

Analyzing the role of Organizational Ambidexterity on Organizational Performance by emphasizing the effect of Leader Social Intelligence, Employee Engagement, and Environmental Changes (Case study: Bank Mellat of Yazd Province)

Peyman Akbari^{1*}  | Marziye Deghanizade²  | Fateme Ameri Sianaki³

1. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Master of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	The purpose of this study is to analyze the role of Organizational Ambidexterity on organizational performance by emphasizing the effect of leader social intelligence, employee engagement, and environmental changes. The present research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population was the employees (920) of Bank Mellat in Yazd province who were selected by Cochran's formula 271 by simple random method. The data collection tool was a questionnaire that had good validity and reliability. The results of the hypotheses indicated that the leader's social intelligence has a strong, direct, and significant effect on Organizational Ambidexterity and employee engagement and a strong, direct and indirect, and significant effect on employee engagement, respectively. And environmental changes on Organizational Ambidexterity, the effect of moderate, direct, indirect and significant, respectively, and the average, direct and significant effect, as well as Organizational Ambidexterity on organizational performance, strong, direct and significant effect. Finally, job employee's engagement can mediate the role. To play in influencing the leader's social intelligence on Organizational Ambidexterity. Despite SEM model, it can be expected that the bank can improve its organizational performance by increasing its level of Ambidexterity, and if it wants to be more effective, it must be able to pay attention to the role of leader's social intelligence, employee engagement, and environmental changes.
Article history: Received: 18 March 2021 Revised: 10 June 2021 Accepted: 16 June 2021	
Keywords: Organizational Ambidexterity, Organizational Performance, Leaders' Social Intelligence, Employee Engagement, Environmental Change	
Cite this article: Akbari, P., Deghanizade, M., & Ibrahimi, F. (2021). Analyzing the role of Organizational Ambidexterity on Organizational Performance by emphasizing the effect of Leader Social Intelligence, Employee Engagement, and Environmental Changes (Case study: Bank Mellat of Yazd Province). <i>Modiriate Farda Journal</i> , 54 (4), 1-20. DOI: 00000000000000000000	

© The Author(s).

تحلیل نقش دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی با تاکید تأثیر هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی (مورد مطالعه: بانک ملت استان یزد) پیمان اکبری*^۱ / مرضیه دهقانی زاده^۲ / فاطمه عامری سیانکی^۳

چکیده

هدف پژوهش، تحلیل نقش دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی با تاکید تأثیر هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان (۹۲۰) بانک ملت استان یزد بوده که با فرمول کوکران ۲۷۱ به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه بود که از روایی و پایایی خوبی نیز برخوردار بودند. نتایج فرضیات حاکی از آن بود که هوش اجتماعی رهبر بر دوستوانی سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان به ترتیب تأثیر قوی، مستقیم و معنی دار و تأثیر قوی، مستقیم و غیرمستقیم، و معنی دار دارد، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی بر دوستوانی سازمانی به ترتیب تأثیر متوسط، مستقیم، غیرمستقیم و معنی دار و تأثیر متوسط، مستقیم و معنی دار و همچنین دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر قوی، مستقیم و معنی دار در نهایت دلبستگی شغلی کارکنان می تواند نقش میانجی گری را در تأثیرگذاری هوش اجتماعی رهبر بر دوستوانی سازمانی ایفا کند. با وجود مدل ساختاری می توان انتظار داشت که بانک مذکور بتواند با افزایش سطح دوستوانی اش، عملکرد سازمانی اش را بهبود بخشد و اگر بخواهد تأثیرگذاری بیشتری نیز داشته باشد بایستی بتواند به نقش هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی نیز توجه کند.

کلیدواژه ها:

دوستوانی سازمانی، عملکرد سازمانی، هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان، تغییرات محیطی.

دریافت مقاله:

پذیرش مقاله:

^۱ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران Peymanakbari3537@pnu.ac.ir

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران mdehghanizade@pnu.ac.ir

^۳ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۱. مقدمه

با توجه به تغییرات محیطی، دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی که به سطح سازمانی اشاره داشته و هوش اجتماعی رهبر و دلبستگی شغلی کارکنان که به سطح فردی اشاره دارد، پرداختن به تغییرات محیطی به عنوان جزئی از سطح سازمانی که می‌تواند تاثیرات مهمی را بر جای بگذارد، حائز اهمیت است (جانی و همکاران^۱، ۲۰۱۳). با توجه به عدم اطمینان تغییرات محیطی، یک سازمان، می‌تواند با محیط غیرقابل پیش‌بینی که ویژگی آن، تغییرات سریع در تکنولوژی، تنوع شدید در تقاضای ارباب رجوع و نوسانات شدید در تأمین خدمات می‌باشد، روبه‌رو شود. این چنین تغییرات و اقدامات غیرقابل پیش‌بینی در محیط، ممکن است ماهیت رقابت را به کسب فرصت‌های جدید و یا تهدیدهایی برای سازمان به دنبال داشته باشد. پژوهش‌های قبلی نشان دادند که سازمان‌ها می‌توانند در برابر تغییرات محیطی واکنش مثبتی را نشان دهند اما گاهی شدت تغییرات جدید محیطی آنچنان بالاست که حتی سازمان‌ها با وجود دانش، مهارت‌هایشان، گاهی قادر به پاسخگویی سریع آن نیستند (نوسلا و همکارانش^۲، ۲۰۱۲). با این وجود پرتوسا ارتگا و مولینا ازورین^۳، (۲۰۱۸) تغییرات محیطی قادر است تا بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مهمی بگذارد.

دوسوتوانی از دو واژه لاتین *Ambi* به معنی دوسو و *Dexterity* به معنای چیرگی و مهارت تشکیل شده است. در علم رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود را با مهارت‌های مساوی دارا باشند افراد دوسوتوان نامیده می‌شوند، اما دوسوتوانی سازمانی به توانایی سازمان در مدیریت اثربخش تقاضاهای رایج کسب و کار و در عین حال انطباق آن با نیازهای آتی کسب و کار ناشی از تغییرات محیطی اشاره دارد (ریچ و همکاران^۴، ۲۰۰۹). مارچ^۵ در سال (۱۹۹۱) بحث دوسوتوانی سازمانی را در دو حوزه بهره‌برداری و اکتشاف مطرح کرد. و معتقد بود که موفقیت یک سازمان در بلند مدت بستگی به توانایی آن در بهره‌برداری از قابلیت‌های کنونی و کشف فرصت‌های آینده‌اش دارد. ونکاترامن و همکاران^۶، (۲۰۱۷) در بهره‌برداری، گسترش و توسعه دانش کنونی، همراه با حداکثر کارایی و نوآوری تدریجی مدنظر است اما در اکتشاف بیشتر تأکید بر رخت برستن از دانش موجود، نوآوری و تغییرات بنیادین برای برآورده نمودن نیازهای بازار و ارباب رجوع است. در چنین نگرشی با توازن بین کارایی و انعطاف‌پذیری می‌توان به عملکرد بالا در محیط پویا رسید. چرا که بهره‌برداری برنامه‌ای کوتاه‌مدت اما اکتشاف بلندمدت است، گفته شده که عملکرد و برنامه‌ریزی در کوتاه‌مدت در راستای برنامه‌های بلندمدت قرار دارد و این خود نیازمند دوسوتوانی سازمانی است، اگر سازمانی، دوسوتوان نباشد و قادر به برقراری توازن بین بهره‌برداری و اکتشاف نباشد شاید در کوتاه‌مدت سودآور باشد اما در بلندمدت عملکردشان کاهش خواهد یافت. اسوارت و همکاران^۷، (۲۰۱۶) دوسوتوانی قادر به ارائه چهارچوبی برای بررسی روابط بین رفتار افراد است که در نهایت روی عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

عملکرد سازمانی، ضمن ایجاد همسویی و هماهنگی لازم طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی‌ها با اقدامات، برآورد نقادانه و کاوشگرانه‌ای از فعالیتهای عملکردهای مختلف ارائه و نسبت به تشخیص انحرافات احتمالی، پیشگیری از آن‌ها و نیز توسعه نقاط قوت و مزیت‌ها اقدام می‌کند (تولایی و شکوهیار، ۱۳۹۳). امروزه شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها اهمیت بسیاری یافته، اینکه کدام دسته عوامل بر عملکرد سازمانی تأثیر داشته همیشه چالشی برای مدیران و متخصصین بوده است (پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹). عملکرد سازمانی نقش با اهمیتی در تداوم فعالیت سازمان دارد و در بیشتر سازمان‌ها، مدیران به منظور توسعه سازمانشان به دنبال حفظ، ارتقا و بهبود عملکردشان هستند. لذا راهبردهای مناسب، برای ارتقای عملکرد، جهت حفظ توان رقابت با سازمان‌های مشابه، توجه کردن به تأثیر هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی است (طاهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). هوش اجتماعی (رهبر) عبارت است از توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات اجتماعی پیرامون دیگران با هدف رهبری برتر، عملکرد متعالی و کارآمدتر است (بویاتز و همکاران^۸، ۲۰۱۵). فورد و تیساک^۱ در سال ۱۹۸۳ هوش اجتماعی را بر حسب نتایج رفتاری‌اش به عنوان توانایی

¹ Junni et al

² Nosella et al

³ Pertusa-Ortega & Molina-Azorín

⁴ Raisch et al

⁵ March

⁶ Venkatraman et al

⁷ Swart et al

⁸ Boyatzis et al

شخص برای دستیابی به اهداف مربوطه در موقعیت‌های خاص اجتماعی تعریف کردند. دان و همکاران^۱، (۲۰۲۰) هوش اجتماعی را آگاهی اجتماعی "آنچه ما نسبت به دیگران احساس" و امکانات اجتماعی "انجام دادن بعد از کسب آگاهی" تعریف کردند. رابرت^۲ (۲۰۰۸) هوش اجتماعی را توانایی انتخاب واکنش مناسب و انعطاف‌پذیر به رفتار شخص تعریف کرد. بویاتزیس و گلن^۳ (۲۰۰۷) هوش اجتماعی رهبر شرایط را برای اثربخشی، دلبستگی (مشارکت) و نوآوری کارمندان خلق می‌کند.

دلبستگی شغلی نقش مهمی در به دست آوردن مزایای رقابتی، دستیابی به بهره‌وری بالا و اطمینان‌دهی در کاهش غیبت و ترک خدمت ایفا می‌کند (هارونا و مارساندان^۴، ۲۰۱۷). از طرفی کوتز^۵ (۲۰۱۸) اشاره می‌کند که سرمایه انسانی و مشارکت شناختی و عاطفی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمانی هستند. بنابراین سازمان‌ها تنها به کارکنان با انرژی و مشتاق نیاز دارند، چرا که این افراد به‌طور کامل جذب کار خود شده و وظایف شغلی خود را با کیفیت عالی به انجام می‌رسانند؛ احساس قدرتمندی و ارتباط مؤثر در شغل دارند و خود را برای برآورده کردن مسئولیت‌های کاری و شغلی توانمند می‌بینند. به همین دلیل، دلبستگی شغلی به واژه‌های پر کاربرد در ادبیات مدیریت تبدیل شد و از لحاظ تأثیر مثبت بر نگرش‌های کاری و خروجی‌های سازمانی توجه نظری و تجربی گسترده‌ای را به خود جلب کرده است (موهسین^۶، ۲۰۱۵).

با توجه به مطالب ذکر شده، پژوهش حاضر سعی بر تحلیل نقش دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی با تأکید تأثیر هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی دارد، پژوهشگران در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستند، که آیا دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و شدت این تأثیر با توجه به نقش هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی به چه میزان است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هوش اجتماعی رهبر و دوستوانی سازمانی

تغییرات مستمر در محیط سازمانی، منجر به شکل‌گیری یکسری چالش‌های مدیریتی در حوزه فعالیت‌های پیچیده مربوط به دوستوانی سازمانی شده است. و از آنجا که توسعه و مدیریت اکتشاف و بهره‌برداری وظیفه مهمی برای رهبران سازمانی است، لذا شیوه‌های این رهبران به منظور اداره سازمان ممکن است در موفقیت اکتشاف و بهره‌برداری تأثیرگذار باشد (کارملی و هالوی^۸، ۲۰۰۹). از رهبری فراکنشی و تحول‌گرایی به عنوان مقدمات اداره دوستوانی سازمانی یاد می‌شود. رهبری فراکنشی شامل ارتباط تبادلی بین رهبران و پیروانی است که به دلیل انطباق با خواسته‌های رهبر پاداش دریافت می‌کنند (بارنز^۹، ۱۹۷۸). در مقایسه رهبران تحول‌گرا با دگرگون‌سازی گرایش‌ها، عقاید و ارزش‌های پیروانشان، آنها را به دستیابی به سطوح بالاتر ترغیب می‌کنند. ریچ و همکاران، (۲۰۰۹) با توجه به چالش‌هایی رهبران در سازمان‌های دوستوان، مساله اصلی این است که آیا هنگام یکپارچه‌سازی دوستوایی، خصوصیات شخصی رهبران در معرض نقش‌های متناقض اکتشاف و بهره‌برداری باید مورد توجه قرار گیرند یا خیر. باس^{۱۰} (۱۹۸۵) دوستوانی اکتشافی را مربوط به رهبران تحول‌گرا دانسته که در آن خصوصیات درونی رهبر فرایندهای تحول را آشکار می‌سازد. دویر و همکاران^{۱۱}، (۲۰۰۲) دوستوانی بهره‌برداری را مربوط به رهبران فراکنشی دانسته که در آن تحریک خصوصیات رهبران روی عملکردشان تأثیر دارند. با توجه به پژوهش‌های قبلی، گرچه اهمیت رهبران در توسعه و حفظ دوستوانی سازمانی دیده می‌شود، ولی یک شکاف آشکار که حاوی هوش اجتماعی رهبران بر روی دوستوانی می‌باشد به چشم می‌خورد. مارلووی، (۱۹۸۶) هوش/اجتماعی رهبر را «توانایی درک احساسات، تفکرات و رفتار اشخاص اعم از وضعیت‌های درون فردی و عملکرد مناسب در درک آن» تعریف کرده است. بویاتزیس و گلن (۲۰۰۷) هوش اجتماعی رهبران را به عنوان

¹ Ford and Tysak

² Den et al

³ Robert

⁴ Boyatzis & Goleman

⁵ Harona & Marsandan

⁶ Kotze

⁷ Mohsin

⁸ Carmeli & Halevi

⁹ Burns

¹⁰ Bass

¹¹ Dvir et al

مجموعه‌ای از شایستگی‌های درون فردی تعریف کرده‌اند که به دیگران در اثربخشی الهام می‌بخشد. آنها دریافتند که چهار خصوصیت عمده هوش اجتماعی رهبر شامل آگاهی/اجتماعی (تشخیص و درک احساسات دیگران)؛ مدیریت/ارتباط (کاربرد درک عاطفی در برخورد با دیگران)؛ توسعه دیگران (ارائه بازتاب به کارمندان) و کار تیمی (تشویق همکاری) می‌باشد. این شروط در رفتار رهبران تحول‌گرا و فراکنشی منعکس می‌شوند. بر اساس چنین شروطی، رهبران تحول‌گرا، بیشتر به چالش‌های اکتشاف و رهبران فراکنشی بیشتر به فعالیت‌های بهره‌برداري مرتبط‌اند. لذا رهبری که هم تحول‌گرا و هم فراکنشی عمل کند یک رهبر دوسوتوان است (گیانزینا-کاسوتاکی^۱، ۲۰۱۷). با این وجود مام و همکاران^۲ (۲۰۱۸) دریافتند که یک رهبر با هوش اجتماعی را، می‌توان به عنوان رهبر دوسوتوانی مشاهده کرد که قادر است تا رفتارهای رهبری در سطح خرد را با فعالیت‌های دوسوتوان سازمانی در سطح کلان همراه کند. با اینحال نه تنها خصوصیات رهبر با هوش اجتماعی به طور خودکار روی دوسوتوانی سازمانی تأثیر می‌گذارد، بلکه ترجیح استراتژیک این رهبران این است که اکتشاف و بهره‌برداری را دنبال کنند. لذا انتظار داریم:

فرضیه ۱: هوش اجتماعی رهبر بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

هوش اجتماعی رهبر و دلبستگی شغلی کارکنان

استدلال شده که هوش عاطفی، که شامل «توانایی در نظارت بر احساسات و عواطف شخصی و مربوط به دیگران، جهت تبعیض میان آنها و استفاده از اطلاعات برای هدایت تفکر و اقدامات شخص» است، این هوش زیر مجموعه هوش اجتماعی بوده، و بیشتر با رفتار رهبران تحول‌گرا، ارتباط دارد (بورن و موشاوی^۳، ۲۰۰۵). رهبران تحول‌گرا که دارای هوش عاطفی هستند از توانایی‌های الهام‌بخش، مهارت‌های انگیزشی و تحرکات فکری خود در جهت تغییر رفتار کارکنان استفاده می‌کنند (پاشا و همکاران^۴، ۲۰۱۷)، بر همین اساس است که گفته شده که هوش اجتماعی رهبران، رفتارهای دوسوتوان را پرورش می‌دهد و عامل مهمی در دوسوتوانی سازمانی است، و می‌توان از آن در جهت تغییر رفتار کارکنان، به منظور کاهش تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری استفاده کرد. احمد و همکاران^۵ (۲۰۱۵) دریافتند که شیوه‌های منابع انسانی با بهبود انگیزشی به کارکنان احساس توسعه دلبستگی شغلی‌شان را داده که در ساخت دوسوتوانی سازمانی حیاتی است. روسین و زacher^۶ (۲۰۱۷) هوش اجتماعی رهبر بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر گذاشته تا آنان را در جهت مشارکت در رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری یاری کند. لذا انتظار داریم:

فرضیه ۲: هوش اجتماعی رهبر بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

دلبستگی شغلی کارکنان و دوسوتوانی سازمانی

گیسون و بریکشاو^۷ در سال (۲۰۰۴)، چهار نوع رفتار دوسوتوان را برای کارکنان مشخص کردند. اول، افراد باید پیشگامی‌هایی را به عهده گرفته و در خصوص فرصت‌های موجود فرای محدوده‌های مشاغل شخصی خود هوشیار باشند. دوم، باید مشارکتی عمل کرده و در جستجوی فرصت‌هایی برای ترکیب تلاش‌های خود با دیگران باشند. سوم، آنها باید مانند واسطه‌گر عمل کنند، همیشه به دنبال ساخت پیوندهای داخلی باشند. و چهارم اینکه باید مانند یک فرد با قابلیت انجام وظایف مختلف عمل کرده که مشارکت در بیش از یک شغل برای او خوشایند باشد. این خصوصیات افرادی را تعریف می‌کنند که در انجام اقدامات با منافع بیشتر برای سازمان انگیزه داشته و بدان متعهد بوده و از تغییرات و پیشرفت‌ها در سازمان «عقب نمی‌افتند». این خصوصیات و رفتارها، پیشگامی‌هایی برای هم‌راستایی و انطباق‌پذیری افراد با استراتژی کلی کسب و کار را تشکیل داده و در حقیقت دوسوتوانی سازمانی را در سطح فردی به نمایش می‌گذارد (اندلوپولوس و لويس^۸، ۲۰۱۰) بنابراین دوسوتوانی نه تنها در سطح سازمانی بلکه در سطح فردی نیز

¹ Giazina-Kassotaki

² Mom et al

³ Brown & Moshavi

⁴ Pasha et al

⁵ Ahammad et al

⁶ Rosin & Zacher

⁷ Gibson & Birkinshaw

⁸ Andriopoulos & Lewis

حیاتی است. برای مثال، دیده شده که تجربه انتقال فن آوری قبلی کارکنان، خروجی های دوستوان را افزایش داده است. با اینحال، گرچه افراد باید هم در رفتارهای اکتشافی و هم بهره برداری شرکت کنند، ولی توازن بهینه بین رفتارهای اکتشافی و بهره برداری بدون پاسخ می ماند. دوستوانی سازمانی در تغییرات محیطی ناپیوسته، همزمان بر روی اکتشاف و بهره برداری تمرکز داشته به همین دلیل است که سازمان ها قابلیت پویایی بهتری دارند. این قابلیت ها بستگی به دلبستگی شغلی کارکنان داشته و نتایج این وابستگی در اکتشاف و بهره برداری منعکس می شوند (ونگوپال و همکاران^۱، ۲۰۲۰). تسی^۲ (۲۰۱۴) دریافت که مدیرانی که اعضای گروهش را بر اساس استراتژی دوستوانی از قبل تعیین شده تشکیل می دهند. با وجود شایستگی رهبری شان، می تواند از طریق دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر متفاوتی روی اکتشاف و بهره برداری داشته باشد. به عبارتی، محرک های شغلی دلبستگی شغلی کارکنان در دوستوانی سازمانی، که به عنوان شور و اشتیاق برای اکتشاف و انتظام برای بهره برداری تعریف شده اند، تنش هایی هستند که در سطح کارمندی پدیدار می شوند. کاستاکی و همکاران^۳، (۲۰۱۹) اما با توجه به اینکه بهره برداری بازتاب اثربخشی و کارایی تولید با اجتناب از خطرات بوده و اکتشاف بازتاب انعطاف پذیری و نوآوری با قبول خطرات است، مسأله پیش روی کارکنان چگونگی توزیع تلاش های دوستوانی آنها بین اکتشاف و بهره برداری می باشد. لذا انتظار داریم:

فرضیه ۳: دلبستگی شغلی بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنی دار دارد.

تغییرات محیطی و دوستوانی سازمانی

پوشش گرایی محیطی و پویایی های رقابتی به عنوان دو عامل مهم محیطی در نظر گرفته شده که می تواند بر دوستوانی سازمانی اثر گذار باشند. پویش گرایی محیطی به میزان تغییرات پیوسته و شدید و پویایی های رقابتی به میزان رقابت قیمت و وجود رقبای قدرتمند اشاره دارد (جانسن و همکاران، ۲۰۰۶). گفته می شود این عوامل محیطی، سازمان ها را به پیروی از استراتژی دوستوان شدن وادار می سازند، میزان پیروی سازمان ها از فعالیت های اکتشاف و بهره برداری به شرایط محیطی کاری بستگی دارد. با اینحال، سازمان ها در هنگام سازگاری موفق با تغییر محیطی ناپیوسته اثربخش تر می شوند. این سازگاری به توانایی سازمان در خلق، گسترش، حمایت، و حفظ ارتباط مستمر بر اساس دارایی منحصر به فرد خود دارد (تسی، ۲۰۱۴). منابع مالی و انسانی ناچیز عمده ترین محدودیتی را تشکیل داده که سازمان ها با آن مواجه اند. این محدودیت در طول تغییرات پویای محیطی اهمیت بیشتری پیدا می کند. در محیط های پویا تر، وقتی رقابت شدید می شود، سازمان ها با تلاش برای حفظ بلندمدت ماهیت خود، فرصت های جدیدی را کاوش می کنند. در مقابل در محیط های با ثبات تر، با سعی در حفاظت از بقای کوتاه مدت خود، از کاربرد فرایندهای موجود برای توسعه محصولات رقابتی، بهره برداری می کنند (دیویس و همکاران^۴، ۲۰۰۹). با اینحال جاننیس و همکاران^۵ (۲۰۱۸) استدلال می کنند که «سازمان ها از اثرات یادگیری حفظ دوستوانی، سود بیشتری می برند که منجر به عملکرد برتر می شود». بنابراین، سازمان ها با تبدیل شدن به بنگاه های دوستوان باید منابع خود را بین اکتشاف و بهره برداری تنظیم کنند. تصمیمات برای تخصیص منابع موجود بین اکتشاف و بهره برداری یک مشکل برجسته و خطری را به خصوص برای سازمان های کوچک ایجاد می کند. پرتوسا ارتگا و مولینا ازورین، (۲۰۱۸) زیرا با این عقیده مبنی بر اینکه پیامدهای اکتشاف ممکن است مشخص تر باشند، سازمان ها با تغییر منابع از فعالیت های بهره برداری به فعالیت های اکتشاف احتمال دارد موضع رقابتی خود را از دست بدهند. بنابراین، اگرچه جنبه های محیطی، سازمان ها را تبدیل به بنگاه های دوستوان می کند، ولی این تأثیر زمانی محافظه کارانه تر است که اشاره به اکتشاف داشته باشد تا بهره برداری. لذا انتظار داریم:

فرضیه ۴: تغییرات محیطی بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنی دار دارد.

دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی

عموماً پذیرفته شده که دوستوانی سازمانی اهمیت فزاینده ای برای ساخت مزیت رقابتی پایدار سازمان ها دارد. با این حال، نتایج تجربی نشان دهنده که رابطه بین دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی پیچیده است (روسین و طاچر، ۲۰۱۷). همان طور که قبلاً اشاره شد، دوستوانی سازمانی به پیگیری

¹ Venugopal et al

² Teece

³ Kassotaki et al

⁴ Davis et al

⁵ Johannes et al

همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری اشاره دارد. با اینحال احتمال دارد سازمان‌ها تأکید بیشتری روی اکتشاف داشته و هزینه‌های اساسی ناشی از این فعالیت را بدون کسب منافع از آن اعمال کنند (مارچ، ۱۹۹۱). لویینسال و مارس^۱، (۱۹۹۳) در عوض احتمال دارد بدلیل منسوخی فرایندها، برخی سازمان‌ها بدون کسب منفعت از اثربخشی فراینده، تأکید بیشتری روی بهره‌برداری داشته باشند. بنابراین، تأثیر بر عملکرد سازمانی ناشی از تأثیر متقابل بین اکتشاف و بهره‌برداری است که خود بستگی به هزینه فرصت استفاده از منابع موجود سازمانی برای کسب اهداف عملکردی، دارد. با اینحال، ونگوپال و همکاران (۲۰۲۰) متوجه شدند که هرچه دوسوتوانی سازمانی بزرگتر باشد، عملکرد سازمانی بهتر است، بر این مبنا ماهیت اکتشاف غیرپیوسته بوده در حالیکه ماهیت بهره‌برداری افزایشی است، لذا انتظار داریم:

فرضیه ۵: دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

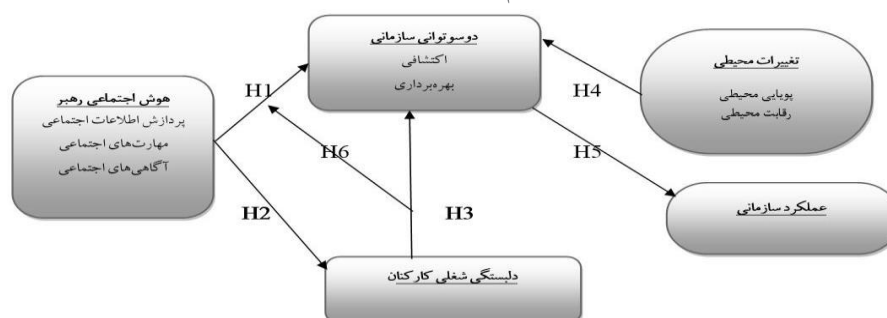
هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و دوسوتوانی سازمانی

همانطور که مشخص است می‌توان در جهت ارتقای دوسوتوانی سازمانی از هوش اجتماعی رهبر کمک گرفت. با این وجود و از آنجا که منابع انسانی سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان هستند طوری که موفقیت و بقا سازمان به آنها بستگی دارد، می‌شود گفت که با افزایش سطح دلبستگی شغلی کارکنان به عنوان یک متغیر میانجی، می‌توان تأثیر هوش اجتماعی رهبر بر دوسوتوانی سازمانی را دوچندان کرد. در الگوی مفهومی نیز به درستی اشاره شده است.

فرضیه ۶: دلبستگی شغلی کارکنان در تأثیر هوش اجتماعی رهبر بر دوسوتوانی سازمانی می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

الگوی مفهومی پژوهش

آنچه مشخص است، این پژوهش بین حوزه‌های «کلان» و «خرد» تقسیم می‌شود. حوزه‌های کلان عمدتاً بر تجزیه و تحلیل در سطح سازمانی تمرکز داشته، در حالی که حوزه‌های خرد عمدتاً بر تجزیه و تحلیل در سطوح فردی و گروهی تمرکز دارد. با اینحال این مقاله اساساً به نحوه تأثیر روابط سطح فردی (هوش اجتماعی رهبر و دلبستگی شغلی کارکنان) بر روی پیامدهای سطح سازمانی (تغییرات محیطی، دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی) می‌پردازد. با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شده است (نمودار ۱).



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف "کاربردی" و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، "توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی" است. جامعه آماری کارکنان (۹۲۰ نفر) بانک سپه استان یزد بودند که ۲۷۱ نفر با فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. از پرسشنامه هوش اجتماعی رهبر سیلورا و همکاران^۲ (۲۰۰۱) مشتمل بر ۲۱ سوال، دوسوتوانی سازمانی پوش و گراش^۳ (۲۰۲۰) مشتمل بر ۶ سوال، دلبستگی شغلی کارکنان کلوتسینیوتیس و میخائیل^۱

^۱ Levinthal & March

^۲ Silvera et al

^۳ Posch & Garaus

تأثیر دوستوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوستوانی یادگیری سازمانی نقش میانجی انعطاف پذیری استراتژیک

(۲۰۲۰) مشتمل بر ۳ سوال، تغییرات محیطی جانسن و همکاران^۲ (۲۰۰۶) مشتمل بر ۹ سوال، و در نهایت عملکرد سازمانی اتو^۳ (۲۰۱۹)، که مشتمل بر ۶ سوال بودند، به عنوان ابزار گردآوری داده ها، استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه گیری سوالات طیف پنج گزینه ای لیکرت بود. برای تأیید روایی^۴ از سه نوع روایی "محتوا"، روایی همگرا^۵ و روایی واگرا^۶ و برای تأیید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ^۷ و ضریب پایایی مرکب^۸) استفاده شد. در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده AVE ≥ 0/5	بارهای عاملی		ضریب پایایی مرکب ≥ 0/7	ضریب پایایی آلفای کرونباخ ≥ 0/7
		ضریب مسیر ≥ 0/7	آزمون t		
هوش اجتماعی رهبر	۰/۵۸۰	-	-	۰/۸۴۶	۰/۷۵۹
پردازش اطلاعات اجتماعی	-	۰/۷۹۹	۲۰/۰۳۷	-	-
مهارت های اجتماعی	-	۰/۷۱۰	۱۲/۰۷۸	-	-
آگاهی های اجتماعی	-	۰/۸۲۵	۲۲/۰۴۲	-	-
دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۷۱۷	-	-	۰/۸۸۴	۰/۸۰۳
دوستوانی سازمانی	۰/۷۲۴	-	-	۰/۸۸۷	۰/۸۱۰
اکتشافی	-	۰/۸۱۹	۲۴/۵۴۲	-	-
بهره برداری	-	۰/۸۶۷	۴۱/۳۰۳	-	-
تغییرات محیطی	۰/۷۲۰	-	-	۰/۸۸۷	۰/۸۱۰
پویایی محیطی	-	۰/۸۱۹	۲۴/۵۴۲	-	-
رقابت محیطی	-	۰/۸۶۷	۴۱/۳۰۳	-	-
عملکرد سازمانی	۰/۶۶۹	-	-	۰/۹۱۰	۰/۸۷۶

جدول ۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	هوش اجتماعی رهبر	دلبستگی شغلی کارکنان	دوستوانی سازمانی	تغییرات محیطی	عملکرد سازمانی	جذر (AVE)
هوش اجتماعی رهبر	۱					۰/۷۶
دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۸۹۸	۱				۰/۸۴
دوستوانی سازمانی	۰/۸۶۷	۰/۸۷۰	۱			۰/۸۵
تغییرات محیطی	۰/۸۲۰	۰/۷۸۱	۰/۸۰۵	۱		۰/۸۴
عملکرد سازمانی	۰/۸۹۵	۰/۸۳۷	۰/۶۴۸	۰/۸۴۶	۱	۰/۸۲

جدول ۱ و ۲ نشان دهنده آن است که، ابزار اندازه گیری از روایی و پایایی، مناسبی برخوردارند.

¹ Kloutsiniotis & Mihail

² Jansen et al

³ Otoo

⁴ Validity

⁵ Content Validity

⁶ Convergent Validity

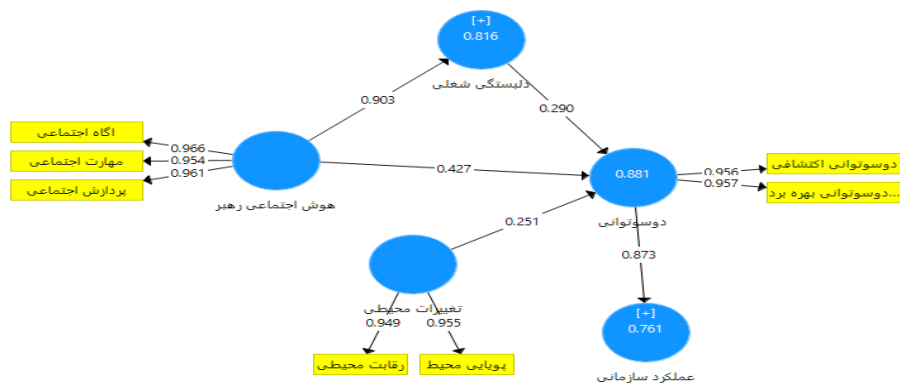
⁷ Divergent Validity

⁸ Coefficient of Cronbach's alpha

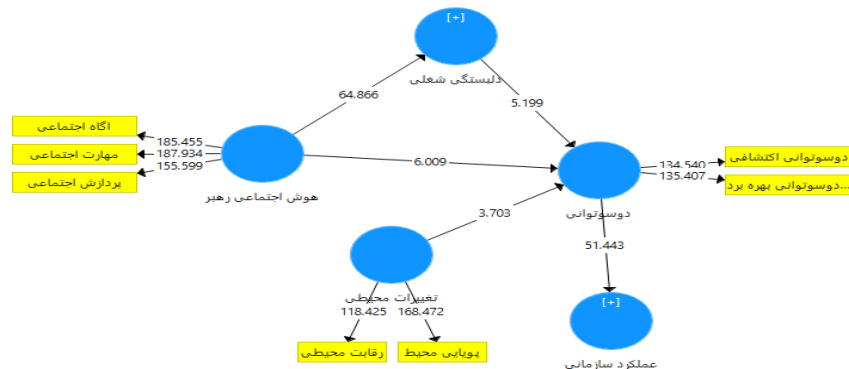
⁹ Coefficient of Composite Reliability

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در واقع، این روش ترکیبی است از تحلیل مؤلفه‌های اصلی، است که شاخص‌ها را به متغیرهای نهفته مرتبط می‌کند، و تحلیل مسیر، که امکان ایجاد سیستمی از متغیرهای نهفته را فراهم می‌سازد. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش SMART-PLS است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آنها آورده شده است.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۳. نتایج آزمون t

ارزش t معنی‌دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهند. اگر مقدارش بیشتر از $1/96$ باشد یعنی، اثر مثبت و معنی‌دار است. اگر بین $1/96$ تا $-1/96$ باشد اثر معناداری وجود ندارد و اگر کوچکتر از $-1/96$ باشد اثر منفی و معنادار است. و همچنین ضرایب مسیر β ، اگر بالای $0/6$ باشد ارتباطی قوی، اگر بین $0/3$ تا $0/6$ ارتباط متوسط و اگر زیر $0/3$ باشد ارتباط ضعیفی میان دو متغیر وجود دارد (چین^۱، ۲۰۰۳). در ادامه خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش به طور مختصر در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول ۳: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

میزان تأثیر	سطح معناداری	ارزش آزمون T	ضریب مسیر	مسیر	
قوی	معنادار	۶/۰۰۹	۰/۴۲۷	دوست‌توانی سازمانی	هوش اجتماعی رهبر
قوی	معنادار	۶۴/۸۶۶	۰/۹۰۳	دلبستگی شغلی	هوش اجتماعی رهبر

¹ Chin

تأثیر دوستوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوستوانی یادگیری سازمانی نقش میانجی انعطاف پذیری استراتژیک

دلبستگی شغلی کارکنان	<=	دوستوانی سازمانی	۰/۲۹۰	۵/۱۹۹	معنادار	متوسط
تغییرات محیطی	<=	دوستوانی سازمانی	۰/۲۵۱	۳/۷۰۳	معنادار	متوسط
دوستوانی سازمانی	<=	عملکرد سازمانی	۰/۸۷۳	۵۱/۴۴۳	معنادار	قوی

طبق جدول فوق نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، متغیرها بر هم تاثیر دارند. در ادامه برای بررسی تأثیرات متغیر میانجی لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم بررسی شوند (جدول ۴).

جدول ۴. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

روابط	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل	VAF
هوش اجتماعی رهبر ← دوستوانی سازمانی	۰/۴۲۷	۰/۲۶۱	۰/۶۸۸	-----
هوش اجتماعی رهبر ← دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۲۶۱	-----	۰/۲۶۱	-----
دلبستگی شغلی کارکنان ← دوستوانی سازمانی	۰/۲۹۰	-----	۰/۲۹۰	-----
تغییرات محیطی ← دوستوانی سازمانی	۰/۲۵۱	-----	۰/۲۵۱	-----
دوستوانی سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۸۷۳	-----	۰/۸۷۳	-----
هوش اجتماعی رهبر ← دلبستگی شغلی کارکنان ← دوستوانی سازمانی	سویل=۵/۱۸۲ سویل ≥ ۱.۹۶		۰/۳۸	

همان‌طور که جدول فوق آورده شده، نتایج نشان دهنده پیش بینی متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است همچنین آزمون سویل متغیر نیز تایید شد، چرا که طبق گفته داوری و رضازاده، (۱۳۹۶) اگر تست سویل از ۱.۹۶، بیشتر باشد به احتمال ۰/۹۵ نقش میانجی تایید خواهد شد. مرادی و میرالماسی، (۱۳۹۶) طبق ارزیابی شمول واریانس^۱ متغیر میانجی دارای اثر جزئی $0.20 \leq 0.38 \leq 0.80$ می‌باشد. تنه‌اوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴) برازش کلی مدل از طریق معیار GOF^3 نشانگر برازش قوی مدل پژوهش است چرا که وتزلس و همکاران^۴ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند.

جدول ۵. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درون‌زا	R^2	Communality	GOF
دلبستگی شغلی کارکنان	۰/۸۱۶	۰/۵۰۰	$GOF = \sqrt{0.52 * 0.82} = 0.65$
دوستوانی سازمانی	۰/۸۸۱	۰/۵۸۴	
عملکرد سازمانی	۰/۷۶۱	۰/۴۸۵	

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، تحلیل نقش دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی با تاکید تأثیر هوش اجتماعی رهبر، دلبستگی شغلی کارکنان و تغییرات محیطی در بانک ملت استان یزد بود. نتایج حاکی از تایید فرضیه اول دارد. که این نتیجه با پژوهش کاتو و همکاران^۵ (۲۰۲۱)، مشابهت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود، تا به کار تیمی توجه شود چرا که باعث خواهد شد تا آگاهی و شناخت کارکنان به دلیل تعامل و ارتباط باهم بیشتر شده، مهارت ارتباطی تقویت شده و در نتیجه برقراری ارتباط بین آنها الی‌الخصوص با رهبر سازمان تسهیل شود. از طرفی رهبر سازمان نیز باید فردی باشد که از مهارت‌های ارتباطی و

^۱ فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است. یعنی

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

^۲ Tenenhaus et al

^۳ Goodness of fit

^۴ Wetzles et al

^۵ Katou et al

اطلاعاتی بالایی برخوردار بوده و بتواند پرسنل را به شکل مناسب نه تنها هدایت نماید بلکه اطلاعات درست و به موقع را به پرسنل ارائه داده تا ضمن افزایش آگاهی و مهارت دستیابی اطلاعاتی آنها به کارکنان در افزایش سطح اکتشاف و بهره‌برداری که دو بازوی کمک رسانی به دوستوانی سازمانی تاثیرگذار باشد. به عبارتی رهبر سازمان به منظور پردازش اطلاعات در چارچوب خدمات بانکی باید با هوش اجتماعی خود نیازها اطلاعاتی پرسنل را شناخته و پاسخ دهد. با این روش دوستوانی سازمانی را می‌توان تقویت شود.

نتایج فرضیه دوم حاکی از تایید آن است. این نتیجه با نتایج بدست آمده در پژوهش‌های کاتو و همکاران (۲۰۲۱)؛ دیزیل^۱ (۲۰۱۳)، مشابهت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود، **اولاً**، مدیران شعب به عنوان رهبران سازمانی باید با پرسنل ارتباط برقرار کرده، انتظارات و خواسته‌های آنها را از طریق گفتگوی دوستانه شناخته و نگاهی جامع از وضعیت فعلی و انتظارات آتی آنها بدست آورند. همچنین باید پرسنل را براساس توانایی اطلاعاتی، مهارت اطلاعاتی و پردازش دانشی که دارند در شغل‌های مناسب با روحیه و استعداد آنها قرار دهد که در نتیجه پرسنل بتوانند با شغل خود ارتباط برقرار کرده و آن را مهم و با اهمیت تلقی کنند. **ثانیاً**، رهبران سازمان بایستی بتوانند برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدتی درستی همراه با فعالیت پرسنل در شعب بانک ملت به منظور رسیدن به اهداف بانک را طرح‌ریزی کنند. چرا که برنامه‌های مناسبی طراحی شده باعث جلب رضایت پرسنل شده و نه تنها افزایش سطح دلبستگی شغلی آنها را به همراه داشته بلکه این برنامه‌ها اگر در قالب برنامه‌های اطلاعاتی که رهبران از آنها آگاهی دارند صورت گیرد موجب افزایش مستمر عملکرد پرسنل و سازمان خواهد شد.

نتایج فرضیه سوم نیز حاکی از تایید آن است، این نتیجه با پژوهش کاتو و همکاران (۲۰۲۱)، مشابهت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود، **اولاً**، دلبستگی شغلی پرسنل زمانی افزایش می‌یابد که آنها مطمئن باشند شغل آنها مهم و پر اهمیت است، پس شغل پرسنل باید به گونه‌ای طراحی شود که با مهارت‌ها و توانایی وی سازگار بوده و فرصت‌های پیشرفت را برای آنها فراهم سازد، اگر چنین شود باعث تاثیرگذاری به بحث اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان به منظور افزایش دوستوانی خواهد شد. **ثانیاً**، برای این که پرسنل دلبستگی بیشتری به شغل خود داشته باشند، بهتر است که به آنها آزادی عمل بیشتری داده شود. از پرسنلی که مایل به خلاقیت و کشف فرصت‌های جدید در زمینه اکتشاف و بهره‌برداری هستند قدردانی شود و پاداش‌های نقدی و غیرنقدی مناسبی برای آنها در نظر گرفته شود.

نتایج فرضیه چهارم نیز حاکی از تایید آن است، این نتیجه با نتایج بدست آمده در پژوهش‌های کاتو و همکاران (۲۰۲۱)؛ کافه‌تزلوس و سیدنی^۲ (۲۰۲۱)، مشابهت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود، که مدیران به فراهم سازی محیط همکاری دوستانه بین پرسنل، روی آورده تا آنها را تشویق به فعالیت در کنار یکدیگر نماید. به عبارتی پرسنل بانک ملت باید قادر باشند که به صورت گروهی کار کنند و تا حد ممکن برای ارتقای سطح فعالیت‌های گروهی و تیمی تلاش نمایند، با این شرایط می‌تواند دوستوانی سازمانی را به خوبی رشد داد.

نتایج فرضیه پنجم نیز حاکی از تایید آن است، نتایج این پژوهش در راستای پژوهش‌های کافه‌تزلوس و سیدنی (۲۰۲۱)؛ جانی و همکاران (۲۰۱۳)؛ گرتس و همکاران^۳ (۲۰۱۰)؛ گیسون و بیرکین شاو (۲۰۰۴)، است. لذا پیشنهاد می‌شود، در فعالیت‌های بانکی باید حتماً به منظور ارائه خدمات جدید به مشتریان بانک، به نوآوری و خلاقیت که می‌تواند به نوعی در برگیرنده اکتشاف و بهره‌برداری باشند تمرکز شود چرا که با این وجود می‌توان بر عملکرد سازمانی بانک تاثیرگذار باشد. همچنین محصولات الکترونیکی بانک ملت باید به گونه‌ای طراحی شود که علاوه بر ایمنی و کیفیت بالا، نیازهای ارباب رجوع را به صورت کامل پوشش دهد. تلاش شود بر پرسنلی که با خلاقیت و نوآوری باعث کاهش هزینه‌های اداری و ارائه خدمات می‌شوند، حمایت شوند تا از طریق ارائه راهکارهای جدید، کیفیت خدمات و بهره‌وری بانک نیز افزایش پیدا کند.

نتایج فرضیه ششم نیز بیان کرد که دلبستگی شغلی کارکنان در تاثیرگذاری هوش اجتماعی رهبر بر دوستوانی سازمانی نقش میانجی را دارد. با تاییده فرضیه دوم بایستی گفت که هوش اجتماعی رهبر موضوع مهمی در قلمرو مدیریت سازمانی است. و از آنجا که منابع انسانی سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان هستند طوری که موفقیت و بقا سازمان به آنها بستگی دارد. لذا بایستی به افزایش سطح دلبستگی شغلی کارکنان اقدام شود، چرا که می-

¹ Dazel

² Kafetzopoulos & Cindy

³ Geerts et al

توان از آن در جهت ارتقای دوسوتوانی سازمانی به کمک هوش اجتماعی رهبر اقدام کرد. تایید فرضیه سوم پژوهش نیز خود گویای این واقعیت "هوش اجتماعی رهبر بر دوسوتوانی سازمانی" است، لذا بانک مربوطه، ضمن توجه کافی به اهمیت نقش مثبتی هوش اجتماعی رهبر بر دوسوتوانی سازمانی باید بتواند در جهت افزایش بیشتر و بهتر آن از دلبستگی شغلی کارکنان بهره جویند.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری، مدل مفهومی پژوهش، را می‌توان به‌عنوان مدل تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. البته با توجه به نتایج گفته شده در فوق محدودیتی که محققین در این پژوهش با آن روبرو بودند آن است که کارکنان از ترس اینکه مبدا پاسخ به سوالات اثرسویی بر وضع خدمتی و حقوق آنها داشته باشد، ممکن است سوالات را با دید محافظه کارانه پاسخ داده باشند.

منابع

- پاشازاده، یوسف؛ سلیمانی، محمد و خلیل تیموری، آذر (۱۳۹۹). رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی، *اخلاق در علوم و فناوری*، سال ۱۵، شماره ۲، ص. ۷۶-۸۵.
- تولایی، روح‌الله؛ شکوهیار، سجاد (۱۳۹۳). ارزیابی مولفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، چشم انداز مدیریت دولتی، سال ۵، شماره ۱۹، ص. ۱۵-۳۷.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۶). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- طاهری‌زاده، آسیه؛ میرغفوری، سید حبیب‌الله؛ صدرآبادی، علیرضا ناصر (۱۳۹۷). رابطه سرمایه اجتماعی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری: مورد مطالعه، مدیریت سلامت، دوره ۲۱، شماره ۷۲، ص ۸۹-۷۷.
- مرادی، محسن و میرالماسی، آیدا (۱۳۹۸). *روش پژوهش عملگرا*. (مدرسه پژوهش کمی و کیفی). چاپ (اول). تهران
- Ahammad, F. M., Lee, M. S., Malul, M., & Shoham, A., (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54, pp.45-62.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), pp.104-122.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Organizational Behavior*, 26(7), pp.867-871.
- Boyatzis, R. E., and Goleman, D. (2007). *Emotional and Social Competency Inventory*. Boston: The Hay Group (now Korn/Ferry Hay Group).
- Boyatzis, R; Gaskin, J; Wei, H. (2015). *Emotional and social intelligence and behavior*. Handbook of intelligence. New York: Springer.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Perennial.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *Leadership*, 20(2), pp.207-218.
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS*, 22(1), 7-16.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism and the strategy of simple rules. *Administrative Science*, 54(3), pp.413-452.
- Dazel, J, (2013). Examining the effects of leader social intelligence on employee engagement. Theses and Dissertations. 387.
- Den, K; Oevera, B.B., (2020). Does task-related conflict mediate the board gender diversity-organizational performance relationship? *European Management*, 2109(1).
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management*, 45(4), PP, 735-744.

- Geerts, Annalies, Blindenbach-Driessen, Floortje and Gemmel, Paul (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A Longitudinal study. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J., (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management*, 47(2), pp. 209-226.
- Gianzina-Kassotaki, O. (2017). *Ambidexterity and leadership: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations*. Warwick Business School, University of Warwick.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Voldera, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), PP.1661–1674.
- Johannes L, Sebastian R, Markus S., (2018) Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), PP.449-470
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), PP.299–312.
- Kafetzopoulos, D, & Cindy, L., (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty Business Process Management Journal ahead-of-print(ahead-of-print),
- Kassotaki, O., Paroutis, S., & Morrell, D. (2019). Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization. *Long Range Planning*, 52(3), PP. 366–385.
- Katou, A.A; Budhwar, P.S, & Patel, C., (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Business Research*. 128, PP.688-700.
- Kloutsiniotis, P.V., & Mihail, D.M. (2020). The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *Hospitality Management*, 90, PP. 102610.
- Kotze, M., (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout, *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), pp. 148 – 164.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management*, 14(S2), PP.95–112.
- March, J., (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: PP.71-87.
- Mom, T. J. M., Chang, Y. Y., & Jansen, J. J. P. (2018). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Management*, 45(7), PP.3009–3034.
- Mohsin, F.H., (2015). the Linkage between Career Growth, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior: An Insight. *Scientific and Research Publications*, 5(5), PP.1-4.
- Nosella, Anna, Cantarello, Silvia and Filippini, Roberto (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliometric investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10, PP. 450-465.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*.
- Pasha, O., Poister, T. H., Wright, B. E., & Thomas, J. C. (2017). Transformational leadership and mission valence of employees: The varying effects by organizational level. *Public Performance and Management Review*, 40(4), PP.722–740.
- Pertusa-Ortega, E.M., & Molina-Azorín, J.F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research*, 21(2), PP.84–98.
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, 53(6), PP.101878.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organizational Science*, 20(4), PP.685–695.

- Rosin, 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), PP.694–709.
- Silvera, D.H., Martinussen, M., & Dahl, T.I., (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, a Self-report Measure of Social Intelligence, *Scandinavian of Psychology*, 42, PP.313-319.
- Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2016). Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. *Human Resource Management*, 30(4), PP.208–235.
- Tenenhaus, M., Amato, S. and Vinzi, V.E. (2004) A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1, pp.739-742.
- Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), PP.328–352.
- Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS*. 33(1), pp. 177-195.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. *Unpublished manuscript*. Boston, MA: University Boston.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020.). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity - demystifying the role of top management behavioural integration. *Business Research*, 106, PP.1–11.