



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2022 (Serial No. 43), Vol. 11, No. 3

## The Impact of Ambidextrous Leadership on Employee Ambidexterity with Mediating Role of Adaptive/Flexible Behavior

Mahdi Dehghani Soltani (Ph. D.)<sup>1</sup>  
Reza Soleimani Damaneh (Ph. D.)<sup>2</sup>

### Abstract

In this study, the influence of ambidextrous leadership employee ambidexterity is investigated through the mediation of flexible and adaptive behaviors. This research is applied, quantitative and descriptive-survey. Its statistical population consists of employees and managers of small and medium enterprises in Kerman city. A stratified random sampling method was also used for sampling. The tool of data collection was a questionnaire which its validity and reliability were evaluated and confirmed through face validity and Cronbach's alpha. Structural equation modeling and Lisrel software were used for data analysis. The findings indicate that the open and closed behaviors of leaders will lead to the emergence of exploratory and exploitative innovation behaviors by employees, respectively. According to the results, the use of a mixture of both leadership behaviors or ambidextrous leadership leads to an increase in the occurrence of bilateral or ambidextrous innovative behaviors by employees, and the adoption of ambidextrous leadership by managers of small and medium-sized companies is essential for optimal and innovative behaviors of employees.

**Keywords:** *Ambidextrous Leadership; Employee Ambidexterity; Adaptive/Flexible Behavior; Small and Medium Enterprise (SMEs).*

- 
1. Assistant Professor, In Management, Faculty of Administrative Sciences and Economic, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran (Corresponding Author), ma.dehghani22@vru.ac.ir.
  2. Assistant Professor, In Management, Faculty of Administrative Sciences and Economic, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran.



## تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان باتأکید بر میانجی‌گری رفتارهای منعطف و سازگار

مهدی دهقانی سلطانی\*، رضا سلیمانی دامنه\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۴/۱۶

### چکیده

در این مطالعه، تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان باتأکید بر میانجی‌گری رفتارهای منعطف و سازگار بررسی می‌شود. این پژوهش کاربردی، کمی و توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن را کارکنان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر کرمان تشکیل می‌دهند. برای نمونه‌گیری نیز از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است که روایی آن از طریق روایی صوری و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ارزیابی و تأیید شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. یافته‌ها حاکی از آن است که رفتارهای باز و بسته رهبران به ترتیب به بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار ازسوی کارکنان منجر خواهد شد. طبق نتایج به‌دست آمده، استفاده از آمیزه‌ای از هر دو رفتار رهبری یا رهبری دوسوتوان به افزایش بروز رفتارهای نوآورانه دوجانبه یا دوسوتوان توسط کارکنان منجر می‌شود و درپیش‌گرفتن رهبری دوسوتوان ازسوی مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در دستیابی به رفتارهای بهینه و نوین کاری کارکنان، ضروری است.

**کلیدواژه:** رهبری دوسوتوان؛ دوسوتوانی کارکنان؛ رفتار منعطف - سازگار؛ شرکت‌های کوچک و متوسط.

\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول)  
ma.dehghani22@vru.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران

## مقدمه

در محیط به شدت پویای امروزی، نوآوری، یک راهبرد حیاتی و اساسی برای رسیدن به تعالی عملکردی، رشد و بقای شرکت محسوب می‌شود (باقری و همکاران، ۲۰۱۹؛ بودلاج<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). منظور از نوآوری؛ کاوش و بهره‌برداری از ایده‌های خلاق و پیاده‌سازی آنها در دل فرایندها و محصولات جدید است (ایکسه و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). نوآوری اکتشافی<sup>۳</sup> به توسعه دانش از طریق کاوش احتمالات جدید اشاره می‌کند و نوآوری بهره‌بردار<sup>۴</sup>، ارزش‌آفرینی از طریق بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود است (هرواسالیور<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). طبق باورهای موجود، شرکت‌ها با ایجاد توازن دوسوتوان، و منتفع شدن هم‌زمان و موفق از نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردار می‌توانند به "تعالی عملکردی" دست یابند (باقری و همکاران، ۲۰۱۹). ارائه نوآوری، چه اکتشافی باشد چه بهره‌بردار، مستلزم همکاری و مشارکت ذی‌نفعان است (لئونیدو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) و رفتارهای کارکنان به‌عنوان یکی از عمده‌ترین گروه‌های ذی‌نفع، نقش مهمی در ارائه نوآوری بازی می‌کند (هامد<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

این گروه از ذی‌نفعان (کارکنان) به‌واسطه کشف فرصت‌ها، و ارائه راهکارهای خلاق اقتصادی، به شرکت در کسب و حفظ مزیت رقابتی کمک می‌کند (هونگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، شرکت‌ها برای رسیدن به دوسوتوانی باید از رویکرد مشارکت ذی‌نفعان برای تقویت رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان (رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار هم‌زمان) بهره بگیرند (الغامدی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). در مطالعات پیشین به دلیل نقش حیاتی کارکنان شرکت، ارتباط بین رهبری و رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است که برخی بر وجود رابطه مثبت بین عوامل تأکید دارند (الغامدی، ۲۰۱۸؛ واکارو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) و برخی دیگر به وجود رابطه منفی اشاره می‌کنند (ریان و تیپو<sup>۱۱</sup>،

1. Bodlaj
2. Xie & Wang
3. Exploration Innovation
4. Exploitation innovation
5. Hervas-Oliver
6. Leonidou
7. Hameed
8. Hong
9. Alghamdi
10. Vaccaro
11. Ryan & Tipu

۲۰۱۳). از طرفی، بین سبک‌های مورد بررسی در رابطه با رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار، دو سبک رهبری تحول‌گرا و تعاملی، بیشتر از بقیه مطرح بوده‌اند؛ رهبری تحول‌گرا بر الهام‌بخشیدن و ایجاد انگیزه در پیروان (کارکنان) تأکید می‌کند؛ اما رهبری تعاملی بر مبادلات بین رهبر و پیرو (کارمند) مثل دریافت پاداش از سوی رهبر درازای کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری تمرکز دارد (کانات مایمون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در برخی از مطالعات رابطه بین رهبری تحول‌گرا با پرورش رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان مثبت و در برخی دیگر منفی ارزیابی شده است (باقری، ۲۰۱۷؛ ریوورس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). از طرفی، شواهدی حاکی از ارتباط منفی و ناچیز رهبری تحول‌گرا با بروز رفتارهای نوآوری بهره‌بردار کارکنان است (ورا و کروسان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) که محققان، این یافته‌های ناسازگار را به ناتوانی سبک‌های رهبری سنتی (مانند رهبری تحول‌گرا و تعاملی) در بروز رفتارهای نوآوری پویا نسبت داده‌اند، زیرا این رفتارهای رهبری، قادر به ایجاد زمینه و بستر لازم برای ارائه ابتکارات و نوآوری‌های سازمانی نیستند (لیو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از طرفی، ماهیت غیرمنعطف رفتارهای سنتی رهبری، جلوی فرایندهای مختلف دانشی لازم برای پرورش رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار را می‌گیرد (ویلیامسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، با وجود کارایی این رفتارهای رهبری در پیشبرد امور یکنواخت سازمانی، رهبری افراد در محیط‌های نوآورانه، مستلزم به‌کارگیری آمیزه‌ای از رویکردهای رهبری مکمل است که مطابق با الزامات مختلف رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار باشد (فرانسیس<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به اینکه رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار، مکمل یکدیگرند (آنزولا-رومن<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، به‌تازگی نظریه رهبری دوسوتوان به‌عنوان رویکرد جدیدی برای درک و مدیریت رفتارهای رهبری نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار ارائه شده است. طبق این نظریه، رهبران برای پرورش و تقویت رفتارهای نوآورانه اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان، باید دو رفتار متناقض رهبری را در پیش بگیرند که عبارتند از رهبری باز و بسته (کانستنت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). به‌علاوه، انتظار می‌رود تغییر منعطف بین رفتارهای باز رهبری و

1. Kanat-Maymon
2. Reuvers
3. Vera & Crossan
4. Lyu
5. Williamson
6. Francis
7. Anzola-Roman
8. Constant

رفتارهای بسته رهبری باعث تقویت رفتارهای نوآورانه دوسوتوان در کارکنان شود (الووافمی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

از طرفی، امروزه شرکت‌های کوچک و متوسط در اغلب موارد با چالش سازگاری با پویایی‌های محیطی روبه‌رو هستند و برعکس شرکت‌های بزرگتر از منابع مالی کافی برای انجام این کار بی‌بهره‌اند (چانگ و هیوقز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). این شرکت‌ها با توجه به محدودیت‌های مالی و تخصصی خود، بهتر است با جلب مشارکت کارکنان خود به تقویت رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار از طریق تقویت رفتارهای رهبری پردازند و به این صورت از نتایج مثبت نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار منتفع شوند (کائو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). مدیریت کارای جلب مشارکت این گروه از کارکنان در نوآوری‌های سازمانی به افزایش ارزش آفرینی سازمانی منجر خواهد شد (ونکاتارامان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). با بررسی پیشینه تحقیق (الغامدی، ۲۰۱۸؛ بامیاتی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ دونه<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ تانگ و یو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶) و با در نظر گرفتن نقش رهبری دوسوتوان در ارتقای دوسوتوانی کارکنان، می‌توان ادعان کرد در شرکت‌های کوچک و متوسط آن‌چنان‌که شایسته است، به این موضوع نگاه نشده است. شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل نقشی که در توسعه اقتصادی دارند، باید به‌طور ویژه مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، شرکت‌های کوچک و متوسط، برای ادامه حیات در محیط متلاطم و رقابتی امروزی، بهبود در دوسوتوانی کارکنان را ضروری می‌دانند. رهبری دوسوتوان و رفتارهای منعطف و سازگار بهترین و کارسازترین راه ممکن برای باقی‌ماندن در چنین محیطی است. برای شرکت‌های کوچک و متوسط، بهبود دوسوتوانی کارکنان در محیط رقابتی کنونی لازمه دستیابی به مزیت رقابتی است. از طرفی، رفتارهای سازگار / منعطف رهبری در حوزه پژوهشی رهبری دوسوتوان همچنان به‌طور محدود مورد بررسی قرار گرفته است. در نتیجه مطالعه حاضر به دنبال رفع این کاستی‌های دانشی و با هدف مطالعه و بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتارهای منعطف و سازگار انجام شده است.

1. Oluwafemi
2. Chang & Hughes
3. Cao
4. Venkataraman
5. Bamiatzi
6. Dunne
7. Tung & Yu

## مبانی نظری پژوهش

در این قسمت به بررسی ادبیات مربوط به متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

### رهبری دوستوان<sup>۱</sup> و دوستوانی کارکنان<sup>۲</sup>

نوآوری به دو شیوه متفاوت اکتشاف و بهره‌برداری انجام می‌شود که هر یک ویژگی متفاوتی داشته و رفتارهای مختلفی را درپیش می‌گیرد (کبرال<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). نوآوری اکتشافی با رفتارهایی مانند انعطاف‌پذیری، آزمون، واریانس، ریسک‌پذیری و جستجو انجام می‌شود؛ این رفتارها به ارائه محصولات و فرایندهای جدید و راهکارهای رقابتی کمک می‌کند. از طرف دیگر، نوآوری بهره‌بردار بر مبنای دانش و مهارت‌های فعلی و با هدف پیشرفت‌های تدریجی و از طریق بروز رفتارهایی مانند اصلاح، گزینش، کنترل، انتخاب، کارآیی، پیاده‌سازی و اجرا می‌شود (الووافمی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

طبق مفهوم دوستوانی، کارکنان با تطبیق رفتارهای خود بین رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار، از خود سازگاری نشان می‌دهند (الغامدی، ۲۰۱۸). به‌طور معمول، کارکنان، سرنخ و نشانه‌ای که باید درگیر چه نوع رفتار نوآورانه‌ای شوند و چه زمانی باید رفتار خود را تغییر دهند را از رهبر دریافت می‌کنند (زاچر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). رفتارهای نوآوری اکتشافی مستلزم تقویت بروز رفتارهای متفاوت کارکنان از طریق دادن استقلال کاری به آنها و ایجاد امکان آزمون، و یادگیری از خطاهاست؛ اما رفتارهای نوآوری بهره‌بردار بر کاهش تفاوت‌های رفتاری کارکنان از طریق رعایت استانداردهای حاکم و اصلاح مختصر آنها تأکید دارند (بایکارادا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

### نظریه رهبری دوستوان<sup>۷</sup>

طبق این نظریه برای تقویت رفتارهای نوآوری کارمندان، رهبران باید بین رفتارهای باز و بسته رهبری با هدف به ترتیب، افزایش و کاهش واریانس تفاوت در رفتارهای کارمندان، تمرکز کرده و منعطف عمل

1. ambidextrous Leadership
2. Employee Ambidexterity
3. Cabral
4. Oluwafemi
5. Zacher
6. Baškarada
7. Ambidextrous Leadership Theory

کنند (ریان و تیپو، ۲۰۱۳). باتوجه به نظریه رهبری دوسوتوان، رهبران باید رفتارهای منعطف رهبری را با هدف ارزیابی محیط و ایجاد تعادلی بین رفتارهای باز و بسته رهبری و به منظور تغییر شرایط نوآوری از خود نشان دهند (جون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

## رفتارهای باز و بسته رهبری<sup>۲</sup>

بهترین راه برای پیش‌بینی رفتارهای خاص پیرو، پیش‌بینی آن براساس رفتارهای خاص رهبر است (روزینگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). رفتارهای باز رهبری بر فرضیه "تشویق رفتارهای نوآوری اکتشافی در کارکنان با کمک گسترش دامنه رفتارهای آنها" مبتنی هستند. این رفتارها، اقداماتی از قبیل "اجازه امتحان کردن روش‌های مختلف برای انجام کار، تشویق آزمون ایده‌های مختلف، ایجاد انگیزه ریسک‌پذیری، ایجاد امکاناتی برای تفکر و اقدام مستقل، دادن فضای اجرای ایده‌ها، ایجاد امکان خطاها و تشویق یادگیری از خطاها" را توصیف می‌کنند (باقری، ۲۰۱۷). رفتارهای بسته رهبری برای تشویق رفتارهای نوآوری بهره‌برداری در کارکنان و کاهش تفاوت‌های رفتاری کارکنان با کمک بروز رفتارهای خاص رهبری مانند "جایزندانستن اشتباهات، ایجاد روتین‌ها و روال، نظارت و کنترل دستیابی به هدف کلان، انجام اقدامات اصلاحی و توجه به انجام یکنواخت کار و وظایف" به کار گرفته می‌شوند (چن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). این رفتارهای رهبری، رفتارهای کارکنان را به سمت نوآوری بهره‌برداری سوق داده و هدایت می‌کنند؛ تغییر و تبادل منعطف بین این رفتارهای باز و بسته رهبری باتوجه به تقاضاهای متغیر نوآوری و محیط، رهبری دوسوتوان را نشان می‌دهد و باعث تحریک ایجاد رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان، و مشارکت در بروز رفتارهای نوآورانه اکتشافی و بهره‌بردار می‌شود (کومار و سینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

## رفتار سازگار / منعطف رهبری<sup>۶</sup>

انعطاف و سازگاری موقعیتی از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های یک رهبر دوسوتوان تلقی می‌شود؛ در واقع

1. Junni
2. Opening and Closing Leadership Behavior
3. Rosing
4. Chen
5. Kumar & Singh
6. Adaptive/ Flexible Behavior of Leadership

آنها بر رفتارهای سازگار/ منعطف رهبری یا به عبارتی، قابلیت تطبیق و تنظیم رویکرد رهبری متناسب با تقاضاهای متفاوت یا متغیر، و به روشی تسهیل‌گر اقدامات عملکردی تأکید می‌کند (کایسر و اورفیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

## پیشینه پژوهش

در این قسمت، پژوهش‌های قبلی، مرور شده است.

جدول ۱. مرور پیشینه پژوهش

نتایج عمده	عنوان	محقق و سال پژوهش
برقراری تعادل بین نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار به بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شود.	دوسوتوانی سازمانی: ابعاد، موارد احتمالی و اثرات هم‌افزایی	کائو و همکاران (۲۰۰۹)
همبستگی بین رفتارهای رهبری و رفتارهای نوآوری کارکنان تأیید شد.	فرا تحلیل رهبری نوآوری	ریزینگ و همکاران (۲۰۱۱)
بین رهبری و رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.	ارتباط بین رهبری و رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان	واکارو و همکاران (۲۰۱۲)
رفتارهای باز رهبری به‌طور مثبت بر بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان تأثیر دارند.	رهبری دوسوتوان و عملکرد نوآورانه کارکنان: نقش رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردار	زاجر و همکاران (۲۰۱۶)
رفتارهای باز رهبری به‌طور مثبت بر بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان تأثیر دارند.	نوآوری پیشرو: شواهد تجربی برای رهبری دوسوتوان از شرکت‌های کوچک و متوسط با فناوری پیشرفته در بریتانیا	الغامدی (۲۰۱۸)
نوآوری بهره‌بردار بر بهبود دانش موجود از طریق بهبود یا اصلاح تدریجی تمرکز دارد.	رابطه بین شیوه‌های نوآوری باز و عملکرد نوآوری	اواکیپوری و همکاران (۲۰۲۱)

1. Kaiser & Overfield



## توسعه فرضیه‌ها و چارچوب نظری پژوهش

برای افزایش تفاوت‌های رفتاری کارکنان، رهبران به دنبال ایجاد فرایندهای زمینه‌ساز ایده‌پردازی و کاوش ایده‌ها می‌روند (الغامدی، ۲۰۱۸). به ندرت، اتفاق می‌افتد که رهبران نسبت به پیروان خود، اطلاعات و دانش بیشتری در خصوص تمام جنبه‌های وظیفه نوآوری داشته باشند (هانتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). به طور معمول، تخصص بین تمامی کارکنان توزیع می‌شود و آنان اغلب از دانش و بینش دقیقی در مورد فرایندها و فعالیت‌های نوآوری برخوردارند (هگل و پاربوتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین، باید به کارکنان استقلال بالای لازم برای ایجاد و اجرای ایده‌های جدید داده شود (شالی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). رهبرانی که رفتارهای باز را به نمایش می‌گذارند، از یادگیری از خطا پشتیبانی می‌کنند و به کارکنان اجازه می‌دهند تا تفکری آزاد و انتقاد داشته باشند و بدین ترتیب، فرهنگ مساعد و حامی آزمون و خلاقیت و زمینه به چالش کشیدن وضع موجود را فراهم می‌کنند (زاچر و همکاران، ۲۰۱۶). رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط در اغلب موارد نوآرانی هستند که وضع موجود را به چالش می‌کشند و کارهای نامتعارفی را انجام می‌دهند (بودلاج<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). طبق یافته‌های پژوهشی کائو و همکاران (۲۰۰۹) برقراری تعادل بین نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار، به واسطه کاهش ریسک‌های مرتبط با تأکید بیش از حد بر یکی از این نوآوری‌ها (اکتشاف و بهره‌بردار)، و ازدست‌دادن مزایای هر یک از آنها به دلیل تأکید افراطی بر دیگری، عملکرد شرکت را بهبود می‌دهد. بنابراین، کارکنان از رفتارهای نامتعارف رهبر خود الهام می‌گیرند و انگیزه بروز رفتارهای نوآورانه اکتشافی را پیدا می‌کنند (هامد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، به دلیل پویایی بالای محیطی شرکت‌های کوچک و متوسط و برخوردار از فناوری پیشرفته، کارکنان آنها در برابر سبک یا رفتارهای متغیر رهبری، پذیرا تر عمل می‌کنند (ورا و کروسان، ۲۰۰۴). رفتارهای باز رهبری باعث می‌شود کارکنان به محیط متغیر سازمان به عنوان منبعی برای جستجوی فرصت‌ها نگاه کرده و به رهبر در خلق یک محیط مناسب و حامی رفتارهای نوآوری اکتشافی کمک کنند (جانسن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). علاوه بر این، رفتارهای باز رهبری به کارکنان، این ایمنی روانی را می‌دهد که می‌توانند اشتباه کرده و از

1. Hunter
2. Hoegl & Parboteeah
3. Shalley
4. Bodlaj
5. Hameed
- 6 Jansen

خطاهای خود بیاموزند و بدون هیچ ترسی از مجازات شدن در صورت شکست اقدامات خود؛ دست به رفتارهای ریسکی بزنند (فرانسیس و همکاران، ۲۰۲۱). اولدهام و کامینگز<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) با بررسی عوامل شخصی و زمینه‌ساز رفتارهای نوآوری کارکنان دریافتند که رفتارهای کنترلی رهبری بر بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان تأثیر منفی دارند و در مقابل، رفتارهای نظارتی حمایتی بر این رفتارها تأثیر مثبت می‌گذارند. طبق یافته‌های برخی از محققان رفتارهای باز رهبری به طور مثبت بر بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان تأثیر دارند (الغامدی، ۲۰۱۸؛ زاچر و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، فرضیه‌های به شرح زیر مطرح می‌شوند که:

**فرضیه اول:** رفتارهای باز رهبری بر رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

**فرضیه دوم:** رفتارهای باز رهبری بر رفتارهای نوآوری بهره‌بردار کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

نوآوری بهره‌بردار بر بهبود دانش موجود از طریق بهبود یا اصلاح تدریجی تمرکز دارد (اوآکپوری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بهبود دانش موجود از طریق بهبود یا اصلاح تدریجی نیز مستلزم کاهش تنوع رفتاری و تضمین همسویی رفتارهای کارکنان با روتین‌های استاندارد کاری است و به یک رهنمود یا رویکردی نظیر رفتارهای بسته رهبری نیاز دارد (بلدو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). رهبران با بروز رفتارهای بسته برای کارکنان خود این پیام را می‌فرستند که باید کار خود را به روشی معمول اما کارآمد انجام دهند و برای یافتن فرصت‌های خارج از دایره قابلیت‌های فعلی، تلاش نکنند (ایکسه و وانگ، ۲۰۲۱). این رفتارها، نوآوری بهره‌بردار را تسهیل و به افزایش غنای دانش فعلی کمک می‌کنند (الغامدی، ۲۰۱۸). گرچه شرکت‌های کوچک و متوسط بیشتر به سمت نوآوری بهره‌بردار می‌روند و نه نوآوری اکتشافی، اما طبق شواهد موجود، رهبران این شرکت‌ها رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که تغییرات رفتاری کارکنان را کاهش می‌دهد (زهره<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). یافته‌های پژوهش بامیاتی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط در رویکرد رهبری خود، بسیار مستبدانه و خودمختار عمل می‌کنند. طبق یافته‌های پژوهشی آردیچویلی<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۸)، رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکا و

1. Oldham & Cummings

2. Ovuakporie

3. Bledow

4. Zahra

5. Bamiatzi

6. Ardichvili

همکاران خود را در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند، اما افراد زیردست را به هیچ‌وجه دخالت نداده و درگیر نمی‌کنند. رهبران در محیط‌های با نوآوری بهره‌بردار، چاره‌ای جز بروز رفتارهای بسته رهبری ندارند، زیرا این رفتارها برای تبدیل ایده‌های خلاقانه به کالاها یا خدمات تجاری ضروری هستند (بلدو و همکاران، ۲۰۱۱). زاچر و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه خود دریافتند که رفتارهای بسته رهبری به تقویت رفتار نوآوری بهره‌بردار کارکنان می‌انجامد. بنابراین خواهیم داشت:

**فرضیه سوم:** رفتارهای بسته رهبری بر رفتارهای نوآوری بهره‌بردار کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

**فرضیه چهارم:** رفتارهای بسته رهبری بر رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. رفتارهای باز و بسته رهبری، رفتارهایی مکمل یکدیگرند، زیرا هریک از آنها، الزامات و نیازهایی را که دیگری قادر به تأمین آنها نیست، تکمیل و برآورده می‌کند (زاچر و ویلدن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). طبق رهبری دوسوتوان با وجود متفاوت بودن رفتارهای رهبری موردنیاز برای تقویت رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان، می‌توان آنها را در یک رویکرد کلی رهبری ترکیب؛ و تعادلی بین عوامل به‌منظور پشتیبانی هریک از بخش‌های دوگانه رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار از هم، برقرار کرد (بلدو و همکاران، ۲۰۱۱). اثرات هم‌افزایی رفتارهای باز و بسته رهبری از تأثیر دوسوتوانی کارکنان در تعالی عملکرد نوآوری بنگاهی از طریق بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی یا بهره‌بردار حمایت می‌کند (الغامدی، ۲۰۱۸؛ لوئیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ لین و مک دونوق<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در تیمی که هدف اصلی توسعه محصول جدید است یا در جایی که هدف کلان، توسعه محصولی بنیادین و جدید است، یک رهبر باید بر رفتارهای باز رهبری با هدف ایجاد انگیزه، تحریک فکری و حمایت از یک محیط مساعد تأکید بیشتری داشته باشد (لیو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در برخی مواقع، رهبران با هدف ایجاد یک تمرکز مشترک و رسیدن به بهترین ایده، ایده‌های مختلف را در کنار هم قرار داده و برای رسیدن به ایده برتر، ایده‌های نه‌چندان مناسب را رد می‌کنند تا تیم بتواند براساس بهترین ایده، پیش رفته و به جلو حرکت کند (روزینگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Zacher & Wilden
2. Lewis
3. Lin & McDonough
4. Lyu
5. Rosing

تمرکز بر رفتارهای کارکنان در دستیابی به دوسوتوانی به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار حیاتی است؛ زیرا سازمان‌های بزرگ از توان و استطاعت لازم برای پرداخت هزینه‌های مختلف دوسوتوانی ساختاری و استخدام افراد خارجی برای ایفای مسئولیت نوآوری بهره‌بردار یا اکتشافی برخوردارند و می‌توانند تنها یکی از این نوآوری‌ها را برعهده کارکنان داخلی خود بگذارند (لوئیس و همکاران، ۲۰۱۴). اما سازمان‌های کوچکتر به دلیل محدودیت سرمایه انسانی و مالی، گاهی مجبور هستند تنها به دوسوتوانی زمینه‌ای<sup>۱</sup> یا متوالی رضایت داده و بسنده کنند (کبرال و همکاران، ۲۰۲۰). در دوسوتوانی زمینه‌ای، ساخت و بافت سازمانی به شکلی است که در آن کارکنان داخلی باید وقت خود به هر دو رفتار نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار اختصاص دهند (گیسون و بیرکینشاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). دوسوتوانی متوالی، شامل سویچ موقت کارکنان داخلی بین رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار بر مبنای یک چرخه زمانی است (وندوراند<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). گرچه برخی از محققان، نوآوری باز را به‌عنوان یک رویکرد جایگزین برای شرکت‌های کوچک و متوسط در دستیابی به دوسوتوانی بیان می‌کنند (داهلاندر و گان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)، اما تحقیقات محدودی در مورد پایداری چنین رویکردی انجام شده است، علاوه بر این، طبق یافته‌های پژوهشی ژیا و روپر<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) موفقیت چنین رویکردهایی تا حد زیادی به منابع داخلی بنگاه به‌ویژه کارکنان آن بستگی دارد. ترکیب رفتارهای باز و بسته رهبری به رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان منجر خواهد شد (الغامدی، ۲۰۱۸؛ زاچر و رزینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). طبق نتایج مطالعه فراتحلیل رزینگ<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۱) هیچ‌یک از سبک‌های رهبری به‌طور مداوم با رفتارهای نوآوری کارکنان مرتبط نیستند؛ این محققان پیشنهاد دادند که ۱. رهبری نوآوری، امری، پیچیده و متناقض است و بنابراین به سبک‌های رهبری مرتبط نیاز دارد (اشاره به دوسوتوانی)؛ ۲. از ویژگی‌های اصلی نوآوری است که باید توسط نظریه‌های رهبری نوآوری مورد توجه قرار گیرد. به‌طور خلاصه اینکه، لزوم دوسوتوانی، عملکرد نوآوری را از سایر اشکال عملکرد سازمانی متمایز می‌کند. مطالعه فراتحلیل رهبری نوآوری توسط رزینگ و همکاران (۲۰۱۱)

1. Contextual
2. Gibson & Birkinshaw
- 3 Van de Vrande
- 4 Dahlander & Gann
5. Xia & Roper
6. Zacher & Rosing
7. Roising

حاکمی از همبستگی زیاد بین رفتارهای رهبری و رفتارهای نوآوری کارکنان است. بلدو و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌کنند تناوب یا به انجام نوبتی رفتارهای مکمل رهبری در دستیابی به دوگانگی نوآوری، هم‌افزایی ایجاد می‌کند و رویکردی کاربردی و کارا برای پشتیبانی هم‌زمان از رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان محسوب می‌شود. در نتیجه خواهیم داشت:

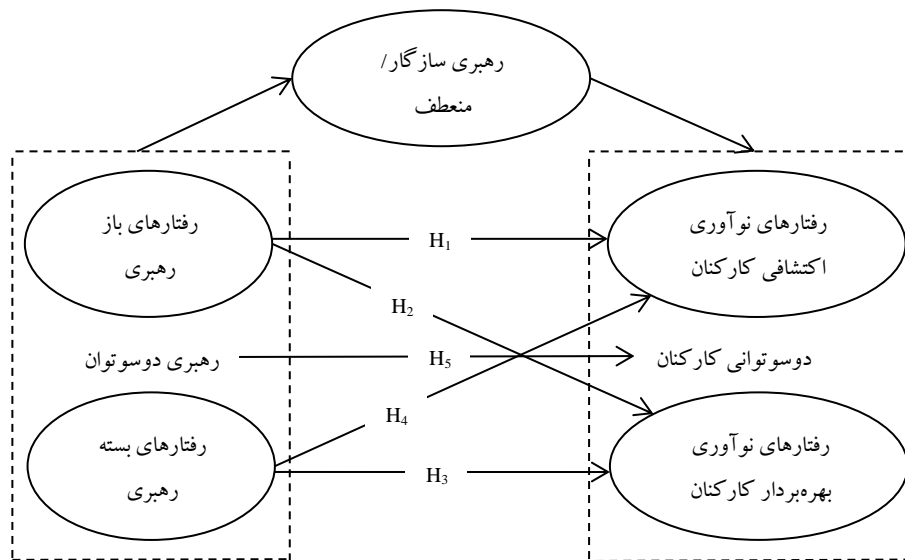
**فرضیه پنجم:** رهبری دوستوان بر دوستوانی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

رهبری و هدایت نوآوری دوستوان، مستلزم ابراز رفتارهای سازگار/ منعطف از سوی رهبری، با هدف تطبیق رویکرد رهبری اتخاذی در هر برهه زمانی با تقاضاهای فعلی نوآوری است (شیباتا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف؛ شرایط لازم مانند سطوح انعطاف لازم در سبک رهبری و بروز رفتارهای رهبری دوستوان با هدف ایجاد حداکثر تأثیر بر رفتارهای نوآورانه دوستوان کارکنان را مشخص می‌کند (بلدو و همکاران، ۲۰۱۱). پذیرش رهبری برای ابراز رفتارهای سازگار/ منعطف، انجام این روند و فرایند را تسهیل خواهد کرد؛ زیرا دوستوانی بهینه، مستلزم ابراز خوب رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف توسط رهبر با هدف ایجاد یک رویکرد کلی سازگار رهبری است. رفتارهای سازگار/ منعطف رهبری، از جمله عوامل اساسی است که با تعیین مناسب‌ترین سبک رهبری برای شرایط متغیر در برهه‌های مختلف زمانی به تحقق و افزایش تأثیر رهبری دوستوان کمک می‌کند (لارسون و وینبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). رهبرانی که در شرایط جدید و نوظهور نوآوری از خود رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف نشان می‌دهند، در واقع به کارکنانشان نشان می‌دهند که باید به شکلی دوستوان فرصت‌های نوآوری را مدیریت کنند (چانگ و هیوقز، ۲۰۱۲). توانایی رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط در انطباق با شرایط جدید، رمز بقای این شرکت‌ها محسوب می‌شود (بسانت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط و دارای فناوری پیشرفته به دلیل سریع و خلاقانه بودن فعالیت‌هایشان و حرکت مبتنی بر فناوری و متمرکز بر نوآوری خود، به توان بیشتری برای انطباق با شرایط جدید نسبت به بقیه رهبران نیاز دارند (الووافمی و همکاران، ۲۰۲۰). در نتیجه، فرضیه‌ای به شرح زیر مطرح می‌شود که:

**فرضیه ششم:** رهبری سازگار/ منعطف در تأثیرگذاری رهبری دوستوان بر رفتارهای نوآورانه دوستوان کارکنان نقش میانجی دارد.

1. Shibata  
2. Larsson & Vinberg  
3. Bessant

باتوجه به مرور ادبیات، و ارائه فرضیه‌ها، شکل (۱) به‌عنوان چارچوبی برای نمایش دادن ارتباطات میان متغیرها ارائه شد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، جزء تحقیق‌های توصیفی و پیمایشی محسوب می‌شود. داده‌های موردنیاز این تحقیق، از طریق ابزار پرسشنامه استاندارد رهبری دوستوان با ابعاد رهبری باز و رهبری بسته «کاسوتاکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و الووافمی و همکاران (۲۰۲۰)»، دوستوانی کارکنان با ابعاد رفتارهای اکتشافی کارکنان و رفتارهای بهره‌بردارانه از کارکنان «الغامدی (۲۰۱۸) و لوئیس و همکاران (۲۰۱۴)» و رهبری سازگار/ منعطف «الووافمی و همکاران (۲۰۲۰) و کوداما و سوزوکی (۲۰۱۸)» جمع‌آوری شد. این پرسشنامه دارای ۲۵ سؤال است که ۵ سؤال مربوط به

1. Kassotaki

رهبری سازگار/ منعطف، ۱۰ سؤال مربوط به رهبری دوستوان و ۱۰ سؤال مربوط به دوستوانی کارکنان است. برای بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌ها، از روایی صوری استفاده شد. در نتیجه، پرسشنامه پژوهش در اختیار چند تن از خبرگان و استادان دانشگاه که در زمینه موضوع پژوهش از تخصص کافی برخوردار بودند، قرار داده شد و از نظرات آنان در مورد پرسشنامه استفاده شد. همچنین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نیز به بررسی روایی سازه مربوط به متغیرهای پژوهش اقدام شد که نتایج آن در بخش تحلیل داده‌ها ارائه شده است. پایایی ابزار سنجش نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. نتایج مربوط به آن و متغیرهای تحقیق در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به متغیرها و منابع سؤال‌های پرسشنامه پژوهش

تعداد سؤالات	محقق	آلفای کرونباخ	متغیر	
۵	الووفمی و همکاران (۲۰۲۰) و کوداما و سوزوکی (۲۰۱۸)	۰/۸۳۷	رهبری سازگار/ منعطف	
۱۰	کاسوتاکی (۲۰۱۹) و الووفمی و همکاران (۲۰۲۰)	۰/۸۶۶	رهبری باز	رهبری دوستوان
		۰/۸۵۵	رهبری بسته	
۱۰	الغامدی (۲۰۱۸) و لوئیس و همکاران (۲۰۱۴)	۰/۸۸۳	رفتارهای اکتشافی کارکنان	دوستوانی کارکنان
		۰/۸۹۰	رفتارهای بهره‌بردار کارکنان	

جامعه آماری در پژوهش حاضر مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر کرمان هستند. برای یافتن حجم نمونه نیز، فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی مورد استفاده قرار گرفت و حجم نمونه پس از انجام محاسبات ۳۸۴ نفر مدیر و ۳۸۴ نفر از کارکنان به دست آمد؛ لیکن به دلیل ماهیت الکترونیکی پرسشنامه، دسترسی برای بیشتر مدیران و کارکنان وجود داشته که تعداد ۳۹۱ نفر در قلمرو زمانی تحقیق اقدام به تکمیل پرسشنامه نموده‌اند. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی بوده و از حیث زمانی از نوع مقطعی است. جهت آزمون فرضیه‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> استفاده شد و برای اطمینان از صحت الگوهای ساختاری هم‌ارز متغیرهای

1. LISREL

پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شد. مدل معادلات ساختاری، رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز لیزرل نامیده می‌شود. اما اصطلاح رایج آن مدل‌یابی معادلات ساختاری است (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷).

### یافته‌های پژوهش

جدول (۳) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مربوط به کارکنان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد. بیشترین درصد فراوانی سن نمونه‌ها ۳۱ تا ۴۰ سال است. بیشتر نمونه‌ها مرد و دارای تحصیلات کارشناسی بودند.

جدول ۳. داده‌های جمعیت‌شناختی کارکنان و مدیران

تحصیلات			سن			جنس		
کارشناسی ارشد و بالاتر	کارشناسی	فوق دیپلم و کمتر	بیشتر از ۴۱	۳۱-۴۰	کمتر از ۳۰	زن	مرد	
							فراوانی	درصد
۷۴	۲۵۴	۶۴	۷۶	۱۷۴	۱۴۱	۲۵۱	۱۴۰	کارکنان
۱۹	۶۵	۱۶	۱۹	۴۵	۳۶	۶۴	۳۶	درصد
۱۱۹	۲۶۱	۱۱	۱۱۶	۱۸۱	۹۴	۰	۳۹۱	فراوانی
۳۰	۶۷	۳	۳۰	۴۶	۲۴	۰	۱۰۰	درصد
								مدیران

برای بررسی وضعیت بهنجار (نرمال) بودن داده‌ها، از آزمون کلموگورف-اسمیرنوف استفاده شد.



جدول ۴. نتایج آزمون کلمگورف-اسمیرنف جهت بررسی بهنجاربودن توزیع داده‌ها

رهبیری سازگار/ منعطف	دوسوتوانی کارکنان		رهبیری دوسوتوان		کلمگورف- اسمیرنوف
	رفتارهای بهره‌بردارانه از کارکنان	رفتارهای اکتشافی کارکنان	رهبیری بسته	رهبیری باز	
۲/۶۳	۲/۸۱	۳/۲۵	۲/۸۳	۲/۶۲	شاخص‌های نرمال
۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۸۴	
۱/۳۱	۱/۳۳	۱/۲۵	۱/۴۱	۱/۰۴	مقدار آزمون
۰/۰۶۱	۰/۰۶۶	۰/۰۸۵	۰/۳۷۱	۰/۲۲۵	سطح معنی‌داری

باتوجه به اینکه تمامی سطوح معنی‌داری بالاتر از ۰/۰۵ است لذا بهنجاربودن تمامی متغیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد پذیرش واقع می‌شود.

قبل از انجام تحلیل عاملی تأییدی برای متغیرهای پژوهش، باید آزمون KMO جهت حصول اطمینان از کفایت نمونه‌گیری انجام شود. مقدار مناسب برای این شاخص بالای ۰/۶ است (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۹۸). نتایج مربوط به این آزمون در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. عدد KMO و عدد آزمون بارتلت

نتیجه	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت		متغیر	
داده‌ها از شرایط لازم برای اجرای تحلیل عاملی برخوردار هستند.	KMO= ۰/۷۲۶	Sig= ۰/۸۳۵	رهبیری سازگار / منعطف	
داده‌ها از شرایط لازم برای اجرای تحلیل عاملی برخوردار هستند.	KMO= ۰/۷۲۹	Sig= ۰/۸۴۵	رهبیری باز	رهبیری دوسوتوان
داده‌ها از شرایط لازم برای اجرای تحلیل عاملی برخوردار هستند.	KMO= ۰/۷۱۵	Sig= ۰/۸۱۳	رهبیری بسته	
داده‌ها از شرایط لازم برای اجرای تحلیل عاملی برخوردار هستند.	KMO= ۰/۷۴۷	Sig= ۰/۸۵۲	رفتارهای اکتشافی کارکنان	دوسوتوانی کارکنان
داده‌ها از شرایط لازم برای اجرای تحلیل عاملی برخوردار هستند.	KMO= ۰/۷۶۸	Sig= ۰/۸۵۷	رفتارهای بهره‌بردار کارکنان	

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود به دلیل اینکه مقدار شاخص کفایت نمونه‌گیری برای هر یک از متغیرها بالای ۰/۶ است، در نتیجه کفایت نمونه‌گیری تأیید می‌شود. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه متغیر رهبری دوسوتوان و دوسوتوانی کارکنان دارای بعد هستند، برای روایی آن از الگوی اندازه‌گیری مرتبه اول و دوم استفاده شد. روایی متغیر رهبری سازگار/ منعطف نیز که برای آنها بعدی وجود ندارد، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بررسی شد. بار عاملی مقدار عددی می‌باشد که شدت ارتباط بین متغیر پنهان و آشکار را در تحلیل مسیر نشان می‌دهد (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین در این جدول سؤال‌ها نشان می‌دهد که هر متغیر توسط چند گویه مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج مربوط به الگوی اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش در جدول (۶) آورده شده است.

جدول ۶. الگوی اندازه‌گیری مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معنی داری	سوال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معنی داری
رهبری دوسوتوان	رهبری باز	۰/۶۶	۱۴/۱۲	مجاز شمردن انجام کار به شیوه‌های مختلف	۰/۷۱	-
		۰/۶۶	۱۴/۱۲	تشویق به آزمون ایده‌های مختلف	۰/۷۸	۱۲/۹۱
		۰/۶۶	۱۴/۱۲	تشویق کردن به انجام اقدامات ریسکی	۰/۷۱	۱۱/۸۸
		۰/۶۶	۱۴/۱۲	دادن امکاناتی برای تفکر و اقدام مستقل	۰/۸۰	۱۳/۲۰
		۰/۶۶	۱۴/۱۲	دادن فضای ایده‌پردازی به کارکنان	۰/۷۷	۱۲/۷۵
رهبری بسته	رهبری بسته	۰/۵۷	۱۰/۳۰	نظارت بر اهداف کلان و کنترل دستیابی به این اهداف	۰/۷۲	-
		۰/۵۷	۱۰/۳۰	ایجاد روتین‌ها و روال‌ها	۰/۸۲	۱۳/۸۰
		۰/۵۷	۱۰/۳۰	انجام اقدامات اصلاحی	۰/۷۶	۱۲/۹۳
		۰/۵۷	۱۰/۳۰	لزوم پایبندی به قوانین	۰/۷۵	۱۲/۷۴
		۰/۵۷	۱۰/۳۰	پایبندی به برنامه‌ها	۰/۶۳	۱۰/۷۹

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معنی داری	سوال ها	ضریب استاندارد	عدد معنی داری
دوست‌ترانی کارکنان	رفتارهای اکتشافی کارکنان	۰/۶۴	۱۶/۸۵	جستجوی امکانات جدید باتوجه به کار خود	۰/۸۰	-
				ارزیابی گزینه‌های متنوع باتوجه به کار خود	۰/۸۵	۱۶/۸۵
				تمرکز بر احیای محصولات، خدمات یا فرایندها	۰/۸۱	۱۵/۹۷
				مشارکت فعال در فعالیت‌های منطبق با شرایط	۰/۷۶	۱۴/۸۳
	رفتارهای بهره‌بردار کارکنان	۰/۵۹	۹/۲۸	مشارکت فعال در فعالیت‌های نیازمند آموختن	۰/۶۶	۱۲/۳۶
				مشارکت فعال در فعالیت‌های با تجربه زیادی	۰/۷۲	-
				مشارکت فعال در فعالیت‌های با دانستن انجام آن	۰/۸۱	۱۴/۱۰
				مشارکت فعال در فعالیت‌های معطوف به اهداف کوتاه‌مدت	۰/۸۳	۱۴/۲۹
				مشارکت فعال در انجام فعالیت‌ها با استفاده از دانش خود	۰/۷۸	۱۳/۵۳
				مشارکت فعال در فعالیت‌های سازگار با سیاست فعلی شرکت	۰/۸۱	۱۴/۰۰
رهبری سازگار معطوف	-	-	توان برقراری روابط خوب با همه زیردستان	۰/۷۴	۱۴/۶۰	
			آموزش دیدن برای به‌روزرنگ‌داشتن شایستگی	۰/۸۲	۱۶/۸۳	
			حل مشکلات از طریق بحث و گفتگوی مسالمت‌آمیز	۰/۷۴	۱۴/۶۲	
			شنیدن ایده‌های مخالف برای ارائه راهکارهای ابتکاری	۰/۶۵	۱۲/۴۰	
			تصمیم سریع درمورد اقدامات لازم برای حل مشکلات	۰/۶۲	۱۱/۷۰	

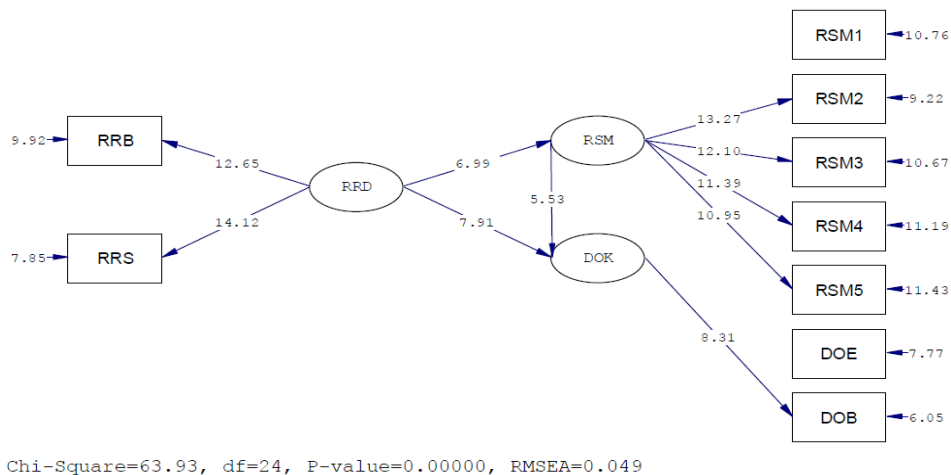
همچنین شاخص‌های CR و AVE برای مدل محاسبه شد که مقادیر آن در جدول (۷) آورده شده است که نتایج مربوط به آن حاکی از تأیید پایایی ترکیبی و روایی همگراست.

جدول ۷. مقادیر CR و AVE محاسبه شده

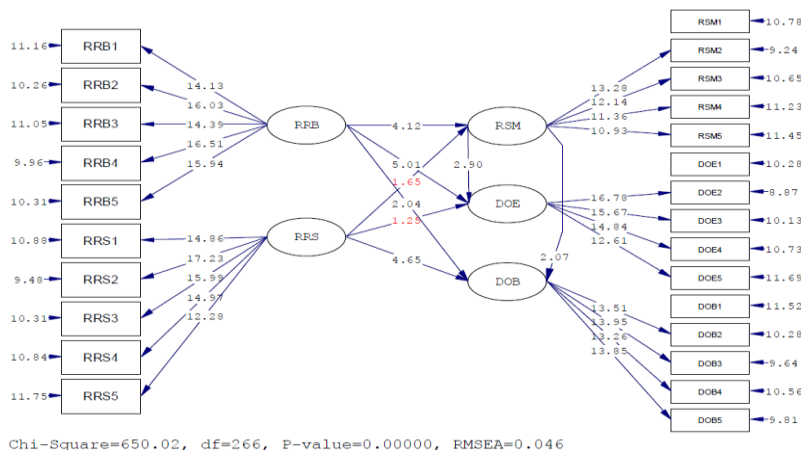
ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	پایایی ترکیبی	CR	۰/۷۸	$0.7 <$	قابل قبول
۲	روایی همگرا	AVR	۰/۶۹	$0.5 <$	قابل قبول

## آزمون فرضیه‌ها و مدل

مدل آزمون شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در شکل ۲ و ۳ آورده شده است. شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب در این الگوها به ترتیب ۰/۰۴۹ و ۰/۰۴۶ و شاخص برازندگی معادل ۰/۹۶ و ۰/۹۷ به دست آمد. به دلیل اینکه مقدار محاسبه شده برای معیار برازندگی بالای ۰/۹۰ و معیار ریشه میانگین مجذورات تقریب نیز کمتر از ۰/۰۸ به دست آمد، اعتبار و برازندگی برای هر دو الگوی به دست آمده تأیید شد. از طرفی، نسبت کای دو به درجه آزادی در تحقیق حاضر ۲/۶۶ و ۲/۴۴ محاسبه شد. در نتیجه، با توجه به اینکه این مقدار از مقدار عددی ۳ کمتر است، نشان‌دهنده برازندگی بالای الگوهاست. بنابراین، می‌توان نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل الگوی مدل‌سازی معادلات ساختاری را با اعتماد کامل مورد استفاده قرار داد.



شکل ۲. آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای فرضیه‌ها به صورت کلی در حالت ضرایب معنی‌داری



شکل ۳. آزمون مدل سازی معادلات ساختاری برای فرضیه‌ها به صورت جزئی در حالت ضرایب معنی داری

ضریب مسیر و معنی داری مربوط به آزمون مدل سازی معادلات ساختاری در جدول (۸) گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می توان به بررسی فرضیه های پژوهش اقدام نمود که در ادامه ارائه شده است.

جدول ۸. ضرایب مسیر و مقادیر معنی دار مربوط به آن

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	t	تأیید یا رد
۱	رفتارهای باز رهبری ← رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان	۰/۳۷	۵/۰۱	تأیید
۲	رفتارهای بسته رهبری ← رفتارهای نوآوری بهره بردار کارکنان	۰/۳۱	۴/۶۵	تأیید
۳	رهبری دوسوتوان ← دوسوتوانی کارکنان	۰/۵۳	۷/۹۱	تأیید
۴	رفتارهای باز رهبری ← رفتارهای نوآوری بهره بردار کارکنان	۰/۱۸	۲/۰۴	تأیید
۵	رفتارهای بسته رهبری ← رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان	۰/۰۱	۱/۲۵	رد
۶	رفتارهای باز رهبری ← رهبری سازگار/منعطف	۰/۲۹	۴/۱۲	تأیید
۷	رفتارهای بسته رهبری ← رهبری سازگار/منعطف	۰/۰۲	۱/۶۵	رد
۸	رهبری سازگار/منعطف ← رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان	۰/۲۷	۲/۹۰	تأیید
۹	رهبری سازگار/منعطف ← رفتارهای نوآوری بهره بردار کارکنان	۰/۲۸	۲/۰۷	تأیید

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، ضرایب معنی‌داری به دست آمده هنگامی معنی‌دار است که مقدار آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد (رضایی‌منش و همکاران، ۱۴۰۰؛ دهقانی سلطانی و جنیدی جعفری، ۱۳۹۹؛ فیض و همکاران، ۲۰۱۹). ضریب معنی‌داری میان رفتارهای باز رهبری با رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان برابر با ۵/۰۱ و ۲/۰۴ می‌باشد. بنابراین رفتارهای باز رهبری تأثیر معنی‌داری روی رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان دارد. ضریب معنی‌داری میان رفتارهای بسته رهبری با رفتارهای نوآوری بهره‌بردار و اکتشافی کارکنان برابر با ۴/۶۵ و ۱/۲۵ می‌باشد. بنابراین رفتارهای بسته رهبری تأثیر معنی‌داری بر رفتارهای نوآوری بهره‌بردار کارکنان دارد؛ اما رفتارهای بسته رهبری تأثیر معنی‌داری روی رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان ندارد. ضریب معنی‌داری میان رهبری دوسوتوان با دوسوتوانی کارکنان برابر با ۷/۹۱ است. بنابراین، رهبری دوسوتوان تأثیر معنی‌داری روی دوسوتوانی کارکنان دارد.

ضریب معنی‌داری میان رفتارهای باز و بسته رهبری با رهبری سازگار/ منعطف برابر با ۴/۱۲ و ۱/۶۵ است. بنابراین رفتارهای باز رهبری تأثیر معنی‌داری روی رهبری سازگار/ منعطف دارد؛ اما رفتارهای بسته رهبری تأثیر معنی‌داری روی رهبری سازگار/ منعطف ندارد. ضریب معنی‌داری میان رهبری سازگار/ منعطف با رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان برابر با ۲/۹۰ و ۲/۰۷ است. بنابراین، رهبری سازگار/ منعطف تأثیر معنی‌داری بر رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان دارد.

در جدول (۹) ضریب مسیر همراه مقادیر معنی‌داری (t) برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی رفتار سازگار/ منعطف پرداخت.

جدول ۹. نتایج مربوط به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم

اثرات			متغیر			
اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل	ردیف
۴۶/۵۶	۳۸/۶۵	۷/۹۱	دوسوتوانی	رفتار سازگار/	رهبری	۱
۰/۶۹	۰/۱۶	۰/۵۳	کارکنان	منعطف	دوسوتوان	

ضریب معنی‌داری اثر غیرمستقیم میان رهبری دوسوتوان و دوسوتوانی کارکنان از طریق متغیر میانجی رفتار سازگار/ منعطف برابر با ۳۸/۶۵ است. بنابراین، رهبری دوسوتوان تأثیر معنی‌داری بر دوسوتوانی کارکنان دارد. در نتیجه متغیر رفتار سازگار/ منعطف به‌عنوان متغیر میانجی در تأثیرگذاری دو متغیر فوق‌ایفای نقش دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف مطالعه و بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار سازگار/ منعطف در شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر کرمان انجام شد. نتایج نشان داد که رفتارهای باز رهبری بر رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های الغامدی (۲۰۱۸)، زاچر و همکاران (۲۰۱۶)، بودلاج و همکاران (۲۰۱۸) و هامد و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد؛ این پژوهشگران در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رفتارهای باز رهبری بر رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. رفتارهای بسته رهبری تأثیر مثبت معنی‌داری بر رفتارهای نوآوری بهره‌بردار کارکنان دارد. این نتایج با یافته‌های تحقیق‌های اوآکیپوری و همکاران (۲۰۲۱)، بلدو و همکاران (۲۰۱۱)، ایکسه و وانگ (۲۰۲۱) و زاچر و همکاران (۲۰۱۶) سازگار است. در این پژوهش‌ها نیز تأثیر رفتارهای بسته رهبری بر رفتارهای نوآوری بهره‌بردار کارکنان تأیید شد. نتایج نشان داد که رفتارهای بسته رهبری تأثیر معنی‌داری بر رفتارهای نوآوری اکتشافی کارکنان ندارد. در نتیجه می‌توان چنین استنباط نمود که لزوم پایبندی به قوانین و برنامه‌ها از سوی رهبران، مانع از ارزیابی گزینه‌های متنوع و همچنین مشارکت فعال در فعالیت‌های منطبق با شرایط کاری برای کارکنان شده است. رفتارهای باز رهبری تأثیر مثبت معنی‌داری بر رهبری سازگار/ منعطف دارد، در صورتی که رفتارهای بسته رهبری تأثیر معنی‌داری بر رهبری سازگار/ منعطف ندارد؛ در نتیجه می‌توان چنین نتیجه گرفت که نظارت بر اهداف و پایبندی به قوانین و برنامه‌ها از سوی رهبران، مانع از توان برقراری روابط خوب با همه کارکنان و حل مشکلات از طریق بحث و گفتگوی مسالمت‌آمیز می‌شود. رهبری دوسوتوان تأثیر مثبت معنی‌داری بر دوسوتوانی کارکنان دارد؛ این یافته‌ها با نتایج تحقیق‌های الغامدی (۲۰۱۸)، هی و ونگ (۲۰۰۴)، زاچر و رزینگ (۲۰۱۵)، بلدو و همکاران (۲۰۱۱)، داهلاندر و گان (۲۰۱۰) و ژیا و روپر (۲۰۱۶) سازگار است. این محققان در پژوهش‌های خود به این نتیجه

دست یافتند که رهبری دوسوتوان نقش مهمی در بهبود دوسوتوانی کارکنان دارد. این نتایج همچنین همسو با یافته‌های پژوهشی رزینگ و همکاران (۲۰۱۰) می‌باشد که نشان می‌دهند یکپارچگی و انعطاف رفتاری رهبران در تقویت و پرورش رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان، حیاتی است و استفاده از آمیزه‌ای از رفتارهای مختلف رهبری به هدایت رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کمک می‌کند. نتایج، همچنین حاکی از آن است که رهبری سازگار/ منعطف تأثیر مثبت معنی‌داری بر رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان دارد. در نتیجه می‌توان چنین استنباط نمود که توان برقراری روابط خوب با همه کارکنان و شنیدن ایده‌های مخالف برای ارائه راهکارهای ابتکاری از سوی رهبران به مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های منطبق با شرایط کاری و همچنین در انجام فعالیت‌ها با استفاده از دانش خود منجر می‌شود.

رفتارهای باز رهبری، محیط مناسبی برای بروز خلاقیت و یادگیری ایجاد می‌کنند. هدایت پیروان به سوی تمرکز بر دستیابی به اهداف کلان با کمک بروز رفتارهای بسته رهبری، مشوق کارکنان به سوی بروز رفتارهای نوآوری بهره‌بردار است. رفتارهای باز و بسته رهبری به‌طور متقابل برای تقویت رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان مؤثر هستند. در زمانی که سطح رفتارهای باز و بسته رهبری به بالاترین سطح خود می‌رسند، رفتارهای دوسوتوان کارکنان نیز افزایش می‌یابند. رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف، عامل میانجی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان است. بنابراین، رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف، مسیر بالقوه‌ای است که از طریق آن رهبری دوسوتوان، عملیاتی می‌شود. براساس ابعاد رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف در حل خلاقانه مشکلات و مدیریت کارای استرس شغلی، آن دسته از رهبران برخوردار از رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف می‌توانند به شکل بهتری تنش‌ها و تعارض‌های نوآوری را مدیریت کنند. علاوه بر این، رهبران منعطف می‌توانند با کارکنان مختلف، ارتباط برقرار کنند و رفتارهای رهبری خود را مطابق با نیازهای متفاوت کارکنان تغییر دهند. یافته‌های این تحقیق نیز نشان داد که رهبری نوآوری، فرایند پیچیده‌ای است و رهبران باید منعطف باشند و برای تسهیل رفتارهای نوآوری کارکنان، رفتارهای پیچیده، گسترده و گاه مخالفی از خود بروز دهند. یکپارچگی مناسب رفتارهای رهبری، یک شایستگی رهبری قوی در حمایت از رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان محسوب می‌شود.



- باتوجه به اینکه رفتارهای باز رهبری بر رفتارهای نوآوری بهره‌بردار و اکتشافی کارکنان تأثیر مثبت معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود به رهبری دوسوتوان در بافت و زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان ابزاری برای تقویت رفتارهای نوآوری کارکنان و به‌منظور پیشبرد عملکرد نوآوری علی‌رغم وجود منابع محدود نگاه و توجه شود.
- باتوجه به اینکه رفتارهای بسته رهبری بر رفتارهای نوآوری بهره‌بردار کارکنان تأثیر مثبت معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود پایبندی به برنامه‌ها و انجام اقدامات اصلاحی در راستای مشارکت فعال در فعالیت‌های معطوف به اهداف کوتاه‌مدت و سازگار با سیاست فعلی شرکت مد نظر رهبران در شرکت‌ها قرار گیرد.
- باتوجه به اینکه رفتارهای باز رهبری بر رهبری سازگار/ منعطف تأثیر مثبت معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود به کارکنان اجازه داده شود که کار را به شیوه‌های مختلف انجام دهند و به آنها امکاناتی برای تفکر و اقدام مستقل داده شود.
- باتوجه به اینکه رهبری سازگار/ منعطف بر رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار کارکنان تأثیر مثبت معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود رهبران در شرکت‌ها به ارائه ایده‌های مخالف برای ارائه راهکارهای ابتکاری توسط کارکنان توجه کنند و سعی کنند حل مشکلات از طریق بحث و گفتگوی مسالمت‌آمیز را مدنظر قرار دهند.
- باتوجه به اینکه رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف یک عامل مهم میانجی بین رهبری دوسوتوان و رفتارهای نوآورانه دوسوتوان کارکنان است، پیشنهاد می‌شود رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند با بروز رفتارهای باز یا بسته رهبری و آمیزه‌ای از این دو رفتار با هدف تقویت رفتارهای نوآوری کارکنان، کسب و کار خود را رشد داده و رقابتی کنند. آگاهی مدیران سازمان‌ها از مفهوم دوسوتوانی و نقش آن در نوآوری و علم به سبک‌های مقتضی رهبری برای هدایت نوآوری کارکنان به نفع گروه‌های ذی‌نفع و سازمان تمام خواهد شد. بنابراین، نیاز به آموزش رهبران و کارکنان در مورد دوگانگی نوآوری و نیاز به تغییر یا تبدیل منعطف رفتاری ضروری است.
- رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از یافته‌های این تحقیق برای ارتقای سطح آگاهی کارکنان در خصوص پیچیدگی‌های فرایند نوآوری و ایجاد حساسیت در مورد نقش‌های رفتارهای باز رهبری، رفتارهای بسته رهبری و رفتارهای رهبری سازگار/ منعطف و همچنین در پرورش و تقویت

رفتارهای نوآوری بهره‌گیرند. علاوه‌براین، بهتر است به کارکنان آموزش‌های لازم درخصوص دوستوانی داده شود، زیرا این آگاهی به کارکنان در پاسخ‌گویی کارا به رفتارهای دوستوان رهبری کمک می‌کند و ذی‌نفعان را نیز تشویق می‌کند تا راهی برای کمک به خود برای برقراری تعامل بین رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار پیدا کنند.

## منابع

- دهقانی سلطانی، مهدی؛ رمضان، سارا؛ کوشان، امیرحسین و رضایی، فائزه (۱۳۹۷)، تأثیر رابطه‌مداری درک شده بر عملکرد برند با تبیین نقش احساسات مورد انتظار و هویت‌یابی مشتری با برند (مورد مطالعه: مشتریان هتل لاله تهران)، **فصلنامه مدیریت برند**، ۵ (۱۵): ۱۳۸-۱۰۷.
- دهقانی سلطانی، مهدی و جنیدی جعفری، مهدی (۱۳۹۹)، تأثیر دل‌بستگی شغلی بر بهزیستی و کنترل بر کار: نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی، **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۹ (۹۵): ۱۶۱-۱۸۵.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ شول، عباس و رمضان، سارا (۱۳۹۸)، تأثیر ارزش زیست‌محیطی و تصویر سبز بر تمایل به تبلیغ دهان‌به‌دهان با تبیین نقش اعتماد سبز و تمایل به پرداخت در چارچوب مدل SOR، **فصلنامه مدیریت بازرگانی**، ۱۱ (۴): ۸۰۴-۸۲۴.
- دهقانی سلطانی، مهدی و مصباحی، مریم (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر خویشاوندگرایی بر عملکرد کاری کارکنان با نقش میانجی شایستگی‌های آنان، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۷ (۴): ۲۵-۱.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم و درویش، محدثه (۱۴۰۰)، تأثیر رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر با تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۱۰ (۲): ۱۰۴-۷۷.
- رضایی‌منش، بهروز؛ رحیمیان، محمد و سدیری جواد، عاطفه (۱۴۰۰)، نقش ذهن‌آگاهی بر محیط کار با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۱۰ (۱): ۱۵۳-۱۲۷.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۹۸)، **تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS**، تهران، انتشارات مؤلف.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 7(1), 1-12.
- Anzola-Roman, P., Bayona-Saez, C., & Garcia-Marco, T. (2018). Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: Effects on technological innovation outcomes. **Journal of Business Research**, 91, 233-247.
- Ardichvili, A., Cardozo, R.N. & Gasparishvili, A. (1998). Leadership styles and management practices of Russian entrepreneurs: implications for transferability of western hard interventions. **Human Resource Development Quarterly**, 9(2), 145-155.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. **The Journal of High Technology Management Research**, 28(2), 159-166.

- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V. & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. **Journal of International Management**, 25(1), 121-139.
- Bamiatzi, V., Jones, S., Mitchelmore, S. & Nikolopoulos, K. (2015). The role of competencies in shaping the leadership style of female entrepreneurs: The case of North West of England, Yorkshire, and North Wales. **Journal of Small Business Management**, 53(3), 627-644.
- Baškarada, S., Watson, J. & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. **Journal of Management Development**, 35(6), 778-788.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, 25, 1366-1376.
- Bledow, R., Frese, M., & Müller, V. (2011). **Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture**. In W. H. Mobley, M. Li, & Y. Wang (Vol. Eds.), *Advances in global leadership*, 6, 41-69.
- Bodlaj, M., Kadic-Maglajlic, S. & Vida, I. (2018). Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. **Journal of Business Research**, 108, 466-475.
- Cabral, B.P., Sousa, F.L., & Canedo-Pinheiro, M. (2020). Assessing the impacts of innovation barriers: a qualitative analysis of Brazil's natural resources industry. **Resources Policy**, 68, 101-111.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, 20(4), 781-796.
- Chang, Y.Y. & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. **European Management Journal**, 30(1), 1-17.
- Chen, T., Li, F. & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. **Personnel Psychology**, 69, 123-158.
- Constant, F., Calvi, R., & Johnsen, T.E. (2020). Managing tensions between exploitative and exploratory innovation through purchasing function ambidexterity. **Journal of Purchasing and Supply Management**, 26(4), 22-36.
- Dahlander, L. & Gann, D.M. (2010). How open is innovation? **Research Policy**, 39(6), 699-709.
- Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. **Journal of Business Research**, 69(11), 4876-4881.
- Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2019). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. **Studies in Higher Education**, 44(1), 1-18.
- Francis, B., Mani, S.B., Sharma, Z., & Wu, Q. (2021). The impact of organization capital on firm innovation. **Journal of Financial Stability**, 53, 124-141.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 47(2), 209-226.

- Hameed, W.U., Nisar, Q.A., & Wu, H.C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 92, 121-132.
- Hervas-Oliver, J.L., Sempere-Ripol, F., & Boronat-Moll, C. (2021). Technological innovation typologies and open innovation in SMEs: Beyond internal and external sources of knowledge. **Technological Forecasting and Social Change**, 162, 330-338.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K.P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. **R&D Management**, 36(2), 113-125.
- Hong, J., Zheng, R., Deng, H., & Zhou, Y. (2019). Green supply chain collaborative innovation, absorptive capacity and innovation performance: Evidence from China. **Journal of Cleaner Production**, 241, 118-129.
- Hunter, S.T., Thoroughgood, C.N., Myer, A.T. & Ligon, G.S. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: Summary, solutions, and future directions. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, 5(1), 54-71.
- Jansen, J., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. **The Leadership Quarterly**, 20(1), 5-18.
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V. & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **The Academy of Management Perspectives**, 27(4), 299-312.
- Kaiser, R.B. & Overfield, D.V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 62, 105-118.
- Kanat-Maymon, Y., Elmelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. **European Management Journal**, 38(4), 555-564.
- Kassotaki, O. (2019). Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. *European Management Journal*, 37(5), 552-563.
- Kumar, S., & Singh, B. (2019). Barriers to the international diffusion of technological innovations. **Economic Modelling**, 82, 74-86.
- Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent? **Total Quality Management**, 21(3), 317-334.
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D. & Thrassou, A. (2018). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. **Journal of Business Research**, 24(5), 421-436.
- Lewis, M.W., Andriopoulos, C. & Smith, W. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. **California Management Review**, 56(3), 58-77.
- Lin, H.E. & McDonough, E.F. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 58(3), 497-509.
- Lyu, Y., Zhu, Y., Han, S., He, B., & Bao, L. (2020). Open innovation and innovation "Radicalness" the moderating effect of network embeddedness. **Technology in Society**, 62, 101-1114.

- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**, 39(3), 607-634.
- Oluwafemi, T.B., Mitchelmore, S., Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. **Journal of Business Research**, 119, 195-208.
- Ovuakporie, O.D., Pillai, K.G., Wang, C. & Wei, Y. (2021). Differential moderating effects of strategic and operational reconfiguration on the relationship between open innovation practices and innovation performance. **Research Policy**, 50(1), 104-116.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadershipinnovation relationship: Ambidextrous leadership. **The Leadership Quarterly**, 22(5), 956-974.
- Rosing, K., Rosenbusch, N. & Frese, M. (2010). **Ambidextrous leadership in the innovation process**. Innovation and international corporate growth (191-204). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ryan, J.C. & Tipu, S.A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A twofactor full range leadership model. **Journal of Business Research**, 66(10), 2116-2129.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? **Journal of Management**, 30(6), 933-958.
- Shibata, T., Baba, Y., Kodama, M., & Suzuki, J. (2018). Managing ambidextrous organizations for corporate transformation: A case study of Fujifilm. *R&D Management*.
- Tung, F.C., & Yu, T.W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? **Leadership & Organization Development Journal**, 37(5), 579-592.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F.A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, 49(1), 28-51.
- Van de Vrande, V., De Jong, J.P., Vanhaverbeke, W. & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. **Technovation**, 29(6-7), 423-437.
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process. **Business Ethics Quarterly: The Ruffin Series**, 3, 45-58.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, 29(2), 222-240.
- Williamson, P.J., Wan, F., Yin, E., & Lei, L. (2020). Is disruptive innovation in emerging economies different? Evidence from China. **Journal of Engineering and Technology Management**, 57, 121-134.
- Xia, T. & Roper, S. (2016). Unpacking open innovation: Absorptive capacity, exploratory and exploitative openness, and the growth of entrepreneurial biopharmaceutical firms. **Journal of Small Business Management**, 54(3), 931-952.
- Xie, X. & Wang, H. (2021). How to bridge the gap between innovation niches and exploratory and exploitative innovations in open innovation ecosystems. **Journal of Business Research**, 124, 299-311.

- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. **The Journal of Creative Behavior**, 50(1), 24-46.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovate on. **Leadership & Organization Development Journal**, 36(1), 54-68.
- Zacher, H. & Wilden, R.G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87(4), 813-820.
- Zahra, S., Ireland, R. & Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **The Academy of Management Journal**, 43(5), 925-950.