

مقاله پژوهشی: تأثیر رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی با میانجی‌گری دوستوانی نوآوری (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های دفاعی نیروهای مسلح)

ناصر پورصادق؛ محمدرضا قرایی آشتیانی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی از طریق دوستوانی نوآوری در یکی از سازمان‌های دفاعی نیروهای مسلح به شرت‌به تحریر درآمده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان مدنظر در سال ۱۴۰۱ بوده است که بر حسب اطلاعات موجود ۴۲۰ نفر بوده که با توجه به جدول کرجسی - مورگان ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب و به صورت تصادفی ساده (قرعه‌کشی برحسب کد پرسنلی کارکنان) نمونه‌گیری شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه‌های رهبری استراتژیک لیر (۲۰۱۲)، عملکرد سازمانی اچیو و دوستوانی نوآوری جانسون (۲۰۰۹) بوده است. تحلیل داده‌ها نیز از طریق آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری استراتژیک و مولفه‌های آن (چشم‌انداز آینده، ساختار و فرآیند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی) بر بهبود عملکرد سازمانی از طریق دوستوانی نوآوری در سازمان مورد مطالعه تأثیر دارد. همچنین، دوستوانی نوآوری بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری استراتژیک، دوستوانی نوآوری، عملکرد سازمانی.

^۱ استاد دانشگاه عالی دفاع ملی

^۲ دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی و نویسنده مسئول: dr.naser.poursadegh@gmail.com

مقدمه

امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد موثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مرتبط با سازمان‌ها به تاثیرگذاری بیشتر آن‌ها منجر می‌گردد (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵، ص ۱۱). امروزه اغلب شرکت‌ها در محیطی دینامیک و پیچیده فعالیت می‌کنند که در چنین محیطی رقابت همواره در حال افزایش بوده و بنابراین منابع متداول و سنتی برتری‌های رقابتی، تضمینی جهت بقای سازمان نمی‌باشند. این موضوع تعریف مجدد استراتژی‌های کسب‌وکار را به دنبال خواهد داشت. مباحث بسیاری پیرامون نیاز به توجه بیشتر به منابع استراتژیک و نحوه مدیریت آن‌ها مطرح شده است، به‌ویژه منابع استراتژیکی که دارای ارزش اقتصادی و برتری رقابتی برای شرکت می‌باشند. شواهد تجربی پیشین نشان داده‌اند که مدیریت دانش و شیوه‌های مدیریتی با یکدیگر در تعامل هستند تا از این طریق عملکرد را بهبود بخشند (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۱۳۸). در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها و محققان ارزش عملکرد را درک و مورد بررسی قرار داده‌اند. محققان در این زمینه به دیدگاه منابع توجه داشته تا تأثیرات مدیریت استراتژیک بر عملکرد را تشریح نمایند (زهیر و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۳۷۲).

تحولات، تغییرات سریع و پیچیده ای هستند که در محیط سازمان شامل تمام زمینه‌های اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی و فرهنگی بوده که تغییرات در رقابت، فناوری اطلاعات، انقلاب اطلاعات، جهانی شدن، کمبود منابع و ظهور مزیت رقابتی را موجب می‌شوند. رسیدن به مزایای رقابتی در سایه چالش‌های فوق، وابسته به رهبری استراتژیک می‌باشد که از طریق تفکری استراتژیک منجر به کسب اهداف سازمان در چارچوب منابع موجود می‌گردد (دودین و الربابه، ۲۰۱۵، ص ۸۲). رهبران یک سازمان باید انعطاف پذیر و سازگار باشند. برای داشتن عملکرد بالا، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که به نیازهای در حال تغییر مشتریان، ذی‌نفعان و عوامل محیطی که در آن فعالیت دارند، پاسخ دهند. رهبران نیاز دارند تا از این عوامل آگاهی پیدا کنند و برای به کارگیری موثر آن‌ها تلاش کنند. رهبری استراتژیک شامل به کارگیری استراتژی‌هاست. رهبران استراتژیک می‌توانند پیامدهای سازمانی را از طریق انتخاب‌های شخصی خود تحت تأثیر قرار دهند (ملائی و قجاوند، ۱۳۹۴، ص ۱۱۸).

هدف اصلی رهبری استراتژیک، بقای سازمان در بلندمدت در راستای اهداف اصلی کسب و کار است. با وجود این، به طور همزمان دستیابی به سود بالای متوسط را نیز هدف قرار می‌دهد. بنابراین، هدف اولیه رهبری استراتژیک، کسب سود است. به عبارتی کانون تمرکز رهبری استراتژیک، مزیت رقابتی پایدار یا

نداوم موفقیت سازمان است (صحت و یاراحمدی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۶۶). رهبری استراتژیک نوعی سبک رهبری است که رفتار مدیران عالی را توضیح داده و تلفیق اندیشه استراتژیک با عمل استراتژیک و انتقال این دستاورد به مسیری استراتژیک و انجام تغییر استراتژیک را دربر می‌گیرد. رهبری استراتژیک فرآیندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم انداز که توسط رهبران استفاده شده و با تأثیر بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم و غیرقابل اطمینان و فرار که با فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است (اکبری، ۱۳۹۴، ص ۸۹). طبق مطالعات و پژوهش‌های موجود همچون صحت و یاراحمدی (۱۳۹۴)، کیتونگا و موندوا (۲۰۱۷) و اوزر و تینازتپه (۲۰۱۴) شواهد نشان از تأثیرگذاری رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی می‌باشد و این مساله نیاز به کنکاش علمی داشته تا در محیط‌های سازمانی رقابت پذیر با پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی بالا بتوان به راهکارهای عملی دست یافت. از این رو در مطالعه حاضر به بررسی اثرات رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی با نقش میانجی دو سوتوانی نوآوری در یکی از سازمان‌های دفاعی نیروهای مسلح پرداخته می‌شود. در واقع این مطالعه به دنبال پاسخ سوال زیر است: رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری در سازمان مورد مطالعه چه تأثیری دارد؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

عملکرد سازمانی

عملکرد، یکی از مهمترین موضوعاتی است که در ادبیات مدیریت به بحث در مورد آن پرداخته شده است. زیرا ارزیابی عملکرد یکی از بخش‌های کلیدی ترسیم نقشه راه می‌باشد. کنترل یا مدیریت امری که قابل اندازه‌گیری نباشد، غیر ممکن است (بادین، ۱۳۹۵، ص ۲). کسب و حفظ مزیت رقابتی در محیط به شدت رقابتی و متغیر امروزی یکی از دغدغه‌های مدیران بنگاه‌های اقتصادی است. شرکت‌های تولیدی با سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه، همواره نگران به‌کارگیری نوآوری‌های حاصل از این تحقیقات و تأثیر آن‌ها بر موقعیت بنگاه در بازار هستند. به‌عبارت دیگر، توازن میان اکتشاف نوآوری و به‌کارگیری آن (دوسوتوانی نوآوری) و تأثیر آن بر مزیت‌های رقابتی بنگاه، پرسش اساسی بسیاری از مدیران این‌گونه شرکت‌ها است (اکبری، ۱۳۹۴، ص ۸۱).

دوسوتوانی سازمانی

دوسوتوانی سازمانی به توانایی سازمان برای تعقیب هم‌زمان دو فعالیت متضاد (اکتشاف و بهره‌برداری) تعبیر می‌شود. دو سوتوانی با دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری عملیاتی می‌شود. اکتشاف دربردارنده کشف راه‌حل‌های جدید یا جست‌جو و آزمایش رویکردها، فرآیندها و روش‌های جدید با هدف یافتن راه‌حل کارهای جدید یا توسعه محصولات و خدمات جدید می‌باشد. ماهیت اکتشاف، آزمایش راهکارهای جدید بوده و بازده آن نامشخص است اما برای بقای سازمان ضرورت دارد. بهره‌برداری نیز به تلاش برای اصلاح و بهبود تدریجی قابلیت‌ها و روش‌های موجود با هدف به حداکثر رساندن قابلیت‌های موجود اشاره دارد. مارچ (۱۹۹۰) بهره‌برداری را شامل پالایش و گسترش شایستگی، فناوری و پارادایم‌های موجود می‌داند که هدف آن اطمینان از کارآیی می‌باشد (وکیلی و شهریاری، ۱۳۹۷، ص ۳۸۴).

امروزه با توجه به وجود بازار رقابتی شدید و لزوم رقابت با کشورهای توسعه یافته، نیاز به پذیرش و استفاده از فناوری‌های جدید به شدت احساس می‌شود. در دنیای امروز، صنایع باید همگام با تحولات فناوری حرکت کنند. سازمان‌های فناوری محور برای تضمین موفقیت خود در آینده باید به دقت تحولات محیط در حال تغییر را رصد کنند تا بتوانند با کشف به موقع آن‌ها عکس‌العمل‌هایی شایسته از خود بروز دهند. سازمان‌های فناوری محور باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی ثبات را مدیریت کنند. دوسوتوانی سازمانی برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران ارشد سازمان‌های فناوری محور است. دست‌یابی و رسیدن به دوسوتوانی سازمانی پیچیده و دشوار است؛ بنابراین درک اینکه چه چیزی حرکت‌دهنده سازمان برای دوسوتوان شدن است، به مسئله مهمی تبدیل شده است (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۶).

بر اساس پژوهش کائو و همکاران (۲۰۰۹) دو رویکرد قابل محاسبه برای دوسوتوانی مطرح می‌باشد. در رویکرد نخست که مربوط به تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری است و بعد تعادلی دوسوتوانی نیز نامیده می‌شود. قدر مطلق اختلاف اکتشاف و بهره‌برداری به عنوان دوسوتوانی در نظر گرفته می‌شود. رویکرد دوم مربوط به ترکیب اندازه اکتشاف و بهره‌برداری است که بعد ترکیبی دوسوتوانی نامیده می‌شود. در این رویکرد نمره دوسوتوانی برابر حاصل ضرب اکتشاف در بهره‌برداری است. به نظر می‌رسد این دو رویکرد مهم اندازه‌گیری در سطح بیان تئوریک باقیمانده. عملکرد را به شیوه‌های مختلف سنجیده‌اند اما در یک سازمان مجموعه هدف غایی می‌تواند شامل سه مقوله مهم جلب رضایت مشتری، تأمین رضایت کارکنان و سودآوری در چارچوب انجام وظایف قانونی باشد. به همین دلیل سه بعد

عملکرد بازار و عملکرد منابع انسانی و عملکرد مالی به عنوان ابعاد سنجش عملکرد استفاده شده‌اند. استدلالی که در مطالعات دوسوتوانی وجود دارد این است که در سازمان دوسوتوان در مقایسه با سازمان‌هایی که فقط بر اکتشاف یا فقط بر بهره‌برداری تمرکز می‌کنند، رسیدن به سطح بالایی از عملکرد محتمل‌تر است (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۹۰).

در خصوص موضوع مورد بررسی مطالعات بسیار کمی موجود است. خدادادی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به تبیین نحوه تأثیر دوسوتوانی بر ابعاد عملکردی سازمان پرداختند. یافته‌ها حاکی از وجود تأثیر مثبت و معنادار دوسوتوانی بر عملکرد است؛ به این معنا که چنانچه سازمان به حداکثر مقدار بهره‌برداری و اکتشاف دست یابد، عملکرد بهبود خواهد یافت. طالاری و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به مدیریت راهبردی پرتولیوی شکل‌گیری دوسوتوانی در سطح شرکت‌های هلندینگ پرداختند. یافته پژوهش منجر به شکل‌گیری دو ماتریس «توانمندی» و «نیازمندی» به قابلیت‌های کاوش و بهره‌برداری برای تحلیل SBUها شد. با استفاده از خروجی و ابعاد این دو ماتریس، «ماتریس توازن» براساس منطق زیربنایی دوسوتوانی شکل گرفت. این ماتریس SBUها را به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌نماید و تصمیمات در سطح هلندینگ برای هر گروه متفاوت خواهد بود. ابراهیم‌پورازبری و شعبانی‌مژده‌هی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که بازارگرایی بر دوسوتوانی نوآوری تأثیر مثبت دارد و همچنین دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد تأثیر مثبتی دارد. همچنین نقش مستقیم بازارگرایی بر عملکرد شرکت مورد تأیید قرار نگرفت اما نقش دوسوتوانی نوآوری به عنوان متغیر میانجی تأیید شد. مرادی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی پرداختند. نتایج تحلیل از رابطه بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی، همچنین رابطه این دو با عملکرد حمایت می‌کند. همچنین، با توجه به نتایج، نقش میانجی دوسوتوانی در رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد تأیید شد. ملائی و قجاوند (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به نقش آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: صنعت برق استان اصفهان) پرداختند. نتایج نشان داد بین رهبری استراتژیک و مولفه‌های آن با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. از بین مولفه‌های رهبری استراتژیک چهار مولفه مسیر استراتژیک، توسعه منابع انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و کنترل‌های استراتژیک قابلیت پیش‌بینی ابعاد عملکرد سازمانی را داشتند. صحت و یاراحمدی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های تکنولوژی محور پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران) پرداختند. نتایج نشان داد سه متغیر قابلیت‌های فردی، سازمانی و

محیطی رهبری استراتژیک در مجموع ۲۹,۲ درصد از تغییرات عملکرد را توضیح می‌دهند. سعادت‌ی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که بین سبک رهبری بی‌خاصیت و تفکر استراتژیک کارکنان رابطه معنی‌دار و عکس وجود دارد. بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و تفکر استراتژیک مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بین سبک رهبری میانه‌رو و تفکر استراتژیک مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. بین سبک رهبری باشگاهی و تفکر استراتژیک مدیران رابطه مثبتی وجود دارد. بین سبک رهبری تیمی و تفکر استراتژیک مدیران رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

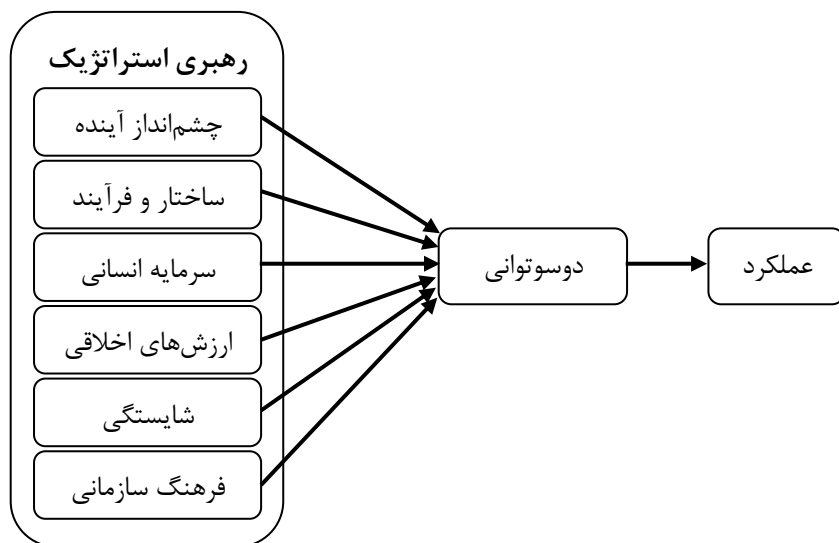
مک‌دوول و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به ایجاد عملکرد شرکت‌های کوچک از طریق توسعه سرمایه‌های فکری: نوآوری به عنوان جعبه سیاه پرداختند. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد شرکت‌هایی کارآمد و اثربخش می‌توانند به خوبی کارکنان ماهر و نوآورانه را برای دستیابی به بهترین عملکرد از طریق نوآوری به کار گیرند. کیتونگا و موندوا (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به اقدامات رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی در شهرستان نایروبی کنیا پرداختند. نتایج نشان داد که بین شیوه‌های رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. زهیر و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکتی: نقش واسطه‌گرایی به سمت کارآفرینی پرداختند. آنالیز نتایج نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینی، واسطه‌ای بین روابط بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکتی است (هم از نظر عملکرد مالی و هم عملکرد کارکنان). کوستوپلس و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به تأثیر سرمایه فکری بر دوسوتوانی در سطح واحدها و عملکرد پرداختند. یافته‌ها نشان داد ارتباط مثبتی بین سرمایه انسانی و اجتماعی با دوسوتوانی وجود دارد، از طرف دیگر سرمایه سازمانی ارتباط منفی با دوسوتوانی دارد. رابطه بین عملکرد و دوسوتوانی در سازمان‌هایی که عملکرد بالای منابع انسانی در آن‌ها وجود دارد، قوی‌تر می‌باشد. سانچز و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به اثر تعدیل‌کننده شیوه‌های منابع انسانی استراتژیک بر روی مدیریت دانش و عملکرد شرکت پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که استراتژی‌های مدیریت دانش دارای تأثیر مثبت بر عملکرد شرکت از طریق شیوه‌های عملکرد کاری سطح بالا (جذب نیروی گزینشی، آموزش زیاد، مشارکت فعال، ارزیابی عملکرد جامع، و ارزیابی عملکرد) می‌باشد و این امر بیانگر نقش کاهش‌دهنده مدیریت منابع انسانی در این رابطه و نیاز به ایجاد ارتباط بین شیوه‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی است. وی و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به دوسوتوانی سازمانی، بازارگرایی و عملکرد شرکت پرداختند. در شرکت‌ها با گرایش بازارگرایی انفعالی، بهره‌برداری تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت

دارد. در حالی که اکتشاف، تأثیر u شکل وارونه بر عملکرد شرکت دارد اما در شرکت‌هایی با گرایش بازارگرایی فعال، اکتشاف تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد. اوزر و تینازتپه (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به تأثیرات سبک‌های رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت: مطالعه‌ای در کسب و کارهای کوچک و متوسط ترکیه پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد سبک‌های رهبری استراتژیک بر عملکرد تأثیرگذار است. در بین سبک‌های رهبری سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین اثرات را بر عملکرد دارا بوده است.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

هدف کلی پژوهش تعیین تأثیر رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد و با توجه به مولفه‌های مشخص شده در پرسشنامه لیر (۲۰۱۲) برای رهبری استراتژیک مدل مفهومی پژوهش به صورت نمودار ۱ ارائه می‌شود.

نمودار (۱) مدل مفهومی پژوهش



با توجه به مساله مورد بررسی فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر می‌باشند:
فرضیه اصلی:

رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی از طریق دوستوانی نوآوری تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

چشم‌انداز آینده بر دوستوانی نوآوری تأثیر دارد.

ساختار و فرآیند سازمانی بر دوستوانی نوآوری تأثیر دارد.

سرمایه انسانی بر دوستوانی نوآوری تأثیر دارد.

- ارزش های اخلاقی بر دوستوانی نوآوری تاثیر دارد.
- شایستگی بر دوستوانی نوآوری تاثیر دارد.
- فرهنگ سازمانی بر دوستوانی نوآوری تاثیر دارد.
- دوستوانی نوآوری بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر دارد.

روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که نتایج حاصل از پژوهش مورد استفاده نیروهای مسلح قرار می‌گیرد، نوع پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع پژوهش کاربردی است و با توجه به این که برای جمع آوری داده های پژوهش به صورت میدانی انجام می‌پذیرد و روابط علی بین متغیرها مطالعه می‌شود مطالعه حاضر براساس ماهیت و روش از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان مورد مطالعه در سال ۱۴۰۱ می‌باشد. طبق اطلاعات موجود، تعداد کارکنان مذکور ۴۲۰ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول کرجسی-مورگان استفاده می‌شود که با توجه به تعداد جامعه آماری، ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی ساده (قرعه‌کشی بر حسب کد پرسنلی کارکنان) است.

در جمع‌آوری داده‌های پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (ابزار پرسشنامه) استفاده شده است. پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش به صورت زیر می‌باشند:

الف) پرسشنامه رهبری استراتژیک لیر (۲۰۱۲): این پرسشنامه دارای ۲۵ سوال بوده و شامل ۶ مولفه (چشم انداز آینده، ساختار و فرآیند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی) می‌باشد. این پرسشنامه بر مبنای طیف ۵ تایی لیکرت طراحی شده است. روایی و پایایی پرسشنامه در مطالعه لیر (۲۰۱۲) مطلوب گزارش شده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰٫۸۳ به دست آمده است. جدول تناظری پرسشنامه مذکور به صورت جدول ۱ است.

جدول ۱) جدول تناظری پرسشنامه رهبری استراتژیک لیر (۲۰۱۲)

سؤالات	مؤلفه ها
۴ تا ۱	چشم انداز درباره آینده
۷ تا ۵	ساختار و فرایند سازمانی
۱۲ تا ۸	سرمایه انسانی
۱۶ تا ۱۳	ارزش های اخلاقی
۲۱ تا ۱۷	شایستگی
۲۵ تا ۲۲	فرهنگ سازمانی

ب) پرسشنامه عملکرد سازمانی اچیو: پرسشنامه عملکرد سازمانی اچیو دارای ۱۶ گویه است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نه موافقم نه مخالفم، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم: ۵) می‌باشد. ابعاد عملکرد سازمانی در این پرسشنامه عبارت‌اند از توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط. پایایی این پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار بالای ۰٫۸ بدست آمده است.

ج) پرسشنامه دوسوتوانی نوآوری جانسون (۲۰۰۹): پرسشنامه دوسوتوانی نوآوری جانسون (۲۰۰۹) دارای ۸ گویه است. در این پرسشنامه مولفه‌های دوسوتوانی دو مورد اکتشاف نوآوری و بکارگیری نوآوری می‌باشد. نمره دهی به گویه‌های این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نه موافقم نه مخالفم، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم: ۵) می‌باشد. پایایی این پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار بالای ۰٫۸ بدست آمده است.

در این تحقیق در گام اول از روش‌های آمار توصیفی در تنظیم داده‌ها در جداول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های تمرکز و پراکندگی استفاده می‌شود. سپس در گام بعدی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون چند متغیره) استفاده می‌شود. نرم افزار آماری مورد استفاده در این پژوهش نیز SPSS 18 می‌باشد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید (جدول ۲).

جدول ۲) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	N	آماره K-S	سطح معنی داری
چشم انداز درباره آینده	۲۰۱	۱,۱۹۷	۰,۰۶۳
ساختار و فرایند سازمانی	۲۰۱	۱,۱۸۴	۰,۰۶۸
سرمایه انسانی	۲۰۱	۱,۵۸۱	۰,۰۵۴
ارزش های اخلاقی	۲۰۱	۱,۰۴۱	۰,۱۶۵
شایستگی	۲۰۱	۱,۲۴۷	۰,۰۸۳
فرهنگ سازمانی	۲۰۱	۱,۵۲۲	۰,۰۵۵
دوسوتوانی نوآوری	۲۰۱	۱,۲۴۳	۰,۰۹۱
عملکرد سازمانی	۲۰۱	۱,۰۱۳	۰,۲۷۰

در آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، فرضیه صفر پیروی داده‌ها از توزیع نرمال می‌باشد. فرضیه مقابل عدم پیروی داده‌ها از توزیع نرمال است. مطابق داده‌های جدول ۲ در آزمون صورت گرفته، با توجه به این که مقدار p در این آزمون از ۰/۰۵ بزرگتر است، فرض صفر رد نمی‌شود، لذا پیش فرض توزیع داده‌ها منطبق بر توزیع نرمال برقرار است.

الف) بررسی فرضیه‌های فرعی اول تا ششم

برای بررسی این موضوع که آیا مولفه‌های رهبری استراتژیک (چشم انداز آینده، ساختار و فرآیند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی) می‌توانند دوسوتوانی نوآوری را پیش‌بینی نمایند یا خیر؟، از رگرسیون چند متغیره استفاده گردید. جدول (۳) ضریب همبستگی چندگانه و مجذور همبستگی چندگانه متغیرهای مستقل در پیش‌بینی دوسوتوانی نوآوری

متغیر	مدل	متغیرهای پیش‌بین	ضریب	مجذور ضریب	مجذور ضریب تعیین	ضریب F	سطح معناداری
ملاک		متغیرهای پیش‌بین	تعیین	تعیین	تعدیل شده		
دوسوتوانی نوآوری	۱	مولفه‌های رهبری استراتژیک	۰,۹۳۷	۰,۸۷۹	۰,۸۷۵	۲۳۴,۳۳۶	۰,۰۰۰

بر اساس یافته‌های جدول ۳ می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای مستقل (مولفه‌های رهبری استراتژیک) به میزان معنی داری روی تغییرات دوسوتوانی نوآوری اثر می‌گذارند. این داده‌ها نشان می‌دهد نمره بالاتر متغیرهای مستقل منجر به دوسوتوانی نوآوری بیشتر می‌گردد. با توجه به یافته‌های فوق حدود ۸۷ درصد تغییرات دوسوتوانی نوآوری از طریق متغیرهای مستقل قابل پیش‌بینی می‌باشد. اگر متغیرهای مستقل (مولفه‌های رهبری استراتژیک) تاثیر گذار بر دوسوتوانی نوآوری در نظر گرفته شوند، معادله رگرسیون برای عوامل مورد بررسی را می‌توان در یک مدل به قرار زیر دانست:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6$$

آزمون این مدل با توجه به داده‌های پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول (۴) ضرایب تحلیل رگرسیون استاندارد و غیراستاندارد متغیرهای مستقل برای پیش‌بینی دوسوتوانی نوآوری

متغیر	مدل	شاخص آماری	ضرایب غیر	SE	ضریب	مقدار	سطح معناداری
ملاک		متغیر پیش‌بین	استاندارد بتا		استاندارد بتا	t	
دوسوتوانی نوآوری	۱	عدد ثابت	۰,۱۷۸	۰,۰۶۶	-	۲,۶۸۹	۰,۰۰۸
ی نوآوری		چشم‌انداز آینده	۰,۱۱۵	۰,۰۳۱	۰,۱۳۴	۳,۷۷۶	۰,۰۰۰

متغیر ملاک	مدل	شاخص آماری	ضرایب غیر استاندارد بتا	SE	ضریب استاندارد بتا	مقدار t	سطح معناداری
		ساختار و فرآیند سازمانی	۰,۳۵۴	۰,۰۴۳	۰,۳۷۱	۸,۲۰۸	۰,۰۰۰
		سرمایه انسانی	۰,۲۹۶	۰,۰۵۱	۰,۳۲۷	۵,۸۰۱	۰,۰۰۰
		ارزش‌های اخلاقی	۰,۲۹۵	۰,۰۴۲	۰,۳۴۴	۷,۰۲۲	۰,۰۰۰
		شایستگی	۰,۱۶۷	۰,۰۵۵	۰,۱۷۷	۳,۰۱۴	۰,۰۰۳
		فرهنگ سازمانی	۰,۲۶۵	۰,۰۳۹	۰,۳۴۵	۶,۸۴۲	۰,۰۰۰

با توجه به یافته‌های جدول ۴ و مقدار شیب ضرایب بتا در رابطه فوق، هر چه مقدار متغیرهای مستقل (چشم‌انداز آینده، ساختار و فرآیند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی) بیشتر باشد مقدار بیشتری برای دوستوانی نوآوری پیش‌بینی می‌شود و برعکس هر چه مقدار متغیرهای مستقل کمتر باشد مقدار کمتری برای دوستوانی نوآوری پیش‌بینی می‌شود. البته با توجه به جدول ۴ و ستون سطح معنی‌داری، متغیرهای مستقل در کنار یکدیگر می‌توانند پیش‌بینی‌کننده دوستوانی نوآوری باشند و هر یک از این مولفه‌ها نیز به تنهایی می‌توانند دوستوانی نوآوری را پیش‌بینی نمایند.

ب) بررسی فرضیه فرعی هفتم

برای بررسی این موضوع که آیا دوستوانی نوآوری می‌تواند عملکرد سازمانی را پیش‌بینی نمایند یا خیر؟، از رگرسیون خطی استفاده گردید. نتایج بدست آمده از رگرسیون خطی به همراه ضریب همبستگی در جداول ۵ و ۶ آورده شده است.

جدول (۵) ضریب همبستگی چندگانه و مجذور همبستگی چندگانه متغیرهای مستقل در پیش‌بینی دوستوانی نوآوری

متغیر ملاک	مدل	متغیرهای پیش‌بین	ضریب تعیین	مجذور ضریب تعیین	ضریب F	سطح معناداری
		دوستوانی نوآوری	۰,۹۶۹	۰,۹۳۸	۳۰۲۵,۹۶	۰,۰۰۰

بر اساس یافته‌های جدول ۵ می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل (دوستوانی نوآوری) به میزان معنی‌داری روی تغییرات عملکرد سازمانی اثر می‌گذارند. این داده‌ها نشان می‌دهد نمره بالاتر متغیر مستقل منجر به عملکرد سازمانی بیشتر می‌گردد. با توجه به یافته‌های فوق حدود ۹۶

درصد تغییرات دوسوتوانی نوآوری از طریق متغیرهای مستقل قابل پیش‌بینی می‌باشد. تخمین ضرایب تحلیل رگرسیون فوق به صورت جدول ۶ می‌باشد.

جدول (۶) ضرایب تحلیل رگرسیون استاندارد و غیراستاندارد دوسوتوانی نوآوری برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی

متغیر	مدل	شاخص آماری	ضرایب غیر	SE	ضریب	مقدار	سطح
ملاک		متغیر پیش بین	استاندارد بتا		استاندارد بتا	t	معناداری
عملکرد	۲	عدد ثابت	۰,۲۰۶	۰,۰۴۲	-	۴,۸۷۹	۰,۰۰۰
سازمانی		دوسوتوانی نوآوری	۰,۹۱۷	۰,۰۱۷	۰,۹۶۹	۵۵,۰۰۹	۰,۰۰۰

با توجه به یافته‌های جدول ۶ و مقدار شیب ضرایب بتا در رابطه فوق، هر چه مقدار متغیر مستقل (دوسوتوانی نوآوری) بیشتر باشد مقدار بیشتری برای عملکرد سازمانی پیش‌بینی می‌شود و برعکس هر چه مقدار متغیر مستقل کمتر باشد مقدار کمتری برای عملکرد سازمانی پیش‌بینی می‌شود. البته با توجه به جدول ۶ و ستون سطح معنی‌داری، دوسوتوانی نوآوری می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی باشد.

ج) بررسی فرضیه اصلی پژوهش

برای بررسی نقش متغیر میانجی در تاثیرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته از آزمون سوبل استفاده می‌گردد. بطور کلی در آزمون سوبل می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی‌داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می‌توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد. آماره Z برابر است با نسبت ab به خطای استاندارد آن. به عبارت دیگر مقدار Z-Value را از رابطه زیر بدست می‌آورند:

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته.

در خصوص نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری در رابطه میان چشم‌انداز آینده و عملکرد

سازمانی طبق یافته‌های حاصل از آزمون سوبل رابطه زیر شکل می‌گیرد:

$$Z = \frac{0.134 \times 0.969}{\sqrt{(0.969^2 \times 0.031^2) + (0.134^2 \times 0.017^2) + (0.031^2 \times 0.017^2)}} = \frac{0.129846}{0.030198} = 4.309$$

در خصوص نقش میانجی دوستوانی نوآوری در رابطه میان ساختار و فرآیند سازمانی و عملکرد سازمانی طبق یافته‌های حاصل از آزمون سوبل رابطه زیر شکل می‌گیرد:

$$Z = \frac{0.371 \times 0.969}{\sqrt{(0.969^2 \times 0.043^2) + (0.371^2 \times 0.017^2) + (0.043^2 \times 0.017^2)}} = \frac{0.359499}{0.04214798} = 8.193$$

در خصوص نقش میانجی دوستوانی نوآوری در رابطه میان سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی طبق یافته‌های حاصل از آزمون سوبل رابطه زیر شکل می‌گیرد:

$$Z = \frac{0.327 \times 0.969}{\sqrt{(0.969^2 \times 0.051^2) + (0.327^2 \times 0.017^2) + (0.051^2 \times 0.017^2)}} = \frac{0.316863}{0.049738} = 6.072$$

در خصوص نقش میانجی دوستوانی نوآوری در رابطه میان ارزش‌های اخلاقی و عملکرد سازمانی طبق یافته‌های حاصل از آزمون سوبل رابطه زیر شکل می‌گیرد:

$$Z = \frac{0.344 \times 0.969}{\sqrt{(0.969^2 \times 0.042^2) + (0.344^2 \times 0.017^2) + (0.042^2 \times 0.017^2)}} = \frac{0.333336}{0.0411218} = 7.792$$

در خصوص نقش میانجی دوستوانی نوآوری در رابطه میان شایستگی و عملکرد سازمانی طبق یافته‌های حاصل از آزمون سوبل رابطه زیر شکل می‌گیرد:

$$Z = \frac{0.177 \times 0.969}{\sqrt{(0.969^2 \times 0.055^2) + (0.177^2 \times 0.017^2) + (0.055^2 \times 0.017^2)}} = \frac{0.171513}{0.05622842} = 3.050$$

در خصوص نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری در رابطه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی طبق یافته‌های حاصل از آزمون سوبل رابطه زیر شکل می‌گیرد:

$$Z = \frac{0.345 \times 0.969}{\sqrt{(0.969^2 \times 0.039^2) + (0.345^2 \times 0.017^2) + (0.039^2 \times 0.017^2)}} = \frac{0.334305}{0.0390935} = 8.250$$

با توجه به مقدار آماره آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ که ۱/۹۶ بوده، می‌توان بیان کرد در خصوص فرضیه اصلی آماره حاصل شده از روابط فوق بیش از قدر مطلق ۱,۹۶ بوده و بنابراین تمامی مولفه‌های رهبری استراتژیک از طریق دوسوتوانی نوآوری بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیرگذار می‌باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

الف) نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در خصوص بررسی اثرات رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی با میانجی‌گری دو سوتوانی انجام پذیرفت. بهبود عملکرد سازمانی در شرایط رقابتی پیچیده و متغیر امروزی به دلیل فشردگی رقابت و تغییر مداوم خواسته‌های مورد نظر بازار ضرورتی انکار ناپذیر است. در این بین وجود رویکرد راهبردی و استراتژیکی در رهبری و مدیریت عالی سازمان نقش تعیین کننده‌ای برای موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها دارد. البته باید اذعان داشت که در اجرا و پیاده‌سازی بسیاری از مسائل راهبردی و شکل‌دهی مناسب به شاخص‌ها و معیارهای عملکردی دارای روابط پیچیده و متاثر از عناصر گوناگون می‌باشد که توجه به آن‌ها در بسیاری از مواقع راهگشا خواهد بود. دوسوتوانی از مفاهیم حائز اهمیت برای افزایش سطح عملکرد سازمانی بوده و در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. قاعدتا چنین مساله‌ای برای سازمان‌های بزرگ جهت حفظ شرایط و موقعیت خود در بازار پولی و مالی کشور بسیار حیاتی و تامل برانگیز می‌باشد.

طبق یافته‌های رگرسیون، می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای مستقل (مولفه‌های رهبری استراتژیک) به میزان معنی‌داری روی تغییرات دوسوتوانی نوآوری اثر می‌گذارند. این داده‌ها نشان می‌دهد نمره

بالاتر متغیرهای مستقل منجر به دوستوانی نوآوری بیشتر می‌گردد. با توجه به یافته‌های فوق حدود ۸۷ درصد تغییرات دوستوانی نوآوری از طریق متغیرهای مستقل قابل پیش بینی می‌باشد. یافته‌ها نشان داد هر چه مقدار متغیرهای مستقل (چشم انداز آینده، ساختار و فرآیند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی) بیشتر باشد مقدار بیشتری برای دوستوانی نوآوری پیش‌بینی می‌شود و برعکس هر چه مقدار متغیرهای مستقل کمتر باشد مقدار کمتری برای دوستوانی نوآوری پیش‌بینی می‌شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات طلاری و همکاران (۱۳۹۶)، ابراهیم‌پورازبری و شعبانی‌مژدهی (۱۳۹۶)، ملک‌اخلاق و همکاران (۱۳۹۵)، مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، اکبری (۱۳۹۴)، کیتونگا و موندوا (۲۰۱۷) و زهیر و همکاران (۲۰۱۶) همراستا بوده و نتایج آن‌ها را تایید می‌نماید. از آنجائی که مفهوم دوستوانی نشان‌گر استفاده توانمند و بعد بهره‌برداری و اکتشاف بوده و این مساله خود نگاهی استراتژیکی نسبت به مسائل سازمانی می‌باشد، می‌توان نتایج فوق را قابل قبول و منطقی دانست. به عبارتی توجه به مسائل استراتژیکی در رهبری سازمانی و پیاده‌سازی صحیح رهبری استراتژیک در سازمان می‌تواند مبنای شایسته‌ای برای توسعه دوستوانی بوده و قاعدتا در ایجاد دوستوانی می‌بایست از رهبری استراتژیک کمک گرفت.

طبق یافته‌ها دوستوانی نوآوری به میزان معنی‌داری روی تغییرات عملکرد سازمانی اثر می‌گذارند. این داده‌ها نشان می‌دهد نمره بالاتر متغیر مستقل منجر به عملکرد سازمانی بیشتر می‌گردد. با توجه به یافته‌های فوق حدود ۹۶ درصد تغییرات دوستوانی نوآوری از طریق متغیرهای مستقل قابل پیش‌بینی می‌باشد. با توجه به یافته‌ها هر چه مقدار متغیر مستقل (دوستوانی نوآوری) بیشتر باشد مقدار بیشتری برای عملکرد سازمانی پیش‌بینی می‌شود و برعکس هر چه مقدار متغیر مستقل کمتر باشد مقدار کمتری برای عملکرد سازمانی پیش‌بینی می‌شود. یافته فوق با نتایج مطالعات خدادادی و همکاران (۱۳۹۷)، ابراهیم‌پورازبری و شعبانی‌مژدهی (۱۳۹۶)، ملک‌اخلاق و همکاران (۱۳۹۵)، مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، مک‌دوول و همکاران (۲۰۱۸)، کوستوپلس و همکاران (۲۰۱۵) و وی و همکاران (۲۰۱۴) در داخل و خارج از کشور همراستا بوده و نتایج آن‌ها تایید می‌کند. طبیعتاً وجود رویکرد دوستوان در سازمان ضمن ایجاد شرایط بهینه در بهبود عملکرد فعلی با اکتشاف

مسائل جدید می‌تواند به صورت آینده‌نگر نیز موجبات افزایش و بهبود عملکرد را فراهم سازد. قاعدتا استفاده و کاربرد بسیاری از مفاهیم سازمانی در راستای بهبود عملکرد بوده و این موضوع خود نشان از وجود مزیت‌های مناسب دوسوتوانی در بهبود عملکرد می‌باشد زیرا سطح استقبال از مفهوم مذکور در حال رشد است. همچنین باید پذیرفت که ابعاد دوسوتوانی هم از حیث بهره‌برداری و کارایی و هم از جهت اکتشاف و توسعه مبنایی در شاخص‌های عملکردی سازمان‌ها دارند.

طبق یافته‌ها حاصل از آزمون سوبل و روابط تاثیرگذاری مولفه‌های رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی از طریق دوسوتوانی نوآوری، تمامی آماره‌های بدست آمده بالاتر از قدر مطلق ۹۶.۱ بوده و بنابراین تمامی مولفه‌های رهبری استراتژیک از طریق دوسوتوانی نوآوری بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعات ابراهیم‌پورازبری و شعبانی‌مژدهی (۱۳۹۶)، ملک‌اخلاق و همکاران (۱۳۹۵)، مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، ملانی و قجاوند (۱۳۹۴)، صحت و یاراحمدی (۱۳۹۴) و اکبری (۱۳۹۴) در داخل کشور و پژوهش‌های مک‌دوول و همکاران (۲۰۱۸)، کیتونگا و موندوا (۲۰۱۷)، زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، کوستوپلس و همکاران (۲۰۱۵)، اوزر و تینازتپه (۲۰۱۴) و اسلان و همکاران (۲۰۱۱) در خارج از کشور همراستا می‌باشد. بنابراین از ابزارهای مورد نیاز رهبری استراتژیک جهت بهبود عملکرد سازمانی دوسوتوانی نوآوری است. این مساله به شکلی با ادبیات موجود و همچنین از منظر تجربی قابل پذیرش و پیش‌بینی می‌باشد. سازمان‌های خدماتی در ارائه هر چه بهتر خدمات خود و کسب اهداف سازمانی به منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی خود وابستگی بالایی داشته و پرداختن رهبری استراتژیک و دوسوتوانی نوآوری به چنین مهمی و افزایش سطح قابلیت‌های منابع انسانی از یکسو و بکارگیری آن در جهت کسب اهداف سازمان می‌تواند موفقیت‌های چشمگیری در تحقق شاخص‌های عملکردی سازمان داشته باشد.

ب) پیشنهادها

با توجه به یافته‌ها و نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به تایید فرضیه اصلی که نشان می‌دهد رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی از طریق دوسوتوانی نوآوری تاثیر دارد؛ بنابراین به مدیران ارشد سازمان دفاعی مدنظر پیشنهاد می‌گردد از حیث ساختاری، قواعد رهبری استراتژیک و مدیریت راهبردی را در نظام مدیریتی و رهبری مورد توجه و استفاده قرار دهند. همچنین، با تعریف رویه‌های قانونی در سنجش سطح عملکرد سازمانی به مولفه‌های رهبری استراتژیک پرداخته شود. همچنین، با استفاده از شاخص‌ها و مولفه‌های رهبری استراتژیک نسبت به تحلیل روند عملکرد سازمانی اقدام شده و متناسب با هر یک از مولفه‌های رهبری استراتژیک رویه‌های عملیاتی در حوزه دوسوتوانی نوآوری تدوین و پیاده‌سازی گردد. پیشنهاد می‌شود در این خصوص سازمان مورد مطالعه کمیته‌ای از متخصصین حوزه‌های استراتژیکی و سازمانی تشکیل دهد.

- با توجه به تایید فرضیه فرعی اول پژوهش که نشان می‌دهد چشم‌انداز آینده بر دوسوتوانی نوآوری تاثیر دارد؛ بنابراین به مسئولین توصیه می‌شود از یک‌طرف نسبت به ایجاد چشم‌اندازی نظام‌یافته و کارشناسی شده اقدام کرده و از طرفی دیگر از طریق آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان را با آن آشنا سازند. همچنین پیشنهاد می‌گردد در سنجش و ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان از شاخص‌هایی که بیانگر دستیابی به اهداف و چشم‌انداز است اقدام نمایند. همچنین سازمان متناسب تحولات فرهنگی و اجتماعی نسبت به تدوین طرح‌های مناسب در چشم‌اندازهای آتی خود اقدام نماید.

- با توجه به تایید فرضیه فرعی دوم پژوهش که نشان می‌دهد ساختار و فرآیند سازمانی بر دوسوتوانی نوآوری تاثیر دارد، از این‌رو پیشنهاد می‌گردد با بررسی‌های میدانی نسبت به شناسایی ابعاد ساختار سازمانی و فرآیندهای سازمانی تسهیل‌کننده دوسوتوانی نوآوری اقدام شده کرده و سیاست‌های اجرایی مناسب زمینه تغییرات ساختاری مورد لزوم و اجرای فرآیندهای سازمانی پذیرفته شده را فراهم سازند. با توجه به لزوم ایجاد ضرورت‌های لازم در خصوص انعطاف در ساختارها و فرآیندهای سازمانی می‌بایست چارچوب‌های قانونی کارشناسی شده جهت جلوگیری از ثبات و ایستایی اجرایی گردد.

- با توجه به تایید فرضیه فرعی سوم پژوهش که نشان می‌دهد سرمایه انسانی بر دوسوتوانی نوآوری تاثیر دارد، بنابراین می‌بایست فضا و جو سازمانی پذیرای ارزش‌های انسانی فراهم گردد و پیشنهاد می‌شود از این رو پیشنهاد می‌گردد در ایجاد فضای اثربخش سازمانی و فرصت‌های کاری و نحوه تعاملات مدیران با کارکنان، مسائل انسانی ملاک عمل قرار گرفته تا زمینه را برای پیشرفت و شکوفایی کلیه کارکنان فراهم ساخت. همچنین از طریق تدوین برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، شرایط فرهنگی و رفتاری شایسته برای کارکنان فراهم گردد.

- با توجه به تایید فرضیه فرعی چهارم پژوهش که نشان می‌دهد ارزش‌های اخلاقی بر دوسوتوانی نوآوری تاثیر دارد، پس توصیه می‌گردد پیشنهاد می‌شود که در سیاست‌گذاری‌های سازمانی از ارزش‌های اخلاقی و ابعاد اخلاق حرفه‌ای در جهت ارتقای عملکرد، انگیزش منابع انسانی و ترفیع پرسنلی کارکنان مدنظر قرار گرفته و با تدوین رویه‌های سازمانی اثربخش، زمینه اجرای فعالیت‌های شفاف اخلاق محور در سازمان مورد مطالعه فراهم گردد. همچنین در تهیه کدهای اخلاق حرفه‌ای از مبانی فرهنگی جامعه و قواعد رفتاری مورد قبول به مطالعات میدانی کمک گرفته شود.

- با توجه به تایید فرضیه فرعی پنجم پژوهش که نشان می‌دهد شایستگی بر دوسوتوانی نوآوری تاثیر دارد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد محوریت فعالیت‌های سازمانی حوزه منابع انسانی و ارتقاء و ترفیع شغلی مبتنی بر شایستگی کارکنان قرار گیرد. در این رابطه توصیه می‌شود با تبعیت از قواعد مطرح مدیریت منابع انسانی شرح شغل و شرایط احراز شغل و زمینه‌های پیشرفت شغلی با توجه به شایستگی، استعداد و مهارت کارکنان برنامه‌ریزی گردد. همچنین لازم است با تدوین رویه‌های قانونمند برای تشویق کارکنان به ارتقای شایستگی خود، پاداش‌های اثربخش و کارآمد از طریق کارشناسان حوزه منابع انسانی مشخص گردد.

- با توجه به تایید فرضیه فرعی ششم پژوهش که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر دوسوتوانی نوآوری تاثیر دارد، پیشنهاد می‌شود مولفه‌ها و اجزای فرهنگ سازمانی هم‌راستا و ارتقاءدهنده نوآوری مورد تاکید مسئولین و مدیران ارشد سازمان قرار گرفته و در راستای بهبود دوسوتوانی نوآوری بر روی مولفه‌های فرهنگی فوق سرمایه‌گذاری لازم صورت پذیرد. همچنین سطح پایبندی

به فرهنگ سازمانی موجود از طریق شاخصه‌های اجرایی و عملکردی توسط مدیران مورد ارزیابی و بازخورد قرار گیرد.

- با توجه به تایید فرضیه فرعی هفتم پژوهش که نشان می‌دهد دوسوتوانی نوآوری بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود از طریق کارشناسان برتر خود کمیته‌ای تشکیل دهد تا از طریق انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه، با استفاده از اطلاعات و یافته‌های حاصل شده نسبت به اصلاح فرآیندها اقدامات لازم صورت پذیرد. در این زمینه لازم است زمینه لازم برای ایجاد ساختارهای نوآور در بخش‌های مختلف سازمان فراهم سازد.

منابع و مآخذ

ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی. و شعبانی مژدهی، صفورا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۱۹-۳۵.

اکبری، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری (مورد مطالعه: شرکت های تولیدی شهر اراک)، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۷۴، صص ۸۱-۱۰۴.

بادین، مسعود. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر عملکرد تجاری صنعت بیمه کشور، بیست و سومین همایش ملی و نهمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه، تهران.

خدادادی، سارا؛ مرادی، محمود. و یاکیده، کیخسرو. (۱۳۹۷). تبیین نحوه تأثیر دوسوتوانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک استان گیلان)، فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۸۴-۱۰۰.

سعادت، امیدرضا؛ صیادی، سعید. و آهنگری، شورش. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان، مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۷، شماره ۲۶، صص ۶۹-۹۱.

صحت، سعید. و یاراحمدی، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شرکت (مورد مطالعه: شرکت های تکنولوژی محور پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱۰۶۵-۱۰۹۰.

طالاری، محمد؛ خدادادحسینی، سید حمید؛ کردنائیج، اسداله. و آذر، عادل. (۱۳۹۶). مدیریت راهبردی پرتفولیوی شکل‌گیری دوسوتوانی در سطح شرکت‌های هلدینگ، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، سال بیست‌وسوم، شماره ۶۵، صص ۱۳-۴۳.

مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو. و مدنی، فاطمه. (۱۳۹۴). فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی، *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱۲۴۵-۱۲۶۶.

مرادی، پروانه. و حسین پور، محمد. (۱۳۹۶). شناسایی و تحلیل رابطه راهبردهای استراتژیک مدیریت منابع انسانی و خود کارآمدی کارکنان اداره کل بنادر و دریا نوردی خوزستان، منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی (ره). *صنعت حمل و نقل دریایی*، سال سوم، شماره ۱، صص ۶۷-۸۱.

ملائتی، ریاب. و قجاوند، ابوذر. (۱۳۹۴). نقش آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: صنعت برق استان اصفهان)، *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال دهم، شماره چهار، صص ۱۱۷-۱۳۰.

ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۴). ارائه چارچوب مفهومی از نقش دوسوتوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس، *نشریه علمی-ترویجی منابع انسانی ناجا*، سال دهم، شماره ۴۰، صص ۱-۱۸.

میرکمالی، سیدمحمد. و کرمی، محمدرضا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان، *مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۴، صص ۱۱-۲۲.

وکیلی، یوسف. و شهریاری، سلطانعلی. (۱۳۹۷). تاثیر سرمایه فکری بر دوسوتوانی سازمانی: نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآورانه (مورد مطالعه: صنعت برق در کشور)، *توسعه کارآفرینی*، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۳۸۱-۴۰۰.

Aslan, S.; Diken, A. & Sendogdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of

SMEs in a perceived environmental uncertainty, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, PP. 627-642.

Dudin, A. Y. & Al-rababah, R. A.(2015). Strategic leadership and their effect on managing organizational change: Case study Zarqa University, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 12, PP. ۸۱-۸۹.

Kitonga, A. & Mwendwa, D.(2017). Strategic leadership practices and organizational performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya, *Digital Repository*, Available to: <http://ir.jkuat.ac.ke/handle/123456789/2920>.

Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices, *Human Resource Management*, 54(1), PP. 111-132.

Ozer, F. & Tinaztepe, C.(2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, PP. 778-784.

Sanchez, A. A.; Marin, G. S. & Morales, A. M.(2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24, PP. 138-148.

Wei Z.; Zhao J. & Zhang C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, PP. 134-153.

Zehir, C.; Gurol, Y.; Karaboga, T. & Kole, M.(2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۲۳۵, □□. ۳۷۲-۳۸۱.