

بنام اچھی نام فریاد



انتشارات ادیبان روز

# تسلط بر سازمان

تأثیر رهبری استراتژیک و دوسو توانی سازمانی بر چابکی سازمانی

## نویسنده:

پروفسور دکتر ایلکنور کومکاله

دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه تراکیا ادرنه، ترکیه

## مترجمین:

دکتر محمدرضا حمیدی زاده

امیدعلی علوی فر

شیوا دادبه

زینب خواجوی

## مشخصات کتاب

### سرشناسه:

**عنوان و نام پدیدآور:** تسلط بر سازمان: تأثیر رهبری

استراتژیک و دوسوتوانی سازمانی بر چابکی سازمانی

نویسنده: ایلیکتور کومکله

مترجمان: محمد رضا حمیدی زاده، امید علی علوی فر،

شیوا دادپه، زینب خواجوی

**مشخصات نشر:** تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۱

**مشخصات ظاهری:** ۱۵۸ صفحه

**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۵۰-۴

**وضعیت فهرست نویسی:** فیپا

**عنوان اصلی:** Organizational mastery: the impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational ۲۰۲۲, agility

**عنوان دیگر:** تأثیر رهبری استراتژیک و دوسوتوانی

سازمانی بر چابکی سازمانی

**موضوع:** برنامه ریزی راهبردی -- ترکیه -- نمونه پژوهی

**موضوع:** Strategic planning -- Turkey -- Case studies

**رده بندی کنگره:** HD۳۰/۲۸

**رده بندی دیویی:** ۶۵۸/۴۰۱۲

**شماره کتابشناسی ملی:** ۸۹۱۴۹۵۲

## دست اندرکاران

**صفحه آرا:** یاسمن دارابی دارابخانی

**طراح جلد:** محمدرضوانی

**شمارگان:** ۵۰۰ جلد

**قیمت:** ۱۰۰۰۰۰ تومان

**تاریخ انتشار:** ۱۴۰۱

**نوبت چاپ:** اول

**چاپ و صحافی:** سرمدی

## انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،  
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

**آدرس:** تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۱۸۱۲

## انتشارات: اشپرينگلر

این مجموعه با نمایه اسکوپوس، کانونی برای انتشار کتب تحقیقاتی است که موضوعات کلیدی بحران‌های اقتصاد جهانی را در سنوات گذشته بررسی کرده و نشر داده است. اهمیت حکمرانی و عزم مقابله با فساد مالی، تقلب و عملکرد بد، موضوعات مجلدات انتشار یافته هستند. این موضوعات نه تنها برای کسب و کارها و سرمایه‌گذاران آن‌ها، بلکه برای دولت‌ها و سازمان‌های فراملی مانند سازمان ملل و اتحادیه اروپا نیز مورد توجه هستند. در این مجلدات، نظریه و کاربرد حسابداری، امور مالی، توسعه پایدار، حکمرانی و فساد مالی با دیدگاهی متمایز بررسی شده‌اند که در حال حاضر منابع معدودی در این باره وجود دارد. در این مجموعه‌ها، مبانی نظری با تجربیات اجرایی که مبتنی بر تحقیقات میان‌رشته‌ای مانند حسابداری، حسابرسي، حاکمیت و فساد مالی هستند ایفای نقش می‌کنند تا شرایط روز را به تصویر کشند و راه حل ارائه کنند.

## درباره نویسنده

خانم ایکنار کامکاله در سال ۱۹۸۴ از دانشکده اقتصاد دانشگاه استانبول مدرک کارشناسی و در سال ۱۹۹۵ کارشناسی ارشد خود را اخذ کرد و توانست دکتری خود را در گروه اقتصاد کشاورزی به سال ۱۹۹۸ در دانشکده علوم دانشگاه تراکیا، کسب کند. وی در سال‌های ۱۹۸۴ الی ۱۹۹۴ پژوهشگر بخش خصوصی در حوزه مدیریت و بازرگانی بود. ایشان در دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه تراکیا بین سال‌های ۱۹۹۵ الی ۱۹۹۹ مدرس درس حسابداری دانشکده فنی و حرفه‌ای بود. سپس بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۹، استادیار دانشکده مالکارا دانشگاه تراکیا و از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ در دانشکده اقتصاد و علوم اداری همان دانشگاه فعالیت داشت. در آن سال‌ها، وی مدیر دانشکده علوم کاربردی دانشگاه تراکیا شدند. ایشان در سال ۲۰۱۵ توانست دانشیار مدیریت و استراتژی شود. این خانم، در حال حاضر، در گروه مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه تراکیا مشغول به کار است و در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به تدریس دروس مدیریت بازرگانی و مدیریت استراتژیک می‌پردازد. وی علاوه بر تدریس، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله دکتری را هم هدایت می‌کند و توانسته به نشر مقالاتی در مجلات علمی داخلی، بین‌المللی و کنگره‌ها و نیز نشر ۱۲ عنوان کتاب بپردازد. علاوه بر این، او کتابی را با موضوع «بررسی تجارت عمومی و کارآفرینی زنان از نظر شایستگی‌های رهبری راهبردی» تألیف و کتاب «زندگی تجاری و اخلاق زنان» را ویراستاری کند. این بانو موفق به دریافت جایزه «زن کارآفرین سال ۲۰۱۳» از سوی اتاق بازرگانی و صنعت کنسان شد و بعد عضو هیئت عالی مشاوره همان اتاق گردید.

او عضو انجمن فارغ التحصیلان دانشکده اقتصاد، انجمن خیریه ترکیه، انجمن زنان دانشگاه ترکیه، هیئت مدیره زنان کارآفرین کنسان، گروه توسعه کیفیت و استراتژی دانشگاه تراکیا، کمیسیون تجارت استراتژی و کیفیت و رعایت اخلاق است. وی حسابدار رسمی است. کومکاله متأهل و یک دختر دارد.

## فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۳	فصل اول: دوسوتوانی سازمانی
۱۵	۱.۱ مقدمه
۱۷	۱.۲ مفهوم دوسوتوانی
۲۳	۱.۳ ابعاد دوسوتوانی سازمانی
۲۴	۱.۳.۱ دوسوتوانی ساختاری
۲۸	۱.۳.۲ دوسوتوانی زمینه‌ای
۳۰	۱.۴ راهبردهای مدیریت دوسوتوانی
۳۲	۱.۵ نقش رهبری در پیاده‌سازی استراتژی‌های دوسوتوانی
۳۷	فصل دوم: رهبری استراتژیک
۳۸	۲.۱ مقدمه
۴۱	۲.۲ مدل‌های رهبری استراتژیک
۴۱	۲.۲.۱ مدل «سه حلقه‌ای» جان آدیر
۴۲	۲.۲.۲ مدل «رهبری استراتژیک ۹ نقطه‌ای» دیویس و دیویس
۴۳	۲.۲.۳ مدل «رهبری استراتژیک اولگن و میرزه» پرداختن به «عوامل سخت و نرم»
۴۴	۲.۲.۴ الگوی پنج بعدی رهبری استراتژیک پیساپیا
۴۵	۲.۳ ابعاد رهبری استراتژیک
۴۶	۲.۳.۱ رهبری استراتژیک مدیریتی
۴۷	۲.۳.۲ رهبری استراتژیک تحول‌آفرین
۴۸	۲.۳.۳ رهبری استراتژیک سیاسی
۴۹	۲.۳.۴ رهبری استراتژیک اخلاقی
۵۰	۲.۳.۵ رهبری استراتژیک ارتباطی
۵۳	فصل سوم: چابکی سازمانی
۵۴	۳.۱ مقدمه
۵۵	۳.۲ چارچوب مفهومی
۵۵	۳.۲.۱ چابکی
۵۶	۳.۲.۲ چابکی استراتژیک
۵۹	۳.۲.۳ ویژگی‌های سازمانی سازمان چابک

۶۲	۳.۳ ابعاد چابکی سازمانی .....
۶۲	۳.۳.۱ شایستگی .....
۶۳	۳.۳.۲ انعطاف‌پذیری .....
۶۴	۳.۳.۳ پاسخگویی .....
۶۵	۳.۳.۴ سرعت .....
۶۵	۳.۴ اثرات چابکی در ایجاد مزیت رقابتی .....

### فصل چهارم: مطالعه میدانی جهت ارزیابی تأثیر رهبری استراتژیک و دوسواتی سازمانی بر چابکی سازمانی

۷۱	.....
۷۲	۴.۱ هدف و اهمیت پژوهش .....
۷۳	۴.۲ پیشینه نظری مختصر در مورد رابطه متغیرهای پژوهش .....
۷۳	۴.۲.۱ نظریه مبتنی بر تحقیق قابلیت‌های پویا که اساس تحقیق را تشکیل می‌دهد .....
۷۴	۴.۲.۲ دوسوتوانی سازمانی - رهبری استراتژیک .....
۷۶	۴.۲.۳ چابکی سازمانی - رهبری استراتژیک .....
۷۸	۴.۳ جمعیت و نمونه .....
۸۰	۴.۴ محدودیت‌های تحقیق .....
۸۰	۴.۵ روش جمع‌آوری داده‌ها و آزمون‌های مورد استفاده در پژوهش .....
۸۱	۴.۵.۱ آزمون رهبری استراتژیک .....
۸۲	۴.۵.۲ آزمون دوسوتوانی سازمانی .....
۸۳	۴.۵.۳ آزمون چابکی سازمانی .....
۸۳	۴.۶ مدل تحقیق و فرضیه‌ها .....
۸۶	۴.۷ فرضیات مدل‌سازی معادلات ساختاری .....
۸۷	۴.۸ یافته‌های تحقیق .....
۸۷	۴.۸.۱ ویژگی‌های اجتماعی - جمعیتی از شرکت‌کنندگان .....
۹۵	۴.۸.۲ تجزیه و تحلیل و یافته‌های آزمون‌ها .....
۱۱۶	۴.۸.۳ آزمون مدل تحقیق .....
۱۲۷	۴.۹ بحث .....
۱۳۵	منابع .....
۱۴۷	پیوست آ .....
۱۵۵	پیوست ب .....

# فصل ۱:

## دوستوانی سازمانی

### خلاصه

برای کسب و کارها امکان اجرای برنامه های استراتژیک بدون در نظر گرفتن تغییرات آن ها به عنوان سازمان هایی که در یک محیط دائما در حال تغییر عمل می کنند و مستقل و جدا از محیط خود نیستند وجود ندارد.

در مدیریت استراتژیک سازمان ها، سازماندهی و ذخیره انواع اطلاعات (کیفی و کمی) به دست آمده در شرایط عدم اطمینان و متغیر، برای پیش بینی ریسک ها و اتخاذ تصمیمات موثر با ارزیابی همه منابع و فرصت ها مهم است. بنابراین، در حالی که سازمان ها باید به دنبال کارآمدترین راه های بهره مندی از منابعی که در اختیار دارند باشند، باید فرصت های اطراف آن ها را ارزیابی کنند. هر چند که این مستلزم استراتژی های متضاد در مدیریت سازمان باشد، توانایی استفاده همزمان از این دو رویکرد با مفهوم دوستوانی به عنوان یک قابلیت سازمانی بیان شده است.

زمانی که دوستوانی سازمانی با بعد ساختاری آن در نظر گرفته می شود، این توانایی تغییر شکل منابع و قابلیت های شرکت با توجه به تغییر شرایط (بهره برداری) در همان فرآیند، با دستیابی به منابع جدید و توسعه مهارت های جدید (اکتشاف) برای ارزیابی فرصت هایی که در محیط است، یعنی توانایی انجام این فرآیند با هم را داشته باشد. وقتی دوستوانی با بعد زمینه ای آن در نظر گرفته شود این توانایی انجام فعالیت ها در درون سازمان در هماهنگی (همسویی) از یک سو و از سوی دیگر آن توانایی ساختاردهی مجدد فعالیت های خود در واحدهای تجاری برای برآورده کردن انتظارات در حال تغییر و نیازهای مصرف کنندگان (انطباق پذیری) را به دنبال دارد. در این زمینه، سازمان هایی با دوستوانی که می تواند به عنوان یک قابلیت پویا در نظر گرفته شود، می تواند پایداری مزیت رقابتی را با افزایش عملکرد سازمانی خود در هر دو دوره کوتاه مدت و بلندمدت تضمین کند.



این مطالعه به منظور بررسی تأثیر مهارت‌های رهبری استراتژیک و دوسوتوانی سازمانی بر چابکی استراتژیک سازمان با بررسی ادبیات موضوع می‌باشد. علاوه بر این، نقش دوسوتوانی سازمانی در تأثیر رهبری استراتژیک بر چابکی استراتژیک سازمان مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش از چهار بخش تشکیل شده است:

**در بخش اول** مفهوم دوسوتوانی و سپس مسائل سازمانی دوسوتوانی با ابعاد آن مورد بحث و توضیح قرار داده می‌شود. توانمندی‌های اکتشافی و نوآوری سودمند و همچنین سازگاری و سفارشی‌سازی به عنوان ابعاد فرعی بررسی می‌شوند.

**در بخش دوم**، موضوع رهبری استراتژیک توضیح داده می‌شود. ابتدا به صورت مفهومی بررسی می‌شود. سپس در پنج بعد رهبری استراتژیک مدیریتی، رهبری استراتژیک تحول‌آفرین، رهبری استراتژیک سیاسی، رهبری استراتژیک ارتباطی و رهبری استراتژیک اخلاقی بررسی می‌شود.

**سومین بخش** بر چابکی استراتژیک تمرکز دارد. وقوع مفهوم چابکی، مفهوم چابکی سازمانی و اهمیت چابکی توضیح داده شده است. و چابکی در سازمان‌ها با صلاحیت، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و ابعاد سرعت آن مورد بحث قرار گرفت.

**بخش چهارم** به مطالعه میدانی اختصاص داده شده و نتایج با تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های اعمال‌شده برای مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط ارزیابی می‌شود. مفهوم دوسوتوانی سازمانی با مطالعه‌ای که دانکن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶ انجام داد، مطرح شد [1]. سازمان‌های موفق که در مدیریت تقاضاهای امروزی کسب‌وکار، منسجم و همه‌کاره هستند [2] [3]. همراه با نمایش مدل‌های رفتاری سازگار با تغییراتی که ممکن است در آینده در محیط آن‌ها رخ دهد [4] به یک موضوع برجسته تبدیل شدند.

این‌گونه سازمان‌ها همان‌هایی هستند که با مهارت و بطور مؤثری با تغییراتی که همزمان در محیط داخل و خارج وجود دارد سازگار هستند، به این معنا که دارای صلاحیت دوسوتوانی می‌باشند. بنابراین، مطالعه دانکن یک اثر محرک ایجاد کرد و به موضوعی مورد توجه پژوهشگرانی تبدیل شد که روی مدیریت، استراتژی و سازمان کار می‌کنند. اگرچه به نظر می‌رسد مطالعات بیشتری مورد نیاز است.

**کلمات کلیدی:** دوسوتوانی، بهره‌برداری، اکتشاف، همسویی، سازگاری

## فصل دوم:

### رهبری استراتژیک

#### خلاصه

از آنجایی که کسب و کارهای امروزی عموماً سعی می‌کنند با مبارزه در اقیانوس‌های قوزم زنده بمانند، باید در محیطی با عدم قطعیت دائمی یا در شرایطی که اطمینان خود را در مدت زمان بسیار کوتاهی از دست می‌دهند (با اطلاعات ناقص) تصمیم‌گیری کنند. به همین دلیل ویژگی‌های مدیریتی کلاسیک و سنتی از مدیران کسب و کار برای مدیریت مشاغلی که در چنین محیط‌هایی فعالیت می‌کنند کافی نیستند. چه درازمدت و چه کوتاه‌مدت، نیاز به مدیرانی رهبر با رفتار و مهارت‌های مدیریتی مناسب در هر شرایطی است که قادر به حل مسائل در محیطی پیچیده و آشوب، خلاق، متفکر استراتژیک، در ساختار رویایی که می‌تواند شرکت خود را با تغییر و تحول منطبق کند، برای همکاری، ارتباطات و مذاکره باز باشد، از انجام کار درست حمایت کند، از اخلاق به عنوان پایه استفاده کند، در صورت لزوم نظارت کند تا کار به درستی انجام شود. رهبرانی که این مهارت‌ها را دارند، که می‌توانیم به عنوان مهارت‌های رهبری استراتژیک بیان کنیم، برای سازمان‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. وقتی مطالعات در این زمینه و نظریاتی که به ادبیات کمک می‌کنند، مرور می‌شود، اگرچه نکات اساسی مشابه است، اما مشاهده می‌شود که دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد و مدل‌های متفاوتی ارائه می‌شود. تصور می‌شود که هر یک از مدل‌های مورد بحث در این بخش به طرق مختلف مزایایی را برای کسب و کارها فراهم می‌آورد و می‌توان از آن‌ها با توجه به نیازها در عمل استفاده کرد.

کلیدواژه‌ها: رهبری استراتژیک، مدیریتی، تحول‌آفرین، سیاسی، اخلاقی، ارتباطی

## فصل سوم:

### چابکی سازمان

#### خلاصه

ما در یک چهارم ابتدای قرن بیست و یکم هستیم. روندهای تجارت جهانی و مقابله با آشفتگی های محیطی، کسب وکارها را بیشتر و بیشتر تحت فشار قرار می دهد. از گذشته تا به امروز عوامل مختلفی مانند بلایای طبیعی، اپیدمی ها، مشکلات محیط زیستی و سیاسی تأثیرگذار بر جهان و همچنین بحران های اقتصادی جهانی که به نحوی سازمان ها را در طول یا در پایان فرآیندهایشان تحت تأثیر قرار داده است، علاوه بر اینکه بر بسیاری از کسب وکارها تأثیر منفی گذاشته است اما مشاهده می شود که سازمان هایی با چابکی استراتژیک نیز وجود دارند که با کسب قدرت از این فرآیند بیرون می آیند. به منظور بحث در مورد چابکی استراتژیک سازمان ها؛ شایستگی های آن ها در سازمان، منابع انسانی، منابع فناوری، برنامه ریزی و غیره (توانایی دستیابی به اهداف و مقاصد)، انعطاف پذیری آن ها (سازگاری آن نسبت به تغییرات بازار و شرایط محیطی با منابع خود)، پاسخگویی آن ها (حساس بودن نسبت به تشخیص تغییرات، درک فرصت ها و تهدیدها، توانایی پاسخگویی به خواسته های متغیر مشتری) و امکان استفاده از این توانایی ها در سریع ترین زمان ممکن (سرعت) همه مهم هستند.

بحران ایجاد شده توسط همه گیری کووید-۱۹، که هنوز در حال مبارزه با آن است، می تواند به عنوان فرصتی در نظر گرفته شود تا سازمان ها خودشان را برای درک سرعت و اینکه تا چه حد می توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند و به یک معنا چابکیشان، مجدداً ارزیابی کنند.

از این رو، یک مطالعه جامع انجام شده در سال ۲۰۲۱ نشان داد که تلاش برای توسعه مهارت و بستن شکاف های مهارتی در نیروی کار برای شرکت ها به اولویت بالایی تبدیل شد. صرف نظر از زیست امروز کسب و کارها و آنچه در آینده تجربه خواهند کرد، این امر درستی است که از انعطاف استراتژیک آن ها در برابر ناشناخته ها اطمینان حاصل شود و روی فرآیندهای برنامه ریزی پویا کار کرده تا به اوج برسند.

کلید واژه ها: چابکی، چابکی سازمانی، شایستگی، پاسخگویی، سرعت

## فصل چهارم:

# مطالعه میدانی جهت ارزیابی تأثیر رهبری استراتژیک

## و دوسوتوانی سازمانی بر چابکی سازمانی

### خلاصه

پویایی در دنیای امروز، موجب شده است تا موضوع چابکی امری مهم در حیات کسب و کار شود و با توجه به مطالعات انجام شده در این زمینه چه در دنیای شرکتی و چه در دنیای آکادمیک، می توان گفت که سازمان ها در مواجهه با تغییرات نیازمند قابلیت هایی پویا هستند. مدیریت فرآیندهای مختلف که تحت شرایط متغیر شکل می گیرند، نیازمند مهارت های مختلفی در زمینه رهبری است. به عبارت دیگر، به رهبرانی نیاز داریم که توانایی اقدام بر اساس شرایط را داشته باشند. با توجه به اینکه رهبران استراتژیک که دارای این ویژگی ها هستند می توانند هم از منابع درون سازمانی به کارآمدترین نحو (استثمارگرانه) بهره ببرند و هم استراتژی های پویا را که شامل رویکردهای نوآورانه (اکتشافی) به صورت متوازن (دوسوتوانی) است، اجرا کنند، بنابراین این ایده که دستیابی و حفظ دوسوتوانی سازمانی را می توان به عنوان یک مهارت پویا در نظر گرفت، پژوهش حاضر را شکل داده است.

ما در طی مقاله حاضر، با شروع از این منظر، تأثیر رهبران استراتژیک و دوسوتوانی سازمانی را بررسی کرده ایم که از نظر ما قابلیت پویا در دستیابی به چابکی سازمانی است. این تحقیق بر روی ۵۰۰ شرکت بزرگ که هر ساله توسط اتاق صنعت استانبول در ترکیه انتخاب می شود و ۵۰۰ شرکت متوسط در حوزه های مختلف که از میان مناطق جغرافیایی فعالیت این شرکت ها انتخاب شده، انجام شده است. داده های حاصل از این پژوهش (۳۳۹ پرسشنامه معتبر) با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تجزیه و تحلیل شده است. اگرچه مشاهده شده است که ابعاد مختلف رهبری استراتژیک و دوسوتوانی سازمانی تأثیری مثبت و مستقیم بر برخی جنبه های چابکی سازمانی دارند، اما مشاهده شد که جنبه رهبری استراتژیک اخلاقی تأثیری