



## Research Article



Vol. 14, No. 2, 2023, p. 150 - 175

**Ambidextrous Leadership and Job Crafting: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Organizational Social Exchange****M. S. Hassanzadeh Pasikhani <sup>1</sup>, T. Hassanzadeh Samrein <sup>2</sup>, M. H. MoazenJamshidi <sup>3\*</sup>,  
M. H. Moazen Jamshidi <sup>1</sup>**

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

2- Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3- Master of Public Administration-Transformation Management, Department of Management, Payame Noor University, Rasht, Guilan, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [hami.jamshidi@gmail.com](mailto:hami.jamshidi@gmail.com))<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249>

Received: 2022/01/24	<b>How to cite this article:</b> Hassanzadeh Pasikhani, M.S.; Hassanzadeh Samrein, T.; Moazen Jamshidi, M. H., & Moazen Jamshidi, M. H. (2023). The Ambidextrous Leadership and the Job Crafting: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Organizational Social Exchange. <i>Transformation Management Journal</i> , 14(2): 150-175. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249</a>
Revised: 2022/08/01	
Accepted: 2023/01/23	
Available Online: 2023/02/20	

**1- INTRODUCTION**

The unpredictability and uncertainty of working conditions have necessitated mechanisms of flexibility and change in current applications of job design theory. Organizations should be able to use their existing capabilities and at the same time acquire new and basic capabilities; In fact, they become ambidextrous. For organizations to become ambidextrous, they need leaders with ambidextrous characteristics who manage changes and simultaneously improve creativity and innovation. In this way, the organizations become adaptable and explorative to realize their mission. The organization's entrepreneurial orientation empowers the workforce and encourages them to redesign their duties actively. On the other hand, social

exchanges in organizations highlight the socio-emotional aspect of job relationships, such as feelings and attention.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

One of the solutions to provide an outstanding performance is to be explorative and innovative simultaneously with the aid of the organization's structure and design, its human resources, and leadership styles. These issues can be incorporated into a distinct concept called entrepreneurial orientation. Previous research showed that ambidextrous leadership increases the entrepreneurial orientation of an organization. In an organization with high-quality social exchanges, employees are more capable of redesigning their work activities, and thus, the social exchange may moderate the effect of ambidextrous leadership on job crafting.

## **3- METHODOLOGY**

The purpose of this study is to investigate the mediating role of entrepreneurial orientation and the moderating role of organizational social exchange for ambidextrous leadership-job crafting association. The research method was descriptive-correlational. The statistical population was comprised of active manufacturing companies located in the industrial towns of Rasht, Lahijan, and Bandar Anzali, among which 121 companies were sampled using the convenience method. The needed data was gathered by distributing questionnaires in the form of an in-person survey. Obtained data were analyzed in SmartPls v.2 and Spss v.28 to test the research hypotheses.

## **4- RESULTS & DISCUSSION**

The results of structural equation modeling indicated that entrepreneurial orientation fully mediated the effect of ambidextrous leadership on job crafting. The results of hierarchical regression analysis confirmed the moderating role of social exchange. In other words, the interactional effect of ambidextrous leadership and social exchange and job crafting was also statistically significant.

## **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

Job redesign in the form of job crafting is like a white canvas on which employees can determine their work content to have meaningful jobs. Therefore, an organization of high entrepreneurial orientation provides an

environment to foster such proactive and creative behaviors in line with job crafting. Ambidextrous leaders create a synergy between explorative and exploitative activities to facilitate entrepreneurial orientation, which in turn leads to job crafting. In an organization of having high-quality social exchanges, employees are more committed to the organization and tend to engage in entrepreneurial behaviors and changes. Therefore, job crafting can be a more likely process for ambidextrous leaders of an organization that has entrepreneurial orientation and high-quality social exchanges.

**Keywords:** Ambidextrous Leadership, Entrepreneurial Orientation, Job Crafting, Organizational Social Exchange



## تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی با تأکید بر نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و نقش تعدیل کننده تبادل اجتماعی سازمان

محمدصادق حسنزاده سیبختانی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تورج حسنزاده ثمرین

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

میرحامی مؤذن جمشیدی \*

کارشناس ارشد مدیریت دولتی-مدیریت تحول، دانشگاه پیام نور، رشت، گیلان، ایران

میرهادی مؤذن جمشیدی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

غیرقابل پیش‌بینی شدن و نامشخص بودن شرایط کار، مکانیزم‌های انعطاف‌پذیری و تغییر در کاربردهای فعلی تئوری طراحی شغل را فراهم نموده است؛ از این رو هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه و تعدیل‌گری تبادل اجتماعی سازمان در تأثیرگذاری رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی است. روش پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و برحسب روش، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی است که با به‌کارگیری ابزار پرسشنامه و روش پیمایشی داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تشکیل داده‌اند و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در این مطالعه ۱۲۱ شرکت انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزارهای SPSS 28 و Smart PLS 2 موردبررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیرگذاری رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی نقش میانجی کامل را دارد. نقش تعدیلگری تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی تأیید شد.

**کلیدواژه‌ها:** بازآفرینی شغلی، تبادل اجتماعی سازمان، رهبری دوسو توان، گرایش کارآفرینانه.

hami.jamshidi@gmail.com

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴

صفحات: ۱۷۵-۱۵۰

## مقدمه

معنی داری شغلی یک اهرم قوی برای انگیزش و تعهد کارکنان است. امروزه کارکنان از طراحی شغلی ایستا و بالا به پایین به سمت مشاغلی سوق پیدا می کنند که آن ها را قادر می کنند به طور فعالانه در شغلشان معنی ایجاد کنند؛ به عبارت دیگر امروزه کارکنان قادرند تا قابلیت های پویایی خود را از طریق بازآفرینی مشاغل خود نشان دهند. تحقیق های قبلی پیرامون بازآفرینی شغلی بیشتر به اثرات بازآفرینی شغلی مثل بهزیستی روانی، تعهد سازمانی، درگیر شدن در کار و عملکرد شغلی تأکید داشت اما در خصوص تعیین کننده های بازآفرینی شغلی تحقیق های کمی صورت گرفته است. این مقاله در نظر دارد تعیین کننده های زمینه ای در ایجاد بازآفرینی شغلی نظیر رهبری دو سوتوان و گرایش کارآفرینانه را مورد بررسی قرار دهد (Luu et al., 2019, p.262).

در طول دهه گذشته، ادبیات طراحی شغل گسترش یافته است و نشان می دهد که کارکنان سازمان، افراد منفعل و آدمواره های بی روح نیستند، بلکه عوامل فعال و خودگردانی می باشند که برای ایجاد تجربه کاری جدید، مرزهای شغلی و کارراه های متنوع را طراحی می کنند (Knight et al., 2021, p.2). اخیراً با توجه به تغییرات به وجود آمده در پویایی کار، فشارهای رقابتی فزاینده سازمان ها نیز برای جذب و حفظ کارکنان توانمند، انتظارات کارکنان برای مشارکت بیشتر در محیط کاری خود و نیز جست و جوی شرایط شغلی معنی دار، دیدگاه جدیدی تحت عنوان بازآفرینی شغلی<sup>۱</sup> را به وجود آورده است که بر نقش فعال کارکنان در طراحی مشاغلشان تأکید می کند (Naami & Shenavar, 2015, pp.146-147). بازآفرینی شغلی به فرآیند طراحی مجدد شغل از روش-هایی همچون MBO<sup>۲</sup> که از طریق آن کارکنان بخش های مختلف، شغل خود را اصلاح و تعدیل خواهند نمود، تعریف می شود. این یک رفتار فعالانه است که هدف آن افزایش تناسب افراد و محیط با تغییر ویژگی های گوناگون شغلی است (Federici et al., 2021, p.1340).

در این میان پیاده سازی ابعاد بازآفرینی شغلی همچون افزایش منابع ساختاری شغلی، کاهش دشواری های مطالبات شغلی، افزایش منابع اجتماعی شغلی و افزایش چالش های مطالبات شغلی و بالأخص بومی سازی

<sup>1</sup> Job Crafting

<sup>2</sup> Management by Objectives

آن با ساختار شرکت‌های تولیدی صنعتی در کنار بهره‌مندی از فناوری‌های جدید در رفع چالش‌ها بسیار راهگشا خواهد بود. افزایش منابع ساختاری شغلی به تنوع منابع و ایجاد فرصت برای توسعه و استقلال اشاره دارد و افزایش منابع اجتماعی شغلی به حمایت اجتماعی، مربیگری نظارتی و بازخورد و در سطح تیمی به همبستگی تیمی توجه دارد و بیشتر بر جنبه‌های اجتماعی شغل تأکید می‌کند. فقدان چالش‌برانگیز بودن شغل ممکن است باعث کسالت شود که به‌نوبه خود منجر به غیبت و عدم رضایت شغلی شود. مطالبات شغلی چالش‌برانگیز، کارکنان را راغب بر توسعه دانش و مهارت می‌نماید. افزایش چالش‌های مطالبات شغلی تجاربی را ارائه می‌دهد که به‌نوبه خود ممکن است منجر به رضایت و سطح بالای خودکارآمدی شود. از طرفی کارکنان سعی دارند تا دشواری‌های مطالبات شغلی خود را کاهش دهند، زیرا مطالبات سخت در بلندمدت، موجب خستگی کارکنان، فرسودگی شغلی و ترک خدمت می‌شود (Tims et al., 2012, pp.174-175).

از جمله مسائلی که به دلیل عدم توجه به بازآفرینی شغلی در سازمان‌ها از جمله صنایع تولیدی ممکن است به وجود آید عبارتند از: کاهش رضایت مشتریان (Rafaeli, 1989, pp.245-246)؛ کاهش انگیزه و ترک شغل داوطلبانه کارکنان (Bruning & Campion, 2018, p.12)؛ فرسودگی شغلی، تعاملات کمتر و عدم گرایش به نوآوری؛ محرومیت شغلی<sup>۱</sup> (Lazazzara et al., 2020, p.48) و کاهش عملکرد سازمانی و فردی (Lee & Lee, 2018, p.277). باید این نکته را در نظر داشت که به‌منظور ایجاد یک جوی که از بازآفرینی شغلی در سازمان حمایت کند، شرکت‌ها نیازمند مجموعه قابلیت‌هایی در ساختار خود از قبیل: کارکنان، اقدامات رهبری سازمانی، نوآوری، گرایش‌های کارآفرینی و ... می‌باشند (Luu et al., 2019, p.1). سازمان‌ها باید بتوانند از قابلیت‌های موجود خود استفاده و در آن واحد توانایی‌های جدید و اساسی کسب کنند؛ در حقیقت دوسوتوان<sup>۲</sup> گردند. به‌منظور دوسوتوان شدن سازمان‌ها، نیاز به رهبرانی با ویژگی‌های دوسوتوانی است که تغییرات را مدیریت کنند و درعین حال خلاقیت و نوآوری را پرورش دهند و سازمان‌ها را در مأموریت ویژه خود، انطباق‌پذیر و اکتشافی نمایند (Ghorehjili et al., 2019, p.124). رهبری دوسوتوان نظریه جدیدی در رهبری محسوب می‌شود که توسط روزینگ و همکاران (۲۰۱۱) مطرح شد. آن‌ها

<sup>1</sup> Career marginalization

<sup>2</sup> Ambidextrousness

مطرح کردند که رهبری دوسوتوان به بهترین شکل می‌تواند باعث برانگیختن و هدایت و نوآوری شود؛ زیرا قادر است به‌طور همزمان مهارت‌های اکتشافی و مهارت‌های بهره‌بردارانه موردنیاز فرایند نوآوری را به کار گیرد. با توجه به پیچیدگی بالا و عدم اطمینان محیط، سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی به‌منظور افزایش میزان کارآفرینی خویش در برخورد با تغییرات محیطی هستند. از این‌رو گرایش کارآفرینانه در یک سازمان تحت تأثیر سبک رهبری دوسوتوان افزایش پیدا می‌کند (Hassanzadeh Samarin et al., 2020, p.182). مفهوم گرایش کارآفرینانه به‌عنوان یک فرایند استراتژیک تعریف می‌شود که در آن فرصت‌های جدید شناسایی شده و رفتارهای کارآفرینانه در یک سازمان پیاده‌سازی می‌شود که "پیشتازی" به تلاش یک سازمان برای رقابت تهاجمی با سازمان‌های دیگر، "نوآور بودن" به پیاده‌سازی ایده‌های جدید، پرورش خلاقیت و کارآزمایی فرآیند و "ریسک‌پذیری" که به تمایل سپردن منابع شرکت در سرمایه‌گذاری‌هایی با ریسک بالا و نامطمئن از ابعاد مفهوم گرایش کارآفرینانه است (Martínez-Climent et al., 2019, p.3). فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان با توجه به ماهیتی که دارند می‌تواند موجب توانمندی کارکنان گردد و آن‌ها را ترغیب کند تا بتوانند به‌طور فعالانه مشاغل خود را باز طراحی کنند (Luu et al., 2019, p.262). از طرفی تبادل اجتماعی سازمانی<sup>۱</sup>، جنبه اجتماعی-عاطفی روابط شغلی، مانند احساس تعهد و توجه را برجسته می‌کند. یک تبادل اجتماعی سازمانی قوی‌تر، سطح بالاتری از سرمایه‌گذاری و اعتماد به ارتباطات را نشان می‌دهد و منجر به ایجاد احساس قوی‌تری به جهت مراقبت و توجه به سازمان در کارکنان می‌شود. با روابط بالای تبادل اجتماعی، کارکنان تغییرات تحت رهبری دوسوتوان را مفید می‌پندارند، زیرا این تغییرات از شایستگی‌ها و ارزش‌های موجود آن‌ها استفاده می‌کند و هم‌چنین ارزش‌های نهفته آن‌ها را کشف می‌کند (Luu et al., 2019, p.5). با توجه به نقش و اهمیت رهبری دوسوتوان در اداره یک سازمان و هم‌چنین لزوم توجه بالا به نحوه بازآفرینی شغلی در میان صاحبان کسب‌وکار، توجه به این مفهوم در صنایع تولیدی که یکی از صنایع استراتژیک و دارای ظرفیت‌های خود می‌باشد یک ضرورت است. متأسفانه آنچه عملاً شاهد آن هستیم این است که عمده استراتژی‌های رایج در این بخش بیشتر تحت تأثیر کپی‌برداری از نمونه‌های موفق بوده است که این امر با توجه به این که یکی از استراتژی‌های در دسترس و غیرهوشمندانه می‌باشد، در شرایط فعلی کسب‌وکار جوابگو نیست. براین اساس، توجه به سبک رهبری دوسوتوان به‌عنوان یک جهت‌دهنده در این کسب‌وکار به‌منظور انجام اقدامات کارآفرینانه و ارتقای تمایلات کارآفرینانه در این صنعت جهت بروز بازآفرینی شغلی ضروری می‌باشد. شرکت‌های تولیدی صنعتی

<sup>1</sup> Organizational Social Exchange

در امر پیشتازی نسبتاً فعال هستند اما به منظور استفاده از استراتژی‌های هوشمندانه و مبتنی بر فناوری دوستوان نیازمند زیرساخت‌هایی هستند که بتواند ضمن بالا بردن میزان تمایلات کارآفرینانه کارکنان این صنایع، بازآفرینی شغلی را در کارکنان احیاء نماید و به منظور رقابتی‌تر عمل نمودن و رهبری در این صنعت، توجه به زیرساخت‌های لازم جهت توسعه عملکرد بهتر در این شرکت‌ها می‌تواند تبعات مثبتی به همراه داشته باشد. بر این اساس و با توجه به این که تاکنون پژوهشی مبتنی بر تبیین نقش تبادل اجتماعی سازمان و گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در کشور انجام نشده است، به منظور پرکردن شکاف تحقیقاتی موجود، محقق درصدد است تا به تبیین نقش تبادل اجتماعی سازمان و گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی بپردازد و به دنبال پاسخ به سؤال است که آیا رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی ضمن تأکید بر تبادل اجتماعی سازمان و گرایش‌های کارآفرینانه تأثیر گذار است؟

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### رهبری دوستوان و بازآفرینی شغلی

رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن سازمان نسبت می‌دهند، لذا هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مد نظر قرار می‌گیرد، بدین ترتیب می‌توان گفت دیدگاه‌های افراد در سازمان نیز بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. رهبری در جوامع انسانی همواره با ارزش و مهم تلقی می‌شود و توجه و مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای در تحلیل این موضوع انجام گرفته است. یکی از دلایل توجه به موضوع رهبری این است که افراد و کارکنان هر سازمان رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند (Mascareño et al., 2021, p.1). رهبری دوستوان به‌عنوان توانایی رهبر برای به‌کارگیری رفتار باز و بسته به‌طور همزمان تعریف می‌شود. رهبر با رفتار باز توانایی پرورش اکتشاف و با رفتار بسته توانایی پرورش بهره‌برداری را دارد و با توجه به موقعیت و کار در تغییر بین این رفتار انعطاف دارد (Atiku & Randa, 2021, p.19). رفتارهای رهبری باز، می‌تواند انگیزه اکتشاف پیروان را تحریک کند؛ زیردستان را به تفکر مستقل، جستجوی رویکردهای جایگزین و جستجوی راه‌حل‌های جدید برای مشکلات مشتریان ترغیب نماید. کارکنان ممکن است احساس کنند که از حقوق و فرصت‌هایی برای تعدیل نمودن شرایط کاری متناسب با شخصیت و توانایی‌های خود برخوردار هستند؛ بنابراین، کارمندان به‌احتمال زیاد کارهای خدماتی خود را طراحی مجدد می‌کنند مانند تغییر مکان، کاهش پیچیدگی کار و یا بهبود روابط با همکاران را انجام می‌دهند. رفتارهای رهبری بسته تأکید بر



حداکثر استفاده از دانش موجود است، که به منظور افزایش قابلیت اطمینان و کارآیی است. در اینجا، کارمندان ممکن است شکل یک کار را تغییر دهند، از آن‌ها بازخورد بخواهند و یا به کارهای چالش‌برانگیزتر خدمات پردازند تا کارایی و عملکرد کار را بهبود بخشند. رهبری دوسو توان که شامل انجام رفتارهای باز و بسته به روشی متمرکز و یکپارچه است؛ بنابراین، کارکنان مقاومت کمتری در برابر تغییر می‌یابند و عدم اطمینان خارجی و تغییرات مکرر را طبیعی و قابل قبول می‌دانند. علاوه بر این، کارمندان شروع به درک این نکته می‌کنند که تغییرات مناسب و اصلاحات در کار آن‌ها برای کنار آمدن با محیط‌های پویا و کارهای پیچیده ضروری است؛ بنابراین، کارکنان باید به‌طور فعالانه درگیر بازآفرینی شغلی برای دستیابی به توسعه خود و یا دریافت حمایت هنگام مواجهه با مشکلات باشند (Ma et al., 2019, p.161). باید این نکته را در نظر داشت که به‌منظور ایجاد یک جوی که از بازآفرینی شغلی در سازمان حمایت می‌کند، شرکت‌ها نیازمند مجموعه قابلیت‌هایی در ساختار خود از قبیل: کارکنان، اقدامات رهبری سازمانی، نوآوری و... می‌باشند (Luu et al., 2019, p.1). با توجه به موارد فوق می‌توان فرضیه‌ی "رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد" بیان نمود.

#### نقش میانجی‌گرایی کارآفرینانه

یکی از راهکارها جهت ارائه عملکرد متمایز توجه همزمان به فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه همراه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است که علاوه بر توجه به نوع و طراحی ساختار سازمان به نیروی انسانی و رهبری آن سازمان نیز مرتبط می‌باشد (Tung & Yu, 2016, p.580). براین اساس مفهوم رهبری دوسو توان مطرح می‌باشد که معتقد است که نشان دادن سبک‌های متفاوت رهبری کافی نیست بلکه اصلاح و تعدیل منعطف رفتارهای رهبری بر اساس الزامات وظایفی که در طی زمان تغییر می‌کنند و همچنین یکپارچه کردن این رفتارهای رهبری برای ایجاد انسجام و سازگاری در رویکرد کلی رهبری است؛ به عبارت دیگر پیاده‌سازی همزمان بهره‌برداری از توانایی‌های فعلی سازمانی و کاوش فرصت‌های آینده که در آن بهره‌برداری مربوط به پالایش، کارآیی، انتخاب و اجرا است، درحالی که اکتشاف مربوط به جستجو، تغییر، آزمایش، کشف است. این تعریف به یک سازمانی نیاز دارد تا به‌خوبی با دو عنصر متضاد برخورد کند: کارایی و انعطاف‌پذیری، تغییر تحول و انقلابی، استراتژی کم‌هزینه با تمایز و ترازبندی منابع موجود درحالی که همزمان با یک محیط متغیر سازگار می‌شوند. بر این اساس متغیر دیگری که با استقرار رهبری

دوسوتوان و مبتنی بر نوآوری، فرصت‌جویی و پیشتازی می‌باشد، میزان گرایش کارآفرینانه یک سازمان است. نتایج پژوهش مارتینز - کلایمنت و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که گرایش کارآفرینانه در یک شرکت تحت تأثیر سبک رهبری دوسوتوان افزایش پیدا می‌کند (Martínez-Climent et al., 2019, p.1). همچنین نتایج پژوهش اسپیرز و استورم (۲۰۱۸) نیز نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری دوسوتوان و گرایش‌های کارآفرینانه وجود دارد (Scheepers et al., 2018). ورزنیفسکی و همکاران در سال ۲۰۱۳ بیان نمودند که فرآیند بازآفرینی شغلی، رفتارهای فعالانه کارمندان را در مرکز قرار داده و همچنین پایگاه‌های انگیزشی و خلاقانه آن‌ها را بررسی می‌کند (Wrzesniewski et al., 2013). بنابراین سازمانی که دارای سطح بالای گرایش کارآفرینانه است محیطی را فراهم می‌کند که ممکن است چنین رفتارهای پیشگامانه و خلاقانه‌ای را در زمینه بازآفرینی شغل پرورش دهد. قابلیت و ظرفیت‌های موجود در گرایش کارآفرینانه، مهارت‌های لازم را در سازمان برای استفاده بهتر از منابع داخلی خود و همچنین به دست آوردن و بهره‌برداری مؤثرتر از منابع خارجی فراهم می‌کند که منجر به افزایش منابع ساختاری شغل و منابع اجتماعی شغل می‌شود (Luu et al., 2019). براساس مطالعات صورت گرفته، قصد کارآفرینانه نقش حائز اهمیتی در تصمیم به شروع فرآیند ایجاد کسب‌وکار مخاطره‌آمیز جدید یا سازمان‌های جدید دارد (Kohanhooshnejad et al., 2019, p.201). از طرفی فرصت‌های کارآفرینانه اغلب چندوجهی‌اند و جنبه‌های تکنولوژیکی، بازاریابی و... را دارند که تحقق بخشیدن به آن‌ها به‌تنهایی دشوار است (Amini et al., 2017, p.549). رفتارهای بازآفرینی شغلی کارکنان (به‌عنوان مثال، جستجوی منابع شغلی، جستجوی چالش‌های شغلی و کاهش تقاضای شغلی) به‌عنوان ابزاری برای کارکنان به‌منظور پاسخگویی و کنارآمدن با تغییرات سازمانی تلقی می‌شود (Petrou et al., 2018, p.1766). کارکنان سعی در افزایش منابع شغلی خود جهت دستیابی به نتایج فردی از قبیل اشتیاق شغلی و رضایت شغلی دارند. افزایش منابع ساختاری شغلی به تنوع منابع و ایجاد فرصت برای توسعه و استقلال اشاره دارد. این بعد تأثیر بیشتری بر طراحی شغل به دلیل افزایش مسئولیت، استقلال و دانش شغلی دارد. مطالبات شغلی چالش‌برانگیز، کارکنان را راغب بر توسعه دانش و مهارت می‌نماید. افزایش چالش‌های مطالبات شغلی تجاربی را ارائه می‌دهد که به‌نوبه خود ممکن است منجر به رضایت و سطح بالای خودکارآمدی شود. کارکنان سعی دارند تا دشواری‌های مطالبات

شغلی خود را کاهش دهند، زیرا مطالبات سخت در بلندمدت، موجب خستگی کارکنان، فرسودگی شغلی و ترک خدمت می‌شود (Tims et al., 2012, pp.174-175).

با توجه به موارد فوق می‌توان فرضیه‌ی "گرایش کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش میانجی دارد." بیان نمود.

### نقش تعدیل‌گری تبادلی اجتماعی سازمان

بر اساس نظریه تبادلی اجتماعی سازمان محققان به تحلیل روابط متقابل فرد و رهبران و همچنین تحلیل روابط متقابل میان فرد و سازمان می‌پردازند. ریشه تئوری تبادلی اجتماعی در مفهوم معامله متقابل قرار دارد. گولدنر (۱۹۶۰) معامله متقابل را نقطه شروع نظریه تبادلی اجتماعی می‌داند. انسان‌ها دوست دارند همان‌طور که آن‌ها با سایرین رفتار می‌کنند، دیگران نیز در قبال آنان همان‌گونه رفتار کنند. اگر رفتار سرپرستی با کارمندش منصفانه باشد کارمند نیز برای جبران این رفتار، سعی در ارتقای عملکرد خود دارد. سازمان‌های اجتماعی به وسیله مأموریت دوگانه جهت دستیابی به ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی سوق می‌یابند و این بدان معنی است که آن‌ها با یک مجموعه پیچیده‌تر از موانع رشد در مقایسه با سرمایه‌گذاری‌های تجاری که به تنهایی موفقیت تجاری را دنبال کنند؛ مواجه خواهند شد؛ بنابراین سازمان‌های اجتماعی، فعالیت‌های سودآور و غیرانتفاعی را در یک سازمان ترکیب می‌کنند (یکپارچگی) و یا فعالیت‌های جداگانه‌ای که برای رسیدن به مأموریت تجاری و اجتماعی طراحی می‌کنند (افتراق) (Davies et al., 2018).. وانگ و همکاران در سال ۲۰۲۰ دریافتند که عناصر اجتماعی بر بازآفرینی شغلی تأثیرگذار می‌باشند. عناصر اجتماعی شامل ارتباطات اجتماعی است که کارکنان در حوزه‌های کاری (به‌عنوان مثال، رهبران، همکاران، مشتریان) و حوزه‌های غیر شغلی (به‌عنوان مثال، خانواده‌ها و دوستان) به آن‌ها دسترسی پیدا می‌کنند. محیط تعاملی اجتماعی شامل فرصت‌ها و منابعی است که برای تقویت رشد فردی، موفقیت شغلی و نیاز به رضایت بسیار با اهمیت است (Wang et al., 2020). لی و همکاران در سال ۲۰۲۰ بیان نمودند که نظارت و تبادلی اجتماعی مجموعاً نقش تعدیل‌گری در رابطه بین تنوع مهارت و بازآفرینی شغلی دارد (Li et al., 2020). در سازمانی با تبادلی اجتماعی بالا، کارمندان نسبت به سازمان تعهد بالاتری دارند و تمایل دارند در مقایسه با موارد روابط تبادلی اجتماعی پایین، به استراتژی‌های تغییر از رهبران مختلف پاسخ دهند و اقدامات کارآفرینانه انجام دهند. علاوه بر این، تئوری میدانی لوین (۱۹۵۱)

بسترهای سازمانی را به عنوان زمینه‌ای واجد نیروهایی می‌داند که ممکن است تأثیر رهبری را مهار یا تقویت کنند. چنین نیروهای سازمانی مانند تبادل اجتماعی سازمان، اعضای سازمان را با تلاش‌های نوآورانه و اختیاری در قالب اقدامات کارآفرینی، به منافع شخصی خود سوق می‌دهند و کارکنان در واقع عکس العمل متقابل و جبران عمل نسبت به رهبران دو سو توان را انجام خواهند داد (Luu et al., 2019). با توجه به موارد فوق می‌توان فرضیه‌ی "تبادل اجتماعی سازمان در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش تعدیل گر دارد" بیان نمود.

### پیشینه پژوهش

لی و همکاران در سال ۲۰۲۰ در تحقیقی تحت عنوان "چه زمانی و چرا تنوع مهارت بر بازآفرینی شغلی تأثیرگذار است: بررسی رویکردهای تمرکز تنظیمی و تبادل اجتماعی" بیان نمودند که سطح بالایی از تنوع مهارت در یک شغل باعث ارتقا بازآفرینی شغلی می‌شود، هنگامی که تمرکز ارتقا (تبادل اجتماعی و تمرکز تنظیمی) زیاد است، چنین تأثیری قوی‌تر می‌گردد و هم‌چنین جو عدالت رویه‌ای تأثیر منفی سطح پایین تمرکز ارتقا را کاهش می‌دهد. لو و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر رهبری دو سو توان بر بازآفرینی شغلی پرداختند. هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه در رابطه بین رهبری دو سو توان و بازآفرینی شغلی و نقش تعدیل گر تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوستوان و گرایش‌های کارآفرینانه در شرکت‌های نرم‌افزاری ویتنام می‌باشد. جامعه آماری تحقیق ۴۲۷ شرکت نرم‌افزاری فعال در ویتنام هستند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تعداد ۲۶۵ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوستوان و گرایش‌های کارآفرینانه نقش تعدیل گر دارد. هم‌چنین نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه در رابطه بین رهبری دوستوان و بازآفرینی شغلی مورد تأیید قرار گرفت. ماو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان "آیا رهبری دو سو توان محرک بازآفرینی شغلی است؟" بیان نمودند که رهبری دو سو توان با افزایش اشتیاق شغلی و کاهش رفتارهای وسواسانه بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد. علاوه بر این، اهمیت کاری ادراک شده به طور قابل توجهی رابطه مثبت بین اشتیاق کاری و بازآفرینی شغلی را تعدیل می‌نماید و هم‌چنین رابطه منفی بین رفتارهای وسواسانه و بازآفرینی شغلی را تعدیل می‌کند. وانگ و همکاران در سال ۲۰۲۰ در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر عوامل اجتماعی بر بازآفرینی شغلی: تحقیقی متاآنالیز" بیان نمودند که عوامل اجتماعی سبک‌های رهبری مثبت‌گرا (به عنوان مثال، توانمندساز و

تحول آفرین) و حمایت همکاران با بازآفرینی شغلی رابطه مثبت دارند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که بازآفرینی شغلی در رابطه بین عوامل اجتماعی و نتایج کار (به عنوان مثال، عملکرد شغلی و بهزیستی) نقش واسطه‌ای دارد. این مطالعه همچنین بر نقش مهمی که بازآفرینی شغلی در انتقال منابع ارزشمند اجتماعی به نتایج کار بهبود یافته ایفا می‌کند، تأکید می‌نماید. مارتینز-کلایمنت و همکاران در سال ۲۰۱۹ در تحقیقی تحت عنوان "رهبری دو سو توان، جهت‌گیری کارآفرینانه اجتماعی و عملکرد عملیاتی" بیان نمودند که یکی از این اشکال جدید مدیریت سازمانی، رهبری دو سو توان است که صورت جدیدی از سازماندهی و مدیریت سازمان‌ها است تا با شرایط جدید سازگاری ایجاد شود. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های فعال در بخش علم و فناوری در کشور چین بودند که به روش در دسترس تعداد ۱۱۴ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار آماری Smart PLS استفاده شد. در این مطالعه به بررسی چگونگی ارتباط رهبری دوسو توان با جهت‌گیری کارآفرینانه اجتماعی پرداخته شد که این امر به نوبه خود بر عملکرد عملیاتی سازمان تأثیرگذار بود. ویکلونند و شفرد در سال ۲۰۰۳ در تحقیقی با عنوان "منابع دانش‌محور، گرایش کارآفرینانه و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط" بیان نمودند که منابع مبتنی بر دانش (قابل استفاده برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها) به طور مثبت با عملکرد شرکت مرتبط است و گرایش کارآفرینانه این رابطه را تقویت می‌کند. نعمی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان "نقش اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی" بیان نمودند که بین اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی با دگرگونی شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین از بین متغیرهای پیشین، اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی از نقش عمده‌ای در تبیین واریانس دگرگون‌سازی شغلی برخوردار هستند.

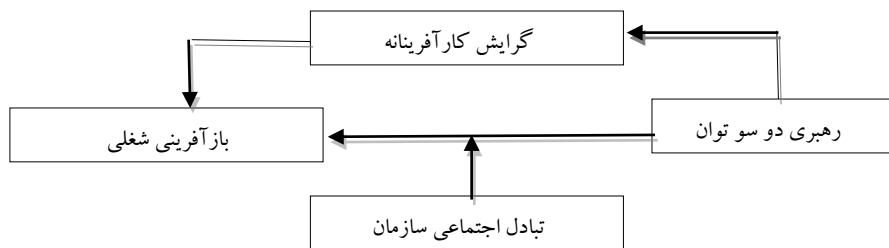
با توجه به ادبیات پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- H<sub>1</sub>: رهبری دوسو توان بر گرایش‌های کارآفرینانه در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد.
- H<sub>2</sub>: گرایش‌های کارآفرینانه بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد.

H3: رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد.

H4: گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش میانجی دارد.

H5: تبادل اجتماعی سازمان در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش تعدیل‌گر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل لو و همکاران (۲۰۱۹) و لی و همکاران (۲۰۲۰)

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از حیث روش توصیفی و از نوع همبستگی است و از منظر هدف این مطالعه در زمره مطالعات کاربردی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه رهبری دو سو توان زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)، گرایش کارآفرینانه میلر و فریزن (۱۹۸۲) بازآفرینی شغلی تیمز و همکاران (۲۰۱۲) و تبادل اجتماعی سازمان شور و همکاران (۲۰۰۶) بوده است. پاسخ‌دهندگان پرسشنامه حاضر مدیران شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی می‌باشند. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تشکیل داده‌اند و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در این مطالعه ۱۲۱ شرکت انتخاب شدند. در ابتدا قصد محققان انجام نمونه‌گیری به صورت تصادفی بوده لذا در ابتدا اقدام به قرعه‌کشی براساس لیست شرکت‌های شهر صنعتی نمودند؛ اما با توجه به آن که یکی از شروط صحت انجام نمونه‌گیری تصادفی یعنی مشارکت کلیه نمونه‌های انتخاب شده و بازگشت پرسشنامه‌های پر شده از سوی همه آنان صورت نگرفت، روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس اعلام می‌گردد. لازم به ذکر است با توجه به انجام قرعه‌کشی برای انتخاب نمونه‌ها سعی گردید که خطای سوء گیری انتخاب نمونه‌ها وجود نداشته باشد. در این

پژوهش بازآفرینی شغلی به‌عنوان متغیر وابسته، رهبری دو سو توان به‌عنوان متغیر مستقل، تبادل اجتماعی سازمان به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر و گرایش کارآفرینانه به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. پرسشنامه تحقیق حاضر شامل چهار بخش می‌شود. پرسش‌های جمعیت شناختی، سنجش رهبری دوسو توان، گرایش کارآفرینانه، بازآفرینی شغلی و تبادل اجتماعی سازمان. به‌این ترتیب، بخش اول پرسشنامه حاوی چهار پرسش جمعیت شناختی است. بخش دوم پرسشنامه که حاوی ۶ پرسش از پرسش‌های رهبری دوسو توان است و بخش سوم مرتبط با سنجش گرایش کارآفرینانه نیز شامل ۸ پرسش است، بخش چهارم مرتبط با سنجش بازآفرینی شغلی شامل ۱۲ پرسش و بخش آخر نیز حاوی ۸ پرسش برای سنجش تبادل اجتماعی سازمان است. برای آزمون پایایی گویه‌های پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد. برای ارزیابی روایی پرسشنامه نیز دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا به کار گرفته شد مقادیر قابل قبول برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ تعریف شده است (Moazen Jamshidi & Khani, 2013) که همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تمامی مقادیر گزارش شده در جایگاه مناسبی از محدوده قابل قبول قرار دارند؛ بنابراین، سازه‌های مورد مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب از پایایی برخوردارند. همچنین بررسی معیار AVE که بیانگر میانگین واریانس استخراج شده است نشان می‌دهد که تمامی سازه‌ها مقداری بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ دارند.

جدول (۱): پایایی و روایی سازه‌های تحقیق

سازه مورد بررسی	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
رهبری دو سو توان	۰/۹۳۷	۰/۹۵۰	۰/۷۶۰
پشتتازی	۰/۸۰۵	۰/۹۱۱	۰/۸۳۷
نوآور بودن	۰/۹۰۰	۰/۹۳۸	۰/۸۳۴
ریسک‌پذیری	۰/۸۵۷	۰/۹۱۳	۰/۷۷۸
افزایش منابع ساختاری شغلی	۰/۸۳۳	۰/۹۰۰	۰/۷۵۱
کاهش دشواری‌های مطالبات شغلی	۰/۸۱۳	۰/۸۸۹	۰/۷۲۹
افزایش منابع اجتماعی شغلی	۰/۷۳۶	۰/۸۵۰	۰/۶۵۵
افزایش چالش‌های مطالبات شغلی	۰/۷۱۴	۰/۸۴۱	۰/۶۳۹
تبادل اجتماعی سازمان	۰/۹۷۸	۰/۹۶۵	۰/۷۷۶

پس از جمع‌آوری اطلاعات برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه در خصوص سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول باشند، باید در مرحله نخست کلیه متغیرهای مشاهده شده به‌طور مجزا آزمایش شوند. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، طبق بررسی‌ها ضرایب عاملی تمامی پرسش‌ها در محدوده مجاز بالاتر از ۰/۷ بودند.

جدول (۲): بارهای عاملی سازه‌های تحقیق

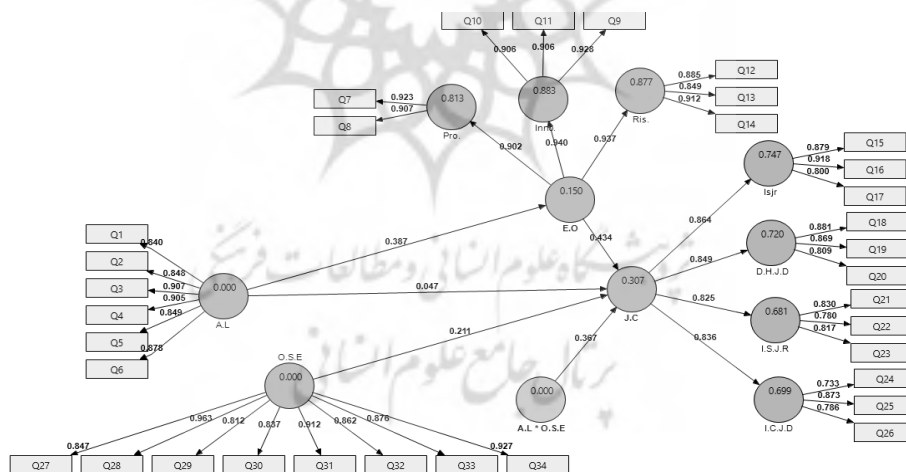
سازه	گویه	بارعاملی	سازه	گویه	بارعاملی
رهبری دوسوتوان	Q1	۰/۸۴۰	کاهش دشواری‌های مطالبات شغلی	Q18	۰/۸۸۱
	Q2	۰/۸۴۸		Q19	۰/۸۶۹
	Q3	۰/۹۰۷		Q20	۰/۸۰۹
	Q4	۰/۹۰۵	افزایش منابع اجتماعی شغلی	Q21	۰/۸۳۰
	Q5	۰/۸۴۹		Q22	۰/۷۸۰
	Q6	۰/۸۷۸		Q23	۰/۸۱۷
پیشسازی	Q7	۰/۹۲۳	افزایش چالش‌های مطالبات شغلی	Q24	۰/۷۳۳
	Q8	۰/۹۰۷		Q25	۰/۸۷۳
نوآور بودن	Q9	۰/۹۲۸	تبادل اجتماعی سازمان	Q26	۰/۷۸۶
	Q10	۰/۹۰۶		Q27	۰/۸۴۷
	Q11	۰/۹۰۶		Q28	۰/۹۶۳
ریسک‌پذیری	Q12	۰/۸۸۵	سازمان	Q29	۰/۸۱۲
	Q13	۰/۸۴۹		Q30	۰/۸۳۷
	Q14	۰/۹۱۲		Q31	۰/۹۱۲
افزایش منابع ساختاری	Q15	۰/۸۷۹	تبادل اجتماعی سازمان	Q32	۰/۸۶۲
	Q16	۰/۹۱۸		Q33	۰/۸۷۶
	Q17	۰/۸۰۰		Q34	۰/۹۲۷



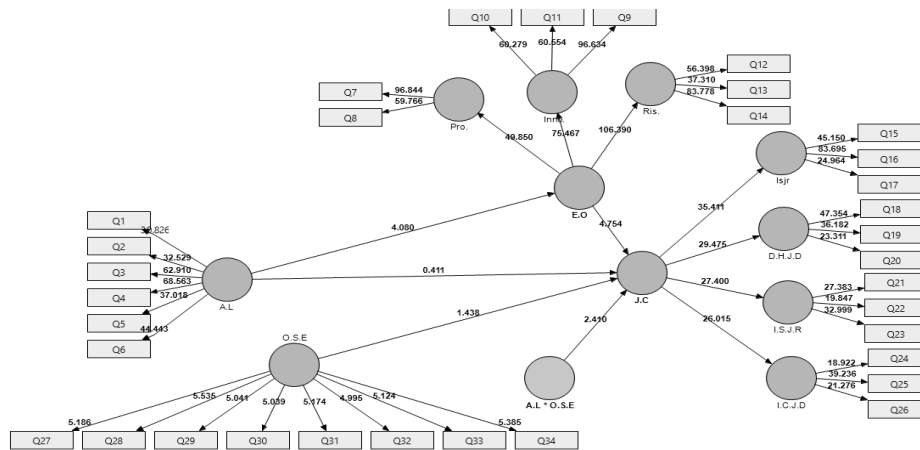
## یافته‌های پژوهش

از آنجاکه در این پژوهش سطح تحلیل سازمانی بوده و پاسخ‌دهندگان از مدیران هر شرکت (۱۲۱ شرکت انتخابی) بوده است، ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران هر شرکت از حیث متغیرهایی چون جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار و وضعیت تأهل بررسی شد که از ۱۲۱ نفر از پاسخگویان، ۷۳ نفر مرد و ۴۸ نفر زن، ۱۲ نفر (۹/۹ درصد) زیر ۳۰ سال؛ ۵۶ نفر (۴۶/۳ درصد) ۳۰ تا ۴۰ سال؛ ۴۵ نفر (۳۷/۲ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۸ نفر (۶/۶ درصد) بالای ۵۰ سال، ۸۰ نفر (۶۶/۱ درصد) لیسانس و ۴۱ نفر (۳۳/۹ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس بوده‌اند. هم‌چنین ۱۵ نفر (۱۲/۴ درصد) زیر ۵ سال؛ ۲۹ نفر (۲۴/۰ درصد) ۵ تا ۱۰ سال؛ ۲۷ نفر (۲۲/۳ درصد) ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۱ نفر (۱۷/۴ درصد) بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار داشته‌اند و ۳۲ نفر (۲۶/۴ درصد) مجرد و ۸۹ نفر (۷۳/۶ درصد) متأهل بوده‌اند. از لحاظ آمار توصیفی متغیرها، میانگین امتیاز متغیر بازآفرینی شغلی از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۶۴، انحراف معیار ۰/۷۷۵ بوده است. میانگین امتیاز متغیر گرایش کارآفرینانه از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۲۰، انحراف معیار ۰/۹۰۹، متغیر رهبری دوسوتوان از نظر پاسخ‌دهندگان میانگینی برابر با ۲/۸۲ و انحراف معیار ۱/۱۱ و میانگین امتیاز متغیر تبادل اجتماعی سازمان از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۰۹، انحراف معیار ۱/۲۱۱ بوده است. هم‌چنین کمترین امتیاز مربوط به متغیرها از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۱/۰۰ بیشترین امتیاز معادل ۵/۰۰ قرار گرفت.

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی تحقیق در نرم‌افزار Smart-PLS2 آزمون شد. شکل (۲) و شکل (۳) خروجی نرم‌افزار را در حالت تی معناداری و ضریب مسیر استاندارد نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره تی



شکل ۳: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه اول، دوم تأیید شدند و فرضیه سوم رد شد. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، متغیر رهبری دوستوان با ضریب مسیر استاندارد شده ۰/۳۸۷ دارای تأثیر معنی‌دار مثبت بر متغیر گرایش‌های کارآفرینانه می‌باشد ( $t > 1/96$ ). هم‌چنین متغیر گرایش‌های کارآفرینانه نیز با ضریب مسیر استاندارد شده ۰/۴۳۴ دارای تأثیر معنی‌داری مثبت بر بازآفرینی شغلی می‌باشد ( $t > 1/96$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که متغیر گرایش‌های کارآفرینانه نقش میانجی را در تأثیرگذاری متغیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی دارد. ضمناً با توجه به اینکه مسیر مستقیم تأثیرگذاری متغیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی معنی‌دار نیست ( $-1/96 < T < 1/96$ )؛ می‌توان نتیجه گرفت که متغیر گرایش‌های کارآفرینانه به صورت متغیر میانجی کامل در تأثیرگذاری رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی عمل می‌نماید. آزمون سوبل نیز رویکرد دیگری در قبول یا رد فرضیه‌های مربوط به نقش میانجی یک متغیر می‌باشد. همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است مقدار  $T$  غیر مستقیم حاصل از آزمون سوبل ۳/۰۹۶ می‌باشد که با توجه به این که این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان نتیجه گرفت که نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه مورد تأیید قرار گرفته است. ضمن اینکه ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین دو متغیر رهبری دوستوان و بازآفرینی شغلی با توجه به نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه برابر با ۰/۲۱۵ شده است.

جدول (۳): نتایج بررسی مسیرهای مدل با روش معادلات ساختاری

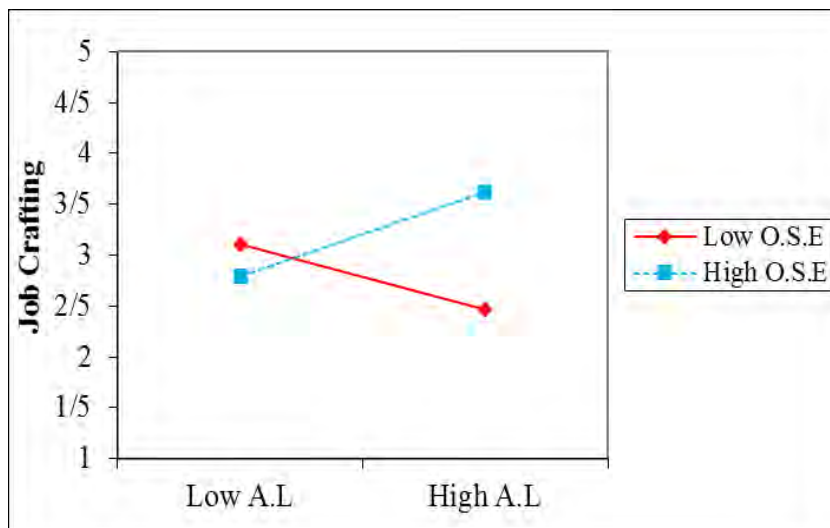
فرضیه	ضریب $\beta$	آماره t	معنی داری	تأیید/عدم تأیید
رهبری دوسوتوان ← گرایش های کارآفرینانه	۰/۳۸۷	۴/۰۸۰	Sig < ۰/۰۵	تأیید
گرایش های کارآفرینانه ← بازآفرینی شغلی	۰/۴۳۴	۴/۷۵۴	Sig < ۰/۰۵	تأیید
رهبری دوسوتوان ← بازآفرینی شغلی	۰/۰۴۷	۰/۴۱۱	Sig > ۰/۰۵	عدم تأیید
ضریب مسیر غیر مستقیم = ۰/۱۶۸		ضریب مسیر کل = ۰/۲۱۵		
آماره تی مستقیم = ۰/۴۱۱		آماره تی غیر مستقیم = ۳/۰۹۶		

در بررسی شدت و اثر متغیر تعدیلگر در فرضیه پنجم تحقیق در جدول ۴ مشاهده می شود با ورود متغیر حاصلضرب (رهبری دوسو توان \* تبادل اجتماعی سازمان) به عنوان یک متغیر ساخته شده جدید (سازه تعدیلی) به جهت بررسی اثر تعدیل گری؛ با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر استاندارد سازه تعدیلی ۰/۳۶۷ و مقدار آماره تی آن برابر با ۲/۴۱۰ بوده و این مقدار از مقدار مرزی ۱/۹۶ بیشتر است لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه تأیید می گردد و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر استاندارد، در صورت افزایش مقدار متغیر تعدیلگر، میزان تأثیرگذاری رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی افزایش خواهد یافت.

جدول (۴): نتایج بررسی فرضیه پنجم با روش معادلات ساختاری

فرضیه	ضریب مسیر استاندارد $\beta$	آماره تی T-Values	معنی داری	تأیید/عدم تأیید
رهبری دوسو توان * تبادل اجتماعی سازمان ← بازآفرینی شغلی	۰/۳۶۷	۲/۴۱۰	Sig < ۰/۰۵	تأیید

هم چنین همان طور که در نمودار ۱ مشاهده می گردد براساس شیب معادلات متغیرها در میزان شاخص بالا و پایین تبادل اجتماعی سازمان حاکی از آن است که نقش تعدیل گری در رابطه بین رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی مورد تأیید واقع شده است.



نمودار ۱: بررسی فرضیه پنجم از طریق معادلات خطی

### بحث و نتیجه

در این پژوهش با ارائه مدلی اثر گرایش‌های کارآفرینانه به‌عنوان متغیر میانجی برای تبیین نقش رهبری دوستوان در پیش‌بینی بازآفرینی شغلی و هم‌چنین نقش تعدیل‌گری تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی بررسی شد. فرضیه نخست تحقیق به این صورت بود که رهبری دوستوان بر گرایش‌های کارآفرینانه اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است. رهبری دوستوان به‌عنوان محرکی از نوآوری، ترکیبی از اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان افزایش می‌دهد. در مورد رابطه بین رهبری دوستوان و گرایش‌های کارآفرینانه، رابطه متقابل و دوسویه می‌تواند با تأثیرگذاری و نفوذ بر مأموریت سازمانی، بر رهبری دوستوان تأثیر مثبت بگذارد. این پیوند دوسویه تأثیر بر فرهنگ سازمانی، رفتارهای رهبری باز و ایجاد نوآوری از طریق اکتشاف را دارد. در تأیید نتایج این فرضیه، قوره جیلی و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودند که رهبری با ویژگی دوستوان، به تحلیل راه‌های بدیع و نوآورانه و توسعه و بهره‌وری مداوم می‌پردازد و از یکپارچه کردن فعالیت‌های متضاد و ناهمگون و مدیریت تغییر بهره می‌گیرد و از طرفی پیروان خود را به تفکر خلاقانه و پذیرش ریسک دعوت می‌نماید. ویژگی رهبری دوستوانی به توانمندسازی کارکنان و آموزش و ارتقا یادگیری آنها و ایجاد زمینه‌های حمایتی و خلق محیط‌های حمایتی برای کارکنان و نظارت مداوم بر فعالیت‌های آنها نقش دارد. توجه اصلی این بعد به نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، مدیریت تغییر و بهره‌وری و

بهبود مستمر می‌باشد. نتایج این فرضیه با یافته‌های با نتایج پژوهش مارتینز-کلایمنت و همکاران در سال ۲۰۱۹، قوره جیلی و همکاران در سال ۲۰۱۹ سازگار است. جهت توسعه ویژگی‌های رهبری دوسو توان و به تبع آن افزایش گرایش کارآفرینانه، پیشنهاد می‌گردد مدیران در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی مهارت‌های ایجاد تعادل و یکپارچه‌سازی بین ثبات و تغییر و نوآوری را در خود توسعه بخشند و در هنگام شرایط مناسب از تفکر خلاق و انتقادی در سازمان به جهت بالفعل نمودن شایستگی‌های بالقوه نیروی انسانی استقبال نمایند؛ جهت کاهش محافظه‌کاری و افزایش ریسک-پذیری برای توسعه رفتارهای نوآورانه، مدیران باید با تشکیل جلسات مختلف با واحدهای سازمانی و با حضور مدیران ضمن ایجاد جو صمیمی بین کارکنان و مدیران و برقراری اعتماد متقابل بین آنها این احساس در مدیران ایجاد شود که با دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آن تصمیمات از ریسک پایین-تری برخوردار خواهند شد؛ آشنا سازی مدیران با قدرت و توانایی‌های کارکنان زیر مجموعه خود و تقویت این باور در آنان که در عصر پیشرفت‌های سریع دانش به‌تنهایی و بدون اطلاعات دقیق و کارشناسی شده نمی‌توانند تصمیمات مهم سازمانی را بگیرند و در هر شرایطی نیازمند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشند؛ تشویق کارکنان به ایده‌پردازی و کارآفرینی و مهیا نمودن و پیاده-سازی بستری برای فرهنگ انتقال دانش به جهت تسهیل در حل و ارائه راهکار برای مشکلات و مسائل سازمانی. فرضیه دوم پژوهش بیان می‌دارد که گرایش‌های کارآفرینانه بر بازآفرینی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است. در تأیید نتایج این فرضیه، لو و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که طراحی‌های شغلی در چارچوب بازآفرینی شغلی همچون بوم‌های سفیدی هستند که کارکنان می‌توانند محتوای شغل خود را در جهت معناداری و هویت‌بخشی به شغل تعدیل نمایند. بدین ترتیب، فرآیند بازآفرینی شغلی، رفتارهای فعالانه کارکنان را در مرکز و محوریت موضوع قرار می‌دهد و هم‌چنین کانون‌های انگیزشی و خلاقانه آنها را بررسی می‌کند؛ بنابراین سازمانی که دارای گرایش‌های کارآفرینانه بالایی است محیطی فراهم می‌کند که ممکن است چنین رفتارهای پیشگامانه و خلاقانه‌ای را در زمینه بازآفرینی شغلی پرورش دهد. ویکلونند و شفرد (۲۰۰۳) بیان نمودند که قابلیت‌های گرایش کارآفرینانه، مهارت‌های لازم را در سازمان برای استفاده بهتر از منابع داخلی خود و هم‌چنین به دست آوردن و بهره‌برداری مؤثرتر از منابع خارجی فراهم می‌کند که منجر به افزایش منابع ساختاری شغلی و منابع اجتماعی شغلی می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لو و همکاران در سال ۲۰۱۹ و ویکلونند و شفرد در سال ۲۰۰۳ هم‌خوانی دارد. بنابراین، جهت توسعه گرایش کارآفرینانه و به تبع آن افزایش

بازآفرینی شغلی، پیشنهاد می‌گردد که بسترسازی و بهبود نگرش‌ها برای ایجاد سیستم پیشنهادها و مدیریت مشارکتی و مهیا نمودن شرایطی که کارکنان احساس استقلال و همچنین خودانگاری مثبت نسبت به توانایی‌ها و مهارت‌های خود داشته باشند؛ طراحی سیستم‌های حمایت‌گر و مشوق، جهت ارائه ایده، خلق و فکرهای نو از سوی کارکنان و ارائه بازخورد به آنان؛ مدیران با تأکید بر ارزش‌هایی چون همکاری و درگیر نمودن آنان در فرآیند تصمیم‌گیری، به ارتقای رفتارهای فعالانه در زیردستان کمک می‌کنند؛ تسهیل ایفای نقش کارکنان و بازآفرینی شغلی از طریق ایجاد کیفیت مطلوب روابط بین مدیران و زیردستان. با توجه به مدل تحقیق در حالت معنی‌داری در فرضیه سوم، مشاهده شد که متغیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی اثر معنادار نداشته و به عبارت دیگر فرضیه تأثیرگذاری رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی صنعتی قابل قبول نیست این نتیجه با نتایج لو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی ندارد. در پژوهش لو و همکاران (۲۰۱۹) جامعه مورد پژوهش شرکت‌های نرم‌افزاری ویتنام بوده از آنجا که این گونه شرکت‌ها براساس نوع و زمینه کاری ملزم بر انعطاف‌پذیری و سفارشی بودن هستند و جزء نسل چهارم صنعت یا صنعت ۴.۰ که مبنی بر ارتباطات و فناوری اطلاعات هستند می‌باشند که این توانایی را باید داشته باشند تا در زمان بحران، نیازهای سفارشی را برآورده کنند؛ لذا این استراتژی‌ها در سازمان نهادینه گشته است و رابطه مثبتی برقرار است اما در شرکت‌های تولیدی صنعتی کشور تأثیرات همزمان این متغیرها بدون وجود متغیرهای میانجی و یا تعدیل‌گر در زیرساخت‌های حال حاضر ضعیف پنداشته می‌شود که این نتیجه در تحقیق حال حاضر در جامعه "شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی" مشاهده شد. فرضیه چهارم پژوهش بیان می‌دارد که گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی نقش میانجی دارد که نتایج پژوهش حاکی از نقش میانجی کامل متغیر گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی است. ماو و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودند که رهبری دوستوان با افزایش اشتیاق شغلی و کاهش رفتارهای وسواسانه بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد. علاوه بر این، اهمیت کاری ادراک شده به‌طور قابل توجهی رابطه مثبت بین اشتیاق کاری و بازآفرینی شغلی را تعدیل می‌نماید و همچنین رابطه منفی بین رفتارهای وسواسانه و بازآفرینی شغلی را نیز تعدیل می‌نماید. لو و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودند که رهبران دوستوان ممکن است در سطح سازمان تغییرات مرتبط با اکتشاف و بهره‌برداری را تسهیل کنند. رفتارهای اکتشافی مستلزم تجربه‌پذیری، ریسک‌پذیری و جستجوی راه حل‌های اصلی است. رفتارهای باز رهبری، کارمندان را ترغیب می‌کند تا کارهای متنوع را انجام دهند، به آن‌ها فضای تفکر و استقلال عمل

می‌دهد و از تلاش‌های آن‌ها برای به چالش کشیدن وضعیت موجود حمایت می‌کند؛ از این رو رفتارهای باز رهبری، گرایش‌های کارآفرینانه را تبیین می‌کند. گرایش‌های کارآفرینانه در رفتارهای باز رهبران به‌منظور ارتقا نتایج خاص مانند نوآوری و ریسک‌پذیری در بین کارکنان است. از طرف دیگر، رفتارهای بسته رهبری مستلزم تنظیم دستورالعمل‌های خاص، نظارت بر دستیابی به هدف و انجام اقدامات اصلاحی است که مربوط به پیاده‌سازی مؤثر ایده‌های جدید است به جهت احیای ارزش‌های کارآفرینانه؛ به عبارت دیگر، هم‌افزایی بین بهره‌برداری و اکتشاف که رهبران دوسو توان ایجاد می‌کنند ممکن است گرایش‌های کارآفرینانه را پرورش دهد که این امر به طراحی و بازآفرینی شغلی در شرایط گوناگون منجر می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لو و همکاران در سال ۲۰۱۹ و ماو و همکاران در سال ۲۰۱۹ هم‌خوانی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود به ایجاد جو رقابتی سالم در سازمان توسط مدیران جهت بروز استعدادهای بالقوه کارکنان و مهیا شدن بسترهایی برای بروز روش‌های نوآورانه جهت حل مسائل؛ ارائه آزادی عمل، تقویت انگیزش و خودآگاهی از جانب مدیران به کارکنان، به جهت ارزشمند تلقی کردن شغل توسط کارکنان و افزایش بهره‌برداری از تمامی فرصت‌های محیطی؛ اهمیت تبادل دانش، امکان جستجوی دانش، دانش آفرینی و مبادله در سازمان به جهت افزایش سطح کیفیت خدمات و استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرها و پیشنهادهای خلاق. آخرین فرضیه این پژوهش به این صورت تدوین شد که تبادل اجتماعی سازمان در تأثیر رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی نقش تعدیل‌گر دارد که نتایج حاصل از پژوهش نیز نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. لو و همکاران در تأیید این فرضیه بیان نمودند که در سازمانی با تبدلات اجتماعی بالا، کارمندان تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند و تمایل دارند در مقایسه با موارد روابط تبادل اجتماعی پایین، به استراتژی‌های تغییر از رهبران دوسو توان پاسخ دهند و در اقدامات کارآفرینانه و تغییرات شغلی مشارکت نمایند. با روابط بالای تبادل اجتماعی، کارکنان تغییرات تحت رهبری دوسو توان را مفید می‌پندارند؛ زیرا این تغییرات از شایستگی‌ها و ارزش‌های موجود آن‌ها استفاده می‌کند و همچنین ارزش‌های نهفته آنان را کشف می‌کند؛ بنابراین کارمندان برای تولید سازه‌های نوآورانه در سازمان حتی ریسک نیز می‌کنند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لو و همکاران در سال ۲۰۱۹ هم‌خوانی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد به بسترسازی در حوزه ارتقاء اعتماد پایدار و توجه نمودن به دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارمندان و محرمانه نگاهداشتن اطلاعات حساس کارمندان به جهت ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان و سازمان؛ استقرار نظام پاداش دهی مناسب و سیستم جبران خدمات براساس رویکرد عدالت محور به جهت اطمینان‌بخشی به کارکنان از اینکه تلاش‌های آنان

در سازمان بی‌ثمر نخواهد ماند. طراحی کارراه‌های شغلی متنوع و سیستم شایستگی محور در سازمان به جهت اینکه کارکنان نقشه ذهنی صحیحی از آینده شغلی و در عین حال موفق خود در سازمان داشته باشند و افزایش ضریب اطمینان در سازمان و امنیت شغلی برای کارکنان در مواجهه با ریسک‌های احتمالی.

## References

- Amini, A.; Dolatshah, P., & Fatahi, H. (2017). Social Capital, Entrepreneurship Marketing and Mediated Role of Shared Knowledge. *Social Capital Management*, 4(4), 547-569. (In Persian).
- Atiku, S. O., & Randa, I. O. (2021). Ambidextrous Leadership for SMEs in the COVID-19 Era. *In Handbook of Research on Sustaining SMEs and Entrepreneurial Innovation in the Post-COVID-19 Era* (pp. 19-39). IGI Global.
- Bruning, P. F., & Champion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Davies, I. A.; Haugh, H., & Chambers, L. (2018). Barriers to social enterprise growth. *Journal of Small Business Management*.
- Federici, E.; Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2021). The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: a study among employee–manager dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1339-1367.
- Ghorehjili, S.; Rahmati, M., & Pourkarimi, J. (2019). Ambidexterity leadership Components: A Meta-synthesis Study. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 6(1), 123-138. (In Persian).
- Hassanzadeh Samarin, T.; Seifollahi, N., & imanifard, M. (2020). Investigating the Mediating Role of Organizational Social Capital in Ambidexterity Leadership and Competitive Intelligence in Artavil Tire Company in Ardabil. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(2), 181-198. (In Persian).
- Knight, C.; Tims, M.; Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 103522.
- Kohanhooshnejad, R.; Khanifar, H.; Talebi, K., & Rezaian, A. (2019). Explain the Role of Entrepreneurial Psychological Capital on New Venture Creation: Mediator Role of Entrepreneurial Intention (Case: Medical Equipment



Companies). *Organizational Culture Management*, 17(2), 193-218. (In Persian).

Lazazzara, A.; Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267.

Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313.

Li, J.; Sekiguchi, T., & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting. *Employee Relations: The International Journal*.

Luu, T. T.; Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting. *European Business Review*.

Ma, J.; Zhou, X.; Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 159-168.

Martínez-Climent, C.; Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, 11(3), 890.

Mascareño, J.; Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Moazen Jamshidi, M. H., & Khani, N. (2013), *Pls Guide: A Practical Guide to design and Analysis of Structural Equation Model*, USA, Create Space.

Naami, A., & Shenavar, F. (2015). The Role of Work Engagement, Job Control, Innovative Behavior, and Transformational Leadership in Prediction of Job Crafting. *Public Management Researches*, 8(27), 145-165. (In Persian).

Petrou, P.; Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.

Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of management Journal*, 32(2), 245-273.

Rosing, K.; Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.

Shafei, R. (2013). Designing a Structured Model of Marketing Performance Measures in Food Companies. *Iranian journal of management sciences*, 7(25), 133-154. (In Persian).

Scheepers, C. B., & Storm, C. P. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352-378.

Shore, L. M.; Tetrick, L. E.; Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.

Tims, M.; Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 173-186.

Tung, F. C., & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*. 37(5), 579-592.

Wang, H.; Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.

Wrzesniewski, A.; LoBuglio, N.; Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1(1), 281-302.

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.