University of Tehran Press

Organizational Culture Management Online ISSN: 2423-6934

Home Page: https://jomc@ut.ac.ir

Investigating the mediating role of strategic flexibility in the relationship between distributed leadership and business model innovation: emphasizing the moderating role of environmental dynamics

Ata Ollah Harandi[1*] | Fatemeh Asgariahi[2]

1. Corresponding Author, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: Harandi@ut.ac.ir
2. Department of Strategic Management, Azad University, North Branch, Tehran, Iran.Email: fateme.asgari.ahi@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received 10 March 2023
Revised 20 August 2023
Accepted 21 August 2023
Published online 07 June 2025

Keywords:
Distributed Leadership,
Strategic Flexibility,
Business Model Innovation,
Dynamic Environment.

ABSTRACT

Objective: This paper's main purpose is to investigate the mediating role of strategic flexibility in the relationship between distributed leadership and business model innovation, emphasizing the moderating role of environmental dynamics. Based on the dynamic capabilities approach, we seek to examine the effects of distributed leadership patterns through strategic flexibility on business model innovation in a dynamic environment.

Methodology: This research is descriptive in terms of purpose and primary orientation. The research strategy is a survey and is based on the positivist paradigm. The research approach is deductive, and the type of research is quantitative. The study's statistical population includes senior managers of companies admitted to the Science and Technology Park of the University of Tehran, whose number is 240 people, using a simple random sampling method of data from the standard sample size based on the Morgan table Has been collected. The data were analyzed using the structural equation modelling method and Smart PLS3 software.

Finding: Data analysis showed that distributed leadership significantly impacts business model innovation. On the other hand, the mediating role of flexibility in the impact of distributed leadership on business model innovation was also acknowledged. Environmental dynamics as a moderating variable also positively affect the effect of distributed leadership on strategic flexibility.

Conclusion: This article significantly impacts the enrichment and development of business model innovation studies and identifies innovative antecedents. In today's dynamic and turbulent environment, distributed leadership patterns can lead to strategic flexibility of companies in the Science and Technology Park of the University of Tehran, stimulating innovation in these companies business models.

Cite this article: Harandi, A. & Asgariahi, F. (2025). Investigating the mediating role of strategic flexibility in the relationship between distributed leadership and business model innovation: emphasizing the moderating role of environmental dynamics. *Organizational Culture Management*, 23 (2), 207-223. http//doi.org/10.22059/jomc.2023.353959.1008516

© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: http//doi.org/10.22059/jomc.2023.353959.1008516

Publisher: University of Tehran Press.

انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: https:/jomc.ut.ac.ir

شاپا الکترونیکی: ۲۴۲۳-۶۹۳۴

بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطهٔ رهبری توزیع‌شده و نوآوری مدل کسب‌وکار، با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندهٔ پویایی محیط

عطاءاله هرندی[۱*] | فاطمه عسگری آهی[۲]

۱. نویسنده مسئول، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Harandi@ut.ac.ir

۲. گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. رایانامه: fateme.asgari.ahi@gmail.com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقالهٔ پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۹
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۲۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۳۰
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

کلیدواژه:
انعطاف‌پذیری استراتژیک،
پویایی‌های محیط،
رهبری توزیع‌شده،
نوآوری مدل کسب‌وکار.

چکیده

هدف: هدف اصلی این مقاله بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطهٔ رهبری توزیع‌شده و نوآوری مدل کسب‌وکار با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی پویایی محیط است. بر مبنای رویکرد قابلیت‌های پویا به دنبال این هستیم که در یک محیط پویا و متلاطم تأثیرات الگوهای رهبری توزیع‌شده از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مدل کسب‌وکار را بررسی کنیم.

روش: این پژوهش از منظر هدف توصیفی و جهت‌گیری اصلی آن کاربردی است. استراتژی پژوهش پیمایشی و مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی است. رویکرد پژوهش قیاسی و نوع پژوهش کمّی است. جامعهٔ آماری پژوهش شامل مدیران ارشد شرکت‌های پذیرفته‌شده در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران به تعداد ۲۴۰ نفر بود و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده داده‌ها از حجم نمونهٔ استاندارد بر اساس جدول مورگان جمع‌آوری شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد رهبری توزیع‌شده تأثیر قابل توجهی بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. از سوی دیگر نقش میانجی انعطاف‌پذیری در تأثیر رهبری توزیع‌شده بر نوآوری مدل کسب‌وکار نیز مورد تأیید قرار گرفت. پویایی‌هایی محیطی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده نیز تأثیر مثبتی بر تأثیر رهبری توزیع‌شده بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد.

نتیجه: این مقاله تأثیر قابل توجهی در غنی‌سازی و توسعهٔ مطالعات حوزهٔ نوآوری مدل کسب‌وکار دارد و به شناسایی پیشایندهای مبتکرانه‌ای پرداخته است. در محیط پویا و متلاطم امروزی الگوهای رهبری توزیع‌شده می‌توانند سبب انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران شوند که این امر می‌تواند محرک نوآوری در مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها باشد.

استناد: هرندی، عطاءاله و عسگری آهی، فاطمه (۱۴۰۴). بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطهٔ رهبری توزیع‌شده و نوآوری مدل کسب‌وکار، با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندهٔ پویایی محیط. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳ (۲) ۲۰۷-۲۲۳.

http//doi.org/10.22059/jomc.2023.353959.1008516

© نویسندگان.
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
DOI: http//doi.org/10.22059/jomc.2023.353959.1008516

مقدمه

بازار به‌سرعت در حال تغییر و فناوری بی‌وقفه در یک محیط ناشناخته و کاملاً پیچیده در حال تکامل است و همین موضوع باعث شده شرکت‌هایی با تکنولوژی پیشرفته مانند شرکت‌های دانش‌بنیان به دنبال امواج جدیدی از مزیت رقابتی باشند. بقا در چنین محیطی تنها با تکیه بر نوآوری در حوزه‌های محصول و فرآیند ناکافی است و مستلزم نوآوری در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار است. نوآوری مدل کسب‌وکار برای بقای شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد تجاری و به عنوان منبع مزیت رقابتی از اهمیت حیاتی برخوردار است (Chesbourgh, 2010; Zott & Amit, 2007).

در محیط‌های پیچیده و متلاطم، روندها و فرصت‌ها پایدار نیستند. تعداد عوامل مؤثر بر محیط و نرخ تغییر و تحول این عوامل نیز بالاست و به منظور پایداری در چنین شرایطی کسب‌وکارها نیازمند تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری، تطبیق‌پذیری با محیط و روندهای نوظهور آن‌اند (هرندی، ۱۳۹۶). نوآوری مدل کسب‌وکار به جست‌وجوی روشی جدید برای تجارت و طراحی سیستم فعالیت جدید برای ایجاد و به دست آوردن ارزش برای ذی‌نفعان خود اشاره دارد (Zott & Amit, 2012).

بنابراین، نوآوری در مدل کسب‌وکار ایجاد و بازطراحی و معماری مدل کسب‌وکاری است که منجر به ایجاد و ارائهٔ ارزش متمایز و منحصربه‌فرد شود. نوآوری در مدل کسب‌وکار دستیابی به ارزش در محیط آشفته را ممکن می‌سازد و به موفقیت در بازار کمک می‌کند. ارزش متمایز خلق‌شده برای مشتریان و روش‌های نوآورانهٔ تحویل آن به مشتری سبب کسب مزیت رقابتی خواهد شد (Chesbrough, 2010). بنابراین مدل کسب‌وکار جامع، پویا، و نوآورانه در حال تبدیل شدن به عامل مهم خلق ارزش برای بنگاه‌های اقتصادی است. البته، با توجه به تغییرات و تلاطمات محیط بیرونی و فرایندهای پیچیده، پیکربندی مجدد یک مدل کسب‌وکار برای اکثر شرکت‌ها دشوار است (Foss & Saebi, 2017).

تحقیقات قبلی در حوزهٔ نوآوری در مدل کسب‌وکار نشان داد محدودیت قابلیت رهبران و معضلات موجود در دارایی‌های شرکت مانع این روند می‌شود (Sosna et al., 2010; Christensen et al., 2016). بنابراین باید یک رهبر موفق و توانا برای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود. رهبران معمولاً خواسته‌های واقعی مصرف‌کنندگان را نادیده می‌گیرند و توانمندی یادگیری از محیط و تغییر در چارچوب‌های فکری و مفروضات مسلم پنداشته شده ایشان و کسب‌وکار به‌ندرت در آن‌ها دیده می‌شود (Foss & Stieglitz, 2014). در سازمان نیازمند یک رهبر تعاملی و قهرمان برای نوآوری در مدل کسب‌وکار هستیم. تأکید بر اینکه روند نوآوری مدل کسب‌وکار الزامات رهبری متنوع و متفاوتی را ایجاد می‌کند منطقی به نظر می‌رسد. در ادامهٔ این بحث تحقیقات چشم‌انداز دیگری را برای نقش رهبری شناسایی و پیشنهاد می‌کنند که عملکرد رهبری از طریق توزیع مسئولیت‌های رهبری بین رهبران و اعضای سطح پایین سازمان در واحدهای سازمانی جریان یابد (Badaracco, 2001; Cannatelli et al., 2016). این مطالعه بررسی می‌کند که دیدگاه رهبری توزیعی اگرچه تا کنون عمدتاً نادیده گرفته شده است، دارای پتانسیل قابل توجهی برای غلبهٔ بهتر بر محدودیت‌های مدیران ارشد در دستیابی به نوآوری مدل کسب‌وکار است. زیرا هیچ‌کس در شکاف سازمان قدرت و توانایی غلبه بر همهٔ موانع و سپس ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار را ندارد (Chesbrough, 2010). مرحلهٔ اجرای فرایند نوآوری مدل کسب‌وکار نیز با تعارضاتی روبه‌رو است که در آن ساختارها و دارایی‌های موجود نمی‌توانند خواسته‌های مدل کسب‌وکار را برآورده کنند. به عبارت دیگر اغلب اوقات شیوه‌های رهبری قابل تجزیه و تحلیل و در برابر رقبا آسیب‌پذیر هستند و این موضوع نشان می‌دهد که این اقدامات در حمایت از مزیت‌های بادوام رقابتی کافی نیستند (Teece, 2014). بنابراین به چیزی بیشتر که به قابلیت‌های پویا اشاره دارد نیاز است (Leih et al., 2014). قابلیت پویا عبارت از توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، خلق، و صورت‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییرات سریع محیطی است. قابلیت‌های پویا به صورت مستمر شامل سنجش توانایی و تغییر توانایی است. به گفتهٔ تیس، قابلیت‌های پویای شرکت‌ها یکی از انواع قابلیت‌ها برای ابداع و اصلاح مدل‌های کسب‌وکار است (Teece, 2016). مطالعاتی که روی جنبه‌های خاصی از توانایی‌های پویا متمرکز هستند، مانند انعطاف‌پذیری استراتژیک، جنبه‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار را روشن می‌کنند. انعطاف‌پذیری استراتژیک به تخصیص و پیکربندی مجدد و قابلیت شرکت‌ها برای مدیریت تغییرات محیطی، که شامل منابع سازمانی، فرایندها، و استراتژی‌هاست اشاره دارد. مفهوم انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی سازمان برای اقدامات انعطاف‌پذیر در یک فضای کسب‌وکار

به‌سرعت در حال تغییر است. این توانایی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند خود را با یک مدل جدید کسب‌وکار سازگار کنند و باعث رفع تنش بین منابع موجود و ساختار معاملات جدید و سپس تحریک مدل کسب‌وکار شود. علاوه بر این، همان‌طور که شواهد نشان می‌دهد، رفتار رهبران و مدل‌های جدید کسب‌وکار اغلب تحت تأثیر محیط صنعتی قرار می‌گیرد (Gerasymenko et al., 2015). محیط پویا به عنوان یک نقش تعدیل‌کننده در رسیدگی به مسائل زمینهٔ خارجی در نظر گرفته شده است که در آن رهبری توزیع‌شده به طور مؤثر بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. اجرا و موفقیت رهبری سازمانی و به‌خصوص رهبری توزیع‌شده در شرکت‌های دانش‌بنیان و فناورپایهٔ پارک علم و فناوری دانشگاه تهران تا اندازهٔ زیادی به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی جامعهٔ هدف ارتباط دارد. بنابراین اقدام به توسعهٔ رهبری توزیع‌شده نیازمند بررسی چالش‌ها و شناسایی بسترهای لازم است. در همین زمینه، با توجه به معدود پژوهش‌های انجام‌گرفتهٔ داخلی این چالش‌ها و بسترهای لازم شناسایی نشده‌اند. شرکت‌های دانش‌بنیان و فناورپایه باید به اندازهٔ کافی انعطاف‌پذیر باشند تا هم تهدیدات غیر قابل پیش‌بینی هم فرصت‌های موجود در آیندهٔ نامطمئن و محیط بی‌ثبات را مدیریت کنند. صنایع معمولاً انعطاف‌پذیری و انعطاف‌ناپذیری را ترکیب می‌کنند و آنچه امروزه در حال ظهور است جایگزین‌های جدیدی به جای گرایش ساده به سوی اهمیت انعطاف‌پذیری بیشتر است. بنابراین، انعطاف‌پذیری برای متناسب شدن با محیط پارک علم و فناوری در جهت حفظ مزیت رقابتی یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران شرکت‌های مستقر در این پارک است. چگونگی اجرای سیستم تولید انعطاف‌پذیر و غلبه بر موانع آن دغدغهٔ ذهنی بسیاری از مدیران است و به خاطر وجود برخی موانع است که بسیاری از شرکت‌ها نسبت به انتخاب این تکنولوژی تولیدی بی‌میل هستند. شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری از طریق به‌کارگیری تئوری‌های گوناگون سیستم انعطاف‌پذیر آمادگی بهتری را برای مواجهه با تغییرات محیطی ایجاد می‌کنند. با توجه به اهمیت نظری موضوع، شکاف تئوریک بررسی‌شده، و موارد ذکرشده پیرامون شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران ضرورت پژوهش حاضر شکل گرفت. بر این اساس، پژوهش حاضر در نظر دارد نقش رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک را در تقویت نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت‌های دانش‌بنیان و فناورپایهٔ پارک علم و فناوری دانشگاه تهران مطالعه کند. با توجه به اینکه در شرکت‌های دانش‌بنیان در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران نوآوری مدل کسب‌وکار بسیار مؤثر است، برای ارتقای نوآوری در این کسب‌وکار به دنبال نقش رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک در محیط پویا و متلاطم هستیم تا خروجی‌ها و دستاوردهای مورد نظر را مورد ارزیابی قرار دهیم. با توجه به آنچه بیان شد، از یک سو پویایی و تلاطم محیطی به‌ویژه در کسب‌وکارهای نوآور و لزوم بازآفرینی مداوم مزیت رقابتی و نوآوری در مدل کسب‌وکار از سویی دیگر، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه آیا رهبری توزیع‌شده از طریق نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد و در این میان پویایی محیط می‌تواند به عنوان یک متغیر تعدیلگر نقش ایفا کند؟

پیشینهٔ پژوهش

رهبری توزیع‌شده

رهبری توزیع‌شده مفهومی رایج در میان محققان، سیاست‌گذاران، و متخصصان رهبری و همچنین اصلاح‌کنندگان نظام آموزش سازمان‌هاست و پژوهش‌ها نشان داده‌اند اطمینان و اعتماد فزاینده‌ای در مورد کمک رهبری توزیع‌شده به اثربخشی سازمان وجود دارد. به‌رغم اینکه به نظر می‌رسد علاقهٔ وافری نسبت به ایدهٔ رهبری توزیع‌شده در میان پژوهشگران دیده می‌شود، تفاسیر متناقض و گاهی متضاد در مورد اینکه «معانی واقعی رهبری توزیع‌شده چیست» وجود دارد. تعاریف و مفاهیم متعدد، اعم از هنجاری و نظری، همراه با کاربرد ضمنی آن‌ها، همچنین ادبیات پشتیبانِ مفهوم رهبری توزیع‌شده گوناگون و متغیر است (Boardman, 2014).

اصطلاح رهبری توزیع‌شده ابتدا در سال ۱۹۵۱ در کتاب پویایی گروه‌های مشارکتی، که توسط جک گیب[1] نگاشته شد، به کار رفت. در این کتاب گیب استدلال کرد: «هم‌اکنون به طور چشمگیری بر رشد و توسعهٔ همهٔ اعضای سازمان توجه و تأکید

1. Gibb

می‌شود. این امر محدود به یک رهبر نمی‌شود، بلکه رهبری در بین افراد توزیع‌شده (فراگیر) است». از آن زمان به بعد، اصطلاحاتی مانند «رهبری کارمند»[1] و «تصمیم‌گیری مشترک» در ادبیات سازمان و مدیریت نمود پیدا کرد. گروون (۲۰۰۲) بیان می‌کند که اصطلاح رهبری توزیع‌شده ابتدا در دهۀ ۱۹۵۰ در حوزۀ روان‌شناسی اجتماعی و سپس در دهۀ ۱۹۹۰ در نظریه‌های سازمان و در نهایت در بافت آموزش مطرح شد. برخی دیگر از پژوهشگران اذعان دارند که تا اواخر دهۀ ۱۹۹۰ و اوایل دهۀ ۲۰۰۰ مفهوم کنونی رهبری توزیع‌شده (یعنی توزیع و گسترش فعالیت‌های رهبری و تعاملات میان افراد و موقعیت‌ها) ظهور نیافته بود (Angelle et al., 2015).

به هر حال، رهبری توزیع‌شده یکی از اظهارات قدیمی رهبری است که بیان می‌دارد جهت دستیابی به اهداف سازمان باید از طریق افراد عمل کرد. در بافت مدیریتی، این اصطلاح تقریباً به سال ۱۲۵۰ قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد. در آیین توراتی، این اصطلاح به عنوان جایگزینی برای سبک رهبری موسی(ع)، نه برای کار مشارکتی با دیگران، به کار گرفته شد. الگوی توراتی بر این اصل استوار بود که «یک انسان نه‌تنها باید جهت سوددهی به خود مطالعه و تلاش کند، بلکه باید برای سودبخشی به دیگران نیز تلاش کند». این اصول بنا بر گفتۀ مک بث (۲۰۰۴) تنها به تفویض اختیار اشاره ندارد، بلکه به محیطی اشاره دارد که افراد درون آن قادرند رشد کنند و برای رهبری کردن توانمند شوند. این اصول تا نیم قرن گذشته به عنوان سبکی از رهبری پی‌ریزی و مفهوم‌سازی نشده بود و از آن دهه به بعد بنا به گفتۀ گروون (۲۰۰۲) در تئوری‌های سازمانی و روان‌شناسی اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار شد و از دهۀ ۱۹۹۰ به بعد به عنوان یک مسئلۀ عمده در ادبیات رهبری سازمان مطرح شد. در کار قدیمی کاتز و کان (۱۹۶۶) رویکرد توزیع‌شده دیده می‌شود. از نظر آن‌ها چشم‌انداز توزیع‌شده در مورد رهبری رهبری را مترادف با کار مدیران می‌داند که در آن کار رهبری به نحوی از انحا افراد مختلفی را درگیر می‌کند. مفهوم اصلی رهبری توزیع‌شده تا سال ۱۹۵۰ مجهول بود. اما در قرن ۲۱ توسط اسپیلان (۲۰۰۶) و المور (۲۰۰۵) به‌خوبی تشریح شد. الگوی رهبری قرن ۲۱ به مفهوم تفویض مسئولیت در میان گروه‌های متعدد سازمانی، درحالی‌که همۀ گروه‌ها به سوی ارزش‌ها، فرهنگ، نمادها، و سنن مشترکی حرکت می‌کنند، اشاره دارد. در این زمینه هریس (۲۰۰۸) اذعان کرد به‌رغم اینکه رهبری توزیع‌شده ریشه در نظریه‌های سازمانی اواسط دهۀ ۱۹۶۰ دارد، این اصطلاح مناسب عصر حاضر است. این پارادایم[2] راهی برای ارتقا و موفقیت سازمان و بهبود عملکرد شغلی کارکنان قلمداد می‌شود که در آن همکاری و تثبیت منابع با هدف توزیع تجارب رهبری میان ذی‌نفعان درون سازمان، به‌خصوص کارکنان، صورت می‌گیرد. رهبری توزیع‌شده به عنوان پدیده‌ای تعریف می‌شود که در آن فعالیت‌های رهبری توسط یک نفر مدیریت نمی‌شود، بلکه بین افراد متعدد درون سازمان یا تیم‌های کاری تسهیم می‌شود. این سبک به روابط قدرت درون سازمان اشاره دارد. زیرا این سبک رهبران را از جمود خارج و آن ها را به افرادی سیال و پرتحرک تبدیل می‌کند. در رهبری توزیع‌شده، مدیر هنوز در نقش اصلی خود باقی مانده و نقش معمار سازمان را بر عهده دارد و با هدف شکل‌گیری رفتار مشارکت‌جویانه در افراد و هدایت سازمان و کارکنان، در جهت فرایند تغییرات سازمانی، تیم‌های رهبری را شکل می‌دهد. بنابراین یکی از جنبه‌های اصلی رهبری توزیع‌شده درک افرادی است که در فرایند توزیع فعالیت‌ها و نقش‌های رهبری مشارکت دارند. بر این اساس تصمیم‌گیری‌ها از تیم شروع می‌شود و افرادی که در تیم هستند و قرار است تصمیمات را اجرا کنند شناسایی می‌شوند. افرادی که در فرایند تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌های رهبری مشارکت می‌کنند به روش‌های مختلف می‌توانند اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. مفهوم رهبری توزیع‌شده یک نوع حرکت افراطی از نگرش‌های سنتی رهبری است که در آن رهبری به عنوان نقشی رسمی قلمداد نمی‌شود، بلکه شامل تعامل افراد سازمان در قالب یک تیم کاری با هدف هدایت اهداف، نقش‌ها، و مسئولیت‌های سازمانی است. دارا بودن رفتار، مهارت، و دانش رهبری جایگاه مهمی در رهبری توزیع‌شده دارد. بنابراین، این عوامل به افراد اجازه می‌دهند که همانند یک رهبر فکر کنند و مشارکتی فعالانه در خلق رهبری توزیع‌شده داشته باشند. رهبری توزیع‌شده ویژگی یک فرد نیست، بلکه شامل یک فرایند رابطه‌ای در کل تیم، گروه، یا سازمان است. در رهبری توزیع‌شده یا به تعبیر نوین فراقهرمان[3] بر روابط انسان‌گرایانه مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی، ریسک‌پذیری، و کنترل اندک روی دیگران

1. teacher leadership
2. paradigm
3. post.heroic

تأکید و تمرکز می‌شود (Harandi & MirzaeianKhamseh, 2023). در این پارادیم نوین، رهبر سازمان دستور و فرمان نمی‌دهد، بلکه کار را از طریق دیگران و تسهیم قدرت با آن‌ها انجام می‌دهد و برای همۀ افراد سازمان اطلاعات و داده‌هایی در باب برنامه‌ها، عملیات، و رویه‌های کاری سازمان فراهم می‌آورد. در این سبک نوین رهبری، اثربخشی سازمان‌ها چندان به عمل قهرمانانۀ فردی وابسته نیست، بلکه بیشتر به تجارب مشارکتی و تسهیم‌شده در سراسر سازمان بستگی دارد.

مؤلفه‌های رهبری توزیعی

به طور کلی رهبری توزیعی از سه مؤلفه تشکیل شده است که عبارت‌اند از:

- همکاری طبیعی: گروه‌بندی افراد و دسته‌بندی آن‌ها بر اساس مهارت‌ها و توانایی کارکنان به طوری که مهارت‌های آن‌ها مکمل یک‌دیگر باشد. همچنین تفویض وظایف به طور گروهی و نه فردی و واگذاری روند تصمیم‌گیری‌های درون‌گروهی به خود گروه و فراهم کردن امکان رشد و توسعۀ مهارت‌ها برای اعضای گروه.
- روابط کاری ذاتی: این ویژگی در طول زمان حاصل می‌شود که طی آن دو عضو یا دو گروه روابط نزدیکی از لحاظ کاری با یک‌دیگر برقرار می‌سازند. این‌گونه رفتارها از سوی سازمان حمایت می‌شود و به عنوان اهرمی برای انجام دادن بهتر وظایف در نظر گرفته می‌شود.
- کارکردهای نهادینه‌شده: تشکیل کمیته‌ها و تیم‌هایی به منظور سازمان‌دهی و ساختاردهی به طوری که بتوانند وظایف دیگر اعضای گروه‌ها را از درون کنترل و جهت‌دهی کنند. برخلاف سبک‌های رهبری دیگر، که این کار توسط خود رهبر صورت می‌گیرد، در این سبک توسط گروه‌ها و کمیته‌های تعیین‌شده انجام می‌شود (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵).

الایت وود و همکارانش (۲۰۰۷) نیز شکل‌ها و رویه‌های اصلی در رهبری توزیعی را دسته‌بندی کرده و به این شکل ارائه داده‌اند:

۱. هماهنگی برنامه‌ریزی‌شده: اشاره به وظایف و کارکردهایی دارد که توسط اعضای سازمان به انجام می‌رسد و به طور غیر مستقیم توسط رهبری دنبال و نظارت می‌شود.
۲. هماهنگی طبیعی: به کارکردهایی اشاره دارد که برای انجام دادن آن‌ها برنامه‌ریزی قبلی انجام نگرفته است. البته هر یک از اعضای سازمان نسبت به انجام دادن آن متعهدند و آن‌ها را انجام می‌دهند. برای این نوع فعالیت‌ها، رهبری توزیعی کمتر به ارائۀ چارچوب و دستورالعمل می‌پردازد.
۳. ناهماهنگی‌های طبیعی: این گزینه نقطۀ مقابل آیتم قبل است که در آن رهبری به ارائۀ خط‌مشی‌ها، هنجارها، و اعتقادات عمومی می‌پردازد و سعی بر گسترش و ترویج آن‌ها دارد. این اعتقادات و هنجارها محور و اساس سایر فعالیت‌هایی خواهد بود که توسط اعضا به انجام می‌رسد.
۴. ناهماهنگی خارج از قاعده: در این شیوه از رهبری توزیعی تأثیرپذیری از دیگران به‌شدت از سوی رهبران رد می‌شود. معمولاً رویه‌های سازمانی بر مبنای حاکمیت روانی یک نفر بر سازمان ایجاد و اجرا می‌شود و البته سایر کارمندان بر مبنای پذیرش این حاکمیت روانی انجام وظیفه می‌کنند.

همچنین میرووتز و همکارانش (۲۰۰۷) مدل رهبری توزیعی را بر مبنای پنج مؤلفۀ اصلی مطرح می‌سازند که عبارت‌اند از:

- فراهم ساختن امکان کار کردن به صورت گروهی و با راهنما.
- فراهم کردن امکان کسب تجربه در سازمان و پذیرش هزینه‌ها و خطاهای احتمالی از سوی مدیریت.
- توسعۀ منابع و مراجع مختلف جهت راهنمایی و آموزش مهارت‌ها و دانش مورد نیاز.
- ارائۀ الگوها و مراجع مختلف جهت هدایت و تعیین مسیر.
- سنجش میزان بهبود و ارائۀ بازخور احساس خودکارآمدی.

انعطاف‌پذیری استراتژیک

ادبیات بازاریابی و استراتژی به طور فزاینده‌ای انعطاف‌پذیری استراتژیک را به عنوان شایستگی سازمانی حیاتی برای دستیابی و حفظ و نگهداری مزیت رقابتی و عملکرد برتر مطرح می‌کند. در یک محیط باثبات، مفهوم مدیریت سنتی به سازمان‌ها در دستیابی به موفقیت کمک می‌کند. اما این رویکرد مدیریت در آماده‌سازی سازمان‌ها برای رویارویی با عدم اطمینان محیطی با محدودیت‌هایی مواجه است. به همین جهت نظریه‌های جدید مدیریت بر توسعهٔ انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمانی به عنوان یک رویکرد جانشین برای مدیریت سنتی تمرکز کرده‌اند. انعطاف‌پذیری را می‌توان به عنوان ویژگی سازمانی در نظر گرفت که آسیب‌پذیری سازمان را در قبال تغییرات بیرونی غیر قابل پیش‌بینی کاهش می‌دهد یا سازمان را در موقعیت بهتری جهت پاسخگویی موفقیت‌آمیز نسبت به تغییرات قرار می‌دهد. سازمان‌های منعطف در مجموع این قابلیت را دارند که به‌سرعت تغییرات کلیدی بازار را شناسایی کنند و منابع را به پاسخ‌های استراتژیک جدیدی که به تناسب تغییرات بازار تدوین شده است تخصیص دهند. بنابراین سازمان‌های منعطف هم در پاسخ‌های استراتژیک خود تنوع دارند هم می‌توانند به‌سرعت از یک استراتژی به استراتژی دیگر تغییر مسیر دهند (Beraha et al., 2018). انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی سازمان در کنش یا پاسخگویی سریع به محیط یا موقعیت‌های رقابتی در حال تغییر است. انعطاف‌پذیری استراتژیک همچنین به توانایی شرکت در تجدید ساختار درونی و همچنین تجدید روابط خود با محیط بیرونی نیز اشاره دارد. با این تعریف، انعطاف‌پذیری استراتژیک مفهومی است که هم موقعیت‌های درونی هم موقعیت‌های بیرونی سازمان را شامل می‌شود. بنابراین سازمانی که می‌خواهد به انعطاف‌پذیری استراتژیک دست یابد باید همهٔ عواملی را که به محیط سازمان مربوط می‌شود بررسی کند و به طور مناسب به آن پاسخ دهد. انعطاف‌پذیری استراتژیک به پاسخگویی سریع‌تر از قبل به فرصت‌های بازار و فرصت‌های تکنولوژیکی از طریق تولید محصولات جدید بیشتر، پیشنهاد خطوط محصول وسیع‌تر، و بهبود محصولات موجود با سرعت بالا مربوط می‌شود (Mazloomi & Harandi, 2015) که این تعریف نیز مورد تأکید پژوهش حاضر است. پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی در پژوهش‌های مختلف مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج پژوهش حوزهٔ مدیریت سبز نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری استراتژیک با توانمند ساختن شرکت‌ها برای استفادهٔ مؤثرتر از منابع موجود می‌تواند برخی مشکلات مدیریتی را کاهش دهد. در پژوهش دیگری که در حوزهٔ عملکردی مدیریت بهینه انجام شد، نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک، که از سوی عده‌ای به عنوان قابلیت مکمل نیز نام گرفته است، پذیرش اقدامات مدیریت بهینه را تسهیل می‌کند. ضمن اینکه پژوهشگر دیگری این‌گونه استدلال می‌کند که شرکت‌هایی با انعطاف‌پذیری استراتژیک بالا به‌راحتی می‌توانند مصرف منابعشان را با کاربردهای جدید تطبیق دهند و بدین طریق دامنهٔ کاربرد اقدامات مدیریتی را افزایش دهند (Kamasak et al., 2016).

نوآوری مدل کسب‌وکار

نوآوری مدل کسب‌وکار روندی است برای بهینه‌سازی و بازمهندسی منابع پیچیده. در واقع می‌توان گفت شرکت با بهره‌گیری از نوآوری مدل کسب‌وکار سود بیشتری به دست می‌آورد. اثربخشی نوآوری مدل کسب‌وکار خود را از تغییرات مدل کسب‌وکار متمایز می‌سازد. ایجاد مدلی برای نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند به‌روشنی رابطهٔ بین ارزش شرکت و مدل کسب‌وکار شرکت را تشریح کند. همان‌گونه که در رابطهٔ ۱ دیده می‌شود، متغیر وابستهٔ Y نشان‌دهندهٔ ارزش یک شرکت است. متغیر مستقل X نشان‌دهندهٔ مواد تولیدی شرکت از جمله منابع و نیروی انسانی و سرمایه است. تابع F نیز نشان‌دهندهٔ منطق فرایندی است که یک شرکت منابع تولیدی را به ارزش تبدیل می‌کند. به طور خلاصه می‌توان گفت، شرکت مواد تولیدی (X) را با استفاده از مدل کسب‌وکار (F) به منظور ایجاد ارزش (Y) ادغام می‌کند.

رابطهٔ ۱) $Y=F(X)$

فرمول ایجاد ارزش شرکت را می‌توان هنگامی که مدل کسب‌وکار شرکت تغییر می‌کند با رابطهٔ ۲ نشان داد.

رابطهٔ ۲) $Y'=F'(X)$

فرض کنیم که X تغییر نکند. هنگامی که مدل کسب‌وکار تغییر کند، تابع F به 'F تبدیل می‌شود. در نتیجه ایجاد ارزش شرکت از Y به 'Y تغییر می‌کند. بر این اساس، اگر $Y'>Y$ باشد، یعنی بهبود عملکرد شرکت، از جمله سود و جریان نقدینگی و

صلاحیت، را در پی داشته باشد، تغییر مدل کسب‌وکار مؤثر بوده است که در این صورت به عنوان نوآوری در مدل کسب‌وکار تلقی می‌شود. نوآوری مدل کسب‌وکار فرایندی پیچیده و پویا است که به هم‌افزایی همهٔ عناصر تشکیل‌دهنده بستگی دارد. مزیت رقابتی مشتق‌شده از یک مدل کسب‌وکار منحصربه‌فرد است. چون تقلید مدل کسب‌وکار مشکل است. بنابراین، دو شرط برای نوآوری مدل کسب‌وکار لازم است: حداقل یک یا چند عنصر مدل کاملاً از شرکت‌های دیگر متمایز باشد و این عنصر یا عناصر به صورت قابل توجهی ارزش شرکت را بهبود بخشند. جایگزینی مدل کسب‌وکار هنگامی رخ می‌دهد که حداقل چهار عنصر مدل کسب‌وکار تغییر یابند. همان‌طور که پیش‌تر گفته شد در این مقاله مدل کسب‌وکار متشکل از پنج عنصر در نظر گرفته شده است (محصولات اصلی، بازار هدف، روش عمل، اصل تخصیص ارزش، ساختار زنجیرهٔ ارزش). هر عنصر نقش غیر قابل تعویضی در فرایند ایجاد ارزش شرکت دارد. اما همهٔ عناصر سهم یکسانی در فرایند ایجاد ارزش ندارند. بنابراین، برخی از عناصر در مدل کسب‌وکار غالب هستند و برخی از عناصر دیگر جزء ضروری مدل کسب‌وکار هستند (Zhang et al., 2016).

انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری

انعطاف‌پذیری استراتژیک ظرفیت سازمان جهت شناسایی تغییرات در محیط و تخصیص منابع به اقداماتی در واکنش به این تغییرات است. همچنین به رسمیت شناختن و به‌سرعت عمل کردن در مواقع لزوم جهت تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری در منابع فعلی نیز هست. بر اساس پژوهش انجام‌شده توسط کورتمن[1] (۲۰۱۴) می‌توان این‌گونه استدلال کرد که انعطاف‌پذیری استراتژیک با بهره‌گیری از دو بعد کسب فناوری بیرونی و بهره‌برداری از آن موجبات پرورش نوآوری در محصول را فراهم می‌کند. بنابراین انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مقدم است. از این رو، شرکت‌ها قادرند با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری استراتژیک نوآوری در محصولات خود را پرورش دهند و با ایجاد تنوع در محصولات و توسعهٔ خطوط تولیدی خود مجوز ورود به بازارهای مختلف را کسب کنند و از این طریق به کسب سود بیشتر بپردازند. پژوهشگران دریافتند که رهبری توزیع‌شده یادگیری مشارکتی را ترویج می‌کند، ممکن است به پایش جمعی اطلاعات در مورد فرصت‌های منابع جدید کمک کند، و اطلاعات منابع را در بین آن‌ها توزیع کند. با ارتقای کارآیی جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری اطلاعات، انعطاف‌پذیری نیز تسهیل می‌شود. اعضای تیم‌های سازمان مستمر می‌آموزند و از این یادگیری تلاش می‌کنند که در تصمیمات استفاده کنند و تصمیمات خود را اصلاح کنند و انعطاف‌پذیری استراتژیک توسعه پیدا می‌کند. توسعهٔ دانش و ارتقای هماهنگی در انعطاف‌پذیری سبب توسعهٔ رفتارهای اکتشافی و نوآوری می‌شود.

مطالعات گذشته نشان دادند انعطاف‌پذیری استراتژیک به صورت مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار مؤثر است. انعطاف‌پذیری استراتژیک سبب استفاده از طرح‌ها، تخصص‌ها، و ایده‌های متنوع می‌شود، از منابع متنوع‌تر استفاده می‌کند، روش‌های نوین را مورد آزمایش قرار می‌دهد، و در این مسیر نوآوری بر مدل کسب‌وکار فعال می‌شود و توسعه پیدا می‌کند (Andreeva & Ritala, 2016).

انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند اینرسی معمول سازمانی را کاهش دهد که به شرکت کمک می‌کند فرایندهای مدل کسب‌وکار نهادینه‌شدهٔ خود را بشکند و جایگزین‌های جدید را کشف کند. بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یک قابلیت مدیریت پویا یک شرکت را قادر می‌سازد تا منابع لازم برای طراحی و نوآوری مدل کسب‌وکار را شناسایی و سازمان‌دهی کند.

نقش رهبری توزیع‌شده در نوآوری

نیروهای محرک و سوق‌دهندهٔ توسعهٔ رهبری توزیع‌شده از منابع متعدد و مختلف نشئت می‌گیرند. بیکمور (۲۰۱۰) اذعان داشته مسائل سیاسی و ایده‌های خارج از سازمان می‌تواند محرکی برای نوآوری رهبران و اعضای رسمی یک سازمان فراهم آورد. این امر به نوبهٔ خود ممکن است ناشی از تجدید ساختار سازمانی باشد. در این مورد ممکن است ارزش‌های اساسی اعضای سازمان در مقابل فشارهای بیرونی‌ای که بر این ساختاردهی مجدد تأثیر می‌گذارد عکس‌العمل نشان دهند. بنابراین مدیران ارشد می‌توانند به

1. Kortmann

عنوان یک عامل بسیار مهم بر تجدید نوآوری تأثیر بگذارند. دومین منبع تغییر در مورد رهبری توزیع‌شده وجود رهبران کاریزماتیک و قوی در سازمان است. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که مدیران به عنوان مهم‌ترین منبع نوآوری‌های سازمانی قلمداد می‌شوند. اگرچه در دید اول مفهوم رهبری توزیع‌شده ممکن است با مفهوم رهبری ارشد قوی مغایرت داشته باشد، این امر هیچ‌گونه تناقضی به وجود نمی‌آورد. به علاوه، در نظر گرفتن رهبری به عنوان عملی جمعی نابرابری قدرت در بین مشارکت‌کنندگان را موجب می‌شود. سومین منبع تغییر در سطوح پایینی سلسله‌مراتب سازمانی یا گروه‌های بیرونی، مانند اجتماعات محلی که به سازمان‌ها خدمت می‌کنند، صورت می‌گیرد. این امر ممکن است به عنوان پاسخی نسبت به نیازها و خطمشی رسمی سازمان ایجاد شود. علاوه بر عوامل مؤثر بر رهبری توزیع‌شده، عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده‌ای در اجرای رهبری توزیع‌شده نقش دارند. آنچه مشهود است رهبری توزیع‌شده در خلأ تدوین و توسعه نمی‌یابد، بلکه تداوم آن در سازمان‌ها ممکن است تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی اتفاق بیفتد. در جایی که عوامل مطلوب و سوق‌دهنده هستند، این عوامل تمایل دارند رهبری توزیع‌شده را به سوی نقطه‌ای سوق دهند که در آن مدیران و کارکنان فرایند یادگیری سازمانی را به صورت دسته‌جمعی هدایت کنند. در جایی که عوامل بازدارنده هستند، عدم تمایل به مسئولیت‌پذیری و بی‌اعتمادی در سازمان شکل می‌گیرد (Prasertratana et al., 2014). رهبری توزیع‌شده انعطاف‌پذیری استراتژیک را تسهیل می‌کند و انعطاف‌پذیری استراتژیک نوآوری مدل کسب‌وکار را تسهیل می‌کند.

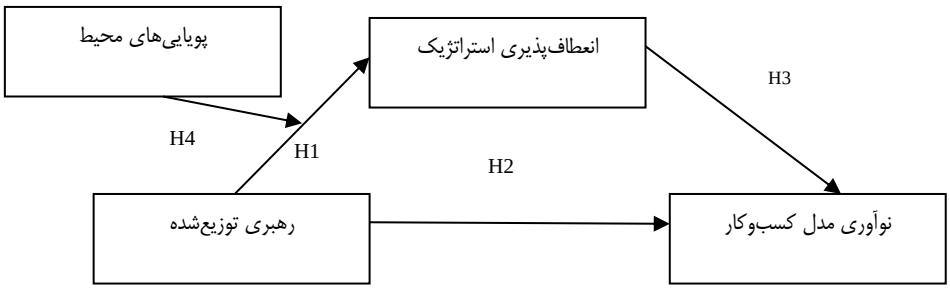
پویایی محیط

اصولاً تصمیم‌گیری‌های مدیریت بر پایهٔ ادراک آن‌ها از محیط صورت می‌پذیرد نه آنچه واقعاً در محیط وجود دارد. بنابراین ادراک مدیران از نیاز به تغییر به نوعی از آگاهی و درک این مدیران از محیط بیرونی و سایر محرک‌های درونی شامل درک آن‌ها از کارایی و انگیزه‌های پرسنل برای اثرگذاری در طول تغییر شکل می‌گیرد. در مواردی مدیریت ممکن است نیاز به تغییرات رادیکال را احساس کند و بر اساس آن نسبت به تغییرات در سازمان اقدام کند. اما در واقع سبب نابودی منابع سازمان می‌شود. زیرا آنچه در واقعیت رخ داده با آنچه او درک کرده کاملاً متفاوت بوده است. در بحث ادراک از محیط دو بعد اساسی پویایی و پیچیدگی مطرح است (Takahashi et al., 2017). پویایی بر تغییرات محیطی دلالت دارد و میزانی که شرکت‌ها پویایی این محیط را درک می‌کنند. از دیگر ابعاد که ویژگی اساسی محیط‌های رقابتی است پیچیدگی است؛ به این معنی که عوامل متفاوتی با ویژگی‌های گوناگونی با هم در تعامل هستند. این پیچیدگی می‌تواند ناشی از گوناگونی بازیگران و عواملی باشد که محیط را شکل می‌دهند یا دارای ورودی‌ها و خروجی‌های متفاوت هستند یا در شرایط جغرافیایی و فناورانه متفاوت هستند. بنابراین نوع درک مدیران از محیط به گونه‌ای که محیط را در طیفی بسیار متغیر یا کاملاً ثابت در نظر گیرند بر نوع جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها و به تبع آن میزان ظرفیت جذب آن‌ها اثرگذار است. به هر میزان که مدیریت محیط را پویاتر و پیچیده‌تر فرض کند، رویکردهای توسعه‌گراتر را بیشتر در محور راهبردهای سازمانی خود قرار می‌دهد تا بتواند در این بازار به فعالیت ادامه دهد و به همین ترتیب نسبت به ارتقای ظرفیت جذب خود جهت رویارویی با این محیط‌های به‌شدت متغیر اقدام می‌کند (Roundy & Fayard, 2019).

تا اینجا، ما تحلیل کرده‌ایم که رهبری توزیع‌شده با تشویق سازمان‌ها به مشارکت در انعطاف‌پذیری استراتژیک نوآوری در مدل کسب‌وکار را تحریک می‌کند. با این حال محیط پویا و متلاطم یک عامل بسیار مهم برای اثربخشی عملکرد رهبری به شمار می‌آید. مطالعات نشان می‌دهند پویایی محیط یک متغیر تعدیلگر میان ناهمگونی تیم مدیریت ارشد و عملکرد است. پویایی محیط با تغییرات غیر قابل پیش‌بینی، تعداد عوامل مؤثر بالا، و سرعت بالای تغییرات شناخته می‌شود. این مکانیسم می‌تواند اثربخشی رهبری توزیع‌شده را در تسهیل انعطاف‌پذیری استراتژیک در فرایند نوآوری مدل کسب‌وکار بهبود بخشد. برای کاهش عدم قطعیت، شرکت‌ها سطح بالاتری از وابستگی متقابل را میان واحدهای سازمان و میان رهبران این واحدها با یک‌دیگر ایجاد می‌کنند که می‌تواند تأثیر رهبری توزیع‌شده را ارتقا بخشد. رهبری توزیع‌شده در مواقع بحران و عدم قطعیت بسیار مؤثر می‌تواند باشد. زیرا در چنین مواقعی بخش عاطفی مغز فعال است و تقویت هویت جمعی و تعامل با یک‌دیگر بر مواجهه با پویایی محیط این فرصت را برای رهبران فراهم می‌آورد تا با انعطاف‌پذیری استراتژیک تلاش کنند نوآوری در مدل کسب‌وکار را توسعه دهند.

در نتیجه، رهبری توزیع‌شده آسان‌تر انعطاف‌پذیری استراتژیک را تسهیل می‌کند که به نوبهٔ خود بر تغییر شرکت در یک محیط بسیار پویا تأثیر می‌گذارد (Liao et al., 2019).

مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (مبتنی بر مطالعات لیائو و همکاران، ۲۰۱۹)

فرضیه‌های تحقیق

- رهبری توزیع‌شده تأثیری مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد.
- رهبری توزیع‌شده تأثیری مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.
- انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.
- پویایی‌های محیط بر رابطهٔ بین رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش تعدیل‌کننده دارد.
- انعطاف‌پذیری استراتژیک بر رابطهٔ بین رهبری توزیع‌شده و نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از مننظر هدف توصیفی و جهت‌گیری اصلی آن کاربردی است. استراتژی پژوهش پیمایشی است و مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده است. رویکرد پژوهش قیاسی و نوع پژوهش کمّی است. جامعهٔ آماری پژوهش شامل مدیران ارشد شرکت‌های پذیرفته‌شده در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران است که تعداد آن‌ها ۲۴۰ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی سادهٔ داده‌ها از حجم نمونهٔ استاندارد بر اساس جدول مورگان جمع‌آوری شده است. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس مورد تحلیل قرار گرفته است. اطلاعات مورد نیاز از طریق توزیع پرسشنامه جمع‌آوری شد و برای سنجش هر متغیر از پرسشنامهٔ برگرفته از تحقیق سوکین و همکارانش (۲۰۱۸) استفاده شد. برای محاسبهٔ ضریب پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری تحقیق، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به جدول ۱ آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه نشان‌دهندهٔ پایا بودن پرسشنامهٔ پژوهش حاضر است.

جدول ۱. نتایج پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری توزیع‌شده	۰/۸۶۱
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۹۱۴
نوآوری	۰/۸۳۲
پویایی محیط	۰/۷۷۶

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در روش آمار توصیفی به منظور توصیف داده‌های یادشده از شاخص فراوانی، درصد، و ... نمودارها استفاده می‌شود و در سطح استنباطی جهت

آزمون فرضیه‌ها روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) به کار گرفته می‌شود. در تحقیقاتی که هدفْ آزمون مدل خاصی از رابطهٔ متغیرهاست، از تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک تکنیک بسیار کلی و نیرومند از خانوادهٔ رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی عمومی است که به محقق امکان می‌دهد تا مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه‌ای هم‌زمان آزمون کند (Kafashpoor et al., 2014). این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌ها دربارهٔ روابط متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است. نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش SPSS18 و Smart pls3 است.

یافته‌های تحقیق

آمار جمعیت‌شناختی

اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامهٔ این پژوهش از نظر جنسیت، تأهل، سن، تحصیلات، و سابقهٔ کار مورد بررسی و تلخیص قرار گرفته‌اند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی جمعیت‌شناختی		درصد
جنسیت	مرد	۷۸/۵
	زن	۲۱/۵
سن	۳۰ تا ۳۵ سال	۲/۱
	۳۵ تا ۴۰ سال	۴/۲
	۴۰ تا ۴۵ سال	۴۱
	بیشتر از ۴۵	۵۲/۸
سطح تحصیلات	کارشناسی	۳۸/۲
	کارشناسی‌ارشد	۵۳/۵
	دکتری	۵۸/۳
تأهل	مجرد	۸/۱
	متأهل	۸۱/۹

بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

جهت استفاده از تکنیک‌های آمار پارامتریک باید توزیع مقادیر متغیرها نرمال باشد که این کار نیز با آزمون کولموگروف‌ـ اسمیرنف آزمون می‌شود. با توجه به جدول (۳) مربوط به آزمون کولموگروف‌ـ اسمیرنف متغیرهای اصلی تحقیق مشاهده می‌شود که مقدار سطح معناداری به‌دست‌آمده برای هر متغیر بالاتر از ۰/۰۵ است. در نتیجه فرض صفر پذیرفته می‌شود. بنابراین متغیرهای تحقیق در نمونهٔ مورد بررسی دارای توزیع نرمال است. حال می‌توان از روش‌های پارامتریک برای بررسی فرضیات تحقیق حاضر استفاده کرد.

متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال‌اند: H_0

متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نیستند: H_1

جدول ۳. آزمون کولموگروف‌ـ اسمیرنف

متغیرها	تعداد	سطح معناداری
رهبری توزیع‌شده	۱۴۴	۰/۴۶۲
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۱۴۴	۰/۰۰۰
نوآوری	۱۴۴	۰/۲۶۵
پویایی محیط	۱۴۴	۰/۱۷۹

با توجه به جدول ۳ و نتایج به‌دست‌آمده، همهٔ متغیرهای تحقیق به جز انعطاف‌پذیری استراتژیک دارای توزیع نرمال‌اند. بنابراین به علت نرمال نبودن متغیر اشاره‌شده برای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی از نرم‌افزار pls استفاده شده است.

شاخص اشتراک (CV com)

این شاخص توانایی مدل را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. مقادیر مثبت شاخص CV Com نشان‌دهندهٔ کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی است.

جدول ۴. شاخص اشتراک

متغیر	رهبری توزیع‌شده	انعطاف‌پذیری استراتژیک	نوآوری	پویایی محیط
CV com	۰/۷۰۶۷	۰/۲۹۹۴	۰/۰۸۸۴	۰/۷۰۹۷

سه مقدار ۰,۰۲ و ۰,۱۵ و ۰,۳۵ برای شاخص Cv Com به ترتیب میزان کیفیت کم و متوسط و زیاد را برای مدل اندازه‌گیری ارائه می‌دهند. نتایج حاصل از این آزمون نشان می‌دهد برای همهٔ متغیرهای موجود در پژوهش این شاخص مثبت است و میانگین کل این شاخص برابر ۰,۴۶۱ است که این مقدار بیانگر کیفیت مطلوب مدل ارائه‌شده است.

شاخص افزونگی (CV Red)

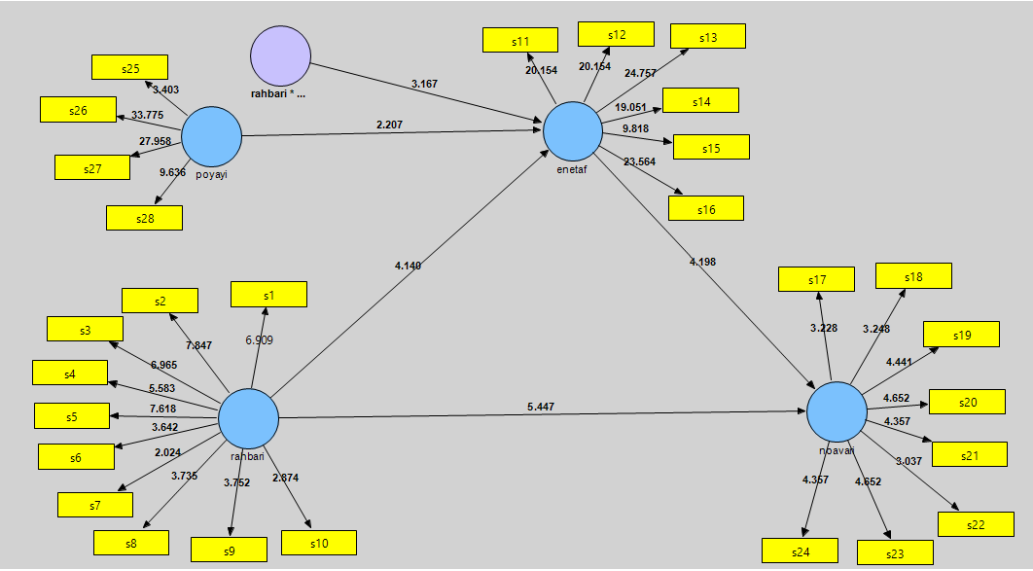
به شاخص افزونگی شاخص کیفیت مدل ساختاری نیز گفته می‌شود. معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدل ساختاری شاخص استون‌ـ گایسلر است. در این شاخص مقادیر بالای صفر نشان‌دهندهٔ توانایی بالای مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است.

جدول ۵. شاخص افزونگی

متغیر	رهبری توزیع‌شده	انعطاف پذیری استراتژیک	نوآوری	پویایی محیط
CV red	۰/۷۰۶۷	۰/۰۴۶۹	۰/۱۳۰۴	۰/۳۱۸۸

تحلیل مسیر

با استفاده از این حالت می‌توان به معنادار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این حالت اعدادی معنادار خواهند بود که خارج از بازهٔ ۱/۹۶ و ۱/۹۶- باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- باشد بی‌معنا خواهد بود (Rahmanseresht & Harandi, 2017).



شکل ۲. تحلیل مسیر

آزمون فرضیه‌ها

۱. تعیین تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیری مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.

با توجه به مدل تحقیق در حالت اعداد معناداری مشاهده می‌شود که میزان آماره‌های t بین متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک با نوآوری مدل کسب‌وکار برابر با ۴,۱۹۸ است و از آنجا که این مقدار در خارج از بازهٔ ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار دارد این فرضیه تأیید می‌شود.

۲. پویایی‌های محیط تأثیری مثبت بر رابطهٔ بین رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد.

با توجه به مدل تحقیق در حالت اعداد معناداری مشاهده می‌شود که میزان آمارهٔ t برای نقش تعدیلگر پویایی‌های محیط بین دو متغیر رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک برابر با ۳,۱۶۷ است و از آنجا که این مقدار در خارج از بازهٔ ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار دارد این فرضیه تأیید می‌شود.

جدول ۶. تحلیل فرضیات

ردیف	فرضیه	نتایج
۱	رهبری توزیع‌شده تأثیری مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد.	تأیید
۲	رهبری توزیع‌شده تأثیری مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.	تأیید
۳	انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیری مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.	تأیید
۴	پویایی‌های محیط بر رابطهٔ بین رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش تعدیل‌کننده دارد.	تأیید
۵	انعطاف‌پذیری استراتژیک بر رابطهٔ بین رهبری توزیع‌شده و نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی دارد.	تأیید

نتیجه

هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطهٔ بین رهبری توزیع‌شده و نوآوری مدل کسب‌وکار با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندهٔ پویایی محیط است. فرضیهٔ اول نشان داد رهبری توزیع‌شده تأثیری مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد. این مقاله تأثیر قابل توجهی در غنی‌سازی و توسعهٔ مطالعات حوزهٔ نوآوری مدل کسب‌وکار دارد و به شناسایی پیشایندهای مبتکرانه‌ای پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری عامل مهمی در فرایند آزمون و نوآوری در سازمان‌ها است و نشان‌دهندهٔ تأثیر سبک رهبری در تغییر مدل کسب‌وکار است. نکتهٔ دیگر اینکه رهبری توزیع‌شده می‌تواند در تدوین فرایندهای نوآوری مدل کسب‌وکار به مدیران کمک کند. رهبری توزیع‌شده با توانمند ساختن مدیران برای مدیریت سیستم‌های وابسته به یک‌دیگر می‌تواند موانع را برطرف کند و تعارض‌ها را از طریق استفاده از کارکردهای ضروری مستقر در کارکنان در کل سازمان حل کند. در محیط پویا و متلاطم امروزی الگوهای رهبری توزیع‌شده می‌توانند سبب انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران شوند که این امر می‌تواند محرک نوآوری در مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها باشد. رهبری توزیع‌شده چیزی بیش از توزیع رسمی کارکردهای رهبری است و می‌تواند بین اعضای سازمان به شیوه‌ای غیررسمی توزیع شود. در زمینهٔ سازمانی، رهبری توزیع‌شده به عنوان یک فرایند عملیات جمعی در نظر گرفته می‌شود که از طریق تعاملات بازیگران متعدد پدیدار می‌شود، بر تعدادی از افراد پخش می‌شود، و وظایف سازمانی از طریق تعامل رهبران و کارکنان متعدد انجام می‌شود. همچنین فرضیهٔ دوم نشان داد رهبری توزیع‌شده تأثیری مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. رهبری توزیع‌شده با تسهیل یک همکاری خودجوش وابستگی متقابل و مکمل رهبران و اعضای سازمان را افزایش می‌دهد. احتمال بیشتری وجود دارد که رهبران سازمانی با ایده‌ها همکاری کنند و اطلاعات منحصربه‌فرد خود را در دسترس سایر اعضا قرار دهند. به این ترتیب، عملکرد رهبری توزیع‌شده استفادهٔ بیشتر از تخصص متمایز اعضا را ترویج می‌دهد. این تمرین توانایی رهبر را برای رسیدگی به چالش‌های تمایز و نوآوری افزایش می‌دهد. عملکرد رهبری از طریق تعامل بین شرکت‌کنندگان مختلف در زمینه‌های مختلف گسترش می‌یابد. در نتیجه یک پایگاه عملی گسترده‌تر فراهم می‌کند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد بازخورد اطلاعات جامع را به‌موقع در فرایند نوآوری دریافت کنند و سپس استراتژی‌های جامع متنوعی را برای آن ایجاد کنند. این خروجی‌ها با نتایج مطالعات لیائو و همکارانش (۲۰۱۹)، مارتینز و همکارانش (۲۰۱۵)، کمپستر و همکارانش (۲۰۱۴) و چسبرو (۲۰۰۷) هم‌سو است.

با توجه به فرضیهٔ سوم، انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیری مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. انعطاف‌پذیری استراتژیک به طور مثبت بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. انعطاف‌پذیری منابع بر انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع و طراحی محصول تمرکز دارد که در آن شرکت مجاز است از فناوری‌های جدید استفاده کند و با تغییرات مختلف محصول را آزمایش کند. بنابراین، انعطاف‌پذیری منابع می‌تواند فرایند نوآوری را فعال کند. انعطاف‌پذیری می‌تواند رخوت روتین سازمانی را کاهش دهد که به شرکت کمک می‌کند فرایندهای مدل کسب‌وکار نهادینه‌شدهٔ خود را بشکند و جایگزین‌های جدید را کشف کند. بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یک قابلیت مدیریت پویا یک شرکت را قادر می‌سازد تا منابع لازم برای طراحی و نوآوری مدل کسب‌وکار را شناسایی و سازمان‌دهی کند.

همچنین فرضیهٔ چهارم نشان داد پویایی‌های محیط تأثیری مثبت بر رابطهٔ بین رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد.

هر چه ساختار مدیریت پیچیده‌تر باشد، تعارضات بین رهبران و اعضای سازمان بیشتر می‌شود. بنابراین، رهبران و کارکنان باید با انسجام گروهی و با توافقات روشن در مورد تقسیم نقش و جهت‌گیری به سمت اهداف یکسان، که به همکاری رهبری اشاره دارد، حرکت کنند. از این نظر می‌توان گفت رهبری توزیع‌شده به طور مشترک به حمایت رهبری و همکاری رهبری بستگی دارد. همان‌طور که عملکرد رهبری توزیع‌شده در فرایند سازمانی تعبیه شده است، نشان‌دهندهٔ قابلیت‌های مهم سازمانی است که شامل منابع کمیاب و ارزشمند و غیر قابل تعویض است. بنابراین، رهبری توزیع‌شده منعکس‌کنندهٔ یک منبع استراتژیک مهم برای غلبه بر موانع شناختی و سپس نوآوری در مدل کسب‌وکار است.

فرضیهٔ پنجم به تحلیل نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک بر رابطهٔ میان رهبری توزیع‌شده و نوآوری مدل کسب‌وکار پرداخت و نتایج پژوهش نشان می‌دهند رهبری توزیع‌شده می‌تواند از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک سبب نوآوری مدل کسب‌وکار شود. در شرایط متلاطم و پیچیدهٔ کسب‌وکار، انعطاف‌پذیری استراتژیک یکی از عوامل مؤثر در بقا و ماندگاری شرکت‌ها است. شرکت‌ها قادرند با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری استراتژیک نوآوری در محصولات خود را پرورش دهند و با ایجاد تنوع در محصولات و توسعهٔ خطوط تولیدی خود مجوز ورود به بازارهای مختلف را کسب کنند و از این طریق به کسب سود بیشتر بپردازند. پژوهشگران دریافتند که رهبری توزیع‌شده یادگیری مشارکتی را ترویج می‌کند، ممکن است به پایش جمعی اطلاعات در مورد فرصت‌های منابع جدید کمک کند، و اطلاعات منابع را در بین آن‌ها توزیع کند. با ارتقای کارآیی جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری اطلاعات، انعطاف‌پذیری نیز تسهیل می‌شود. اعضای تیم‌های سازمان مستمر می‌آموزند و از این یادگیری تلاش می‌کنند که در تصمیمات استفاده کنند و تصمیمات خود را اصلاح کنند و انعطاف‌پذیری استراتژیک توسعه پیدا می‌کند. توسعهٔ دانش و ارتقای هماهنگی در انعطاف‌پذیری سبب توسعهٔ رفتارهای اکتشافی و نوآوری می‌شود.

با توجه به تأثیری که ایده‌ها و نوآوری‌های جدید و تعامل کارکنان جهت نوآوری مدل کسب‌وکار دارد، اقدامات کاربردی ذیل بر مبنای یافته‌های تحقیق، به منظور بهبود عملکرد شرکت‌های موجود در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران، پیشنهاد می‌شود:

- تعامل کارکنان باعث ارتقای یادگیری کل اعضای گروه و در نتیجه باعث افزایش هم‌افزایی در عملکرد سازمان خواهد شد. در تعامل کارکنان تأکید بر اهمیت همکاری کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. در تبیین این موضوع می‌توان گفت در تعامل کارکنان پارک علم و فناوری، به دلیل ماهیت مکمل بودن فعالیت‌های کارکنان با یک‌دیگر و به تبع آن ضرورت وجود ارتباطات متقابل، به کارکنانی نیاز است که بتوانند در ایجاد ارتباط با دیگران موفق باشند.
- ارزش دادن به توانمندی‌ها و انگیزه‌های کارکنان پارک علم و فناوری موجب افزایش اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری می‌شود و می‌تواند منجر به بهبود و ارتقای نوآوری در سازمان شود. بنابراین مدیران پارک علم و فناوری باید امور و وظایف فردی را مبتنی بر توانایی‌های بالقوه و بالفعل کارکنان در نظر بگیرند.
- همگرایی بین ذهنیت کارکنان با وضعیت محیط پارک علم و فناوری می‌تواند نقش مهمی در اشتراک‌گذاری دانش و ارتقای قابلیت‌های نوآورانهٔ کارکنان داشته باشد. بنابراین تشریح وضعیت پارک علم و فناوری و برقراری جلسات توجیهی راه‌حل مؤثری است.
- نگاه مدیریت کلان پارک علم و فناوری به فناوری‌های تکنولوژیکی فراتر از وضع موجود.

- عدم استفاده از دانش و مهارت قبلی کارکنان که مرتبط با فعالیت‌های کاری‌شان باشد که در انتقال دانش به درون پارک علم و فناوری و انتقال بین اعضا مهم است. بنابراین توجه به این استراتژی در فرایند کارمندیابی باید مورد توجه قرار بگیرد.
- هماهنگی و اعزام کارشناسان سایر شرکت‌ها به پارک یادشده به منظور گذراندن دوره‌های کارورزی و کارآموزی و برگزاری اردوهای علمی از پارک علم و فناوری جهت آشنایی و تعامل کارکنان با سایر شرکت‌ها و رشد همکاری بیشتر.

گفتنی است این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. یکی از محدودیت‌هایی که از ویژگی‌های خاص پژوهش‌های علوم اجتماعی است تأثیر متغیرهایی‌ست که کنترل آن‌ها خارج از دست پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج دور از ذهن نیست؛ مثلاً جوّ سازمان، ریسک‌پذیری سازمانی، شدت رقابت، و ... .

همچنین جامعهٔ آماری ما مدیران ارشد شرکت‌های پذیرفته‌شده در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران بودند و احتمال دارد با تغییر جامعهٔ آماری در شرکت‌های دیگر نتایج متفاوتی به دست آید.

و مورد دیگر اینکه محقق قبل از اجرای این تحقیق تجربهٔ تحقیق مشابه را نداشته است که ممکن است تأثیرات منفی بر زمان انجام دادن و کیفیت تحقیق گذاشته باشد.

برای گسترش فعالیت‌های پژوهشی دربارهٔ موضوع مورد مطالعه پیشنهادهای زیر به محققان آتی ارائه می‌شود:

- با توجه به پرمشغله بودن مدیران در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه‌ها، توصیه می‌شود محققان در تحقیقات آتی از ابزارهای دیگر نظیر بررسی اسناد و مدارک یا مصاحبه برای دریافت نظرات کارکنان نیز استفاده کنند.
- پیشنهاد می‌شود به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رهبری توزیع‌شده پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود به بررسی تأثیر ریسک‌پذیری سازمانی در نوآوری مدل کسب‌وکار پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود به بررسی متغیر جوّ سازمانی در رهبری توزیع‌شده و انعطاف‌پذیری استراتژیک پرداخته شود.

منابع

مظلومی، نادر و هرندی، عطاءاله . (۱۳۹۳). تبیین نقش هوشمندی راهبردی در عملکرد نوآورانه: با تأکید بر نقش میانجی سرعت تصمیم‌گیری راهبردی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵(۲۰)، ۱۲۹-۱۴۸.

رحمان سرشت، حسین و هرندی، عطاءاله . (۱۳۹۶). بررسی اثر کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی بر راهبری اثربخش شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۳)، ۴۸۵-۵۰۶.

هرندی، عطاءاله . (۱۳۹۶). بررسی تاثیر هوشمندی استراتژیک بر استراتژی سازی مبتنی بر بداهه و عملکرد چابک در شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات. *مدیریت توسعه فناوری*، ۵(۲)، ۱۴۷-۱۶۹.

کفاش پور، آذر؛ هرندی، عطاءاله و فاطمی، سیده زهرا . (۱۳۹۳). نقش ارزش برند مبتنی بر مشتری در تاثیر تبلیغات بر پاسخ مصرف کننده. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۶(۱۲)، ۱۳۷-۱۴۸.

Andreeva, T. & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. Baltic Journal of Management, 11(13), 238-259.

Angelle, P. S., Nixon, T. J., Norton, E. M., & Niles, C. A. (2015). *Increasing organizational effectiveness: An examination of teacher leadership, collective efficacy, and trust in schools.* Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration.

Badaracco, J.L. Jr (2001). We don't need another hero. Harvard Business Review, 79(8), 120-126.

Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129-40.

Boardman, M. (2014). The value of shared leadership: Tasmanian teachers' and leaders' differing views. *International Studies in Educational Administration*, 29, 2–10.

Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., & Conger, M. (2016). An expanded model of distributed leadership in organizational knowledge creation. Long Range Planning, 50(5), 582-602.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. Long Range Planning, 43(2-3), 354-363.

Christensen, C.M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. MIT Sloan Management Review, 58(1), 31.

Foss, N. & Stieglitz, N. (2014). Business model innovation: the role of leadership.

Foss, N.J. & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. Journal of Management, 43(1), 200-227.

Gerasymenko, V., Clercq, D.D., & Sapienza, H.J. (2015). Changing the business model: effects of venture Capital firms and outside CEOs on portfolio company performance. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(1), 79-98.

Harandi, A. (2017). Investigating the Effects of Strategic Intelligence on Strategic Improvisation and Agility in IT Knowledge-Based Firms. Journal of Technology Development Management, 5(2), 147-169. (in Persian)

Harandi, A. & Mirzaeiankhamseh, P. (2023). Can Perceived Overqualification lead to increased Cyberloafing? An Emphasis on Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Iranian Journal of Management Studies*.

KaffashPoor, A., Harandi, A. O., & Fatemi, S. (2014). The role of customer based brand equity in the effect of advertising on consumer response. *Journal of Business Administration Researches*, 6(12), 137-148. (in Persian)

Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, AO., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,229, 126-132.

Kortmann, S. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490.

Leih, S., Linden, G., & Teece, D. (2014). Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective.

Liao, S., Liu, Z., Fu, L., & Ye, P. (2019). Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation. *Chinese Management Studies*, 13(1), 93-112.

Mazloomi, N. & Harandi, A. (2015). Explaining the Role of Strategic Intelligence in Innovation Performance: Focused the Intermediation Role of Strategic Decision-Making Speed. *Journal of Strategic Management Studies*, 5(20), 129-148. (in Persian)

Prasertratana, S., Sanratana, W., & Somprach, K.O. (2014). Distributed Leadership: Structural Equation Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1610-1614.

Rahmanseresht, H. & Harandi, A. O. (2017). Examining the impact of corporate governance strategic control on the effectiveness governance of corporation in stock market. *Journal of Business Management*, 9(3), 485-506. (in Persian)

Roundy, P. T. & Fayard, D. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial ecosystems: the micro-foundations of regional entrepreneurship. The Journal of Entrepreneurship, 28(1), 94-120.

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R.N., & Velamuri, S.R. (2010). Business model innovation through trial-and-Error Learning: the naturhouse case. Long Range Planning, 43(2/3), 383-407.

Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Bitencourt, C. C., & Kaynak, H. (2017). Expanding the dynamic capabilities view: Special contributions. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 209-214.

Teece, D.J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies, 45(1), 8-37.

Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216

Weiblen, T. & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90.

Zhang, Y., Shukuan, Zh., & Xiaobo, X. (2016). Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions. *Information Technology and Managemen*t, 17(3), 303-310.

Zott, C. & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. Organization Science, 18(2), 181-199.