

تبیین نقش میانجی دوستوانی سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر هوشیاری کارآفرینانه (مورد مطالعه: یکی از شرکت‌های تابعه‌ی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)

سارا محمدی^۱، استادیار گروه مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز ■ مهدی نداف، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز ■ فاطمه موسوی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز

چکیده

هدف اصلی این مطالعه بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر هوشیاری کارآفرینانه با تأکید بر نقش میانجی دوستوانی سازمانی است. این مطالعه بر روی یک نمونه‌ی تصادفی شامل ۲۹۱ نفر از کارکنان یکی از شرکت‌های تابعه‌ی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، توصیفی و از نوع همبستگی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد و معتبر دارای روایی و پایایی بوده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار LISREL نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی و هوشیاری کارآفرینانه و دوستوانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین به‌واسطه‌ی نقش میانجی دوستوانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه مورد تأیید قرار گرفت. در همین راستا برخی پیشنهادها کاربردی و پژوهشی ارائه شده است.

اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۹۸/۰۲/۲۱
تاریخ ارسال به داور: ۹۹/۰۲/۲۱
تاریخ پذیرش داور: ۹۹/۰۴/۳۱

واژگان کلیدی:

دوستوانی سازمانی، اکتشاف و بهره‌برداری، رهبری تحول‌گرا، هوشیاری کارآفرینانه.

مقدمه

هوشیاری کارآفرینانه^۲ یکی از فاکتورهای تأثیرگذار در فرآیند تشخیص و توسعه‌ی فرصت است که به دوستوانی در سازمان کمک می‌کند و باعث تقویت عملکرد سازمان می‌شود. یکی از بهترین عوامل در تشخیص و حتی توسعه و ارزیابی فرصت‌های کسب‌وکار است. اساس کارآفرینی در هوشیاری نسبت به فرصت‌ها است و به هر حال لازمه‌ی افزایش درک فرصت در جامعه، افزایش تقویت هوشیاری کارآفرینانه‌ی کارکنان در سازمان و شرکت‌ها است. هوشیاری کارآفرینانه عبارت است از توانایی تشخیص فرصت‌هایی که توسط دیگران نادیده گرفته می‌شوند همچنین هوشیاری کارآفرینانه عبارت است از توانایی فرد در جمع‌آوری، تبدیل و انتخاب اطلاعاتی که منجر به یک فرصت بالقوه‌ی کسب‌وکار می‌شوند. [۶] سازمان‌هایی موفق هستند که به‌طور همزمان توانایی تمرکز بر کارکرد و مسئولیت‌های فعلی را داشته و به‌خوبی جویای فرصت‌های جدیدی هستند، به‌عبارتی از ویژگی دوستوانی برخوردارند و این باعث می‌شود که کارکنان آن سازمان نسبت به شرایط محیط پیرامون آگاه باشند و از وقایع در زمان مناسب کسب اطلاع کرده و هوشیارتر عمل کنند. کارکنان، با هوشیاری از طریق جمع‌آوری اطلاعات مربوط به محیط و رقبا، فرصت‌ها را شناسایی کرده و از آن طریق به خلق مزیت رقابتی بپردازند، چنین کارکنان مستعدی می‌توانند فرصت‌هایی که مورد غفلت واقع شده‌اند را تشخیص داده و پیگیری کنند. داشتن هوشیاری کارآفرینانه سبب می‌شود، فرد کارآفرین تغییرات محیط را به‌عنوان فرصت بالقوه به‌گونه‌ای متفاوت‌تر از سایر افراد ببیند یا تشخیص بدهد، ارزیابی کرده و مورد استفاده قرار دهد.

با تشدید رقابت و شتاب گرفتن سرعت تحولات، دوستوانی سازمانی عملکرد شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. دوستوانی سازمانی^۱ مفهومی جدید در مدیریت و مرتبط با کسب مزیت رقابتی پایدار، بقای سازمانی و عملکرد شرکت است. به‌موازات افزایش رقابت و تغییرات محیطی و روند رو به رشد آن، شرکت‌ها با تنش بین بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و کشف شایستگی‌های جدید روبرو هستند. [۱] افزایش انتظارات مشتری، جهانی شدن و تغییرات مکرر در محیط، سازمان‌ها را وادار کرده است به‌طور مستمر شکل‌های جدیدی از مزیت رقابتی را خلق کنند. بنر و تاشمن (۲۰۰۳) معتقدند سازگاری با این شرایط مستلزم کشف ایده‌ها و فرآیندهای جدید و ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید به بازارهای نوظهور است. با این حال، شرکت‌ها برای اهرمی کردن شایستگی‌های کنونی و بهره‌برداری از خدمات و محصولات، به ثبات نیاز دارند. به این منظور، توجه سازمان‌ها به دوستوانی جلب شده است. [۳ و ۲]

دوستوانی یعنی توانایی شرکت برای دنبال کردن دو چیز متفاوت به‌صورت هم‌زمان. شرکت دوستوان، توانایی بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و همچنین کشف فرصت‌های جدید با مهارت و چابکی برابر را دارد. [۵ و ۴] شرکت با استفاده از راهبرد دوستوانی، مقرون به‌صرفه عمل می‌کند و نیازهای مشتریان مختلف را تأمین می‌کند و به این ترتیب بقا و موفقیت شرکت تضمین می‌شود. با این حال، اگر شرکتی در جست‌وجوی دوستوانی باشد، باید به برخی مقدمات برای پشتیبانی از این راهبرد توجه کند.

* نویسنده‌ی عهد‌دار مکاتبات (s.mohammadi@scu.ac.ir)

حاصل می‌شود که در آن جمع‌آوری اطلاعات ضمنی از طریق تمرین و عمل کسب می‌شود. [۱۰] پژوهشگران معتقدند هوشیاری کارآفرینانه یک مبنای ذهنی داشته و طرح ذهنیت تشخیص فرصت‌ها است. [۱۱] کارآفرینانی که خودکارآمدی بالاتری دارند در محیط فرصت‌خیز اثربخشی بهتری دارند در واقع هوشیاری کارآفرینانه را می‌توان به‌عنوان یک گرایش باطنی به آگاهی و حساس بودن به اطلاعات، مشکلات، نیازها و علاقه‌های ارضا نشده‌ی مشتریان بالقوه و بالفعل دانست. [۱۰]

دانشمندان معتقدند در تفاوت‌های فردی تاکید و تمایز در خلاقیت و هوشمندی افراد است و فرض بر این است که این تفاوت‌ها عمیقا به کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور کمک می‌کند، مثلا فردیت در یک فرهنگ فردگرا، ابعاد و ساختار کسانانی را که به‌دنبال فرصت‌های نوآوری هستند، تعیین می‌کند. یعنی کسانی که بهترین مشخصات فردی را داشته باشند (سن، جنسیت، تحصیلات، خطرپذیری، شناخت فردی کارآفرینان، گرایش به نوآوری) بهترین افراد آن جامعه را از لحاظ هوشمندی کارآفرینانه تشکیل می‌دهند، اما در یک جامعه‌ی جمع‌گرا عوامل اجتماعی نظیر نگرش جامعه به افراد کارآفرین، عامل مهم تعیین‌کننده‌ی هوشمندی کارآفرینانه است. شومپتر (۱۹۶۵) نیز تایید می‌کند که کارآفرینی هر جامعه‌ای مختص آن جامعه است. [۹]

دوستوانی سازمانی

کلمه‌ی دوستوانی به‌معنای چیرگی و مهارت (چابکی) است. در روانشناسی، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارا هستند افرادی دوستوان نامیده می‌شوند. [۱۲] محققان اخیرا پذیرفته‌اند که انسان خصیصه‌ی دوستوانی دارد و این خصیصه به‌عنوان یک استعاره در توصیف قابلیت‌های سازمان به‌کار گرفته می‌شود. برخی دیگر یادگیری سازمانی را در قالب یادگیری اکتشافی و بهره‌بردار مطرح کرده‌اند که نقطه‌ی شروع مطالعات زیادی در زمینه‌ی یادگیری شد. در واقع ریشه‌ی دوستوانی را در ادبیات یادگیری می‌دانند. [۱۳ و ۳]

دوستوانی بر نیاز سازمان‌ها جهت توسعه‌ی ترتیبات ساختاری دوگانه برای مدیریت نوآوری تمرکز دارد. [۱۴، ۱۵ و ۱۶] دنیای کسب‌وکار رقابتی و پویایی که امروزه وجود دارد، سازمان‌ها را نه تنها برای زنده ماندن، بلکه به رشد و پایداری با گذشت زمان و استفاده از استراتژی‌هایی می‌رساند که به مزیت‌های رقابتی برسند. [۱۷] برای دستیابی به یک مزیت رقابتی بالقوه نیاز به مدیریت کافی منابع است. راه دیگر برای یک سازمان رقابتی بودن، دوستوان شدن سازمان، به‌معنای توانایی انجام همزمان فعالیت‌های اکتشافی، تراز و بهره‌برداری و سازگاری است [۱۸] و این امکان را برای رشد و پیشرفت مداوم سازمان فراهم می‌کند. [۱۹]

پرسش بسیاری از پژوهشگران و مدیران سازمانی این است که یک سازمان چگونه می‌تواند به دوستوانی دست یابد و یا اینکه چگونه می‌توان با هوشیاری، فرصت‌های ناشناخته را به‌واسطه‌ی کارکنان کشف کرد. به اعتقاد برخی محققان، سبک رهبری مدیران‌ارشد سازمانی، دوستوانی سازمان را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. سبکی که علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خود، برای منافع گروه برانگیزاند. باعث ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می‌شوند. همچنین پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه که به‌طور معمول از آنان انتظار می‌رود، می‌کند، سبکی که باعث توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌شود و هم اثربخشی را به کارآیی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند [۱۷] و این ویژگی‌ها در سبک رهبری تحول‌آفرین وجود دارد.

بنابراین در این پژوهش تلاش شده است پاسخی روشمند و علمی به این سوال که: سبک رهبری تحول‌گرا بر هوشیاری کارآفرینانه چه تاثیری دارد؟ ارائه شود و اینکه آیا دوستوانی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، نقشی در تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر هوشیاری کارآفرینانه دارد؟

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

هوشیاری کارآفرینانه

کشف فرصت‌ها، در دانش و علم کارآفرینی جایگاه ارزشمندی دارد و هوشیاری کارآفرینانه عامل حیاتی و موثر در این زمینه محسوب می‌شود. تشخیص و درک فرصت، پایه و اساس فعالیت‌های کارآفرینی است. از این رو اندیشمندان تشخیص فرصت را قلب فعالیت‌های کارآفرینانه می‌دانند. [۸] یکی از عوامل موثر بر درک فرصت‌های کارآفرینانه، هوشیاری کارآفرینانه است. هوشیاری کارآفرینانه برای اولین بار توسط کرزنر (۱۹۷۳) برای بیان تشخیص فرصت کارآفرینانه مطرح شد، فرآیندی که فردی فرصت‌های تغییرات را نسبت به بقیه، آگاهانه‌تر حس کند. [۶] هر نوع تشخیص فرصت توسط یک کارآفرین بر پایه‌ی نوعی هوشیاری است که توسط اطلاعات تقویت شده است. پژوهشگران، توجه و حساس بودن به اطلاعات درباره‌ی اهداف، رویدادها و الگوهای رفتاری در محیط و توجه خاص به مشکلات تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، نیازهای برآورده نشده و ترکیب‌های تازه از منابع موجود را آگاهی کارآفرینانه خواندند. [۹]

بنابراین هوشمندی کارآفرینانه توانایی فرد در جمع‌آوری، تبدیل و انتخاب اطلاعاتی است که منجر به یک فرصت بالقوه‌ی کسب‌وکار می‌شود. هوشیاری، استعداد ذاتی نیست بلکه از تجربه‌ی کارآفرینی و جمع‌آوری تجارب تجاری

برای اولین بار ساختار دوسوتوان برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده شد. اگرچه مارچ (۱۹۹۱)، معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت متفاوت هستند اما مکمل همدیگر می‌باشند [۲۰] و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. سازمان باید به‌طور همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری هم‌تراز باشد. پژوهشگران با تمرکز بر دوسوتوانی، آن را به‌عنوان یک قابلیت سازمانی، به‌معنای هماهنگ‌سازی همزمان اکتشاف و بهره‌برداری در سراسر سازمان تعریف می‌کنند که نیازمند مسئولیت‌پذیری مشترک کارکنان و رهبران سازمان است. [۲۱ و ۵]

تاشمن و اربلی (۱۹۹۶)، دوسوتوانی سازمانی را توانایی پیگیری همزمان نوآوری افزایشی و ناپیوسته برای ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌ها در گروه متناقض چندگانه در شرکت مشابه که برای بقای یک دسته از شرکت‌ها نیاز است، تعریف کردند. همچنین دوسوتوانی یک توانایی سازمانی در هم‌سویی و کارایی در پاسخ به تقاضاهای بازار و هم‌زمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. شرکت‌ها تمایل دارند که منابع خود را بین اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم کنند. به‌عبارتی دیگر اکتشاف اشاره به توصیف رفتار شرکت به‌وسیله‌ی افزایش متفاوت فعالیت‌ها، تحقیق، کشف، آزمایش، ریسک‌پذیری و نوآوری دارد، در حالی که بهره‌برداری به‌وسیله‌ی کاهش تفاوت‌ها، حل منظم مسائل، پایش، اجرا و کارایی، تولید و انتخاب مشخص می‌شود. [۱۵ و ۳]

مطالعات نشان داده است که این قابلیت‌ها نیازمند فرآیند، ساختار، فرهنگ و استراتژی‌های متفاوت اساسی در سازمان‌ها است. [۲۲] اکتشاف مرتبط با ساختارهای ارگانیک، سیستم‌ها با پیوند ضعیف، مسیر مستقل، ابتکار، استقلال، آشفتنگی، بازارها و فناوری‌های نوظهور است در حالی که بهره‌برداری مرتبط با ساختارهای مکانیکی، سیستم‌های با پیوند محکم، مسیر وابسته، عادی‌سازی کنترل و بوروکراسی، فناوری‌ها و بازارهای ایستا است. [۲۳] بنابراین ایجاد تعادل بین دو استراتژی متضاد و در عین حال ضروری برای سازمان یکی از مهم‌ترین موضوعات در دوسوتوانی سازمانی است. [۲۴]

سبک رهبری تحول‌آفرین

اگرچه رهبری، مفهوم تازه‌ای نیست، با این وجود تعریف واحدی از آن در بین صاحب‌نظران مختلف وجود ندارد. [۲۵] صاحب‌نظران تعاریف متفاوتی از رهبری را ارائه کرده‌اند. رهبری، فرآیند کمک به افراد برای دستیابی به اهداف مشترک سازمان، در قالب فعالیت اثربخش گروهی، تعریف شده است. برخی رهبری و مدیریت را کار کردن با و از طریق افراد دیگر برای دستیابی به اهداف سازمانی دانسته‌اند. [۲۶]

در طبقه‌بندی نظریه‌های رهبری می‌توان به دو طبقه‌ی اصلی زیر اشاره کرد: ۱- طبقه‌بندی نظریه‌های رهبری در سده‌ی بیست که شامل رویکرد

خصیصه‌ای، رویکرد وضعیتی و رویکرد مشروط است. [۲۷] ۲- طبقه‌بندی نظریه‌های رهبری رو به فردا یا نظریه‌های قرن ۲۱ که رهبری

تبادلی، رهبری تحولی و رهبری خدمت‌گزار را شامل می‌شود. [۲۸] در دوره‌ی معاصر، جریانی از رهبری به نام تئوری‌های جامع رهبری^۳ پدیدار شد که معنای معاصر رهبری را توسعه بخشید. این تئوری برای شناسایی رهبران نمونه استفاده می‌شود. تئوری‌های جامع، رفتار رهبر را از طریق سه محور متفاوت: رهبران اثربخش، فعال و رهبرانی با رفتارهای کلیشه‌ای، نشان می‌دهند. این تئوری‌ها پیوستاری را با سه گروه از رفتارهای خاص رهبری تشریح می‌کند: رهبری تحولی، رهبری تبادلی و رفتار انفعالی/اجتنابی. [۲۹] مفهوم رهبری تحولی تقریباً از سی سال پیش از طریق فعالیت‌های برنز (۱۹۷۸) مرسوم شد. وی تئوری رهبری خود را بر اساس تئوری رهبری فرمند هاسوس^۴ بنا نهاد و آن را از طریق مفاهیمی چون تفاهم و ارتباط ارزش‌ها و اخلاقیات و روابط دو جانبه و تعاملی بین رهبر و پیرو توضیح داد. رهبر اثربخش به پیروانش کمک می‌کند تا به بالاترین سطح رضایت شخصی و ذاتی از طریق توسل به ایده‌های بالاتر و ارزش‌های اخلاقی، نائل آیند. برنز رهبری تحولی را به‌عنوان روابط پویا و دوجانبه‌ای که ارزش‌ها، گرایش‌ها و انگیزش‌های منابع انسانی را برای دستیابی به سطوح بالاتر افزایش داده، توصیف می‌کند. [۳۰]

رهبران تحولی توان فوق‌العاده‌ای برای کمک به به‌سازی منابع انسانی خود دارند زیرا بیشتر به نیازهای سطح بالای پیروانشان توجه می‌کنند. به‌عبارت دیگر آنها پیروان خود را فراتر از علاقه‌شان نسبت به سازمان حرکت می‌دهند. [۳۱] به این ترتیب، پیروان خود را با اهداف و چشم‌اندازهای مشترک سازمان همسو می‌کنند. در چنین شرایطی افراد برای پرسیدن سوال‌ها و فرضیه‌های اساسی تشویق می‌شوند، خارج از یک قالب خاص می‌اندیشند و چالش‌ها را به‌عنوان یک فرصت می‌پذیرند. [۷]

رهبران تحول‌آفرین یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. این سبک رهبری، بر تغییر و نوآوری سازمانی تمرکز می‌کند و در شرایط عدم اطمینان، اثربخش است. رهبری تحول‌آفرین، ارزش‌های اساسی، باورها و نگرش پیروان را تغییر می‌دهد [۳۲] و به‌دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه‌ی کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. در واقع رهبری تحول‌آفرین فرآیندی آگاهانه است که الگوهای مساوی قدرت میان رهبران و پیروان برای تحقق یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می‌کند. [۳۳] رهبران تحول‌آفرین ارزش‌ها و نگرش‌های جاری در سازمان را ایستا نمی‌دانند بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و ماموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند. [۳۴]

در این پژوهش سبک رهبری تحول‌آفرین با مولفه‌های انگیزش الهام‌بخش^۵، نفوذ آرمانی^۶، ملاحظه‌ی فردی^۷ و ترغیب ذهنی، مورد سنجش قرار می‌گیرند.

پیشینه‌ی تجربی و توسعه‌ی فرضیه‌های پژوهش

پژوهشگران دو رویکرد به دوستوانی سازمانی را مطرح کرده‌اند: رویکرد ابعاد ساختاری و دوستوانی مفهومی.

برخی اندیشمندان تفکیک ساختاری بین واحدهای بهره‌برداری و اکتشاف در سازمان‌ها و یا تغییر جهت‌گیری از بهره‌برداری به اکتشاف (و بالعکس) را مورد تایید قرار می‌دهند که به آن دوستوانی ساختاری می‌گویند. [۳۵ و ۲۱، ۱۵] اما برخی دیگر معتقدند دوستوانی سازمانی، سازمان و کارکنانش را به‌سوی تلفیق بهره‌برداری و اکتشاف سوق داده و هدایت می‌کند که دوستوانی مفهومی گفته می‌شود. [۳۶ و ۵] در این رویکرد، اکتشاف و بهره‌برداری، فعالیت‌های مکمل همدیگر هستند و ابزارهای رفتاری و اجتماعی در تلفیق این دو، نقش مهمی دارند. [۳۷ و ۳۸]. همچنین در این رویکرد، به اهمیت ایجاد زمینه‌های سازمانی مشوق مدیران و کارکنان به مشارکت همزمان در هر دو رفتار اکتشاف و بهره‌برداری تاکید می‌شود. [۳۹] توجه به سبک رهبری تحول‌آفرین و حمایت و هدایت به‌سوی فعالیت‌های نوآوری و ایجاد و تقویت هوشمندی کارآفرینانه در این راستا از اهمیت بسزایی برخوردار است. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند کارکنان را به‌سمت رفتارهای حامی دوستوانی سازمانی هدایت کنند [۴۰] همچنین دوستوانی سازمانی نیازمند هماهنگی استراتژیک از طریق ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشترک سازمانی است [۴۱] که این امر به‌واسطه‌ی رهبری تحول‌آفرین امکان‌پذیر است. می‌توان گفت سازمان‌ها و شرکت‌هایی که از مدیریت و رهبری تحول‌آفرین برخوردار هستند هم می‌توانند از کارکنان کارآفرین و حامی کارآفرینی برخوردار بوده و هم از طریق فعالیت‌های دوستوانی سازمانی به‌سوی هوشیاری کارآفرینانه حرکت کنند.

بررسی مطالعات حاکی از آن است که پیشینه‌ی اندکی در این زمینه وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود: دهقانی و فارسی‌زاده (۱۳۹۶) در مطالعه‌ی خود به بررسی نقش دوستوانی بر تأثیر فرهنگ نوآورانه و حافظه‌ی سازمانی بر عملکرد توسعه‌ی محصول جدید بر روی نمونه‌ای از شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فرهنگ نوآورانه و حافظه‌ی سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (به‌واسطه‌ی دوستوانی سازمانی) بر عملکرد توسعه‌ی محصول جدید تأثیر مثبت و معنادار داشته است. همچنین نتایج نشان داد فرهنگ نوآور از طریق اکتشاف و بهره‌برداری منجر به توسعه‌ی عملکرد محصول جدید شده است. [۴۲] همچنین مجیدی لیف شاگرد (۱۳۹۳)، در بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و دوستوانی

سازمانی بر عملکرد نیروی انسانی بر روی یک نمونه‌ی تصادفی شامل ۲۸۵ نفر از کارکنان گروه صنعتی فومن شیمی، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی و عملکرد منابع انسانی و نیز دوستوانی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. [۴۳]

در مطالعه‌ی دیگری غلامی عزیزی و غفاری (۱۳۹۵)، به بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه‌ی تعداد ۲۴۲ نفر از کارکنان شهرداری بابل پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و این می‌تواند راهنمای سیاست‌گذاری در سازمان باشد. [۴۴]

سالاری، رضایی فر و عنایتی (۱۳۹۵) نیز در پژوهش مشابهی در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان خراسان رضوی این نتیجه را مورد تایید قرار دادند. [۴۵]

مطالعه‌ی دیگری با عنوان رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری بر روی ۴۳ نفر از مدیران شرکت‌های کوچک نرم‌افزاری و ۱۶۳ نفر از کارکنان شرکت‌های R&D در کشور ترکیه انجام شد که نتایج آن نشان داد رهبری تحول‌آفرین خلاقیت کارکنان هم در سطح فردی و هم سازمانی تأثیر دارد. همچنین نتایج، حاکی از این بود که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. [۴۶]

در پژوهش دیگری با عنوان: "دوستوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده"، بیان شده که دوستوانی سازمانی در محیط‌های نامطمئن پدیدار می‌شود و به‌طور مثبتی با رشد فروش، نرخ‌های ذهنی از عملکرد، نوآوری، ارزش‌گذاری بازار و بقای شرکت در ارتباط است. آنها معتقدند مطالعات دوستوانی سازمانی به محققان و مدیران کمک کرده است تا چگونگی اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌ها را بیاموزند. به‌نظر آنها دوستوانی در کوتاه‌مدت ذاتا ناکارآمد بوده و مستلزم تلاش و هزینه‌ی دو برابر و چشم‌انداز آینده‌نگرانه است. [۱۶]

در هر صورت دوستوانی سازمانی نیازمند انعطاف‌پذیری مدیران و رهبران سازمانی است و رهبران باید در زمینه‌ی توسعه‌ی این ابرقابلیت تلاش کنند. [۴۷] این قابلیت می‌تواند برای سازمان، مزیت رقابتی به ارمغان آورده و منجر به افزایش اثربخشی عملکرد نوآورانه در افراد و سازمان شود. [۴۸] بنابراین با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش، مدل مفهومی و فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

- ۱- رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۲- رهبری تحول‌آفرین بر هوشیاری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۳- دوستوانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ۴- رهبری تحول‌آفرین، از طریق دوستوانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد.

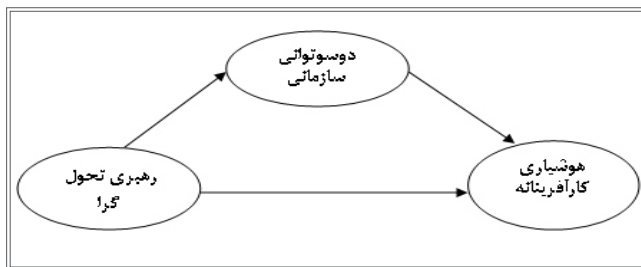
معتبر استفاده شد. ابزار سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد که روایی صوری و محتوای آن با توجه به استفاده‌ی مکرر در پژوهش‌های علمی معتبر و نیز اظهارنظر متخصصین و اساتید مربوطه مورد تایید قرار گرفته است. بدین ترتیب برای سنجش دوسوتوانی سازمانی از پرسشنامه‌ی ۱۵ گویه‌ای بنر و تاشمن (۲۰۰۳)، برای سنجش هوشیاری کارآفرینانه از پرسشنامه‌ی ۱۴ گویه‌ای تانگ و همکاران (۲۰۱۲) و برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه‌ی ۲۰ گویه‌ای اولیو و باس (۲۰۰۰) استفاده شده است.

پاسخ‌گویان دیدگاه خود را بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف تنها با انتخاب یک گزینه، نشان دادند. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. این ضرایب برای متغیرهای دوسوتوانی، هوشیاری کارآفرینانه و رهبری تحول‌گرا به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۷۷ و ۰/۷۹ بوده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel بوده و برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ توصیف نمونه‌ی آماری به تفکیک متغیرهای جمعیت‌شناختی آمده است:



۱ | مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش^۸، از نظر هدف، کاربردی، از نظر استراتژی، پیمایشی، شیوه‌ی پژوهش، کمی، افق زمانی، تک‌مقطعی و بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، در دسته‌ی پژوهش‌های توصیفی همبستگی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای است. [۴۹] جامعه‌ی آماری مطالعه شامل کلیه‌ی کارکنان یکی از شرکت‌های بهره‌برداری (۱۲۰۰ نفر) است که به دلیل پراکندگی و دشواری دسترسی به همه‌ی آنها، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با توجه به جدول نمونه‌گیری مورگان ۲۹۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد که نهایتاً ۲۶۰ پرسشنامه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

برای گردآوری اطلاعات در بخش مبانی نظری و پیشینه، از روش کتابخانه‌ای یعنی از کتب، مقالات علمی پژوهشی داخلی و خارجی و پایگاه‌های اطلاعاتی

۱ | توصیف نمونه‌ی آماری بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	متغیرهای جمعیت‌شناختی	
۱۸/۵	۴۸	۳۰ سال و کمتر	سن
۵۱/۵	۱۳۴	۳۱-۴۰	
۲۲/۷	۵۹	۴۱-۵۰	
۷/۳	۱۹	بالاتر از ۵۰	جنسیت
۶۸/۵	۱۸۷	مرد	
۳۱/۵	۸۲	زن	تحصیلات
۱۲/۳	۳۲	دیپلم	
۲۱/۵	۵۶	فوق‌دیپلم	
۴۷/۲	۱۲۳	لیسانس	
۱۸/۸	۴۹	فوق‌لیسانس و بالاتر	سابقه‌ی خدمت
۱۶/۲	۴۲	۵ سال و کمتر	
۳۰	۷۸	۶ تا ۱ سال	
۲۶/۹	۷۰	۱ تا ۱۵ سال	
۱۴/۲	۳۷	۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۲/۷	۳۳	بیش از ۲۰ سال	
۱۰۰	۲۶۰	---	جمع کل

همان‌طور که مشاهده می‌شود، حدود ۷۰ درصد مشارکت‌کنندگان را مردان تشکیل داده‌اند. از نظر سن، کارکنان کمتر از ۴۰ سال، از نظر تحصیلات کارکنان دارای تحصیلات لیسانس و از نظر سابقه‌ی خدمت کارکنان کمتر از ۱۰ سال خدمت دارای بیشترین فراوانی بوده‌اند.

۲ نتایج آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱- رهبری تحول‌آفرین	۳/۶۹	۰/۸۰	۱	-	-	-
۲- هوشیاری کارآفرینانه	۳/۲۷	۰/۸۹	**۰/۷۳	۱	-	-
۳- دوستوانی سازمانی	۳/۱۳	۰/۷۶	**۰/۵۳	**۰/۶۹	۱	-

با توجه به مقدار معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرهای پژوهش رابطه مثبت معنادار وجود دارد. پس از تایید رابطه همبستگی می‌توان با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری روابط علی میان متغیرها را سنجید.

آزمون نرمال بودن داده‌ها و برازش مدل اندازه‌گیری

قبل از آزمون فرضیه‌ها ابتدا آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها انجام گرفت. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، و سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد برای تمام متغیرها نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. شاخص‌های کلی برازش مدل اندازه‌گیری نیز در جدول ۳ آمده است.

۳ نتایج شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

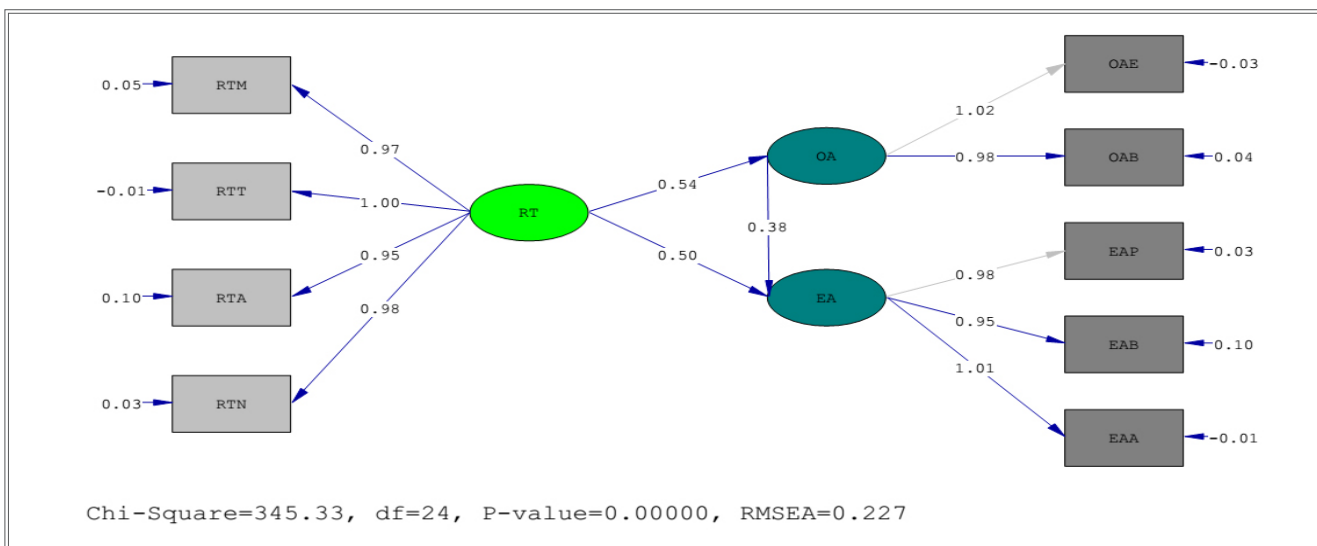
نام شاخص	اختصار	مقدار شاخص	مقدار مجاز
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۱	نزدیک به یک
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۰	>۰/۹
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۱	>۰/۹
ریشه‌ی میانگین مربعات باقی‌مانده	RMR	۰/۰۲۴	نزدیک به صفر
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۱	>۰/۹
شاخص برازش هنجار شده‌ی مقتصد	PNFI	۰/۶۰	>۰/۶
کای مربع بر درجه‌ی آزادی	Chi-square/df	۰/۰۶	کمتر از ۳
RMSEA		۰/۲۲۷	کمتر از ۰/۰۸

استفاده می‌شود. مقادیر t برای مدل تحقیق در شکل ۲ ارائه شده است. با توجه به شکل و میزان ضرایب معناداری، از آنجا که برای رد یا تایید فرضیه‌ها مقدار t باید بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از -۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی‌شود، همچنین مقادیر بین این دو مقدار حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد است. نتایج مربوط به فرضیه‌ها در اشکال ۲ و ۳ ارائه شده است.

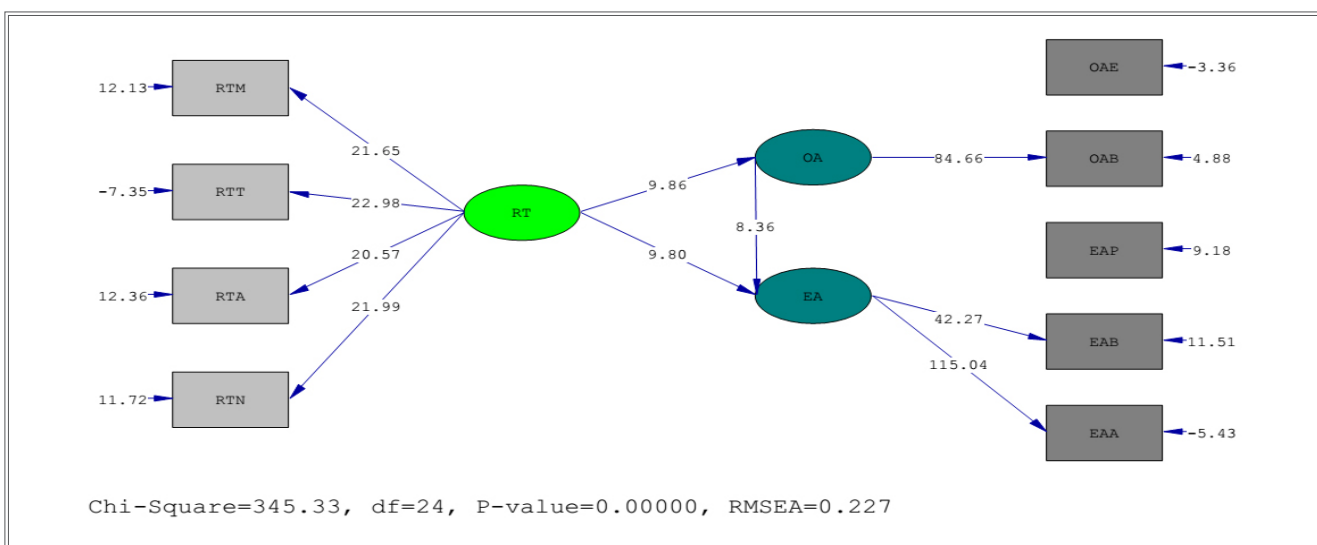
مطابق این نتایج شاخص‌های برازش در دامنه‌ی قابل قبول قرار داشته که حکایت از برازش مناسب و مطلوب مدل اندازه‌گیری پژوهش دارد. بدین معنی که متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند.

بر این اساس به‌منظور ارزیابی مدل مفهومی تدوین شده و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و ارتباط بین متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت.

برای آزمون معناداری فرضیه از شاخص جزئی مقدار آماری t (T-Value)



شکل ۲ | آزمون مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد برای فرضیه‌های پژوهش



شکل ۳ | آزمون مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری برای فرضیه‌های پژوهش

نتایج آزمون فرضیه‌ها

افزایش هوشیاری کارآفرینانه در کارکنان خواهد شد. نتایج آزمون فرضیه‌ی سوم نیز با توجه به مقدار معناداری (T-value)، ۸/۳۶ و ضریب مسیر ۰/۳۸، نشان‌دهنده‌ی تایید اثر دوسوتوانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه است، بدین معنا که هرچه سطح دوسوتوانی سازمانی بالاتر باشد، میزان هوشیاری کارآفرینانه بیشتر خواهد بود. در بررسی نقش میانجی دوسوتوانی بر تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر هوشیاری کارآفرینانه از آزمون بارون و کنی (۱۹۸۶) استفاده شده است. با توجه به ضرایب مسیر بین رهبری تحول‌آفرین و دوسوتوانی سازمانی (۰/۵۴)، بین دوسوتوانی سازمانی و هوشیاری کارآفرینانه (۰/۳۸) و نیز ضریب مسیر مستقیم (بدون حضور میانجی) بین رهبری تحول‌گرا

با توجه به مقدار معناداری (T-value)، که برابر با ۹/۸۰ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و ضریب مسیر ۰/۵۴، فرضیه‌ی اول یعنی تاثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر دوسوتوانی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. بدین معنا که به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا منجر به افزایش میزان دوسوتوانی سازمانی خواهد شد. همچنین مقدار معناداری (T-value)، که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و ضریب مسیر ۰/۵۰، نشان می‌دهد فرضیه‌ی دوم، اثر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر هوشیاری کارآفرینانه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود، بدین معنا که استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین باعث

و هوشیاری کارآفرینانه (۰/۵۰) که همگی معنادار بوده و تایید شدند،

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = ۰/۲۹۱$$

که در آن، a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر وابسته و میانجی و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است.

با توجه به اطلاعات اشکال ۲ و ۳ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

برای آزمون اثر میانجی دوست‌توانی سازمانی بر تاثیر رهبری تحولی بر هوشیاری کارآفرینانه مجدداً به تحلیل آزمون پرداخته شد. نتایج نشان داد عدد معناداری برابر با ۱۲/۸۴ و بیشتر از ۱/۹۶ است. از این رو می‌توان گفت با واسطه‌ی دوست‌توانی سازمانی رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا و هوشیاری کارآفرینانه تقویت می‌شود. برای تعیین شدت تاثیر میانجی از آماره‌ی VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را می‌پذیرد و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده‌ی قوی بودن تأثیر

۴ | خلاصه‌ی نتایج آزمون فرضیه‌ها



نتیجه	T-value	ضریب مسیر	فرضیه	ردیف
تایید	۹/۸۶	۰/۵۴	اثر مثبت سبک رهبری تحول‌گرا بر دوست‌توانی سازمانی	H ۱
تایید	۹/۸۰	۰/۵۰	اثر مثبت رهبری تحول‌گرا بر هوشیاری کارآفرینانه	H ۲
تایید	۸/۳۶	۰/۳۸	اثر مثبت دوست‌توانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه	H ۳
تایید	۶/۴۶	۰/۴۱	تأثیر اکتشاف فرصت‌های جدید بر هوشیاری کارآفرینانه	H ۳-۱
تایید	۳/۸۲	۰/۲۹	تأثیر بهره‌برداری از شایستگی‌های داخلی بر هوشیاری کارآفرینانه	H ۳-۲
تایید	۱۲/۸۴	۰/۶۲	تأثیر رهبری تحول‌گرا، از طریق دوست‌توانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه	H ۴

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به تایید فرضیه‌ی رهبری تحول‌آفرین بر دوست‌توانی، رهبران سازمان‌های امروزی پیش از هر چیز باید بتوانند منابع انسانی موجود سازمان را با فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری سطح بالا هماهنگ کنند. از مدیران انتظار می‌رود تا زمینه و شرایطی را ایجاد کنند که اعضای ستادی را قادر برای استفاده‌ی قضاوت‌های فردی و تقسیم زمان بین بهره‌برداری و کاوش، توانمند ساخته و تشویق کنند.

همچنین با توجه به تایید فرضیه‌ی دوست‌توانی بر هوشیاری کارآفرینانه، استفاده از مفهوم کارآفرینی و نوآوری در شرکت‌های صنعتی که به نسبت رقابتی بین‌المللی با کمبود منابع همراه است، می‌تواند بسیار مهم و حیاتی باشد. در واقع این نکته مهم نیست که شرکت دارای چه منابعی است و یا از چه منابعی استفاده می‌کند، بلکه مهم آن است که شرکت با استفاده از کارکنانی با هوشیاری بالاتر حتی در کمبود منابع، به دنبال استفاده از فرصت‌های نوآورانه باشد. به عبارتی، استفاده‌ی خلاقانه و نوآورانه از منابع موجود و استفاده از منابع خارج از شرکت در هر زمان و هر مکانی که آنها موجود باشند.

سازمان‌های موفق در یک محیط پویا با استفاده از امکانات تحت اختیار و

در این مطالعه به بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر هوشیاری کارآفرینانه با توجه به نقش میانجی دوست‌توانی سازمانی (اکتشاف و بهره‌برداری) پرداخته شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد اگرچه رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر هوشیاری کارآفرینانه دارد، اما این تأثیرگذاری می‌تواند به واسطه‌ی دوست‌توانی سازمانی تقویت شده و افزایش یابد. نتایج این مطالعه با نتایج پژوهش حقیقی و همکاران (۱۳۹۶)، مجیدی لیف شاگرد (۱۳۹۳)، استریس و همکاران (۲۰۱۶) و چانگ و هاگز (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

سازمان‌ها و شرکت‌هایی که چشم‌انداز آینده‌نگرانه ندارند و افق زمانی آنها کوتاه است و به عبارتی نزدیک‌بین هستند، به دلیل عدم استمرار فعالیت‌های خود در بلندمدت، اثرات منفی را از دوست‌توانی تجربه خواهند کرد. این استدلال بیانگر آن است که رهبران تحول‌آفرین با ترسیم چشم‌انداز زیبا و آینده‌نگرانه از شرکت و با هدایت و انگیزه‌بخشی به کارکنان خود می‌توانند در این مسیر موفق عمل کرده و بر استفاده از فرصت‌های بی‌بدیل و نوآورانه اهتمام ورزند.

نوآوری و کارآفرینی توصیه می‌شود. همچنین از آنجا که بسیاری از ویژگی‌های کارآفرینانه، مانند هوشیاری، قابل توسعه و پرورش است، برای توسعه کارآفرینی در کشور، نظام تعلیم و تربیت پیش از دانشگاه، توسعه این ویژگی‌ها را در کودکان و نوجوانان سرلوحه‌ی کار خود قرار داده و افراد را با روحیه‌ی کارآفرینانه وارد جامعه کنند. البته ارتقای کارکنانی که دارای ظرفیت هوشیاری کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری هستند، ارائه‌ی پاداش به افراد برای انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری و نوآوری‌های جدید می‌تواند به ایجاد و توسعه‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه منجر شود. همچنین توصیه می‌شود طراحی و برگزاری کارگاه آموزشی درباره‌ی توسعه و تقویت هوشیاری کارکنان شرکت‌ها و کارآفرینان بالقوه و کارآفرینان نوپا مورد توجه قرار گیرد. به هر حال، ایجاد و توسعه‌ی ظرفیت دوسوتوانی برای سازمان‌ها مفید و گاه ضروری است بنابراین توصیه می‌شود با توجه به اهداف آتی سازمان، مدیران، حداکثر تلاش خود را برای افزایش دوسوتوانی از طریق متغیرهای موثر تداوم بخشند. ■

کشف فرصت‌های جدید، دوسوتوان می‌شوند. بر این اساس سازمان‌ها باید رویکردی راهبردی، هم به فعالیت‌های جاری (بهره‌برداری) و هم به محیط پیرامون (اکتشاف) داشته باشند و باید بتوانند با وجود یک رهبر تحول‌آفرین هم از توانمندی‌های جاری استفاده ببرند و هم در جستجوی چالش‌های ناشناخته‌ی آتی باشند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و به مزیت رقابتی دست یابند.

شرکت‌ها برای موفقیت در دوسوتوانی می‌توانند از طریق رهبری تحول‌گرا، در هماهنگ کردن تخصیص منابع بین قلمرو کسب‌وکار جدید و قبلی توانمند باشند، خلاقیت‌ها را ارج نهاده و محیطی جدید خلق کنند، تحولات محیطی را رصد کرده و فرصت‌ها را غنیمت بشمارند. رهبران تحول‌گرا می‌توانند با ترغیب ذهنی و الهام بخشی در کارکنان نفوذ کرده و فرآیند کاری جدیدتری را گسترش دهند، روش‌های جدیدی را برای دستیابی به وظایف مختلف به کار برند و این امر منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان و هوشیاری کارآفرینانه آنها می‌شود.

در این راستا تاکید بر آموزش و پژوهش در زمینه‌ی رهبری تحول‌آفرین،

پانویس‌ها

1. Organizational Ambidexterity
2. Entrepreneurial Alertness
3. Full Range Leadership Theory
4. House
5. Inspirational Motivation
6. Idealized Influence
7. Individual Consideration
8. Research Onion

منابع

- [1]. Levinthal, D. & March, J. "The Myopia of Learning", Strategic Management Journal, 1993; 14(52), pp. 95- 112.
- [2]. Schulze, P., "Balancing exploitation and exploration: Organizational antecedents and performance effects of ambidexterity", Paper book, Printed on Acid-free paper, Heidelberg, 2010.
- [3]. March, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science, 1991; 2(1), pp. 71-87.
- [4]. Lubatkin, M. H. Smisek, Z. Ling, Y. Veiga, F., Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, Journal of Management, 2006; 32(5), pp. 646-672.
- [5]. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J., The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 2004; 47(2), pp 209-226.
- [6]. Tang J., A exploring the antecedents of entrepreneurial alertness: Interactions between individual and environmental characteristics, USA: USASBE Conference Proceedings, 2008.
- [7]. Cheung M.F.Y, & Wong C.S Transformational leadership, leader support, and employee creativity. Leadership & Organization Development Journal, 2011; 32 (7), pp 656-672.
- [8]. Holycomb, R., The Origins of Entrepreneurial Opportunities, the Review of Austrian Economics, 2003; 16(1), pp 25-43.
- [9]. Tang, J., Kacmar, M., & Busenitz, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. Journal of Business Venturing. 2012; 27(1), pp 77- 94.
- [10]. Gaglio, C. M. & Katz, J., The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial Alertness, Small Business Economics, 2001; 16(2),pp 95-111.
- [11]. Harper, D. A. Towards a theory of entrepreneurial teams, Journal of Business Venturing, 2008; 23(6), pp 613-626.
- [۱۲]. مرادی، محمود، ابراهیم‌پور، مصطفی، ممبینی، یعقوب. تبیین دوسوتوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان، فصلنامه رشد فناوری، ۱۳۹۲؛ سال دهم، شماره ۴۰، صص ۱۸-۲۷.
- [13]. Wulf, T, Stubner, S, Blarr, H, W, Ambidexterity and the concept of fit in strategic management –which better predicts success? A study conducted by the chair of strategic school of management and organization at HHL, 2010; 89, pp 1-46.
- [14]. Tushman, M. L. & O'Reilly, C.A., Winning through innovation, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- [15]. Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, 1996; 38(4), pp 8-31.
- [16]. O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. "Organizational ambidexterity: Past, present, and future". Academy of Management Perspectives, 2013; 27(4), pp 324-338.
- [17]. Wei, Z., Yi, Y. & Guo, H. Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. Journal of Product Innovation Management, 2014; 31(4), pp 832-847.
- [18]. Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V. & Tarba, S.Y. Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. Academy of Management Perspectives, 2013; 27(4): pp 299-312.
- [19]. Bernal OV, Toro-Jaramillo ID. Organizational Ambidexterity: Exploration and Exploitation. International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM). 2019; 16(05), pp 1-22.

- [20]. Mardi, M. Arief, M. Furinto, A. & Kumaradja, R. Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology, *Business Media New York*, 2018; 9: pp 1049-1066.
- [21]. Jansen, J.J., Tempelaar, M.P., Van den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 2009; 20(4), pp 797-811.
- [22]. Benner, M. J. & Tushman, M. L., Exploration, exploitation, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 2003; 28(2), pp 238 -256.
- [23]. Ancona, D. G. Goodman, P. S. Lawrence, B. S. & Tushman, M. L. Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 2001; 26(4), pp 645-663.
- [۲۴]. نوبخت، مهناز. حجازی، سیدرضا. اکبری، مرتضی و سخدری، کمال (۱۳۹۷). مروری بر مطالعات دوسوتوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۳۹۷، سال ۱۰، شماره ۳۷، صص ۶۵-۳۵.
- [25]. Bass, B. M. Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 1995; 6(4), pp 463-478.
- [26]. Cardno, C., Reynolds, B. Resolving leadership dilemmas in New Zealand kindergartens: an action research study. *Journal of Educational Administration*. 2009; 47(2), pp 206-226.
- [27]. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, (6th Ed.), NY: McGraw-Hill Humanities, 2008.
- [28]. Oshioke, D. Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president, *The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy*, Minneapolis, Minnesota: Capella University, 2007.
- [29]. Antonakis, J & House, R.J The full- range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th edition*, Emerald Group Publishing Limited, 2013; pp. 3-33.
- [30]. Bass, B. & Avolio, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Public Administration Quarterly*. 1993; 17(1), pp 112 – 121.
- [31]. Taheri, Y. Mohammadi, J. & Jafarina, S., "Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, Considering to the Mediator Role of Empowerment", *Journal of Public Administration*, 2014; 6(4), pp 769-789.
- [32]. Mohammadi, J. Rahimi, F. & Bagheri, MS., Explanation the effect of transformational and servant leadership styles on employees behavior to change, *Management and Development Process Quarterly* 2019; 32 (2), pp. 135-162.
- [۳۳]. ممبینی دهکردی، علی. دهقان نجم‌آبادی، عامر. محمدی، علیرضا و پیران، محمد. بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری منابع انسانی در سازمان (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۳۹۳، سال ۶، شماره ۱۹، صص ۱۹۷-۱۶۱.
- [34]. Austin, M. S. & Harkins, D. A., Assessing change: can organizational learning work for schools? *The learning organization*, 2008; 15(2), pp 105-125.
- [35]. Andriopoulos, C. & Lewis, M.W., Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 2010; 43(1), pp 104-122.
- [36]. Raisch, S. & Birkinshaw, J. probst, G. & Tushman, M.L. Organizational ambidexterity: balancing exploitation & exploration for sustained performance. *Organization Science*, 2009; 20(4), pp 685- 695.
- [37]. Palm, K. & Lilja, J., Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2017; 9(1), pp 2-20.
- [38]. Wang, C.L. & Rafiq, M., Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 2014; 25(1), pp 58-76.
- [39]. McCarthy, I. P. & Gordon, B R., Achieving contextual ambidexterity in R & D organizations: a management control system approach. *R & D Management*, 2011; 41(3), pp 240-258.
- [40]. Chang, Y.Y. & Hughes, M., Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 2012; 30(1), pp 1-17.
- [41]. Strese, S., Meuer, M., Flatten, T.C. & Brettel, M. Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 2016; 57, pp 40-52.
- [۴۲]. حقیقی، محمد. دهقانی سلطانی، مهدی. فارسی‌زاده، حسین. تبیین نقش دوسوتوانی سازمانی در تاثیرگذاری فرهنگ نوآوری و حافظه‌ی سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳۹۶؛ سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۲۲۳-۱۹۷.
- [۴۳]. مجیدی لیف شاگرد، هادی، بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد نیروی انسانی (مطالعه موردی: گروه صنعتی فومن شیمی)، پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد دانشگاه گیلان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، ۱۳۹۳.
- [۴۴]. سالاری، نوید. رضایی فر، حمید. عنایتی، غلامرضا. بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با گرایش کارآفرینانه در بخش دولتی، دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار ایران، ۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۵، تهران: ایران.
- [۴۵]. غلامی عزیز، محمد. غفاری چراتی، رضیه، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه کارکنان سازمان (مطالعه موردی: شهرداری بابل). دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم. ۱۸ اسفند ۱۳۹۵، رشت: ایران.
- [46]. Gumusluoglu, L. & Ilsev, A., Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 2009; 62(4), pp 461-473.
- [47]. Lee, K., Woo, H.G. & Joshi, K. Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis. *European Management Journal*, 2017; 35(2), pp 249-260.
- [48]. Lin, H.E., McDonough, E.F., Lin, S.J. & Lin, C.Y. Managing the exploitation/ exploration paradox: the role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 2013; 30(2), pp 262-278.
- [۴۹]. دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ یازدهم، تهران: انتشارات صفار- اشراقی، ۱۳۹۵.
- [۵۰]. آذر، عادل، غلامزاده، رسول. قنوتی، مهدی. مدل سازی مسیری-ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار SmartPLS. چاپ اول، تهران: انتشارات نگاه دانش، ۱۳۹۱.