

## تاثیر رهبری توزیعی بر نوآوری با نقش انعطاف پذیری استراتژیک و پویایی محیط

مریم شمیرانی پی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی

Email: maryam.shemiranpey1402@gmail.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری توزیعی بر نوآوری با نقش انعطاف پذیری استراتژیک و پویایی محیط در شهرداری صورت گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده و تعیین روابط بین متغیرها نیز از تکنیک مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و lizrel صورت گرفته است. طبق تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته رهبری توزیعی بر نوآوری با نقش انعطاف پذیری استراتژیک و پویایی محیط تأثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری توزیعی، نوآوری، شهرداری

## ۱. مقدمه:

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف و اساسی در فناوری هاست. عصری است که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به توانایی و اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و نوآور به جای نیروی عملکردی است (جهانیان و همکاران، ۱۳۸۴). برای بیشتر سازمان ها، سرعت تغییرات محیط، به مراتب بیشتر از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. به عبارت دیگر به محض آنکه تغییری در محیط کاری ایجاد می شود و سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه می رسد. در چنین فضایی، فرصت ها و تهدیدات به سرعت پیش روی سازمان ها قرار می گیرند، زیرا هر نوآوری، تغییری را به وجود می آورد که می تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمان ها بوجود آورد که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند. در این راستا، نوآوری و تولید افکار و اندیشه های نو و به کارگیری آنها توسط مدیران و کارکنانی سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است (رجبی و همکاران، ۱۳۹۵). در چنین شرایطی، تنها سازمان هایی می توانند به فعالیت های خود ادامه دهند که عملکرد خود را در رقابت های مهم سازمانی همچون نوآوری تقویت کنند (فارسجانی و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع سازمان ها با تکیه بر نوآوری در پی افزایش بهره وری و بهبود وضعیت اقتصادی خود هستند. نوآوری فعالیت پیچیده ای است که دانش جدیدی را به کار می گیرد. بخشی از این دانش جدید از عوامل خارجی و برخی نیز از طریق فعالیت های توسعه مدیریت منابع صورت گرفته در داخل سازمان بدست می آید (فسفری و همکاران، ۲۰۰۸). نوآوری فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله است که شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده های جدید در فرایند کاری، تولید محصولات و ارائه خدمات است (کنتر، ۲۰۰۷).

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف و اساسی در فناوری هاست. عصری است که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به توانایی و اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و نوآور به جای نیروی عملکردی است (جهانیان و همکاران، ۱۳۸۴). برای بیشتر سازمان ها، سرعت تغییرات محیط، به مراتب بیشتر از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. به عبارت دیگر به محض آنکه تغییری در محیط کاری ایجاد می شود و سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه می رسد. در چنین فضایی، فرصت ها و تهدیدات به سرعت پیش روی سازمان ها قرار می گیرند، زیرا هر نوآوری، تغییری را به وجود می آورد که می تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمان ها بوجود آورد که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند. در این راستا، نوآوری و تولید افکار و اندیشه های نو و به کارگیری آنها توسط مدیران و کارکنانی سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است (رجبی و همکاران، ۱۳۹۵). در چنین شرایطی، تنها سازمان هایی می توانند به فعالیت های خود ادامه دهند که عملکرد خود را در رقابت های مهم سازمانی همچون نوآوری تقویت کنند (فارسجانی و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع سازمان ها با تکیه بر نوآوری در پی افزایش بهره وری و بهبود وضعیت اقتصادی خود هستند. نوآوری فعالیت پیچیده ای است که دانش جدیدی را به کار می گیرد. بخشی از این دانش جدید از عوامل خارجی و برخی نیز از طریق فعالیت های توسعه مدیریت منابع صورت گرفته در داخل سازمان بدست می آید (فسفری و همکاران، ۲۰۰۸). نوآوری فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله است که شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده های جدید در فرایند کاری، تولید محصولات و ارائه خدمات است (کنتر، ۲۰۰۷).

محیط پرفشار و دارای نوسان محیطی، شرایط را برای فعالیت سازمان ها و شرکت ها در بازار دشوار ساخته است. برنامه ریزی استراتژیک رسمی که زمانی به عنوان نسخه شفابخش برای سازمان ها ترویج می شد، اندک اندک جای خود را به تفکر استراتژیک

<sup>1</sup> Fosfuri et al.,

<sup>2</sup> Fosfuri et al.,

و ظرفیت سازمان برای مدیریت تحولات استراتژیک همگام با تحولات بازار و فضای کسب‌وکار داده است و در این میان سازمان‌هایی موفق خواهند بود که ظرفیت بیشتری برای انعطاف‌پذیری استراتژیک داشته باشند. انعطاف‌پذیری استراتژیک با ایجاد توانایی برای پاسخگویی سریع نسبت به تحولات محیطی و بازاندیشی در خصوص استراتژی‌ها برای تناسب یافتن با شرایط محیطی مفهوم‌پردازی می‌شود (ژو و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس، هرچه فشار رقابتی و نوسانات محیطی بیشتر باشد، اهمیت انعطاف‌پذیری پذیرنده استراتژیک افزایش می‌یابد (وو و همکاران، ۲۰۱۸). انعطاف‌پذیری استراتژیک بیشتر به‌عنوان یک توانایی واکنش‌گرایانه مفهوم‌پردازی شده است و بسیاری از محققان این مفهوم را با کلیدواژه توان پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی تبیین کرده‌اند. در واقع، انعطاف‌پذیری استراتژیک، توانایی شرکت برای بازآرایی سریع منابع و فعالیت‌هایش به‌منظور پاسخ‌گویی کارآمد به اقتضانات جدید محیطی است (فرناندو، ۲۰۱۹). با این وجود، برخی محققان نیز به وجهه فعالانه و کنش‌گری انعطاف‌پذیری استراتژیک اشاره کرده و آن را نوعی تلاش فعالانه برای تغییر در فضای کسب‌وکار یا رهبری تحولات محیطی دانسته‌اند.

با ورود به قرن بیست و یکم، سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه شده‌اند. انطباق و هماهنگی با روند این تغییرات، از طریق انطباق خطی میسر نیست و نیازمند انطباق خلاق است. انطباق خلاق نتیجه طبیعی سازگاری و وفق‌پذیری الگوی سازمانی جدیدی است که در مواجهه با عدم قطعیت‌های موجود در محیط کسب‌وکار ایجاد شده و سازمان آینده‌نگر نام‌گرفته است. اجرای این الگوی جدید سازمانی، مستلزم نوع جدیدی از رهبری است که رهبری توزیع‌شده نامیده می‌شود. رهبران باید خودشان، بر مبنای اعتماد، وظایف خود را با پیروان تقسیم نمایند. امروزه سیستم‌های مشارکتی و به‌طور خاص سیستم‌هایی با فعالیت‌های توزیع‌شده حاکم است. از یکسو اعتماد زمینه‌ساز توزیع فعالیت‌ها و از سوی دیگر توزیع فعالیت‌های رهبری تقویت‌کننده اعتماد است (کوپس و همکاران، ۲۰۱۹).

## ۲. ادبیات پژوهش

### انعطاف‌پذیری استراتژیک

اولین تعریف ارائه شده در این حوزه، انعطاف‌پذیری استراتژیک را «میزان توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی» تعریف می‌کند. در این تعریف، منظور از تغییرات، آن دسته از وقایع محیطی می‌باشد که بر روی عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری خواهند داشت. البته مولینس معتقد است که انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری منابع و سرمایه‌های خاص خود صورت می‌گیرد و هر چه سازمان بتواند منابع و برنامه‌های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف بیشتری خواهد داشت.

در تعریفی دیگر، انعطاف‌پذیری بصورت میزان تطبیق و تغییر اهداف با حمایت دانش و منابع ارزشمند تعریف شده است، به گونه‌ای که بتوان به سرعت نسبت به تغییرات واکنش نشان داد. در این دیدگاه منابع نقش بسیار مهمی ایفا می‌نمایند تا سازمان بوسیله آنها آسیب کمتری بیند و با

سرعت بیشتری بتواند به تغییرات پیش‌بینی نشده محیطی واکنش نشان دهد.

میزان انعطاف‌پذیری سازمان، اغلب به عنوان یک اولویت رقابتی در کنار هزینه: کیفیت و نوآوری تفسیر می‌شود. همان‌طور که هزینه پایین و کیفیت بالا، از نیازهای ورود به یک بازار هستند، انعطاف‌پذیری را می‌توان کلید نهایی ایجاد

قابلیت‌های رقابتی سازمان دانست. در حالی که عدم قطعیت محیطی برای بسیاری از

سازمان‌ها تهدیدی جدی است، سازمان‌های با انعطاف‌پذیری بالا می‌توانند این تهدید را تبدیل به فرصت نموده و از آن استفاده نمایند

با توجه به افزایش پویایی و تغییرات محیطی: موضوع انعطاف‌پذیری جایگاه مهمتری در بحث‌های سازمانی کسب نموده است. همواره در پژوهش‌های صورت گرفته به این اشاره شده است که نقش منابع کلیدی سازمان برای ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک بسیار مهم و حیاتی است.

اما به منظور مواجهه با این عدم اطمینان محیطی می بایست از یکسو استراتژی های سازمان به گونه ای طراحی شود که انعطاف پذیری مناسب را برای موارد احتمالی داشته باشد و از سوی دیگر دارای قدرت واکنش سریع در قبال محیط باشد.

### پویایی محیط

تیس و همکاران (۱۹۹۷) به توسعه چهارچوب قابلیت های پویا بر مبنای دیدگاه منبع محور پرداخته اند. به گفته آن قابلیت های پویا عبارتند از توانایی شرکت برای ادغام، ایجاد و شکل دهی مجدد شایستگی های درونی و بیرونی برای پاسخگویی به محیط های سریعاً متغیر. وانگ و همکاران (۲۰۰۷) قابلیت های پویا را جهت گیری رفتاری سازمان برای ترکیب، پیکر بندی مجدد، بازسازی و تولید مجدد منابع و قابلیت های خود و مهم تر از همه، ارتقا و بازسازی قابلیت های محوری آن در پاسخ به تغییرات محیط برای کسب و حفظ مزیت رقابتی تعریف کرده اند.

زهره و همکاران (۲۰۰۶) نیز قابلیت های پویا را به عنوان فرایندهایی برای پیکر بندی مجدد منابع و امور روتین عملیاتی یک شرکت به گونه ای که تصمیم گیرندگان اصلی آن به درستی می بینند و فرض می دارند، تعریف می کنند. پیکربندی مجدد هدف نهایی قابلیت های پویا است. پیکربندی مجدد منابع، ادراک، یادگیری، ادغام و هماهنگی جز قابلیت های پویا هستند. قابلیت های پویا به عنوان ابزاری هستند که پیکر بندی مجدد را تسهیل می کنند و همچنین این قابلیت ها به عنوان ترکیب پیچیده های از فرآیندهای ساده تر هستند که برای دیگر قابلیت ها بنیادی اند. علاوه بر این، روند پیکربندی مجدد انتزاعی تر، غیر ملموس تر و دشوارتر از روندهای دیگر برای توصیف است؛ بنابراین، تمایزی بین پیکربندی مجدد و دیگر ابعاد قابلیت های پویا وجود دارد و این است که قابلیت پیکربندی مجدد به عنوان فرآیند هدف هست و قابلیت های دیگر به عنوان ابزاری هستند که پیکربندی مجدد را تسهیل می کنند و نقش اصلی فرآیندهای دیگر توانمندسازی پیکربندی مجدد است. قابلیت پیکر بندی مجدد: توانایی برای توسعه ترکیب بندی جدید منابع که بهتر با محیط مطابقت دارد. قابلیت ادراک:

توانایی کشف، تفسیر و تعقیب فرصتها در محیط، تعریف می گردد. سه فعالیت روتین اصلی قابلیت ادراک عبارتند از: خلق هوشمندی بازار، انتشار هوشمندی بازار، پاسخ به هوشمندی بازار. قابلیت یادگیری: توانایی نوسازی قابلیت های عملیاتی موجود با دانش جدید تعریف میگردد. چهار فعالیت روتین اصلی قابلیت یادگیری عبارتند از: اکتساب، تلفیق، تغییر و بهره برداری از دانش. قابلیت ادغام: توانایی ترکیب دانش فردی در قابلیت های عملیاتی جدید واحدها تعریف شده اند. فعالیتهای روتین این قابلیت از قبیل مشارکت، بازنمایی و ارتباط متقابل داده های منفرد در واحد کسب و کار جمعی هستند. قابلیت هماهنگی: توانایی هماهنگی و به کارگیری وظایف، نقشها، منابع و فعالیت ها در قابلیت های عملیاتی جدید تعریف می شود. فعالیت های روتین اصلی قابلیت هماهنگی نیز بر مبنای ادبیات قابلیت های پویا یعنی تخصیص منابع به وظایف، تعیین فرد مناسب برای وظیفه و نقش مناسب، شناسایی مکمل ها و ایجاد هماهنگی بین نقشها و منابع و هماهنگی فعالیتهای جمعی جمع بندی میشود. بطور کلی قابلیت پویا توانایی حس کردن گزینه های تکنولوژیکی و کشف راه حل های جدید بازار با کنکاش، ایجاد، یادگیری و تفسیر علائم مختلف است که در یک عملیات خاص با فرایندها و روتین های سازمانی قرار می گیرد (تاکاشی و همکاران، ۲۰۱۷).

<sup>1</sup> Teece

<sup>2</sup> Wang

<sup>3</sup> Zahra

<sup>4</sup> Takahashi

### ۳. فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

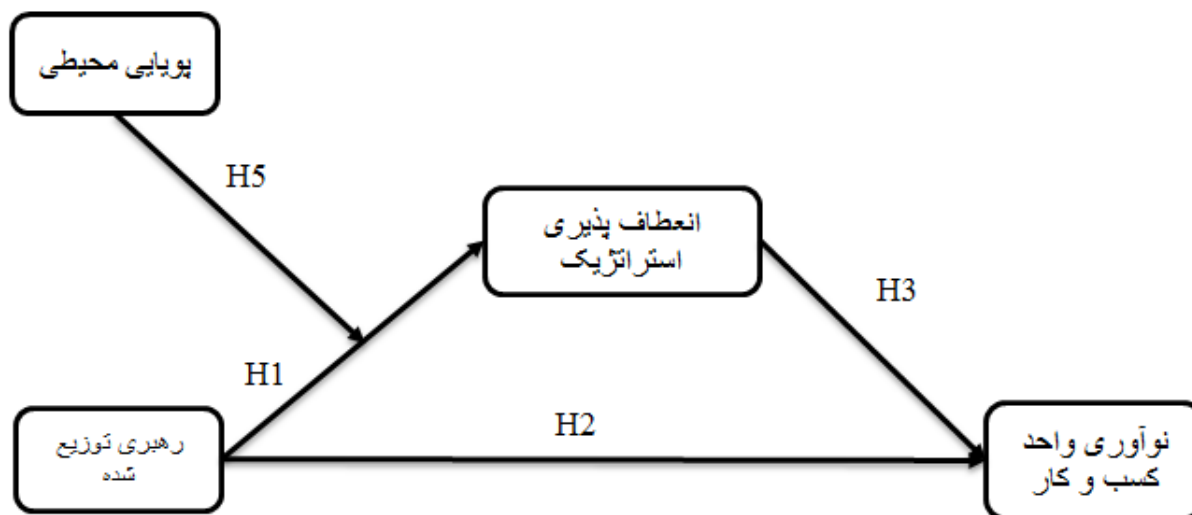
رهبری توزیع شده بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی انعطاف پذیری استراتژیک تأثیر دارد.  
فرضیه های فرعی:

- ۱- رهبری توزیع شده بر انعطاف پذیری استراتژیک تأثیر دارد.
- ۲- رهبری توزیع شده بر نوآوری تأثیر دارد.
- ۳- انعطاف پذیری استراتژیک، بر نوآوری تأثیر دارد.
- ۴- انعطاف پذیری استراتژیک رابطه ی بین رهبری توزیع شده و نوآوری را میانجی می کند.
- ۵- پویایی محیطی رابطه ی بین رهبری توزیع شده و انعطاف پذیری استراتژیک را تعدیل می نماید.

### ۴. روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه ای قواعد، ابزار و راه های معتبر قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۸۶).

روش انجام تحقیق حاضر بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می باشد، از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی قرار می گیرد، زیرا به کشف علت یا عوامل بروز یک رویداد در شهرداری می پردازد. در این راستا از تکنیک آماری معادلات ساختاری که اساسا به بررسی رابطه علی بین متغیرها می می پردازد، استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی

### ۱.۴. جامعه آماری و روش نمونه گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری، جامعه آماری کارکنان شهرداری می باشد. تعداد کارکنان ۳۰۰ نفر می باشند و براساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۶۸ نفر تعیین گردید.

### ۲.۱. ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش داده ها به روش میدانی جمع آوری شده است. در روش میدانی، پرسشنامه یکی از متداول ترین طرق جمع آوری اطلاعات است. جهت جمع آوری اطلاعات و دستیابی به اهداف، از پرسشنامه استفاده شده است که توسط مدیران و کارکنان بیمارستان پارسیان تکمیل گردید. در این تحقیق از ابزار اندازه گیری پرسشنامه برای جمع آوری داده ها استفاده شده است که به این منظور از پرسشنامه استاندارد شده در تحقیقات یو و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شده است.

**۳.۴. روایی و پایایی**

روایی از واژه روا به معنی جایزه و درست گرفته شده است و روایی به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (خاکی، ۱۳۸۶). در این پژوهش ضمن استفاده از پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه به منظور سنجش روایی تحت بررسی کارشناسان بیمه قرار گرفته و نظرات اصلاحی لحاظ گردید. بنابراین، پرسشنامه مورد استفاده به عنوان ابزار جمع آوری داده های این پژوهش دارای روایی مناسب بوده است. برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا مثبت یک است. ضریب پایایی صرف معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. میزان توانایی یک وسیله اندازه گیری، برای حفظ ثبات خود در طول زمان است. برای اطمینان از عدم ابهام در سئوالات و همچنین بومی کردن مقیاس ها و انطباق هر چه بیشتر با جامعه آماری، اقدام به انجام مطالعات اولیه و تعیین اعتبار پرسشنامه گردید. بدین منظور پرسشنامه به طور آزمایشی بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع گردید. در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از کامپیوتر و نرم افزار *SPSS* ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه ۰/۸۲ است. که نشان دهنده این است که این پرسشنامه ها از اعتبار بالایی برخوردار است.

سئوالات پرسشنامه براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه ای لیکرت تنظیم گردیده و به صورت طبقه بندی شده و براساس موضوع فرضیات تحقیق طراحی شده اند. در جدول (۱) تعداد سئوال های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ سئوال ها ارائه شده است.

**۵. تجزیه و تحلیل داده ها**

به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است، که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و همچنین لیزرل نامیده شده است. اما اصطلاح غالب معادله ساختاری یا به طور خلاصه *SEM* می باشد. در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموع هایی از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر آن هاست. بدین ترتیب این مدل شامل دو بخش (۱): مدل اندازه گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است. مدل اندازه گیری مشخص می کند که متغیرهای مکنون یا سازه های فرضی چگونه با متغیرهای مشاهده پذیر مرتبط اند و یا از طریق آن ها سنجیده می شوند. به بیان دیگر، ویژگی های اندازه گیری (یعنی ضرایب اعتبار و روایی) متغیرهای مشاهده شده چگونه از سوی متغیرهای مکنون توصیف می شود. اما مدل معادلات ساختاری، روابط علی میان متغیرهای مکنون، آثار علی و میزان واریانس تبیین شده و تبیین نشده را مشخص می سازد. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط علی میان آن ها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گویه هایی که از طریق ممیزی و پرسش از کارکنان اندازه گیری می شوند، توصیف می شوند (غفاری آشتیانی و همکاران، ۱۳۹۱).

در متدولوژی معادلات ساختاری دو دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می شود:

اول: گاما که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برون زا و یک متغیر مکنون درون زا است.

دوم: بتا که معرف مسیر بین یک متغیر مکنون درون زا و یک متغیر درون زای دیگر است.

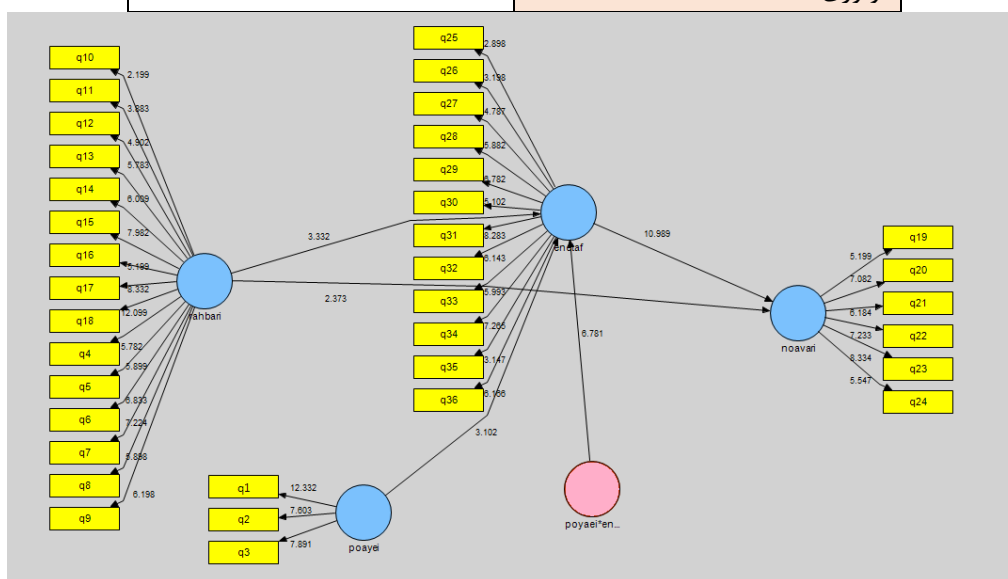
**۱.۵. نمودار ضرایب مسیر**

این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیر مکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می دهد، در شکل (۲) ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش ها، نشان دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می باشد که با

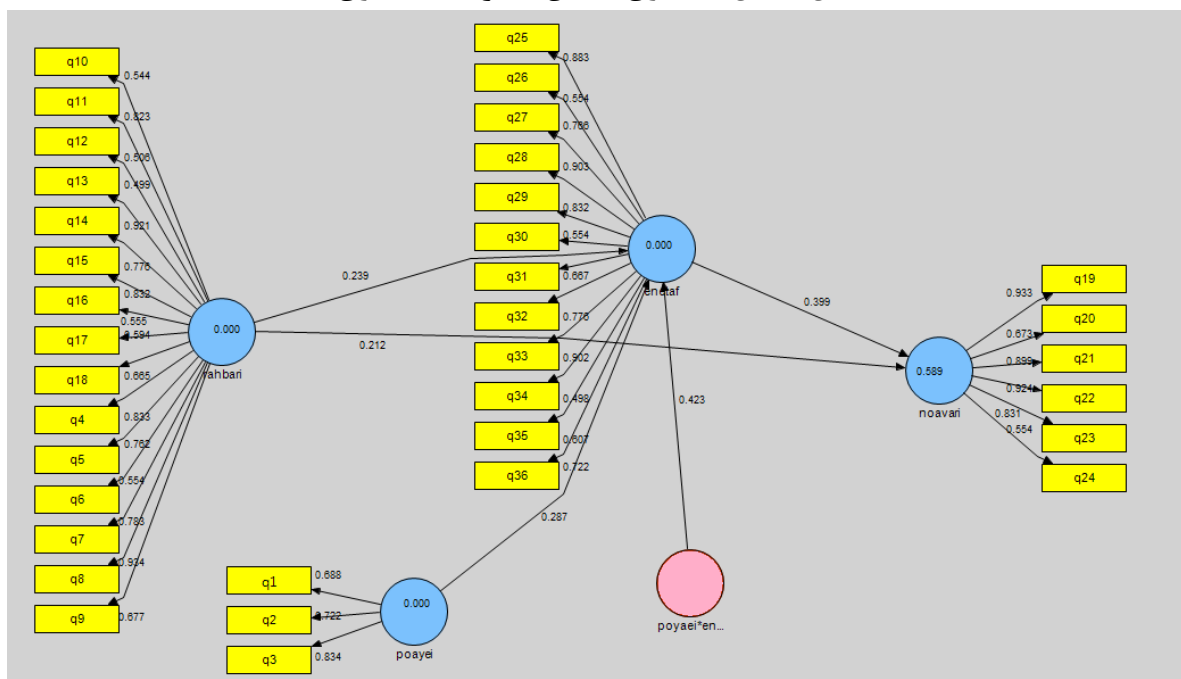
استفاده از نرم افزار ایموس به دست آمده است. دایره ها، نشانگر متغیرها و مربع نشان دهنده سئوالات مربوط به این متغیرها می باشند.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ سئوال ها

متغیر	آلفای کرونباخ
انعطاف پذیری	۰,۸۶۳
پویایی	۰,۷۵۴
رهبری توزیعی	۰,۷۴۴
نوآوری	۰,۸۰۹



شکل ۲، مدل ساختاری تحقیق با ضرایب معناداری



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق با ضرایب استاندارد

### ۳.۵. خلاصه و نتایج مدل ساختاری

خروجی معادلات ساختاری و آزمون  $T$  نشان می دهد ۸ مسیری که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارند، همگی معنادار هستند. جدول (۳) به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات را نشان می دهد.

جدول ۳: خلاصه و نتایج مدل ساختاری

فرضیه های پژوهش	ضریب استاندارد	آماره آزمون	نتیجه آزمون
۱- رهبری توزیع شده بر انعطاف پذیری استراتژیک تأثیر دارد.	۰/۲۳	۳/۳۳	تأیید فرضیه پژوهش
۲- رهبری توزیع شده بر نوآوری تأثیر دارد.	۰/۱۲	۱۴/۱۹	تأیید فرضیه پژوهش
۳- انعطاف پذیری استراتژیک، بر نوآوری تأثیر دارد.	۰/۲۱	۲/۳۷	تأیید فرضیه پژوهش
۴- انعطاف پذیری استراتژیک رابطه ی بین رهبری توزیع شده و نوآوری را میانجی می کند.	۰/۱۹	۶/۱۴	تأیید فرضیه پژوهش
۵- پویایی محیطی رابطه ی بین رهبری توزیع شده و انعطاف پذیری استراتژیک را تعدیل می نماید	۰/۴۲	۶/۸۷	تأیید فرضیه پژوهش

### ۶. تجزیه و تحلیل یافته ها

بر اساس نتایج حاصل از مدل یابی معادلات ساختاری در جدول ۳، اثر رهبری توزیع شده بر انعطاف پذیری استراتژیک (آماره آزمون برابر ۳/۳۳ و بیشتر از ۱/۹۶) تأیید و میزان این اثر ۲۳ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های لیا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. براساس نتایج حاصل از رگرسیون در جدول ۳، آماره آزمون برابر ۳/۳۷ و بیشتر از ۱/۹۶) تأیید و میزان این اثر ۲۱ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. می توان گفت که رهبری توزیع شده بر نوآوری تأثیر دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های لیا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. براساس نتایج حاصل از رگرسیون در جدول ۳، آماره آزمون برابر ۱۰/۹۸ و بیشتر از ۱/۹۶) تأیید و میزان این اثر ۳۹ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. می توان گفت که انعطاف پذیری استراتژیک، بر نوآوری تأثیر دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های لیا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. براساس نتایج حاصل از رگرسیون در جدول ۳، آماره آزمون برابر ۳/۴۴ و بیشتر از ۱/۹۶) تأیید و میزان این اثر ۱۹ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. می توان گفت که انعطاف پذیری استراتژیک رابطه ی بین رهبری توزیع شده و نوآوری را میانجی می کند. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های لیا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. براساس نتایج حاصل از رگرسیون در جدول ۳، آماره آزمون برابر ۶/۸۷ و بیشتر از ۱/۹۶) تأیید و میزان این اثر ۴۲ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. می توان گفت که پویایی محیطی رابطه ی بین رهبری توزیع شده و انعطاف پذیری استراتژیک را تعدیل می نماید. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های لیا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است.

### منابع:

آقازاده، هاشم (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک صنایع، پایان نامه کارشناسی اشد دانشگاه تهران  
ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان؛ موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج.  
جزنی، نسربین و رستمی، علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره اول، شماره ۳.  
دیوید، فرد آر (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر نشر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ بیست و چهارم.



رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۰)، بررسی عناصر برنامه ریزی استراتژیک به منظور آرایه مدلی مفهومی و کاربردی، ۲۳، ۴۹-۷۰  
 کاوسی، اسماعیل (۱۳۹۰)، نقش برنامه ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۲، ۱۲۲-۱۴۳  
 کولوبندی، عبدالله (۱۳۷۵). افول سازمانی چیست، تدبیر، شماره ۶۱.  
 محمدی، محمد (۱۳۸۰). برنامه های توانمندسازی کارکنان: رویکردها و فرایندها، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۶-۳۵.  
 هانگر، دیوید و ویلن (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر نشر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ دوم.  
 بیگی نیا، عبدالرضا (۱۳۸۱). طراحی الگویی برای ارتباط بین ابعاد سازمان با مشارکت کارکنان با تاکید بر جو سازمانی بعنوان یک متغیر مداخله گر، دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور دانشگاه شاهد، سال دهم، شماره ۴۲.

Afsar, B. and Badir, Y. (2016), "The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 7 /No. 1, pp. 5-26  
 Gautam, D. and Bhandari Ghimire, S. (2017), "Psychological empowerment of employees for competitive advantages", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 /No. 4, p. 466  
 Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M. and Ben Ayed, A. (2018), "Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership", *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 /No. 7, pp. 868-879.  
 Hamid, s., nordin, a (2013), a study primary school teachers organizational commitment psychological empowerment in the district of klang procedia-social and behavioral science 90,782-787  
 Hasani, K. and Sheikhesmaeili, S. (2016), "Knowledge management and employee empowerment", *Kybernetes*, Vol. 45 /No. 2, pp. 337-355.  
 Jeung, C. and Yoon, H. (2016), "Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 /No. 7, pp. 1122-1136.  
 Kim, P., Lee, G. and Jang, J. (2017), "Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers", *Management Decision*, Vol. 55 /No. 5, pp. 1022-1041.  
 Mostafa, A. (2017), "The mediating role of positive affect on the relationship between psychological empowerment and employee outcomes", *Evidence-based HRM*, Vol. 5 No. 3, pp. 266-282.  
 Singh, S. and Singh, A. (2019), "Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy", *Management Decision*, Vol. 57 /No. 4, pp. 937-952.