

# مدل بومی شدهٔ دووجهی رهبری-مدیریتی بر اساس عوامل اصلی اقتصاد نوآوری در جهت توسعهٔ زندگی اجتماعی و شهری (مورد پژوهش: موسسهٔ مالی بانک ملت)

\* مینا قدمی

\*\* علی اکبر رضایی

\*\* عباسعلی قیومی

## چکیده

تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفادهٔ بهینه از منابع و دارایی‌های مادی و انسانی، اهداف سازمان را در جهت توسعهٔ زندگی اجتماعی و شهری تحقق بخشیده و قادر به توسعهٔ ظرفیت‌ها و استفاده از آن‌ها باشد. رهبرانی که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعهٔ بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری شوند و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن را فراهم می‌سازند. برای حصول توانمندی‌های سازمان، که خود آن نیز در گرو توانمندی منابع انسانی آن است، باید اقتصاد سازمان که یکی از ارکان اصلی حرکت سازمانی است، پویا گردد و همگام با اقتصاد جهانی گام بردارد و این خود در گرو داشتن اقتصادی نوآور و خلاقیت محور است. در این پژوهش برای بررسی رابطهٔ دووجهی رهبری-مدیریت با اقتصاد نوآوری، مؤسسات مالی بانک ملت به عنوان جامعهٔ آماری انتخاب شده‌اند. پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. در این مطالعه از روش پیمایشی از طریق پرسشنامهٔ طراحی شده استفاده شد؛

---

\* دانشجوی دکتری رشتهٔ مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Mina\_071@yahoo.com

\*\* استادیار، گروه مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Aa-rezaie@srbiau.ac.ir (نویسندهٔ مسئول)

\*\* دانشیار، گروه مدیریت امور فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Ghaiyoomi@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۳۱

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۱۰

فصلنامه راهبرد اجتماعی - فرهنگی، سال هشتم، شماره سی و یکم، تابستان ۱۳۹۸، صص ۱۴۶-۱۲۵

سپس با استفاده از نرم افزار Spss آمارها تجزیه و تحلیل شدند. مؤسسات مالی بانک ملت به عنوان جامعه آماری دارای ۵۰ گروه زیرمجموعه می باشد که دارای ۲۰۰۰ نفر کارمند است؛ بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه مورد استفاده در این پژوهش ۳۲۲ نفر هستند. برای بررسی رابطه دوجهی رهبری-مدیریت با اقتصاد نوآوری، رابطه اقتصاد نوآوری با مؤلفه های دوجهی رهبری-مدیریتی مورد سنجش قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل آماری، بین بعد عقلگرایی اقتصاد نوآوری و ابعاد فرهنگ، نوع رهبری، وظایف اصلی، هدف کاربردی مدیریت دوجهی و همچنین مدیریت دوجهی و ابعاد عقلگرایی و انسان گرایی و اقتصاد نوآوری رابطه نسبتاً معنی داری برقرار است که شدت جریان آن متوسط و جهت آن مستقیم است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که اقتصاد نوآوری با تمامی ابعاد مدیریت دوجهی از جمله فرهنگ، ابعاد رهبری، هدف کاربردی، وظایف اصلی و ساختار مدیریت رابطه معناداری دارد. بنابراین با ترسیم نقشه راه جدید بر اساس روش اقتصاد نوآوری می توان سبب خلق ارزش، یادگیری، شناخت و انگیزه هرچه بیشتر کارکنان گردید که این مهم خود در گرو داشتن استراتژی دوجهی رهبری-مدیریتی هموار می گردد.

**واژه های کلیدی:** رهبری، مدیریت دوجهی، اقتصاد نوآوری

## مقدمه

تغییرات مستمر و پویایی جوامع امروزی سازمان‌های مختلف را بر آن داشته است تا به سوی شفاف‌سازی نقاط قوت و ضعف سازمانی خود و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات موقعیت محیطی گام بردارند. این امر مستلزم وجود مسیری روشن برای حرکت سازمان‌ها است که از طریق داشتن رهبری کارآمد و اقتصادی نوآورانه محقق می‌گردد. در هر سازمانی باید اصول مدیریت و رهبری، توأمان پیاده شوند و تفکر و روح فرهنگی حاکم بر سازمان به اجرا و پیاده‌سازی این دو وجه رهبری-مدیریتی گرایش داشته باشد. از این رو، داشتن رهبری دووجهی می‌تواند برای سازمان‌ها در جهت بهبود فعالیت و دستیابی به اهداف بسیار سودمند باشد و این مهم در قالب اقتصاد نوآوری در سازمان‌هایی با خلاقیت و تغییر مستمر محقق می‌شود. اقتصاد نوآوری سبب بالا بردن و ارتقای عملکرد سازمانی در راستای دستیابی به اهداف و همسوسازی و همگامی هر چه بیشتر منابع انسانی با سازمان می‌باشد. بدیهی است که با ارتقای دستاوردهای سازمانی و تحقق رشد و توسعه سازمانی، می‌توان انتظار داشت که توأمان رشد فردی و سازمانی منابع انسانی نیز صورت پذیرد. این مهم سبب رضایت هرچه بیشتر کارمندان و ارتقای تعهد و نشاط سازمانی آنها می‌گردد و هم‌افزایی توان آن‌ها را در راستای بهبود عملکرد و خواست سازمان سبب می‌شود. مدیریت نوین به طور کلی نوآوری را به‌عنوان کلیدی برای دستیابی به رشد و تحقق اهداف سازمانی می‌داند که این نوآوری با ایجاد همدلی میان منابع انسانی سازمان از طریق مدیریتی شفاف و همدلانه میان افراد (مدیریت ارزش) اجرایی می‌گردد.

توسعه زندگی اجتماعی و شهری در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت ها و استفاده از آن ها باشد. رهبرانی که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه پیش ها و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شوند و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری و هماهنگی در آن ها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه ای به کار گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن را فراهم می سازند. این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این توانایی را در خود و زیردستان خود به وجود می آورند که در برابر چالش ها و فرصت های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند. رهبرانی که با مسئولیت پذیری و به کارگیری قوه تخیل خود و تحقق تخیلات و ایده ها، موجبات تعهد، مشارکت داوطلبانه و تلاش فوق العاده را در زیردستان فراهم آورده و در نهایت سازمان ها را به سمت سازمان های یادگیرنده هدایت می کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحولی می نامند (مرتضوی، ۱۳۹۰: ۱۷). سازمان های یادگیرنده در محیط های در حال تغییر و متلاطم امروزی شکل می گیرند و خواستار آن هستند که از طریق به کارگیری شیوه های نوین اقتصادی که با دو وجه رهبری و مدیریت سازمان همگام شده است، به سمت تعالی و توسعه خود گام بردارند.

پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه های سازمان را به اثربخش ترین، کاراترین و بهره ورترین طرق ممکن به کار گیرند. عمده منابع هر سازمانی منابع انسانی، مالی و فنی آن است اما مسلماً سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی های خود و با برنامه ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۵).

برای حصول توانمندی های سازمان، که خود آن نیز در گرو توانمندی منابع انسانی آن است، باید اقتصاد سازمان به عنوان یکی از ارکان اصلی حرکت سازمانی، پویا گردد و همگام با اقتصاد جهانی گام بردارد که این مهم در گرو داشتن

اقتصادی نوآور و خلاقیت‌محور است.

از طریق اقتصاد نوآوری منطق حاکم و فن‌آوری‌ها، روش‌ها و مفاهیم نوآورانه به روشی خاص تحول می‌یابند تا چیزی نو بیافرینند و به صورت مستمر شکل دهند. تحقق اقتصاد نوآوری در گرو یک، یافتن رهبران تغییرات مستمر و دو، وجود توان تغییر منابع و توانمندی‌ها به ارزش‌های نوین و منافع رقابتی در سازمان‌ها و جوامع نوآور است (داونپورت، ۱۳۹۱: ۳۷). تحقق اقتصاد نوآورانه در یک سازمان مستلزم وجود رهبری خلاق و کارآمد است و وجود رهبری خلاق در گرو تلفیق مؤلفه‌های رهبری-مدیریتی سازمانی است تا در نهایت بتوان به چارچوبی دست پیدا کرد که مسیر دستیابی به تحرک اقتصادی و توسعه سازمانی را هموار سازد.

به تعبیر چین سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خود کار کنند و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند و به طور داوطلبانه در جهت تحقق اثربخشی همکاری جمعی داشته باشند؛ سازمان نیازمند رفتارهایی است که فراتر از انتظارات رسمی نقش هستند، ولی برای بقای سازمان بسیار مهم و حتی ضروری هستند (شعبانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۹). داشتن مدل دووجهی رهبری-مدیریتی سبب می‌گردد تا با تکیه بر اصول حاصل از آن، با هدف همگامی بیشتر کارمندان با سازمان، کارمندان باانگیزه و خودکارآمد و خودکنترل‌گردند و به صورت خودیادگیرنده به طور مستمر در راه توسعهٔ سازمانی گام بردارند که این مهم با اقتصادی نوآورانه تحقق می‌یابد. از این‌رو پرداختن به دووجهی رهبری-مدیریتی اقتصاد نوآوری به عنوان امری مهم مورد توجه قرار گرفت.

### سؤال اصلی

آیا بین مدیریت چند وجهی با اقتصاد نوآوری رابطهٔ معناداری وجود دارد؟

### سوالات جانبی

آیا میان بعد فرهنگی مدیریت دووجهی با اقتصاد نوآوری رابطهٔ معناداری دارد؟

آیا میان بعد رهبری مدیریت دوجهی با اقتصاد نوآوری رابطه معناداری دارد؟

آیا میان بعد هدف کاربردی مدیریت دوجهی اقتصاد نوآوری رابطه معناداری دارد؟

آیا میان بعد وظایف اصلی مدیریت دوجهی با اقتصاد نوآوری رابطه معناداری دارد؟

آیا میان بعد ساختار مدیریت دوجهی با اقتصاد نوآوری رابطه معناداری دارد؟

## ادبیات پژوهش

### ریشه‌های توانمندی همه‌جانبه سازمانی

تاشمن و اوریلی بیان می‌دارند که توانایی یک سازمان برای توانمندی همه‌جانبه از هسته قابلیت‌های پویای آن نشأت می‌گیرد. توانمندی همه‌جانبه مستلزم داشتن مدیر ارشدی برای انجام دو وظیفه بحرانی است. اول، آنها باید توانایی عینی درک تغییرات در محیط رقابتی خودشان را داشته باشند که آن شامل تغییرات بالقوه در فناوری، رقابت، مشتریان و مقررات می‌باشند. دوم، آنها باید در فرصت‌ها و تهدیدات توانایی واکنش مناسب را داشته باشند. همچنین باید توانایی تصاحب آنها را به وسیله رسیدگی مجدد به دارایی ملموس و غیرمترقبه برای رسیدگی به چالش‌های جدید را داشته باشند. به‌عنوان یک قابلیت پویا، توانمندی همه‌جانبه، شامل یک مجموعه پیچیده از روال‌ها می‌باشد که از جمله آنها عدم‌تمرکز، تمایز، یکپارچگی هدفمند و توانایی رهبری ارشد برای سازماندهی پیچیده تجارت است، که مستلزم پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری از آنها است. توسعه این قابلیت‌های پویا یکی از وظایف اصلی مدیریت اجرایی است. برای داشتن سازمانی توانمند نیازمند داشتن استراتژی نوآور است که مدل‌های کسب‌وکار نوآوری را برای ارزش‌های گسسته و پیوسته در شبکه‌های تجاری جمعی و گروهی است (هرلد، ۲۰۰۷: ۲۸).

### تحلیل رابطهٔ استراتژی متعادل دووجهی رهبری مدیریتی

اجزای کلیدی این تعریف عبارت‌اند از: استراتژی متعادل دووجهی: این واژه به مفهوم «توازن سازمانی»، تمرکز بر دامنهٔ مهارت‌های گوناگون و ظرفیت‌های دوگانه و همچنین توانمندی در نوگشتگی، یعنی انرژی‌زایی مثبت و ایجاد تغییرات پویا است. یک سازمان «نامتعادل» ممکن است به دلیل نگرش‌های مدیریتی محدود، نبود انرژی خلاق و مثبت برای تغییر، فقدان مهارت و ناتوانی در حرکت به سوی مدل‌های سازمانی و کسب‌وکار نوظهور، فلج شود. (تاشمن، ۱۹۹۶: ۱۸)

به طور کلی، مدل‌های کسب‌وکار چند وجهی را می‌توان به‌عنوان مدیریت همزمان چندین مدل کسب وکار تعریف کرد به طوری که در اقتصاد نوآوری، نمی‌توان مدیریت را صرفاً به‌عنوان یک مدل کسب‌وکار موفق در نظر گرفت که معمولاً خیلی زود از رده خارج می‌شود و ضمانتی هم برای موفقیت آن در آینده وجود ندارد. در عصر کنونی، سازمان‌ها نیازمند مجموعه مدل‌های کسب‌وکار جایگزین مدل‌های سنتی هستند. به طور کلی سازمان‌ها برای بقای خود در جامعهٔ پویا و متغیر امروزی نیازمند به‌کارگیری همزمان استراتژی‌های نوآوری پیوسته با افزایشی و گسسته یا ناگهانی هستند که آن نیز مستلزم همکاری گروهی شبکه‌های کسب‌وکار است. این شبکه‌ها شامل نظام زیست‌محیط، گروه‌های صنعتی سنتی، زنجیرهٔ عرضه و تقاضا و زنجیرهٔ ارزش شرکت‌های داخلی است. رمز موفقیت سازمان‌ها، هم‌افزایی هوشمند شبکه‌های کسب‌وکار در نوآوری ارزش و انجام وظایف درون‌سازمانی است. استراتژی متعادل دووجهی بیانگر توانایی سازمان در جوان‌سازی مستمر خود با ارزش‌های نوآوری به‌واسطهٔ مدل‌های کسب‌وکار چندگانه است. بنابراین رویکرد مدیریت استراتژیک متعادل دووجهی، توانایی‌های ضروری برای جوان‌سازی با انرژی سازمانی را از طریق مدیریت دووجهی مدل‌های چندگانه کسب‌وکار فراهم می‌کند که در شبکه‌های تجاری شراکتی شکل گرفته است. (داونپورت، ۱۳۹۱: ۱۸۱)

به طوری کلی می‌توان بیان داشت که کسب‌وکار عبارت است از ارزش‌گذاری به مشتری، ترکیب شبکه‌های ارزش برای دستیابی به ارزش مورد

نظر، حفظ توانایی‌های استراتژیک به موازات حفظ توانایی شبکه‌های ارزش ساب‌رین، رهبری و قادر سازی مستمر، بازآفرینی به منظور دستیابی به اهداف چندگانه ذی‌نفعان و سهامداران (داونپورت، ۱۳۹۱: ۱۸۰). مدیران باید در جهت هم‌گرایی دو مدل کسب و کار گسسته و پیوسته تلاش کنند، از آنجای یک‌ه نوآوری‌های پیوسته نسبت به نوآوری‌های گسسته جذاب‌تر هستند، لذا سازمان‌ها با به‌کارگیری آنها به‌طور سیستماتیک از تهدیدات گسسته چشم‌پوشی می‌کنند، این فرآیند تا جایی پیش می‌رود که دیگر زمانی برای جبران باقی نمی‌ماند. صنایع بزرگ تحت فشار مراجع قدرت، به استفاده از مدل کسب و کار سنتی تشویق می‌شوند و از اندیشیدن به مدل‌های نوآوری گسسته باز می‌مانند. طبق نظر گرند (۲۰۰۲) سازمان‌هایی که نگرش نوآوری گسسته دارند موفق‌تر از سازمان‌هایی هستند که فقط با نگرش نوآوری پیوسته به فعالیت خود ادامه می‌دهند. (کریستنسن، ۲۰۰۳: ۴۱)

## نوآوری

نوآوری مفهوم وسیعی است که تعاریف مختلفی دارد؛ از جمله می‌توان به تعریف کارنگی و بالتین (۱۹۹۳) اشاره کرد که نوآوری را پدیده‌ای جدید یا بهبود یافته می‌داند که به وسیله مؤسسه برای خلق ارزش افزوده (به صورت مستقیم برای مؤسسه یا به صورت مستقیم برای مشتریان آن) به کار گرفته می‌شود. همچنین لیوینگستون (۱۹۹۸) نوآوری را تولیدات جدید یا فرآیندهایی که باعث افزایش ارزش محصولات جدید تولید شده برای استفاده خلاقانه از اطلاعات و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعریف می‌نماید. بر اساس نظر چن و دیگران (۲۰۰۴) نوآوری به معرفی ترکیب جدید از عوامل اساسی تولید درون سیستم تولیدی اشاره دارد. سرمایه نوآوری قابلیت و توانایی سازمان‌دهی و به‌کارگیری تحقیق و توسعه، فناوری‌های جدید و محصولات بدیع برای برآورده ساختن نیازهای مشتریان می‌باشد. به‌طور کلی نوآوری همانند هر فعالیت عینی در کنار نبوغ و استعداد، نیازمند دانش، توجه و سخت‌کوشی همه دست‌اندرکاران است و آنچه در میان کارآفرینان مشترک است گونه خاصی از شخصیت نیست بلکه تعهد



سیستماتیک به نوآوری بوده است. همچنین نوآوری را بستر پیروزی در کسب و کار می‌دانند تا مدیران در پی شناسایی سازوکار چرخهٔ فناوری و جوینار نوآوری بتوانند به کمک انجام دگرگونی‌های ناپیوسته در سازمان به امتیازهای ناشی از آن برسند. خلاقیت و نوآوری استعدادی مرموز نزد افراد نیست بلکه فعالیت روزمره برای برقراری روابطی است که قبلاً دیده نشده‌اند و برقراری ارتباط بین مسائلی است که معمولاً در کنار هم قرار نمی‌گیرند (محبی، ۱۳۹۰: ۱۸۵).

### اقتصاد نوآوری

اقتصاد نوآوری از نظر داوینپورت (۱۳۹۲) زیربنای جدید جهانی برای خلق سرمایهٔ شبکه‌های انسانی و مجازی است که با ایجاد توانمندی و قابلیت کارآمد از طریق نظام‌های زنده و در لحظهٔ ارتباطی و اطلاعاتی مبنای فعالیت‌ها و تکامل اقتصاد نوین می‌باشند. در اقتصاد نوآوری منابع ارزش از طریق دانایی و سرمایه‌های فکری تحقق می‌یابد و شامل دارایی‌های فیزیکی نیست. اگر دانایی و سرمایه‌های فکری به طور صحیح مورد استفاده قرار گیرند، بازده فزاینده‌ای خواهند داشت. نوآوری در اقتصاد نوآوری یکپارچه است، یعنی تلفیق شایسته‌ای از نوآوری در خدمات، فرآیندها، مدل‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و برنامه‌های کسب و کار و دیدگاه‌های مدیریتی را در کنار نوآوری در محصول فیزیکی به همراه دارد. در اقتصاد صنعتی مالکیت متعلق به گروه‌ها و افراد قدرتمند و سرمایه‌داران بزرگ بود ولی در اقتصاد نوآوری قدرت توزیع شده و رشد سرمایه از طریق کارآفرینان جدید حاصل می‌گردد. در اقتصاد نوآوری مدل‌های آموزشی فردی و آمرانه جای خود را به یادگیری تعاملی، خودجوش، چالشی فراگیر و خودتنظیمی داده است و مکان فیزیکی اهمیت خود را در مقایسه با شبکه‌های ارتباطی یادگیری از دست داده است. یادگیری دوسویه زیربنای تولید دانایی و نوآوری است. مدل‌های کسب و کار از حالت سنتی و سلسله‌مراتبی و دیوان‌سالاری خارج شده و در سطح جهانی گسترده شده است. سیر تحولات جهانی از مهندسی ارزش به مدیریت ارزش و از سرمایه‌های ملموس به ناملموس تغییر پیدا کرده است. مشتریان دانشگر خود موجب خلق و آفرینش نوآوری در صنایع و سازمان‌های مختلف هستند.

مصرف‌کنندگان همراه با تولیدکنندگان ارزش مشترکی را ایجاد می‌کنند تا نیاز مشتریان به بهترین نحو تأمین شود. مدیریت دانایی مبتنی بر مشتری جزء منابع قوی خلق ارزش‌های جدید در سازمان‌های نوین هستند. هم‌افزایی زنجیره‌های عرضه و تقاضای جهانی، جهانی‌سازی اقتصاد و یکپارچگی شبکه‌ای عرضه و تقاضا شکل‌گیری تحقق ارزش‌های خلاقانه را میسر می‌سازد. نوآوری ارزشی از زنجیری عرضه به زنجیره تقاضا جابه‌جا می‌شود و این امر با تمرکز بر توسعه دارایی‌ها و سرمایه‌های سازمانی و انسانی و اعتلای اشتها سازمانی صورت می‌پذیرد. در اقتصاد نوآوری ساختارهای دیوان‌سالارانه دوران صنعتی در حال تغییر به ساختارهای کنترل کیفی متکی به شبکه‌های یکپارچه می‌باشند. سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد سازمانی در قالب ارزیابی عملکرد شبکه‌ای به عواملی چون کشف و آفرینش، تولید دانایی، خلاقیت و دستیابی به ارزش‌های مداوم در چارچوب نظام‌های خودکنترلی اتکا دارند (داونپورت، ۱۳۹۱: ۳۷).

### ابعاد اقتصاد نوآوری

در مدیریت عصر گذشته، عقلگرایی یعنی اتکا بر استدلال می‌باشد که پر تمامی شئون آن چون تفکر، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عقلانی اثرگذار بوده است. عقلگرایی با اعتقاد به روابط علت و معلولی در رأس دیدگاه‌های جوامع پیشرفته حاضر قرار داشته است. عقلگرایی کسب‌وکار و آموزش دیدگاهی حائز اهمیت و ممتاز بوده اما با این حال، محدودیت‌های عقلگرایی قادر نیست توضیحی راجع به انگیزه، اشتیاق و ترغیب کارآفرینان برای خلق یک ایده جدید تولیدی و یا تبلور ذهن دانشمندان در آزمایش یک پدیده شهودی ارائه دهد. بنابراین به نظر می‌رسد ابعاد مهم دیگری نیز مورد نیاز است. بر طبق نظر پیترو سینگه (۲۰۰۱) در اقتصاد نوآوری سه بعد «طبیعت گرایی»، «عقلگرایی» و «انسان‌گرایی» و اثرات مداوم آنها بر روی یکدیگر، دیدگاه‌های اصلی مدیریت استراتژیک نوین را تشکیل می‌دهند. این گونه موارد تنها با درک این موضوع میسر است که چگونه یکپارچه‌سازی مفاهیم طبیعت گرایی، انسان‌گرایی و عقلگرایی همدیگر را بر می‌انگیزانند. طبیعت گرایی از احساس درونی تعلق به نیت نشأت می‌گیرد و برآمده از حس

درونی هر انسانی به‌عنوان جزئی از خلقت و هستی است. انسان‌گرایی برگرفته از حیات باطنی است که منطق، احساس و شعور را به هم پیوند می‌دهد و نهایتاً ما را قادر می‌سازد آنها را به یکدیگر مرتبط سازیم. به عبارت دیگر، انسان‌گرایی به مجموعه‌ای از عقل، هیجان و هشیاری اطلاق می‌گردد که می‌تواند موجب پایداری یک زندگی سرشار از جوشش و تجلی در ارتباط با خود و دیگران باشد (تسکات، ۲۰۰۱: ۶).

امروزه نوآوری و خلاقیت در ابعاد مختلف، در جوامع و سازمان‌های پیشرو به‌عنوان فرآیند مقدم و اصلی انجام کار می‌باشد. بازآفرینی فرایندهای کسب‌وکار در قالب مدیریت تغییر در تفکر بسیاری از صنایع و شرکت‌های نوین به‌عنوان الگو پذیرفته شده است (ویسکو، ۱۹۹۶: ۲۰).

### استراتژی متعادل دووجهی و انرژی سازمانی

استراتژی متعادل دووجهی قابلیت است که سازمان‌ها از طریق به‌کارگیری مدل‌های چندگانه کسب‌وکار و به‌واسطه نوآوری ارزش می‌توانند خود را جوان و نوگشته نمایند. انرژی سازمانی نیروی پیش‌برنده‌ای است که برای نوآوری و نوگستگی به کار می‌رود. نتیجه کار نیز حاصل تقابل و تعامل پویا بین فعالیت‌های چندگانه است. البته این تعامل از روابط فعالیت‌های پویای سازمان در زیست‌محیط کاری کسب‌وکار خود شامل زنجیره عرضه و تقاضا و زنجیره ارزش و شرایط سهامداران ناشی می‌شود. مفاهیم آنتروپی و نوظهوری از راه ترکیب، نیاز به تجدید انرژی سازمانی از طریق ارتباط پویای مدل‌های کسب‌وکار را بهتر تشریح می‌کنند (گستل، ۲۰۰۲: ۱۹). نوآوری نتیجه افکار خلاق است که انیشتین آن را بازی ترکیبی می‌خواند. در احیاء مدل تجاری با سازمانی، نقش دوگانه مفاهیم آنتروپی و نوآوری از طریق نوآوری، حیاتی است کاربرد آنتروپی در رابطه با نوآوری است و به تغییرات کیفی‌ای تأکید می‌کند که از لحاظ ماهیت پیش‌بینی‌ناپذیرند. خلاقیت باعث تغییر کیفی و پویای سازمان‌های صنایع و اقتصاد است. در تئوری‌های جدید اقتصاد نیز مفهوم افزایش سودآوری بیانگر فرضیه توسعه اقتصادی با اتکا بر شرایط پویای شبکه‌های دانش و نوآوری است. همانگونه که آنتروپی نشانگر

کاهش انرژی در انجام کار است، انرژی نیز بیانگر ظرفیت انجام کار است (آرتور، ۱۹۹۴: ۱۲).

به طور کلی می توان بیان داشت که چالش های دووجهی رهبری - مدیریتی مفهومی است که به مدیریت مدل های چندگانه کسب و کار همراه با نوآوری اطلاق می شود ارزش پیوسته و گسسته در زیست محیط کسب و کار که شامل شبکه های تجاری مشارکتی است.

این رویکرد نیازمند قابلیت های چندگانه مدیریت است. مدیران باید به شکل مؤثرتری در مؤسسات بزرگ به کار گرفته شده و فرهنگ قوی اعتقادات و منطق موفق مدل کسب و کار را نهادینه کنند؛ بدین ترتیب، کارکنان انگیزه کمتری در ترک سازمان داشته و کمتر به دنبال مدل های خارجی موفق خواهند بود. از سوی دیگر، سازمان هایی که از مدل های جدید استفاده می کنند، تلاش بیشتری برای دوری می کنند. لازم است به این نکته توجه کرد که مدیریت استراتژیک به معنای پیشگام بودن سازمان ها نیست بلکه سازمان ها در راستای استفاده از نوآوری ارزش، ممکن است پیشگام باشند. اصولاً سازمان و یا شرکت پیشگام، شرکتی است که در کامل تر کردن استاندارد جدید صنعتی دخیل بوده و در راستای آن از مدل کسب و کار استفاده کند. متقابلاً، یک شرکت می تواند دنباله رو صنعت جدیدی باشد که از سوی یک شرکت پیشگام خلق شده و نوآوری آن در بازار گسترده تر است. شواهد حاکی از آن است که مدل های کسب و کار چندگانه از طریق شکل گیری شبکه نوآوری در زیست محیط های موجود شکل گرفته اند. اقتصاد نوآوری کاربرد رویکرد مدیریت استراتژیک جدیدی به نام استراتژی متعادل چندوجهی را ضروری دانسته است.

### نقشه نوآوری

سازمان ها با هدف حفظ بقا و جذب مشتری جدید باید به رقابت پرداخته و پی گیر انواع نوآوری اعم از افزایشی معماری و گسسته باشند. مدیران با ترسیم تلاش های صورت گرفته در زمینه نوآوری، آنچه از نظر دور مانده باشد را شناسایی می کنند. در تحقیق انجام شده سی و پنج نمونه برای اجرای نوآوری پیش برنده در پانزده

واحد کاری در نه صنعت مختلف احصا گردید. ساختار و نتایج پروژه‌های پیش‌برنده، یعنی محصولاتی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد به سرعت رشد کرده و حاشیه سود بالایی به دست آورند، به انضمام تأثیر آن بر عملیات و کارکرد کسب‌وکارهای سنتی بررسی گردید. شرکت‌ها مایل به ساختاردهی پروژه‌های پیش‌برنده به یکی از چهار شیوهٔ اصلی بودند. هفت مورد در قالب طرح‌های وظیفه‌ای موجود و کاملاً یکپارچه در ساختار مدیریت و منظم سازمانی فعالیت می‌کردند. نه مورد به صورت تیم‌های کارکردی متقابل و گروه‌های کاری فعالیت داشته ولی خارج از سلسله‌مراتب مدیریتی بودند. چهار مورد به صورت ترکیب تیم‌های بدون پشتیبانی و واحدهای مستقل خارج از سلسله‌مراتب مدیریتی عمل می‌کرده‌اند. پانزده مورد به شکل سازمان‌های دووجهی رفتار کرده‌اند، یعنی همانند سازمانی که در آن تلاش‌های فزاینده به صورت واحدهای مستقل ساختاربندی‌شده، شکل یافته و هر واحد فرآیند و ساختار و فرهنگ خاص خود را دارد اما نهایتاً در سلسله‌مراتب مدیریت ارشد ادغام شده‌اند. مفهوم «سازماندهی برای نوآوری» دیدی کلی نسبت به این چهار ساختار ارائه داده است. نتایج سی‌وپنج نمونه در دو بُعد بررسی گردید. ابتدا موفقیت در خلق نوآوری موردنظر با معیارهای عملی بازار و یادگیری‌های فنی سنجیده شد و سپس کارایی کسب‌وکار موجود از این نقطه‌نظر ارزیابی شد که نتایج ثابت مانده، بهبود یافته یا افت کرده‌اند. شواهد حاکی از این است که طرح سازمانی و اعمال مدیریت تأثیر مستقیم و مهمی هم بر کسب‌وکار جدید پیش‌برنده و هم بر کسب‌وکار سنتی داشته است (داونپورت، ۱۳۹۱: ۱۹۵).

### رابطهٔ اقتصاد نوآوری و نظام‌های دووجهی رهبری-مدیریتی

اقتصاد نوآوری به معنای خلق سرمایهٔ شبکه‌های انسانی و مجازی، انتقال منابع ارزش در اقتصاد نوآوری از طریق دانایی و سرمایه‌های فکری، توزیع قدرت و رشد سرمایه از طریق کارآفرینان جدید، یادگیری تعاملی و خودجوش و چالشی فراگیر و خودتنظیمی، ایجاد مدل جهانی کسب‌وکار و تبدیل سرمایه‌های ملموس به ناملموس، مدیریت دانایی مبتنی بر مشتری، شکل‌گیری تحقق ارزش‌های

خلاقانه و ایجاد ساختار کنترل کیفی متکی به شبکه های یکپارچه می باشد (داونپورت، ۱۳۹۲: ۱۹۲).

حضور این ویژگی ها، رهبران را قادر می سازد تا شایستگی های موجود و دارایی ها را بازتولید کنند تا فرصت های جدید را کشف کنند و کارکنان سازمان را در سطح بالایی از رضایت و توانمندی قرار دهد. این امر حتی در حضور بازارهای رقابتی برای سازمان نیز همچنان می تواند جریان داشته باشد. فقدان این عناصر، نیروهای ناشی شرکت را منحصراً روی یک بخش از کسب و کار متمرکز نگه می دارند.

بنابراین برای دووجهی بودن هم راستا با اقتصاد نوآوری باید شرایط زیر رعایت گردد: (۱) هدف استراتژیک محکم که به لحاظ فکری اهمیت اکتشاف و بهره برداری و پایه های اقتصاد نوآوری را توجیه می کند؛ (۲) بیان دیدی کلی و ارزش هایی که یک هویت مشترک را در محل تقاطع واحدهای بهره وری و اکتشاف فراهم می کند؛ (۳) یک تیم ارشد که صراحتاً استراتژی کشف و بهره برداری در راستای تبدیل سرمایه های ناملموس به ملموس را در اختیار دارد - وجود یک سیستم پاداش مشترک و استراتژی که بی وقفه با سیستم در ارتباط باشد؛ (۴) معماری سازمانی که به صورت جداگانه اما سازگار (مدل های کسب و کار، ساختار، انگیزه ها، معیارها و فرهنگ ها) برای واحدهای اکتشافی و بهره برداری و یکپارچه سازی هدفمند در هر دو سطح ارشد و تاکتیکی برای استفاده درست از دارایی های سازمانی طراحی شده است؛ (۵) توانایی رهبری ارشد برای تحمل و حل تنش های ناشی از صف بندی های جداگانه سازمانی. برای درک منطق این امر، تأثیرات فقدان این عناصر را بر دووجهی شدن در نظر بگیرید. اولاً، بدون استدلال استراتژی روشنفرانه مبنی بر توجیه فرم دووجهی، هیچ دلیل معقولی وجود نخواهد داشت که چرا واحدهای بهره برداری، به ویژه تحت فشار، باید منابع را به منظور کمک به تلاش های اکتشافی کوچک و نامعلوم، از دست بدهند (بازرمن و واتکینز، ۱۹۹۱: ۲۵۶). دوم، در فقدان دیدگاه و ارزش های مشترک، هیچ هویت مشترکی برای ارتقای اعتماد، همکاری و شکل گیری چشم انداز درازمدت وجود نخواهد داشت (جانسن و ورا، ۲۰۰۹: ۱۵).

سوم، اگر تیم ارشد فاقد یک توافق در مورد اهمیت دووجهی شدن باشد، افراد با روحیهٔ عدم تعهد به سازمان، تشویق می‌شوند که در برابر تلاش، همکاری، افزایش رقابت برای منابع و کاهش سرعت اجرایی شدن مقاومت کنند (لوباتکین، سیمسک و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۲۳). فقدان یک سیستم پاداش مشترک و کمبود ارتباط بی‌قید و شرط استراتژی دووجهی می‌تواند همکاری را تضعیف کرده و اختلافات غیرمولد را تشویق کند (بکمن، ۲۰۰۸: ۹۹۳). چهارم، بدون هماهنگی جداگانه برای کشف و بهره‌برداری واحدها و ادغام هدفمند برای استفاده از دارایی‌های مشترک، استفاده از منابع و هماهنگی ضعیف در واحدها ناکارآمد خواهد بود (اریلی و تاشمن، ۲۰۰۴: ۱۹۰). در نهایت، اگر رهبری نتواند منافع و جبران خسارت موردنیاز را مدیریت کند، فرایندهای تصمیم‌گیری ضروری به خطر می‌افتد و در نتیجه، سبب سردرگمی و اختلاف می‌شود (گیلبرت، ۲۰۰۵: ۵۲۵).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. پس از دستیابی به نتایج پژوهش، این نتایج در اختیار مؤسسهٔ مالی بانک ملت قرار خواهد گرفت. برای بررسی موضوع مورد نظر، ابتدا برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده شد، سپس پرسشنامهٔ مناسب زیر نظر اساتید تدوین گردید و از روش پیمایشی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. در مرحلهٔ بعد با استفاده از نرم‌افزار Spss به تجزیه و تحلیل آماری پرداخته شد. جامعهٔ آماری مورد استفاده در این پژوهش مؤسسات مالی بانک ملت هستند. مؤسسهٔ مالی بانک ملت دارای ۵۰ گروه زیرمجموعه می‌باشد که دارای ۲۰۰۰ نفر کارمند است که بر اساس جدول مورگان تعداد نمونهٔ مورد استفاده در این پژوهش ۳۲۲ نفر هستند.

### نتایج

تجزیه و تحلیل آماری از طریق نرم‌افزار Spss حاکی از آن است که ۱۳۵ نفر برابر با ۴۲٪ از جامعهٔ آماری مورد پژوهش را زنان تشکیل داده‌اند. این در حالی است که ۱۷۹ نفر برابر با ۵۶٪ کارکنان را مردان تشکیل داده‌اند و در حدود ۲٪ نیز از

پاسخ‌دادن به این سؤال امتناع نموده‌اند. در این میان ۱۸ نفر برابر ۶ درصد افراد زیر ۳۰ سال هستند و ۱۴۶ نفر برابر ۴۵٪ در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. ۱۳۳ نفر برابر ۴۱٪ در بازه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال هستند. ۱۹ نفر برابر ۶٪ بالاتر از ۵۰ سال سن دارند و ۶ نفر معادل ۲ درصد نیز از بیان سن خود امتناع نموده‌اند. از میان کارمندان ۲۶ نفر برابر ۸٪ دارای دیپلم هستند، ۲۳ نفر برابر ۷٪ دارای مدرک فوق‌دیپلم هستند، ۱۲۳ نفر برابر ۳۸٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند. ۱۲۶ نفر برابر ۴۰٪ دارای مدرک فوق لیسانس هستند و ۱۷ نفر برابر ۵٪ دارای مدرک دکترا هستند. در این میان ۷ نفر برابر ۲٪ نیز مدرک تحصیلی خود را اعلام نکرده‌اند. در این بین ۲۳ نفر برابر ۷ درصد، کمتر از ۵ سال سابقه کار دارند. ۲۹ نفر برابر ۱۲ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار دارند و ۷۸ نفر برابر ۲۴٪ بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کار دارند. ۱۰۷ نفر برابر ۳۲٪ بین ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه دارند و ۶۲ نفر برابر ۲۰٪ بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار دارند و ۱۳ نفر برابر ۴٪ نیز از پاسخ‌دادن به این سؤال امتناع ورزیدند.

برای تعیین رتبه و جایگاه هر یک از مؤلفه‌های موردبررسی، آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفت که در طی آن در ابعاد اقتصاد نوآوری بعد عقلگرایی با میانگین ۲,۱۰ در رتبه اول تأثیر بر نوآوری و بعد انسان‌گرایی با میانگین ۲,۰۷ در رتبه دوم و بعد طبیعت‌گرایی با میانگین ۱,۸۳ در رتبه سوم تأثیر بر نوآوری قرار دارد. این در حالی است که در آزمون فریدمن مؤلفه‌های مدیریت دوجهی بعد ساختار با میانگین ۳,۵۶ در رتبه اول و بعد رهبری با میانگین ۳,۰۹ در رتبه دوم و بعد کاربردی ۲,۸۸ در رتبه سوم و بعد فرهنگ با میانگین ۲,۸۲ در رتبه چهارم و بعد وظایف اصلی با میانگین ۲,۶۴ در رتبه پنجم قرار دارد.

برای بررسی رابطه دوجهی رهبری-مدیریت با اقتصاد نوآوری، رابطه اقتصاد نوآوری با مؤلفه‌های دوجهی رهبری-مدیریتی مورد سنجش قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل آماری، بعد عقلگرایی اقتصاد نوآوری و ابعاد فرهنگ، نوع رهبری، وظایف اصلی، هدف کاربردی مدیریت دوجهی و همچنین مدیریت دوجهی و ابعاد عقلگرایی و انسان‌گرایی و اقتصاد نوآوری رابطه نسبتاً معنی‌داری



برقرار است که شدت جریان آن متوسط بوده و جهت آن به صورت مستقیم می باشد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که با احتمال ۹۹٪ بین اقتصاد نوآوری با مدیریت چندوجهی رابطه وجود دارد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون، ضریب استاندارد شده متغیر تأثیر مؤلفه های مدیریت دووجهی بر اقتصاد نوآوری با مقدار ۰,۵۸۱ دارای آماره  $t$  محاسبه شده ۱۱,۵۰۹ است که این مقادیر  $t$  علاوه بر اینکه بزرگتر از مقدار بحرانی ۱,۹۶ است، از مقدار ۲,۵۸ نیز بزرگتر است؛ به بیان دیگر سطح معنی داری محاسبه شده علاوه بر آنکه کوچکتر از ۰,۰۵ است، از مقدار ۰,۰۱ نیز کوچکتر است. بنابراین فرضیه صفر علاوه بر سطح ۹۵٪ اطمینان، در سطح ۹۹٪ اطمینان نیز رد شده و فرضیه مخالف مبنی بر وجود تأثیر مدیریت چندوجهی بر اقتصاد نوآوری پذیرفته شده است. همچنین سطح معنی داری محاسبه شده برای کل مدل یا آماره  $f$  کوچکتر از ۰,۰۵ است که بیانگر وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته است. در خصوص مؤلفه های دیگر نیز می توان بیان داشت که اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد فرهنگی رابطه معنادار و مثبتی دارد. همچنین اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد رهبری رابطه معنادار مثبتی دارد. اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد هدف کاربردی دارای رابطه معنادار مثبت می باشد. همچنین اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد وظایف اصلی دارای رابطه معنادار مثبت می باشد و اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد ساختار دارای رابطه معنادار مثبت می باشد. با توجه به تحلیل رگرسیونی انجام شده، مدل بومی شده دووجهی رهبری بر اساس اقتصاد نوآوری در شکل یک نشان داده شده است.

شکل ۱. مدل بومی شده دووجهی رهبری-مدیریتی بر اساس عوامل اصلی اقتصاد نوآوری



## نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

به طور کلی شواهد نشان می‌دهد سازمان‌ها برای توسعه زندگی اجتماعی و شهری باید از توانایی بهره‌برداری از کسب و کارهای فعلی خود و کشف فضاهاى جدید با بازنگری منابع موجود و ایجاد توانایی‌های جدید و ملموس کردن توانایی‌های بالقوه خود برخوردار شوند. این امر سبب گردیده تا نوآوری به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات سازمان‌ها محسوب گردد. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند فکرهای نو و بدیع هستند. فکرهای نو و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. ظهور نوآوری دانش نه تنها سازمان را قادر می‌سازد نسبت به رقبای مزیت رقابتی به دست آورد، بلکه ابزار سودمندی برای ارتقاء عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد. در واقع اقدامات، رفتارها و انتخاب‌های طراحی شده توسط رهبر ارشد، شامل قابلیت‌های پویا می‌شود که به طور همزمان قادر به کشف و بهره‌برداری و تأکید بر نقش کلیدی رهبری استراتژیک در انطباق، ادغام و بازنگری مهارت‌ها و منابع سازمانی برای سازگاری با محیط‌های در حال تغییر است.

بر اساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل آماری بعد عقلگرایی اقتصاد نوآوری و ابعاد فرهنگ، نوع رهبری، وظایف اصلی، هدف کاربردی مدیریت دوجهی و همچنین مدیریت دوجهی و ابعاد عقلگرایی و انسان‌گرایی و اقتصاد نوآوری رابطه نسبتاً معنی‌داری برقرار است که شدت جریان آن متوسط بوده و جهت آن به صورت مستقیم می‌باشد.

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که با احتمال ۹۹٪ بین اقتصاد نوآوری با مدیریت چندوجهی رابطه وجود دارد. در خصوص مؤلفه‌های دیگر نیز می‌توان بیان داشت که اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد فرهنگی رابطه معنادار و مثبتی دارد. همچنین اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد رهبری رابطه معنادار مثبتی دارد.

اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد هدف کاربردی دارای رابطه معنادار مثبت می‌باشد. همچنین اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد وظایف اصلی دارای

رابطهٔ معنادار مثبت است و اقتصاد نوآوری با احتمال ۹۵٪ با بعد ساختار دارای رابطهٔ معنادار مثبت می‌باشد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده و بررسی‌های حاصله از تحقیقات دیگر می‌توان بیان داشت که با ترسیم نقشهٔ راه جدید بر اساس متد اقتصاد نوآوری می‌توان سبب خلق ارزش یادگیری و شناخت و انگیزهٔ هرچه بیشتر کارکنان گردید که این مهم خود در گرو داشتن استراتژی دووجهی رهبری-مدیریتی هموار می‌گردد؛ زیرا این روش باعث ایجاد فرآیند کشف حوزه‌های اقتصادی جدید توسط شبکهٔ ارزش و توانمندی سازمان و کارکنان می‌گردد و موجب ایجاد همراهی و سینرژی کارکنان می‌گردد. همدلی کارکنان خود عرصه‌ای جدید را برای بهبود عملکرد و تعهد هرچه بیشتر آنها با سازمان ایجاد می‌کند که این امر باعث دستیابی سریع‌تر به اهداف متقابل فردی و سازمانی و رشد سازمان و حرکت آن به سمت اهداف ترسیم‌شده می‌گردد.

پژوهش حاضر با توجه به گستردگی جامعهٔ هدف و شرایط دسترسی به نمونه در مؤسسهٔ مالی بانک ملت دچار محدودیتی‌های زمانی گردید و همچنین با توجه به فشردگی زمانی، تطبیق سازمان بانک ملت با دیگر سازمان‌ها تحت الشعاع قرار گرفت. با توجه به این امر پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی بررسی تطبیقی در این خصوص صورت گیرد.

## منابع

داو نیپورت، توماس (۱۳۹۱) مدیریت استراتژیک نوین در اقتصاد نوآوری، ترجمه محسن قدمی؛ مراد کردی و میترا آفتاب آذر، چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد واحد شاهرود.

شعبانی، علی؛ حسین تقوی قره بلاغ (۱۳۹۰) بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، سال چهل و پنجم، شماره ۵۷، صفحه ۳۹ تا ۶۲.

محبی، پروین (۱۳۹۰) «بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمانهای خدمات مالی (مورد مطالعه بانک رفاه کارگران)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

مرتضوی به نقل از میرکمالی، سیدمحمد؛ فاطمه نارنجی ثانی و فرنوش اعلامی (۱۳۹۰) بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا)، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۰.

یعقوبی، نورمحمد؛ مجید مقدمی و عالمه کیخا (۱۳۸۹) بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، نیمه دوم ۱۳۸۹.

Adapted from Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston: Harvard Business School Press, 41.

Arthur, (1994, *Aner News and Para Dependence in the Economia Lansing eversity of Michigan Press*, 12.

Christine M. Beckman, "The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior", *Academy of Management Journal*, 49/4 (August 2006): 741-758; J. Jansen, G. George, F. Van den Bosch, and H. Volberda, "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership," *Journal of Management Studies*, 45/5 (July 2008): 982-1007.

- Harreld et al. (2007), op. cit.; David J. Teece, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28.
- Gastle.C.M. (2002), "Innovation and Entropy Within the Global cancy", Submission to Information Technology Assession of Canada. Montreal Government of Canada 19.
- Clark Gilbert, "Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity", *Academy of Management Journal*, 48/5 (October 2005): 741-763; Mom, Van den Bosch, and Volberda, op. cit.; Charles A. O'Reilly, David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman, Margaret Lapiz, and William Self, "How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment on Strategy Implementation", *Leadership Quarterly*, 21/1 (February 2010): 104-113; Wendy K. Smith and Michael L. Tushman, "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams", *Organization Science*, 16/5 (September/October 2005): 522-536.
- Justin J. Jansen, Dusya Vera, and Mary Crossan, "Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism," *Leadership Quarterly*, 20/1 (February 2009): 5-18; R. Scott Livengood and Rhonda K. Reger, "That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics," *Academy of Management Review*, 35/1 (January 2010): 48-66; Louise A. Nemanich and Dusya Vera, "Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition", *Leadership Quarterly*, 20/1 (February 2009): 19-33.
- Lubatkin, Simsek, Ling, and Veiga, op. cit.; Jatinder Sidhu, Henk Volberda, and Harry Commandeur, "Exploring Exploration Orientation and Its Determinants: Some Empirical Evidence", *Journal of Management Studies*, 41/6 (September 2004): 913-932.
- Max Bazerman and Michael Watkins, *Predictable Surprises* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004); Mary J. Benner and Michael L. Tushman, "Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, 28/2 (April 2003): 256; March (1991), op. cit.
- C. O'Reilly and M. Tushman, "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma," *Research in Organizational*

- Behavior, 28 (2008): 190.
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change". California Management Review, 38(4), 18.
- Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic Commerce". Electronic Markets, 8(2). 5.
- Schmid, B., Alt, R., Zimmermann, H. and Buchet, B. (2001) "Anniversary Edition: Business Models", Electronic Markets, 11(1), 7.
- Viscio, A. and Pasternack, B. (1996). "Towards a New Business Model". Strategy & Business 20.2nd Quarter.
- Various authors have been analyzing the drivers towards an innovation economy. A prominent view is provided by Tapci, D. (2001). "Rethinking Strategy in a Networked World." Smut egy & Business. Issue 24, Third Quarter, 6.