

Investigating the effect of ambidextrous leadership on innovative performance with the mediating role of job conflict

Mohammad Feizei ^{ID}*

Assistant Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Ardabil branch, Iran

Somayeh Saebnia ^{ID}

Visiting Professor, Department of Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

DOI: 10.22098/CPA.2024.15953.1051

Abstract

Context and Purpose: One of the most important challenges faced by organizations in complex and dynamic environments is how to balance exploratory and innovative activities with exploitative activities. Overcoming such a challenge requires organizations to pay attention to the development of ambidextrous leadership; Because these leaders play a very important role in the development of innovative performance and ultimately job involvement. Job engagement includes the way employees perceive their work environment and their job and mixing work and personal life. Accordingly, the purpose of this research is to investigate the effect of ambidextrous leadership on innovative performance with the mediating role of job engagement.

Methodology: The current study is applied in terms of purpose and descriptive and correlational. The required data through the standard questionnaire of behavioral ambidexterity (Ahmad, R. & Islam, T. 2019), innovative performance of the questionnaire (Rajapathirana & Hui, 2018; Gunda et al, 2011) and job involvement (Zapatis, 2014) was The statistical population of the research is the manufacturing companies active in the industrial towns of Ardabil province, which number 457 companies.

Findings: According to Morgan's table, 197 companies have been selected as a statistical sample and analyzed. The sampling method in

* Corresponding Author m_feizei@yahoo.com

DOI: 10.22098/CPA.2024.15953.1051

How to Cite: feizei, M., Saebnia, S., (2024). Investigating the effect of ambidextrous leadership on innovative performance with the mediating role of job conflict. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2(Issue3), PP 97-119. DOI: 10.22098/CPA.2024.15953.1051.

this research is simple random sampling. Spss and Amos software were used to compile questionnaire data and analyze it.

Conclusion: The results of the research showed that dual leadership has a significant effect on innovative performance. Exploratory and innovative activities have a significant impact on innovative performance, and exploitative activities have a significant impact on innovative performance. And the mediating role of job conflict between ambidextrous leadership on innovative performance was confirmed.

Keywords: Ambivalent leadership, innovative performance, job involvement

Extended abstract

One of the most important challenges that organizations face in complex and dynamic environments is how to strike a balance between exploratory and innovative activities and exploitative activities. Overcoming such a challenge requires organizations to pay attention to the development of ambidextrous leadership, because these leaders play a very important role in the growth of innovative performance and ultimately job engagement. Job engagement includes how employees perceive their work environment and job and the integration of work and personal life. Accordingly, the purpose of the present study is to investigate the effect of ambidextrous leadership on innovative performance with the mediating role of job engagement.

Introduction

One of the most important challenges that organizations face in complex and dynamic environments is how to balance exploratory and innovative activities with exploitative activities. Overcoming such a challenge requires organizations to pay attention to the development of ambidextrous leadership, because these leaders play a very important role in the growth of innovative performance and ultimately job engagement. Job engagement includes the way employees perceive their work environment and job and the integration of work and personal life. Accordingly, the purpose of the present study is to investigate the effect of ambidextrous leadership on innovative performance with the mediating role of job engagement.

Materials and Methods

The present study is applied in terms of purpose and is descriptive and correlational. The required data were collected through the standard

questionnaire of ambidextrous leadership (Ahmad, R. & Islam, T. 2019), innovative performance from the questionnaire (Huang & Li, 2018) and job engagement (Zapatis, 2014). The statistical population of the study is all employees and experts of manufacturing companies active in the industrial towns of Ardabil province, which number 460 companies.

Discussion and Results

According to Morgan's table, 210 people were selected as a statistical sample and examined. The sampling method in this study is simple random sampling. The questionnaire was used to collect data and SPSS and PLS software was used for analysis. Text (11 regular times NR)

Conclusions

The results of the study showed that ambidextrous leadership has a significant effect on innovative performance, exploratory and innovative activities have a significant effect on innovative performance, and exploitative activities have a significant effect on innovative performance; and the mediating role of job engagement between ambidextrous leadership and innovative performance was confirmed.

Keywords: Ambidextrous leadership, innovative performance, job engagement

بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه سازمان با نقش میانجی درگیری شغلی

محمد فیضی^۱

استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل، ایران

سمیه صائب نیا^۱

استاد مدعو، گروه مدیریت، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۹۷-۱۱۹

چکیده

زمینه و هدف: یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجه‌اند، چگونگی ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. فائق آمدن بر چنین چالشی مستلزم توجه سازمان‌ها به توسعه رهبری دوسوتوان است؛ زیرا این رهبران نقش بسیار مهمی در رشد عملکرد نوآورانه و نهایتاً درگیری شغلی دارد. درگیری شغلی، شامل نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و درهم آمیختن کار و زندگی شخصی است بر این اساس هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی درگیری شغلی است.

روش‌شناسی: مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی و همبستگی است. داده‌های موردنیاز از طریق پرسشنامه استاندارد رهبری دوسوتوان (Ahmad, R. & Islam, T. 2019)، عملکرد نوآورانه از پرسشنامه (Huang & Li, 2018) و درگیری شغلی (Zapatis, 2014) شد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان و کارشناسان شرکت‌های تولیدی فعال در شهرک‌های صنعتی استان اردبیل می‌باشد که تعداد آن‌ها ۴۶۰ شرکت است.

یافته‌ها: با توجه به جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و موردبررسی گرفته است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع نمونه‌گیری تصادفی ساده است. گردآوری اطلاعات پرسشنامه و برای تجزیه تحلیل از نرم‌افزار Spss و PLS استفاده شد.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق نشان داد که رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه تأثیر معناداری دارد و فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه بر عملکرد نوآورانه تأثیر معناداری دارد و فعالیت‌های بهره‌بردارانه بر عملکرد نوآورانه تأثیر معناداری دارد؛ و نقش میانجی درگیری شغلی بین رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: رهبری دوسوتوان، عملکرد نوآورانه، درگیری شغلی

^۱ نویسنده مسئول. Saeed_zarandi@atu.ac.ir

مقدمه

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجه‌اند ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. فعالیت‌ها و توانمندی‌های بهره‌بردارانه می‌توانند به بهبودهای جزئی و تدریجی درون رویه‌های موجود سازمان منجر شوند و در نتیجه کارایی عملیاتی و سودآوری ثابت و مشخصی را در کوتاه مدت برای سازمان به همراه داشته باشند. در مقابل فعالیت‌ها و توانمندی‌های اکتشافی می‌توانند به رویکردها و ایده‌های جدیدی منجر شوند و فرصت‌ها و منافع بلندمدتی را برای سازمان فراهم کنند. ایجاد توازن بین این دو دسته از فعالیت‌ها که از آن به دوستوانی سازمانی یاد می‌شود ارتباط مثبتی با رشد، نوآوری فنی و عملکرد مالی سازمان دارد (یو و همکاران، ۲۰۱۷).

قابلیت یک شرکت برای عملکرد خوب به استراتژی آن سازمان بستگی دارد برخلاف انتظار، بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا در اجرای موفقیت‌آمیز نوآوری با شکست مواجه می‌شوند (هالف و ریجر، ۱۹۹۸). این امر دلایل متعددی می‌تواند داشته باشد که مهم‌ترین آن عدم توجه به چگونگی پیاده‌سازی استراتژی است. لازمه فائق آمدن بر این چالش، ایجاد تعهد و مشارکت اعضای سازمان می‌باشد. در واقع، فرهنگ نوآورانه است که بهبود مستمر در سازمان را به یک هنجار تبدیل می‌کند؛ که این امر حاصل نمی‌شود مگر اینکه به همان اندازه که به محتوای استراتژی توجه می‌شود به چگونگی اجرای آن نیز توجه شود. از عوامل مؤثر بر موفقیت در این زمینه، فرهنگ سازمانی است که بتواند سازمان را به سمت نوآوری و اجرای موفقیت‌آمیز آن سوق دهد (سریواستاوا و سوشیل).^۳

درگیری شغلی^۴ یکی از بازخوردهای مرتبط با کار است که از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده است. درگیری شغلی به درجه‌ای که اشخاص به لحاظ روان‌شناختی با شغل فعلی‌شان هویت‌یابی می‌کنند، اشاره دارد. به عبارت دیگر، درگیری شغلی، شامل نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و درهم آمیختن کار و زندگی شخصی است (لی، جی و زی، ۱۴۰۰؛ گوپینات، آر و لیت، دی، ۱۳۹۸).^۵ درگیری شغلی بالا نشان‌دهنده تجربه احساس معناداری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است. در این وضعیت با گذشت زمان فرد به شغل خود دل‌بستگی پیدا می‌کند (زبانی شاد باد و همکاران، ۱۳۹۶).

¹ Yin, Yu, & Dong, 2016; Yazdanshenas, 2017

² Hiff, & Reger, 1987

³ Sivastava & Sushil, 2013

⁴ . job involvement

⁵ Li, G. & Xie, L., 2022; Gopinath, R. & Litt, D., 2020

با توجه به اهمیت تأثیر دو سو توانی رهبری بر عملکرد نوآورانه، کمتر تحقیقی در این حوزه یافت می‌شود به عنوان نمونه تهرانی و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی اثر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی پرداختند (تولوپ بوسولا اولوفامی و همکاران، ۱۳۹۸) به بررسی شواهد تجربی برای رهبری دوسوتوان از شرکت‌های کوچک و متوسط با فناوری پیشرفته بریتانیا پرداختند و همچنین تحقیقات یافت شده در این حوزه به بررسی نقش میانجی درگیری شغلی نپرداختند به عنوان نمونه حسن‌زاده پسیخانی و همکاران به بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی با تأکید بر نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و نقش تعدیل‌کننده تبادل اجتماعی سازمان پرداختند؛ و (مارولو یانگ و همکاران، ۲۰۲۳) به بررسی رهبری، قابلیت و عملکرد: مطالعه‌ای در بین مؤسسات آموزش عالی خصوصی در اندونزی پرداختند و همچنین تحقیقات مشابه با این متغیرها تاکنون در صنایع کوچک و متوسط انجام نشده است برای نمونه (اولگا کاسوتاکا، ۱۴۰۰) تبیین رهبری سو توان در سازمان‌های هوافضا و دفاعی پرداختند و همچنین علی رفیعی وردنجانی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری پرداختند بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده مساله اصلی پژوهش این است که رهبری دوسوتوان چه تأثیری بر عملکرد نوآورانه سازمان با نقش میانجی درگیری شغلی دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری دوسوتوان

رهبری دوسوتوان از جمله نظریات جدید مدیریتی به شمار می‌آید که اولین بار توسط روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) مطرح شده است. گیسون و بیرکینشا (۲۰۰۴)، از این واژه به عنوان توانایی بکار گرفتن فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری به صورت هم‌زمان و ایجاد انعطاف، هماهنگی و سازگاری بین آن‌ها یاد می‌کند (روزینگ و همکاران، ۲۰۱۱). رهبری دوسوتوان شامل سه عنصر است: (الف) رفتارهای رهبری باز؛ (ب) رفتارهای رهبری بسته؛ (ج) ظرفیت تغییر منعطف بین این دو (خدادادی، مرادی، و (یاکیده، ۲۰۱۸؛ روزینگ و همکاران، ۲۰۱۱). رفتارهای رهبری باز

¹ Tolulope Busola Oluwafemi et al,

² Marvello Yang et al, 2023

³ Olga Kassotaki

⁴ Rosing et al

⁵ Khodadadi, Moradi, & (Yakideh, 2018; Rosing et al

به اقداماتی اشاره دارد که تغییرپذیری در رفتارهای کارکنان برای ترغیب اکتشاف را به پیش می‌برد، که شامل تشویق تفکر مستقل، جستجوی روش و روندهای جایگزین و حمایت از به چالش کشیدن وضعیت کنونی می‌باشد. از سوی دیگر، رفتارهای رهبری بسته، به اقداماتی اشاره دارد که تنوع رفتارهای کارکنان را کاهش می‌دهد و کارکنان را به استفاده بیشتر از دانش موجود تحریک می‌کند. (هولمکوویست، ۲۰۰۴؛ زکر & رزینگ، ۲۰۱۵؛ کاسوتاکا، ۲۰۱۸).^۱

عملکرد نوآورانه

یک سازمان با عملکرد نوآورانه می‌تواند پیش از رقبا به شایستگی‌های محوری دست یابد. سازمان‌ها می‌توانند با انباشت و گسترش نوآوری، خدمات جدیدی را بیافرینند و به بازار ارائه دهند. به گفته بسیاری از محققان به دلیل کوتاه شدن عمر محصولات و در نتیجه فناوری‌ها، فقط با عملکرد نوآورانه است که یک شرکت می‌تواند به نیازهای مشتریان خود پاسخ دهد. سازمان‌هایی که با بهبود قابلیت یادگیری خود، عملکرد نوآوری خود را افزایش می‌دهند، می‌توانند سهم بازار خود را افزایش دهند (دالوند و همکاران، ۲۰۱۵).^۲ به‌طور خاص، سازمان‌هایی که نوآوری خود را سریع‌تر از رقبا خود تقویت می‌کنند، می‌توانند با به دست آوردن دانش در دسترس رقبا، بازده عملیاتی خود را افزایش دهند و کیفیت خدمات را ارتقا بخشند. بر طبق تئوری یادگیری سازمانی، قابلیت‌های شرکت (مثلاً عملکرد نوآوری) تأثیر منابع شرکت (مثلاً داده‌های بزرگ) را بر عملکرد شرکت واسطه می‌دهد. از آنجاکه اکتشاف داده‌های جدید پایه‌ای برای افزایش قابلیت‌های یادگیری یک شرکت است، داده‌های بزرگ ممکن است نقش مهمی در فراهم آوردن فرصت‌های عظیم شرکت‌ها برای یادگیری، ارتقای مهارت نوآوری و در نهایت افزایش عملکرد آن‌ها داشته باشند (Cheng et al, 2014). برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی سازمان‌ها ضروری‌اند. (Chen, 2020) سازمان‌هایی که کارکنانشان درگیر چنین رفتارهایی نمی‌شوند، با خطر بیشتری برای شکست روبه‌رویند. (Oldham & Cummings, 1996) توجه روزافزون محققان به رفتارها و عملکردهای نوآورانه کارکنان، باعث انجام مطالعات فراوان و اهتمام ویژه‌ای در این زمینه شده است (پراز و حیدری‌فرد، 1399؛ عظیم‌پور و جلیلیان، 1398؛ Zhang, Sun, & Jia, 2021; AlMazrouei, 2021).

¹Holmqvist, 2004; Zacher & Rosing, 2015; Kassotaki, 2018

² Dalvand et al, 2015

درگیری شغلی

درگیری شغلی شامل نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و در هم آمیختن کار و زندگی شخصی است. درگیری پایین به بیگانگی با کار و سازمان، بی‌هدفی یا جدایی بین زندگی و کار کارکنان منجر می‌شود (Hirschfeld, 2006). افرادی که درگیری شغلی پایین دارند معمولاً از نظر فرسودگی شغلی، روان رنجوری و برونگرایی در سطح بالاتری هستند. درگیری شغلی با منابع شغلی از جمله حمایت اجتماعی از همکاران و ناظران، بازخورد عملکرد، رهبری، کنترل شغلی، تنوع وظیفه، فرصت یادگیری، رشد و تسهیلات آموزش مرتبط است. علاوه بر این کارکنان با درگیری شغلی بالا برای شغل اهمیت بیشتری قائل‌اند (Hafer & martin, 2006). درگیری شغلی به عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان، کمک می‌کند. هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح درگیری شغلی، باید در مورد تعیین‌کننده‌های آن نگاهی واقع‌گرایانه و همه‌جانبه داشته باشیم. در میان دیدگاه‌های مختلف در مورد درگیری شغلی واقع‌گرایانه‌ترین دیدگاه، این مفهوم را تابعی از شخصیت و فضای سازمانی (الانکوماران، ۲۰۰۴) می‌داند. هرچند، علاقه به مطالعه‌ی مفهوم درگیری شغلی، بر تعیین و شناسایی تعیین‌کننده‌های آن متمرکز بوده است اما، در مورد سه ویژگی شخصی، موقعیتی و بازده‌های کار (آری، ۱۹۹۴) توافق وجود دارد (عوض زاده و کرمی، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش

اسکندری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود با عنوان تأثیر سبک‌های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی سبک‌های رهبری و مؤلفه‌های آن (خودکامه (وظیفه‌گرا)، آزادمنشانه (انسان‌گرا)، تلفیقی) بر دوسوتوانی سازمانی و دلبستگی شغلی تأثیر دارد. همچنین نتایج آزمون سوبل نشان داد که دلبستگی شغلی بین سبک‌های رهبری با دوسوتوانی سازمانی دارای نقش میانجی می‌باشد.

حمزئیان و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان تأثیر سبک‌های رهبری بر رفتار نوآورانه: نقش تعدیل‌گر درگیری شغلی نشان دادند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و رابطه‌ای از بیش‌ترین تأثیر مثبت بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان برخوردارند. همچنین درگیری شغلی روابط بین سبک‌های رهبری و رفتار نوآورانه کارکنان را تعدیل می‌کند.

هاینی و همکاران^۱، ۲۰۲۰ در تحقیق خود پیوند درگیری شغلی با عملکرد کار رتبه‌بندی شده توسط سرپرست نشان دادند که انطباق‌پذیری شغلی رابطه بین شخصیت

^۱ Haynie et al, 2020

فعال و درگیری شغلی را واسطه می‌کند، درگیری شغلی رابطه بین انطباق‌پذیری شغلی و عملکرد وظیفه رتبه‌بندی شده توسط سرپرست را واسطه‌گری می‌کند. (م. مزمل م. مزمل نقش‌بندینقشبندی و همکاران، ۲۰۲۴)

(م. مزمل م. مزمل نقش‌بندینقشبندی و همکاران، ۲۰۲۴) به بررسی آینده کار: درگیری شغلی و عملکرد شغلی در محل کار ترکیبی پرداختند و نشان دادند که کار منعطف، نه دور کاری، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. همچنین مشخص می‌شود که کار انعطاف‌پذیر به‌طور مثبت بر مشارکت کاری تأثیر می‌گذارد، و مشارکت کاری به‌طور قابل توجهی رابطه بین کار انعطاف‌پذیر و عملکرد شغلی را واسطه می‌کند. با این حال، یافته‌ها از تأثیر دور کاری بر درگیری کاری و نقش واسطه‌ای درگیری کاری در رابطه پیشنهادی بین دور کاری و عملکرد شغلی پشتیبانی نمی‌کنند.

۳-۱ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان و کارشناسان شرکت‌های تولیدی فعال در شهرک-های صنعتی استان اردبیل می‌باشد که در سال ۱۴۰۰ به‌طور تمام وقت مشغول خدمت در این سازمان را بودند می‌باشند که تعداد آن‌ها ۴۶۰ نفر است. با توجه به روش نمونه‌گیری کوکران ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب می‌گردد. روش انتخاب نمونه به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد.

۳-۲ ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه در سه بخش‌نامه همراه، اطلاعات جمعیت شناختی و سؤالات اختصاصی تنظیم گردید. در بخش اول تحت عنوان نامه همراه، علاوه بر بیان عنوان پژوهش، هدف از گردآوری اطلاعات به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری صمیمانه پاسخ‌دهندگان در تکمیل پرسشنامه توضیح داده شد. بخش جمعیت شناختی شامل سؤالات در مورد مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان از قبیل جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کار می‌باشد. آخرین بخش نیز شامل سؤالات اختصاصی در مورد متغیرهای پژوهش است. برای سنجش متغیر "دو سو توانی رهبری" از پرسشنامه استاندارد، رهبری دوسوتوان با ابعاد رهبری باز و رهبری بسته (کاسوتاکا و همکاران، ۲۰۱۹) استفاده می‌گردد. برای سنجش متغیر "عملکرد نوآرانه" از پرسشنامه استاندارد ((هانگ و همکاران، ۲۰۱۸)) با ۷ گویه و دو بعد نوآوری اجرایی و نوآوری فنی، و برای سنجش متغیر "درگیری شغلی" پرسشنامه استاندارد (JIQ) کانونگو (۱۹۸۲) استفاده می‌شود. همچنین مقیاس مورد استفاده طیف

¹ M. Muzamil M. Muzamil Naqshbandi Naqshbandi et al, 2024

² Huang & Li

پنج‌درجه‌ای لیکرت است. این مقیاس به‌طور خاص از مبنای کاملاً مخالف، مخالف، بی‌نظر، موافق و کاملاً موافق استفاده می‌کند. بر این اساس از پاسخ‌دهندگان درخواست گردید تا بر اساس مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت، به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوای و صوری و برای سنجش روایی مدل از روایی سازه، همگرا و واگرا استفاده شد. روایی محتوایی، روشی برای کسب اطمینان از این موضوع است که پرسشنامه استفاده‌شده در آزمون به خوبی قادر به سنجیدن مفهوم یا صفت موردسنجش در مطالعه می‌باشد و روایی صوری به این مطلب اشاره می‌کند که سؤالات آزمون تا چه حد در ظاهر شبیه به موضوعی هستند که برای اندازه‌گیری آن تهیه‌شده‌اند (بیرامی و همکاران، ۱۳۹۰). روایی سازه دلالت بر این دارد که نتایج به‌دست‌آمده از کاربرد ابزارها، تا چه حد با تئوری‌های که آزمون بر اساس آن‌ها طراحی شده، سازگاری دارد. این روایی از طریق «روایی همگرا» و «روایی واگرا» ارزیابی می‌شود (حبیبی، ۱۳۹۵). همچنین هرگاه یک سازه (متغیر پنهان) بر اساس چند گویه (متغیر مشاهده‌پذیر) اندازه‌گیری شود، همبستگی بین گویه‌های آن به وسیله روایی همگرا قابل‌بررسی است. روایی همگرا از طریق معیار میانگین واریانس استخراجی (AVE) موردبررسی قرار گرفت. روایی واگرا نشان می‌دهد تا چه اندازه سؤالات یک عامل با سؤالات سایر عوامل تفاوت دارند. روایی واگرا بر اساس معیار فورنل و لاکر سنجیده شد (قبادی لموکیو همکاران، ۱۳۹۷). نهایتاً ارزیابی پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ انجام گرفت. درواقع ضریب آلفای کرونباخ نشان‌دهنده سازگاری درونی سؤالات است که متغیر مشابهی را موردسنجش قرار می‌دهند و مقدار آن بیشتر از ۰/۷ بر پایایی قابل‌قبول پرسشنامه دلالت دارد (محمد بیگی و همکاران، ۲۰۱۴).

۳-۳ روش‌های تجزیه و تحلیل آماری

داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی تحلیل می‌شود. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از روش معادلات ساختاری استفاده شده است که ضرورتی در نرمال بودن توزیع مشاهدات وجود دارد. مدل معادلات ساختاری مجموعه‌ای از تکنیک‌های آماری است که اجازه می‌دهد مجموعه‌ای از روابط بین یک یا چند متغیر مستقل، پیوسته یا گسسته و یک یا چند متغیر وابسته، پیوسته یا گسسته، موردبررسی قرار گیرد. هر دو مستقل و وابسته می‌توانند متغیرهای اندازه‌گیری شده (مستقیم مشاهده‌شده)، یا متغیرهای پنهان (مشاهده نشده، مستقیماً مشاهده نشده) باشند. مدل معادلات ساختاری همچنین به

عنوان مدل‌سازی علی، تحلیل علی، مدل‌سازی معادلات هم‌زمان، تحلیل ساختارهای کوواریانس، تحلیل مسیر یا تحلیل عاملی تأییدی نیز شناخته می‌شود. دو مورد آخر در واقع انواع خاصی از مدل معادلات ساختاری هستند (اولمن^۱ و بنتلر^۲، ۲۰۱۲). نهایتاً برای انجام روش‌های آماری مورد نظر از نرم‌افزار . pls استفاده شده است.

۴- یافته‌ها

۱-۴ ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
جنسیت	مرد	۲۲۳
	زن	۵۸
تحصیلات	کارشناسی	۸۴
	کارشناسی ارشد	۵۶
	دکتری	۱۴۱
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۶
	۳۰ تا ۴۰ سال	۶۰
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰۷
	۵۰ تا ۶۰ سال	۷۷
	بالای ۶۰ سال	۳۱
تأهل	مجرد	۱۳۵
	متاهل	۱۴۶
سابقه	کمتر از ۵ سال	۱۴۹
	۵ تا ۱۰ سال	۶۴
	۱۰ تا ۱۵ سال	۲۶
	بیشتر از ۱۵ سال	۴۲

همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، ۷۹/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۰/۶ درصد از آن‌ها زن می‌باشند. ۰/۴۸ درصد از افراد پاسخ‌دهنده مجرد و ۰/۵۲ درصد افراد متاهل می‌باشند. از طرفی افراد ۴۰ تا ۵۰ سال با ۳۸/۱ درصد بیشترین و همچنین ۲۰ تا ۳۰ سال با ۲/۱ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند. بیشترین سابقه کمتر از ۵ سال با ۰/۵۳ می‌باشد و کمترین سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال

3.Ullman

4.Bentler

۹/۳ می‌باشد. نهایتاً افراد با مدرک تحصیلی دکتری با ۵۰/۲ درصد بیشترین و افراد با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۱۹/۹ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند.

آزمون نرمال بودن متغیرها (کولموگروف – اسمیرنوف):

برای انتخاب آزمون درست برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید از توزیع آماری متغیری که مورد آزمون قرار می‌گیرد، اطمینان حاصل کرد. به عبارتی دیگر باید به بررسی نرمال بودن توزیع آماری متغیرها اقدام نمود. برای بررسی توزیع آماری متغیرها از آزمون‌هایی که به آزمون‌های نیکویی- برازش معروف‌اند، استفاده می‌شود که یکی از آن‌ها آزمون کولموگروف- اسمیرنوف می‌باشد.

با توجه به نتیجه آزمون هر متغیری که سطح معنی‌داری آن از ۰/۰۵ درصد بیشتر باشد فرض نرمال بودن آن پذیرفته می‌شود، ولی اگر کمتر از ۰/۰۵ درصد باشد فرض صفر یعنی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر پذیرفته نمی‌شود. نتایج آزمون نرمال بودن کولموگروف- اسمیرنوف در جدول نشان داده شده است. سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ در احتمال آماره در متغیرها نشان‌دهنده غیر نرمال بودن متغیرها و استفاده از نرم‌افزار pls برای آزمون فرض است.

جدول ۲: آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های موردبررسی (کولموگروف – اسمیرنوف)

آماره‌ها / متغیرها	تعداد آزمودنی	آماره K-S	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
رهبری دوسوتوان	۲۱۰	۰/۷۶۸	۰/۰۳۱	غیر نرمال
عملکرد نوآورانه سازمان	۲۱۰	۰/۴۳۲	۰/۰۳۷	غیر نرمال
درگیری شغلی	۲۱۰	۰/۴۳۵	۰/۰۳۴	غیر نرمال

بررسی مدل نظری تحقیق

برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تأثیر از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار PLS استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از

1- Kolmogorow – Smirnow test

خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط "مدل خطی کلی" است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده‌شده و پنهان است. در میان تمامی شیوه تحلیل چند متغیره تنها روش معادلات ساختاری است که همزمان هم از تحلیل رگرسیون چندگانه و هم از تحلیل عاملی استفاده می‌کند.

آنچه باعث می‌شود روش معادلات ساختاری روشی قدرتمند و مورد استفاده در میان محققان باشد، این است که علاوه بر ظاهری گرافیکی آن که تفسیر را آسان می‌کند، این روش می‌تواند مجموعه‌ای از روابط میان متغیرها را به صورت همزمان محاسبه کند. همان‌طور که هیر معتقد است "هیچکدام از روش‌های پیشین نمی‌توانستند همزمان هم مدل اندازه‌گیری را بررسی کنند و هم روابط علی مدل را محاسبه کنند". بطور کلی روش معادلات ساختاری از طریق مجموعه‌ای از معادلات شبیه به رگرسیون چندگانه ساختار روابط درونی متغیرها را آشکار می‌کند. لذا برای پاسخ به پرسش اصلی این تحقیق، از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS استفاده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه؟ بنابراین در ابتدا به بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی می‌پردازیم. روش‌های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به محاسبه مقدار KMO اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰,۵۰ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰,۵۰ تا ۰,۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل

1. General Linear Model

2. Hair

عاملی پرداخت، ولی در صورتی که مقدار آن بزرگتر از ۰,۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود.
جدول ۳: آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات

متغیرها	رهبری دوستوان	عملکرد نوآورانه سازمان	درگیری شغلی
آزمون KMO	۰,۷۶۶	۰,۸۴۴	۰,۸۳۳
کرویت χ^2	۱۱۲۳/۱۲۱	۹۸۹/۹۰۲	۱۴۳۷/۴۵۳
بارتلت درجه آزادی	۲۱۰	۲۱۰	۲۱۰
Sig	۰/۰۰۱	/۰۰۱	۰/۰۰۲

با توجه به جدول بالا نتیجه تست KMO به میزان (۰,۷۶۶، ۰,۸۴۴، ۰,۸۳۳) و مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ می باشد. آزمون بارتلت نشان دهنده کفایت نمونه و شایستگی جهت انجام تحلیل عاملی در این تحقیق است.

مدل سازی معادلات ساختاری

در این تحقیق، برازش مدل با استفاده از معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد.

برای بررسی میزان پایایی از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده گردید (آلفای کرونباخ در بخش قبل مورد تأیید قرار گرفت). باید یادآور شد مقدار این دو معیار می‌بایست بزرگتر یا مساوی با ۰/۷ باشد تا پایایی درباره آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول باشد. همچنین، روایی پرسشنامه نیز توسط دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد برای ارزیابی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که مقدار قابل قبول برای آن می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشد.

نتایج این معیارها برای متغیرها و ابعاد آنها مطابق جدول شماره ۳ است:

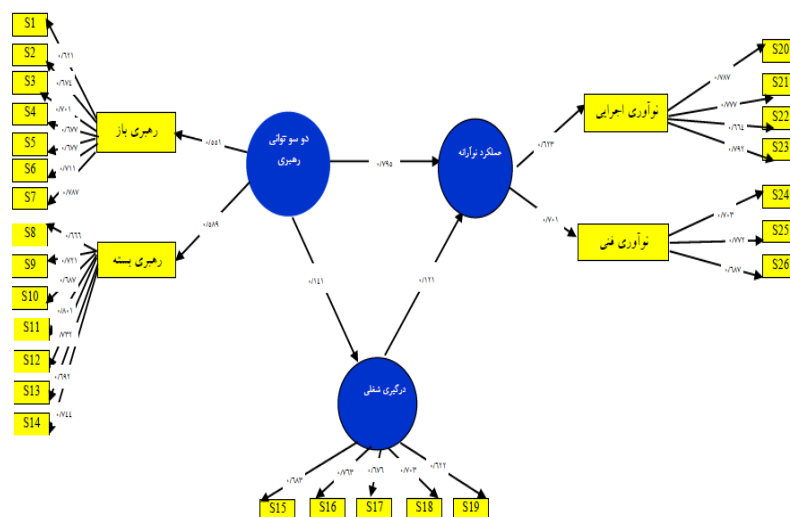
جدول شماره ۳: روایی واگرا تحقیق

درگیری شغلی	عملکرد نوآورانه سازمان	رهبری دوسوتوان	سازه‌ها
		۰/۷۳	رهبری دوسوتوان
	۰/۷۷	۰/۶۴	عملکرد نوآورانه سازمان
۰/۷۵	۰/۶۴	۰/۶۸	درگیری شغلی

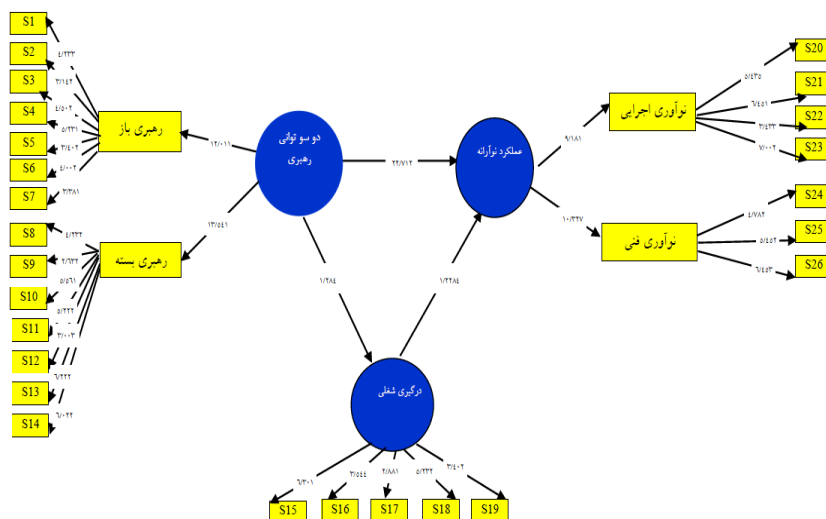
نتایج جدول فوق بیانگر این است که روایی واگرا از میزان قابل قبولی برخوردار بوده است.

۴-۳-۲- آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم‌افزار PLS می‌پردازیم.



نمودار شماره ۱: مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



نمودار شماره ۲: مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری
 برای مدل یابی معادلات ساختاری بار عاملی استاندارد و آماره t محاسبه می شود. به طور کلی قاعده زیر حاکم است:

قدرت رابطه بین دو عامل (متغیر) به وسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین منفی یک و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/4$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. زمانی که همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده می شود. چون معناداری در سطح خطای $0/05$ بررسی می شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t -value از $1/96$ کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t -value از $1/96$ بزرگتر محاسبه شود، رابطه معنادار است. که در نمودار شماره ۲ با توجه به t -value بدست آمده می توان نتیجه گرفت که رابطه بین متغیرها باهم معنادار می باشند.

برازش مدل کلی

معیار GOF^1

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار $0,01$ ، $0,25$ و $0,36$ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان

پژوهش به دست می‌آید.

جدول شماره ۴: میزان R^2 و $Communality$ متغیرهای تحقیق

R2	Communality	متغیرهای مکنون
0/6023214	0.7043545	دو سوتوانی رفتاری
0.6277961	0.6043453	نوآوری کارکنان
0.7470561	0.6121312	انطباق پذیری حرفه‌ای

جدول شماره ۵: نتایج برازش مدل کلی

GOF	$\overline{R^2}$	$\overline{Communality}$
0/581	0/561	0/612

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان $0/581$ ، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

برازش مدل ساختاری

ضرایب معناداری (مقادیر t_values)

با توجه به شکل شماره ۲، فرضیه‌های تحقیق چون ضرایب t بیشتر از $1,96$

بدست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان 95% معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

1- Goodness of Fit

جدول شماره ۶: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر (β)	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
اول	رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر مستقیم و معنی دار دارد.	۰/۷۹۸	۲۱/۷۱۲	تایید فرضیه اول
دوم	درگیری شغلی بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر مستقیم و معنی دار دارد.	۰/۱۲۱	۱/۰۲۱	رد فرضیه دوم
سوم	رهبری دوسوتوان بر درگیری شغلی تاثیر مستقیم و معنی دار دارد.	۰/۱۴۱	۱/۲۸۴	رد فرضیه سوم

همچنین رابطه مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی پژوهش که نشان دهنده میزان رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر روی یکدیگر است، در قالب جدول شماره -- ارائه می شود.

نتایج فرضیه های تحقیق

فرضیه ۱: رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر مستقیم و معنی دار دارد.

با توجه به نمودار شماره ۱ و ۲، می توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (رهبری دوسوتوانو عملکرد نوآورانه سازمان)، $\beta = ۰/۸۵۴$ می باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز $t = ۲۱/۷۱۲$ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱,۹۶) که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود و می توان نتیجه گرفت رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر مستقیم و معنی دار دارد.

فرضیه ۲: درگیری شغلی بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر مستقیم و معنی دار دارد.

با توجه به نمودار شماره ۱ و ۲، می توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (درگیری شغلی بر عملکرد نوآورانه سازمان)، $\beta = ۰/۱۲۱$ می باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز $t = ۱/۰۲۱$ بوده (کمتر از قدرمطلق ۱,۹۶) که نشان می دهد این رابطه معنادار نیست. بنابراین فرضیه H_0 تایید و

فرضیه رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت درگیری شغلی بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر معناداری ندارد.

فرضیه ۳: رهبری دوستوان بر درگیری شغلی تاثیر مستقیم و معنی‌دار دارد. با توجه به نمودار شماره ۱ و ۲، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (رهبری دوستوان بر درگیری شغلی)، $\beta = 0/141$ می‌باشد. و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز $t = 1/284$ بوده (کمتر از قدرمطلق $1,96$) که نشان می‌دهد این رابطه معنادار نیست. بنابراین فرضیه H_0 تأیید و فرضیه رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت رهبری دوستوان بر درگیری شغلی تاثیر معناداری ندارد.

فرضیه اصلی تحقیق

درگیری شغلی تاثیر رهبری دوستوان بر عملکرد نوآورانه سازمان را میانجی می‌کند

برای بررسی معنی داری اثر میانجی در این تحقیق از آزمون سوبل استفاده شده است. در این آزمون با استفاده از ضریب غیر استاندارد مسیر و خطای استاندارد آن آزمون اجرا می‌شود که نتایج آن در جدول شماره نشان داده شده است. جدول شماره ۷: نتایج آزمون معنی داری اثر متغیر میانجی راهبرد ترکیبی رقابتی

مقدار آماره آزمون سوبل Z-Value	مسیر ساختاری تحقیق
۱۰/۲۱۱	رهبری دوستوان ← درگیری شغلی ← عملکرد نوآورانه سازمان

با توجه به نتایج بالا مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با $10/211$ شد که بدلیل بیشتر بودن از $1,96$ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد درگیری شغلی رابطه بین رهبری دوستوان و عملکرد نوآورانه سازمان را افزایش می‌دهد (میانجی می‌کند). بنابراین فرضیه اصلی تحقیق نیز تأیید می‌شود. نتیجه گیری:

هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر رهبری دوستوان بر عملکرد نوآورانه سازمان با نقش میانجی درگیری شغلی میباشد در این تحقیق پس از بررسی ادبیات و مطالعه سوابق تجربی تحقیق و نیز با توجه به هدف پژوهش، سه فرضیه تدوین شد و بر اساس

اطلاعات گردآوری شده از جامعه آماری، آزمون گردید. نتایج نشان داد که رهبری دوستوان بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر مستقیم و معنی دار دارد. درگیری شغلی بر عملکرد نوآورانه سازمان تاثیر مستقیم و معنی دار دارد و نهایتاً رهبری دوستوان بر درگیری شغلی تاثیر مستقیم و معنی دار دارد. که با تحقیقات اسکندری و همکاران (۱۴۰۱)، حمزئیان و همکاران (۱۳۹۸) M. Muzamil, M. Muzamil, Naqshbandi et al, 2024 همسو است.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد که سازمان مورد مطالعه توسعه مدیریت و رهبری سازمانی را بر ایده‌ها رفتارهای رهبری دوستوان متمرکز کند و به دنبال ایجاد یا پرورش رفتارهای مذکور در مدیران سطوح مختلف باشد. آموزش رهبران و مدیران سازمان می‌بایست با رویکرد توسعه قابلیت‌هایی همچون تمایل به غلبه بر موانع، تحمل ابهام و خودکارآمدی، هوش عاطفی بالا، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری در رویه‌های رهبری، خوشبینی، برخورداری از روحیه تحویل‌پذیری و توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، طراحی و اجرا گردد. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های رشد و توسعه قابلیت‌های رهبری در سازمان زمینه‌های بیشتری از مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی، دانش‌افزایی و مدیریت دانش، آینده‌نگری برخورداری از تفکر استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

همانطور که پیش‌تر اشاره شد، سبک رهبری دوستوان به کارکنان آزادی عمل برای انجام امور می‌دهد و در صورت بروز مشکل از سوی کارکنان به آنها بازخور داده و به اصلاح رفتار آنها می‌پردازد که این خود موجب افزایش یادگیری و افزایش توانمندی کارکنان در مواجهه با مشکلات مشابه و جدید می‌گردد. در واقع مدیران نمایندگی خودرو زمانی می‌توانند سبک رهبری باز را اجرا کنند که به کارکنان خود امکان تفکر و عمل مستقل دهند و بیان ایده‌های جدید و ریسک‌پذیری را در شرکت تشویق کنند. از سوی دیگر، مدیران لازم است جهت برقراری سبک رهبری بسته، بر ضرورت دستیابی به اهداف شرکت نظارت و کنترل داشته باشند، همچنین در صورت مواجهه‌شدن با مشکل سریعاً اقدامات اصلاحی انجام دهند و هیچ مشکلی را در سازمان حل نشده رها نکنند.

منابع

- حمزئیان، عظیم؛ ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ باقری قره بلاغ، هوشمند؛ عین علی، محسن؛ (۱۳۹۸). تاثیر سبک های رهبری بر رفتار نوآورانه: نقش تعدیل گر درگیری شغلی، نشریه مطالعات منابع انسانی، دوره ۹، ۲(۳۲)، صص ۸۹-۱۱۰.
- زبانی شاد باد، محمد علی؛ حسنی، محمد؛ قاسم زاده، ابوالفضل، (۱۳۹۵)، رابطه درگیری شغلی و تناسب شغلی با اخلاق حرفه‌ای و تمایل به ترک خدمت، فصلنامه اخلاق در علوم و فنون، جلد ۱۲ شماره ۲ صفحات ۷۷-۸۴.
- طهرانی، مریم؛ علیپور، فاطمه؛ شفیعی، لیلا، (۱۳۹۹)، بررسی اثر رهبری دوستوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی، دوره ۱۲، شماره ۲ (۲۴)، صص ۴۸-۲۱.
- رفیعی وردنجانی، علی؛ رستمی اردلی، سمیه؛ صفری، سمیه؛ امید، علیرضا، (۱۴۰۱)، بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، شماره ۲۵، دوره اول، سال پنجم، صص ۱-۱۷.
- پراز، محمدرضا، و حیدری فرد، رضا. (۱۳۹۹). تاثیر ساختار سازمانی مدارس بر میزان بروز فعالیت های نوآورانه معلمان با میانجی گری نقش کیفیت زندگی کاری. مدیریت مدرسه (Journal of School administration), 8(4), 297-317. SID. <https://sid.ir/paper/960611/fa>
- عظیم پور، احسان؛ جلیلیان، سهیلا؛ (۱۳۹۸)، مدل علی تأثیر سرسختی شغلی بر اشتیاق شغلی معلمان با نقش میانجی رفتارهای کاری نوآورانه، پیشرفت های نوین در علوم رفتاری دوره چهارم اردیبهشت ۱۳۹۸ شماره ۳۱.
- عوض زاده، الهه؛ کرمی، عبدالمجید، (۱۳۹۵)، بررسی نقش درگیری شغلی بر افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان، فصلنامه مهندسی مدیریت نوین، دوره ۵، ۱(۲) - شماره پیاپی ۱۳، شهریور ۱۳۹۵، صفحه ۳۵-۴۵.
- اسگندری، شهلا؛ هدایتی، راضیه؛ میرحسینی، سید محمدرضا، (۱۴۰۱)، تاثیر سبک های رهبری بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران)، نشریه چشم انداز مدیریت و حسابداری، دوره ۵، شماره ۶۵ - شماره پیاپی ۶۵، صفحه ۳۲-۵۰.
- Tolulope Busola Oluwafemi, Siwan Mitchelmore, Konstantinos Nikolopoulos, (2020), Leading innovation: Empirical evidence for

- ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs, *Journal of Business Research*, Volume 119, October 2020, Pages 195-208
- Jeffrey Haynie., C. Brian Flynn., & David Herda., (2020)., Linking career adaptability to supervisor-rated task performance: a serial mediation model., *Career Development International* Volume 25, Issue 4, 20 June 2020, Pages 429-442
- M. MuzamilM. Muzamil NaqshbandiNaqshbandi ,IbrahimIbrahim KabirKabir., Nurul AmirahNurul Amirah IshakIshak, Md. ZahidulMd. Zahidul IslamIslam., The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace., *The Learning Organization*., Volume 31, Issue 1, 13 February 2024, Pages 5-26 *The Learning Organization*
- Yan, M.; Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology People*, 29(3), 647-667.
- Yazdanshenas, M. (2017). The effect of ambidextrous leadership on working attitudes, the moderating role of social capital and self-efficacy. *Social Capital Management*, 4(4), 527-545. (in Persian)
- Huff A. S and Reger R. K (1987). A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*. Vol. 13. No. 2.
- Srivastava, A. K., & Sushil. (2013). Modeling strategic performance factors for effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 554-582
- Li, G., & Xie, L. (2022). The effects of job involvement and supervisor developmental feedback on employee creativity: A polynomial regression with response surface analysis. *Current Psychology*, 1-12.
- Gopinath, R., & Litt, D. (2020). Impact of self-actualization on organizational commitment, job involvement and job satisfaction among academic leaders using structural equation modeling. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 13999- 14011.
- Marvello Yang a, Abdullah Al Mamun b,* , Anas A. Salameh c(2023), Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia, Contents lists available at ScienceDirect *Heliyon*, *Heliyon* 9 (2023) e13026, 1-13.
- Kassotaki, O. (2019). Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. *European Management Journal*, 37(5), 552-563.
- Rosing, K.; Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Khodadadi, S.; Moradi, M., & Yakideh, K. (2018). Investigating the relationship between organizational ambidexterity and performance-related dimensions in banking industry (Case Study: Gilan Bank Branches). *Industrial Management Journal*, 10(1), 85-100

- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68
- Kassotaki, O. (2018). Ambidextrous leadership in high technology organizations. *Organizational Dynamics*, 1-7.
- Dalvand, V. Moshabaki, A. & Karampour, A. (2015). The impact of innovation capabilities on export performance of firms. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 3(2), 295-308.
- Cheng, H.; Shan Niu, M., & Hsien Niu, K. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: an exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18 (5), 971 - 990.
- Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J. M., and Zhu, W. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 42(1), 23-42.
- Shin, S. J., Yuan, F., and Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 68-86.
- Chen, B. (2020). Enhance creative performance via exposure to examples: The role of cognitive thinking style. *Personality and Individual Differences*, 154, 109663.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Zhang, S., Sun, W., Ji, H., and Jia, J. (2021). The antecedents and outcomes of transformational leadership: leader's self-transcendent value, follower's environmental commitment and behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1037-1052.
- AlMazrouei, H. (2021). Empowerment leadership as a predictor of expatriates learning goal orientation and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Huang, J. W., and Li, Y. H. (2018). How resource alignment moderates the relationship between environmental innovation strategy and green innovation performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 316-324.
- Hirschfeld, R. (2006). Achievement orientation and psychological Involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1663-1681
- Hafer, J.C., & Martin, T.N. (2006). Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility. Institute of Behavioral and Applied Management. September 1. University of Nebraska at Omaha.