر به‌صورت تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب شد.

تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد تحلیل محتوا و با تأکید بر کشف الگوهای مفهومی انجام شد. برای افزایش اعتبار و قابلیت اتکای یافته‌ها، از راهبردهایی نظیر بررسی همتایان، بازبینی اعضا و غنای توصیفی استفاده گردید. در تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی حاصل از اسناد و مدارک و تحقیقات انجام شده پیشین طبقه‌بندی شده‌اند، به نحوی که ابتدا اطلاعات پالایش شده تا اطلاعات نامربوط، تکراری و غیرضروری حذف شوند، پس از طبقه‌بندی اطلاعات، مرحله پردازش اطلاعات و قضاوت در مورد اطلاعات پردازش شده و در راستای اهداف جزئی پژوهش و پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش به صورت شفاف بیان شد تا نتیجه-گیری به آسانی در ادامه روند پژوهش انجام شود. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل کیفی و استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و ارائه به افراد نمونه و جمع‌آوری و طبقه‌بندی داده‌های حاصل از پرسش‌نامه اطلاعات کمی با روش‌های آمار توصیفی مانند محاسبه میانگین، واریانس، انحراف معیار و ضریب پراکندگی و آمار استنباطی مانند آماره آزمون کای - دو و ضریب توافقی تجزیه و تحلیل و مورد قضاوت یا تفسیر پژوهشگر قرار گرفت. در پایان تجزیه- و تحلیل نهایی انجام شد به نحوی که اطلاعات کمی و کیفی باهم مقایسه شده تا هم‌پوشانی یا عدم هم‌پوشانی آن‌ها مشخص شود.

برای اطمینان از روایی و پایایی اسناد و مدارک از کتابخانه‌ها، مراکز تحقیقاتی نظامی، انتشارات و کلیه مدارک، کتب و مقالاتی که در جهت موضوع تحقیق تدوین گردیده استفاده شد. به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه ابتدا پانزده نسخه پرسش‌نامه تهیه و جهت تعیین اعتبار به کارشناسان داده شد. سپس اصلاحات لازم بر اساس راهنمایی‌های انجام گرفته در پرسش‌نامه اعمال و مجدداً پرسش‌نامه تصحیح شده به تعداد دیگری از کارشناسان و متخصصین واگذار گردید. پایایی پرسش‌نامه به وسیله محاسبه آلفای کرونباخ انجام شد. آلفای به دست آمده (۰.۸۰۶) حاکی از پایایی پرسش‌نامه است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

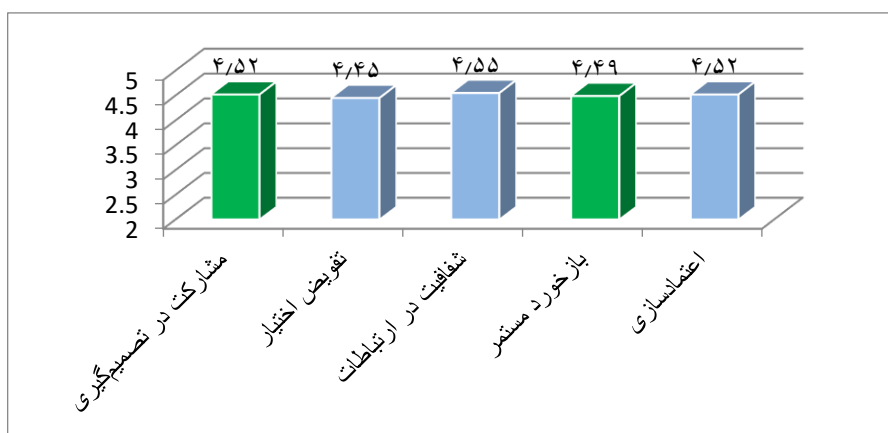
#### الف) تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات مربوط به رهبری مشارکتی

در این بخش و در جداول و نمودارهای زیر داده‌های گردآوری شده پیرامون تأثیر متغیر رهبری مشارکتی بر خلاقیت، ابعاد نوآوری در سازمان‌های نظامی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. رویکرد آماری به کاررفته شامل تحلیل‌های توصیفی و استنباطی بود. باید توجه داشت که در

سازمان‌های نظامی، برخلاف سازمان‌های اقتصادی، محصول قابل مشاهده و عینی وجود ندارد و مهم‌ترین دستاورد این سازمان‌ها ایجاد و حفظ امنیت است؛ مفهومی که ماهیتی سیال و شناور دارد و سنجش مستقیم آن دشوار است. از این رو، بررسی تأثیر رهبری مشارکتی نه بر محصول به معنای متعارف آن، بلکه بر فرایندها، ارتقای ظرفیت نوآوری، افزایش کارآمدی مأموریت‌ها و تقویت توان دفاعی سازمان متمرکز گردیده است.

جدول (۱) میزان تأثیر مؤلفه‌های رهبری مشارکتی بر خلاقیت سازمانی

آماره آزمون کای-۲	اولویت	ضریب تغییرات	واریانس	میانگین	میزان تأثیرگذاری					مؤلفه
					خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۱۳۴.۸	۲	۰.۱۳۵۲	۰.۳۷	۴.۵۲	۰	۰	۶	۳۶	۵۸	مشارکت در تصمیم‌گیری
۱۱۹.۷	۵	۰.۱۴۴۲	۰.۴۱	۴.۴۵	۰	۰	۸	۳۹	۵۳	تفویض اختیار
۱۴۲.۵	۱	۰.۱۳۰۲	۰.۳۵	۴.۵۵	۰	۰	۵	۳۵	۶۰	شفافیت در ارتباطات
۱۲۷.۷	۴	۰.۱۳۹۸	۰.۳۹	۴.۴۹	۰	۰	۷	۳۷	۵۶	بازخورد مستمر
۱۳۴.۳	۳	۰.۱۳۸۸	۰.۳۹	۴.۵۲	۰	۰	۷	۳۴	۵۹	اعتمادسازی



نمودار (۱) میانگین وزنی میزان اثرگذاری مؤلفه‌های رهبری مشارکتی بر خلاقیت سازمانی

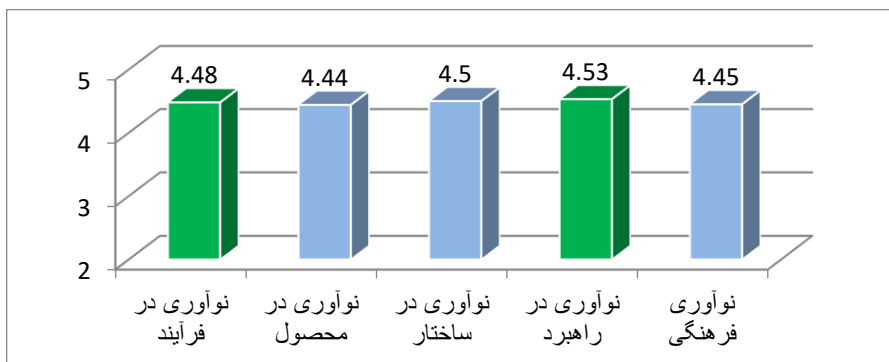
جدول (۲) متوسط واریانس، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأثیر رهبری مشارکتی بر خلاقیت

سازمانی

پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	متوسط واریانس (AVE)	بار عاملی (Factor Loading)	مؤلفه
0.949	0.941	0.653	0.769	مشارکت در تصمیم‌گیری
			0.747	تفویض اختیار
			0.860	شفافیت در ارتباطات
			0.753	بازخورد مستمر
			0.777	اعتمادسازی

جدول (۳) میزان تأثیر رهبری مشارکتی بر ابعاد نوآوری در سازمان نظامی

آماره آزمون کای-۲	اولویت	ضریب تغییرات	واریانس	میانگین	میزان تأثیرگذاری				مؤلفه	
					خیلی کم	کم	متوسط	زیاد		
۱۲۵.۹	۳	۰.۱۴۰۰	۰.۳۹	۴.۴۸	۰	۰	۷	۳۸	۵۵	نوآوری در فرآیند
۱۱۸.۴	۴	۰.۱۴۴۳	۰.۴۱	۴.۴۴	۰	۰	۸	۴۰	۵۲	نوآوری در محصول
۱۲۹.۷	۲	۰.۱۳۹۵	۰.۳۹	۴.۵۰	۰	۰	۷	۳۶	۵۷	نوآوری در ساختار
۱۳۷.۱	۱	۰.۱۳۴۸	۰.۳۷	۴.۵۳	۰	۰	۶	۳۵	۵۹	نوآوری در راهبرد
۱۱۸.۳	۵	۰.۱۴۷۷	۰.۴۳	۴.۴۵	۰	۰	۹	۳۷	۵۴	نوآوری فرهنگی



نمودار (۲) میانگین وزنی میزان اثرگذاری رهبری مشارکتی بر ابعاد نوآوری در سازمان

### نظامی

جدول (۴) متوسط واریانس، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأثیر رهبری مشارکتی بر ابعاد

### نوآوری در سازمان نظامی

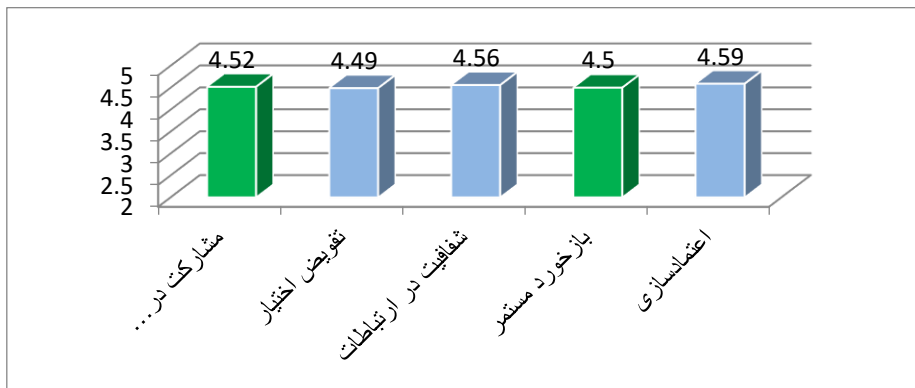
پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	متوسط واریانس (AVE)	بار عاملی (Factor Loading)	ابعاد نوآوری	مؤلفه ها
0.974	0.968	0.864	0.953	نوآوری در فرآیند	رهبری مشارکتی
			0.927	نوآوری در محصول	
			0.943	نوآوری در ساختار	
			0.929	نوآوری در راهبرد	
			0.935	نوآوری فرهنگی	

در جداول و نمودارهای زیر داده‌های گردآوری شده پیرامون تأثیر متغیر رهبری چابک بر خلاقیت، ابعاد نوآوری در سازمان‌های نظامی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. رویکرد آماری به کاررفته شامل تحلیل‌های توصیفی و استنباطی بود.

جدول (۵) میزان تأثیر مؤلفه‌های رهبری چابک بر خلاقیت سازمانی

آماره آزمون کای-۲	اولویت	ضریب تغییرات	واریانس	میانگین	میزان تأثیرگذاری				مؤلفه	
					خیلی کم	کم	متوسط	زیاد		
۱۳۹.۲	۲	۰.۱۵۵۶	۰.۴۹	۴.۵۲	۰	۲	۶	۳۰	۶۲	مشارکت در تصمیم‌گیری

۱۳۰.۹	۱	۰.۱۵۳۴	۰.۴۷	۴.۴۹	۰	۲	۵	۳۵	۵۸	تفویض اختیار
۱۵۱.۹	۴	۰.۱۵۰۵	۰.۴۷	۴.۵۶	۰	۲	۵	۲۸	۶۵	شفافیت در ارتباطات
۱۳۳.۲	۵	۰.۱۵۶۳	۰.۴۹	۴.۵۰	۰	۲	۶	۳۲	۶۰	بازخورد مستمر
۱۶۳.۹	۳	۰.۱۴۸۸	۰.۴۷	۴.۵۹	۰	۲	۵	۲۵	۶۸	اعتمادسازی



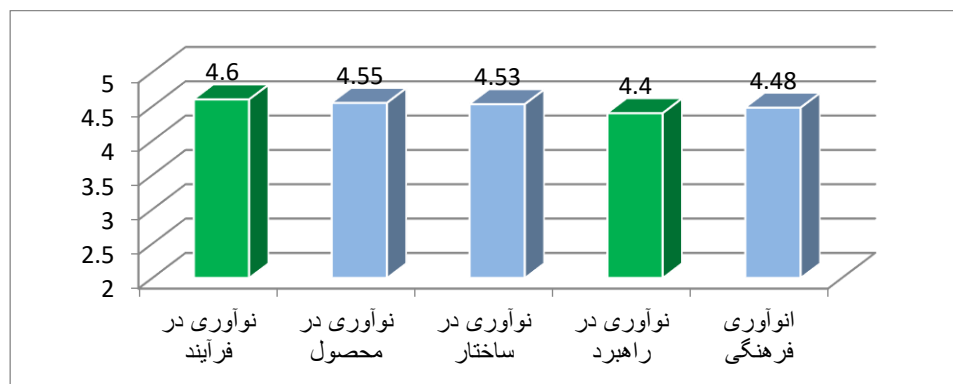
نمودار (۳) میانگین وزنی میزان اثرگذاری مؤلفه‌های رهبری چابک بر خلاقیت سازمانی جدول (۶) متوسط واریانس، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأثیر رهبری چابک بر خلاقیت

#### سازمانی

پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	متوسط واریانس (AVE)	بار عاملی (Factor Loading)	نوع مؤلفه	مؤلفه‌ها
0.951	0.935	0.795	0.888	مشارکت در تصمیم‌گیری	رهبری چابک
			0.891	تفویض اختیار	
			0.886	شفافیت در ارتباطات	
			0.868	بازخورد مستمر	
			0.922	اعتمادسازی	

جدول (۷) تأثیر رهبری چابک بر ابعاد نوآوری در سازمان نظامی

آماره آزمون کای-۲	اولویت	ضریب تغییرات	واریانس	میانگین	میزان تأثیرگذاری					مؤلفه
					خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۱۵۷.۵	۱	۰.۱۲۷۴	۰.۳۴	۴.۶۰	۰	۰	۵	۳۰	۶۵	نوآوری در فرآیند
۱۴۲.۵	۲	۰.۱۳۰۲	۰.۳۵	۴.۵۵	۰	۰	۵	۳۵	۶۰	نوآوری در محصول
۱۳۷.۹	۳	۰.۱۳۱۱	۰.۳۵	۴.۵۳	۰	۰	۵	۳۷	۵۸	نوآوری در ساختار
۱۱۰	۵	۰.۱۵۱۵	۰.۴۴	۴.۴۰	۰	۰	۱۰	۴۰	۵۰	نوآوری در راهبرد
۱۲۵.۹	۴	۰.۱۴۰۰	۰.۳۹	۴.۴۸	۰	۰	۷	۳۸	۵۵	نوآوری فرهنگی



نمودار (۴) میانگین وزنی میزان اثرگذاری رهبری چابک بر ابعاد نوآوری در سازمان نظامی  
جدول (۸) متوسط واریانس، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأثیر رهبری چابک بر ابعاد نوآوری  
در سازمان نظامی

پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	متوسط واریانس (AVE)	بار عاملی (Factor Loading)	نوع سازه	سازه
0.956	0.950	0.757	0.902	نوآوری در فرآیند	نوآوری
			0.869	نوآوری در محصول	
			0.860	نوآوری در ساختار	
			0.823	نوآوری در راهبرد	
			0.810	نوآوری فرهنگی	

### تحلیل توصیفی شاخص‌های رهبری مشارکتی

پرسش‌نامه حاوی ۱۰ گویه مرتبط با مؤلفه‌های رهبری مشارکتی بود، از جمله: مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، شفافیت در ارتباطات، بازخورد مستمر، اعتمادسازی، نوآوری در فرآیند، نوآوری در محصول، نوآوری در ساختار، نوآوری در راهبرد، نوآوری فرهنگی. پاسخ‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (خیلی کم تا خیلی زیاد) گردآوری شدند. میانگین، واریانس و ضریب پراکندگی برای هر گویه به‌طور مجزا محاسبه گردید. نتایج نشان داد که گویه «شفافیت در ارتباطات» بالاترین میانگین (۴.۵۵) و کمترین ضریب پراکندگی (۰.۱۳۰۲) را داشت که نشان‌دهنده همگرایی و ادراک مثبت پاسخ‌دهندگان نسبت به این رفتار رهبری بود.

### نتیجه‌گیری

این تحقیق دارای ۲ بعد رهبری مشارکتی و ساختار چابک می‌باشد. بعد رهبری مشارکتی تأثیرگذار بر خلاقیت سازمانی و ابعاد نوآوری در سازمان نظامی هستند. مؤلفه‌های بعد رهبری مشارکتی تأثیرگذار بر خلاقیت سازمانی شامل ۵ مؤلفه که به ترتیب اولویت شفافیت در ارتباطات در اولویت اول با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۰۲، مشارکت در تصمیم‌گیری با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۵۲، اعتمادسازی با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۸۸، بازخورد مستمر با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۹۸، تفویض اختیار با ضریب پراکندگی ۰.۱۴۴۲، در اولویت‌های بعدی هستند. مؤلفه‌های بعد رهبری مشارکتی تأثیرگذار بر ابعاد نوآوری در سازمان نظامی شامل ۵ مؤلفه که به ترتیب اولویت، نوآوری در راهبرد در اولویت اول با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۴۸، نوآوری در ساختار با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۹۵، نوآوری در فرآیند با ضریب پراکندگی

۰.۱۴، نوآوری در محصول با ضریب پراکندگی ۰.۱۴۴۳، نوآوری فرهنگی با ضریب پراکندگی ۰.۱۴۷۷ در اولویت‌های بعدی می‌باشند. مؤلفه‌های بعد رهبری چابک تأثیرگذار بر خلاقیت سازمانی شامل ۵ مؤلفه که به ترتیب اولویت تفویض اختیار در اولویت اول با ضریب پراکندگی ۰.۱۵۳۴، مشارکت در تصمیم‌گیری با ضریب پراکندگی ۰.۱۵۵۶، اعتمادسازی با ضریب پراکندگی ۰.۱۴۸۸، شفافیت در ارتباطات با ضریب پراکندگی ۰.۱۵۰۵، بازخورد مستمر با ضریب پراکندگی ۰.۱۵۶۳ در اولویت‌های بعدی هستند. مؤلفه‌های بعد رهبری چابکی تأثیرگذار بر ابعاد نوآوری در سازمان نظامی شامل ۵ مؤلفه به ترتیب اولویت، نوآوری در فرایند در اولویت اول با ضریب پراکندگی ۰.۱۲۷۴، نوآوری در محصول با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۰۲، نوآوری در ساختار با ضریب پراکندگی ۰.۱۳۱۱، نوآوری فرهنگی با ضریب پراکندگی ۰.۱۴، نوآوری در راهبرد با ضریب پراکندگی ۰.۱۵۱۵ در اولویت‌های بعدی می‌باشند. یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که رهبری مشارکتی نقش مؤثری در ارتقاء خلاقیت در سطوح فردی و گروهی در سازمان‌های نظامی ایفا می‌کند. این سبک رهبری با تقویت مشارکت، اعتماد و آزادی عمل، زمینه بروز ایده‌های نو را در میان کارکنان فراهم می‌سازد. همچنین، ساختار چابک با ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری سریع و تمرکز بر نوآوری، بستر مناسبی برای اجرای ایده‌های خلاقانه و تحقق نوآوری‌های سازمانی مهیا می‌نماید. تعامل و هم‌افزایی میان رهبری مشارکتی و ساختار چابک، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که خلاقیت نه‌تنها به‌عنوان یک رفتار فردی یا مقطعی، بلکه به‌مثابه یک ارزش سازمانی نهادینه‌شده و در تمامی سطوح سازمانی تسری یابد. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که استقرار رهبری مشارکتی در کنار طراحی و پیاده‌سازی ساختارهای چابک، می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر در جهت نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های نظامی موردتوجه قرار گیرد.

## منابع

- اسماعیلی، محمودرضا و امیری، زینب. (۱۳۹۵). تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۰)، ۴۷-۶۴. doi: 10.22054/jmsd.2016.402764
- توکلی، عبدالله، بیرامی، ثریا و درافشان، سیدعلی. (۱۴۰۳). نقش رهبری تنوع‌گرا در تاب‌آوری و چابکی سازمانی: باتأکید بر نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش و اعتماد سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳(۳)، ۱۳۱-۱۶۹. doi: 10.22034/obs.2024.715243
- آقا محمدی، داود و حسونوند، علی اکبر. (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: ابعاد و مولفه‌های چابک‌سازی سازمانهای نظامی. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۷(۷۶)، ۲۸۱-۳۰۴. doi: 10.22034/obs.2024.715243
- موسوی، علی؛ یوسفی، مهدی. (۱۴۰۱). بررسی تعامل رهبری مشارکتی و ساختار چابک بر نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌های دفاعی، فصلنامه تحول سازمانی در امنیت ملی، ۷(۱)، ۱۰۶-۱۸۹. doi: 10.22054/jmsd.2016.402789
- راضی، علی. (۱۳۸۵). گزارش هم‌اندیشی کارشناسی ارشد با موضوع معماری سازمانی چابک به راهنمایی دکتر شمس، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Alam, T., Uddin, M. A., & Khan, A. N. (2023). Agile capabilities and organizational adaptation: A review and future directions. *Journal of Business Research*, 159, 113694. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113694>
- Alavi, S., Moghaddam, R. F., & Ghasemi, R. (2022). Challenges of innovation in hierarchical organizations: A military perspective. *Defence Studies*, 22(3), 421–440. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2088052>
- Alavi, S. M., & Ghazi, R. (2024, May). An overview on the primary control of VSC-MTDC systems. In 2024 32nd International Conference on Electrical Engineering (ICEE) (pp. 1-7). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICEE61510.2024.10573531>

- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations (Vol. 5). Harvard Business School.
- Babbie, E. R. (2020). The practice of social research (15th ed.). Cengage Learning.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum Associates.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Davenport, T. (2020). Beyond unicorns: Educating, classifying, and certifying business data scientists. *Harvard Data Science Review*, 2(2), 5. <https://doi.org/10.1162/99608f92.8d4e6a9b>
- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
- Denning, S. (2018). The emergence of Agile people management. *Strategy & Leadership*, 46(4), 3-10. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0024>
- DeVellis, R. F. (2017). Scale development: Theory and applications (4th ed.). SAGE Publications.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dombrowski, P., & Gholz, E. (2006). *Buying military transformation: Technological innovation and the defense industry*. Columbia University Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Espejo, A., Reyes, L., & Escamilla, J. (2022). Collaborative leadership and resilience in military organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(1), 17–30. <https://doi.org/10.1177/15480518211052144>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 00149. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*. Pearson Education.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Shared leadership in complex systems: A dynamic perspective. *Leadership Quarterly*, 21(4), 388–400. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.010>
- Joiner, B. (2019). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Lee, J., Kim, J., & Kim, H. (2020). The mediating role of psychological empowerment on transformational leadership, organizational structure, and organizational innovation. *Journal of Military Studies*, 26(1), 23–39. <https://doi.org/10.22883/jms.2020.26.1.002>
- Lewis, R. Q., Checkland, K., Durand, M. A., Ling, T., Mays, N., Roland, M., & Smith, J. A. (2021). *Integrated care in England—what can we learn from a decade*

of national pilot programmes? *International Journal of Integrated Care*, 21(4), 5. <https://doi.org/10.5334/ijic.5669>

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin Publishing Group.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2012). *IBM SPSS for introductory statistics: Use and interpretation* (5th ed.). Routledge.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- OECD. (2021). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- RAND Corporation. (2021). *Agile organization structures in defense: A comparative assessment*. RAND Publications.
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67(4), 439-452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.005>
- Rigby, B. P., Dodd-Reynolds, C. J., & Oliver, E. J. (2022). The understanding, application and influence of complexity in national physical activity policy-making. *Health Research Policy and Systems*, 20(1), 59. <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00866-7>
- Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing agile right: Transformation without chaos*. Harvard Business Review Press.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2016). *Agile at scale*. Harvard Business Review, 94(5), 88–96.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rosen, S. P. (1991). *Winning the next war: Innovation and the modern military*. Cornell University Press.
- Sapolsky, H. M., Gholz, E., & Talmadge, C. (2020). *US defense politics: The origins of security policy*. Routledge.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132–157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics (7th ed.). Pearson.
- Tang, B. (2024). The chain mediating effect of shared leadership on team innovation: The roles of team member exchange (TMX) and team resilience. *Heliyon*, 10(11), e32061. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32061>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods* (9th ed.). Cengage Learning.