

رهبری دوستوتوان، کارمند دوستوتوان و تعامل بین رهبری دوستوتوان و عملکرد

خلاقانه کارکنان

چکیده

فرض می شود که رفتارهای باز کردن و بستن رهبر موجب پرورش سطوح بالایی از رفتارهای اکتشافی و بهره برداری کارکنان می شوند و از این رو انگیزه عملکرد خلاقانه کارکنان را فراهم می آورند. با کاربرد نظریه دوستوتوانی رهبری برای نوآوری، نتایج نشان داد که رفتارهای باز کردن و بستن رهبر به طور مثبت به رفتارهای اکتشافی و بهره برداری کارکنان، بالاتر و فراتر از متغیرهای کنترل (سطح متوسط شاهد) منجر می شود. علاوه بر این، نتایج نشان دادند که با رفتار بازکننده رهبر، رفتار بستن رهبر و تعامل بین رفتارهای انعطاف پذیر رهبران، پیش بینی می شود که عملکرد نوآورانه کارکنان به طور معناداری بالاتر و فراتر از متغیرهای کنترل پیش بینی شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری دوستوتوان، کارمند دوستوتوان، عملکرد نوآورانه کارمندان

پیش زمینه

در طول یک دهه گذشته، علاقه زیادی به تئوری و پژوهش در مورد دوستوتوانی سازمانی وجود داشته است. توسعه و موفقیت درازمدت بر توانایی سازمان در بهره‌برداری از شایستگی های فعلی آن و اکتشاف همزمان شایستگی های لزوماً جدید متکی است. سازمان ها دائماً با تغییرات شتابزده محیطی در سطح کلان و خرد روبرو می شوند و به منظور داشتن پویایی و سازگار بودن با زمینه ناپایدار و ناهمگن، به چالش کشیده می شوند. بنابراین، تطبیق مداوم

سازمان ها با تهدیدها و فرصت های بیرونی و واکنش به نوآوری ها و همراستایی ساختاری امری حیاتی است. نوشته های سازمانی ادعا نمودند که سازمان های موفق در محیط های پویا، دوستوان هستند که در حال حاضر همراستا و کارآمد می شوند و در عین حال خود را با تغییر آینده تطبیق می دهند (Kauppila and Tempelaar 2016؛ Cao et al. 2009؛ Taródy 2016).

محققان ادعا کرده اند که دوستوانی نه تنها پیشینه مهمی از نوآوری در سطح سازمانی است، بلکه تیم ها و کارگران نیز باید باید به منظور نوآور بودن، با تنش بین اکتشاف و بهره برداری مقابله کنند. رهبری به عنوان یکی از مهمترین تاثیرگذارترین عوامل پیش بینی کننده نوآوری کارگران و توسعه سازمانی در نظر گرفته شده است (Zacher et al. 2016؛ Hunter et al. 2011؛ Bledow et al. 2009). استدلال شده است که رهبران باید رفتارهای اکتشافی و بهره برداری را در بین کارکنان خود ترغیب کنند، و از این رو، ترکیب سطوح بالایی از رفتارهای اکتشافی و بهره برداری کارکنان باید به عملکرد نوآورانه بالایی منجر شود (Rosinging et al. 2011). نظریه دوستوانی رهبری برای نوآوری این موضوع را مطرح می کند که رهبران مشارکت کننده در رفتار رهبری دوستوان، یعنی گشودن و باز کردن، مکمل الزامات نوآوری هستند. به این دلیل که آنها رفتارهای اکتشافی و بهره برداری را در یک کارگر فردی و در یک گروه تشویق می کنند (Zacher و Rising 2015؛ Rising et al. 2011). گفته می شود که به منظور دوستوان بودن، کارگران باید بتوانند به طور همزمان و به یک میزان اکتشاف و بهره برداری کنند. دوستوانی در یک سطح فردی، نه تنها یک سطح ممکن است که در آن یک سازمان می تواند هر دو رفتار اکتشافی و بهره برداری را متعادل کند، بلکه برای ترکیب و دستیابی به هم افزایی بین فعالیت های اکتشافی و بهره برداری در سطح سازمانی بالاتر نیز مورد نیاز است. تجزیه و تحلیل March روی دو حالت به هم مرتبط با گزینه سازمانی استراتژیک، یعنی اکتشاف و بهره برداری می تواند به گونه ای بهره برداری شود که مدیریت نه تنها با یک سازمان به عنوان یک کل بلکه با یک کارگر فردی مرتبط به آن کل سر و کار داشته باشد (Costea et al. 2012؛ Raisch et al. 2009؛ Levinthal و March 1993؛ March 1991).

تاکنون، از نظر من، هیچ تحقیق تجربی در عربستان سعودی جنوبی به منظور بررسی گزاره اصلی نظریه دوستوانی رهبری برای نوآوری صورت نگرفته است. علاوه بر این، علیرغم این واقعیت که دوستوانی فردی به طور گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرد، تحقیقات اختصاص داده شده برای بررسی دوستوانی در سطح تجزیه و تحلیل فردی هنوز بسیار کم است (Kauppila و Tempelaar 2016). بنابراین، مطالعه حاضر به بررسی ارتباط این عنصر رهبری دوستوان، یعنی باز شدن و بستن رفتارهای رهبری و دو عنصر رفتارهای دوستوان کارکنان، یعنی رفتارهای اکتشافی و بهره برداری، و تعامل بین رفتارهای باز کردن و بستن یک رهبر و تأثیر آنها بر عملکرد ابتکاری کارکنان می پردازد.

مرور نوشته ها

رهبری دوستوان

ریشه های دوستوانی، به عنوان یک مفهوم سازمانی، به خوبی شناخته شده است. Duncan (1976) برای اولین بار اصطلاح دوستوانی سازمانی را در بستر دوگانگی ساختارهای سازمانی به منظور حمایت از نوآوری ابداع کرد. بیست سال بعد، این ایده در یادگیری سازمانی مطرح شده توسط March (1991) و Tushman و O'Reilly III (1996) برجسته شد. آنها دو حالت یادگیری سازمانی و اکتشاف را مطرح کردند که به واسطه آنها، سازمانها می توانند از منابع خود استفاده کنند. دوستوانی به توانایی یک سازمان برای مشارکت همزمان در بهره برداری از تواناییهای سازمانی کنونی و اکتشاف فرصتهای آینده اشاره دارد. بهره برداری مربوط به پلایش، کارآیی، انتخاب و اجرا است، در حالی که اکتشاف مربوط به جستجو، تغییر، آزمایش، کشف است (Ketkar and Puri 2017)؛ Birkinshaw and Gupta 2013). این تعریف، یک سازمان را ملزم می نماید تا به خوبی با دو عنصر متناقض برخورد کند: کارآیی و انعطاف پذیری (Adler و همکاران 1999)، تغییر تکاملی و انقلابی (Tushman and O'Reilly III 1996)، استراتژی کم هزینه با تمایز (Porter 1996)، نوآوری افزایشی تدریجی و شدید، و

همراستایی منابع موجود و در عین حال سازگاری همزمان با یک محیط متغیر (Birkinshaw و Gibson 2004).

دوسوتوانی سازمانی از طریق دو شکل تعریف شد، یعنی دوسوتوانی ساختاری و دوسوتوانی زمینه ای. دوسوتوانی ساختاری از طریق مداخلات ساختاری بدست می آید و مبتنی بر ایده سبک سنگین کردن (موازنه) است که با تشریح فعالیت های مربوط به اکتشاف و بهره برداری (تفکیک اکتشاف و بهره برداری به واحدهای مستقل با یک رهبری - یکپارچه سازی و هماهنگی در صدر یک سازمان) حاصل می شود. در حالی که دوسوتوانی زمینه ای به بهره برداری از توانایی فعلی و اکتشاف یک فرصت آینده نیاز دارد (Ketkar and Puri 2017؛ Taródy 2016). این کار را می توان با ایجاد یک بستر سازمانی انجام داد که به کارمندان سازمان اجازه می دهد تا در هر دو رفتارهای اکتشاف و بهره برداری مشارکت کنند و به طور مستقل چگونگی تقسیم زمان و اشتیاق بین هر دو رفتار (Rising and Zacher 2017؛ Gibson and Birkinshaw 2004) را مشخص نمایند. نظریه دوسوتوانی رهبری برای نوآوری (Rosing et al. 2011) مطرح می کند که رهبری دوسوتوان شامل سه عنصر می شود: رفتار باز کردن رهبری برای تشویق رفتار اکتشافی، رفتار بستن رهبری برای تشویق رفتار بهره برداری، و انعطاف پذیری در طول زمان برای تعویض این دو رفتار در زمانی که وضعیت ایجاب می کند.

رفتار باز کردن رهبری به رفتاری اشاره دارد که از طریق تشویق آنها به انجام کارهای متفاوت و آزمایش کردن، تفاوت در رفتارهای زیردستان را افزایش می دهد و فرصتی برای زیردستان به منظور تفکر و اجرای خودمختار فراهم می کند و بر تلاش های زیردستان برای به چالش کشیدن وضعیت فعلی تأکید دارد. از این رو، تئوری دوسوتوانی رهبری برای نوآوری ادعا می کند که رفتار باز کردن رهبری منجر به فعالیت های اکتشافی زیردستان می شود. از طرف دیگر، رفتار بستن رهبری به رفتاری اطلاق می شود که از طریق اتخاذ اقدامات اصلاحی، بیان رهنمودهای خاص و نظارت بر دستیابی به هدف، تفاوت در رفتارهای زیردستان را کاهش می دهد. بنابراین، تئوری دوسوتوانی رهبری برای نوآوری ادعا می کند که رفتار باز کردن رهبری منجر به فعالیت های بهره برداری در زیردستان می شود (Rising et al. 2011؛ Rising 2015 و Zacher).

با آمیختن دو شکل از رفتارهای رهبری، رهبری دوستوان به عنوان "توانایی پرورش هر دو رفتار اکتشافی و بهره برداری در پیروان با افزایش یا کاهش تفاوت رفتارهای آنها و تغییر انعطاف پذیر بین آن رفتارها" تعریف می شود. بدین معنی که رهبر دوستوان قادر به پشتیبانی از پیروان خود در تلاش برای دوستوانی است» (Rosling و همکاران 2011، ص 957). رفتار باز کردن و بستن رهبری به مفهوم رهبری تحول گرا مرتبط می شود. رهبران تحول گرا ممکن است یک چشم انداز آغازین را با تمرکز روی آزمایش و توسعه نوآوری های موفقیت آمیز مخابره کنند، یا آنها می توانند یک چشم انداز بستن را مخابره کنند و به دنبال دستیابی به اهداف خاص و واضح باشند (Zacher and Rising 2015). با این وجود، رهبران دوستوان در فرآیندهای پیچیده شناختی (Mom و همکاران 2015) مانند تفکر یکپارچه یا متناقض (Smith and Tushman 2007; Martin 2005) درگیر می شوند تا با تنش هایی که احتمالاً در هنگام دنبال کردن نوعی از فرصت ها، اهداف و نیازها به وجود می آیند، مقابله نمایند. آنها ممکن است در مورد افق زمانی (O'Reilly 3rd و Tushman 2004)، مشخصات ریسک (March 1991)، پیوند با استراتژی فعلی (Probst et al. 2011؛ Andriopoulos and Lewis 2009) و مسئولیتهای رهبر (Floyd and Lane 2000) ضد و نقیض باشند.

دوستوانی کارمندان

به عنوان مثال در سطح کارمندان، یعنی در جانب انسانی، فعالیت های بهره برداری شامل استفاده از دانش و مهارت های فعلی برای بهبودهای کوتاه مدت در بهره وری و اثربخشی می باشد. از طرف دیگر، فعالیتهای اکتشافی شامل رفتارهایی مانند جستجوی نوآوری جدید محصول و فرایند و همچنین راه حلها و رفتارهای رقابتی می باشند. این مقوله کارمندان را ملزم به یادگیری مهارت ها و دانش جدید و تطبیق با کارهای روزمره می نماید. هر دو مقوله بهره برداری و اکتشاف، فعالیت های مرتبط با یادگیری هستند. دوستوانی کارمند یک ساختار چند بعدی است که به جهت گیری رفتاری کارکنان برای ترکیب فعالیت های مرتبط با بهره برداری و اکتشاف در یک دوره زمانی مشخص مرتبط می شود (Caniëls و Veld 2016؛ Kang و Snell 2009؛ Gibson و Birkinshaw 2004). به

جای یک ویژگی روانشناختی، دوسوتوانی یک توانایی رفتاری فردی برای درگیر شدن و چرخش بین عناصر ضد و نقیض وظیفه است (Tempelaar 2016 و Kauppila).

طبق گفته های Gupta و همکاران. (2006)، گفته می شود که یک سطح فردی، سطحی است که در آن دستیابی به دوسوتوانی بیش از حد دشوار است. با این حال، به منظور تعادل بهره برداری و اکتشاف، کارکنان باید از ظرفیت های فکری، اجتماعی و جسمی، اراده، قدرت و توانایی تولید، انجام و پالایش قوانین و روال های فعلی برخوردار شوند. به همین ترتیب، آنها ملزم به داشتن ظرفیت فکری، اجتماعی و جسمی، اراده، قدرت و توانایی انجام آزمایش، جستجو و دستکاری در قوانین و روالهای جدید برای تمرکز و تفسیر یک محیط هستند که به همین دلیل کارکنان ایده آل را الزام می کند که فقط کارگران مطیع سازمانی نباشند به طریقی که قوانین و روالهای تنظیم شده را انجام دهند؛ بلکه آنها همچنین باید در زمینه قوانین و روالهای جدید در یک محیط سازمانی کارآفرین باشند (Holmqvist and Spicer 2012).

دوسوتوانی کارکنان شامل ابعاد مشخص اکتشاف و بهره برداری می باشد (Mom و همکاران 2007)، از این رو می توان از طریق هر عاملی که باعث افزایش اکتشاف و بهره برداری شود، این مقوله را تقویت نمود. لازم به ذکر است که افزایش یکی به ضرر کاهش دیگری نیست. طبق گفته های Caniels و Veld (2016)، ترکیب فعالیت های اکتشافی و بهره برداری سه موقعیت را به همراه دارد: یک وضعیت متعادل، که در آن فعالیت های اکتشافی و بهره برداری به طور یکسان حضور دارند یا وجود ندارند. یک وضعیت نامتوازن، وضعیتی است که در آن فعالیت های اکتشافی بیش از فعالیت های بهره برداری هستند. و فعالیت های بهره برداری بیش از فعالیت های اکتشافی هستند. در همین راستا، Good و Michel (2013) از دیدگاه شناختی دوسوتوانی کارکنان استفاده کردند و اظهار داشتند که برای دستیابی به دوسوتوانی، کارمندان باید بتوانند به صورت انعطاف پذیر بطور همزمان یا سریع در محیطهایی که در حال تغییر هستند، بین اکتشاف و بهره برداری نوسان نمایند.

عملکرد نوآورانه کارمندان

نوآوری یک ساختار ناهمگون است و نشانگر حداقل دو فرآیند است. اولین فرایند، تولید ایده های جدید و مفید است. فرایند دوم، پیاده سازی این ایده ها است. عملکرد خلاقانه کارکنان به مهارت رفتارهای کارکنان که برای نتیجه نوآورانه طراحی شده اند، شامل نسل و انجام ایده های جدید و سودمند اشاره دارد. این با خلاقیت متفاوت است که نه تنها تولید بلکه پیاده سازی ایده ها را در بر می گیرد. اگرچه خلاقیت، بسیار مرتبط با نوآوری است، خلاقیت تنها یک نقطه شروع است (Baer 2012؛ Rising and Zacher 2017).

نوشته های مربوط به عملکرد نوآوری کارکنان نشان داد که همه نوع نوآوری با مرحله اول، تولید ایده ها آغاز می شود، که در آن می توان ایده های جدید و مفیدی را در هر حوزه ای تولید کرد. مرحله دوم، توسعه ایده ها است، که در آن ایجاد یک ائتلاف هواداران و اخذ تاییدات ایده ها از طرف همکاران و / یا مدیران پیگیری می شود. مرحله آخر، تحقق ایده است، که در آن این ایده ها در حوزه یک نقش کار یا گروه کاری یا در کل سازمان، به کاربردهای مفیدی تبدیل می شوند. لازم به ذکر است که عملکرد نوآوری کارکنان یک فرآیند چند مرحله ای با فعالیت های مختلف، مراحل مختلف توسعه و رفتارهای متفاوت کارمندان است که برای هر مرحله مورد نیاز است. از آنجا که عملکرد نوآوری کارکنان به عنوان فعالیتهای ناپیوسته توصیف می شود نه مراحل ترتیبی گسسته، کارکنان به احتمال زیاد در هر زمان در ترکیب این رفتارها دخیل می شوند (Abbas و Raja، 2015 و Scott و Bruce، 1994). نوآوری های ساده اغلب توسط کارمندان دخیل انجام می شوند، در حالی که دستیابی به نوآوری های پیچیده تر معمولاً مستلزم تلاش مشترک، به عنوان مثال کار گروهی بر اساس طیف وسیعی از دانش دقیق، شایستگی ها و نقش های کاری است (Janssen 2000).

توسعه فرضیه

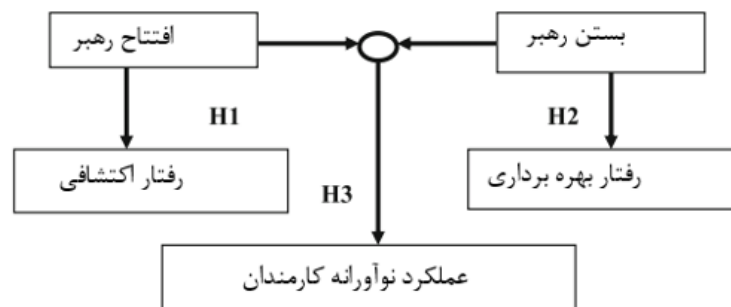
محققان سازمانی مدعی شده اند که نوآوری، تابعی از عوامل فردی مانند توانایی های شناختی، شخصیت و انگیزه و همچنین عوامل زمینه ای مانند ویژگی های شغلی، فرهنگ سازمانی و رهبری است. برخی از مطالعات (مثلاً،

Eisenbeiss و همکاران (Mumford ؛ 2008 و همکاران Tierney ؛ 2002 و Farmer 2002) نتیجه گرفتند که رهبری یکی از چشمگیرترین پیشینه های نوآوری است (Zacher و Rising 2015). نظریه دوسوتوانی رهبری برای نوآوری حاکی از آن است که به منظور بهبود عملکرد نوآورانه کارکنان، یعنی باز کردن و بستن رفتارها، رهبران باید ترکیبی از دو نوع رفتار را نشان دهند. موارد اول شامل اقداماتی می شود که اکتشاف کارمندان را به دنبال دارد، از جمله ترویج روشهای جایگزین برای دستیابی به کار، تفکر خودمختار و مجاز نمودن خطاها. نگرانی های بعدی مربوط به اقداماتی می شود که بهره برداری از ایده ها را آسان می کند، مانند تنظیم روال و نظارت بر دستیابی به هدف، و اطمینان از پیروی از حاکمان (Zacher and Wilden 2014).

دوسوتوانی کارکنان به عنوان ترکیبی از اکتشاف و بهره برداری کارکنان مفهوم سازی شده است (Rising و Zacher 2017؛ Mom et al. 2007). مطالعات حاکی از آن است که کارکنان تا حدی به صورت دوسوتوان رفتار می کنند که سرپرستان آنها، سبکی از رهبری را نشان می دهند که برای سهولت فعالیت های اکتشافی و بهره برداری در زیردستان آنها برنامه ریزی شده است. ترکیب رفتارهای رهبری که باعث تشویق اکتشاف و بهره برداری کارکنان می شود، به رهبران این امکان را می دهد تا محیطی بسازند که از موارد ضد و نقیض استقبال شود، که در آن اکتشاف و بهره برداری کارمندان جنبه های مساوی در نقش کار آنها دارند. رهبری متناقض - سبک رهبری که ترکیبی از رفتارهای رهبر است که باعث ارتقاء رفتارهای اکتشافی کارکنان با رفتارهای رهبر می شود که رفتارهای بهره برداری کارکنان را ارتقا می بخشد - در پرورش دوسوتوانی کارمندان موثر است، از آنجا که رفتارهای مختلف رهبر را ترکیب می کند و از این رو به طور همزمان رفتارهای اکتشافی و بهره برداری کارکنان را تطبیق می دهد. رهبری متناقض، از طریق برقراری ارتباط انتظارات بالای رهبران با عملکرد شغلی زیردستان آنها و در عین حال ارتقاء رفتارهای اکتشافی از طریق ایجاد یک محیط سازمانی حمایتی که باعث ایجاد انگیزه در خطاهای تجربی و تحمل زیردستان می شود، رفتارهای بهره بردارانه را تقویت می کند (Kauppila و Tempelaar 2016 ؛ Gibson و Birkinshaw 2004)

نظریه تبادل عضو-رهبر (LMX) بیان می کند که رفتارهای رهبری به روابط با زیردستان بستگی دارد. با توجه به این که، روابط تبادل با کیفیت بالا به عنوان اعتماد و احترام متقابل توصیف می شوند، و از این رو با خلاقیت به طور مثبت- به طور دقیق تر با اکتشاف - و نوآوری، که به طور دقیق تر با بهره برداری در ارتباط هستند. این دیدگاه در راستای کار (Rosling و همکاران 2011) است که پیشنهاد داد که رفتارهای باز کردن رهبر با فعالیتهای اکتشافی کارکنان رابطه مثبت دارد و رفتارهای بستن رهبر با فعالیتهای بهره برداری کارکنان رابطه مثبت دارد. سرانجام، یک مطالعه تجربی توسط Zacher و همکاران (2016) نشان داد که رفتارهای باز کردن رهبر، رفتار اکتشافی کارمندان را بالاتر و ورای برخی از متغیرهای کنترل به طور مثبت پیش بینی می کند، و رفتارهای بستن رهبر، رفتار بهره برداری کارمندان را بالاتر و فراتر از برخی متغیرهای کنترل پیش بینی می کند. بر اساس بحث پیشین، فرضیه های زیر پیشنهاد می شوند (شکل 1):

H1: بین رفتار بازکننده رهبر و رفتار اکتشاف کارکنان، رابطه مثبت وجود دارد.



شکل 1 مدل مفهومی و فرضیات

H2: بین رفتار بستن رهبر و رفتار بهره برداری کارکنان، رابطه مثبت وجود دارد.

تعامل بین رفتارهای باز کردن و بستن که عملکرد نوآورانه کارکنان را پیش بینی می کند، فرضیه جوهره تئوری دوسوتوانی رهبری برای نوآوری است، که در آن، عملکرد نوآورانه کارکنان در هنگام رفتارهای باز و بستن، بالاترین است. این یک وضعیت مستقیم است به گونه ای که رفتار بستن بالا، تأثیر مثبت رفتار بازکننده بر عملکرد نوآورانه کارمند میسر می سازد؛ در عین حال رفتارهای باز کردن بالا، تأثیر مثبت رفتار بستن بر عملکرد خلاقانه کارکنان به همراه دارد. تسهیل فرآیند هنگامی که کارمندان، ایده های خلاقانه خود - که در درجه اول از طریق رفتار باز کردن

رهبران تحریک می شوند - را به محصولات یا خدمات نوآورانه تبدیل می کنند تابعی از رفتارهای بستن بالای رهبران است. به همین ترتیب، عملکرد نوآورانه کارکنان احتمالاً زمانی پایین تر خواهد بود که رهبران فقط در رفتارهای بستن یا باز کردن بالا درگیر باشند، با توجه به این واقعیت که رهبران به کارمندان در انجام ایده های خلاقانه خود انگیزه نمی دهند، باعث ایجاد عملکردهای بالای باز و بستن پایین نمی شود. با این وجود، ترکیب رفتارهای ضعیف باز و بستن بالا احتمالاً باعث تولید کارآیی نوآورانه در کارکنان نمی شود، زیرا کارکنان ابتدائاً توسط رهبران، برای ایجاد ایده های خلاقانه انگیزه نمی گیرند و از این رو از رفتار بستن در مورد عملکرد ابتکاری خود بهره نمی برند. در نهایت، عملکرد نوآورانه کارکنان هرگاه که رفتار بسته و باز شدن ضعیف باشد، پایین خواهد بود (Zacher et al. 2011؛ Rising et al. 2011؛ Zacher و Wilden 2014؛ Zacher و Rising 2015؛ Zacher et al. 2016). بر اساس بحث قبلی، فرضیه زیر پیشنهاد می شود:

H3: تعامل بین رفتارهای باز کردن و بستن رهبران، عملکرد خلاقانه کارکنان را تا آنجا پیش بینی می کند که عملکرد نوآورانه کارکنان در هنگام بالا بودن رفتارهای باز کردن و بستن رهبری، بالاترین باشد.

مواد و روش ها

شرکت کنندگان و روبه

برای آزمایش فرضیه های مطالعه، داده ها از دانشکده های یک دانشگاه دولتی در استان Albaha جمع آوری شد. این نظرسنجی با نامه ای همراه با توضیح دادن هدف از مطالعه و اطمینان از محرمانه بودن و ناشناس ماندن همراه بود. در این نامه، دستورالعمل های تکمیل و بازگشت نظرسنجی با یک هفته به معاون دانشکده مطالعات کاربردی و ادامه تحصیل قید شد. به استثنای متغیرهای جمعیت شناختی، این نظرسنجی از زبان انگلیسی به زبان عربی که زبان رسمی برای کلیه شرکت کنندگان بالقوه بود، با استفاده از تکنیک ترجمه پشتیبان ترجمه شد. در انجام این کار، یک استاد دانشگاه Albaha، پرسشنامه اصلی را به زبان عربی ترجمه کرده و سپس استاد دیگری در همان دانشگاه، بدون مراجعه به نسخه اصلی انگلیسی، آن را دوباره به زبان انگلیسی ترجمه کرد. هر دو استاد کاملاً دو زبانه

هستند. پس از آن، محقق به دقت فراتر از هر دو نسخه پیش رفت و اصلاحات لازم را برای اطمینان از معنای کامل و دقیق متن اصلی پرسشنامه انجام داد. علاوه بر این، محقق می خواست سهولت استفاده و خوانایی و سطح مناسب تشریفات را تقویت کند.

در پژوهش حاضر از پرسشنامه خودگزارش دهی استفاده شده است که در اواخر آگوست 2017 برای 400 عضو هیئت علمی اجرا گردید و 147 پاسخ نیز دریافت شد که میزان پاسخ آن 37٪ بود. از پاسخ دهندگان، 64.6 نفر مرد، 49٪ در محدوده 40 تا 50 سال بودند و بیشتر پاسخ دهندگان (55.8٪) استادیار بودند. اکثر پاسخ دهندگان (85/7٪) دارای مدرک دکترا بودند.

معیارها

این مطالعه از نوع توصیفی مقطعی است. ابزار مطالعه، ساختار یافته، خوداجرا شده و شامل چهار بخش است. بخش اول شامل آیتم هایی در مورد مشخصات جمعیت شناختی شرکت کنندگان، از جمله سن، جنس، سطح تحصیلات و موقعیت های دانشکده بود. اعضای هیئت علمی سن خود را بر حسب سال، جنس آنها (0 = زن و 1 = مرد)، سطح تحصیلات (1 = لیسانس، 2 = فوق لیسانس، 3 = مدرک دکترا) و موقعیت های دانشکده (1 = استاد کامل، 2 = دانشیار، 3 = استاد کمک، 4 = مدرس، 5 = کمک آموزشی) گزارش کردند.

بخش دوم، رهبری دوسوتوان است که شامل دو بعد می باشد: رفتارهای رهبری باز کردن و بستن. بعد باز کردن با استفاده از مقیاس 7 موردی و بعد بستن با استفاده از مقیاس 6 موردی اندازه گیری شد. هر دو مقیاس توسط Rosing et al. (2011) توسعه داده شد. از اعضای هیئت علمی خواسته شد تا رفتارهای رهبری سرپرست خود را با استفاده از دو مجموعه آیتم رتبه بندی کنند. آلفاهای کرونباخ برای دو مقیاس، 0/85 برای رفتار باز کردن رهبر و 0.74 برای رفتار بستن رهبر بود. این آیتم ها در مقیاس 5 نقطه ای اعم از 1 (نه هرگز) تا 5 (همیشه) پاسخ داده شد. یک تجزیه و تحلیل عامل اکتشافی با چرخش واریماکس نشان داد که این آیتم ها، دارای بالاترین بارگذاری

های عامل در فاکتور مربوطه نظریه خود بودند. این نشان می دهد که اعضای هیئت علمی در رتبه بندی خود بین رفتارهای باز کردن و بستن رهبری تمایز قائل شدند.

بخش سوم، کارمند دوسوتوان است که شامل دو بعد می باشد، یعنی رفتارهای اکتشافی و بهره برداری. بعد اکتشافی با مقیاس 5- آیتم و بعد بهره برداری با مقیاس 6 آیتم اندازه گیری شد. هر دو مقیاس توسط Mom و همکاران (2007) توسعه یافتند. اعضای هیأت علمی، میزان مشارکت خود در دو مجموعه از رفتارها را در مقیاس لیکرت 5 نقطه ای از 1 (کاملاً مخالف) تا 5 (کاملاً موافق) رتبه بندی کردند. آلفاهای کرونباخ برای دو مقیاس 0/85 برای رفتار اکتشافی و 0/83 برای رفتار بهره برداری بود. بخش چهارم، عملکرد نوآورانه کارکنان است که با مقیاس 4 مورد اندازه گیری شد. این مقیاس توسط Welbourne و همکاران تهیه و تأیید شد. (1998) از اعضای دانشکده خواسته شد تا عملکرد ابتکاری خود را در هنگام کار در مقیاس 5 امتیازی از 1 (به پیشرفت زیادی) به 5 (عالی) رتبه بندی کنند. آلفای کرونباخ برای این مقیاس 0/84 بود.

تحلیل داده ها

فرضیه های مطالعه با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی و تحلیل شیب ساده ارزیابی شدند (Cohen و همکاران 2013). در دو تحلیل اول پیش بینی کننده رفتارهای اکتشافی و بهره برداری کارکنان، متغیرهای جمعیت شناختی در مرحله اول وارد شدند و رفتارهای باز و بستن رهبر در مرحله دوم در معادلات رگرسیون وارد شدند. در سومین تحلیل پیش بینی کننده عملکرد نوآورانه کارکنان، تعامل رفتارهای باز و بستن رهبر در مرحله سوم وارد شدند. تعامل با استفاده از تجزیه و تحلیل شیب ساده بررسی شد. از این رو، عملکرد نوآورانه کارکنان بر رفتارهای باز کردن رهبر در سطوح بالا (1 SD بالاتر از میانگین) و پایین (1 SD پایین تر از میانگین) رفتارهای بستن رهبر رگرسیون گیری شدند.

قبل از این تحلیل ها، به منظور بررسی ساختار عامل آیتم ها خودگزارش مورد استفاده برای اندازه گیری پنج ساختار اصلی مطالعه حاضر، یعنی رفتار باز کردن رهبری، رفتار بستن رهبری، رفتار اکتشاف کارکنان، رفتار بهره برداری

کارکنان، تحلیل های عامل تاییدی انجام شد. فرض بر این است که تناسب کافی مدل های عامل زمانی می تواند به دست آید که یک شاخص تناسب مقایسه ای (CFI) 90 یا بالاتر و یک خطای مربعات میانگین-ریشه تقریب (RMSEA) 0.8 یا پایین تر (Avery و همکاران 2007) باشد.

همان طور که در جدول 1 نشان داده شده است، مدل اندازه گیری فرضی (مدل 1) یک تناسب معنادار بهتر ($P < .001$) از هر مدل جایگزین است. شاخص های تناسب نشان می دهند که مدل 5-عامل فرض شده با آن داده ها به طور رضایت بخش متناسب است، به گونه ای است که تمام آیتم ها، بارگیری معناداری در ($P < .001$) بر ساختارهای نهفته تعیین شده خود داشتند. علاوه بر این، یک مدل 6-عامل برای ارزیابی نگرانی های احتمالی در مورد تعصب روش معمول در هنگام استفاده از مقیاس های خود-گزارشی مورد آزمایش قرار گرفت. در این مدل، شاخص های پنج مقیاس دارای بارگذاری های عامل برابر روی یک عامل روش نهفته اضافی هستند. مدل تأثیرات روش هیچ بهبود تناسب قابل ملاحظه ای فراتر از مدل 5 عاملی نداشت ($CFI = .89$ ؛ $RMSEA = .066$). از این رو، این یافته ها پیشنهاد می کنند که تعصب روش رایج، مشکل مهمی نیست (Podsakoff و همکاران 2012).

نتایج

آمار توصیفی و همبستگی های متغیرهای مطالعه در جدول 2 نشان داده شده است. رفتار باز شدن رهبری با رفتار بستن رهبر ارتباط مثبت و معنادار دارد ($r = 0.64$ ، $P < .01$). همچنین، رفتار باز کردن رهبری با رفتار اکتشافی کارکنان، رفتار بهره برداری از کارکنان ($r = .41$ ، $P < .01$) و رفتارهای نوآوران کارکنان ($r = .44$ ، $P < .01$) رابطه مثبت و معناداری داشت. رابطه مثبت و معنادار بین رفتار باز کردن رهبری و رفتار اکتشافی کارکنان، پشتیبانی اولیه از فرضیه 1 را نشان می دهد.

علاوه بر این، رفتار بستن رهبری به طور مثبت و معنادار با رفتارهای اکتشافی کارکنان ($r = 0.37$ ، $P < .01$)، رفتار بهره برداری کارکنان ($r = 0.45$ ، $P < .01$) و رفتار نوآوران کارکنان ($r = .42$ ، $P < .01$) ارتباط داشت.

رابطه مثبت و معنادار بین رفتار بستن رهبری و رفتار بهره برداری کارکنان باعث حمایت اولیه برای فرضیه 2 می شود. در نهایت، رفتار اکتشافی کارکنان با رفتار بهره برداری کارکنان ($r = 0/75$ ، $P < .01$) و رفتار نوآوری کارمندان مرتبط بود. رفتار بهره برداری کارکنان بطور مثبت و معنادار با عملکرد نوآورانه کارکنان مرتبط بود ($r = 0.55$ ، $P < .01$).

جدول 1 مقایسه مدل های اندازه گیری					مدل	عامل
χ^2	df	CFI	RMSEA	P		
570.59	340	.89	.07	.000	1	5-عامل: کلیه موارد بارگذاری شده بر روی عوامل تعیین شده آنها.
648.22	349	.85	.07	.000	2	3-عامل: آیتم های LOB و LCB بارگذاری شده بر روی یک فاکتور مشابه، موارد ERB و FIB که روی همین عامل بارگذاری شده اند، و EIP بر روی عامل سوم بارگذاری می شود.
742.32	352	.81	.09	.000	3	2-عامل: آیتم های LOB و LCB روی همان عامل بارگذاری شده و موارد ERB، FIB و EIP بر روی همین عامل بارگذاری می شوند.
1144.2	350	.62	.13	.000	4	1-عامل: LOB، LCB، ERB، EIB، EIP موارد بارگذاری شده بر روی یک عامل واحد.

رفتار باز کردن رهبر LOB، رفتار بستن رهبر LCB، رفتار اکتشاف کارمند ERB، رفتار بهره برداری کارمند EIB،

عملکرد نوآورانه کارمند EIP

جدول 2 میانگین، انحرافات استاندارد، و همبستگی بین متغیرها (N = 147)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Age	2.9	.75								
EdL	2.8	.54	.41**							
Gen	.67	.52	.24**	.25**						
FaP	2.8	.99	-.60**	-.73**	-.31**					
LOB	3.6	.77	.07	.16	.02	-.17*				
LCB	3.9	.62	.03	.11	-.07	-.14	.64**			
ERB	4.4	.59	.02	.13	-.18*	-.13	.41**	.37**		
EIB	4.3	.52	-.03	.08	-.20*	-.08	.42**	.45**	.75**	
EIP	4.2	.64	.11	.21*	-.17*	-.21*	.46**	.42**	.62**	.55**

Age سن بر حسب سال، EdL سطح آموزشی، Gen جنس، FaP موقعیت های دانشکده، LOB رفتار باز کردن رهبر، LCB رفتار بستن رهبر، ERB رفتار اکتشاف کارمند، EIB رفتار بهره برداری کارمند، EIP عملکرد نوآورانه کارمند

*P < 05

**P < 01, معناداری دو-دم

یافته های سه تجزیه و تحلیل رگرسیون انجام شده برای آزمایش فرضیه های مطالعه در جدول 3 نشان داده شده است. رفتار باز کردن رهبر، رفتار اکتشاف کارکنان را به طور مثبت، بالاتر و فراتر از متغیرهای کنترل پیش بینی می کند ($\beta = .29, P < .01$). از این رو، فرضیه 1 پشتیبانی شد. همچنین، رفتار اکتشافی کارکنان براساس جنسیت پیش بینی شد ($\beta = -.21, P < .01$).

همانند فرضیه 2، رفتار بستن رهبر به طور مثبت رفتار بهره برداری کارمند را بالاتر و فراتر از متغیرهای کنترل ($\beta = .26, P < .01$) پیش بینی نمود. از این رو، فرضیه 2 پشتیبانی می شود. علاوه بر این، رفتار بهره برداری کارکنان براساس جنسیت ($\beta = -.21, P < .01$) و رفتار باز کردن رهبر ($\beta = 0.25, P < 0.05$) پیش بینی شد.

فرضیه 3 بیان می کند که تعامل بین رفتارهای باز کردن و بستن رهبران، عملکرد ابتکاری کارکنان را پیش بینی می کند، تا آنجا که عملکرد نوآورانه، زمانی در بالاترین حد است که رفتارهای باز کردن و بستن رهبری، بالا باشد. نتایج در جدول 3 نشان می دهند که عملکرد نوآورانه کارکنان به طور معنادار توسط رفتار باز کردن رهبر ($\beta =$

($P < .01$, $\beta = .37$) رفتار بستن رهبر ($\beta = .26$, $P < .01$)، و تعامل بین رفتارهای باز کردن و بستن رهبران ($\beta = .26$, $P < .01$)، بالاتر و فراتر از متغیرهای کنترل پیش بینی شد. این تعامل با استفاده از تجزیه و تحلیل شیب ساده مورد بررسی قرار گرفت که در شکل 2 نشان داده شده است. نشان داده شد که ارتباط بین رفتار باز کردن رهبر و رفتار نوآوران کارکنان در هنگام رفتار بستن رهبر، بالاتر ($\beta = 0.37$, $P < .01$) از زمانی بود که رفتار بستن رهبر کم بود ($\beta = 0.23$, $P < 0.05$). از این رو، فرضیه 3 پشتیبانی می شود.

بحث و بررسی

مطالعه حاضر اولین نوع از این نوع مطالعه است که به بررسی تئوری دوسوتوانی رهبری برای نوآوری در عربستان سعودی، به ویژه در منطقه جنوبی آن، در سطح کارمندان می پردازد (Rising et al. 2011؛ Rising and Zacher 2017). یافته ها نشان داد که رابطه بین رفتار بازکننده رهبر و رفتار اکتشاف کارکنان، بالاتر و فراتر از اثرات متغیرهای کنترل، مثبت و از نظر آماری معنی دار است. همچنین، رابطه بین رفتار بستن رهبر و رفتار بهره برداری کارکنان، بالا و فراتر از اثر متغیرهای کنترل، مثبت و از نظر آماری معنی دار بود. این یافته ها با نظریه رهبری دوسوتوان سازگار است (Rosing و همکاران 2011). مطابق این نظریه، رفتارهای باز کردن رهبر - افزایش واریانس در رفتارهای پیروان از طریق ایجاد انگیزه در انجام کارهای متفاوت و تجربه، دادن فرصت به پیروان برای تفکر و بازیگری مستقل و همچنین حمایت از تلاش پیروان برای تغییر اوضاع فعلی - رفتارهای اکتشاف کارمندان را پیش بینی می کند، در حالی که رفتار بستن رهبر که باعث کاهش واریانس رفتارهای پیروان از طریق انجام اقدامات اصلاحی، تعیین دستورالعمل های دقیق و نظارت بر دستیابی به هدف می شود - رفتارهای بهره برداری کارکنان را پیش بینی می کند. این یافته ها همچنین مطابق با مطالعات قبلی است (Zacher and Rising 2015؛ Zacher and Wilden 2014؛ Zacher et al. 2014) که در آن رفتارهای باز کردن و بستن رهبر به طور مثبت رفتارهای اکتشافی و بهره برداری کارکنان را در تحلیل سطح فردی و تیمی به طور مثبت پیش بینی می کند.

جدول 3 نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی

Variables	ERB		EIB		EIP		
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 3
	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β	Std. β
Step 1							
Age	-.07	-.04	-.09	-.06	.00	.04	.05
EdL	.08	.07	.05	.03	.31	.11	.15
Gen	-.24**	-.21**	-.25**	-.21**	-.26**	-.22**	-.23**
FaP	-.18	-.10	-.18	-.08	-.19	-.10	-.08
Step 2							
LOB		.29**		.25*		.32**	.37**
LCB		.15		.26**		.17	.26**
Step 3							
LOB*LCBB							.26**
ΔR^2	.08*	.16**	.07*	.20**	.11**	.20**	.05**
R^2	.08	.24	.07	.27	.11	.31	.35
F	2.95*	7.26**	2.66*	8.79**	4.30**	10.22**	10.89**

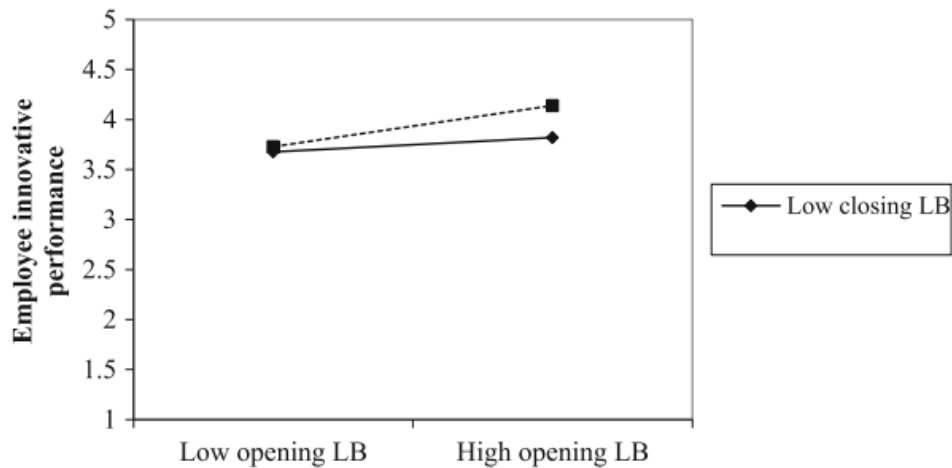
نتایج عامل تورم واریانس (VIF)، هیچ مشکلی در چندخطی بودن را نشان نداد. متغیرهای پیش بینی کننده متمرکز

شدند

* $P < 05$

** $P < 01$

شکل 2 اثر متقابل LOB و LCB بر EIP



باید خاطر نشان نمود که اگرچه مطالعه حاضر در یک فرهنگ غیرغربی، یعنی عربستان سعودی انجام شده است، اما با مطالعات قبلی که در فرهنگ های غربی انجام شده است، نتایج مشابهی داشته است (Zacher و Rising 2015 ؛ Zacher و Wilden 2014 ؛ Zacher et al. 2014) این رخداد را می توان به این واقعیت نسبت داد که تعریف (یعنی رفتارها، عملکردها، سبک ها و فلسفه ها) رهبری در یک دیدگاه غیرغربی شبیه به تعریف رهبری از دیدگاه غربی است. رهبری در فرهنگ غیر غربی، به عنوان مثال، دیدگاه اسلامی، به فرایند الهام بخشی و تربیت پیروان داوطلب در تلاش برای تحقق یک دیدگاه روشن و مشترک اشاره می کند. به همین ترتیب، در فرهنگ های غربی، رهبران تحول گرا" با تاثیر ایده آل(کاریزما)، الهام بخش، تحریک فکری یا توجه فردی، در حال حرکت دادن پیروان خود فراتر از منافع شخصی فوری هستند. (Bass 1999، P.11، Altalib 1991). ادعا شده است که تئوری های رهبری تحول گرا و معامله ای، کاربرد جهانی دارند زیرا این تئوری ها قابلیت تغییر در محیط های فرهنگی مختلف را دارند (Avolio و Bass 2004).

به طور غیرمنتظره، یافته های این مطالعه نشان داد که زنان نسبت به همتایان مرد خود، بیشتر درگیر رفتارهای اکتشافی ($M= 4.49, P < .05$) و بهره برداری ($M= 4.44, P < .05$) هستند. علاوه بر این، زنان نسبت به همتایان مرد خود به طور قابل توجهی نوآورتر بودند ($M= 4.33, P < .05$). مطابق با بعد مردانگی-زنانگی (Hofstede و Minkov 2010) فرهنگ های ملی، عربستان سعودی، جامعه ای مردانه است که در آن مردان تقریباً در هر جنبه ای از زندگی اجتماعی بر آن تسلط بیشتری دارند. عوامل دینی، فرهنگی و اجتماعی نقش مهمی در جایگاه زنان، حفظ جایگاه زنان و تأیید جایگاه آنها به عنوان یادگاران فرعی جامعه ایفا می کنند. این وضعیت متناقض بین یافته ها و توضیح وضعیت زنان در عربستان سعودی ممکن است تلاش های اخیر دولت سعودی در توانمندسازی زنان را به خود اختصاص دهد و به آنها فرصت های بیشتری برای مشارکت موثر در زندگی اجتماعی از جمله تنظیمات محل کار (Hodges and Hodges 2017) بدهد. دیده شده است که زنان سعودی قادر به گرفتن مسئولیت بیشتر در حوزه های عمومی هستند و مقامات بالاتری را در سازمان ها به خود اختصاص می دهند (Tompson, 2015).

سرانجام، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عملکرد نوآوران کارکنان به طور معناداری توسط رفتارهای بازکننده رهبر، رفتار بستن رهبر و تعامل بین رفتارهای باز و بستن رهبران، بالا و فراتر از متغیرهای کنترل پیش بینی می شود. این نشان می دهد که عملکرد نوآوران کارمند زمانی در بالاترین حد است که هر دو رفتار بز رهبر، رفتارهای بستن رهبر بالا بودند. این یافته ها سازگار با فرضیه اصلی تئوری دوستوانی رهبری برای نوآوری است (Zacher and Wilden 2014؛ Zacher and Rising 2015) و مطالعات قبلی (Rising et al. 2011) حاکی از آن هستند که رابطه مثبت بین رفتار باز کردن رهبر و نوآوری کارکنان از طریق رفتار بستن رهبر بیشتر تقویت می شود. ادعا شده است که رفتار بستن رهبر مانند ایجاد روال های انجام شده برای دستیابی به اهداف نظارت، انجام اقدامات اصلاحی باید ارتباط مثبتی بین رفتار باز کردن رهبر و عملکرد خلاقانه کارکنان ایجاد کند که منجر به محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته ای برای پایدار اجتماعی، فرهنگی، و توسعه اقتصادی شود.

نتیجه گیری ها

این مطالعه با کاربرد نظریه دوستوانی رهبری برای نوآوری برای شرکت کنندگان از یک فرهنگ غیرغربی در سطح فردی، به نوشته های دوستوانی کمک می کند. مطالعه عربستان سعودی، به ویژه در منطقه جنوبی، نخستین در نوع خود است که در یک فرهنگ غیرغربی انجام گرفته است. دومین سهم اصلی مطالعه حاضر برای تحقیق دوستوانی این است که محققان می توانند نظریه دوستوانی رهبری را برای نوآوری در فرهنگ های غیر غربی بکار گیرند زیرا این نظرسنجی، که در یک فرهنگ غربی توسعه یافت، خصوصیات روان سنجی خوبی را نشان داد. این امر با نتایج حاصل از بررسی فرضیه های مطالعه مطابق با نظریه دوستوانی رهبری برای نوآوری و همچنین مطالعات قبلی انجام شده در فرهنگ های غربی تأیید شد.

رفتارهای باز کردن و بستن رهبر در یک سطح بالا می تواند رفتارهای اکتشافی و بهره برداری کارکنان را در سطح بالایی ایجاد کند. با این حال، در شرایطی که رفتارهای اکتشافی یا بهره برداری کارکنان یا هر دو رفتار کم باشند، رفتارهای باز کردن و بستن رهبر بر همین اساس در سطح پایین قرار می گیرند، که به نوبه خود، منجر به سطح

پایین عملکرد نوآورانه کارکنان می شود. اعتقاد بر این است که وقتی سبکهای رهبری، رفتارهای اکتشافی کارمندان را تحریک می کنند و بهره برداری از ایده ها را تسهیل کنند، کارمندان در رفتارهای اکتشافی و بهره برداری مشارکت می کنند. سرانجام، بسیار حیاتی است که رهبران باید بین رفتارهای باز کردن رهبر انعطاف پذیر باشند تا خلاقیت را پرورش دهند و ایده ها را تولید کنند و باید بین رفتارهای بستن رهبر انعطاف پذیر باشند تا سطح بالای کارایی و بهره وری تضمین شود. رفتارهای باز کردن و بستن رهبر در سطح بالا باعث بهبود عملکرد نوآورانه کارکنان در سطح بالا می شود، از این رو بر تصمیم گیری کارکنان، بهزیستی روانشناختی و نتایج خلاقانه و خلاقانه آینده تأثیر می گذارد. توصیه می شود سازمان ها فرهنگ نوآوری ایجاد کنند که در آن سبک های رهبری هر دو رفتارهای اکتشافی و بهره برداری را در میان زیردستان خود در سطح بالایی پرورش می دهند و از این رو منجر به عملکرد نوآورانه کارکنان می شوند. همچنین توصیه می شود که سازمانها برای تأثیرگذاری بر عملکرد نوآورانه کارکنان، بر دو عامل مهم متمرکز شوند، یعنی عوامل سازمانی از جمله حمایت از محیط، استقلال و آزادی، و همچنین عوامل فردی یا ویژگی های شخصی مانند خودباوری و درونی و انگیزه های خارجی. این موارد باید از طریق آموزش رهبران در رفتارهای رهبری مضاعف و از طریق تشویق رفتارهای اکتشافی و بهره برداری در بین کارمندان انجام شود.

این مطالعه بدون محدودیت هایی که باید در تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گیرند نمی تواند پیش برود. اول، با توجه به اینکه این مطالعه برای برخی از متغیرهای مهم مانند خودمختاری، خودباوری و انگیزه های ذاتی و بیرونی، خودباوری و محیط حمایتی که گفته می شود بر عملکرد نوآورانه کارکنان تأثیر می گذارد، کنترل نشده است، تحقیق آینده باید شامل این متغیرها باشد. نظریه دوسوتوانی رهبری را برای نوآوری مطالعه کنید. دوم، برای ادعای علیت، مطالعه مقطعی باید با مطالعه طولی جایگزین شود. سرانجام، عملکرد نوآورانه کارکنان به روش عینی مانند تعداد ایده های جدید در زمان معین، شاخص خروجی تحقیق و توسعه و مقدار اختراع ثبت اختراع اندازه گیری نشد و از این رو باید از این اقدامات هدفمند استفاده شود.

References

- Abbas, M, & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128–138.
- Adler, PS, Goldoftas, B, Levine, DI. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Altalib (1991). *Training guide for Islamic workers*. Herndon, VA: IIIT&IFSO.
- Andriopoulos, C, & Lewis, MW. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Avery, DR, McKay, PF, Wilson, DC. (2007). Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556.
- Avolio, B, & Bass, B (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- Bass, BM. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Birkinshaw, J, & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
- Bledow, R, Frese, M, Anderson, N, Erez, M, Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337.
- Caniëls, MC, & Veld, M (2016). *Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: how much balance do we need? The international journal of human resource management* (pp. 1–21).
- Cao, Q, Gedajlovic, E, Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Cohen, J, Cohen, P, West, SG, Aiken, LS (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*. NY: Routledge.
- Costea, B, Amiridis, K, Crump, N (2012). In pursuit of the ambidextrous graduate: potentiality between exploration and exploitation. In M Holmqvist, A Spicer (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations, Emerald*, (pp. 53–74).
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167–188.
- Eisenbeiss, SA, van Knippenberg, D, Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Floyd, SW, & Lane, PJ. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- Gibson, CB, & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Good, D, & Michel, EJ. (2013). Individual ambidexterity: exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of Psychology*, 147(5), 435–453.
- Gupta, AK, Smith, KG, Shalley, CE. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Hodges, J, & Hodges, J. (2017). Cracking the walls of leadership: women in Saudi Arabia. *Gender in management: an international journal*, 32(1), 34–46.
- Hofstede, G, & Minkov, GJM (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Holmqvist, M., & Spicer, A. (2012). The ambidextrous employee: Exploiting and exploring people's potential. In *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials* (pp. 1-23). Emerald Group Publishing Limited.
- Hunter, ST, Thoroughgood, CN, Myer, AT, Ligon, GS. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: summary, solutions, and future directions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 54–66.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Kang, SC, & Snell, SA. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.
- Kauppila, OP, & Tempelaar, MP. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044.
- Ketkar, S, & Puri, R (2017). *Ambidextrous human resource practices and employee performance, Indian Institute of Technology Delhi* (pp. 170–178).
- Levinthal, DA, & March, JG. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- March, JG. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, RL. (2007). How successful leaders think. *Harvard Business Review*, 85(6), 60–67.
- Mom, TJ, Fourné, SP, Jansen, JJ. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), 1–21.
- Mom, TJ, Van Den Bosch, FA, Volberda, HW. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.
- Mumford, MD, Scott, GM, Gaddis, B, Strange, JM. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- O'Reilly 3rd, CA, & Tushman, ML. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.

- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Podsakoff, NP. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Porter, ME. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61–78.
- Probst, G, Raisch, S, Tushman, ML. (2011). Ambidextrous leadership: emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326–334.
- Raisch, S, Birkinshaw, J, Probst, G, Tushman, ML. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rosing, K, Frese, M, Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Rosing, K, & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.
- Scott, SG, & Bruce, RA. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Smith, WK, & Tushman, ML. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(5), 39–52.
- Thompson, MC. (2015). Saudi women leaders: challenges and opportunities. *Journal of Arabian Studies*, 5(1), 15–36.
- Tierney, P, & Farmer, SM. (2002). Creative self-eff: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.
- Tushman, ML, & O'Reilly III, CA. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Welbourne, TM, Johnson, DE, Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.
- Zacher, H, Robinson, AJ, 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 innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68.
- Zacher, H, & Wilden, RG. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820.