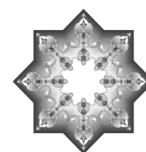


تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه توانیر)



صفحات ۱۱۷ تا ۱۳۹
دریافت: ۹۴/۲/۵
پذیرش: ۹۴/۵/۵

فریبرز رحیم‌نیا^۱
علیرضا پویا^۲
سولماز الهامی^۳

چکیده

امروزه آنچه برای سازمان‌ها نسبت به گذشته اهمیت بیشتری یافته، توانایی سازگاری با تغییرات مداوم محیطی است. رهبران سازمان با تشویق ابتکارات فردی، القای اعتماد و افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، فضایی را ایجاد می‌کنند که سازمان را به راحتی به سمت و سوی تغییر و انطباق برای تأمین اهداف سازمان هدایت نماید. به اشتراک گذاشتن دانش در میان مدیران، سازمان را در هماهنگی میان استراتژی‌های سطوح مختلف و قدرت تغییر و تطابق یاری می‌رساند. هدف این مقاله، بررسی تأثیر سبک رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر میزان انطباق و سازگاری استراتژی‌های کلی سازمان با محیط و عملکرد سازمان است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران عامل شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه توانیر هستند. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه و روش تجزیه و تحلیل آنها تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس است. نتایج تحقیق نشان داد که در شرایط متلاطم محیطی حاکم بر شرکت‌های جامعه آماری در سال‌های اخیر، اشتراک دانش و رهبری نوآورانه با عملکرد سازمان رابطه مثبت و مستقیم داشته و هر دو می‌توانند تطابق و سازگاری سازمان به محیط بیرونی را افزایش داده و منجر به هماهنگی استراتژیک شوند، اما هماهنگی استراتژیک بر عملکرد تأثیری ندارد.

واژگان کلیدی: رهبری نوآورانه، اشتراک دانش، هماهنگی استراتژیک و عملکرد سازمان

۱. استاد دانشگاه فردوسی مشهد؛ نویسنده مسئول (r-nia@um.ac.ir)
۲. دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد (alirezapooya@um.ac.ir)
۳. کارشناس ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد (s.elhami1394@gmail.com)

مقدمه

فرایند مدیریت استراتژیک بر این مبناست که سازمان‌ها ناچارند به‌طور دائم رویدادهای داخلی و خارجی را مورد بررسی قرار داده تا بتوانند در زمان مناسب، خود را با نیازهای متنوع و متغیر مشتریان و سایر تغییرات تطابق دهند. نرخ و ژرفای تغییراتی که بر سازمان‌ها اثر می‌گذارد بسیار متفاوت است و سازمان‌ها برای بقای خود باید بتوانند به شیوه‌ای زیرکانه این تغییرات را شناسایی کرده و خود را با آنها سازگار کنند (فردآر، ۱۳۹۱). در نگرش استراتژیک به مدیریت، مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیات تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیات، مسائل عینی و عملیاتی را تحت پوشش قرار می‌دهد. عمده سازمان‌ها به جای داشتن یک استراتژی واحد و جامع، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از سازمان طراحی می‌شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌ها عبارتند از: استراتژی شرکت، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی عملیاتی. هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر هماهنگ است (واکر و همکاران، ۱۳۹۱). آنچه در دنیای نامطمئن و ناپایدار امروز برای بقای سازمان‌ها مهم است، این است که شرکت‌ها استراتژی‌هایی تدوین کنند که بتواند از یک طرف عناصر سازمانی خود را طوری سامان دهند که در راستای ارتقای عملکرد دارای تناسب و همراستایی با یکدیگر باشند و از طرف دیگر تغییرات دائمی محیط کسب‌وکار خود را رصد کرده و بتواند به آنها به درستی پاسخ دهند (Carmeli & Tishler, 2004:299-315). در این بین نقش رهبران در شکل‌دهی مفاهیم و رفتار پیروان در سازمان به اثبات رسیده است. همچنین مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و ناموفق، بر نقش قاطع رهبری که به رهبری مبتنی بر بینش و نوآوری معرفی شده، در این‌گونه موقعیت‌ها تأکید دارد (Saltz & Milles-Jolly, 2005:1017-). وقتی رهبران رفتارهایی در راستای حمایت از نوآوری کارکنان از خود نشان دهند، در واقع به پرورش زمینه‌ای می‌پردازند که کارکنان را قادر می‌سازد تا از ایده‌های خلاقانه خود برای حل مشکلات استفاده کنند و بدین ترتیب ظرفیت و قابلیت سازمان در جهت پاسخگویی به شرایط متغیر محیط خارجی افزایش می‌یابد (Edmondson et al, 2003:297-325).

صنعت برق به دلیل زیربنایی بودن و وابستگی همه بخش‌های جامعه به آن، از حساسیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، چراکه هر گونه نقصان و کاستی در این صنعت بر کل جامعه، اثرگذار خواهد بود. آینده صنعت برق در گرو برنامه‌ریزی لازم به‌منظور توانمندسازی نیروی

انسانی در توسعه و بهره‌برداری از صنعت برق و نیز پایش یک برنامه جدی برای اصلاح تدریجی نابسامانی‌های موجود است (بشارتی‌راد و طباطبایی، ۱۳۸۹: ۵۰-۴۵). تغییرات محیطی، فعالیت شرکت‌های صنعت برق را دستخوش تغییراتی می‌کند و به همین دلیل گاه مسائل جدیدی را مطرح می‌سازد و گاه نیز موضوع مهمی از اولویت خارج می‌شود. هنر مدیران شرکت‌ها، شناسایی مهم‌ترین روندهای محیطی مؤثر بر فعالیت‌های شرکت و تحلیل پیامدهای احتمالی آنها بر شرکت است. چنین تحلیل‌هایی مشخص می‌کند که در آینده باید بر چه مسائلی تمرکز داشت تا بتوان عملکرد شرکت را در ابعاد مختلف به‌ویژه بخش خدمت‌رسانی به مردم ارتقا داد.

در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی استراتژیک که هدف آن اتخاذ رویکردی فعال در شرایط متلاطم محیط کسب و کار است و رهبری استراتژیک که مفهومی نو در مفاهیم مدیریتی است، مورد استقبال مدیران قرار گرفته است. برای مقابله و تطابق با چالش‌های محیطی لازم است رهبران سازمان با رویکرد استراتژیک، برنامه‌های سازمان را بازنگری کرده تا بتوانند تغییرات لازم در سازمان‌ها را ایجاد نمایند و نیز با شناخت و درک نیازهای متفاوت مشتریان خود (مردم) و افزایش رضایتمندی عملکرد خود را ارتقا بخشند. شرکت‌ها باید بتوانند از طریق تدوین استراتژی‌ها در برابر عوامل خارجی به‌صورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهند، به گونه‌ای که از فرصت‌های پیش‌آمده در محیط خارجی بهره‌برداری کرده و اثرات ناشی از تهدیدات بالقوه این عوامل را به پایین‌ترین حد ممکن برسانند (فردآر، ۱۳۹۱: ۲۸-۲۴).

از وظایف مدیران رهبری کردن افراد زیرمجموعه در سازمان است. رهبری شامل توجه به هدف‌هاست و این بدان معنی است که رهبری ملزم به هدایت گروه و جمعی به سمت هدف و نقطه پایان وظیفه و کاری است که پیش‌بینی شده است. رهبری به منزله نیروی بالقوه در الهام بخشیدن به افراد برای اهداف گروهی، همکاری و پشتیبانی از همکاران عمل می‌کند (افجه‌ای، ۱۳۸۵: ۳۷۷-۳۷۰). در محیط‌هایی که تغییر و تحول و عدم اطمینان از خاصیت‌های اصلی آن است سازمان‌ها توجه خود را بیشتر به رهبری سازمان معطوف می‌دارند، چراکه می‌دانند رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد.

علاوه بر نقش رهبری در ایجاد هماهنگی‌های استراتژیک، اشتراک دانش نیز می‌تواند در ارائه پاسخ‌های کارآمد و نوآور به تغییرات محیط کسب و کار کمک نماید. بر اساس تئوری

منبع محور^۱، سازمان‌ها دارای منابع با ارزش، کمیاب و غیر قابل کپی برداری هستند که این منابع به سازمان‌ها قابلیت رقابت پذیری پایدار می‌بخشند. بر همین اساس، این تئوری به محیط‌های پویا تعمیم داده شده، به طوری که بکارگیری وسیع منابع دانشی می‌تواند به عنوان یک منبع استراتژیک محسوب گردد. سازمان‌ها با منابع دانشی غنی‌تر و نیز قابلیت جذب دانش بالاتر، بهتر می‌توانند قابلیت رقابت پذیری خود را حفظ و آن را به روز کنند. بدین ترتیب که مطالعات متعددی بر به کارگیری فرایندهای استراتژیک منابع دانشی در جهت مقابله با چالش‌های محیطی تأکید کرده‌اند (Eisenhardt & Martin, 2000:1105-1121).

در انجام پروژه‌ها تیم‌های مدیریتی در خصوص آنچه قرار است انجام بگیرد، در ارتباط با مشتریان، منابع سازمان، سایر شرکت‌ها، تأمین کنندگان و قابلیت‌های داخلی سازمان به بحث و تبادل نظر می‌پردازند و در همین زمان است که دانش‌هایشان را به اشتراک می‌گذارند و همین دانش‌های به اشتراک گذاشته شده به موفقیت پروژه کمک شایانی می‌کند. به نظر می‌رسد همین تفاوت در سبک‌های رهبری و مدیریت پروژه‌هاست که موفقیت و عدم موفقیت برخی از پروژه‌ها را در نقاط مختلف کشور شاهد هستیم.

مبانی نظری

عملکرد سازمان

عملکرد سازمان شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را می‌سنجد (Ho, 2008:108-118). مدیران و رهبران سازمان‌ها در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان خویش هستند. الگوهای ارزیابی عملکرد به تناسب اهداف تغییر می‌کند و می‌توان از زوایای گوناگون با اهداف متفاوت عملکرد سازمان را با شاخص‌های متفاوتی اندازه‌گیری کرد. اگرچه بیشتر مطالعات گذشته در حوزه عملکرد سازمانی بر مبنای عملکرد مالی بوده‌اند، این شاخص‌های سنتی شامل بازگشت سرمایه و گردش مالی، با اهداف راهبردی و بلندمدت یک کسب و کار همبستگی نداشته و نمی‌توانند در شرایط حاد رقابتی، مزیتی برای سازمان‌ها ایجاد کنند (Parker, 2000: 63-66). بدون شک سنجش عملکرد سازمانی، مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به شمار می‌آید. در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد:

1. Resource-base view

رویکرد سنجش عینی و رویکرد سنجش ذهنی. هر دو رویکرد دارای معایب و محاسن خاص خود هستند. مقیاس‌های عینی واقعی‌ترند و ابعاد مالی سازمان را تبیین می‌کنند. از طرف دیگر مقیاس‌های ذهنی کمتر واقع‌گرا هستند، اما بیشتر ابعاد سازمان را نشان می‌دهند و این مقیاس‌ها دارای قابلیت تعمیم دهی بیشتری هستند (Allen et al., 2008: 20-33) شاخص‌های عینی عبارتند از شاخص‌های سودآوری مانند بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم، بازده سهام و... شاخص‌های ذهنی عبارتند از رضایتمندی مشتری، رضایتمندی کارکنان و موفقیت در ارائه محصولات (Cravens et al., 1993: 47-59).

از نظر واکر و همکاران (۱۳۹۱) چهار رویکرد اصلی برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان وجود دارد که عبارتند از: ۱. اندازه‌گیری عملکرد نسبت به عملکرد گذشته (مقایسه با گذشته)، ۲. اندازه‌گیری عملکرد نسبت به برنامه یا هدف‌های از قبل تعیین شده (مقایسه با برنامه یا استاندارد)، ۳. اندازه‌گیری عملکرد نسبت به عملکرد سازمان‌های مشابه یا رقبا (مقایسه با سایر سازمان‌ها) و ۴. تلفیقی از روش‌های فوق.

در این تحقیق مؤلفه‌های غیرمالی شامل ارائه خدمات و عملکرد فرایندهای سازمان با رویکرد ذهنی مورد سنجش قرار گرفتند.

رهبری نوآورانه

تعاریف بسیاری از دیدگاه‌های مختلف برای رهبری وجود دارد و پژوهشگران طبقه‌بندی‌های زیادی برای رهبری ارائه داده‌اند. رهبری شامل تأثیر و تغییر می‌شود و بدین معناست که چگونه رهبران بر پیروان اثر می‌گذارند. رهبری شامل توجه به هدف‌هاست و این بدان معناست که رهبری ملزم به هدایت گروه و جمعی به سمت هدف و نقطه پایان وظیفه و کاری است که پیش‌بینی شده است. رهبری به منزله نیروی بالقوه در الهام بخشیدن به افراد برای اهداف گروهی، همکاری و پشتیبانی از همکاران عمل می‌کند (Gupta & MacMillan, 2009: 1-28). در محیط‌هایی که تغییر و تحول و عدم اطمینان از خاصیت‌های اصلی آن است، سازمان‌ها توجه خود را به رهبری سازمان معطوف می‌دارند، چراکه می‌دانند رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد (Geijsel et al, 2003: 228-256). رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد و با تأثیرگذاری در فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی مبهم و غیر قابل اطمینان

که با فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود (سهراب‌پور و مرادی، ۱۳۸۶، ۳۵-۴۰). رهبری نوآورانه که یکی از سبک‌های رهبری استراتژیک است، دارای نقش کلیدی در ترویج هماهنگی استراتژیک است. سبک رهبری نوآورانه مدیران باعث ایجاد محیطی ارزشی بر اساس روابط کیفی مناسب و اعتماد کارکنان و مدیران شده و با ایجاد فضای تشویق و ترغیب افراد به خلاقیت، افزایش مسئولیت‌پذیری فردی، شفافیت وظایف و سیستم‌های ارزیابی، ابتکار عمل و نوآوری را در سازمان بالا می‌برند و امروزه بقای سازمان‌ها و یا مزیت رقابتی آنها تا حد زیادی به نوآوری بستگی دارد (Carmeli et al, 2010:339-349). این سبک رهبری ظرفیت یادگیری سازمانی در جهت تطابق با تغییرات محیطی را افزایش داده و به همین دلایل است که سبک رهبری مدیران ارشد نقش بسیار مهمی در عملکرد سازمان دارد (O'Reilly et al., 1993:147-175).

مدیران با در پیش گرفتن سبک نوآورانه در رهبری سازمان و کارکنان، افراد را قادر می‌سازند با ارائه ایده‌های خلاقانه مسائل و مشکلات درون سازمان را حل و فصل کنند و این امر خود قابلیت ایجاد می‌کند که سازمان بتواند در برابر تغییرات محیطی از خود بهترین واکنش را نشان دهد و این نیز می‌تواند منجر به ایجاد نوعی تعادل میان بوروکراسی و آزادی عمل شود (Carmeli et al., op.cit). این سبک رهبری باعث ارتباطات درون سازمانی قوی شده که سیستم پاسخگویی خلاقانه و نوآورانه به تغییرات محیطی و ایجاد قابلیت تغییر و تطابق در سازمان را ارتقا می‌بخشد (Boal & Schultz, 2007:411-428). رهبران با در پیش گرفتن این سبک رهبری ایده‌های بزرگ را کشف کرده و به کار بر روی آنها می‌پردازند، آنها خلاقیت و نوآوری را به دیگران واگذار نمی‌کنند، بلکه خود منجر به آن می‌شوند. آنها فرهنگ تفکر انتقادی و خلاق را در سازمان‌ها پرورش می‌دهند (Hiam, 2010:16). نیروی انسانی به‌عنوان بالاترین سرمایه سازمان‌ها جهت بالندگی و اخذ شایستگی به رهبرانی آگاه نیاز دارد. رهبری نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری بر ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی دارد (سیدنقوی و فراهانی، ۱۳۹۲: ۷۵-۹۷). رهبران نوآور گذشته را به یاد دارند، به حال می‌نگرند و آینده را پیش بینی می‌کنند، آنها چشم‌اندازشان را برای موقعیت‌های جدید سیاسی، اجتماعی، محیطی و تکنولوژیکی توسعه می‌دهند تا بتوانند مسائل حال و آینده را حل کنند و اعتقاد راسخ دارند که می‌توانند آینده را بسازند (Şen & Eren, 2012:1-14; Chassagnon & Haned, 2014). رهبری نوآورانه در سازمان به‌عنوان رفتاری در سازمان مد نظر قرار داده است که

این نوع رفتار نوآورانه می‌تواند منجر به ایجاد تطابق و سازگاری هرچه بیشتر با تغییرات و فشارهای محیطی گردد و چنین چیزی می‌تواند در سازمان به به کارگیری فناوری‌های جدید، کاهش هزینه‌ها و به تبع آن خلق مزیت رقابتی بینجامد.

اشتراک دانش

امروزه دانش منبع کلیدی در ایجاد درآمد پایدار و مزیت رقابتی است، چراکه منحصر به فرد، غیر قابل جایگزین و غیر قابل تقلید است (Cao & Xiang, 2012: 591-610). اشتراک دانش مؤثر یکی از مهم‌ترین راه‌های به کارگیری و کسب مزیت رقابتی است. افراد با اشتراک دانش به نتایجی بیشتر از نتایج فردی می‌رسند. اشتراک دانش اقدامی است که در آن افراد اطلاعات مرتبط را میان اعضا منتشر می‌کنند و به صورت داوطلبانه، مهارت‌ها، دانسته‌ها و تجربیاتشان را به سایر افراد منتقل می‌کنند (Lee, 2011: 179-228). اشتراک دانش عمل فراهم آوردن دانشی که در یک سازمان اختیار دیگران باشد و شامل انتقال و دریافت دانش است. سه نوع دانش در میان افراد سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود: چه، چگونه و دانش جهت‌مند که به ترتیب به تجربیات، وظایف کاری و استعدادهای شخصی افراد مرتبط می‌شود (Wickramasinghe, 2015: 2-21).

تسهیم دانش عبارت است از: فعالیتهایی برای کمک به گروهی از افراد برای تسهیل تبادل دانش میانشان و توانمندسازی آنها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی (Fischer, 199-216: 2001). با تسهیم دانش مناسب، سازمان‌ها کارایی خود را بهبود بخشیده و هزینه‌های آموزشی و ریسک عدم اطمینان محیطی در سازمان را کاهش می‌دهند (Song, 2006: 25-30). در اجرای پروژه‌های توسعه، رهبران به دانش نیاز دارند و منابع دانش عبارتند از رقبای تأمین‌کنندگان، مشتریان، منابع داخلی و اهداف سازمان. این دانش‌های به اشتراک گذاشته شده می‌تواند زیربنای مهمی برای تصمیم‌گیری مدیران باشد. اشتراک دانش در اجرای پروژه‌ها سبب می‌شود که مشکلات حل شده و راه‌حل‌های خلاقانه‌ای به ذهن برسد. اشتراک دانش منجر به هم‌افزایی میان اعضای تصمیم‌گیرنده می‌شود. بسیاری از پروژه‌های توسعه محصول یا خدمات به این دلیل با شکست مواجه می‌شوند که دانش و فهم کامل و شفاف از ابتدا و انتهای پروژه وجود ندارد (Hong et al, 2011: 186-196). برای سازمان‌های غیرسودآور، مثل مؤسسات دولتی، اشتراک دانش باعث افزایش مستمر عملکرد و نیز افزایش رضایت مشتریان و کارکنان

می‌شود (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۳-۸۱).

از آنجایی که منابع متفاوتی برای سازمان‌ها وجود دارد که دانش خود را در ارتباط با آن به اشتراک بگذارند (Hong, 1994:102-112) از این منابع به‌عنوان مؤلفه‌های اشتراک دانش نام برده و آنها را به موارد زیر تقسیم می‌کند:

- دانش به اشتراک گذاشته شده در ارتباط با مشتریان شامل نیازهای فعلی مشتریان، ویژگی ارزشمند محصول برای مشتریان و آنچه رضایت‌مندی مشتریان را فراهم می‌آورد؛
- دانش به اشتراک گذاشته شده در ارتباط با تأمین‌کنندگان شامل توان تأمین به موقع و با کیفیت مورد نیاز؛
- دانش به اشتراک گذاشته شده در ارتباط با رقبا شامل نقاط قوت و ضعف رقبا، فناوری‌های مورد استفاده رقبا و محصولات آنها؛
- دانش به اشتراک گذاشته شده در ارتباط با ظرفیت‌های داخلی سازمان، شامل توانمندی‌ها و نقاط قوت و ضعف تیم مهندسی و قابلیت‌های فناوری مورد استفاده.

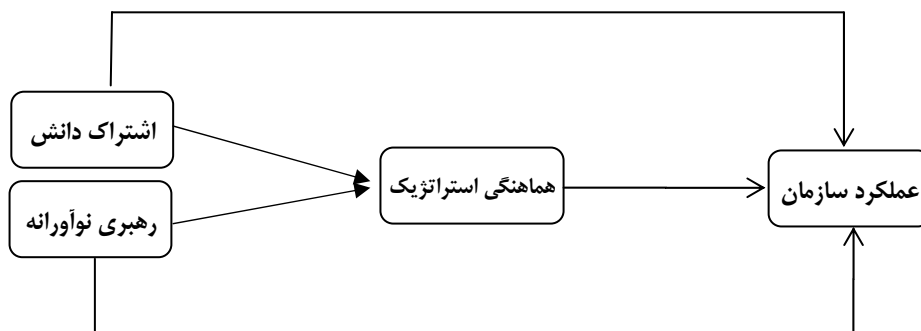
هماهنگی استراتژیک

هماهنگی فرایندی است که در آن همه بخش‌های یک مجموعه برای رسیدن به هدف مشترک ترکیب می‌شوند، هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌رود و نیل به هدف‌های سازمان را تسهیل می‌کند. این مفهوم معنای واقعی خود را در مدیریت استراتژیک می‌یابد. هماهنگی استراتژیک را میزان سازگاری نیازها، تقاضاها، اهداف و مقاصد و یا ساختار یک جزء با تقاضاها، نیازها، اهداف و مقاصد جزء دیگر تعریف کرده‌اند (Nadler & Tushman, 1980: 83-100). بخش اصلی تعاریف گوناگون درجه سازگاری میان اجزاست. هماهنگی داخلی و خارجی در سطح‌های مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می‌گویند (Carmeli et al., 2010: 339-349). در مدیریت سازمان ایجاد هماهنگی در سطوح داخلی و محیط بیرونی سازمان مسأله مهمی به شمار می‌رود (Pearce & Robinson, 1994). برای مثال، استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی سطح سازمان، سطح کسب‌وکار و استراتژی‌های وظیفه‌ای شامل تولید، بازاریابی، مالی و سیستم‌های اطلاعاتی، تحقیق و نیز با زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل ارزیابی

عملکرد، آموزش، پرداخت و... نیز هماهنگ باشد. به عنوان مثال، زمانی که بین استراتژی‌های گوناگون بازاریابی و استراتژی‌های سطح کسب و کار سازمان هماهنگی وجود داشته باشد، عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت‌ها مشاهده می‌شود (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶: ۷۱-۷۰). در موارد ذکر شده، این هماهنگی در سطح عملیاتی است که دارای زمان و مکان است. نوع دیگر هماهنگی در سطح استراتژیک است. برای یک سازمان با سیستم‌ها و فعالیت‌های پیچیده مرتبط با استراتژی، تطبیق با تغییرات محیطی بسیار سخت بوده و چنین سازمان‌هایی نمی‌توانند سیستم‌های خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند (Rivkin, 2000, 824-844; Sigglekow, 2001: 838-857). دو فاکتور اصلی، هماهنگی استراتژیک خارجی قابلیت تغییر و سازگاری است. هر سازمان باید دارای توانایی سازگاری ساختار، شیوه‌ها، منابع و فعالیت‌ها با شرایط محیطی را داشته باشد. هماهنگی استراتژیک همواره با تغییرات محیطی همراه بوده است. بررسی عوامل محیطی سازمانی، تغییرات استراتژیک مطلوب را نمایان می‌کند و زمانی که تغییرات استراتژیک واقعی (انجام شده) با تغییرات مطلوب (مورد انتظار) مقایسه شوند، هماهنگی یا عدم هماهنگی استراتژیک مشخص شده و می‌توان میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمان را مشخص کرد (Zajac et al., 2000: 429-453). شکست تیم مدیریت ارشد سازمان جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی و همچنین تطبیق سیستم‌های سازمان، می‌تواند منجر به کاهش عملکرد سازمان و از دست رفتن مشتریان به دلیل نوسانات پیوسته بازار گردد (Carmeli & Sheaffer, 2008: 468-489).

تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که عملکرد مدیران ارشد بر عملکرد سازمان، فرایندهای سازمان و درآمدها تأثیر می‌گذارد (Finkelstein & Hambrick, 1990:170; Boal & Hooijberg, 2001: 297-325; Edmonson et al, 2003: 515-549). پیش از این، محققان مختلفی تأثیر هماهنگی استراتژیک بر عملکرد سازمان را بررسی کرده‌اند و دریافته‌اند که هماهنگی میان استراتژی‌های سازمان منجر به بهبود و ارتقای عملکرد سازمان می‌شود (Tien, 2011:164-180; Verdu- Tsai & Jover et al, 2004: 499-514; Wang & Shyu, 2007: 92-110; زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰: ۲۴-۵؛ افجه و سپهوند، ۱۳۸۸: ۱۱۳-۸۷). رهبری استراتژیک و منابع دانش عامل مهمی در پیشبرد و تحقق برنامه‌های استراتژیک سازمان بوده و وجود مدیران و رهبرانی مؤثر بر هماهنگی استراتژیک در شرایط رقابتی و پرتلاطم شرکت‌های امروزی ضروری می‌نماید. به منظور درک بهتر تأثیر رهبری نوآورانه بر هماهنگی استراتژیک از

مطالعات کارملی و همکاران (۲۰۱۰) و در خصوص تأثیر اشتراک دانش بر هماهنگی استراتژیک از پژوهش هانگ و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است. در شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

source: Carmeli et al., 2010; Hong et al., 2011

با توجه به چارچوب نظری بیان شده، فرضیه‌های زیر را می‌توان ارائه کرد:

- رهبری نوآورانه بر هماهنگی استراتژیک تأثیر دارد.
- رهبری نوآورانه بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.
- اشتراک دانش بر هماهنگی استراتژیک تأثیر دارد.
- اشتراک دانش بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.
- هماهنگی استراتژیک بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.
- اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک تأثیر دارد.
- رهبری نوآورانه بر عملکرد سازمان به واسطه هماهنگی استراتژیک تأثیر دارد.

روش پژوهش

جامعه آماری در این تحقیق عبارت است از: شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه شرکت توانیر (۸۶ شرکت). همه این شرکت‌ها دارای برنامه استراتژیک هستند. اگرچه تاکنون فضای رقابتی شدیدی در مورد این شرکت‌ها نمی‌توان تصور کرد، ولی محیط بیرونی این سازمان‌ها در

سال‌های اخیر دستخوش تغییرات بسیاری بوده که بر مدیریت و برنامه‌های استراتژیک آنها تأثیر بسزایی داشته است. برای تعیین حجم نمونه برای جامعه معلوم همانند این تحقیق از فرمول کوکران استفاده شده است. حداقل نمونه مورد نیاز این تحقیق ۵۸ نمونه به دست آمد. همچنین به جهت تعیین انحراف معیار جامعه، آزمون پیش تست با به دست آوردن ۳۰ نمونه انجام شده و انحراف معیار در این تحقیق ۰/۶ به دست آمد. اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه‌ای با ۲۵ سؤال جمع آوری شد. در تهیه پرسشنامه تحقیق در بخش عملکرد سازمانی در دو بعد خدمات و رابطه‌ای از پژوهش دلانی و هاسلید^۱ (۱۹۹۶: ۹۴۹-۹۶۹) و کارملی^۲ و همکاران (۲۰۱۰: ۲۳۹) در ۶ گویه، در بخش هماهنگی استراتژیک با ۷ گویه از تحقیقات نادلر و توشمن^۳ (۱۹۸۰: ۸۳-۱۰۰)، سیگلکوف^۴ (۲۰۰۲: ۸۳۸-۸۵۷) و زاجاک^۵ و همکاران (۲۰۰۰: ۴۲۹-۴۵۳) استفاده شده است. رهبری نوآورانه با شش مؤلفه که از تحقیق کارملی و همکاران (۲۰۱۰: ۳۳۹-۳۴۹) استخراج شده، مورد سنجش قرار گرفت و پرسش‌های بخش اشتراک دانش در دو بعد مشتریان و قابلیت‌های داخلی سازمان با ۶ گویه از تحقیقات هانگ (۲۰۱۱: ۱۸۶-۱۹۶) به دست آمد. سؤالات بخش عملکرد، سازمان‌ها را با سازمان مشابه خود در بخش خدمت‌رسانی و روابط میان کارکنان و مدیران مقایسه می‌کند. در قسمت رهبری نوآورانه به چند مؤلفه شامل کارگروهي، مسئولیت‌پذیری کارکنان، ارائه بازخورد به کارکنان، رویکرد وظایف تخصصی، تشویق ابتکارات فردی کارکنان و القای اعتماد پرداخته شد. در بخش دیگر از میزان اشتراک دانش در مورد مشتریان و قابلیت‌های داخلی سازمان برای پروژه‌های توسعه سؤالاتی مطرح شده و در مورد هماهنگی استراتژیک سؤالات مربوط به تمایل شرکت به تغییر، تناسب استراتژی‌های سازمان، تطابق استراتژی‌های سازمان و محیط و اهداف پروژه‌ها بودند.

پرسشنامه در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت تدوین شد. مقیاس لیکرت به‌عنوان یکی از متداولترین ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی است که شامل مجموعه‌ای از پرسش‌های هدفدار است که نظر، دیدگاه و بینش پاسخگو را مورد سنجش قرار می‌دهد.

-
1. Delaney and Huselid
 2. Carmeli
 3. Nadler & Tushman
 4. Sigglekow
 5. Zajac

پاسخ‌دهندگان این پرسشنامه‌ها مدیران ارشد سازمان‌ها یا قائم مقام آنها بودند که وظیفه رهبری سازمان و پروژه‌های توسعه را به عهده داشته و در تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک شرکت‌ها نیز نقش تأثیرگذاری دارند. همچنین به منظور اطمینان از سنجش صحیح محتوای آزمون و برانگیزش مشارکت کنندگان، روایی آن نیز هم از نظر ظاهری- صوری و هم از لحاظ سازه‌ای، به صورت آزمون اولیه و آزمون آزمایشی، مورد بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی محتوای آزمون از منظر روایی ظاهری- صوری از نظر اساتید و کارشناسان خبره در این حوزه بهره گرفته شد. علاوه بر این، از تحلیل عاملی تأییدی در راستای ارزیابی محتوای آزمون از منظر روایی سازه‌ای استفاده شد. میزان پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کراباخ که رایج‌ترین آزمون سازگاری داخلی برای مقیاس‌های چندعاملی است، با استفاده از یک نمونه اولیه، مورد ارزیابی قرار گرفت. به علت وجود متغیر واسط در مدل مفهومی مورد مطالعه و همچنین با توجه به جامعه آماری، از تحلیل معادلات ساختاری جهت آزمون روابط ساختاری مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های تحقیق استفاده شد. در تحقیقاتی که هدف آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست، از تحلیل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. در این مدل، یک مجموعه معادلات رگرسیون بین متغیرها تدوین شد. علاوه بر این تحلیل، برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب مسیر و جملات خطا) و چند شاخص نیکویی برازش فراهم شد. نرم‌افزار مورد استفاده اسمارت پی ال اس^۱ به این دلیل که پی ال اس نسبت به دیگر تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری برای حجم نمونه‌های کم بهتر است (Ringle et al., 2012: 36).

یافته‌های پژوهش

به منظور فراهم کردن پیش‌زمینه‌ای برای مدل‌سازی معادلات ساختاری، همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. مقیاس اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از نوع فاصله‌ای است و همبستگی بین آنها به عنوان مبنایی برای تحلیل‌های آماری، از نوع همبستگی پیرسون است. ضرایب همبستگی کلیه متغیرهای تحقیق و میانگین و انحراف معیار آنها در جدول ۱ ارائه شده است. همه ضرایب همبستگی معنادار هستند.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرها

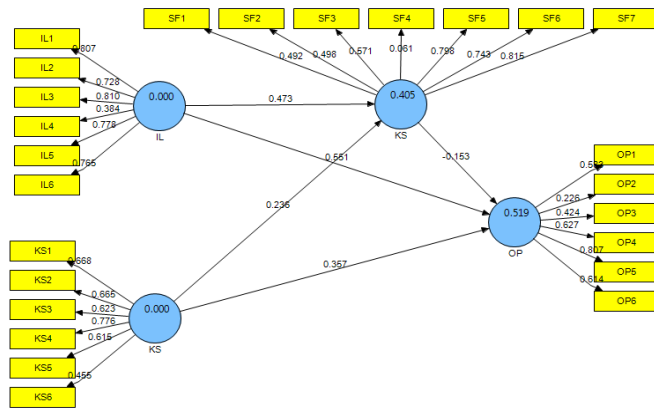
متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱. رهبری نوآورانه	۳/۴۵۸	۰/۶۴۶	۱			
۲. اشتراک دانش	۳/۷۲۶	۰/۶۰۷	۰/۵۷*	۱		
۳. هماهنگی استراتژیک	۳/۲۱۱	۰/۷۱۶	۰/۴۸*	۰/۳۵*	۱	
۴. عملکرد سازمانی	۳/۵۹۰	۰/۵۶۹	۰/۶۵*	۰/۵۰*	۰/۴۲*	۱

* معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد

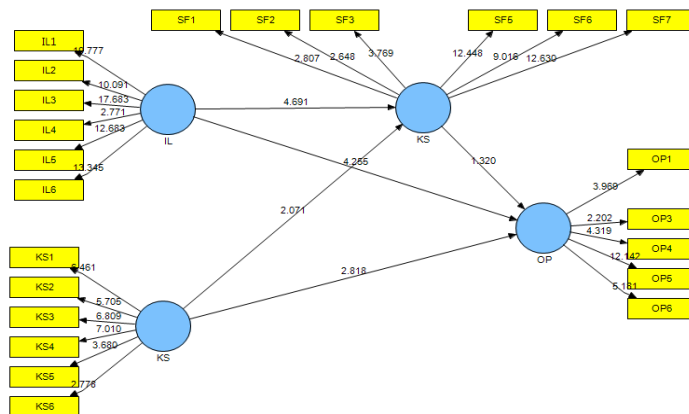
پایایی ابزار اندازه گیری توسط آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار اسپس^۱ بررسی شد. آلفای کرونباخ کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۷ بوده که نشان دهنده مطلوبیت ابزار مورد سنجش است. از تحلیل عاملی تأییدی هم برای بررسی روایی سازه استفاده شده است. طبق قواعد موجود، بارهای عاملی بزرگ تر از ± 0.3 در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار تلقی می شوند (Pallant, 2010:75). بارهای عاملی متغیرهای آشکار مدل به غیر از دو سؤال بزرگ تر از ۰/۳ بوده که این دو سؤال از ادامه مسیر تحقیق حذف شدند. مدل ساختاری، روابط متقابل بین متغیرهای مدل مفهومی تحقیق را نشان می دهد. لازم به ذکر است که تمامی متغیرهای چهارگانه تحقیق تک بعدی بوده و گویه های مربوط به هر یک از آنها به عنوان نشانگرهای مدل اندازه گیری مربوطه در نظر گرفته شدند. با برازش مدل ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی^۲، مقدار هر یک از ضرایب مدل، یعنی ضرایب مسیر بین متغیرها محاسبه شده است. می توان با استناد به ضرایب مسیر و اعداد معنادار گزارش شده در مدل خروجی نرم افزار به بررسی روابط بین متغیرها و آزمون فرضیه های تحقیق پرداخت. شکل های ۲ و ۳ دو خروجی مختلف از مدل ساختاری برازش یافته هستند که مبنای آزمون فرضیه های پژوهش قرار گرفته است.

1. SPSS

2. Partial Least Squares



شکل ۲. مدل ساختاری به همراه ضرایب استاندارد

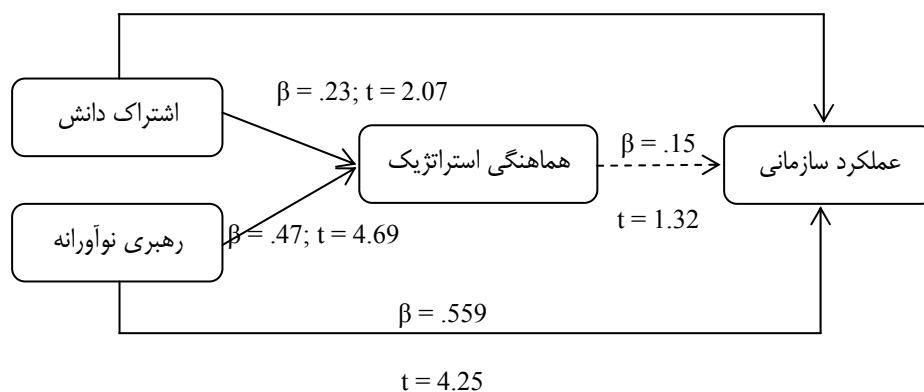


شکل ۳. مدل ساختاری به همراه اعداد معناداری

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون فرضیات تحقیق

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	معناداری	R ²	نتیجه آزمون
۱	رهبری نوآورانه ← هماهنگی استراتژیک	۰/۴۷۳	۴/۶۹۱	۰/۲۲	تأیید فرضیه
۲	رهبری نوآورانه ← عملکرد سازمانی	۰/۵۵۱	۴/۲۵۵	۰/۳۰	تأیید فرضیه
۳	اشتراک دانش ← هماهنگی استراتژیک	۰/۲۳۶	۲/۰۷۱	۰/۰۵۵	تأیید فرضیه
۴	اشتراک دانش ← عملکرد سازمانی	۰/۳۵۷	۲/۸۱۸	۰/۱۲۷	تأیید فرضیه
۵	هماهنگی استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۰/۱۵۳	۱/۳۲۰	۰/۰۲۳	رد فرضیه
۶	رهبری نوآورانه ← هماهنگی استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۰/۰۷۲	-	-	رد فرضیه
۷	اشتراک دانش ← هماهنگی استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۰/۰۳۶	-	-	رد فرضیه

همان‌طور که در جدول بالا نتایج آزمون فرضیات نشان داده شده است، هر دوی متغیرهای رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر هماهنگی استراتژیک اثر افزایش‌دهنده دارند و از بین سه متغیر مستقل موجود، اثر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمانی از لحاظ آماری معنادار است. فرضیه دیگر تحقیق مبنی بر اینکه رهبری نوآورانه از طریق هماهنگی استراتژیک بر عملکرد سازمانی اثرگذار است و نیز فرضیه دیگر مبنی بر اینکه اشتراک دانش از طریق این متغیر بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد، پیش‌نیاز وجود اثر میانجی‌گری این است که بین متغیرهای مستقل و وابسته، مستقل و میانجی و میانجی و وابسته رابطه وجود داشته باشد. از آنجا که در مدل برازش‌یافته تحقیق اثر متغیر میانجی هماهنگی استراتژیک بر عملکرد سازمانی رد شده است (فرضیه‌ای که مورد تأیید قرار نگرفت)، بحث میانجی‌گری متغیر هماهنگی استراتژیک در رابطه بین اشتراک دانش و عملکرد سازمانی، و رهبری نوآورانه و عملکرد سازمانی نیز خودبه‌خود منتفی است و نیازی به انجام آزمون آماری مکمل ندارد. بنابراین فرضیه‌های اخیر نیز مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. با این تفاسیر، شکل شماره ۴ نیز مدل پذیرفته‌شده تحقیق را نشان می‌دهد که ضرایب مسیر و سطح معناداری هر رابطه را به تصویر می‌کشد. در این مدل روابط غیر معنادار به صورت نقطه چین نشان داده شده‌اند.



شکل ۴. مدل پذیرفته شده تحقیق

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

به طور کلی در این تحقیق ضمن فراهم نمودن ادبیات موضوع و مبانی نظری هر یک از متغیرها و فرضیات، نتایج حاصل نشان‌دهنده تأیید فرضیات اول تا چهارم مدل مفهومی این تحقیق است. به عبارت دیگر، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد: ۱. رهبری نوآورانه به طور مثبت و مستقیم با هماهنگی استراتژیک رابطه دارد، ۲. رهبری نوآورانه به طور مثبت و مستقیم با عملکرد سازمان رابطه دارد، ۳. اشتراک دانش به طور مثبت و مستقیم با هماهنگی استراتژیک رابطه دارد و ۴. اشتراک دانش به طور مثبت و مستقیم با عملکرد سازمان رابطه دارد. این نشان می‌دهد که حتی در بدترین شرایط محیطی که در سال‌های اخیر این صنعت با آن مواجه بوده است، نقش رهبری سازمان با افزایش خلاقیت و نوآوری، القای اعتماد و کار گروهی میان کارکنان توانسته است از یک طرف تأثیر مثبتی بر سازگاری و انطباق سازمان با محیط پرچالش گذاشته و از طرف دیگر منجر به بهبود عملکرد سازمان گردد و بدین ترتیب بر برخی تحقیقات (O'Reilly et al., 1993; Gupta & MacMillan, 2009:1-28; Boal & Schultz, 2007:411-428; Carmeli et al., 2010) صحنه گذارد. همچنین دانش به اشتراک گذاشته شده در میان مدیران ارشد سازمان در پروژه‌های توسعه می‌تواند منجر به هماهنگی میان استراتژی‌های کلی سازمان و محیط شود. همان‌طور که لامبرت و کوپر^۱ (۲۰۰۰: ۶۵-۸۳) بیان کرده است، موفقیت در

1. Lambert & Cooper

توسعه محصولات و خدمات جدید با همبستگی و اشتراک دانش میان مدیران عالی سازمان محقق می‌شود، چراکه با اشتراک دانش، اعضای تیم برای حل مسائل و مشکلاتشان راه‌حل‌های خلاقانه و مؤثری پیدا می‌کنند و بدین ترتیب بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی سازگار شوند. این سازگاری، به‌ویژه در مورد مشتریان بسیار حائز اهمیت است. مشتریان بخشی از محیط بیرونی سازمان را تشکیل می‌دهند که با تغییرات مداومی که در نیازها و خواسته و انتظارات آنها در حال وقوع است توجه به این بخش بسیار حائز اهمیت می‌نماید. البته در بخش دولتی در صنعت مورد مطالعه، به‌دلیل سیاست‌های دولت در مقاطع مختلف، پروژه‌های خدمت‌رسانی در دستور کار شرکت‌ها قرار می‌گیرد که باید با مدیریت اصولی و کارآمد به سرانجام برسند.

هر قدر میان مدیران ارشد فرهنگ اشتراک دانش وجود داشته باشد و مدیران در جلساتی که برای توسعه پروژه‌های بزرگ ملی برگزار می‌کنند به این بحث بیشتر بپردازند و آنچه در مورد سایر شرکت‌ها، تأمین‌کنندگان، زیرساخت‌ها، قابلیت‌های کارکنان، نوع خدمات و فرایند تولید یا ارائه خدمت جدید می‌دانند با سایر افراد حاضر در جلسه مطرح کرده و تجارب و مهارت‌های تخصصی و دانش خود را به دیگران منتقل کنند، در کیفیت و چگونگی انجام آن پروژه مؤثر بود و موجب افزایش عملکرد خواهد شد. این در حالی است که اشتراک دانش و به‌طور کلی مدیریت دانش در کشور ما، به‌ویژه در بخش دولتی در مراحل طفولیت خود است. در توجیه رد شدن فرضیه پنجم می‌توان به مواردی اشاره کرد: شرکت‌های مورد مطالعه دارای ساختار دولتی بوده با تولید و خدمات‌رسانی انحصاری که در این‌گونه ساختارها علی‌رغم داشتن برنامه استراتژیک، در عمل برنامه‌ها به‌دلیل عدم بازننگری یا بازننگری‌ها در زمان‌های طولانی و نداشتن اختیارات کافی، کارایی لازم را ندارند و در مرحله اجرا با موانع زیادی مواجه می‌شوند. اگرچه در بیانیه مأموریت اکثر شرکت‌های جامعه آماری بر مدیریت کارآمد و منابع انسانی متخصص و در چشم‌انداز هم بر رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و مبتنی بر بهبود فرهنگ سازمانی با تأکید بر بخش خدمات رسانی و ارتقای عملکرد توجه ویژه‌ای شده است، در اجرای استراتژی‌های مربوطه ضعیف عمل شده است. این شرکت‌ها باید با توجه به تغییرات محیطی روزافزون، برنامه‌های راهبردی خود را با استفاده از منابع دانشی بازمینی کرده و متناسب با محیط خود تغییرات لازم را در استراتژی‌های کلان سازمان ایجاد کرده و با محیط بیرونی سازگار شوند. ولی از آنجایی که سایر عوامل مؤثر بر

عملکرد به شدت دچار افت و نوسان شده‌اند، نمی‌توان انتظار داشت که با تغییر برنامه‌های استراتژیک متناسب با شرایط محیطی، بهبود زیادی در عملکرد حاصل شود. حتی احتمال می‌رود که با بازنگری در برنامه‌ها هم امکان تطبیق با محیط وجود نداشته و یا در صورت تطبیق، این سازگاری تأثیر چندانی بر عملکرد سازمان نداشته باشد به این علت که این برنامه‌ها در مرحله اجرا درگیر موانع و مشکلات فراوانی می‌شوند. یک برنامه هنگامی ارزشمند بوده و می‌تواند توفیق سازمان را تضمین کند که اجرایی شود. هر چند که برنامه‌ریزی استراتژیک مزایای زیادی دارد که یکی از آنها افزایش و ارتقای سطح عملکرد در سازمان‌هاست، این مزایا به سازمان‌هایی تعلق می‌گیرد که شرایط اجرای آن را داشته باشند. بسیاری از سازمان‌هایی که در اجرای برنامه‌هایشان با شکست مواجه شده‌اند، نکته دیگری که حائز اهمیت است، اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به زمان دارد و در کوتاه‌مدت نمی‌توان نتایج مورد نظر را از آن گرفت و این در شرایط متلاطم و بحرانی بسیاری از شرکت‌های صنعت برق (توانیر) بسیار مهم است، چراکه بسیاری از تغییرات محیطی واکنش سریع و واکنش به موقع می‌طلبند.

الگوها و زیرساخت‌های فکری مدیران ارشد، تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران سازمان‌ها عامل مهمی در توسعه سازمان‌ها به شمار می‌رود. در فضای کسب و کارهای امروز الگوهای ذهنی رهبران سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک که پایه و اساس برنامه‌ریزی استراتژیک و ایجاد باور و تعهد به این برنامه‌هاست، در میان غالب شرکت‌های دولتی وجود ندارد و این فقدان تفکر استراتژیک به یک کمبود اساسی در سازمان بدل شده، چراکه سازمان‌ها باید استراتژیک فکر کنند تا بتوانند استراتژیک عمل کنند. ساختار سازمانی در بعضی از این شرکت‌ها ساختاری مکانیکی و بدون انعطاف است که برای اجرای برنامه‌های استراتژیک ناکارآمد است. کارکنان درون این ساختار به درستی قرار نگرفته‌اند و میان شغل و شاغل ارتباط درستی برقرار نیست. در ساختارهای معیوب، جلسات طولانی به تعداد بسیار و با توجه بیش از حد به حل تضادها و اختلاف‌های بین واحدهای برگزار می‌شود. اهداف فردی و اهداف سازمانی در یک راستا نبوده و مدیران ارشد بیش از آنچه ضرورت دارد، در فعالیت‌های روزمره و پیش‌پا افتاده غرق شده و از انجام وظایف اصلی خود که برنامه‌ریزی برای آینده است باز می‌مانند. همان‌طور که گفته شد، نقش و مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی‌های سازمان‌های دولتی بزرگ کشورمان کم‌رنگ است و این در حالی است که یکی از الزامات برنامه استراتژیک که بتواند عملیاتی شود، مشارکت تمام مدیران و

کارشناسان در سطح مختلف سازمان است (ترکمان اسدی، ۱۳۹۳).

پیشنهاد می‌شود که مدیران عامل و ارشد سازمان با انتخاب سبک رهبری مناسب برای بروز نوآوری و خلاقیت کارکنان و ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در میان مدیران و کارکنان، مسیر سازمان را در دستیابی به اهداف استراتژیک و ارتقای عملکرد سازمان در شرایط رقابتی و پیچیده امروزی هموار کنند. این موضوع تحقیقاتی می‌تواند در دیگر سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشور نیز مورد بررسی قرار گیرد تا بدین وسیله علاوه بر گسترش دامنه مطالعاتی این موضوع ضمن آگاه نمودن مدیران ارشد از اهمیت رهبری و دانش‌های سازمانی به آنان، در شناخت راهکارهای مؤثر در بروز نوآوری و خلاقیت و اشتراک دانش میان کارکنان و مدیران و بر طرف نمودن موانع اجرای آن و به تبع آن ارتقا و بهبود عملکرد سازمان در سطح ملی و بین‌المللی یاری رساند.

هرچند که در بسیاری از سازمان‌های مورد مطالعه دفاتر استراتژیک وجود دارد، ولی این دفاتر باید در مسیر جاری‌سازی برنامه‌های استراتژیک، پایش عملکرد در بازه‌های زمانی مشخص را فراموش نکرده تا اگر در مسیر اجرا انحرافی وجود داشته باشد، با انجام بازنگری در برنامه بتوان این انحراف را کنترل کرده و از بین برد. همچنین این دفاتر که کارشناسان آن کاملاً به مفاهیم مدیریت استراتژیک آشنا هستند، می‌توانند بررسی موانع اجرای استراتژی‌های شرکت مربوطه و راهکارهای برطرف کردن آنها را در دستور کار خود قرار دهند تا با از بین بردن یا کمتر کردن اثر این موانع سازمان بهتر بتواند در جهت اهدافش پیش رود.

برای جدا شدن مدیران سنتی از الگوهای فکری مدیریت سنتی (رهبری فنی)، باید مشارکت که مهم‌ترین شاخصه مدیریت نوین است جایگزین شود. باید دانست که برنامه‌ریزی استراتژیک با تفکر استراتژیک متفاوت است. این نوع تفکر شامل فکر کردن به زمان است؛ زمان حال و آینده و وصل کردن این دو به یکدیگر. این تفکر است که باید در میان مدیران کشور ما رونق بگیرد. به نظر می‌رسد این امر، رسالت مسئولان کشور که در رأس تصمیم‌گیری‌های کلان هستند، باشد.

ایجاد انگیزه در کارکنان برای اینکه استراتژی‌های سازمان را اجرا کنند. به روش‌های انگیزش کارکنان در مفاهیم علم مدیریت زیاد پرداخته شده است، اما بهترین راه‌ها برای متعهد کردن کارکنان به تحقق اهداف سازمان مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمان است. در صورتی که در تدوین برنامه استراتژیک، کارکنان نقش زیادی در آن نداشتند، ولی بهتر است

در بازنگری‌های سالانه یا دوسالانه به نظرات کارکنان اهمیت داده و آنها را جزء شرکای تصمیم‌گیرنده سازمان به شمار آورد. به‌عنوان مثال، یکی از روش‌های کلیشه‌ای مشارکت کارکنان در سازمان‌های دولتی، نظام پیشنهادات است که غالباً به شیوه‌ای درست انجام نمی‌شود و مدیران توجه چندانی به آن ندارند. اگر این فرایند به صورتی درست و اصولی و دقت و توجه مدیران پیش رود، می‌تواند تأثیر بسیاری در عملکرد کارکنان در راستای رسیدن به اهداف سازمان داشته باشد.

ارتباطات درون سازمانی قوی که از قله هرم سازمانی به کف هرم تسری پیدا می‌کند عامل مهمی برای پیشبرد اهداف سازمان است. هنگامی که مدیران و کارکنان روابط گرم و صمیمانه‌ای داشته باشند و رسمیت در میان طبقات مختلف شغلی به حداقل ممکن برسد، زمانی که کارکنان به راحتی حرف‌های خود را به گوش مدیران عالی برسانند و مدیران هم این اطمینان و اعتماد را در میان کارکنان به وجود آورند که برای صحبت‌ها و نظرات آنها ارزش قائل هستند، کارکنان خود را جزئی از سازمان دانسته و با تعهد بیشتر پیگیر تحقق اهداف برنامه‌های شرکت خواهند بود.

فهرست منابع

منابع فارسی

- اعرابی، سیدمحمد و حمیدرضا رضوانی (۱۳۸۶). «رابطه هماهنگی استراتژیک سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵۰.
- افجه‌ای، سید علی اکبر (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، انتشارات سمت.
- بشارتی راد، زهره و سید محمد طباطبایی (۱۳۸۹). آینده صنعت برق (نگاهی به ایران و جهان)، تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک.
- ترکمان اسدی، سجاد (۱۳۹۳). بررسی موانع جاری‌سازی برنامه‌های استراتژیک، مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد.
- سلیمانی، محمد، جعفر صادق فیضی، یوسف پاشازاده و جعفر برزگر قره‌باغ (۱۳۹۱). «بررسی نقش و میزان تأثیر فاکتورهای فردی کارکنان بر کیفیت تسهیم دانش (مطالعه موردی: اداره امور زندان‌ها و اقدامات امنیتی و تربیتی استان آذربایجان غربی)»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۱.
- سهراب پور، ابراهیم و محمد مرادی (۱۳۸۶). «فرایند رهبری استراتژیک»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۵.
- سید نقوی، میرعلی و فاطمه فراهانی (۱۳۹۲). «ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور»، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۲.
- فردآر، دیوید (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- واکر، اورویل سی، بوید هارپر، دابلویو، مالینز، جان، لرش، ژانکلود (۱۳۹۱). استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منابع لاتین

- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., White, S. (2008). "Perceived Diversity and Organizational Performance", Employee relation, 30.
- Boal, K. B., Hooijberg, R. (2001). "Strategic Leadership Research: Moving on", The Leadership Quarterly, 11.
- Boal, K. B., Schultz, P. L. (2007). "Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems", The Leadership Quarterly, 18.
- Cao, Y., Y. Xiang (2012). "The Impact of Knowledge Governance on Knowledge Sharing", Management Decision, 50.
- Carmeli, A., Gelbard, R., Gefen, D. (2010). "The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance", The Leadership Quarterly, 21.

- Carmeli, A., Sheaffer, Z. (2008). "How Learning Leadership and Organizational Learning From Failures Enhance Perceived Organizational Capacity to Adapt to the Task Environment", *Journal of Applied Behavioral Science*, 44.
- Carmeli, A., Tishler, A. (2004). "Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis", *Managerial and Decision Economics*, 25.
- Chassagnon, V. & Haned, N. (2015). "The Relevance of Innovation Leadership for Environmental Benefits: A Firm-Level Empirical Analysis on French Firms", *Technological Forecasting and Social Change*, 91.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N. , Laforge, R. W., Young, C. E. (1993). "Behavior-based and Outcome Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57.
- Delaney, J. T , Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., Watkins, M. D. (2003). "A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams", *The Leadership Quarterly*, 14.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1990). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Educational Publishing.
- Fischer, M. (2001). *Innovation Knowledge creation and systems of innovation. The Annals of Regional Science*.
- Geijsel, F., Sleeper, S. P., Leithwood, K. Jantzi, D. (2003). "Transformational Leadership Effect on Teacher's Commitment and Effort toward School Reform", *Journal of Educational Administration*, 41.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. (2004). "Entrepreneurial Leadership: Developing Across-cultural Construct", *Journal of Business Venturing*, 19.
- Hiam, A. (2010). *Business Innovation for Dummies*, John Wiley & Sons.
- Ho, L. (2008). "What Affects Organizational Performance?", *Industrial Management & Data System*.
- Hong, P., Doll, W. J., Nahm, A., Li, X. (2004). "Knowledge Sharing in Integrated Product Development", *European Journal of Innovation Management*, 7.
- Hong, P., Doll, W., Revilla, E., Nahm, A. (2011). "Knowledge Sharing and Strategic Fit in Integrated Product Development Projects: An Empirical Study", *Int. J. Production Economics*, 132.
- Huang. K. T. (2011). "Capitalizing on Intellectual Assets", *IBM Systems Journal*, 37.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. (2000). "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29.
- Lee, H. (2011). "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: an Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information*

- Systems, 20.
- Nadler, D., Tushman, M. (1980). "A Diagnostic Model For Organizational Behavior", In J. R. Hackman, E. E. Lawler & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill .
- O'Reilly, C. A., Snyder, R. C., Boothe, J. N. (1993). "Executive Team Demography and Organizational Change", In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, New York: Oxford University Press.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*. Open University Press.
- Parker, C. (2000). "Performance Measurement", *Work Study*, 49: 63-66.
- Pearce J. A., Robinson R. B. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Richard D. Irwin, Inc, USA .
- Ringle, C., Sarstedt, M., Straub, D. (2012). "A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly", *MIS Quarterly (MISQ)*, 36.
- Rivkin, J. W. (2000). "Imitation of Complex Strategies", *Management Science*, 46.
- Saltz, J. L., Miles-Jolly, K. (2005). "Understanding Organization–Customer Links in Service Settings", *Academy of Management Journal*, 48.
- Siggelkow, N. (2001). "Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne", *Academy of Management Journal*, 44.
- Song, S. (2006). "An Internet Knowledge Sharing System", *The Journal of Computer Information System*, 42.
- Wang, D., Shyu, C. (2008). "Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM effectiveness and Organizational Performance?", *International Journal of Manpower*, 29.
- Wickramasinghe, V. (2015). "Knowledge Sharing and Service Innovativeness in Offshore Outsourced Software Development Firms", *VINE*, 45 (1).
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., Bresser, R. K. F. (2000). "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change", *Strategic Management Journal*, 21.