

رهبری دوسوتوان، جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی و عملکرد عملیاتی

چکیده

در عصر دانش، اشکال جدیدی از سازماندهی و مدیریت شرکت ها برای انطباق با وضعیت های جدید پدیدار می شوند. یکی از این شکل های جدید مدیریت سازمانی، رهبری دوسوتوان است. رهبری دوسوتوان ترکیبی از رفتارهای رهبر مانند ارتقاء خلاقیت و رفتارهای بستن رهبر مانند انجام اهداف و پایبندی به هنجارها می باشد. بنابراین، هدف نشان دادن این است که یک جهت گیری اجتماعی با اقدامات عملکرد عملیاتی، هدفی غیر از سودآوری ندارد. هدف از این مطالعه، بررسی چگونگی ارتباط رهبری دوسوتوان با جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی و اینکه چگونه این امر به نوبه خود بر عملکرد عملیاتی تأثیر می گذارد، می باشد. این کار از طریق بررسی دقیق نوشته ها انجام می شود.

کلمات کلیدی: رهبری دوسوتوان؛ جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی؛ نوآوری؛ عملکرد عملیاتی

1. مقدمه

کارآفرینی در رشد تجارت و همچنین گسترش سریع بخش اجتماعی سهم زیادی داشته است [1,2]. این مقوله به طور گسترده ای به عنوان کشف فرصت ها تعریف شده است - شکل، اثرات و عوامل تسهیل کننده که به کشف و اکتشاف فرصتهای شغلی کمک می کنند [3,4]. به موازات آن، Venkataraman و Shane [4] موضوعاتی را جمع به خلق کالاها و خدمات از طریق این فرصت ها، ویژگی های کارآفرینانی که آنها را کشف می کنند و شیوه های عملی برای بهره برداری از فرصت های شغلی را مورد کاوش قرار داده اند.

کارآفرینی، منبع تحول اقتصادی است زیرا اشتغال ایجاد می کند، رشد را پیش می برد و نوآوری را ارتقا می بخشد [5]. به همین ترتیب، کارآفرینی با اتحاد شهروندان، غنی سازی فرهنگ و در نهایت تبدیل شدن به بخشی از جریان های اجتماعی و اقتصادی، انسجام اجتماعی را تقویت می کند [6,7].

اصطلاح کارآفرینی بارها و بارها برای حل مشکلات اجتماعی به کار رفته است [8]. Schumpeter [9] اظهار داشت که کارآفرینی، فرایندی اساسی است که از طریق آن اقتصاد به طور کلی پیشرفت کرده است. رشته مطالعات تجاری شامل رشته ای است که با عنوان کارآفرینی اجتماعی شناخته می شود و محور این پژوهش می باشد.

Stephan و Gorgievski [10]، کارآفرینی اجتماعی را به عنوان محرک رفاه اقتصادی و اجتماعی و همچنین بهره وری توصیف کردند [10] و نتیجه گیری کردند که کارآفرینی می تواند از طریق اشتغال زایی، پایداری محیط زیست، نوآوری و خوشبختی کارکنان، ارزش ایجاد کند. آنها همچنین استدلال کردند که مطالعه کارآفرینان منفرد می تواند نوشته های روانشناسی را از نظر بررسی نگرش به عدم قطعیت، انعطاف پذیری، اضطراب و مسئولیت شغلی غنی سازد. تمایل به مطالعه کارآفرینی اجتماعی امری نوظهور است، بنابراین اطلاعات ما در مورد چگونگی مقابله با مشکلات و تصمیمات در این زمینه مختصر است [12,13].

در یک چارچوب تجاری که تأثیر شرکت بر جامعه را در نظر می گیرد، شرکت ها باید به عملکرد رقابتی نسبی دست یابند [14]. برای دستیابی به یک مزیت رقابتی، سازمانها باید از سطح نسبتاً بالایی از پیشروی و نوآوری برخوردار باشند [15]. تأثیرات عوامل احتمالی پی فعالی و گرایش به ریسک پذیری مورد مطالعه قرار گرفته است تا آموخته شود که چگونه شرکت ها می توانند نوآوری کنند. این جریان از تحقیقات نتایج مثبتی به همراه داشته است [16]. نوآوری یک عنصر اصلی در جهت گیری کارآفرینانه است، همانند پیش فعال بودن و ریسک پذیری.

با این حال، کارآفرینی اجتماعی به عامل دیگری نیاز دارد که منعکس کننده ویژگیهای خاص اینگونه شرکتها است. این عامل، گرایش کارآفرینی اجتماعی است. جوهره کارآفرینی اجتماعی، جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی است [17]. جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی به ترکیبی از جهت گیری کارآفرینانه و متقابل اشاره دارد [18]. تقابل مستلزم به دست آوردن آنچه که جامعه دریافت کرده است و بازگرداندن آن در قالب شیوه های پایدار می باشد که به

نفع کل جامعه است. نوآوری یک عنصر مشترک در مفاهیم جهت گیری کارآفرینانه، جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی و عملکرد عملیاتی است. بنابراین، جهت گیری مدیریتی که منجر به تقویت نوآوری شود، ضروری است. سبک رهبری که به بهترین وجه اکتشاف و بهره برداری و به تبع آن نوآوری را ارتقا می بخشد، رهبری دوسوتوان است [19]. رهبران دوسوتوان از رفتارهای رهبر برای تشویق کارمندان برای دنبال نمودن پیش فعال ایده ها و راه حل های جدید استفاده می کنند و سپس به رفتارهای بسته شدن رهبر روی می آورند تا کارگران را به پیاده سازی این ایده ها و راه حل ها ترغیب کنند. بنابراین، رهبری دوسوتوان، ظرفیت ارتقاء فعالیت، نوآوری و ریسک پذیری توسط کارکنان را دارد [20].

تعامل بین رفتارهای باز و بستن موجب پیش بینی عملکرد نوآورانه در کارکنان می شود. بنابراین تعامل بیشتر بین دو رفتار به معنای سطوح بالاتر نوآوری است [21,22]. رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه کارکنان [23] و خلاقیت [24] تأثیر می گذارد.

هدف از این مطالعه، ارائه بینشی در مورد مفهوم رهبری دوسوتوان و سپس سنجش چگونگی پیوند رهبری دوسوتوان با جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی است. بنابراین هدف اصلی، سنجش میزان تأثیر گرایش کارآفرینانه اجتماعی بر عملکرد عملیاتی شرکتها است. مروری بر نوشته های مطالعات در وبسایت Science - شاخص علوم اجتماعی (WoS-SSCI) ارائه شده است. تمرکز بر روی تأثیرگذارترین نویسندگان و مقالات در این زمینه می باشد. در نتیجه، تلاش شده است تا شکاف موجود در نوشته ها مربوط به رابطه بین رهبری دوسوتوان، جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی و عملکرد عملیاتی پر شود.

ساختار مقاله به قرار زیر است. در بخش 2 چارچوب نظری که از این تحقیق پشتیبانی می کند را تشریح می کنیم. ما مفاهیم کلیدی، از جمله گرایش کارآفرینی اجتماعی و سبکهای رهبری را تعریف می کنیم و این مفاهیم را با نوآوری مرتبط می کنیم. نتیجه گیری و خطوط تحقیق آینده ارائه می شود.

2. چارچوب نظری

در شرایط پرتلاطم امروز، سازمان ها باید نسبت به رقبا، نوآورتر، ریسک پذیرتر و فعال تر باشند [25,26]. با ترکیب عنصر تقابل، یک شکل پایدار از جهت گیری کارآفرینانه را مطالعه می کنیم. بدین ترتیب گرایش کارآفرینی را از منظر اجتماعی مطالعه می کنیم. در شرکتهایی که دارای گرایش اجتماعی هستند، کارآفرینان، جهت گیری رهبری نوآورانه و پایدار را اتخاذ می کنند [26,27]. برای شرکت ها ایجاد ارزش یک هدف اصلی است. نوآوری، یک عنصر ارزش آفرین برای شرکت های سودجو و هم برای سودآوری است [8] زیرا به جای تقلید از شیوه های مستقر، عناصر جدید باید خلق شوند [2].

2.1 کارآفرینی اجتماعی

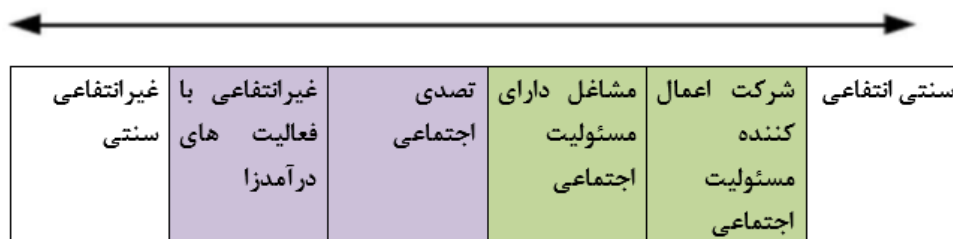
توجه به ویژگی های کارآفرینان بسیار مهم است زیرا آنها ویژگی های متمایز خاصی دارند [28]. کارآفرینان موفق می توانند فرصتهایی را شناسایی کنند که دیگران فقط عدم قطعیت را در این فرصت ها می ببینند [29,30]. علاوه بر این، موفق ترین کارآفرینانی که فرصت ها را شناسایی می کنند، افکار فرضی ندارند، بنابراین آنها اندکی از انرژی گرانبهای خود را با تعمق در مورد آنچه ممکن است بوده باشد هدر می دهند. به همین ترتیب، آنها خود را با تفکر در مورد فرصت های از دست رفته مجازات نمی کنند [4,31].

کارآفرینی اجتماعی را می توان به عنوان یک فعالیت نوآورانه تعریف کرد که هدف از آن، ایجاد ارزش اجتماعی [32]- [34] در هر دو شرکت های غیرانتفاعی و سودجو است [27]. اشکال ترکیبی نیز وجود دارند که ساختار آنها، ویژگی های شرکت های سودجو و غیرانتفاعی را ترکیب می کنند [35].

با مقایسه تعاریف زیر، می توان کارآفرینی اجتماعی را از طیف وسیعی از دیدگاه ها مشاهده کرد. Austin, Stevenson, and Wei-Skillern (2) کارآفرینی اجتماعی را به عنوان فعالیتی نوآورانه تعریف کردند که باعث ایجاد ارزش اجتماعی می شود و می تواند در داخل و بین شرکت های غیرانتفاعی، شرکت های انتفاعی و بخش دولتی اتفاق بیفتد. بین کارآفرینی اجتماعی و تجاری تفاوت چندانی ندارد. بلکه، می توان آن را به طور دقیق

تر به عنوان یک زنجیره از شرکتهایی با اهداف کاملاً اجتماعی تا شرکت هایی با اهداف صرفاً اقتصادی، مفهوم سازی کرد. این ایده به طیف ترکیبی Alter شباهت دارد [36]. Alter [36] سازمان های را مطابق با 1) میزان فعالیت، 2) انگیزه، 3) میزان مسئولیت و 4) هدف استفاده از درآمد طبقه بندی نمود. در سمت راست شکل 1، نهادهای انتفاعی قرار دارند که ارزش اجتماعی ایجاد می کنند اما هدف آنها کسب سود و توزیع آنها در بین سهامداران است. در سمت چپ شکل 1، سازمان های غیرانتفاعی قرار دارند که در فعالیت های تجاری مشغول هستند و برای تأمین مالی برنامه های اجتماعی، تولید اقتصادی دارند. مأموریت آنها، راضی نمودن ذینفعان خود است [36].

طیف ترکیبی



- انگیزه سودآوری
- انگیزه مأموریت
- پاسخگویی سهامدار
- پاسخگویی ذینفعان
- سود توزیع شده برای سهامداران
- درآمد مجدد در برنامه های اجتماعی یا هزینه های عملیاتی

شکل 1: طیف ترکیبی.

منبع: Alter [36].

2.2 جهت گیری کارآفرینانه

جهت گیری کارآفرینانه برای ارزیابی رفتارهای تجاری سازمانها [37] و تعیین اینکه آیا شرکتهای در دستیابی به سطوح بالای نوآوری و تولید ارزش توانایی دارند، استفاده شده است. مفهوم جهت گیری کارآفرینانه به عنوان یک فرایند استراتژیک تعریف می شود که در آن فرصتهای جدید شناسایی می شوند و رفتارهای کارآفرینی در یک سازمان پیاده سازی می شود [1737]. همانطور که Clausen تأیید کرد، "گرایش کارآفرینی، توجه مفهومی و

تجربی زیادی را به خود جلب کرده است، زیرا این یکی از معدود زمینه های تحقیق در زمینه کارآفرینی را ارائه می دهد که در آن دانش، به صورت تجمعی در حال پیشرفت است. " سه مشخصه بنیادی که بر اساس آن Hu و Pang [17] مطالعه خود را پایه گذاری کردند، نوآوری، پیش فعالی و ریسک پذیری می باشند. نوآوری به پیاده سازی ایده های جدید، تقویت خلاقیت و آزمایش فرایند اشاره دارد [37,38]. پیش فعالی به تلاش های یک شرکت برای رقابت تهاجمی با سازمانهای دیگر [38,39] اطلاق می شود. ریسک پذیری به تمایل به تعهد منابع شرکت برای سرمایه گذاری های نامشخص و خطرناک اشاره دارد [37,38]. در کنار ویژگی های اساسی جهت گیری کارآفرینانه، متغیر دیگری که باید در نظر گرفته شود رفاه افراد و جامعه در سالهای آینده است [40]. این رفاه فردی و اجتماعی، یک مؤلفه اصلی جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی است.

2.2.1 جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی

Hu و Pang [17] مفهوم فرعی جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی را توسعه دادند. این اصطلاح با تکیه بر مفهوم جهت گیری کارآفرینانه، در تلاش شرکت های اجتماعی برای توسعه یک جهت گیری استراتژیک کاربرد دارد. جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی شامل ترکیب جهت گیری کارآفرینانه (دنبال کردن نوآوری، فعال بودن و اجرای استراتژی های سازگار با ریسک) و تقابل می باشد. تقابل توسط Gouldner [18] به عنوان یک هنجار اجتماعی توصیف شده است که می گوید اگر چیزی مثبت دریافت شود، در عوض افراد باید همیشه چیز خوبی بدست آورند. اعمال تقابل در شرکتها، مفهوم جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی را به بار می آورد [17].

Lu [15]، گرایش کارآفرینانه را به سرمایه اجتماعی سازمانی مرتبط نمودند تا مفهوم جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی را شفاف سازی نمایند. سرمایه اجتماعی سازمانی به عنوان ایجاد روابط پایدار و هماهنگی بین اهداف کارمندان تعریف می شود. این مقوله موجب تشویق کارمندان به انجام اقدامات استراتژیک می شود (یعنی اقداماتی که رهبران دوستوان می سازند). بعلاوه، Lu [15] تأیید کرد که سرمایه اجتماعی سازمانی منعکس کننده روابط

اعتمادسازی و هماهنگی هدف است و هنگام پرورش یک جهت گیری کارآفرینانه در حوزه سازمان، می تواند بر رهبری دوسوتوان تأثیر بگذارد [41].

در مطالعه منحصر به فرد خود، Hu و Pang [17] تأیید کردند که جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی و عملکرد عملیاتی در سازمان های غیرانتفاعی رابطه مثبت دارند. بنابراین، سازمان های غیر انتفاعی که استراتژی هایی را بر مبنای جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی به کار می گیرند می توانند ضمن افزایش ارزش برای جامعه، عملکرد را بهبود بخشند. آنها همچنین یک رابطه مثبت بین جهت گیری کارآفرینانه و عملکرد شرکتی در شرکتهای فناوری پیشرفته را برخلاف شرکتهای غیرفناوری پیشرفته که فن آوری های خاصی را پیاده سازی نکرده اند، گزارش نموده اند. رابطه بین شرکتهای فناوری-پیشرفته و جهت گیری کارآفرینانه را می توان به درجه بالای پویایی در محیط و همچنین تغییر فناورانه که توسط این شرکتهای تجربه شده است نسبت داد [37].

توسعه پایدار به توسعه ای اطلاق می شود که نیازهای فعلی را برطرف می کند بدون اینکه نیازهای تولیدات آینده را به خطر بیندازد [42,43]. پایداری سه بعد دارد: رفاه انسان، بهزیستی محیط زیست، و رونق اقتصادی [43]. کارآفرینان اجتماعی باید به این سه بعد احترام بگذارند زیرا هدف اصلی آنها تولید رفاه انسان و محیط زیست از طریق فعالیت اقتصادی است [43]. بر این اساس، رهبران شرکت ها نقش اساسی در دفاع از ارزش های پایداری دارند [44]. آنها باید از قدرت تصمیم گیری خود برای تدوین برنامه های عملی استفاده کنند که دامنه رفاه عمومی جامعه را در نظر می گیرد [43,45]. این رهبران، رهبران تحول گرا هستند، که استراتژی اصلی خود را بر روی شیوه های پایداری پایه گذاری می کنند و همانطور که از نام آنها پیداست بخشی از تحول جامعه از طریق فعالیت اقتصادی هستند [46]. رهبری دوسوتوان در سازمان ها هم سبک رهبری معاملاتی و هم متحولانه را در بر می گیرد. این رهبران مسئول ارتقاء آن شیوه های پایداری هستند [46].

ما در طول مقاله اظهار داشته ایم که چگونه رهبری دوسوتوانانه باعث رفتارهای باز شدن و بستن رهبر می شود و در نهایت منجر به نوآوری می شود. با این حال، رهبری دوسوتوان نیز می تواند جهت گیری پایداری داشته باشد که به دنبال تقویت ارزشهای فوق باشد.

این مطالعه بر نقش گرایش کارآفرینی اجتماعی در شرکتهایی که تقابل را عملی می کنند، متمرکز شده است. برای درک فرایند استراتژیک جهت گیری کارآفرینانه، ایجاد مزیت رقابتی پایدار طولانی مدت از طریق کارآفرینی بسیار مهم است [47].

2.2.2 جهت گیری کارآفرینانه در رابطه با مزیت رقابتی پایدار

مزیت رقابتی پایدار به تضمین موقعیت منحصر به فرد نسبت به رقبا اشاره دارد. این موقعیت به یک سازمان اجازه می دهد تا به طور مداوم بهتر از رقبا عمل کند [48]. مزیت رقابتی پایدار به جای عملکرد عملیاتی داخلی محور مبتنی بر عملکرد عملیاتی رقیب است.

جهت گیری کارآفرینانه شامل رفتارهای پیوسته است که هدف آنها، شناسایی فرصتها و مجاب نمودن شرکتهای به ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سالهای بعدی است [17,47]. مهمتر از این، Mort و Weerawardena [49] ارتباط بین کارآفرینی اجتماعی و مزیت رقابتی پایدار را گزارش نکردند. آنها تأیید کردند که کارآفرینی اجتماعی (و گرایش کارآفرینی اجتماعی) در سازمانهایی نتیجه می گیرد که جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار متمرکز شده اند زیرا انجام این کار به این سازمان ها اجازه می دهد تا رسالت اجتماعی خود را انجام دهند. رهبری برای دستیابی به پایداری سازمانی، مقاومت و دوام، بسیار حیاتی است [50].

2.3 رهبری

2.3.1 سبک ها و مدل های رهبری

نحوه اجرای کار یک شرکت بر سازماندهی و موفقیت آن تأثیر می گذارد. درک تمایز بین رهبری معامله گرایانه و تحول گرا در درک رهبری، امری بنیادی است. در رهبری معامله ای، "رابطه مبتنی بر نوع معینی از مبادله یا معامله، از طریق ساختار بندی و پاداش های فیزیکی یا ملاحظه و پاداشهای روانی است"، در حالی که رهبری تحول گرا، پیروان را تحت تأثیر قرار می دهد و همانطور که در ابتدا گفته شد، به ایجاد یک فرهنگ سازمانی کمک می کند.

Camisón و همکاران. [51] سه مدل را پیشنهاد کرد. ما به طور خلاصه درباره هر یک بحث خواهیم کرد تا درک بهتری از رهبری ارائه شود.

1. مدل رهبری Hersey و [52] Blanchard، ابعاد رفتاری ساختار آغازین و پیشنهاد چهار سبک رهبری را مد نظر قرار می دهد: گفتن، همراهی، مشارکت، و تفویض. هر یک دارای سطوح بالا یا پایینی از رفتار است. این سبک رهبری، معاملاتی است زیرا فقط متغیرهایی را که ساختار و ملاحظه را آغاز می کنند در نظر می گیرد و تحول را در نظر نمی گیرد.

2. مدل Vroom، Yetton و Jago نیز رهبری معاملاتی را توصیف می کنند. اگرچه ماهیت خاص هر وضعیت را در نظر می گیرد، اما براساس دو بعد رفتاری شروع ساختار و ملاحظه است.

3. سومین مدل پیشنهادی Avolio و Bass [54] سه بعد رهبری تحول گرا را در نظر می گیرد. با این حال، این مدل، ماهیت خاص پیروان یا وضعیت را در نظر نمی گیرد. نویسندگان، شش سبک را توصیف می کنند که از موارد مثبت و منفی دیگری برخوردار هستند: تحریک فکری، توجه به فرد، کاریزما و الهام، پاداش های احتمالی، مدیریت توسط مستثنی کردن و منفعل.

این مرور مختصر به منظور پشتیبانی از بررسی این مطالعه در تأثیرات رهبری دوسوتوان در شرکت های اجتماعی - گرا ضروری است. بازنگری در سبکهای رهبری مشخص بسیار مفید است زیرا رهبری دوسوتوان یک مفهوم نسبتاً جدید است. برای درک اینکه چرا رهبری دوسوتوان بیش از سایر سبکهای رهبری موجود ارجح است، باید از نقش اصلی که نوآوری برای شرکت و نحوه اجرای شرکت ایفا می کند، آگاه باشیم.

2.3.2 نوآوری در رهبری

نوآوری و خلاقیت

West [55]، نوآوری را به عنوان گنجاندن و کاربرد در درون گروه یا سازمان ایده ها، فرایندها، محصولات یا رویه هایی تعریف کرد که مستلزم تغییر اساسی از نظر منافع برای یک فرد، سازمان یا جامعه است [56,21]. بنابراین،

برای ارزشمند نمودن یک ایده، باید نه تنها باید خلاقانه بلکه باید نوآورانه نیز باشد. خلاقیت، تولید ایده هایی مفید و اصلی است [56-58]. این با نوآوری متفاوت است زیرا خلاقیت بر نبوغ خلق ایده ها متمرکز است، در حالی که نوآوری بر پیاده سازی این ایده ها متمرکز است.

همانطور که اغلب توسط نویسندگان بشمار مورد بحث قرار گرفته است [60,61]، پیچیدگی فرایند نوآوری در این واقعیت نهفته است که خلاقیت و پیاده سازی به صورت خطی اتفاق نمی افتد. بنابراین، تفکیک مراحل یا گام های فرآیند نوآوری، که تمایل به تغییر و جابجایی دارند دشوار است. Rosing

Rosing و همکاران [21] تأیید کردند که فعالیتهای اکتشافی و بهره برداری افراد و گروهها عمدتاً به ترتیب با خلاقیت و پیاده سازی فرایند نوآوری مرتبط است. آزمایش از طریق تفکر واگرا و گشاده رویی برای اطلاعات جدید حاکی از اکتشاف است، که ایده های اصیل و جدید را تولید می کند [62,63]. در مقابل، رعایت قوانین و مقررات مشخص، همراه با تمرکز روشن روی اهداف، بخشی از بهره برداری و پیاده سازی مؤثر ایده ها است [64]. Rosing و همکاران [21]، مدل geneplore خلاقیت به عنوان مبنای بحث و بررسی خود استفاده کردند [65]. این مدل دو فرآیند شناختی جداگانه در خلاقیت را توصیف می کند: تولید ساختارهای پیشگیرانه در مقابل اکتشاف و تفسیر این ساختارها. در این مدل، مقایسه ای با رفتارهای رهبری دوسوتوان که بعداً توضیح داده شده است، انجام می شود. تولید ساختارهای "از پیش ابداع شده" شبیه به بهره برداری است زیرا مستلزم بازیابی اطلاعات از حافظه، ترسیم قیاس ها و ترکیب اطلاعات از حافظه است [65]. همانطور که توسط [Rising et al. 21] بیان شده است، مدل geneplore از استدلال پشت دوسوتوانی پیروی می کند. برای تولید ایده های جدید و جدید، اکتشاف و بهره برداری هر دو لازم هستند. مدل geneplore محدود به خلاقیت است زیرا پیاده سازی ایده هایی را که مشخصه آنها، نوآوری است در نظر نمی گیرند. علاوه بر این، به عنوان الگویی از خلاقیت عمومی، این مورد در بستر سازمانی گسترش نیافته است. بنابراین فاقد هرگونه فرضیه در مورد رهبری در خلاقیت یا نوآوری است.

برای توضیح اینکه چگونه شرکت ها می توانند بعد از هدف نوآوری، بیشترین دستاورد را داشته باشند، چندین نویسنده اشاره کرده اند که رهبری یکی از قدرتمندترین عوامل پیش بینی کننده نوآوری است [21,63]. با این

حال، مدل‌های سنتی رهبری، پیچیدگی ماهیت فرآیندهای نوآوری را منعکس نمی‌کنند. علاوه بر این، یک سبک رهبری واحد برای اطمینان از نوآوری کافی نیست [21].

به طور سنتی، سبک‌های رهبری بسیار گسترده موجب تشویق نوآوری بوده‌اند. برای مؤثر بودن نوآوری، هر دو رفتار اکتشافی و بهره‌برداری باید با افزایش یا کاهش تنوع در رفتارهای پیروان به انجام برسند [21]. به همین ترتیب، [21] Rising et al. تأیید کرد که سبک‌های رهبری انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر با رفتارهای رهبری، می‌توانند در پرورش نوآوری توانایی بیشتری داشته باشند.

رهبری تحول‌گرا و معاملاتی در رابطه با نوآوری

تحقیقات کارآفرینی نشان می‌دهد که برای فعال کردن روحیه کارآفرینی و نوآوری شرکت، سازمان‌ها یک سبک رهبری تحول‌گرا را القا می‌کنند [15]. رهبری تحول‌گرا، مقوله‌ای حیاتی برای نوآوری تلقی می‌شود [66,67]. همانطور که در بالا ذکر شد، رهبران تحول‌گرا با ایجاد انگیزه، انجام نقش مثبت، برقراری ارتباط از دیدگاه تاییدی و نقطه نظر جذاب، ترویج تفکر خلاق و گسترده، و مراقبت از و پرورش پیروان، رهبری می‌کنند [55,60]. با کاربرد رهبری تحول‌گرا در سازمان، پیروان می‌توانند فراتر از منافع شخصی خود را ببینند و از طریق کاریزما و محرک‌های فکری رهبر، برای رسیدن به عملکرد بالا الهام بگیرند [55]. با ایجاد انگیزه در پیروان برای تغییر وضع موجود، رابطه مثبتی بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری ایجاد می‌شود [21,68].

یکی دیگر از سبک‌های رهبری که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، رهبری معامله‌ای است. طبق گفته Bass [69]، این سبک رهبری مبتنی بر اصول شفاف‌سازی اهداف، مداخله فقط در شرایطی که اوضاع را می‌طلبد، و پاداش دادن به پیروان در هنگام تحقق اهداف می‌باشد. این نوع رهبری باعث افزایش آزمایش و اکتشاف نمی‌شود. بر این اساس، با نوآوری و خلاقیت رابطه مثبتی ندارد [21].

اگرچه دانشمندان مشاهده کرده‌اند که رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری، مثبت است، اما نتایج به طور قابل توجهی متفاوت هستند. Mumford و همکاران. [63] فقدان تفکر سازگار در رابطه با این رابطه خاص را گزارش دادند.

Rosing و همکاران [21] تأیید کردند که این رابطه به عوامل دیگری مانند نوع متغیر وابسته (خلاقیت یا نوآوری)، سطح تحلیل و وظایف و خصوصیات کار افراد، گروهها یا سازمانها بستگی دارد (به عنوان مثال، جو تعالی و تمرکز) مطالعاتی که اثرات تعدیل کننده را نشان داده اند نشان می دهند که سطح معینی از انعطاف پذیری در رهبر لازم است.

بنابراین، رهبران عموماً بر روی اکتشاف (رهبری تحول گرا) یا بهره برداری (رهبری معامله گر) تمرکز می کنند. با این حال، این سبک های جداگانه رهبری برای دستیابی به نوآوری در سازمان کافی نیست زیرا یک تنظیم بهینه برای نوآوری نیاز به ترکیبی از هر دو رفتار دارد.

این ایده ها، این سؤال را مطرح می کنند که آیا هر سبک رهبری به طور مؤثر نوآوری را افزایش می دهد یا خیر. نظریه رهبری دوستوان برای نوآوری پیشنهاد می کند که رفتارهای مکمل رهبر (رفتارهای باز کردن و بسته کردن) پیشگام نوآوری در سطح فردی و گروهی است [60].

2.3.3 رهبری دوستوان

همانطور که توسط بسیاری از نویسندگان توضیح داده شده است [21,70,71]، دوستوانی به معنای واقعی کلمه به معنای توانایی استفاده از هر دو دست با سهولت یکسان است. در مدیریت کسب و کار، این ایده در مورد استراتژیهای سازمانی کاربرد دارد که هم از اکتشافات و هم بهره برداری ها برای ایجاد تعادل و ایجاد ظرفیت مشخص استفاده می کنند [21]. دوستوانی، لزوم به کارگیری اکتشاف و بهره برداری را توضیح می دهد تا شرکت ها در کوتاه مدت و بلند مدت موفق شوند. شرکت هایی که به تعادل برسند، موفق تر از شرکت هایی هستند که به تعادل نمی رسند [72,73].

بنابراین، همان طور که [21] Rising et al. تأیید کرد، گرچه ایده سازمانهای دوستوان، مقوله جدیدی نیست، در ابتدا برای رهبری کاربردی نداشت. مفهوم رهبری دوستوان، امکان سازگاری با ماهیت پیچیده فرایندهای نوآوری را فراهم می آورد. نویسندگان دیگر [15,74] تأیید کرده اند که دوستوانی رهبری مستلزم تعادل عاطفی استمرار و

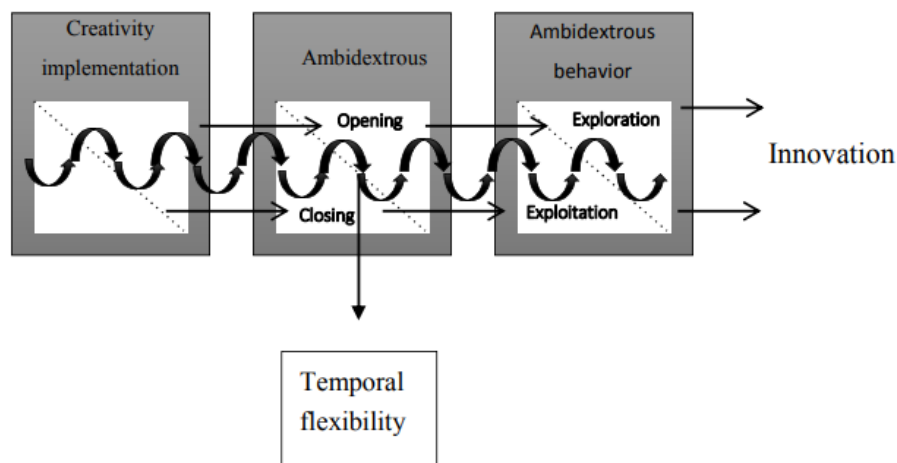
تغییر است، که باعث ترس کارگران از عدم قطعیت، افزایش خودکارآمدی کارکنان برای انجام اقدامات ابتکاری و مخاطره آمیز می شود.

مفهوم رهبری دوسوتوان برای هر دو تیم و افراد اعمال می شود و به توانایی ارتقاء رفتارهای اکتشافی و بهره برداری در پیروان از طریق افزایش یا کاهش تغییرات در رفتارهای آنها و امکان جابجایی انعطاف پذیر بین این رفتارها اشاره دارد [21]. رهبران دوسوتوان پیروان را ترغیب می کنند تا به اهداف خود برسند و محیطی را ایجاد کنند که در آن کارمندان به یکدیگر اعتماد و پشتیبانی کنند [48,60,72].

رهبری دوسوتوانی از سه عنصر تشکیل شده است: 1) رفتارهای بازکننده که باعث تشویق اکتشاف می شود، 2) رفتارهای بستن که باعث تشویق بهره برداری می شوند و 3) انعطاف پذیری برای تغییر موقتی بین این دو در شرایطی که می طلبد. Rosing و همکاران [21] خلاصه زیر از این سه مؤلفه را ارائه داد. برای تشویق اکتشاف، رفتارهای باز کردن رهبر، امکان انجام وظایف به روش های مختلفی از طریق آزمایش را میسر می سازد. این امر باعث ایجاد فکر و عمل مستقل می شود و در نتیجه از تغییر روش های معین را پشتیبانی می کند. در نتیجه، رهبرانی که این رفتارهای راه انداز را انجام می دهند باید انحراف از برنامه های تعیین شده را تحمل کنند و روشهای جدید تفکر را با رویکردهای جدید به مشکلات معرفی کنند. برای تشویق بهره برداری، رفتارهای بستن رهبر، پیروی از اهداف، نظارت، اقدامات اصلاحی و تعیین دستورالعمل های خاص را تضمین می کند. این رفتارهای بستن را می توان با مشخص نمودن وظایف کنترلی یا بطور فعال با ساختار بندی وظایف، تصحیح خطاها و در نهایت کمک به انجام کار به صورت صحیح انجام داد. انعطاف پذیری برای جابجایی موقتی بین اکتشاف و بهره برداری از اهمیت برخوردار است زیرا هیچ مدل سیستماتیک بهترین زمان برای کشف یا بهره برداری را پیش بینی نمی کند [75]. بنابراین، رهبران دوسوتوان باید بتوانند در هر لحظه رفتارهای باز و بسته را تغییر دهند. انعطاف پذیری موقتی برای انطباق با این رفتارها برای رهبری دوسوتوان ضروری است. رهبران همچنین باید بسیار حساس باشند تا بتوانند زمان مناسب برای تغییر از یک نوع رفتار به دیگری را شناسایی کنند. اگر رهبران خیلی زود از رفتارهای باز به رفتارهای بسته روی آورند، ممکن است تیم، هنوز ایده ای ایجاد نکرده باشد. در مقابل، اگر رهبران خیلی دیر از رفتارهای بسته

به رفتارهای باز روی آورند، اعضای تیم ممکن است با قرار گرفتن در معرض ایده های بیش از حد، از بهترین ایده ها غافل شوند. این سه مؤلفه در شکل 2 به تصویر کشیده شده است و منعکس کننده مدل رهبری دوستوانی Rosing و همکاران [2] است.

مروری بر نوشته های دوستوانی، سه روش برجسته را برجسته می نماید که با استفاده از آن، مدیران می توانند پارادوکس تمایز را در مقابل یکپارچه سازی کنترل کنند. اول، با تقویت یک هویت مشترک، می توان دید مشترکی ایجاد کرد. دوم، برنامه ها و بخش های عملیاتی را می توان با ادغام مدیران ارشد همگام سازی کرد. سرانجام، سازوکارهای هماهنگی و کنترل مانند جلسات برنامه ریزی شده منظم ضروری است [76,77,78].



شکل 2. مدل پیشنهادی برای رهبری دوستوان.

منبع: [Rising et al.]21

در جدول 1 مقالات پیرامون روابط بین رهبری دوستوان و عناصر مختلف احتمالی فهرست شده است. منبع وب، Web of Science است. کلید مقالات در ISI فهرست بندی می شوند. مقالات با تعداد استناد به ترتیب نزولی قرار می گیرند.

جدول 1. عوامل احتمالی رهبری دوستوان.

دانشمند(ان)	یافته (ها)
Rosing, Frese, & Bausch [21]	رهبری دوستوان اکتشاف، بهره برداری و بنابراین نوآوری را ترویج می کند.
Gratton & Erickson [79]	رهبری دوستوان بر موفقیت تیم های مشارکتی تأثیر می گذارد.
Zacher & Rosing [59]	رهبری دوستوان نوآوری در تیم ها را تشویق می کند.
Alexander & Van Knippenberg [80]	رهبری دوستوانانه در تیم ها برای دستیابی به اهداف مشترک اختلاف در جهت گیری ایجاد می کند. تغییر رفتاری که توسط رهبر ایجاد شده است منجر به نوآوری افزایشی و بنیادی تر می شود.
Sarooghi, Libaers, & Burkemper [81]	رهبری دوستوان باعث ایجاد نوآوری و خلاقیت در تیم های کاری می شود.
Probst, Raisch, & Tushman [82]	در این مقاله به بررسی پیامدهای رهبری دوستوان در منابع انسانی می پردازیم.
Zacher, Robinson, & Rosing [23]	رهبری دوستوان باعث اکتشاف و بهره برداری می شود و بر عملکرد نوآوری کارکنان تأثیر می گذارد.
Prieto-Pastor & Martin- Perez [19]	رفتار دوستوان، جهت گیری جمعی افراد برای انجام همزمان اقدامات اکتشافی و بهره برداری است.
Vargas [83]	رهبری دوستوان با افزایش قابلیت های پویا و اطمینان از نوآوری، کارایی بالا و رقابت شرکتهای کوچک و متوسط، فرایند یادگیری سازمانی را ارتقا می بخشد.
Zacher & Wilden [22]	تعامل بین رفتارهای روزانه و بسته کننده روزانه رهبران، عملکرد نوآوری روزانه کارمندان را پیش بینی می کند.
Baškarada, Watson, & Cromarty [46]	این مطالعه به بررسی چگونگی رهبران می تواند دوستوانی را در سازمان ارتقا بخشد و اینگونه رفتارها با سبکهای رهبری معامله گر و تحول گرایی چگونه ارتباط دارد

<p>این تحقیق به بررسی این موضوع می پردازد که آیا رهبری تحول آمیز مدیرعامل دوستوانی تیم مدیریت را تقویت می کند یا خیر.</p>	<p>Li, Lin, & Tien [84]</p>
<p>این تحقیق به بررسی تأثیر رهبری نوآوری (رهبری دوستوان) بر خلاقیت می پردازد.</p>	<p>Tung & Yu [24]</p>
<p>در این مطالعه به بررسی رابطه بین رهبری و دوقطبی بودن فرد می پردازیم و رابطه آن با تلاش شناختی بررسی می شود.</p>	<p>Keller & Weibler [85]</p>
<p>این مطالعه به بررسی چگونگی پیش بینی خودکارآمدی رفتار دوستوان از طریق جهت گیری یادگیری می پردازد.</p>	<p>Kauppila & Tempelaar [86]</p>
<p>رهبری دوگانه را می توان به عنوان شکل خاصی از دوستوانی تیم مدیریت درک کرد.</p>	<p>Overdiek [87]</p>
<p>این مطالعه به بررسی مدل رهبری دوستوان، پیوند آن با پژوهش در مدیریت دانش مشتری می پردازد.</p>	<p>Semmelrock-Picej [88]</p>
<p>این مطالعه بررسی می کند که چگونه مدیریت دوجانبه می تواند به نوآوری و خلاقیت در پروژه های پیچیده دست یابد.</p>	<p>Wang, Liu, & Sheng [89]</p>
<p>پنج گزاره مربوط به کاریزما، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری، توجه فردی و رهبری دوستوان هندی تدوین شده است.</p>	<p>Chebbi, Yahiaoui, Vrontis, & Thrassou [90]</p>
<p>این مطالعه اصلاحات سازمانی را ناشی از رهبری دوستوان و سازوکارهای تعدیل کننده خودکارآمدی کارکنان و انگیزه خدمات عمومی بررسی می کند.</p>	<p>Trong Tuan [91]</p>
<p>سرمایه اجتماعی سازمانی و آموزش و تجربه رهبر پیش شرط لازم برای رهبری دوستوان هستند.</p>	<p>Baskarada, Watson, & Cromarty [48]</p>
<p>رهبری جبهه آمیز ترکیبی از سه سبک رهبری است: رهبری انعطاف پذیر، رهبری موقعیتی و رهبری همه کاره.</p>	<p>Zarb, De La Robertie, & Zouaoui [92]</p>
<p>این تحقیق، رهبری دوستوان را به جهت گیری کارآفرینانه و عملکرد عملیاتی پیوند داده است.</p>	<p>Luu [15]</p>

این مقاله یک چارچوب مفهومی را توصیف می کند که روابط بین خلاقیت، رهبری دوسوتوان و عملکرد نوآورانه را توصیف می کند و یک دیدگاه چند سطحی را اتخاذ می کند.	Piórkowska [93]
رهبری دوسوتوان مربوط به نوآوری انقلابی است.	Euchner [94]
این مطالعه به بررسی شیوه های روزانه رهبران دوسوتوان برای تغییر پویا بین رفتارهای اکتشافی و بهره برداری می پردازد. این اهمیت حمایت از منابع انسانی را برای کمک به رهبران برای مشارکت در این شکل از رهبری پیشنهاد می کند.	Havermans, Den Hartog, Keegan, & Uhl-Bien [95]
رهبری دوسوتوان در چارچوب جوامع عملی (COP) مورد مطالعه قرار می گیرد. این تحقیق، رهبری دوسوتوان را به استقلال COPS مرتبط می کند. رهبری دوسوتوان مناسب ترین سبک رهبری برای خود سازماندهی ذات افراد اجتماعی است و از استفاده از COP در سازمانهای سلسله مراتبی پشتیبانی می کند.	Schulte, Koller, Andresen, & Kreutzmann [96]
رهبری دوسوتوان تأثیر معنی داری بر خلاقیت کارکنان دارد.	Tung & Tung [24]

منبع: گردآوری شده توسط نویسندگان

همانطور که در جدول 1 نشان داده شده است، چندین نویسنده، رابطه بین رهبری دوسوتوان و نوآوری تیم را بررسی کرده اند [60,79,81,84,87,88]. نویسندگان دیگر به عملکرد شرکتهایی که از رهبری دوسوتوان استفاده می کنند [15,22,83]، ویژگی های کارکنان [90]، اصلاحات سازمانی [92] و خلاقیت کارکنان [24,81,97] پرداخته اند. همانطور که توسط Luu [9] ذکر شده است، تحقیقات قبلی بیشتر بر رابطه میان رابطه رهبری دوسوتوانی و جهت گیری کارآفرینانه بیشتر روی ناظران رابطه دوسوتوانی و عملکرد متمرکز شده اند.

3. رویکردهای اصلی نظری و توجیه تحقیق

همانطور که توسط [Luu] 15 گزارش شده است، رابطه بین جهت گیری کارآفرینانه و عملکرد عملیاتی توسط دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) و تئوری قابلیت های پویا پشتیبانی شده است [99]. به طور خاص، اگر منابع سازمان نادر، با ارزش، غیر قابل تغییر و غیر قابل تعویض باشند، سازمان می تواند قابلیت هایی را ایجاد کند که به نفع رقابت باشد. این قابلیت ها می توانند عملکرد سازمانی شرکت را تقویت نمایند [99100].

با این وجود، صرفاً داشتن منابع ناهمگن نمی تواند یک شرط کافی برای توسعه مزیت رقابتی نباشد. نحوه ایجاد، پیکربندی و بهره برداری از منابع برای ایجاد صلاحیتهای متمایز [101] باشد، همانطور که در تئوری قابلیت های پویا منعکس شده است. تئوری قابلیت های پویا در نظر می گیرد که منابع با استفاده از فرآیندهای خاص یا روالهای خاص با توجه به تغییر در محیط، به عنوان صلاحیت های جدید ترکیب می شوند، تغییر می یابند یا دوباره تعیین می شوند [102].

بحث قبلی، روابط بین عواملی را که در بررسی نوشته ها مشخص شده است، توصیف می کند. [Luu] 15 مواردی را مطرح می کند که در نوشته ها مرور کردیم. با این حال، Nguyen و همکاران. [103] بر ویتنام تمرکز کردند، کشوری نوظهور با اقتصاد سوسیالیستی در حال گذار در آسیا. این فرصت هایی را برای تحقیق در مورد مناطقی با خصوصیات مختلف، مانند اروپا یا ایالات متحده ایجاد می کند.

مطالعه [Luu] 15، یک مطالعه موردی است. همراه با نتایج گزارش شده توسط Luu [15]، این فرضیه ها برای تأیید اینکه آیا این پیشنهادها در واقع به عنوان فرصتی برای تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گرفته است، مورد آزمایش قرار گرفتند. به جای جهت گیری کارآفرینانه، ما مفهوم جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی را مطالعه کردیم زیرا تمرکز ما روی سازمان های متقابل (دوجانبه) است که تقابل (دوجانبه گرایی) را اعمال می کنند.

3.1 متغیرها

نظریه Rosing و دیگران [21]، که خلاصه در جدول 2 است، باید برای اندازه گیری یک رهبری دوستوان سازمان در نظر گرفته شود.

جدول 2. نمونه هایی از رفتارهای باز کردن و بستن.

رفتارهای بستن رهبر	رفتارهای باز کردن رهبر
دستیابی به هدف را نظارت و کنترل نمایید	روش های مختلفی برای انجام یک کار میسر سازید
کارهای روزمره را تنظیم کنید	آزمایش با ایده های مختلف را تشویق کنید
اقدامات اصلاحی انجام دهید	برای ریسک کردن، انگیزه دهید
پیروی از قوانین را کنترل کنید	امکان تفکر و عمل مستقل را فراهم کنید
به برنامه ها پایبند باشید	فضایی برای ایده های شخصی فراهم کنید
به انجام یکنواخت وظیفه توجه کنید	دست افراد را برای خطا کردن باز بگذارید
خطاها را تحریم کنید.	درس گرفتن از خطا را تشویق کنید

منبع: [Rising et al.]21

[Zachher and Rising] 59 از این تئوری برای ایجاد یک مقیاس متشکل از 14 آیتم استفاده کرد که هر یک از آنها روی مقیاس 5 نقطه ای از نوع لیکرت اندازه گیری می شود (1 = اصلاً؛ 5 = بسیار مکرر یا همیشه). هفت آیتم به رفتارهای باز کردن رهبر اشاره دارد: "راههای مختلفی برای انجام یک کار را میسر می سازد"، "آزمایش با ایده های مختلف را تشویق می کند"، "انگیزه برای ریسک پذیری می دهد"، "امکاناتی برای تفکر و عمل مستقل فراهم می کند"، "فضایی برای ایده های شخصی فراهم می کند"، "خطاها را اجازه می دهد" و "درس گرفتن از خطا را تشویق می کند. هفت آیتم به رفتارهای بستن به رهبر اشاره می کنند: "دستیابی به هدف را نظارت و کنترل می کند"، "کارهای روزمره را تنظیم می کند"، "اقدامات اصلاحی انجام می دهد"، "پیروی از قوانین را کنترل می کند"، "به برنامه ها پایبند هستند"، "خطاها را تحریم کنید"، "به انجام یکنواخت وظیفه توجه می کند". جهت گیری کارآفرینانه را می توان روی یک مقیاس 8 آیتم با سه بعد اندازه گیری کرد [15,17,41]. بعد اول، پیش فعالی است که شامل دو مورد می شود: "سازمان ما به طور مداوم به دنبال بهبود عملکرد روزانه و ارائه خدمات

هستند" و "سازمان ما در مقیاس با سازمانهای مشابه دارای یک موقعیت پیشرو است. بعد دوم، نوآوری است که دارای سه آیتم می باشد، از جمله "سازمان ما در 5 سال گذشته بسیاری از محصولات و خدمات جدید را لحاظ نموده است." بعد سوم، ریسک پذیری است، که شامل سه ماده می باشد، از جمله "سازمان ما تمایل بالایی برای شرکت در این زمینه دارد. دو پروژه از مطالعه Hu و Pang [17] برای اندازه گیری تقابل (دوجانبه گرایی) مورد استفاده قرار گرفت: "این شرکت قادر به ایجاد شبکه های همکاری گسترده با سایر سازمان ها است" و "این شرکت منافع اصلی همه طرف ها را قبل از تصمیم گیری های مهم در نظر می گیرد. در نهایت، عملکرد عملیاتی با استفاده از ابعاد هزینه، کیفیت، انعطاف پذیری و تحویل اندازه گیری شد [104]

4. نتیجه گیری ها

رهبری دوسوتوان در مطالعات مختلف به عنوان محرک نوآوری مورد کاوش قرار گرفته است [21,23,80]. ما نوشته ها و مدل Roses را بررسی کردیم، نتیجه گرفتیم که ترکیب اکتشاف و بهره برداری باعث افزایش نوآوری می شود. ما با استفاده از این بررسی نوشته ها، تأیید کردیم که سبک رهبری پیشنهادی در سازمانهایی که سطح بالایی از پیچیدگی نوآوری را تجربه می کنند، مناسب است [21,61,61,76].

با توجه به رابطه بین رهبری دوسوتوان و جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی، اعتقاد بر این است که تقابل می تواند با تأثیرگذاری بر رسالت شرکت، تأثیر مثبتی بر رهبری دوسوتوان داشته باشد. این دوجانبه گرایی بر فرهنگ سازمانی و گشودن رفتارهای رهبر تأثیر دارد و باعث ایجاد نوآوری از طریق اکتشاف می شود.

در مورد سازمانهایی که تقابل بیشتری دارند، انتظار می رود لحاظ نمودند یک دیدگاه اجتماعی در شرکت، برای اثربخشی این شرکت تعیین کننده باشد [17]. این تأیید می تواند سایر شرکت ها را به اتخاذ استراتژی هایی که شامل جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی برای بهبود عملکرد می باشد تشویق کند.

با توجه به عملکرد عملیاتی، نوشته ها به جای عملکرد عملیاتی با محوریت رقبا، بر عملکرد به صورت کلی تمرکز می کنند [105]. اتخاذ این جهت گیری رقابتی نیاز به یک دید کلی تر از عملکرد دارد و به یک دیدگاه مقایسه ای منجر می شود که فقط از نظر اقتصادی اندازه گیری نمی شود.

4.1 مشارکت

با مرور نوشته ها در زمینه جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی، این مطالعه به تحقیق در مورد رهبری دوسوتوان کمک می کند. اثربخشی، نوآوری، ریسک پذیری [17] و تقابل در نظر گرفته شده اند تا الگوی معنادار تری ایجاد کنند که منعکس کننده وضعیت واقعی سازمان ها باشد. به همین ترتیب، در این مقاله، عملکرد عملیاتی با شرکتهای اجتماعی مرتبط می شود. بررسی بیشتر این موضوع منجر به شواهد جدیدی برای تقویت نوشته ها خواهد شد. اولین پیامد حرفه ای مربوط به غلبه بر فقدان نوآوری در شرکت های اجتماعی است. پیام دوم مربوط به ترکیب شیوه های رهبری دوسوتوان است که باعث ارتقاء اکتشاف توسط کارمندان و همچنین نوآوری می شود. اگر شرکت ها قادر به ایجاد ایده های نوآورانه باشند، عملکرد و رشد قوی تری را تجربه می کنند. استفاده از رهبری دوسوتوان در شرکتهایی که گرایش اجتماعی دارند نیز قابل استفاده خواهد بود. به همین ترتیب، گنجاندن جهت گیری کارآفرینانه اجتماعی در شرکت هایی که متقابلاً اعمال نمی شوند قابل استفاده خواهد بود زیرا با انجام این کار می توان عملکرد عملیاتی را تقویت کرد.

4.2 محدودیت های مطالعه

عناصر واسطه مانند رفتار کارکنان یا متغیرهای تعدیل کننده مانند ویژگی های کارکنان در این مطالعه مورد توجه قرار نگرفت. علاوه بر این، هیچ متغیر برونزا مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و اعتماد به نفس کارکنان در نظر گرفته نشده است.

4.3 تحقیقات آینده

ایده های تحقیق آینده شامل مطالعه شرکت های غیر اجتماعی بود تا بررسی شود که آیا آنها تقابل را اعمال می کنند یا خیر. چنین مطالعه ای، تعمیم یافته های ما را به انواع مختلف شرکت ها امکان پذیر می سازد. همچنین جالب خواهد بود که خلاقیت را به عنوان یکی از عناصر اصلی اکتشاف و نوآوری مورد بررسی قرار داده و تأثیر آن را در تصمیمات شغلی، بهزیستی ذهنی و نتایج نوآوری مورد بررسی قرار دهیم [22,106,107] سرانجام، بررسی متغیرهای مربوط به ساختار شرکت، ویژگی های کارکنان و فرهنگ سازمانی می تواند بینش بیشتری را ارائه دهد. بنابراین ما از مطالعات تجربی طرفداری می کنیم تا به کاربرد متقابل و خلاقیت و همچنین علل و اثرات آن بپردازیم.

References

1. Markin, E.; Swab, R.G.; Marshall, D.R. Who Is Driving the Bus? An Analysis of Author and Institution Contributions to Entrepreneurship Research. *J. Innov. Knowl.* **2017**, *2*, 1–9. doi.org/10.1016/j.jik.2016.10.001.
2. Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Rev. Adm.* **2012**, *47*, 370–384. doi.org/10.5700/rausp1055.
3. Emontspool, J.; Servais, P. Cross-Border Entrepreneurship in a Global World: A Critical Reconceptualisation. *Eur. J. Int. Manag.* **2017**, *11*, 262. doi.org/10.1504/EJIM.2017.083875.
4. Shane, S.; Venkataraman, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Acad. Manag. Rev.* **2000**, *25*, 217–226. doi.org/10.5465/amr.2000.2791611.
5. Mirjana, P.B.; Ana, A.; Marjana, M.-S. Examining Determinants of Entrepreneurial Intentions in Slovenia: Applying the Theory of Planned Behaviour and an Innovative Cognitive Style. *Econ. Res. Istraživanja* **2018**, *31*, 1453–1471. doi.org/10.1080/1331677X.2018.1478321.
6. Rita, M.R.; Priyanto, S.H.; Andadari, R.K.; Haryanto, J.O. How Entrepreneurs Anticipate the Future Market: An Initial Approach of a Future Market Anticipation Model for Small Businesses. *J. Small Bus. Strateg.* **2018**, *28*, 49–65.
7. Kuratko, D.F. Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century. *USABE Natl. Conf.* **2013**, *1*, 1–39. doi.org/http://doi.org/47306.
8. Zadek, S. Balancing Performance, Ethics, and Accountability. *J. Bus. Ethics* **1998**, *17*, 1421–1441. doi.org/10.1023/A:1006095614267.
9. Schumpeter, J. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge, **2010** https://doi.org/10.4324/9780203857090,
10. Gorgievski, M.J.; Stephan, U. Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Appl. Psychol.* **2016**, *65*, 437–468. doi.org/10.1111/apps.12073.
11. Olugbola, S.A. Exploring Entrepreneurial Readiness of Youth and Startup Success Components: Entrepreneurship Training as a Moderator. *J. Innov. Knowl.* **2017**, *2*, 155–171. doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.004.
12. Pless, N.M.; Maak, T.; Waldman, D.A. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Acad. Manag. Perspect.* **2012**, *26*, 51–65. doi.org/10.5465/amp.2012.0028.
13. Dacin, M.T.; Dacin, P.A.; Tracey, P. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organ. Sci.* **2011**, *22*, 1203–1213. doi.org/10.1287/orsc.1100.0620.

14. Ferreira, J.J.; Fernandes, C.I.; Ortiz, M.P. How Agents, Resources and Capabilities Mediate the Effect of Corporate Entrepreneurship on Multinational Firms' Performance. *Eur. J. Int. Manag.* **2018**, *12*, 255. doi.org/10.1504/EJIM.2018.091369.
15. Luu, T. Market Responsiveness: Antecedents and the Moderating Role of External Supply Chain Integration. *J. Bus. Ind. Mark.* **2017**, *32*, 30–45. doi.org/10.1108/JBIM-07-2015-0133.
16. Pérez-Luño, A.; Wiklund, J.; Cabrera, R.V. The Dual Nature of Innovative Activity: How Entrepreneurial Orientation Influences Innovation Generation and Adoption. *J. Bus. Ventur.* **2011**, *2*, 555–571. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.03.001.
17. Hu, Y.; Pang, X. Social Entrepreneurial Orientation and Performance of Nonprofit Organizations: An Empirical Study in China. *J. Appl. Sci.* **2013**, *13*, 3989–3994. doi.org/10.3923/jas.2013.3989.3994.
18. Gouldner, A.W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *Am. Sociol. Rev.* **1960**, *25*, 161. doi.org/10.2307/2092623.
19. Prieto-Pastor, I.; Martín-Perez, V. Does HRM Generate Ambidextrous Employees for Ambidextrous Learning? The Moderating Role of Management Support. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* **2015**, *26*, 589–615. doi.org/10.1080/09585192.2014.938682.
20. Tuan Luu, T. Ambidextrous Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance: Organizational Social Capital as a Moderator. *Leadersh. Organ. Dev. J.* **2017**, *38*, 229–253. doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0191.
21. Rosing, K.; Frese, M.; Bausch, A. Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *Leadersh. Q.* **2011**, *22*, 956–974. doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014.
22. Zacher, H.; Wilden, R.G. A Daily Diary Study on Ambidextrous Leadership and Self-Reported Employee Innovation. *J. Occup. Organ. Psychol.* **2014**, *87*, 813–820. doi.org/10.1111/joop.12070.
23. Zacher, H.; Robinson, A.J.; Rosing, K. Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *J. Creat. Behav.* **2016**, *50*, 24–46. doi.org/10.1002/jocb.66.
24. Tung, F.-C.; Yu, T.-W. Does Innovation Leadership Enhance Creativity in High-Tech Industries? *Leadersh. Organ. Dev. J.* **2016**, *37*, 579–592. doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0170.
25. Clausen, T.H. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: A Dynamic Perspective. *Front. Entrep. Res.* **2011**, *31*, 365–375.
26. Keutmeier, A. The Impact of Strategic Orientations on the Organisational Success of Social Enterprises. Doctoral Dissertation, (access on 16 October 2018).
27. Dees, J.G.; Anderson, B.B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field* **2006**, *1*, 39–66.
28. Kedmenec, I.; Strašek, S. Are Some Cultures More Favourable for Social Entrepreneurship than Others? *Econ. Res. Istraživanja* **2017**, *30*, 1461–1476. doi.org/10.1080/1331677X.2017.1355251.
29. Sarasvathy, D.; Simon, H.A.; Lave, L. Perceiving and Managing Business Risks: Differences between Entrepreneurs and Bankers. *J. Econ. Behav. Organ.* **1998**, *33*, 207–225. doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00092-9.
30. Shaver, K.G.; Scott, L.R. Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrep. Theory Pract.* **1992**, *16*, 23–46. doi.org/10.1177/104225879201600204.
31. Baron, R.A. Counterfactual Thinking and Venture Formation. *J. Bus. Ventur.* **2000**, *15*, 79–91. doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00024-X.
32. Rey-Martí, A.; Ribeiro-Soriano, D.; Palacios-Marqués, D. A Bibliometric Analysis of Social Entrepreneurship. *J. Bus. Res.* **2016**, *69*, 1651–1655. doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033.
33. Ebrashi, R. El; Darrag, M. Social Entrepreneurs' Strategies for Addressing Institutional Voids in Developing Markets. *Eur. J. Int. Manag.* **2017**, *11*, 325. doi.org/10.1504/EJIM.2017.083876.
34. Dees, J.G. The Meaning of Social Entrepreneurship. *Case Stud. Soc. Entrep. Sustain.* **1998**, *2*, 34–42.
35. Dees, J.G. Social Enterprise: Enterprising Nonprofits. *Harv. Bus. Rev.* **1998**, *76*, 54–69.
36. Alter, K. Social Enterprise Typology. *Virtue Ventur. LLC* **2007**, *12*, 1–124.

37. Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Acad. Manag. Rev.* **1996**, *21*, 135–172. doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568.
38. Bhuian, S.N.; Richard, O.C.; Shamma, H.M. Entrepreneurial Orientation and Organisational Performance: The Role of Managerial Traits. *J. Int. Bus. Entrep. Dev.* **2012**, *6*, 203. doi.org/10.1504/JIBED.2012.049797.
39. Covin, J.G.; Slevin, D.P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strateg. Manag. J.* **1989**, *10*, 75–87. doi.org/10.1002/smj.4250100107
40. Kang, G. Du; James, J. Revisiting the Concept of a Societal Orientation: Conceptualization and Delineation. *J. Bus. Ethics* **2007**, *73*, 301–318. doi.org/10.1007/s10551-006-9208-0.
41. Leana, C.R.; Van Buren, H.J. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Acad. Manag. Rev.* **1999**, *24*, 538–555. doi.org/10.5465/amr.1999.2202136.
42. WCED. *Out Common Future*; Oxford University Press: London, UK, 1987
43. Muralidharan, E.; Pathak, S. Sustainability, Transformational Leadership, and Social Entrepreneurship. *Sustain.* **2018**, *10*, 1–22. doi.org/10.3390/su10020567.
44. Nouri, P.; Ahmady, A. A Taxonomy of Nascent Entrepreneurs ' Marketing Decisions in High-Tech Small Businesses. *J. Small Bus. Strateg.* **2018**, *28*, 69–79.
45. Hawken, P. *The Ecology of Commerce*; HarperCollins: New York, NY, USA, 1993.
46. Baškarada, S.; Watson, J.; Cromarty, J. Leadership and Organizational Ambidexterity. *J. Manag. Dev.* **2016**, *35*, 778–788. doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004.
47. Wiklund, J.; Shepherd, D. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strateg. Manag. J.* **2003**, *24*, 1307–1314. doi.org/10.1002/smj.360.
48. Porter, M.E. Technology and Competitive Advantage. *J. Bus. Strategy* **1985**, *5*, 60–78. doi.org/10.1108/eb039075.
49. Weerawardena, J.; Sullivan Mort, G. Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *J. World Bus.* **2006**, *41*, 21–35. doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001.
50. Dobson, A. Environment Sustainabilities: An Analysis and a Typology. *Env. Polit.* **1996**, *5*, 401–428. doi.org/10.1080/09644019608414280
51. Camisón Zornoza, C.; Boronat Navarro, M.; Villar López, A.; Puig Denia, A. Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+ D. **2009**. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*.
52. Hersey, P.; Blanchard, K.H. Management of Organizational Behavior Prentice-Hall Inc., 1969 (Cloth and Soft Cover. Soft Cover \$3.95). *Acad. Manag. J.* **1969**, *12*, 526–526. doi.org/10.5465/amj.1969.19201155.
53. Vroom, V.H.; Jago, A.G. On the Validity of the Vroom-Yetton Model. *J. Appl. Psychol.* **1978**, *63*, 151–162. doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.151.
54. Bass, B.M.; Avolio, B.J. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *J. Eur. Ind. Train.* **1990**, *14*, 03090599010135122. doi.org/10.1108/03090599010135122.
55. West, M.A. Ideas Are Ten a Penny: It's Team Implementation Not Idea Generation That Counts. *Appl. Psychol.* **2002**, *51*, 411–424. doi.org/10.1111/1464-0597.01006.
56. Berbegal-Mirabent, J.; Sánchez García, J.L.; Ribeiro-Soriano, D.E. University-Industry Partnerships for the Provision of R&D Services. *J. Bus. Res.* **2015**, *68*, 1407–1413. doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.023.
57. Amabile, T.M. A model of creativity and innovation in organizations. *Res. Organ. Behav.* **1998**, *10* (1), 123–167.
58. Shalley, C.E.; Zhou, J.; Oldham, G.R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *J. Manage.* **2004**, *30*, 933–958. doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007.
59. Zacher, H.; Rosing, K. Ambidextrous Leadership and Team Innovation. *Leadersh. Organ. Dev. J.* **2015**, *36*, 54–68. doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141.
60. Anderson, N.; De Dreu, C.K.W.; Nijstad, B.A. The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science. *J. Organ. Behav.* **2004**, *25*, 147–173. doi.org/10.1002/job.236.
61. Schroeder, R.; Van de Ven, A.; Scudder, G.; Polley, D. Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program. *Agribusiness* **1986**, *2*, 501–523. doi.org/10.1002/1520-6297(198624)2:4<501::AID-AGR2720020412>3.0.CO;2-G.

62. Mednick, S. The Associative Basis of the Creative Process. *Psychol. Rev.* **1962**, *69*, 220–232. doi.org/10.1037/h0048850.
63. Mumford, M.D.; Scott, G.M.; Gaddis, B.; Strange, J.M. Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *Leadersh. Q.* **2002**, *13*, 705–750. doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3.
64. Miron, E.; Erez, M.; Naveh, E. Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other? *J. Organ. Behav.* **2004**, *25*, 175–199. doi.org/10.1002/job.237.
65. Ward, T.B.; Smith, S.M.; Finke, R.A. Creative Cognition. R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 189–212). Cambridge University Press: Cambridge, UK, 1999.
66. Elkins, T.; Keller, R.T. Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework. *Leadersh. Q.* **2003**, *14*, 587–606. doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5.
67. Chen, Y.-S.; Chang, C.-H. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *J. Bus. Ethics* **2013**, *116*, 107–119. doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x.
68. Keller, R.T. Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *J. Appl. Psychol.* **2006**, *91*, 202–210. doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202.
69. Bass, B.M.; Steidlmeier, P. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadersh. Q.* **1999**, *10*, 181–217. doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8.
70. Benner, M.J.; Tushman, M.L. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Acad. Manag. Rev.* **2003**, *28*, 238–256. doi.org/10.5465/amr.2003.9416096.
71. Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G.; Tushman, M.L. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organ. Sci.* **2009**, *20*, 685–695. doi.org/10.1287/orsc.1090.0428.
72. Gibson, C.B.; Birkinshaw, J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Acad. Manag. J.* **2004**, *47*, 209–226. doi.org/10.5465/20159573.
73. He, Z.-L.; Wong, P.-K. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organ. Sci.* **2004**, *15*, 481–494. doi.org/10.1287/orsc.1040.0078.
74. Huy, Q.N. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Adm. Sci. Q.* **2002**, *47*, 31. doi.org/10.2307/3094890.
75. Bledow, R.; Frese, M.; Anderson, N.; Erez, M.; Farr, J. A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Ind. Organ. Psychol.* **2009**, *2*, 305–337. doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x.
76. del Mar Benavides-Espinosa, M.; Ribeiro-Soriano, D. Cooperative Learning in Creating and Managing Joint Ventures. *J. Bus. Res.* **2014**, *67*, 648–655. doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.017.
77. O'Reilly, C.A.; Tushman, M.L. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Res. Organ. Behav.* **2008**, *28*, 185–206. doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002.
78. Burgers, J.H.; Covin, J.G. The Contingent Effects of Differentiation and Integration on Corporate Entrepreneurship. *Strateg. Manag. J.* **2016**, *37*, 521–540. doi.org/10.1002/smj.2343.
79. Gratton, L.; Erickson, T.J. Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harv. Bus. Rev.* **2007**, *85*, 1–13.
80. Alexander, L.; van Knippenberg, D. Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective. *Acad. Manag. Rev.* **2014**, *39*, 423–438. doi.org/10.5465/amr.2012.0044.
81. Sarooghi, H.; Libaers, D.; Burkemper, A. Examining the Relationship between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors. *J. Bus. Ventur.* **2015**, *30*, 714–731. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003.
82. Probst, G.; Raisch, S.; Tushman, M.L. Ambidextrous Leadership. Emerging Challenges for Business and HR Leaders. *Organ. Dyn.* **2011**, *40*, 326–334. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.010.
83. Vargas, M.I.R. Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* **2015**, *169*, 43–52. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.284.
84. Li, C.-R.; Lin, C.-J.; Tien, Y.-H. CEO Transformational Leadership and Top Manager Ambidexterity. *Leadersh. Organ. Dev. J.* **2015**, *36*, 927–954. doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0054.

85. Keller, T.; Weibler, J. What It Takes and Costs To Be an Ambidextrous Manager. *J. Leadersh. Organ. Stud.* **2015**, *22*, 54–71. doi.org/10.1177/1548051814524598.
86. Kauppila, O.-P.; Tempelaar, M.P. The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *J. Manag. Stud.* **2016**, *53*, 1019–1044. doi.org/10.1111/joms.12192.
87. Overdiek, A. Fashion Designers and Their Business Partners: Juggling Creativity and Commerce. *Int. J. Fash. Stud.* **2016**, *3*, 27–46. doi.org/10.1386/infs.3.1.27_1.
88. Semmelrock-Picej, M.T.; Kandutsch, H. Information Technology Based Customer Knowledge Management Externalisation Techniques for Requirements Analysis. In *The European Conference on Information Systems Management* (p. 353). **2010** September. Academic Conferences International Limited.
89. Wang, X.R.; Liu, L.; Sheng, Z.H. Ambidextrous Management of a Large, Complex Engineering Project with Significant Innovations-Case Study of the Sutong Bridge Project. In *2009 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*; IEEE, **2009** October, pp 1931–1936. https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2009.5344281.
90. Chebbi, H.; Yahiaoui, D.; Vrontis, D.; Thrassou, A. The Impact of Ambidextrous Leadership on the Internationalization of Emerging-Market Firms: The Case of India. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* **2017**, *59*, 421–436. doi.org/10.1002/tie.21882.
91. Trong Tuan, L. Reform in Public Organizations: The Roles of Ambidextrous Leadership and Moderating Mechanisms. *Public Manag. Rev.* **2017**, *19*, 518–541. doi.org/10.1080/14719037.2016.1195438.
92. Bilgin, M. H., Danis, H., Demir, E., & Can, U. Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship; Springer International Publishing, **2017**. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46319-3.
93. Stańczyk-Hugiet, E.; Piórkowska, K.; Stańczyk, S. Demystifying Emergence of Organizational Routines. *J. Organ. Chang. Manag.* **2017**, *30*, 525–547. doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0048.
94. Tushman, M.; Euchner, J. The Challenges of Ambidextrous Leadership INTERVIEW. *Res. Technol. Manag.* **2015**, *58*, 16–20. doi.org/10.5437/08956308X5803003.
95. Havermans, L.A.; Den Hartog, D.N.; Keegan, A.; Uhl-Bien, M. Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity. *Hum. Resour. Manag.* **2015**, *54*, s179–s200. doi.org/10.1002/hrm.21764.
96. Schulte, B.; Koller, H.; Andresen, F.; Kreutzmann, A. How to Manage the Unmanageable Leadership in Coping with Communities of Practice. *Proc. Eur. Conf. Knowl. Manag. ECKM 2016*, 2016–Janua, 796–805. doi.org/10.1088/0266-5611/19/6/001.
97. Tung, F.-C. Does Transformational, Ambidextrous, Transactional Leadership Promote Employee Creativity? Mediating Effects of Empowerment and Promotion Focus. *Int. J. Manpow.* **2016**, *37*, 1250–1263. doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0177.
98. Ece, D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strateg. Manag. J.* **2007**, *28*, 1319–1350. doi.org/10.1002/smj.640.
99. Wernerfelt, B.A. Resource-Based View of the Firm. *Strateg. Manag. J.* **1984**, *5*, 171–180. doi.org/10.1002/smj.4250050207.
100. Newbert, S.L. Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strateg. Manag. J.* **2008**, *29*, 745–768. doi.org/10.1002/smj.686.
101. Allred, C.R.; Fawcett, S.E.; Wallin, C.; Magnan, G.M. A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. *Decis. Sci.* **2011**, *42*, 129–161. doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00304.x.
102. Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strateg. Manag. J.* **2000**, *21*, 1105–1121. doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
103. Nguyen, Q.A.; Sullivan Mort, G.; D'Souza, C. Vietnam in Transition: SMEs and the Necessitating Environment for Entrepreneurship Development. *Entrep. Reg. Dev.* **2015**, *27*, 154–180. doi.org/10.1080/08985626.2015.1015457.
104. Devaraj, S.; Hollingworth, D.G.; Schroeder, R.G. Generic Manufacturing Strategies and Plant Performance. *J. Oper. Manag.* **2004**, *22*, 313–333. doi.org/10.1016/j.jom.2004.03.001.
105. Buttari, H.M.; Kocak, A. The Relationship between Entrepreneurial Orientation Dynamic Capabilities and Firm Performance: An Exploratory Study of Small Turkish Firms. *Int. J. Bus. Glob.* **2011**, *7*, 351. doi.org/10.1504/IJBG.2011.042063.
106. Kurtzberg, T.R. Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams. *Creat. Res. J.* **2005**, *17*, 51–65. doi.org/10.1207/s15326934crj1701_5.
107. Silvia, P.J.; Wigert, B.; Reiter-Palmon, R.; Kaufman, J.C. Assessing Creativity with Self-Report Scales: A Review and Empirical Evaluation. *Psychol. Aesthetics, Creat. Arts* **2012**, *6*, 19–34. doi.org/10.1037/a0024071.