

## مقاله پژوهشی

## شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان: یک رویکرد آمیخته

فریبرز فتحی چگنی<sup>۱</sup>، امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۲\*</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۳</sup>، رضا سپهوند<sup>۴</sup>

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک با استفاده از روش دلفی فازی صورت پذیرفت.

**طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد:** این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان در استان لرستان هستند که ۳۰ نفر از خبرگان آنها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که از میان پیشایندهای رهبری چابک، انعطاف‌پذیری، مهارت تفکر خلاقانه، قابلیت مدیریت ذی‌نفعان، شخصیت یادگیرنده، آگاهی محیطی بالا و سواد دیجیتال مهم‌ترین عوامل هستند. همچنین از میان پسایندهای رهبری چابک، چابکی سازمان، افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان، افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان، ترویج تفکر خلاقانه و پرهیز از سکون، اشاعه فرهنگ یادگیری مداوم و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان نیز مهم‌ترین پیامدهای این سبک رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌باشند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** از جمله محدودیت‌های پژوهش به دسترسی دشوار به اعضای نمونه و زمان‌بر بودن جمع‌آوری اطلاعات از آنها، همچنین کم بودن ادبیات و مبانی نظری مرتبط با سبک رهبری چابک اشاره کرد.

**پیامدهای عملی:** شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** رهبری چابک یک مفهوم نو و جدید در ادبیات رهبری و مدیریت است و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه در داخل کشور بسیار اندک است، از این‌رو پژوهش حاضر با شناسایی عوامل مؤثر بر این سبک رهبری و پیامدهای آن هم‌دنبالی برای پژوهش‌های آینده قرار گیرد و هم‌راهنمایی برای رهبران و مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان برای به‌کارگیری مناسب این سبک رهبری باشد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

## مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.  
fathi.fa@fc.lu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (\*نویسنده مسئول).  
nazarpouri.a@lu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.  
mousavi.na@lu.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.  
sepahvand.re@lu.ac.ir

**کلمات کلیدی:** رهبری، چابکی، رهبری چابک، سازمان‌های دانش‌بنیان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





## Research Paper

# Identifying and Prioritizing the Antecedents and Consequences of Agile Leadership in Knowledge-based Organizations: A Mixed Approach

Fariborz Fathi Chegeni<sup>1</sup>, Amirhoshang Nazarpouri<sup>2\*</sup>, Seyed Najmoddin Mousavi<sup>3</sup>, Reza Sepahvand<sup>4</sup>

### Authors

1 PhD Candidate of Management, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

fathi.fa@fc.lu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran (\*Corresponding Author).

nazarpouri.a@lu.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

mousavi.na@lu.ac.ir

4. Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

sepahvand.re@lu.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** The aim of this study is to identify and prioritize the antecedents and consequences of agile leadership style using fuzzy Delphi method.

**Design/Methodology/Approach:** This research is a type of mixed research with a qualitative and quantitative approach in the inductive paradigm, which is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population of the research was knowledge-based companies in Lorestan Province, from which 30 experts were selected according to purposive sampling method. Data collection tools were in the qualitative part of the interview and in the quantitative part of the questionnaire.

**Research Findings:** The results show that among the precedents of agile leadership, flexibility, creative thinking skills, stakeholder management ability, learner personality, high environmental awareness and digital literacy are the most important factors. Organizational Agility, increasing Employee satisfaction and commitment, increasing customer satisfaction and commitment, promoting creative thinking and avoiding stagnation, spreading the culture of continuous learning and increasing the efficiency and effectiveness of the organization are the most important consequences of this leadership style in knowledge-based organizations.

**Limitations & Consequences:** Research limitations include difficult access to sample members and the time it takes to collect information from them, as well as the lack of literature and theoretical foundations related to agile leadership style.

**Practical Consequences:** Identifying and prioritizing the antecedents and consequences of agile leadership Style.

**Innovation or value of the Article:** Agile leadership is a new concept in the leadership and management literature and research in this field is very limited in the country, so the present study by identifying the factors affecting this leadership style and its consequences, can also be a basis for further research and provide guidance for leaders and managers of knowledge-based organizations to make appropriate use of this leadership style.

**Paper Type:** Research Article

**Keywords:** Leadership, Agility, Agile Leadership, Knowledge Based Organizations



## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با مسائلی همچون محیط پر ابهام، پویا و متحول روبه‌رو هستند (Zare & Hosseini, 2017). در واقع تغییر، باثبات‌ترین مشخصه‌ای است که می‌توان برای دنیای کنونی کسب و کار معرفی کرد (Ahmadi et al., 2016). تغییرات سریع و غیرمنتظره به واسطه نوآوری‌های فناورانه، نیازهای در حال تغییر مشتریان و نبود اطمینان در محیط‌های رقابتی، انعطاف‌پذیری و قدرت پاسخگویی سازمان‌ها را با مشکل مواجه ساخته است (Nazar Poori et al., 2018)؛ این پیشرفت‌ها و تغییرات، سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های دانش‌بنیان را در محیطی پویا قرار داده است. چنین شرایطی، سازمان‌ها را ملزم ساخته تا برای حفظ حیات خود در محیط حال و آینده، به صورت پیوسته و مداوم سازوکارهای خود را بهبود بخشند و پاسخگوی اقتضات درونی و بیرونی‌شان باشند (Nikpour, 2020). بنابراین، سازمان‌ها به خوبی می‌دانند که برای رهایی از این چالش‌های محیطی و حفظ توان رقابتی، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را از دست داده‌اند و محیط کنونی پارادایم‌ها و دیدگاه‌های جدیدی را طلب می‌کند؛ از این‌رو، چابکی سلاحی راهبردی و نوین برای بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه و نیز مقابله‌ی مثبت با تهدیدهای محیطی محسوب می‌شود (Hamad & Yozgat, 2017). چابکی ابزاری است که سازمان به‌وسیله آن می‌تواند با محیط در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی مقابله کند (Yarmohammadi et al., 2019). چابکی توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی است که به عنوان جزئی اثرگذار در بقا و موفقیت شرکت‌ها، نقش کلیدی دارد (Fahim et al., 2019). چابکی تقریباً شیوه‌های قدیمی انجام کار را که مناسب با شرایط ایستای عملیات سنتی بودند، مردود کرده و بر این رویکرد تأکید دارد که در یک محیط رقابتی و بسیار متغیر، سازمان‌ها نیاز دارند که بسیار منعطف بوده و حساسیت بسیار زیادی نسبت به تغییرات داشته باشند (Jafar Zadeh Zarandi et al., 2019). از طرفی تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که ۴۶ درصد از ناکامی‌های سازمان‌ها در انجام تغییرات، بهبود سازمانی و به طور کلی انطباق‌پذیری با شرایط محیطی، ناشی از سبک رهبری نادرست است (Chamanifard & Nikpour, 2019). امروزه اداره کردن و هدایت سازمان‌های پیشرفته و پیچیده‌ای همچون سازمان‌های دانش‌بنیان در محیطی کاملاً پویا و پر از تغییر، مستلزم داشتن رهبرانی است که توانایی اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر مبتنی بر پویایی‌های بیرونی و درونی را دارند و از دیدگاه‌های وسیع‌تری برای شناخت و بررسی شرایط مختلف و پاسخ سریع به این شرایط استفاده می‌کنند. رهبرانی که دارای مهارت انطباق‌پذیری و قابلیت انعطاف‌پذیری برای رهبری در موقعیت‌های مختلف چالش‌برانگیز و غیرقابل پیش‌بینی هستند (Joiner, 2019). در ادبیات مدیریت و رهبری این رهبران تحت عنوان رهبران چابک<sup>۱</sup> شناخته می‌شوند. رهبران چابک توانایی سازگاری، تغییر و هدایت سازمان را در موقعیت‌های مختلف مبهم، جدید، دشوار و غیرقابل پیش‌بینی دارند. این مهارت سازگاری و تطبیق‌پذیری رهبران چابک برای زنده ماندن شرکت‌های دانش‌بنیان قرن بیست و یکم که در یک فضای کسب و کار بسیار رقابتی و بی ثبات در حال فعالیت هستند، بسیار مهم است (Akkaya, 2020). رهبران چابک اصل زنجیره فرماندهی را نفی می‌کنند، به کارکنان الهام می‌بخشند، با آنها همدلی نشان می‌دهند، مدیریت برخی از امور را به صورت مشترک انجام می‌دهند، به طور منظم با کارکنان در حال ارتباط هستند،

<sup>۱</sup> Agil Leaderships

دیدگاه‌های مشترک را تقویت می‌کنند و مداوم به دنبال توسعه خود، کارکنان، سازمان خود و جامعه به عنوان یک کل هستند (Medinilla, 2012).

شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان قلب تپنده و موتور محرک اقتصاد مبتنی بر دانش، برای رسیدن به موفقیت و طی کردن مسیر پر از چالشی که در پیش روی آنها است نیازمند رهبرانی از جنس رهبران چابک هستند. این شرکت‌ها برای اینکه بتوانند نقش مهمی در اثربخشی تولید، ارتقاء سطح اقتصاد و رفاه، تولید ثروت و ارزش افزوده در یک جامعه ایفا کنند نیازمند رهبرانی چابک هستند که توانایی تشخیص به موقع تغییرات محیطی و انجام اقدامات سریع و انعطاف‌پذیر نسبت به این تغییرات را دارند (Horney et al., 2010). این سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف خود و موفقیت و مطرح شدن در عرصه رقابت جهانی به هدایت و رهبری افرادی نیاز دارند که با شور و اشتیاق فراوان در کنار تواضع و فروتنی، انگیزه لازم را به کارکنان تزریق کرده و با ترویج روحیه همکاری و ترغیب کارکنان به دادن ایده‌های خلاقانه و نوآورانه، آنها را به مشارکت در امور تشویق کرده تا با ایجاد حس تعهد و مقدم دانستن اهداف سازمانی بر اهداف شخصی بتوانند به مقاصد سازمانی خود دست یابند. بر اساس مطالعات انجام گرفته توسط سازمان همکاری‌های اقتصادی آسیا-پاسفیک<sup>۲</sup> پایدارترین اقتصادها در جهان مربوط به اقتصادهای دانش محور است و در این میان شرکت‌های دانش‌بنیان موتور محرک و توسعه این اقتصادها هستند (Fakhari, 2014). بر همین اساس و با مقایسه اقتصاد ایران با اقتصادهای برتر دنیا و همچنین مقایسه شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی با برخی از شرکت‌های دانش‌بنیان خارجی همچون، اپل، آمازون، استیت‌گرید و آی بی ام که توانسته‌اند با رهبری و مدیریت مناسب جزء شرکت‌های بسیار موفق و پیشرو باشند به راحتی می‌توان دریافت که چه فاصله هنگفتی بین این شرکت‌ها با شرکت‌های داخلی در ایران وجود دارد. ضرورت انجام پژوهش در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان از آنجا نشئت می‌گیرد که سودآوری بالای شرکت‌های فعال در حوزه دانش‌بنیان در کشورهای پیشرو مانند آمریکا و ژاپن باعث شده تا در ایران نیز موضوع شرکت‌های دانش‌بنیان و اقتصاد دانش‌بنیان بیش از پیش پررنگ‌تر شود. به طوری که به اذعان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، تا شهریور سال ۱۳۹۶، ۱۸ هزار شرکت در سامانه شرکت‌های دانش‌بنیان این معاونت ثبت نام کرده، و بیش از ۱۰ هزار شرکت اطلاعات خود را تکمیل کرده‌اند و ۳۲۰۰ شرکت به عنوان دانش‌بنیان پذیرفته شده‌اند (Atashi et al., 2019). از همین‌رو مسئله پژوهش حاضر را می‌توان به این صورت بیان کرد که برخلاف پتانسیل‌های فراوانی که در ایران وجود دارد، شرکت‌های دانش‌بنیان آنگونه که باید به موفقیت‌های چشمگیری دست نیافته‌اند. به نظر می‌رسد کلید حل این مسئله در وهله اول در دست مدیران و رهبران این شرکت‌ها باشد که با سبک رهبری و هدایت خود می‌توانند این شرکت‌ها را در عرصه رقابت داخلی و خارجی به موفقیت برسانند. در واقع لزوم توجه به بحث رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان از آنجا ناشی می‌شود که متأسفانه بسیاری از شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل سبک رهبری نامناسب نه تنها نائل به دستاوردهای قابل توجهی نمی‌شوند بلکه بعد از مدت‌ها چندان طولانی با شکست مواجه می‌شوند (Chamanifard & Nikpour, 2019). این سازمان‌ها به رهبرانی قدرتمند نیاز دارند که علاوه بر آگاهی محیطی و انعطاف‌پذیری

<sup>2</sup> Asia- Pacific Economic Cooperation (APEC)

بالا، مورد پذیرش و مقبولیت، در میان کارکنان خود هستند و می‌توانند با اعمال نفوذ در میان آنها، ارتقاء ظرفیت دانش و تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش را که هدف شرکت‌های دانش‌بنیان است به ارمغان آورند. با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان عنوان نمود که مدیران و رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان با به‌کارگیری سبک رهبری چابک می‌توانند شرکت‌های خود را به سمت موفقیت هدایت کنند. از همین رو پژوهش حاضر بر آن است تا مجموعه‌ای از پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان را تبیین نماید.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری چابک

درجه بالای پیچیدگی شرایط کسب و کار جهانی امروز همراه با ماهیت ناپایدار و مبهم آن فشارها و تقاضاهای زیادی را متوجه نه تنها کسب و کارهای بخش خصوصی، بلکه سازمان‌های دولتی کرده تا رویکرد رهبری چابک را در فعالیت‌های خود اتخاذ کنند تا از این طریق بتوانند به راحتی و به طور موثر به تغییرات مداوم محیطی پاسخ دهند. کارشناسان و محققان رهبری از نام‌های متنوعی برای نشان دادن رهبری چابک استفاده کرده‌اند. عناوینی از جمله چابکی رهبری، تطبیق‌پذیری رهبری و غیره، نام‌هایی هستند که بعضی اوقات توسط محققان رهبری برای اشاره به رهبری چابک به کار رفته‌اند. با این حال از نظر دی مووز و همکاران<sup>۳</sup> اجماع نظر در مورد این مفهوم این است که رهبری چابک منعکس‌کننده اثربخشی رهبری و توانایی پاسخگویی مناسب در شرایط و الزامات متنوع و پویای سازمانی است. مفهوم رهبری چابک با نام دو محقق برجسته یعنی جوینر و جوزف<sup>۴</sup> که اولین بار آن را در سال ۲۰۰۷ مطرح کردند، و پژوهش‌های گسترده‌ای در این زمینه انجام داده‌اند، عین شده است. طبق نظر جوینر و جوزف (۲۰۰۷) رهبری چابک، توانایی یک رهبر برای تصمیم‌گیری منطقی و موثر در محیط پیچیده، بی‌ثبات و به سرعت در حال تغییر است. این تعریف ظرفیت رهبر را برای اقدامات هوشمندانه و محتاطانه تحت شرایطی توصیف می‌کند که با عدم اطمینان، پیچیدگی و تغییر سریع روبرو هست. رهبری چابک توانایی یادگیری سبک‌های جدید رهبری و انعطاف‌پذیری در سبک‌های رهبری گذشته در تلاش برای پاسخگویی سریع به شرایط پویا و متغیر را داراست (Meyer & Meijers, 2017). در این نوع رهبری، از دیدگاه‌های مختلفی برای شناسایی و تحلیل رویدادها و پاسخ انعطاف‌پذیر به آنها استفاده می‌شود. رهبران چابک توانایی سازگاری، تغییر و هدایت را در موقعیت‌های مختلف مبهم، جدید، دشوار و غیرقابل پیش‌بینی دارند. یافته‌های یک مطالعه انجام شده توسط آکایا<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) نشان داد که مدیران ارشد دارای چابکی می‌توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق ایجاد یک جو سازمانی مطلوب و برانگیختن کارکنان به تمرین ذهنیت باز و ابتکاری، توانایی‌های پویای شرکت‌ها را تقویت کنند. علاوه بر این، این رهبران شرایط مناسب را برای پیروان خود ایجاد می‌کنند تا دانش و مهارت خود را نشان دهند و از آنها به طور موثر استفاده کنند و همچنین آنها را تشویق می‌کنند تا در ایجاد روش‌ها و تکنیک‌های جدید خلاق باشند (Akkaya et al., 2018). رهبران چابک توانایی هدایت در شرایط پیچیده، تعیین نیازهای داخلی و خارجی سازمان‌ها، ایجاد فرهنگ سازمانی

<sup>3</sup> De Meuse et al.

<sup>4</sup> Joiner & Josephs

<sup>5</sup> Akkaya

خوب، مدیریت تغییرات و روابط و همچنین مدیریت و توسعه استعدادها را دارند (Holbeche, 2015). رهبران چابک از منبع ایجاد حرکت در سازمان آگاه هستند، می‌دانند چگونه از دیگران حمایت کنند و به طور موثر به تأمین نیازهای مشتریان و سایر ذی‌نفعان منجر شوند (Meyer, 2016). رهبران چابک ارتباطی هستند، کنجکاوی فکری دارند، پذیرای تغییر هستند، مایل به استفاده از تجربیات دیگران هستند و می‌توانند تعیین کنند که چه زمانی، دیگر روش‌های گذشته، کارایی لازم در بازار رقابتی را ندارند (Coleman, 2017).

### شایستگی‌های رهبری چابک

جوینر و جوزف (۲۰۰۷) با مطالعه بر روی صدها مدیر، چهار صلاحیت یا شایستگی اصلی را که رهبران چابک موفق، در محیط بی‌ثبات کسب و کار باید داشته باشند شناسایی نمودند. این چهار شایستگی در زیر توضیح داده شده‌اند.

**چابکی زمینه-تنظیم:** این شایستگی به توانایی رهبر چابک در استفاده از دیدگاه وسیع‌تر برای بررسی هر دو جنبه داخلی و خارجی سازمان، پیش‌بینی تغییرات قابل توجهی که ممکن است در کوتاه‌مدت و بلندمدت رخ دهد و تعیین ابتکارات لازم برای دستیابی به نتایج دلخواه، اشاره دارد. **چابکی ذی‌نفعان:** پس از بسترسازی برای ابتکارات، صلاحیت و شایستگی بعدی یک رهبر چابک، توانایی وی در شناسایی ذی‌نفعان اصلی است که تحت تأثیر این ابتکارات قرار می‌گیرد و همچنین استفاده از نظرات و پشتیبانی ذی‌نفعان از این ابتکارات هست. رهبران نه تنها برای جلب مقبولیت ذی‌نفعان بلکه برای بهبود اثربخشی ابتکارات، به دنبال پیشنهادات و مشارکت آنها هستند. جستجوی ایده‌ها یا اطلاعات ذی‌نفعان می‌تواند استراتژی‌های کیفی را تحت تأثیر قرار داده و یا منجر به آنها شود. **چابکی خلاقانه:** این شایستگی مستلزم توانایی رهبر در شناسایی فرصت‌های جدید و تبدیل مشکلات دشوار به نتایج ترجیحی و دلخواه است. مسئله پیش آمده باید از یک منظر بزرگتر بررسی شود و با در نظر گرفتن مفروضات اساسی آن، گزینه‌های جدید و دیدگاه‌های دیگران، به وضوح مشخص شود. **چابکی خود رهبری:** این شایستگی رهبر چابک، برای هدایت موثر دیگران به سمت چشم‌انداز سازمانی لازم است. رهبرانی با این توانایی قادر به سرعت بخشیدن به توسعه شخصی و حرفه‌ای خود هستند، به طور فعالانه در جست و جوی ایده هستند و در مورد نوع رهبرانی که قصد دارند تبدیل شوند تصمیم می‌گیرند. این رهبران از ابتکارات خود به عنوان راهی برای دستیابی به آرمان‌های رهبری خود، استفاده می‌کنند.

سahین و آلپ<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «مدل رهبری چابک در بخش مراقبت‌های بهداشتی: پیشایندها و پساندهای فردی و سازمانی»، پیشایندهای رهبری چابک را در قالب سه عامل محرک‌ها (موقعیت در بازار/ساختار بازار، رقابت، درخواست مشتری، فناوری، عوامل اجتماعی، تأمین‌کنندگان، پیچیدگی‌های داخلی)، عوامل سازمانی (مدیریت ناب، خصوصی یا دولتی بودن سازمان، سازمان نوآور، سازمان یادگیرنده) و عوامل

<sup>6</sup> Context-Setting Agility

<sup>7</sup> Stakeholder Agility

<sup>8</sup> Creative Agility

<sup>9</sup> Self-leadership Agility

<sup>10</sup> Şahin & Alp

فردی (شخصیت پیش‌نگر)؛ و پسایندهای رهبری چابک را در قالب دو دسته نتایج سازمانی (رضایت و تعهد مشتریان، رضایت و تعهد کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان) و نتایج فردی (بهبود عملکرد شغلی خود، توسعه شخصی) دسته‌بندی کردند. هایوارد<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸) نیز شفافیت جهت، همدلی و اعتماد، توانمندسازی کارکنان، کار مشترک، داشتن تفکر قاطع، سواد دیجیتال، زیر سوال بردن وضعیت موجود و ایجاد روش‌های جدید تفکر را از ویژگی‌های رهبران چابک می‌داند. هنسون<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری چابک برای تغییر در محل کار» ۷ ویژگی را برای رهبران چابک برشمرده است. بر این اساس این ویژگی‌ها عبارتند از تفکر مرتبه بالاتر- نه دانش فی‌نفسه، شناخت ذی‌نفعان، شناخت پارادایم‌های جدید برای همکاری و نوآوری، داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر و تاب‌آور، ایجاد فضای مناسب برای حمایت از انواع مختلف کار، قرار دادن ابزارها و منابع در اختیار افراد، برای مدیریت خودشان و داشتن آگاهی اجتماعی. جوینر و جوزف (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «توسعه رهبران چابک» سطوح رهبری چابک را در قالب پنج سطح متخصص، دستیار، کاتالیزور، خالق مشترک، هم‌افزا؛ و صلاحیت‌ها و شایستگی‌های رهبر چابک را در قالب چهار شایستگی چابکی زمینه-تنظیم، چابکی ذی‌نفعان، چابکی خلاقانه و چابکی خود رهبری دسته‌بندی کردند. فرناندز<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری چابک: شرایط موفقیت در چین» عوامل موفقیت رهبران چابک در چین را در قالب سه گروه چابکی بیرونی (داشتن دیدگاه بلندمدت، تطبیق محصولات خود با مشتریان، محافظت از تصویر برند خود، نپنداشتن مشتریان به صورت همگن، کنترل سیستم توزیع، زیرکی و داشتن انتظار اتفاقات غیرمنتظره)، چابکی درونی (ساده نگه داشتن عملیات و ساختار، بهبود مداوم، استخدام کارکنان بر اساس شایستگی، فراهم کردن فرصت‌های آموزش و رشد حرفه‌ای، داشتن رابطه شخصی با کارمندان خود، داشتن ارتباط با دفتر مرکزی خود)، چابکی شخصی (کارآفرین بودن، از خودگذشتگی، محافظت از زندگی شخصی، استفاده از هوش خود) دسته‌بندی نمود.

### روش شناسی

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی است که در زمره پژوهش‌های تفسیرگرایانه قرار دارد زیرا هدف اصلی آن شناسایی پیشایندها و پسایندهای رهبری چابک با فرایند کدگذاری استقرایی (رسیدن به یک نتیجه کلی از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آنها) داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، اکتشافی است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) است. نوع پژوهش بر اساس پیاز ساندرز در جدول ۱ آورده شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در استان لرستان تشکیل می‌دهند که با توجه به اطلاعات به دست آمده تعداد این شرکت‌ها برابر با ۱۶ شرکت می‌باشد که در حوزه‌های تولیدی، خدماتی، صنعتی و داروسازی مشغول به فعالیت هستند. بدین شکل، جامعه آماری پژوهش خبرگان متشکل از مدیران ارشد و میانی شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (لازم به ذکر است که در روش نمونه‌گیری هدفمند کسانی که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی بسیار

11 Hayward

12 Henson

13 Fernández

زیاد و عمیق است به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند. به این ترتیب در پژوهش حاضر اعضای نمونه با توجه به پدیده مورد بررسی بر مبنای میزان دانش، تخصص و تجربه آنها که شرح آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است، انتخاب شده‌اند) و بر اساس حوزه فعالیت تعداد ۳۰ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. بدین شکل که از هر حوزه (تولیدی، خدماتی، صنعتی و داروسازی) بر اساس اصل کفایت نظری تا سرحد اشباع داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی آن با استفاده از ضریب CVR بر اساس نظرات ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش و پایایی آن با بهره‌گیری از شاخص کاپای- کوهن تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه دلفی فازی است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کیفی پژوهش، داده‌های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل و پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک شناسایی شدند. منظور از پیشایندها، عواملی است که در به وجود آمدن رهبری چابک مؤثر هستند و منظور از پسایندها عواملی است که رهبری چابک در ایجاد آنها مؤثر است. در بخش کمی پژوهش نیز، با استفاده از روش دلفی فازی تعیین اولویت پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک صورت گرفت و مهم‌ترین عوامل و پیامدهای سبک رهبری چابک مشخص شدند.

#### جدول ۱. نوع پژوهش بر اساس پیاز ساندرز

فلسفه پژوهش	تفسیر گرایانه
رویکرد پژوهش	استقرایی
استراتژی پژوهش	بر اساس هدف کاربردی بر اساس ماهیت اکتشافی
انتخاب پژوهش	تحقیق آمیخته
بازه زمانی پژوهش	مقطعی
روش گردآوری داده‌ها	مصاحبه و پرسشنامه

#### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت شناختی

در جدول شماره ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه نشان داده شده است.

#### جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

حوزه فعالیت	سن	تعداد	حوزه فعالیت	سن	تعداد
	۳۰-۴۰	۹		۳۰-۴۰	۱۰
	۴۱-۵۰	۱۶		۴۱-۵۰	۱۳
	بالای ۵۰	۵		بالای ۵۰	۷
	تحصیلات	تعداد		تحصیلات	تعداد
	کارشناسی	۸		کارشناسی	۶
	کارشناسی ارشد	۱۷		کارشناسی ارشد	۱۵
	دکتری	۵	خدماتی	دکتری	۹
			تولیدی		



تعداد	سابقه کار		تعداد	سابقه کار	
۶	کمتر از ۱۰		۷	کمتر از ۱۰	
۱۶	۱۰-۲۰		۱۴	۱۰-۲۰	
۸	بیشتر از ۲۰		۹	بیشتر از ۲۰	
تعداد	سن		تعداد	سن	
۴	۳۰-۴۰		۵	۳۰-۴۰	
۱۸	۴۱-۵۰		۱۷	۴۱-۵۰	
۸	بالای ۵۰		۸	بالای ۵۰	
تعداد	تحصیلات		تعداد	تحصیلات	
۴	کارشناسی		۵	کارشناسی	صنعتی
۱۱	کارشناسی ارشد	داروسازی	۱۸	کارشناسی ارشد	
۱۵	دکتری		۷	دکتری	
تعداد	سابقه کار		تعداد	سابقه کار	
۱۰	کمتر از ۱۰		۸	کمتر از ۱۰	
۱۲	۱۰-۲۰		۱۳	۱۰-۲۰	
۸	بیشتر از ۲۰		۹	بیشتر از ۲۰	

### یافته‌های بخش کیفی

در پژوهش حاضر پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک در مصاحبه با خبرگان شناسایی شد. در خصوص چگونگی استخراج پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک لازم به ذکر است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و با روش «کدگذاری زنده» صورت پذیرفت. بدین ترتیب که، مصاحبه انجام شده که شامل شش سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه توسط محققین انجام شد. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری زنده و با کمک نرم افزار Atlas.ti تحلیل شد. روش کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی به نام‌های مختلفی همچون «کدگذاری تحت‌اللفظی»، «کدگذاری استقرایی»، «کدگذاری کلمه به کلمه»، «کدگذاری درونی» و «کدگذاری طبیعی» خوانده می‌شود. در واقع کدگذاری زنده اشاره به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه هستند، دارد. در کدگذاری زنده داده‌ها براساس شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند؛ تحلیل و در نهایت مقوله‌ها و مؤلفه‌ها به دست می‌آیند (Saldena, 2013). بدین ترتیب که بعد از انجام مصاحبه، کدهای باز استخراج شده و سپس با ادغام و یکپارچ سازی کدهای باز، کدهای محوری و سپس کدهای انتخابی تعیین می‌شوند. نمونه فرآیند تحلیل داده‌های مصاحبه و استخراج کد انتخابی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه فرآیند تحلیل داده‌های مصاحبه

کد انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	متن مصاحبه
آگاهی محیطی	آگاهی نسبت به محیط خارجی	بررسی تغییرات سیاسی بررسی تغییرات اجتماعی بررسی تغییرات فرهنگی بررسی تغییرات اقتصادی بررسی تغییرات فناوری بررسی تغییرات قوانین و مقررات بررسی حرکت رقبا بررسی سیاستگذاری‌ها و اهداف رقبا بررسی تغییر نیازها و سلیقه مشتریان	کار سازمان‌های دانش‌بنیان در کشور ما خیلی دشوار و پیچیده است برای اینکه شرایط، شرایطی پر از ابهام و پیچیده ایه که مدام در حال تغییره. همین کار پیش‌بینی کردن رو سخت می‌کنه. یه رهبر چابک باید مداوم و به صورت پیوسته محیط سازمان رو رصد کنه و تغییرات سیاسی، اقتصادی رو زیر نظر داشته باشه، باید از تغییرات اجتماعی، فرهنگی، تغییرات احتمالی که ممکنه در قوانین به وجود بیاد آگاهی داشته باشه، باید رقبا رو به طور دائم تحت نظر داشته باشه، اونها رو دنبال کنه که چیکار می‌کنند چیکار نمی‌کنند، از چه منابعی استفاده می‌کنند چه هدف‌گذاری‌هایی دارن، دارن به چه سمت و سوی حرکت می‌کنند از چه فناوری‌هایی استفاده می‌کنند. علاوه بر این یه رهبر چابک باید مشتریان و مصرف‌کنندگان محصولاتش رو دائما زیر نظر داشته باشه، آیا این مشتریان همون نیازهای قبلی رو دارن یا نه نیازهاشون در حال تغییره و پیش‌بینی کنه که در آینده نیازهای مشتریان به چه سمتی حرکت می‌کنه. به علاوه باید خیلی خوب از کارکنان خودش شناخت داشته باشه، روحیات اونها رو بشناسه چه نیازهایی دارند به دنبال چی هستند، روابط کارکنان با همدیگه چگونه، روابط کارکنان با مدیران چگونه، روابط مدیران بخش‌های مختلف با هم چگونه، کارکنان اصلی چه کسانی هستن، تا بتونه بهتر تصمیم‌گیری کنه. رهبر باید شناخت خوبی از فرهنگ و ساختار سازمان داشته باشه، برای همسویی با تغییرات خارجی اول باید شناخت خوبی از داخل سازمان داشته باشه که نقاط قوت و ضعف سازمان کجا هستن آیا محصولات و خدماتی که سازمان ارائه می‌ده مطابق با نیازهای مشتریان هست یا نه. اگر نیست چه تغییراتی باید صورت بگیره. به طور کلی شرایط کشور خیلی متغیر و کم‌ثبات یا اصلا بهتره بگم بی‌ثباته بنابراین آگاهی و پیش‌بینی تغییرات می‌تونه خیلی کمک کننده باشه به یه رهبر تا بتونه شرکتشو تا حدی بهتر کنترل و هدایت کنه.
	آگاهی نسبت به محیط داخلی	شناخت روحیات کارکنان آگاهی از نیازهای کارکنان آگاهی از تعامل کارکنان با یکدیگر آگاهی از تعامل کارکنان با مدیریت آگاهی از تعامل مدیران با یکدیگر آگاهی از فرهنگ سازمان آگاهی از ساختار سازمان	

شناسایی و اولویت‌بندی  
پیشایندها و ...

۸۲ | صفحه

طبق آنچه گفته شد در جدول شماره ۴ پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک نشان داده شده است.

جدول ۴. پیشایندها و پسایندهای رهبری چابک

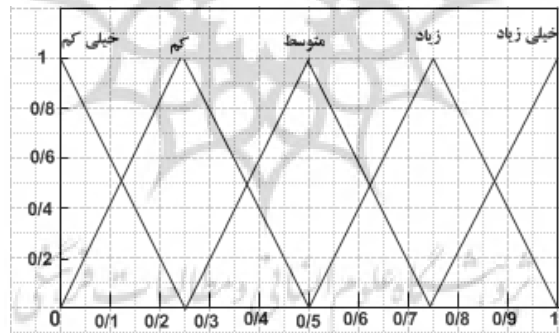
کدها	پیشایندها	کدها	پسایندها
L1	خودباوری و اعتماد به نفس بالا	L17	افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان
L2	ریسک‌پذیر بودن	L18	اعتماد سازمانی
L3	سواد دیجیتال	L19	ترویج حس برتری‌جویی در کارکنان
L4	مهارت برقراری ارتباطات موثر با کارکنان	L20	کارکنان با انگیزه و پرشور
L5	انعطاف‌پذیری	L21	ارتقا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان
L6	مهارت تفکر خلاقانه	L22	افزایش کارایی و اثربخشی

L7	قابلیت مدیریت ذی‌نفعان	L23	هوشمندی بازار
L8	همگام کردن دیگران	L24	ترویج تفکر خلاقانه و پرهیز از سکون
L9	خود انگیزی و تزریق شور و اشتیاق به کارکنان	L25	ارتقا مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی کارکنان
L10	مهارت شبکه‌سازی	L26	چابکی سازمان
L11	جاه‌طلبی	L27	کارکنان شجاع و با اراده
L12	شخصیت یادگیرنده	L28	افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان
L13	آگاهی محیطی بالا	L29	اشاعه فرهنگ یادگیری مداوم
L14	ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع	L30	رشد و توسعه خود و کارکنان
L15	تفکر راهبردی و آینده‌نگر	L31	توانمند شدن زیردستان
L16	تاب‌آوری بالا	L32	تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان محیطی

### یافته‌های کمی پژوهش

### تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک، مولفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مولفه‌ها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد از آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند (Hedberg & Wolff, 2003). این متغیرها با توجه به شکل ۱ و جدول ۵ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول شماره ۵ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

### جدول ۵. اعداد فازی مثلثی

عدد فازی قطعی شده	عدد فازی مثلثی	متغیرهای کلامی
۰/۷۵	(۰/۷۵، ۱، ۱)	خیلی زیاد
۰/۵۶۲۵	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	زیاد
۰/۳۱۲۵	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	متوسط
۰/۰۶۲۵	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	کم
۰/۰۶۲۵	(۰، ۰، ۰/۲۵)	خیلی کم

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی‌زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکووسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند (Hedberg & Wolff, 2003). رابطه مینکووسکی به صورت فرمول زیر ارائه شده است که در این رابطه  $\beta$  حد بالای فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $m$  حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

### نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله مولفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مولفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود (Jafari et al., 2008).

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است (Jafari et al., 2008). پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت.

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می‌شود (Azar & Faraji, 2002). نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلثی ( $m, \alpha, \beta$ )	فازی‌زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی ( $m, \alpha, \beta$ )	فازی‌زدایی
خودباوری و اعتماد به نفس بالا	(۰/۹۴۲, ۰/۸۵۸, ۰/۶۰۸)	۰/۶۲۹	افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان	(۰/۹۶۷, ۰/۹۰۸, ۰/۶۵۸)	۰/۶۷۳
ریسک‌پذیر بودن	(۰/۹۲۳, ۰/۸۵۸, ۰/۶۰۸)	۰/۶۲۷	اعتماد سازمانی	(۰/۹۶۷, ۰/۹۰۰, ۰/۶۵۰)	۰/۶۶۷

سواد دیجیتال	۰/۹۵۰، ۰/۹۹۲ (۰/۷۰۰)	۰/۷۱۰	ترویج حس برتری جویی در کارکنان	۰/۹۲۵، ۰/۹۸۳ (۰/۶۷۵)	۰/۶۹۰
مهارت برقراری ارتباطات موثر با کارکنان	۰/۹۰۸، ۰/۹۷۵ (۰/۶۵۸)	۰/۶۷۵	کارکنان با انگیزه و پرشور	۰/۸۹۲، ۰/۹۷۵ (۰/۶۴۲)	۰/۶۶۳
انعطاف‌پذیری	۰/۹۳۳، ۱/۰۰۰ (۰/۶۸۳)	۰/۷۰۰	ارتقا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان	۰/۸۶۷، ۰/۹۵۰ (۰/۶۲۵)	۰/۶۴۶
مهارت تفکر خلاقانه	۰/۹۳۳، ۱/۰۰۰ (۰/۶۷۵)	۰/۶۹۲	افزایش کارایی و اثربخشی	۰/۹۴۲، ۱/۰۰۰ (۰/۶۹۲)	۰/۷۰۶
قابلیت مدیریت ذی‌نفعان	۰/۸۷۵، ۰/۹۶۷ (۰/۶۲۵)	۰/۶۴۸	هوشمندی بازار	۰/۹۰۸، ۰/۹۵۸ (۰/۶۵۸)	۰/۶۷۱
همگام کردن دیگران	۰/۸۵۸، ۰/۹۵۰ (۰/۶۰۸)	۰/۶۳۱	ترویج تفکر خلاقانه و پرهیز از سکون	۰/۸۶۷، ۰/۹۵۰ (۰/۶۱۷)	۰/۶۳۸
خود انگیزشی و تزریق شور و اشتیاق به کارکنان	۰/۸۸۳، ۰/۹۵۰ (۰/۶۳۳)	۰/۶۵۰	ارتقا مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی کارکنان	۰/۹۱۷، ۰/۹۶۷ (۰/۶۶۷)	۰/۶۷۹
مهارت شبکه‌سازی	۰/۹۰۰، ۰/۹۷۵ (۰/۶۵۰)	۰/۶۶۹	چابکی سازمان	۰/۹۵۸، ۱/۰۰۰ (۰/۷۰۸)	۰/۷۱۹
جاه‌طلبی	۰/۹۴۲، ۰/۹۹۲ (۰/۶۹۲)	۰/۷۰۴	کارکنان شجاع و با اراده	۰/۸۵۸، ۰/۹۴۲ (۰/۶۰۸)	۰/۶۲۹
شخصیت یادگیرنده	۰/۹۲۵، ۰/۹۸۳ (۰/۶۷۵)	۰/۶۹۰	افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان	۰/۸۸۳، ۰/۹۵۸ (۰/۶۳۳)	۰/۶۵۲
آگاهی محیطی بالا	۰/۹۰۸، ۰/۹۸۳ (۰/۶۵۸)	۰/۶۷۷	اشاعه فرهنگ یادگیری مداوم	۰/۹۳۳، ۰/۹۶۷ (۰/۶۸۳)	۰/۶۹۲
ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع	۰/۹۰۰، ۰/۹۸۳ (۰/۶۵۰)	۰/۶۷۱	رشد و توسعه خود و کارکنان	۰/۸۷۵، ۰/۹۷۵ (۰/۶۲۵)	۰/۶۵۰
تفکر راهبردی و آینده نگر	۰/۹۱۷، ۰/۹۷۵ (۰/۶۶۷)	۰/۶۸۱	توانمند شدن زیردستان	۰/۸۶۷، ۰/۹۶۷ (۰/۶۱۷)	۰/۶۴۲
تاب‌آوری بالا	۰/۹۲۵، ۰/۹۷۵ (۰/۶۷۵)	۰/۶۸۸	تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان محیطی	۰/۹۵۰، ۱/۰۰۰ (۰/۷۰۰)	۰/۷۱۳

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

### نظرسنجی مرحله دوم

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مولفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مولفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها در مرحله دوم به شرح جدول ۷ است.

### جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی‌زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی‌زدایی
خودباوری و اعتماد به نفس بالا	۰/۸۵۰، ۰/۹۲۵ (۰/۶۰۰)	۰/۶۱۹	افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان	۰/۹۴۲، ۰/۹۸۳ (۰/۶۹۲)	۰/۷۰۲

ریسک‌پذیر بودن	۰/۹۴۲، ۰/۸۶۷	۰/۶۴۴	اعتماد سازمانی	۰/۹۴۲، ۰/۸۵۸	۰/۶۳۹
	(۰/۶۲۵)			(۰/۶۰۸)	
سواد دیجیتال	۰/۹۷۵، ۰/۹۱۷	۰/۶۸۱	ترویج حس برتری جویی در کارکنان	۰/۹۴۲، ۰/۸۸۳	۰/۶۵۶
	(۰/۶۶۷)			(۰/۶۴۲)	
مهارت برقراری ارتباطات موثر با کارکنان	۰/۹۵۰، ۰/۸۸۳	۰/۶۵۰	کارکنان با انگیزه و پرشور	۰/۹۰۸، ۰/۸۲۵	۰/۶۲۱
	(۰/۶۳۳)			(۰/۶۰۰)	
انعطاف‌پذیری	۰/۹۹۲، ۰/۹۳۳	۰/۶۹۸	ارتقا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان	۰/۹۶۷، ۰/۸۹۲	۰/۶۶۰
	(۰/۶۸۳)			(۰/۶۴۲)	
مهارت تفکر خلاقانه	۰/۹۸۳، ۰/۹۳۳	۰/۶۹۶	افزایش کارایی و اثربخشی	۰/۹۷۵، ۰/۹۰۰	۰/۶۶۹
	(۰/۶۸۳)			(۰/۶۵۰)	
قابلیت مدیریت ذی‌نفعان	۱/۰۰۰، ۰/۹۲۵	۰/۶۹۴	هوشمندی بازار	۰/۹۲۵، ۰/۸۷۵	۰/۶۴۶
	(۰/۶۷۵)			(۰/۶۳۳)	
همگام کردن دیگران	۰/۹۳۳، ۰/۸۵۰	۰/۶۲۱	ترویج تفکر خلاقانه و پرهیز از سکون	۰/۹۸۳، ۰/۹۰۸	۰/۶۷۷
	(۰/۶۰۰)			(۰/۶۵۸)	
خود انگیزشی و تزریق شور و اشتیاق به کارکنان	۰/۹۲۵، ۰/۸۵۸	۰/۶۲۵	ارتقا مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی کارکنان	۰/۹۲۵، ۰/۸۷۵	۰/۶۳۸
	(۰/۶۰۸)			(۰/۶۲۵)	
مهارت شبکه‌سازی	۰/۹۵۸، ۰/۸۹۲	۰/۶۶۷	چابکی سازمان	۰/۹۸۳، ۰/۹۵۰	۰/۷۰۸
	(۰/۶۵۰)			(۰/۷۰۰)	
جاه‌طلبی	۰/۹۵۰، ۰/۹۰۰	۰/۶۶۳	کارکنان شجاع و با اراده	۰/۹۳۳، ۰/۸۶۷	۰/۶۳۳
	(۰/۶۵۰)			(۰/۶۱۷)	
شخصیت یادگیرنده	۰/۹۷۵، ۰/۹۲۵	۰/۶۸۸	افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان	۰/۹۸۳، ۰/۹۲۵	۰/۶۹۰
	(۰/۶۷۵)			(۰/۶۷۵)	
آگاهی محیطی بالا	۰/۹۸۳، ۰/۹۱۷	۰/۶۸۳	اشاعه فرهنگ یادگیری مداوم	۰/۹۳۳، ۰/۹۰۰	۰/۶۷۵
	(۰/۶۶۷)			(۰/۶۶۷)	
ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع	۰/۹۵۸، ۰/۸۷۵	۰/۶۵۴	رشد و توسعه خود و کارکنان	۰/۹۵۸، ۰/۸۶۷	۰/۶۴۰
	(۰/۶۳۳)			(۰/۶۱۷)	
تفکر راهبردی و آینده نگر	۰/۹۶۷، ۰/۹۱۷	۰/۶۷۹	توانمند شدن زیردستان	۰/۹۳۳، ۰/۸۳۳	۰/۶۰۸
	(۰/۶۶۷)			(۰/۵۸۳)	
تاب‌آوری بالا	۰/۹۵۰، ۰/۸۹۲	۰/۶۵۶	تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان محیطی	۰/۹۵۸، ۰/۹۰۰	۰/۶۶۵
	(۰/۶۴۲)			(۰/۶۵۰)	

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده پس‌ایندها و پیش‌ایندهای رهبری چابک مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (Cheng & Lin, 2002). با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد عوامل مؤثر بر سبک رهبری چابک به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این به آن معنا است که خبرگان به مولفه‌های شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. در تفاوت دو مرحله دلفی لازم به ذکر است که پیش از آغاز مرحله دوم نظرسنجی، نتایج نظرسنجی مرحله اول در اختیار خبرگان و متخصصان قرار گرفته بود. برای اولویت‌بندی پیشایندها و پس‌ایندهای سبک رهبری چابک از میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم دلفی فازی استفاده می‌شود. هر مولفه‌ای که میانگین فازی‌زدایی شده آن بیشتر باشد در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد. در جدول ۸ پیشایندها و پس‌ایندهای رهبری چابک اولویت‌بندی شده‌اند.

جدول ۸. اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری چابک

اولویت	پسایندها	فازی‌زدایی دوم	اولویت	پیشایندها	فازی‌زدایی دوم
۱	چابکی سازمان	۰/۷۰۸	۱	انعطاف‌پذیری	۰/۶۹۸
۲	افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان	۰/۷۰۲	۲	مهارت تفکر خلاقانه	۰/۶۹۶
۳	افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان	۰/۶۹۰	۳	قابلیت مدیریت ذی‌نفعان	۰/۶۹۴
۴	ترویج تفکر خلاقانه و پرهیز از سکون	۰/۶۷۷	۴	شخصیت یادگیرنده	۰/۶۸۸
۵	اشاعه فرهنگ یادگیری مداوم	۰/۶۷۵	۵	آگاهی محیطی بالا	۰/۶۸۳
۶	افزایش کارایی و اثربخشی سازمان	۰/۶۶۹	۶	سواد دیجیتال	۰/۶۸۱
۷	تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان محیطی	۰/۶۶۵	۷	تفکر راهبردی و آینده‌نگر	۰/۶۷۹
۸	ارتقا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان	۰/۶۶۰	۸	مهارت شبکه‌سازی	۰/۶۶۷
۹	ترویج حس برتری‌جویی در کارکنان	۰/۶۵۶	۹	جاه‌طلبی	۰/۶۶۳
۱۰	هوشمندی بازار	۰/۶۴۶	۱۰	تاب‌آوری بالا	۰/۶۵۶
۱۱	رشد و توسعه خود و کارکنان	۰/۶۴۰	۱۱	ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع	۰/۶۵۴
۱۲	ارتقا مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی کارکنان	۰/۶۳۸	۱۲	مهارت برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان	۰/۶۵۰
۱۳	کارکنان شجاع و بااراده	۰/۶۳۳	۱۳	ریسک‌پذیر بودن	۰/۶۴۴
۱۴	اعتماد سازمانی	۰/۶۲۹	۱۴	خود انگیزشی و تزریق شور و اشتیاق به کارکنان	۰/۶۲۵
۱۵	کارکنان با انگیزه و پرشور	۰/۶۲۱	۱۵	همگام کردن دیگران	۰/۶۲۱
۱۶	توانمند شدن زیردستان	۰/۶۰۸	۱۶	خودباوری و اعتماد به نفس بالا	۰/۶۱۹

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان پرداخته است. در این پژوهش شانزده عامل به عنوان پیشایندهای (عوامل به وجود آورنده) سبک رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان شناسایی شد. بر اساس یافته‌ها این عوامل به ترتیب اولویت عبارتند از: انعطاف‌پذیری، مهارت تفکر خلاقانه، قابلیت مدیریت ذی‌نفعان، شخصیت یادگیرنده، آگاهی محیطی بالا، سواد دیجیتال، تفکر راهبردی و آینده‌نگر، مهارت شبکه‌سازی، جاه‌طلبی، تاب‌آوری بالا، ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع، مهارت برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان، ریسک‌پذیر بودن، خود انگیزشی و تزریق شور و اشتیاق به کارکنان، همگام کردن دیگران و خودباوری و اعتماد به نفس بالا. در ادامه به تشریح هر یک از این عوامل پرداخته شده است.

**انعطاف‌پذیری؛** با توجه به اینکه میزان تغییر و تحول در محیط شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار بالاست و روش‌های کسب و کار با سرعت بالایی تغییر می‌یابند رهبرانی می‌توانند در اداره این شرکت‌ها موفق باشند که در پاسخ به این تغییرات سبک یا رویکرد خود را به بهترین نحو تغییر دهند و متناسب با شرایط بهترین استراتژی را اتخاذ کنند و خود را با تغییرات منطبق سازند. یک رهبر باید قادر باشد که در صورت لزوم برنامه‌های خود را برای ادغام با نوآوری‌های جدیدی و غلبه بر چالش‌های پیش رو مورد اصلاح قرار دهد. **مهارت تفکر خلاقانه؛** برای اینکه یک شرکت دانش‌بنیان در عرصه رقابت پیش‌تاز باشد و بتواند بقای خود را تضمین کند، نیاز به کارکنان خلاق و نوآور دارد. حضور و بقای چنین کارکنانی در پرتو سایه حضور رهبری خلاق امکان‌پذیر خواهد بود، رهبرانی که با تفکر خلاقانه خود، آگاه هستند که با ارزش‌ترین سرمایه برای رشد و پایداری شرکت، خلاقیت و پرهیز از سکون فکری است. رهبرانی که با تفکر خلاقانه خود، شجاعت ایده‌پردازی و ارائه نظرات نو و جدید را در کارکنان خود تقویت کرده و آنها را به ارائه ایده‌ها و نظرات جدید تشویق کنند. **قابلیت مدیریت ذی‌نفعان؛** به عبارت دیگر یکی از شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان میزان رضایت ذی‌نفعان مختلف است. بنابراین مدیران و رهبران سازمان برای تضمین موفقیت بلندمدت سازمان باید با تدوین و اجرای فرآیندی مناسب رضایت ذی‌نفعان را جلب کنند به گونه‌ای که رضایت هر یک از این ذی‌نفعان منجر به ناراضایتی سایر آنها نشود. **شخصیت یادگیرنده؛** مدیران و رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان باید همواره با علاقه و کنجکاوی بالا به دنبال یادگیری مهارت‌های جدید مدیریتی و دانش جدید و به روز سازمانی باشند؛ همچنین با تواضع و فروتنی به دنبال استفاده از تجربیات و دانش دیگران باشند تا بدین صورت یادگیری مداوم در سازمان به یک فرهنگ تبدیل شود و منجر به رشد و توسعه رهبر و کارکنان شود تا ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان افزایش پیدا کند. **آگاهی محیطی بالا؛** مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان باید به صورت مداوم و پیوسته محیط سازمان را رصد کرده و تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فناورانه را در نظر گرفته و حرکت رقبا را زیر نظر داشته باشند تا از این طریق بتوانند بر تغییرات و عدم اطمینان محیطی تسلط پیدا کرده و زمینه چابکی سازمان را فراهم آورند تا در سریع‌ترین زمان با انعطاف‌پذیری بالا پاسخگوی تغییرات محیطی باشند. **سواد دیجیتال؛** در قرن بیست و یکم که عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات است، فضای رقابت کسب و کارها هر چه بیشتر به سمت دیجیتالی شدن در حرکت است در این شرایط یک رهبر برای اینکه بتواند به روز و مسلط بر تغییرات باشد بایستی توانایی استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به روز را دارا بوده و با فناوری‌های جدید و نوظهور آشنایی کامل داشته باشد. **تفکر راهبردی و آینده‌نگر؛** رهبران چابک باید از توانایی بالایی در پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدات برخوردار باشند و با دیدگاه جامع و بلندمدت نسبت به مسائل و پیوند فعالیت‌های افراد با اهداف سازمانی در تدوین استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای سازمان موفق عمل نمایند. **مهارت شبکه‌سازی؛** رهبر چابک باید هنر ساخت و ایجاد روابط مؤثر و سازنده با افراد قدرتمند و بازیگران اصلی را که نقش مهم و تاثیرگذاری در محیط شرکت دارند و می‌توانند بر کسب و کار شرکت اثرگذار باشند داشته باشد. شبکه ارتباطی یکی از سرمایه‌های غیرمادی مهم برای رهبر و سازمان محسوب شده که باید در افزایش و حفظ آن بکوشند تا بتوانند از مبادی غیررسمی اطلاعات لازم را در خصوص رویدادهای آینده بدست آورند. **جاه‌طلبی؛** با توجه به فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان در محیطی پرفشار و با رقابت فزاینده، این شرکت‌ها



نیازمند رهبرانی جاه‌طلب هستند که با دستیابی به اهداف کوچک نه تنها سیراب نشده بلکه با انرژی و شور و شوق بیشتر به دنبال دستیابی به اهدافی بزرگتر و دشوارتر باشند، رهبرانی که مسیر پیشرفت خود را در مسیر پیشرفت سازمان می‌بینند و در عین جاه‌طلبی رسیدن بر اهداف سازمانی را بر اهداف شخصی ترجیح می‌دهند.

**تاب‌آوری بالا؛** رهبری و هدایت شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به ماهیت پیچیده‌ای که این شرکت‌ها دارند کار بسیار دشوار، طاقت فرسا و پر اضطرابی است که نیازمند افرادی با توانایی ذهنی بالا می‌باشد که در صورت مواجه شدن با مشکلات و ناملایماتی که در مسیر هدایت این شرکت‌ها وجود دارد، دوام بیاورد. تاب‌آوری می‌تواند با افزایش احساسات مثبت در رهبر، توانایی مواجهه او را با حالت‌های روانی مخرب ایجاد شده توسط منابع اضطراب‌آور مانند تغییرات ناگهانی افزایش دهد. **ژرف‌نگری و داشتن دید وسیع؛** داشتن دید وسیع ارتباط امور را در ذهن روشن می‌سازد و ذهن رهبر را متوجه علل و عوامل مختلف می‌کند. برای یک رهبر چابک مهم‌تر از توجه به مسائل، به صورت سطحی و جزئی عمیق شدن در مسائل و امور مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر است. بنابراین رهبران چابک بایستی با دید عمیق و کامل مسائل محیطی و کارکنان خود را در نظر بگیرند تا شناخت لازم و کافی را بدست آورند. **مهارت برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان؛** رهبران چابک رهبرانی زیرک با هوش هیجانی بالا هستند که این ویژگی آنها را قادر می‌سازد تا کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نقاط قوت و ضعف آنها آگاهی یابند و بتوانند ارتباط خوبی با آنها بگیرند، این رهبران هنر گوش دادن به کارکنان را بلد هستند و با رویکردی کاملاً متواضعانه و فروتنانه کارکنان را محترم می‌شمارند.

**ریسک‌پذیر بودن؛** بسیاری از شرکت‌ها با وجود اشتباه کردن از بین نمی‌روند ولی بسیاری به خاطر تصمیم نگرفتن از بین می‌روند. یک سازمان دانش‌بنیان باید یک رهبر مقتدر و چابک داشته باشد تا مسیر را مشخص کند، مسیری که شاید بهترین مسیر نباشد ولی یک راه استوار و مشخص است. ریسک‌پذیری از جمله ویژگی‌های رهبران موفق است، رهبرانی که برای رسیدن به اهداف به دنبال روش‌ها و ابتکارات جدید هستند و از ایده‌های نو و جذاب با آغوش باز پذیرایی می‌کنند. **خودانگیزشی و تزریق شور و اشتیاق به کارکنان؛** رهبران چابک رهبرانی با انگیزه و پرشور هستند که هیچ‌گاه دست از تلاش و کوشش برنداشته و در مسیر پر از سختی هدایت سازمان‌های دانش‌بنیان ناامید نمی‌شوند. آنها کاملاً آگاه هستند که تنها راه موفقیت و رسیدن به اهداف تلاش و کوشش بیشتر است از همین‌رو همواره با تزریق امید و انگیزه به کارکنان آنها را به سعی و کوشش بیشتر تشویق می‌کنند. **همگام کردن دیگران؛** رهبران چابک رهبرانی خودرأی و خودکامه نیستند که همه تصمیمات را به تنهایی بگیرند آنها به خوبی می‌دانند که موفقیت سازمان در گرو کار تیمی و همکاری و مشارکت کارکنان است، لذا قبل از اتخاذ هر تصمیم مهمی با مشورت گرفتن و دخالت دادن کارکنان حس ارزشمند بودن را به آنها انتقال می‌دهند به گونه‌ای که کارکنان موفقیت و شکست سازمان را موفقیت و شکست خود می‌دانند و با تمام وجود رهبر خود را همراهی می‌کنند. **اعتماد به نفس و خودباوری؛** مدیران و رهبران چابک رهبرانی با انگیزه و توانمند هستند که نسبت به شرایط محیطی خود، آگاهی بالایی دارند این رهبران هنگام اتخاذ تصمیمات مهم و استراتژیک سازمانی ترس به دل خود را نمی‌دهند و این باور را به توانایی‌های خود دارند که می‌توانند سازمان را در رسیدن به اهدافش به خوبی هدایت کنند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان دهنده آن است که پسایندهای سبک رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان به ترتیب اولویت عبارتند از؛ چابکی سازمان، افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان، افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان، ترویج تفکر خلاقانه و پرهیز از سکون، اشاعه فرهنگ یادگیری مداوم، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان محیطی، ارتقاء ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان، ترویج حس برتری‌جویی در کارکنان، هوشمندی بازار، رشد و توسعه خود و کارکنان، ارتقاء مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی کارکنان، کارکنان شجاع و بارآده، اعتماد سازمانی، کارکنان با انگیزه و پرشور، توانمند شدن زیردستان. در ادامه به تشریح هر یک از این عوامل پرداخته شده است.

**چابکی سازمان؛** سازمان تحت هدایت مدیران و رهبران چابک قادر به حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار خود خواهد بود و می‌تواند با تشخیص تغییرات محیطی به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد تا تهدید و بر چالش‌های غیرمنتظره فائق آید. **افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان؛** رهبران چابک با تزریق شور و اشتیاق به کارکنان و افزایش انگیزه کاری در آنها و مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی و نظرخواهی از آنها در امور مختلف، کارکنان را در مسئولیت‌های سازمانی سهیم ساخته و حس ارزشمند بودن را به آنها انتقال می‌دهند که در نهایت منجر به افزایش تعهد و رضایت‌مندی آنها خواهد شد. **افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان؛** نگرانی اصلی هر سازمان رضایت مشتریان است چرا که از طریق رضایت مشتری، هر کسب و کار می‌تواند رابطه طولانی سودبخشی با وی برقرار سازد. رهبران چابک سازمان را قادر به پاسخگویی و انعطاف‌پذیری بالا در رفع نیازهای مشتریان و ارائه کیفیت مناسب و متناسب با خواسته‌های آنها می‌کنند که در نهایت رضایت‌مندی و تعهد مشتریان را در پی خواهد داشت. **ترویج تفکر خلاقانه و پرهیز از سکون؛** رهبران چابک با ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری بالایی که دارند با تزریق انگیزه به کارکنان و تشویق آنها به ارائه ایده‌ها و نظرات نو همواره به دنبال راه‌های جدیدی برای پاسخگویی به تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان هستند و این شجاعت و جسارت را به کارکنان می‌دهند که همواره در پی نوآوری و خلاقیت برای بهبود عملکرد سازمان باشند. **اشاعه فرهنگ یادگیری مداوم؛** رهبران چابک با علم به اینکه تکیه بر مهارت‌های موجود با توجه به تحولات سریع محیطی و پیشرفت رقبا مرگ سازمان را در پی خواهد داشت با به روز کردن دانش و مهارت‌های خود و کسب علوم جدید مدیریتی عملاً کارکنان را به کسب دانش جدید تشویق می‌کنند. **افزایش کارایی و اثربخشی سازمان؛** رهبران چابک با آگاهی نسبت به محیط کسب و کار خود و توانایی بالایی که دارند می‌دانند چه اهدافی را باید دنبال کنند و چگونه باید به این اهداف دست یابند بنابراین با هدایت مناسب سازمان در جهت درست و صحیح قادر خواهند بود سازمان را با کمترین هزینه و هدررفت منابع در دستیابی به اهداف خود موفق عمل کنند. **تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان محیطی؛** رهبران چابک با پایش مداوم محیط کسب و کار و ارتباطات گسترده‌ای که با ذی‌نفعان مختلف دارند و توانایی ذهنی بالایی که برای تجزیه و تحلیل و درک پیچیدگی امور دارند باعث می‌شوند که سازمان قبل از وقوع تغییرات آمادگی لازم را داشته باشند. **ارتقاء ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان؛** رهبران چابک با بررسی مداوم و پیوسته تغییرات در نیازهای مشتریان و مصرف‌کنندگان و سمت و سوی سلیقه آنها و

همچنین اقدامات رقبا توانایی سازمان را در پاسخگویی بهتر به نیازهای مشتریان و رقابت‌پذیری سازمان با رقبا را افزایش دهد. **ترویج حس برتری جویی در کارکنان**؛ رهبران چابک با خلق یک فضای مثبت و ایجاد شور و اشتیاق در کارکنان با افزایش انگیزه آنها این باور را به کارکنان القاء می‌کنند که آنها دارای توانایی و پتانسیل بالایی هستند که نباید به حداقل‌ها راضی باشند و همواره امکان رسیدن به موفقیت‌ها و پیروزی‌های بزرگتر و بیشتر وجود دارد. چنین احساسی در کارکنان باعث می‌شود که تمام تلاش و پشتکار خود را به کار بگیرند تا با ارائه بهترین عملکرد ضمن کمک به سازمان در دستیابی به اهدافش خود نیز در مسیر شغلی‌شان به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند. **هوشمندی بازار**؛ رهبران و مدیران چابک با بررسی و مطالعه مداوم محیط، اجزا و روندهای آن توانایی سازمان را در جهت شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و مخاطرات محیطی بالا می‌برد. در واقع این رهبران با بررسی دقیق اعمال رقبا و شناسایی اقدامات آنها در خصوص مشتریان و بررسی محیطی مانند قوانین و مقررات دولتی، فناوری و ... این توانایی را به سازمان می‌دهند که در اسرع وقت نیازها و خواسته‌های مشتری را در مقایسه با رقبا شناسایی کند. **رشد و توسعه خود و کارکنان**؛ رهبران و مدیران چابک به صورت پیوسته و دائم در حال به روز کردن دانش و مهارت‌های خویش بوده و آگاه هستند که هرگونه غفلت در این باره منجر به شکست خود و سازمان می‌شود. این فرهنگ یادگیری مداوم و ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌های خود به کارکنان نیز القاء شده و آنها نیز به این موضوع آگاه هستند که برای اینکه بتوانند در شرکت به کار خود ادامه دهند و متمر ثمر باشند بایستی همگام با تغییرات، مهارت‌های خود را ارتقا دهند.

**ارتقاء مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی کارکنان**؛ رهبران چابک به خوبی از این مسئله آگاه هستند که چند فکر و اندیشه بهتر از یک فکر و اندیشه است و می‌دانند که در بیشتر موارد بهترین ایده‌ها از دل مشورت و همفکری بیرون می‌آید از همین‌رو با نظرخواهی از کارکنان و احترام قائل شدن برای ایده‌ها و نظرات آنها، تشویق تعامل و همکاری بین کارکنان و تشویق آنها به انجام کار گروهی روحیه مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری را در آنها افزایش می‌دهند. **کارکنان شجاع و بارآده**؛ رهبران چابک با الهام بخشی به کارکنان در خصوص توانایی‌هایشان، توسعه شخصیت کارکنان، تقویت روحیه آنها و احترام قائل شدن برای نظرات کارکنان حتی در صورت مغایرت با نظرات خود رهبر این شجاعت و اراده را به کارکنان القاء می‌کنند تا بدون ترس ایده‌های ابتکاری خود را ارائه دهند و از بیان نظرات خود ابایی نداشته باشند. **اعتماد سازمانی**؛ مدیران و رهبران چابک در صورت ارتکاب اشتباه و گرفتن تصمیمات نادرست، به اشتباه خود اقرار کرده و دیگران را مقصر جلوه نمی‌دهند آنها سعی می‌کنند که پذیرای ایده‌ها و رویکردهای مختلف حتی در صورت متفاوت بودن نظرات خود باشند این رهبران با در میان گذاشتن تجربیات و احساسات خود با کارکنان و تلاش در جهت توسعه و آموزش آنها و ارائه حمایت و پشتیبانی از کارکنان در مواقع ضروری باعث ایجاد جو اعتماد در سازمان می‌شوند. **کارکنان با انگیزه و پرشور**؛ زمانی که کارکنان در سازمانی مشغول به فعالیت هستند که از جانب رهبران و مدیران به آنها و توانایی‌هایشان اعتماد وجود دارد به صورتی که در اتخاذ تصمیمات سازمانی از نظرات و ایده‌های آنها بهره گرفته می‌شود، در انجام وظایف خود تا حدی استقلال نسبی دارند و امکان رشد و پیشرفت آنها در سازمان وجود دارد، قطعاً با انگیزه و شور و اشتیاق فراوانی برای ثابت کردن توانایی‌های خود فعالیت خواهند کرد. **توانمند شدن**

**زیردستان؛** فعالیت در محیط شرکتی پویا و فعال که مدام در حال جست و جوی روش‌ها و ایده‌های جدید، مباحثه و اشتراک‌گذاری اطلاعات بین کارکنان و رهبر می‌باشد و کارکنان بایستی همواره در پی کسب اطلاعات و دانش جدید باشند تا بتوانند همگام با رهبر سازمان خود را ارتقاء دهند، در نهایت منجر به توانمندی آنها خواهد شد.

در نهایت می‌توان گفت که با توجه به نتایج بدست آمده بیشتر پیشایندهای رهبری چابک از جنس ویژگی‌های فردی و پسایندهای آن از نوع سازمانی است؛ در تشریح این علت می‌توان گفت که با توجه به مفهوم رهبری چابک، این سبک از رهبری بیشتر از آنکه از طریق فراگیری مهارت‌های رهبری در سازمان، اکتسابی باشد، بستگی به ویژگی‌های ذاتی فرد دارد ولی پیامدهای این سبک رهبری با توجه به اینکه نتایج سازمان تحت تاثیر مستقیم هدایت رهبری آن قرار دارد، از جنس سازمانی هستند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های انجام شده باید ذکر شود که پژوهش حاضر با پژوهش‌های هنسون (۲۰۱۵) و هایوارد (۲۰۱۸) همخوانی دارد. این پژوهشگران نیز سواد دیجیتال، ایجاد روش‌های جدید تفکر و شناخت ذی‌نفعان را از جمله عوامل مؤثر بر سبک رهبری چابک معرفی کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز سواد دیجیتال، مهارت تفکر خلاقانه و قابلیت مدیریت ذی‌نفعان از مهم‌ترین پیشایندهای رهبری چابک هستند. ساهین و آلپ (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود نشان داد که رضایت و تعهد مشتریان و کارکنان و افزایش انگیزه کارکنان از مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری چابک می‌باشند. در پژوهش حاضر نیز این مولفه‌ها از پیامدهای مهم رهبری چابک شناسایی شدند. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید ذکر شود که تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی یافت نشد که مبادرت به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان کرده باشد. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به کم بودن ادبیات پژوهش یا به عبارتی کم بودن پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص موضوع رهبری چابک اشاره کرد. همچنین دیگر محدودیت پژوهش را می‌توان دسترسی به نخبگان و افراد مسلط به موضوع پژوهش دانست که علت این امر جدید بودن مفهوم رهبری چابک بود. به‌علاوه در اکثر پژوهش‌هایی که از طریق مصاحبه یا پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز گردآوری می‌شود مشکل برقراری ارتباط با مصاحبه‌کنندگان یا پاسخ‌دهندگان همواره محدودیتی مهم می‌باشد.

### پیشنهادات پژوهش

- به مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان توصیه می‌شود که با شناسایی ذی‌نفعان کلیدی سازمان و اولویت‌بندی خواسته‌ها و انتظارات آنها به این انتظارات و خواسته‌ها به نحو مطلوب جامعه عمل پوشانده تا علاوه بر بهره‌مندی از روند سودآوری مستمر، افزایش رضایت‌مندی و تعهد مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان خود را به ارمغان آورند.
- تجربیات شرکت‌های موفق نشان دهنده آن است که یکی از عوامل موفقیت این شرکت‌ها همدلی و وحدت کارکنان با رهبر سازمان می‌باشد. لذا به رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان توصیه

می‌شود که با برقراری ارتباطات موثر با کارکنان خود و تزریق روحیه اطمینان، اعتماد به نفس و همدلی به کارکنان، اعتماد سازمانی، حس مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری کارکنان را افزایش دهند.

- با توجه به فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان در محیطی کاملاً پویا و آکنده از تغییر که امکان هرگونه غافل‌گیری در آن وجود دارد و غیرقابل پیش‌بینی و کنترل بودن بسیاری از این تغییرات، به مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان توصیه می‌شود که در صورت مواجه شدن با مشکلات ناشی از این تغییرات با سعه صدر بالا و حفظ خونسردی، تاب‌آوری خود را تقویت کرده و با انعطاف‌پذیری بالا بر روش‌ها و اقدامات منسوخ و قدیمی پافشاری نکرده و سریعاً اقدامات لازم را انجام داده و خود را با تغییرات انطباق دهند.

- به مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان توصیه می‌شود که برای بهره‌مندی از امکانات فضای آنلاین و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به روز و جدید به منظور عقب‌نماندن از رقبا، ارتقاء ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان و هوشمندی بازار به فکر ارتقاء سواد دیجیتال خود و نحوه چگونگی استفاده از این امکانات باشند.

- به مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان توصیه می‌شود که با شناسایی و برقراری ارتباطات مناسب با افراد و سازمان‌ها و به طور کلی ذی‌نفعان کلیدی و قدرتمندی که می‌توانند بر کسب و کار شرکت تاثیرگذار باشند از اطلاعات غیررسمی و تجربیات آنها برای دسترسی هر چه بیشتر سازمان به منابع مختلف استفاده کرده و از این طریق توانایی‌های خود و سازمان و به طور کلی اثربخشی و کارایی سازمان را ارتقاء دهند.

- به مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان پیشنهاد می‌شود که با آینده‌نگری و دید باز و روشن، نقاط قوت و ضعف خود و کارکنان و در مجموع نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده همچنین از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی شناخت پیدا کرده تا بتوانند با آگاهی و دانش بالا استراتژی‌های لازم را تدوین و اجرا کنند.

- به مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان پیشنهاد می‌شود که با توجه به دشواری‌های فراوانی که هدایت و رهبری این سازمان‌ها دارند، هرگز ناامید نشده و انگیزه خود را از دست ندهند چرا که نائل شدن به اهداف سازمانی جز در سایه انگیزه قوی رهبر و کارکنان آن میسر نخواهد بود.

در نهایت به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود تأثیر رهبری چابک را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای سبک رهبری چابک را در سازمان‌های دانش‌بنیان بسنجند و یا میزان برخورداری و به‌کارگیری سبک رهبری چابک را در این سازمان‌ها مورد پژوهش قرار دهند.

1. Ahmadi, M., Fekri, R., Babaeian, M., Fathian, M. (2016). Agility of after-sales service chain of heavy vehicles in Iran. *Journal of Management Improvement*, 10(1), 101-122. (in Persian)
2. Akkaya, B. (2020). Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407.
3. Akkaya, B., Koçyiğit, Y., & Tabak, A. (2018). Çalışanlar tarafından algılanan çoklu liderlik tarzlarının ekstra çaba, Etkililik ve doyum üzerine etkisi: Teknogirişim firmaları üzerine bir araştırma. *Dmnlupırrr Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 58, 185-196.
4. Atashi, A., Rastgar, A., Damghanian, H. (2019). A Grounded Theory Approach: Model of Knowledge Workers Leadership in Iranian Knowledge-Based Organizations. *Majlis and Rahbord*, 26(97), 251-287. (in Persian)
5. Azar, A., Faraji, H. (2002). *Fuzzy management science*, Tehran, Ejtema Publication, First ed. (in Persian)
6. Chamanifard, R & Nikpour, A (2019). *New leadership styles in the organization*, Tehran: University Jihad Organization Publications. (in Persian)
7. Cheng, C.h., & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1), 174-186.
8. Coleman, J. (2017, January 04). The best strategic leaders balance agility and consistency. *Harvard Business Review*, pp. 1-5
9. De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.
10. Fahim, S., Hassani, M., Qalavandi, H., & Ghalei, A. (2019). Presenting the model of Organizational Structure agility Razi University of Kermanshah. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(1), 214-239. (in Persian)
11. Fakhari, H. (2014). Review of Knowledge-based Firms Definition Consistent with the Economic Conditions of Iran. *Journal of Science and Technology Policy*, 7(4), 69-88. (in Persian)
12. Fernández, J.A. (2005). The Agile Leader: Conditions for Succeeding in China, Mobley, W.H. and Weldon, E. (Ed.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Vol. 4)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 255-275.
13. Hamad, Z, M. M., & Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7, 407-22
14. Hayward, S. (2018). *The agile leadership. How to create an agile business in the digital age?* London: Kogan Page Limited.
15. Hedberg, B., & Wolff, R. (2003). "Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery"; In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, & Ikujiro Nonaka. (Eds.). *Handbook of Rganizational Learning & Knowledge*, Oxford: Oxford University Press, 535-556.
16. Henson, C. (2015). Agile leadership for a changing workplace. *Learning Quest*. Retrieved from <https://www.learningquest.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Agile-Leadership>
17. Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. London: UK: Kogan Page Publishers.

18. Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32–38.
19. Jafar Zadeh Zarandi, M., Sharifian, E., Ghahreman Tabrizi, K. (2019). Explaining Organizational Agility Model Based on Information Technology from the Perspective of Sports Experts. *Sport Management Studies*, 10(52), 137-160. (in Persian)
20. Jafari. M., Akhavan. P., & Rezaei J. (2008). Critical success factors in reengineering processes. *Management Researches in Iran*, 13(2), 23-64. (in Persian)
21. Joiner, B. (2019). Leadership Agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149.
22. Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility; Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
23. Medinilla, Á. (2012). *Agile management: Leadership in an agile environment*. Berlin: Springer Science & Business Media.
24. Meyer, R. (2016). *Agility shift: Creating agile and effective leaders, teams, and organizations*. New York, NY: Routledge.
25. Meyer, R., & Meijers, R. (2017). *Leadership agility: Developing your repertoire of leadership styles*. London: Routledge.
26. Nazar Poori, A., Shariat Nejad, A., Saedi, A., Haji Zadeh, A. (2018). Identifying the Manager's Mental Pattern in Order to Human Capital Agility in Sports Organizations Using the Q Approach. *Sport Management Studies*, 10(50), 227-246. (in Persian)
27. Nikpour, A. (2020). The Impact of Manager's Lean Leadership Skills on Readiness for Change in Public Sector with the Mediating Role of Organizational Trust. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(4), 69-94. (in Persian)
28. Şahin, S. and Alp, F. (2020). Agile Leadership Model in Health Care: Organizational and Individual Antecedents and Outcomes, Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, 47-68.
29. Saldena, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Translate by Guywan, A., Scientific and Cultural Publishing Company.
30. Yarmohammadi, Zakaria; Purkiani, Massoud; Selajegheh, Sanjar; Sheikhi, Ayub and Sayadi, Saeed (2019). Investigating the relationship between human resource optimization and organizational agility and the mediating role of organizational justice, *Journal of Public Administration Perspective*, 10(2), 238-274. (in Persian)
31. Zare, F., & Hosseini, S.A. (2017). Investigating the role of spiritual leadership on organizational agility. *Journal of Public Administration Perspective*, 8 (2), 98-117. (in Persian)

به نام خدا

با سلام

با تشکر از زمانی که در اختیار بنده برای این مصاحبه قرار دادید.

هدف از این مصاحبه، انجام پژوهشی با "عنوان شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان: یک رویکرد آمیخته" است. من سؤالاتی را از خدمت شما می‌پرسم، در صورت ابهام در مورد هر یک از این سؤالات، شما می‌توانید درخواست کنید تا توضیح بیشتری خدمت شما ارائه دهم. قبل از شروع فرآیند مصاحبه لازم می‌دانم بیان کنم؛ صدای شما در صورتی که تمایل داشته باشید طی فرآیند ضبط خواهد شد تا بعداً از محتوای آن بتوانیم در پژوهش استفاده کنیم. لازم است، عرض کنم که اسم شما در این فرآیند ذکر نخواهد شد و در مواقعی که شما تمایل نداشته باشید از ضبط صدا خودداری خواهیم کرد. حالا اگر قبل از شروع مصاحبه، سؤال خاصی در رابطه با فرآیند داشته باشید خدمت شما پاسخ خواهم داد.

شناسایی و اولویت‌بندی  
پیشایندها و ...

۹۶ | صفحه

### توضیح ابتدایی قبل از سؤالات:

همان‌طور که می‌دانید رهبری چابک، توانایی رهبر برای تصمیم‌گیری منطقی و مؤثر در محیط پیچیده، بی‌ثبات و به سرعت در حال تغییر است. رهبری چابک به توانایی رهبر برای سریع بودن، سازگار بودن و انعطاف‌پذیر بودن در پاسخگویی به رویدادهای پیش‌بینی نشده در شرایط ناآشنای محیطی اشاره دارد. رهبران چابک این توانایی را دارند که با اقدامات سریع و انعطاف‌پذیر، تغییرات به موقع در محیط کسب و کار را تشخیص داده و نسبت به آن واکنش نشان دهند.

### پیشایندها و پسایندهای رهبری چابک

- ❖ چه عواملی باعث می‌شود تا رهبر سازمان در پاسخ به تغییرات محیطی و رویدادهای پیش‌بینی نشده از قدرت انعطاف‌پذیری و سازگاری بالایی برخوردار باشد؟
  - ❖ چه عواملی باعث می‌شود که رهبر سازمان در پاسخ به تغییر و تحولات محیط پویای سازمان‌های دانش‌بنیان سریع واکنش نشان دهد؟
  - ❖ چه عواملی باعث می‌شود که رهبر سازمان در محیط با عدم اطمینان و پیچیدگی بالای سازمان‌های دانش‌بنیان هوشمندانه و منطقی تصمیم‌گیری کند؟
  - ❖ قدرت انعطاف‌پذیری و سازگاری بالای رهبر در پاسخ به تغییرات محیطی و رویدادهای پیش‌بینی نشده چه پیامدهایی برای سازمان در پی دارد؟
  - ❖ واکنش سریع رهبر سازمان در پاسخ به تغییر و تحولات محیط پویای سازمان‌های دانش‌بنیان چه پیامدهایی برای سازمان در پی دارد؟
  - ❖ توانایی تصمیم‌گیری هوشمندانه و منطقی رهبر سازمان در محیط با عدم اطمینان و پیچیدگی بالای سازمان‌های دانش‌بنیان چه پیامدهایی برای سازمان در پی دارد؟
- همچنین در طول مصاحبه، برای پی بردن صحیح به منظور مصاحبه شونده از عبارات و سؤالات تکمیلی همچون "می‌توانید این موردی را که بیان کردید، بیشتر توضیح دهید؛ مثال‌های دیگری از این مورد می‌توانید بیان کنید؛ من مطمئن نیستم که این مورد را به طور کامل متوجه شده باشم، می‌توانید با جزئیات بیشتری بیان کنید و ..." توسط مصاحبه‌کننده استفاده می‌شود.