



**Original Article**  
(Qualitative)

## Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems

Maasoumeh Mohtaram<sup>1</sup> , Zahra Pakbaz<sup>2</sup>

1- Assistant Professor, Faculty of educational Administration, University of Shiraz, Shiraz, Iran.

2- Ph.D. Student in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

**Receive:**

23 February 2023

**Revise:**

06 May 2023

**Accept:**

08 June 2023

**Keywords:**

leadership,  
ambidextrous leadership,  
competency of leaders,  
Social systems

**Abstract**

The aim of the current research was to design the competency model related to ambidextrous leadership in social systems; It should be noted that the current research is applied in terms of its purpose, the qualitative research approach and the research method are meta synthesis. To conduct this research, the seven stages of Sandelovski and Barso (2007), which have the necessary comprehensiveness, were used. In order to ensure and validate the search process and achieve the research findings, the expert team consisting of four educational management specialists formed the members of the research meta synthesis team. The sources of research data collection were the existing articles and texts about ambidextrous leadership from 2010 to 2023. The findings of this research showed that the model of ambidextrous leadership competencies includes 32 basic themes in 9 organizing themes with the titles: 1. "Individual competencies"; 2. "Communication skills"; 3. "Professional-management skills"; 4. "participatory management skills"; 5. "Planning skill and strategic thinking"; 6. "Ability to lead change"; 7. "Inclination to increase knowledge"; 8. "The ability to respond to the environment while paying attention to internal coherence"; 9. "The ability to apply contingency management". It should be noted that the output of this research can be provided to the managers and planners of organizational development in order to consciously develop the capabilities and skills of managers at different organizational levels, knowing the factors that influence ambidextrous leadership competencies.

**Please cite this article as (APA):** Mohtaram, M., & Pakbaz, Z. (2023). Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 25-48.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390813.1179">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390813.1179</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Maasoumeh Mohtaram	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.2.4">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.2.4</a>	
<b>Email:</b> mmohtaram@shirazu.ac.ir	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended abstract

### Introduction

In the last century, various organizations have experienced amazing changes in their processes and areas of activity. The key mission of organizations, which until the 1960s was to expand the scale of production and focus on the quantity of organizational output, turned to increasing the quality of products and services as well as reducing costs. In this era, the managers of the organization tried to make maximum use of the internal resources and assets of the organization and always improve the productivity and efficiency of their organization. But in the 1990s, with the expansion of the competitive environment between organizations, it became clear to the managers of the organization that in a competitive world, only focusing on productivity and efficiency is not enough to maintain the competitive advantage and also the survival of the organization in the long term; Rather, the flexibility and ability to respond to changes and environmental expectations, as well as paying attention to components such as agility, the capacity to change strategic focus and quick and timely response to the evolving and changing environment, as basic axioms for survival and improving the performance of organizations. They play a key role. Accordingly, in the current world, the ability to discover new and innovative ways to create value has become one of the main axes of the strategic thinking of organization leaders (Gastaldi, Lessanibahri, Tedaldi & Miragliotta, 2022). On the other hand, organizations today are facing the fourth industrial revolution, which the complexity of physical and digital realities has created and expanded a complex and unique competitive environment for organizational activity. (Culot, Nassimbeni, Orzes & Sartor, 2022). In this situation, organizations are under pressure to be efficient in the short term and have a competitive performance, but also to be flexible in the long term and operate with an innovative approach; In other words, organizations must be ambidextrous (Derbyshire, 2014). According to March (March, 1991), duality includes exploitation (managing the current position and resources of the organization) and exploration (adapting to environmental changes and continuous innovation); Ambivalence is the ability of an organization in two dimensions of exploration and exploitation in order to increase its competitive power in complex and changing environments, which requires durability and survival, flexibility, development and maintenance of competitive advantage and exploration of potential opportunities in the environment. (Mom, Chang, Cholakova & Jansen, 2019). In fact, expectations and environmental developments are the factors of pressure on organizations in the direction of moving towards bilateral development; In addition to being completely superior in their current operations and improving their functional areas both in terms of quantity and quality, they also strive to innovate and discover new opportunities (Herzallah, Gutierrez-Gutierrez & Rosas, 2017). Therefore, the existence of ambidextrous leaders who can improve the two basic aspects of improving the organization's performance in the current world, i.e. exploitation and exploration, with competence and acquiring the necessary skills, is considered a competitive advantage and a key factor for success in organizations; By considering the environmental dynamics as well as the internal requirements of the organization, ambidextrous leaders establish a smart balance between the two dimensions of exploitation and exploration; Because they believe that the relationship between leadership behavior and the performance of the organization is not a linear and formulated relationship that works in every situation, but the conscious movement of the organization between construction and innovation, guarantees adaptation to the environment and as a result, improves the performance of the organization (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Therefore, knowing the characteristics and competences of ambidextrous leaders is considered a vital necessity to guide the organization in dynamic and changing interactive environments. Therefore, in the present study, an attempt was made to study the available sources and texts



about the competencies of ambidextrous leaders, the components related to Ambivalent leadership should be identified and investigated. The output of this work can provide useful information to managers and organizational development planners in order to improve the leadership skills of managers according to organizational and environmental requirements.

### **Theoretical framework**

Organizational ambidexterity refers to the ability of an organization to simultaneously pay attention to exploration and exploitation; The exploitation aspect means that an organization is cultivating the potentials and capacities that it currently and from the past; However, the exploration aspect deals with the creation of innovation, knowledge and the discovery and use of new resources and capabilities (Stokes, Moore, Moss, Mathews, Smith & Liu, 2015). In the new approaches, it is suggested that the ability to simultaneously pursue the exploitation and exploration and cultivation of these two dimensions in employees is the best way to promote innovation and increase the performance of today's organizations. This argument led to the emergence of ambidextrous structure and ambidextrous leadership (Zarb, De La Robertie & Zouaoui, 2017). Ambivalent leadership is considered a new theory in leadership that was proposed by Rasing, Fars and Bush (2011); In their research, these researchers came to the conclusion that ambidextrous leadership can best stimulate and guide innovation; Because he is able to simultaneously use the exploratory skills and the exploitative skills required for the innovation process. In this style of leadership, the leader's open behaviors support exploratory activities and against the closed behaviors of the leader, they support exploitative activities. Finally, Rasing et al. (2011) have defined ambidextrous leadership by combining the aforementioned behaviors as follows: "The ability to cultivate both exploratory and exploitative behaviors in followers by increasing or decreasing variability in their behavior and being flexible. in changing between these two types of behavior".

### **Methodology**

The upcoming research is applied in terms of purpose, qualitative research approach and meta-composite research method. The purpose of the present synthesis is to discover the basic findings of various studies in the form of concepts; Therefore, to conduct this research, the seven stages of Sandelovski and Barso (2007), which have the necessary comprehensiveness, were used. The validity of the research data was taken into consideration by using the techniques of reliability and transferability through the self-review of the researchers and the alignment of the data and reliability in the process of collecting information as well as the transparent report of the process of obtaining the research data (Lincoln & Guba, 1985).

### **Research findings**

What are the components of the competency model related to strong leadership?

The ambidextrous leadership competency theme network (subordinate) shows that the ambidextrous leadership competency model consists of an overarching theme, 9 organizing themes, and 32 basic themes.

### **Conclusion**

In today's complex world where continuous and fast-paced changes occur, organizations are faced with turbulent environments that do not allow managers, like in the distant past, with a closed approach to the interactive environment and only by focusing on the components and processes within the organization to continue their effective activity. In fact, every change and transformation, however small in the interactive environment, has a direct or indirect reflection on the performance of organizations. Therefore, in order to survive and be effective



in today's world, organizations need leaders who, in addition to being skilled in managing the processes and internal affairs of the organization, by looking at the components of the interactive environment, also discover the opportunities in the environment and use this opportunity for the benefit of the organization. and with knowledge and awareness of existing threats and dangers, use weapons such as innovation, creativity, flexibility and all-round readiness for change in different dimensions and levels to confront and protect against these threats. equip in the shortest possible time; In the world of management, such leaders are known as ambidextrous leaders, and in this regard, in this research, an effort was made to discover and identify the dimensions of competence of ambidextrous leaders through a deep study of reliable and relevant scientific sources. The result of the study and investigation in related sources showed that ambidextrous leaders benefit from 9 categories of competence or special ability.

In general, it can be said that maintaining the survival and efficiency of organizations in today's complex world, whose distinctive feature is the emergence of new changes, implies the existence of competent leaders who, by maintaining a balance between open behaviors, means creating a platform for the emergence of creativity, freedom of action and ideation. among employees and closed behaviors in the sense of standardizing activities to monitor the good performance of employees, institutionalize the two important dimensions of exploration and exploitation in the atmosphere of the organization; Such ambidextrous leaders with a correct understanding of the actual capabilities of the organization and awareness of potential environmental opportunities as well as intelligent prediction of the future developments of the surrounding world, while they have the ability to challenge the current situation of the organization and the desired situation and idea draw the future of the organization, improve the self-confidence and intellectual power of the subordinates in order to take risks and express themselves in ideation and independent implementation of ideas in order to shorten the path of the existing and desirable state of the organization; And this is while the control and monitoring of the quality of the current processes of the organization does not remain far from the prudent eyes of the two-handed leaders.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



علمی پژوهشی (کیفی)

## طراحی مدل شایستگی های رهبری دوستوان در سیستم های اجتماعی




معصومه محترم<sup>۱</sup>، زهرا پاکباز<sup>۲</sup> 

۱- استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

<b>چکیده</b>	تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۴
هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی های مرتبط با رهبری دوستوان در سیستم های اجتماعی بود؛ لازم به ذکر است که پژوهش پیش رو از حیث هدف کاربردی است، رویکرد پژوهش کیفی و روش پژوهش فراترکیب می باشد. برای انجام این پژوهش، مراحل هفت گانه ی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) که از جامعیت لازم برخوردار است استفاده گردید. به منظور اطمینان و اعتباربخشی به فرایند جستجو و دستیابی به یافته های پژوهش، تیم متخصص شامل چهار نفر از متخصصان مدیریت آموزشی، اعضای تیم فراترکیب پژوهش را تشکیل دادند. منابع گردآوری داده های پژوهش، مقاله ها و متون موجود پیرامون رهبری دوستوان از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ بود. یافته های این پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی های رهبری دوستوان شامل ۳۲ مضمون پایه در ۹ مضمون سازمان دهنده با عناوین: ۱. «شایستگی های فردی»؛ ۲. «مهارت های ارتباطی»؛ ۳. «مهارت های حرفه ای - مدیریتی»؛ ۴. «مهارت مدیریت مشارکتی»؛ ۵. «مهارت برنامه ریزی و تفکر استراتژیک»؛ ۶. «توانایی رهبری تغییر»؛ ۷. «تمایل به دانش افزایی»؛ ۸. «مهارت پاسخگویی به محیط در عین توجه به انسجام داخلی»؛ ۹. «توانایی اعمال مدیریت اقتضایی» می باشد. لازم به ذکر است، خروجی این کار می تواند به مدیران و برنامه ریزان توسعه ی سازمانی یاری رساند تا با آگاهی از مؤلفه های تأثیرگذار بر شایستگی های رهبری دوستوان، به صورت آگاهانه تری به توسعه توانمندی ها و مهارت مدیران در سطوح مختلف سازمانی بپردازند.	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶
	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸
	<b>کلید واژه ها:</b> رهبری، رهبری دوستوان، شایستگی رهبران، سیستم های اجتماعی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محترم، معصومه، پاکباز، زهرا. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی های رهبری دوستوان در سیستم های اجتماعی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۳). ۴۸-۲۵.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390813.1179">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390813.1179</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.2.4">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.2.4</a>	نویسنده مسئول: معصومه محترم
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: <a href="mailto:mohammadmohammadi@shirazu.ac.ir">mohammadmohammadi@shirazu.ac.ir</a>

## مقدمه

در قرن گذشته سازمان‌های مختلف به طرز شگفت‌انگیزی تحول در روندها و زمینه‌های فعالیت خود را تجربه کرده‌اند. مأموریت کلیدی سازمان‌ها که تا قبل از دهه‌ی ۱۹۶۰ میلادی گسترش مقیاس تولید و تمرکز بر کمیت برونداد سازمانی بود، به افزایش کیفیت محصولات و خدمات و همچنین کاهش هزینه‌ها معطوف گشت. در این دوران مدیران سازمان تلاش می‌کردند تا از منابع و دارایی‌های داخلی سازمان حداکثر استفاده را نموده و بهره‌وری و کارایی سازمان خود را همواره بهبود بخشند. اما در دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی با گسترش فضای رقابتی بین سازمان‌ها، برای مدیران سازمان روشن شد که در دنیای رقابتی، تنها تمرکز بر بهره‌وری و کارایی برای حفظ مزیت رقابتی و همچنین بقای سازمان در بلندمدت، کافی نیست؛ بلکه انعطاف‌پذیری و قدرت پاسخگویی به تحولات و انتظارات محیطی و همچنین توجه به مؤلفه‌هایی مانند چابکی، ظرفیت تغییر تمرکز استراتژیک و واکنش سریع و به‌موقع به محیط متحول و متغیر، به‌عنوان بدیهیات اساسی برای بقا و بهبود عملکرد سازمان‌ها، نقش کلیدی دارند. بر همین اساس در دنیای فعلی، قابلیت کشف راه‌های جدید و نوآورانه‌ی خلق ارزش به یکی از محورهای اصلی تفکر استراتژیک رهبران سازمان تبدیل شده است (Gastaldi, Lessanibahri, Tedaldi & Miragliotta, 2022)، از طرف دیگر امروزه سازمان‌ها با انقلاب صنعتی چهارم روبه‌رو هستند که پیچیدگی واقعیت‌های فیزیکی و دیجیتالی، زمینه‌ی رقابتی پیچیده و منحصر به فردی را برای فعالیت سازمانی خلق و بسط داده است (Culot, Nassimbeni, Orzes & Sartor, 2022). در این شرایط سازمان‌ها تحت فشار قرار می‌گیرند تا ضمن اینکه در کوتاه‌مدت کارآمد باشند و عملکردی رقابت‌محور داشته باشند، در بلندمدت نیز انعطاف‌پذیر بوده و با رویکردی نوآورانه فعالیت نمایند؛ به‌عبارت دیگر سازمان‌ها باید دوسوتوان باشند (Derbyshire, 2014). به‌زعم مارچ (March, 1991) دوسوتوانی شامل بهره‌برداری<sup>۱</sup> (مدیریت موقعیت فعلی و منابع سازمان) و اکتشاف<sup>۲</sup> (سازگاری با تغییرات محیطی و نوآوری مستمر) است؛ کلمه دوسوتوانی<sup>۳</sup> از دو واژه‌ی لاتین (Ambi) به‌معنای دوسو (دو سمت) و (Dexterity) به‌معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. دوسوتوانی عبارت از توانایی یک سازمان در دو بُعد اکتشاف و بهره‌برداری در جهت افزایش توان رقابتی در محیط‌های پیچیده و متحول می‌باشد که لازمه دوام و بقا در آن، انعطاف‌پذیری، توسعه و حفظ مزیت رقابتی و کاوش فرصت‌های بالقوه در محیط است (Mom, Chang, Cholakova & Jansen, 2019). در واقع، انتظارات و تحولات محیطی عاملان فشار به سازمان‌ها در جهت حرکت به سمت توسعه دوسوتوانی هستند؛ تا ضمن اینکه در عملیات جاری خود کاملاً برتر بوده و حوزه‌های عملکردی خود را هم به لحاظ کمیت و هم به لحاظ کیفیت بهبود بخشند، به نوآوری و کشف فرصت‌های جدید نیز اهتمام ورزند (Herzallah, Gutierrez-Gutierrez & Rosas, 2017).

متأثر گشتن عملکرد سازمان از دوسوتوانی سازمانی موضوع حائز اهمیتی است که توجه پژوهشگران مدیریت و سازمان را به خود جلب نموده است؛ به‌زعم مارس (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی و در پی آن عملکرد و قدرت رقابتی سازمان شامل فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان دو بُعد اساسی دوسوتوانی سازمانی است (Phairah, 2019; Ed-Dafali Al Azad, Mohiuddin & Reza, 2023). در حالی که بهره‌برداری به پالایش و اصلاح، بهبود و کارآمدتر کردن تدریجی

1. Exploitative

2. Explorative

3. Ambidexterity

فعالیت‌های موجود اشاره دارد؛ اکتشاف دربرگیرنده‌ی آزمایش و تجربه‌ی فعالیت‌ها و نوآوری‌های کاملاً جدید است. سازمانی که به‌طور موفقیت‌آمیزی بین فعالیت‌های مربوط به بهره‌برداری و اکتشاف تعادل برقرار کند به‌عنوان سازمانی دوسوتوان شناخته می‌شود که در عین حال که در بهبود فرایندها و ارائه‌ی محصولات و خدمات موجود موفقیت‌آمیز عمل می‌کند، در کشف ایده‌های بدیع و توسعه فرایندهای جدید نیز فعالانه عمل می‌کند؛ اما این عملکرد فعالانه در دو بُعد بهره‌برداری و اکتشاف مستلزم وجود رهبران دوسوتوان<sup>۱</sup> در سازمان است؛ در واقع وجود رهبران دوسوتوان که بنا بر اقتضائات درون‌سازمانی و محیطی، بر هر دو بُعد بهره‌برداری و اکتشاف تمرکز دارند، عامل مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها تلقی می‌گردد (Claus, Kraus, Kallinger, Bican, Brem & Kailer, 2021). هرچند که مطالعه‌ی نقش رهبران سازمان در بعد بهره‌برداری و مدیریت منابع بالفعل سازمان با تکیه بر ساختارمندی وظایف و فرایندهای سازمانی قدمت بیشتری دارد؛ اما ارتباط بین شایستگی و رفتار رهبران با مقوله‌ی سازگاری با محیط تعاملی و فعالیت‌های اکتشافی در جهت کشف منابع و فرصت‌های بالقوه در محیط بر پایه‌ی انعطاف‌پذیری و خلاقیت در سازمان نیز در دهه‌های اخیر توجه فزاینده‌ای را از سوی پژوهشگران و متخصصان علم مدیریت به خود جلب نموده است؛ به‌گونه‌ای که برخی از اندیشمندان، رهبری را یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های بروز و ظهور نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌دانند (McKinnon, 2022)؛ از این‌رو وجود رهبران دوسوتوان که بتوانند با شایستگی و کسب مهارت‌های لازم، دو جنبه‌ی اساسی بهبود عملکرد سازمان در دنیای فعلی یعنی بهره‌برداری و اکتشاف را بهبود بخشند، مزیت رقابتی و عامل کلیدی موفقیت در سازمان‌ها تلقی می‌گردد؛ به‌زعم مارس<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) ویژگی حیاتی رهبران سازمان در دنیای فعلی، توجه متعادل و همزمان به بُعد اکتشاف با تمرکز بر مفاهیمی مانند یادگیری سازمانی، افزایش تنوع، ریسک‌پذیری، آزمایش و خطا و همچنین طراحی استراتژی‌های نوآورانه برای دستیابی به اهداف و بُعد بهره‌برداری با تمرکز بر تعریف دقیق نقش سازمانی کارکنان، کاهش تنوع، کاهش ریسک‌پذیری و پایبندی به قوانین و استانداردهای سازمانی است؛ در حقیقت هم اکتشاف و هم بهره‌برداری، برای تداوم بقای سازمان در تقابل با تحولات محیطی، نقش حیاتی دارند. رهبران دوسوتوان با در نظر گرفتن پویایی‌های محیطی و همچنین اقتضائات درونی سازمان، تعادل هوشمندانه‌ای بین دو بُعد بهره‌برداری و اکتشاف برقرار می‌نمایند؛ چرا که اعتقاد دارند رابطه بین رفتار رهبری و عملکرد سازمان یک رابطه‌ی خطی و فرمول‌شده نیست که در هر موقعیت جواب دهد بلکه حرکت آگاهانه‌ی سازمان بین ساخت‌مندی و نوآوری، ضامن سازگاری با محیط و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان است (Rosing, Frese & Bausch, 2011). از آنجا که موفقیت سازمان‌ها در بلندمدت و کوتاه‌مدت مستلزم توجه به دو بُعد بهره‌برداری و اکتشاف است، سازمان‌هایی که واجد رهبرانی هستند که توانمندی و مهارت برقراری تعادل بین این دو بُعد را دارند، در بلندمدت به موفقیت بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که از وجود چنین رهبرانی بی‌بهره هستند، دست می‌یابند (Gibson & Birkinshaw, 2004)؛ از این‌رو شناخت ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبران دوسوتوان برای هدایت سازمان در محیط‌های تعاملی متحول و متغیر، ضرورتی حیاتی تلقی می‌گردد، لذا در پژوهش حاضر تلاش گردید با مطالعه منابع و متون موجود پیرامون شایستگی‌های رهبران دوسوتوان، مؤلفه‌های مربوط به

1. Ambidextrous Leadership

2. March

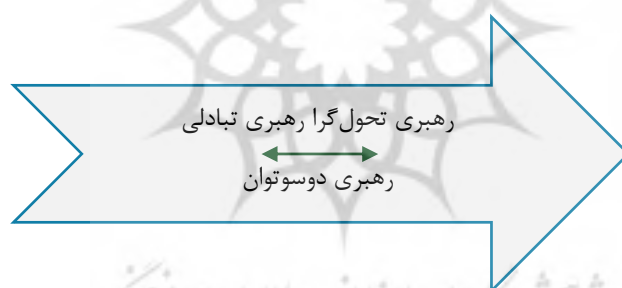
رهبری دوسوتوان مورد شناسایی و بررسی قرار گیرد. خروجی این کار می‌تواند اطلاعات مفیدی در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان توسعه سازمانی به منظور ارتقای مهارت رهبری مدیران متناسب با اقتضانات سازمانی و محیطی قرار دهد.

## مبانی نظری

در ادبیات مدیریت، مفهوم «سازمان دوسوتوان» با دانکن (Duncan, 1976) پدیدار شد و با مارس (March, 1991) توسعه یافت. دوسوتوانی سازمانی به توانایی یک سازمان برای توجه همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری اشاره دارد؛ جنبه‌ی بهره‌برداری به این معنی است که یک سازمان در حال پرورش پتانسیل‌ها و ظرفیت‌هایی است که در حال حاضر و از گذشته در اختیار دارد؛ با این حال، جنبه‌ی اکتشاف با ایجاد نوآوری، دانش و کشف و استفاده از منابع و قابلیت‌های جدید سر و کار دارد (Stokes, Moore, Moss, Mathews, Smith & Liu, 2015). در دیدگاه سنتی نسبت به مفاهیم سازمانی، اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان دو فعالیت مجزا در نظر گرفته شده است که منجر به دو استراتژی متفاوت می‌گردد؛ اما در رویکردهای نوین این گونه مطرح می‌گردد که توانایی دنبال کردن همزمان بهره‌برداری و اکتشاف و پرورش این دو بُعد در کارکنان، بهترین راه برای ارتقای نوآوری و افزایش عملکرد سازمان‌های امروزی است. این استدلال منجر به ظهور ساختار دوسوتوان و رهبری دوسوتوان شد (Zarb, De La Robertie & Zouaoui, 2017). رهبری دوسوتوان نظریه‌ی جدیدی در رهبری محسوب می‌شود که توسط رازینگ، فرس و بوش (Rosing, K., Frese, M., & Bausch, 2011) مطرح شد؛ این پژوهشگران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری دوسوتوان به بهترین شکل می‌تواند باعث برانگیختن و هدایت نوآوری شود؛ زیرا قادر است به‌طور همزمان مهارت‌های اکتشافی و مهارت‌های بهره‌بردارانه مورد نیاز فرایند نوآوری را به کار گیرد. در این سبک از رهبری رفتارهای باز رهبر از فعالیت‌های اکتشافی و در مقابل رفتارهای بسته‌ی رهبر از فعالیت‌های بهره‌بردارانه حمایت می‌کنند. در نهایت رازینگ و همکاران (۲۰۱۱) با ترکیب رفتارهای یادشده، رهبری دوسوتوان را به این شرح تعریف کرده‌اند: «توانایی پرورش هر دو نوع رفتار اکتشافی و بهره‌بردارانه در پیروان از طریق افزایش یا کاهش تغییرپذیری در رفتار آن‌ها و انعطاف‌پذیر بودن در تغییر بین این دو نوع رفتار». واقعیت این است که سبک‌های رهبری موجود قادر به یکپارچه‌سازی رفتارهای متناقض مورد نیاز توسط بهره‌بردار و اکتشاف نیستند؛ این خلاء رهبری با وجود رهبران دوسوتوان بهبود می‌یابد (Ghorehjili, rahmati & PourKarimi, 2020). در همین راستا، نظریه رهبری دوسوتوان بیان می‌کند که تعامل رهبر بین رفتارهای باز و رفتارهای بسته، رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه پیروان را افزایش داده و در نهایت نتایج نوآورانه در سازمان را افزایش می‌دهد. رهبری دوسوتوان شامل رفتارهای باز (فعالیت‌هایی که تنوع و تغییرپذیری را در رفتار پیروان افزایش می‌دهند؛ مانند تشویق به آزمایش رویکردها و راهکارهای بدیع، تلاش برای به چالش کشیدن رویکردهای تثبیت شده و یا ایجاد جو مناسبی برای ترویج تفکر مستقل) و رفتارهای بسته (فعالیت‌هایی که تغییرپذیری در رفتار پیروان را کاهش می‌دهند؛ مانند نظارت بر دستیابی به هدف، انجام اقدامات اصلاحی، یا تنظیم دستورالعمل‌های خاص برای انجام وظایف سازمانی) است (Klonek, Gerpott & Parker, 2020)؛ در حقیقت تعادل رهبر در بروز رفتارهای باز و بسته منجر به نهادینه شدن تعادل در رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه در جو سازمان و در بین کارکنان می‌گردد (Alghamdi, 2018).



بررسی و تتبع در ادبیات رهبری دوسوتوان مؤید این نکته است که رفتارهای باز و بسته‌ی رهبران دوسوتوان متضمن در نظر گرفتن دو سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا است (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis & Thrassou, 2017). با توجه به دو نوع سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا، این‌گونه به نظر می‌رسد که رهبران تبادلی رفتارهای بهره‌بردارانه را ترویج می‌کنند (Zhao & Lv, 2023)؛ در حالی که رهبران تحول‌گرا با خلق چشم‌اندازهای نوین، موجب تحول و نوآوری شده و «تفکر خارج از چارچوب» را تشویق می‌کنند (Khodaparast, 2019) و با ایجاد جو نوآورانه و پرتحرک، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (Alirezaei, Abbasgholizadeh, Shoul & Korhani, 2022)؛ در همین راستا، رهبران دوسوتوان با ترکیب متناسب این دو سبک رهبری می‌توانند به روشن شدن ارتباط بین اکتشاف/تحول از یک‌سو و رفتارهای بهره‌بردارانه/تبادلی از سوی دیگر، کمک کنند (Zacher, Robinson & Rosing, 2016). به‌زعم کوی، میر و لی (Cui, Meyer & Li, 2015) اگرچه در ابتدای شروع به کار سازمان وجود سبک تبادلی رهبری برای تدوین و تحکیم ساختار سازمان و همچنین بهره‌برداری از منابع موجود حائز اهمیت بیشتری است؛ اما در ادامه روند فعالیت سازمان، حفظ بقای سازمان در گرو اکتشاف فرصت‌های بالقوه در محیط خرد و کلان سازمان و گستره‌ی فعالیت‌های بین‌المللی سازمان است و تحقق این مهم، مستلزم بهره‌گیری رهبران از سبک رهبری تحول‌گرا در کنار سبک رهبری تبادلی است؛ در حقیقت رهبران دوسوتوان با اتخاذ متعادل و متناسب دو سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا، فرایند بهره‌برداری و اکتشاف را به‌طور همزمان در سازمان هدایت می‌کنند (شکل ۱).



شکل ۱- تعادل رهبری دوسوتوان بین دو سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا

منبع: (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis & Thrassou, 2017)

### پیشینه پژوهش

ژنگ، فنگ، زی، ژائو و وو (Zheng, Feng, Xie, Zhao & Wu, 2023) در پژوهشی با عنوان «رهبری دوسوتوان و رفتارهای نوآورانه در پروژه‌های ساختمانی: اثرات دوسویه و دیدگاه پردازش اطلاعات اجتماعی» با هدف بررسی چگونگی تأثیر رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی، با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و بهره‌گیری از نمونه‌ای متشکل از ۱۵ مدیر پروژه و ۱۶۱ نفر عضو پروژه در کشور چین، به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی رهبری در ابعاد دوگانه رهبری دوسوتوان (رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادلی) تأثیر مثبتی بر کارآمدی خلاقانه اعضای پروژه دارد. واهیودی و سانتاسو (Wahyudi & Santoso, 2022) نیز در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری دوسویه و سرمایه اجتماعی بر مزیت رقابتی با جهت‌گیری کارآفرینی به عنوان متغیر میانجی» با بررسی نحوه‌ی عملکرد ۲۸۵ نفر از مدیران و

مالکان شرکت‌های بزرگ کشور کنیا، به این نتیجه دست یافتند که رهبری دوستوان تأثیر مثبت و مستقیمی بر جهت‌گیری کارآفرینی سازمان‌ها دارد؛ همچنین رهبری دوستوان موجب تحکیم سرمایه اجتماعی سازمان می‌گردد. وانگ، او، نیومن و ژو (Wang, Eva, Newman & Zhou, 2021) در پژوهشی با عنوان «یک شمشیر دولبه: تأثیرات رهبری دوستوان بر رفتارهای نوآورانه پیروان» با هدف بررسی تأثیرات مطلوب و نامطلوب سبک رهبری دوستوان بر پیروان، با بررسی نمونه‌ای متشکل از ۴۱۶ زوج رهبر-پیرو به این نتیجه‌ی قابل توجه دست یافتند که در حالی که رهبری دوستوان به رفتارهای نوآورانه پیروان کمک می‌کند، استرس شغلی و ابهام نقش پیروان را نیز افزایش می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که رهبری دوستوان دارای دو وجه توانمندسازی و بهره‌بردارانه است که هم می‌تواند رفتارهای نوآورانه را تقویت و هم تضعیف کند. کوساسی و فیتری (Kosasih & Fitri, 2020) در پژوهشی با عنوان «پیروی، رهبری دوسویه و آمادگی تغییر در شرکت تولیدی» که در ۱۷ شرکت کشور اندونزی و نمونه‌ای متشکل از ۷۵ کارمند با پست‌های مدیریتی، به این نتیجه دست یافتند که یکی از مهمترین دلایل انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمان و کارکنان در مقابل تغییرات ضروری در پاسخ به تحولات محیطی، سبک رهبری مدیران سازمان است، این پژوهشگران پس از پژوهش و مطالعه سازمان‌های مختلف مطرح نمودند که رهبری دوستوان تأثیر مستقیمی بر آمادگی کارکنان و همچنین انعطاف‌پذیری فرایندها و ساختار سازمان در مقابل تغییرات ضروری در سازمان دارد. در حقیقت توانمندی رهبران دوستوان در تحقق دوبعد مهم بهره‌برداری و اکتشاف در سازمان، ضمن اینکه رویه‌های سازمانی را کنترل و مدیریت می‌کند، قدرت سازگاری و پاسخگویی به موقع سازمان به تحولات محیطی را بهبود می‌بخشد. رهبران دوستوان با ارزش‌دهی به رفتارهای خلاقانه و نوآورانه کارکنان، نگرش مثبتی نسبت به تغییر و تحول در آنها ایجاد می‌نمایند. همچنین الغمدی (Alghamdi, 2018) در پژوهش خود که بر روی ۴۰۰ عضو هیئت علمی دانشگاه آلباها در امارت متحده عربی، به این نتیجه دست یافت که رفتارهای باز و بسته‌ی رهبران منتج به تقویت سطوح بالایی از رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه در بین کارکنان شده و در نتیجه نوآوری و خلاقیت و همچنین بهبود عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. به‌طور کلی مطالعه‌ی گسترده پیرامون نظریه‌ی رهبری دوستوان به خوبی مؤید این نکته است که بکارگیری همزمان و متعادل رفتارهای باز و بسته توسط رهبران، پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبتی برای تقویت دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری در جو سازمان است؛ رفتارهای باز رهبری به رفتارهایی اطلاق می‌شود که از طریق تشویق کارکنان در به چالش کشیدن وضعیت موجود، آزمایش بدیع و نوآورانه و همچنین دادن فرصت به آنها برای تفکر و عمل مستقل، بروز رفتارهای اکتشافی در سازمان را ترغیب می‌کنند و از طرف دیگر رفتارهای بسته رهبری به رفتارهایی اطلاق می‌گردد که از طریق ارائه دستورالعمل‌های مشخص جهت انجام امور و همچنین کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان، بروز فعالیت‌های بهره‌بردارانه در سازمان را نیز مدیریت می‌کنند.

بررسی مطالعات مختلف در زمینه نظریه‌ی رهبری دوستوان این موضوع را برای پژوهشگران روشن ساخت که علیرغم وجود پژوهش‌های مختلف بویژه در سطح پژوهش‌های خارج از کشور، اغلب این مطالعات به تأثیر سبک رهبری دوستوان بر ابعاد مختلف سازمانی مانند نوآوری، کارآفرینی، بین‌المللی شدن و آمادگی برای تغییر کارکنان پرداخته‌اند و طی جستجوهای پژوهشگران این مقاله، پژوهشی که به‌طور گسترده ابعاد و شایستگی‌های رهبران دوستوان را در قالب الگویی ارائه داده باشد مشاهده نگردید؛ بدین جهت در این پژوهش تلاش گردید که با بهره‌گیری از مطالعات عمیق و

گسترده، الگوی شایستگی‌های رهبران دوسوتوان ارائه گردد. بر این اساسی پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤال پژوهشی زیر بود:

- الگوی شایستگی‌های مرتبط با رهبری دوسوتوان دارای چه مؤلفه‌هایی است؟

## روش پژوهش

پژوهش پیش‌رو از حیث هدف کاربردی است، رویکرد پژوهش کیفی و روش پژوهش فراترکیب است. هدف فراترکیب حاضر، کشف یافته‌های اساسی مطالعات مختلف در قالب مفاهیم است؛ لذا برای انجام این پژوهش، مراحل هفت‌گانه‌ی سندلوسکی و بارسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) که از جامعیت لازم برخوردار است، استفاده گردید. هفت گام مدنظر عبارتند از: (۱) تنظیم بیان مسأله و سؤالات پژوهش؛ (۲) بررسی سیستماتیک و منظم ادبیات و کاوش منابع؛ (۳) انتخاب مقالات مرتبط؛ (۴) تجزیه و تحلیل یافته‌ها؛ (۵) ترکیب یافته‌ها؛ (۶) کنترل کیفیت؛ (۷) ارائه‌ی یافته‌های پژوهش. همچنین به-منظور اطمینان و اعتباربخشی به فرایند جستجو و دستیابی به یافته‌های پژوهش، تیم متخصص شامل چهار نفر از متخصصان مدیریت آموزشی، اعضای تیم فراترکیب پژوهش را تشکیل دادند.

در راستای مراحل فوق‌الذکر و انجام سیستماتیک فرایند پژوهش، در ابتدا به‌منظور انجام جستجوی جامع، همه‌جانبه و هدفمند، مقالات منتخب از پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر مانند اسپرینگر، اسکوپوس، سیج، ساینس دایرکت و گوگل اسکالر<sup>۲</sup>، با روش خوشه‌چینی<sup>۳</sup>، انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین منظور کلید واژه‌های “ambidexterity” و “ambidextrous leadership” و “Transformational leadership” و “Transactional leadership” در پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی خارجی با در نظر گرفتن بازه‌ی زمانی (۲۰۲۳-۲۰۱۰ میلادی) مورد جستجو قرار گرفت. تمام مقالات انتخاب‌شده در این مرحله، مورد غربالگری و ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت پس از بررسی میزان مرتبط بودن مقالات جستجو شده، تعداد ۲۴ مقاله که از حیث موضوع، بالاترین ارتباط را با پژوهش حاضر داشتند، انتخاب شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. در همین راستا، پس از تحلیل مقالات منتخب و استخراج مفاهیم مرتبط، ۳۲ مضمون پایه استخراج گردید؛ در مرحله‌ی بعد و پس از تجمیع مضامین پایه‌ی مرتبط با یکدیگر در قالب مضامین سطح بالاتر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده حاصل گردید و در نهایت این نه مضمون، تحت مضمون فراگیر با عنوان «شایستگی‌های رهبری دوسوتوان» دسته‌بندی شدند.

اعتبار داده‌های پژوهش، با استفاده از تکنیک‌های اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری از طریق خودبازبینی پژوهشگران و همسوسازی داده‌ها و اعتمادپذیری با دقت در جریان جمع‌آوری اطلاعات و همچنین گزارش شفاف فرایند دستیابی به داده‌های پژوهش، مورد توجه قرار گرفت (Lincoln & Guba, 1985).

## یافته‌های پژوهش

الگوی شایستگی‌های مرتبط با رهبری زبردست (دوسوتوان) دارای چه مؤلفه‌هایی است؟

1. Sandelowski & Barroso

2. Springer, Scopus, Sage, Science Direct & Google Scholar

3. Berry Picking

### مرحله‌ی کدگذاری اولیه

اولین گام در تحلیل شبکه‌ی مضامین، شناخت و درک جامع از متن منابع و اسناد مورد استفاده به منظور استخراج کدهای اولیه از آنها است. در این مطالعه پس از مطالعه منابع و متون موجود پیرامون موضوع پژوهش، تلاش شد، متن مشروح اسناد و منابع مرتبط با حوزه پژوهش در ذیل کدهای اولیه خلاصه و ادغام شود.

### مرحله‌ی ساخت مضامین پایه

در این مرحله، بعد از اینکه اسناد و منابع مورد تحلیل قرار گرفت و در قالب کدهای معنادار اولیه استخراج گردید، مبنایی برای تحلیل اطلاعات در این مرحله یعنی ساخت مضامین پایه فراهم گشت. بر این اساس در این مرحله از پژوهش، بعد از مکتوب نمودن داده‌ها، مطالعه مکرر و ثبت ایده‌های اولیه، تلاش شد تا چند کد معنادار در ذیل یک مضمون پایه خلاصه شود که در قالب جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱- مضامین پایه‌ی مربوط به شایستگی‌های رهبری دوسوتوان

مضامین پایه	کدهای اولیه
مهارت‌های فردی و بین فردی رهبر	انسجام رفتاری؛ مهارت‌های ارتباطی؛ ریسک‌پذیری؛ آینده‌نگری؛ خودکارآمدی؛ هوش هیجانی؛ انعطاف‌پذیری؛ شجاعت؛ اشتیاق به نوآوری؛ داشتن روحیه رقابتی؛ روحیه ساختارشکنانه و تفکر بدیع؛ اشتیاق به کشف و تجربه‌های جدید؛ تفکر چندوجهی؛ روحیه جاه‌طلبی؛ تاب‌آوری در مقابل بحران‌ها؛ الهام‌بخشی؛ تحریک خلاقیت پیروان؛ هوش هیجانی بالا؛ تمایل به تحمل ابهام و خودکارآمدی؛ تمایل به ایجاد نوآوری در پیروان؛
مهارت‌های تخصصی مدیریت	توانایی مدیریت امور متناقض و متضاد؛ توانایی نفوذ بر زیردستان؛ بلوغ حرفه‌ای؛ وظیفه‌شناسی؛ توانایی جلب مشارکت زیردستان؛ قدرت سازگاری با شرایط متغیر؛ اصلاح سبک رهبری در پاسخ به شرایط غیرقابل پیش‌بینی؛ تعادل بین دو سبک رهبری بسته و باز (انعطاف‌پذیر)؛
فعال‌سازی ارزش کارآفرینی	روحیه‌ی کارآفرینی؛ کشف منابع بالقوه محیطی و استفاده از فرصت‌ها؛ تلاش برای عملیاتی کردن ایده‌های نوآورانه
توانایی استفاده همزمان از انواع سبک‌های رهبری	توانمندی در دو بُعد رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار؛ اتخاذ سبک رهبری متناسب با شرایط و اقتضائات
تربیت نیروی انسانی چابک و پاسخگو	توانمندسازی روانشناختی کارکنان؛ پرورش رفتار خلاقانه زیردستان؛ پرورش خودکارآمدی کارکنان؛ رهبری آموزش و توسعه منابع انسانی؛ بهبود آگاهی و شایستگی کارکنان؛ دادن فرصت ارائه و اجرای ایده‌های جدید به کارکنان؛ جان‌فشانی پروری و تربیت رهبران دوسوتوان؛ تقویت خودباوری کارکنان؛ پرورش



مضامین پایه	کدهای اولیه
	و برانگیختن خلاقیت در کارکنان؛ پرورش روحیه‌ی انعطاف‌پذیری منابع انسانی؛ تشویق گشودگی کارکنان در مقابل تجارب جدید؛ ایفای نقش مربی برای زیردستان؛ حمایت از ریسک‌پذیری کارکنان؛ تشویق کارکنان به ریسک کردن و تجربه‌های جدید؛ دادن فرصت به زیردستان برای تفکر و اجرای مستقل؛ ارائه پاداش به ایده‌های خلاقانه کارکنان؛ تحریک و حمایت از عملکرد نوآورانه کارکنان؛ حمایت از ایده‌های نوآورانه پیروان؛ پشتیبانی از کارکنان برای آزمایش ایده‌های جدید؛ تشویق کارکنان به بسط اهداف؛ به چالش کشیدن رویدادها و روال‌های تثبیت‌شده؛ ایجاد جوّ سازمانی نوآورانه؛ تحقق بستر و شرایط مناسب برای توسعه نوآوری در سازمان؛ ایجاد جوّ سازمانی مبتنی بر ریسک‌پذیری؛ خلق محیط‌های حمایتی و مورد اعتماد
توسعه جوّ تغییر	رهبری مشارکتی؛ پرورش روحیه‌ی مشارکت‌جویانه و تعامل‌گرا بین کارکنان؛ تعهد به تصمیم‌گیری مشارکتی
جلب مشارکت زیردستان در تصمیمات	تلاش برای بهبود دلبستگی کارکنان به سازمان؛ ایجاد ارتباط عاطفی و دوستانه با زیردستان
مهارت برقراری ارتباط با کارکنان	رویکرد مثبت به تفویض اختیار؛ توجه به تفاوت‌های فردی پیروان؛ رهبری فرایند اجتماعی شدن افراد تازه‌وارد؛ روحیه‌ی قدردانی از زیردستان؛ ارائه پاداش به زیردستان در مقابل کسب موفقیت؛ شفاف‌سازی نقش سازمانی زیردستان؛ تعهد به بهبود مستمر عملکرد سازمان و ارائه خدمات بهینه؛ طراحی سیستم‌های نظارت و ارزیابی عملکرد کارآمد؛ شفاف‌سازی اهداف سازمان برای کارکنان؛ یکپارچه‌سازی هدفمند دارایی‌ها؛ کنترل زمان و هزینه‌ی پروژه‌ها؛ تدوین استانداردهای سطح بالا در فرایندهای سازمان؛ طراحی ساختار سازمانی ارگانیک و پویا
توانایی مدیریت کردن افراد و سازمان	گسترش ارتباطات شبکه‌ای؛ اعتمادسازی در روابط سازمانی؛ توسعه ارتباطات میان منابع انسانی؛ توجه به سرمایه اجتماعی سازمان
برخوردارگی از سرمایه اجتماعی قوی	روحیه‌ی کار تیمی؛ تشویق پیروان به کار تیمی؛ نهادینه‌سازی یادگیری گروهی و تیمی در سازمان؛ تشکیل تیم‌های ایده‌پرداز
مهارت تیم‌سازی	گسترش یادگیری سازمانی؛ ارزش‌گذاری به آموزش و کنترل؛ توجه به یادگیری مداوم به‌عنوان یک منبع استراتژیک؛
توجه به یادگیری سازمانی	تشویق زیردستان به یادگیری مداوم؛ استقبال از ایده‌ها و نظرات
استقبال از ایده‌ها و نظرات	ارتقای روحیه‌ی تسهیم دانش در کارکنان؛ اعتقاد به تبادل آزاد اطلاعات در
مهارت راهبری دانش	

مضامین پایه	کدهای اولیه
	سازمان؛ یادگیری از خطاها؛
برخورداری از تفکر استراتژیک	ایجاد چشم انداز مشترک در سازمان؛ طراحی استراتژی‌های چندگانه برای دستیابی به یک هدف؛ تنظیم افق زمانی برای دستیابی به اهداف؛ تفکر استراتژیک؛ ادغام تفکر کوتاه مدت و بلندمدت؛ تفکر خارج از چارچوب‌های تعیین شده
مهارت شناخت بازار و مشتریان	عدم تمرکز بر مشتری‌های کنونی؛ ارائه رفتارهای مشتری مدارانه؛ تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری (جذب بازاریاب خبره)؛ آگاهی از وضعیت رقبا؛
مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن	ترغیب زیردستان به سمت تعالی و برتری استراتژیک؛ توانایی ارزیابی واقع‌بینانه وضعیت موجود و فاصله تا وضعیت مطلوب؛ تمایل به استراتژی‌های نوآورانه در مقابل استراتژی‌های محافظه کارانه؛ انعطاف‌پذیری استراتژیک؛ طراحی چشم-انداز آرمانی و تفهیم آن به کارکنان
مهارت راهبری تغییر	هوشمندی نسبت به زمان مناسب برای تغییر؛ برنامه‌ریزی و آموزش جهت افزایش آمادگی برای تغییر کارکنان؛ توجه متعادل به تغییرات تکاملی و انقلابی؛ تعدیل و انعطاف نقش سازمانی افراد بر حسب شرایط متنوع؛ تمرکز بر نوآوری؛ جلب مشارکت کارکنان در فرایند تغییرات سازمانی؛ حمایت از کارکنان در موقعیت‌های در حال تغییر؛ انگیزه دادن به کارکنان برای رویارویی و مقابله با موقعیت‌های مبهم؛ توجیه مناسب زیردستان در مورد لزوم تغییر
توانایی جذب و نگهداری منابع سازمان	شناخت صحیح منابع سازمان؛ توسعه منابع مالی متنوع برای سازمان؛ توجه به بهره‌وری منابع؛ توانمندی در کشف منابع مالی جدید و کاهش هزینه‌ها؛ گزینش و استخدام منابع انسانی کارآمد؛ تمرکز بر ارتقای حرفه‌ای و شخصیتی منابع انسانی؛ توجه به منابع انسانی به‌عنوان سرمایه مهم سازمان؛ ارزش آفرینی از منابع موجود سازمان؛ رهبری اثربخش منابع انسانی
مهارت در کنترل و نظارت بر حسن انجام امور	اطمینان از رعایت اصول در سازمان؛ نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان در راستای اهداف؛ اطمینان از حرکت زیردستان در راستای اهداف؛ ارائه مستمر بازخورد به پیروان؛ توجه به بهبود مستمر فرایندها؛ بهبود و بررسی مداوم ساختار و سیستم سازمان
توسعه فرهنگ سازمانی پویا و نوآور	پرورش فرهنگ سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی؛ پرورش روحیه کاوش‌گری در سازمان؛ پرورش روحیه رقابت‌پذیری در کارکنان؛ پرورش فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری؛

مضامین پایه	کدهای اولیه
مهارت مدیریت و رهبری تنوع سازمانی	رهبری تنوع در سازمان؛ استقبال از تنوع نیروی کار در سازمان؛ توجه به تفاوت‌های فردی پیروان
توجه همزمان به آینده‌نگری و بهبود مستمر	پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری؛ تعادل بین نوآوری و کارایی در سازمان؛ تعادل بین ثبات و تغییر؛ برقراری تعادل بین پویایی و ثبات در فرایندهای سازمانی؛ توجه متعادل به آزادی عمل کارکنان و تبعیت از قانون؛ تعادل بین جوّ خلاقانه و پابندی کارکنان به هنجارها
مهارت استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های نوین	رویکردی مثبت به تحولات دیجیتال عصر جدید؛ شناخت زنجیره‌ی فناوری؛ توجه و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در فرایندهای سازمانی
مهارت شناسایی و جذب فرصت-های فراسازمانی	توجه به سازگاری با محیط؛ تنظیم نوع جهت‌گیری سازمان بر اساس تحولات محیطی؛ شناخت دقیق انتظارات ذینفعان خارجی؛ رصد کردن مداوم محیط خارجی در دو بُعد خرد و کلان؛ توانایی برقراری ارتباطات فراسازمانی؛ تفکر و رویکرد جهانی؛ جذب سرمایه‌گذاران خارجی برای تحقق ایده‌های سازمان؛
مهارت سازواری	پاسخ هوشمندانه به تحولات محیطی؛ آماده‌سازی سازمان برای سازگاری با تغییرات پیش‌بینی نشده؛ آماده‌سازی سازمان برای رقابت در محیط بیرونی
مهارت کل‌نگری	توجه به ابعاد مختلف سازمان؛ توجه همزمان به نتایج و فرایندها؛ توجه به شیوه-های مختلف انجام امور؛ توجه همزمان به حال و آینده؛ توجه به جنبه‌های مختلف سازمان و محیط تعاملی آن
مهارت ارتباط با ذینفعان کلیدی خارج از سازمان	ارتباط گسترده با ذینفعان؛ شناسایی سلايق و نیاز مشتریان؛ ارتباط با صاحبان منابع؛ بازخوردگیری مستمر از ذینفعان و مشتریان
مهارت توجه همزمان به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت	تدوین اهداف بلندمدت و شکستن این اهداف به اهداف کوتاه‌مدت؛ توجه همزمان به چشم‌انداز و مسیر حرکت سازمان؛ تدوین راهبردهای بدیل و متنوع
تعادل بین سازگاری با تحولات محیطی و حفظ انسجام داخلی	حفظ انسجام داخلی سازمان؛ مدیریت پویایی‌های محیطی ضمن توجه به پویایی‌های درونی؛ حفظ چارچوب‌های درونی در ضمن انعطاف مرزهای سازمان
نگاه همزمان به محیطی داخلی و خارجی سازمان	توجه به ابعاد محیط خارجی سازمان از دریچه‌ی محیط داخلی؛ توجه به الزامات محیط داخلی و اقتضانات محیط تعاملی؛ توجه به پتانسیل‌های داخلی جهت پاسخگویی به الزامات محیط خارجی؛ استفاده از منابع محیطی جهت رفع ضعف‌های داخلی؛ بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی با تکیه بر نقاط قوت داخلی
توجه همزمان به نیازهای سطح بالای کارکنان مانند خودشکوفایی	توجه به نیازهای متنوع منابع انسانی؛ توجه به ابعاد مادی و معنوی نیروی انسانی؛ استفاده از ابزارهای انگیزشی مادی و معنوی؛ شناخت نیازهای روحی و مادی

مضامین پایه	کدهای اولیه
و در عین حال استفاده از پاداش و تنبیه	افراد در سطوح مختلف؛ توجه به ابعاد متنوع شخصیت انسان‌ها؛ استفاده بهنگام و هوشمندانه از ابزارهای متنوع جهت ایجاد انگیزش، خلاقیت و نوآوری در کارکنان

### مرحله‌ی ساخت مضامین سازمان‌دهنده

در این مرحله از پژوهش، پس از پالایش و بازبینی مضامین پایه، مرتب نمودن کدهای معنادار در ذیل یک مضمون پایه و ثبت مکرر ایده‌ها در فرایند پیشرفت کار، کلیه‌ی مضامین پایه‌ی مشابه (از نظر محتوا، هدف، کارکرد یا ساختار)، متناسب با کارکردشان در سطوح مختلف مدیریتی در ذیل یکی از مضامین سازمان‌دهنده‌ی جایگذاری شد که به شرح جدول (۲) می‌باشد.

جدول ۲- مضامین سازمان‌دهنده‌ی احصا شده پیرامون شایستگی رهبری دوسوتوان

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های فردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت‌های فردی و بین فردی رهبر</li> <li>- مهارت استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های نوین</li> <li>- مهارت مدیریت و رهبری تنوع سازمانی</li> <li>- مهارت کل‌نگری</li> </ul>
مهارت‌های ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت برقراری ارتباط با کارکنان</li> <li>- مهارت برقراری ارتباط با ذینفعان کلیدی خارج از سازمان</li> <li>- برخورداری از سرمایه اجتماعی قوی</li> </ul>
مهارت‌های حرفه‌ای - مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت‌های تخصصی مدیریت</li> <li>- توانایی جذب و نگهداری منابع انسانی</li> <li>- توانایی مدیریت کردن افراد و سازمان</li> <li>- مهارت در کنترل و نظارت بر حسن انجام امور</li> <li>- تعادل بین رفتارهای رهبری باز و بسته</li> </ul>
مهارت مدیریت مشارکتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جلب مشارکت زیردستان در تصمیمات</li> <li>- مهارت تیم‌سازی</li> </ul>
مهارت برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برخورداری از تفکر استراتژیک</li> <li>- مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن</li> <li>- مهارت شناسایی و جذب فرصت‌های فراسازمانی</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت توجه همزمان به اهداف بلندمدت و کوتاه-مدت</li> </ul>
توانایی راهبری تغییر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه جوّ تغییر</li> <li>- تربیت نیروی انسانی چابک و پاسخگو</li> <li>- مهارت راهبری تغییر</li> <li>- توسعه فرهنگ سازمانی پویا و نوآور</li> </ul>
تمایل به دانش افزایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت راهبری دانش</li> <li>- توجه به یادگیری سازمانی</li> <li>- استقبال از ایده‌ها و نظرات</li> </ul>
مهارت پاسخگویی به محیط در عین توجه به انسجام داخلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فعال سازی ارزش کارآفرینی</li> <li>- مهارت سازواری</li> <li>- مهارت شناخت بازار و مشتریان</li> <li>- تعادل بین سازگاری با تحولات محیطی و حفظ انسجام داخلی</li> <li>- نگاه همزمان به محیطی داخلی و خارجی سازمان</li> </ul>
توانایی اعمال مدیریت و رهبری اقتضایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی استفاده همزمان از انواع سبک‌های رهبری</li> <li>- توجه همزمان به آینده‌نگری و بهبود مستمر</li> <li>- توجه همزمان به نیازهای سطح بالای کارکنان مانند خودشکوفایی و در عین حال استفاده از پاداش و تنبیه</li> </ul>

### مرحله‌ی کشف شبکه‌ی مضامین

در این مرحله از پژوهش بر اساس نتایج بدست آمده از مرحله‌ی قبل، شبکه‌ی مضامین شایستگی رهبری دوسوتوان (زیردست)، در قالب شکل ۳ نشان داده شده است. مطابق با شکل ۳، داده‌های برآمده از روش تحلیل مضمون و شکل-گیری شبکه‌ی مضامین، نشان دهنده‌ی آن است که الگوی شایستگی رهبری دوسوتوان مشتمل بر یک مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۲ مضمون پایه می‌باشد.



روند پژوهش و جستجوی منابع استفاده گردید.

## بحث و نتیجه گیری

در دنیای پیچیده‌ی فعلی که تحولات بی‌وقفه و پرشتاب روی می‌دهند، سازمان‌ها با محیط‌هایی پرتلاطم مواجهند که به مدیران اجازه نمی‌دهند مانند گذشته‌هایی دور با رویکردی بسته نسبت به محیط تعاملی و صرفاً با تمرکز بر اجزاء و فرایندهای درون‌سازمانی به فعالیت اثربخش خود ادامه دهند. در حقیقت هر تغییر و تحول هر چند جزئی در عناصر فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و از همه مهم‌تر فناوری محیط تعاملی، بازتابی مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سازمان‌ها دارد. از این‌رو سازمان‌ها برای بقا و اثربخشی در دنیای کنونی نیازمند رهبرانی هستند که علاوه بر مهارت در مدیریت فرایندها و امور درونی سازمان، با نگاهی به اجزاء محیط تعاملی، هم فرصت‌های موجود در محیط را کشف نموده و به نفع سازمان از این فرصت‌ها استفاده نمایند و هم با شناخت و آگاهی نسبت به تهدیدات و مخاطرات موجود، سازمان خود را برای مقابله و ایمن‌سازی نسبت به این تهدیدات، به سلاح‌هایی مانند نوآوری، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و آمادگی همه‌جانبه برای تغییر در ابعاد و سطوح مختلف در کوتاه‌ترین زمان ممکن مجهز سازند؛ در دنیای مدیریت، این‌گونه رهبران به‌عنوان رهبران دوسوتوان شناخته می‌شوند و در همین راستا در پژوهش حاضر تلاش گردید تا با مطالعه‌ی عمیق منابع علمی معتبر و مرتبط، ابعاد شایستگی رهبران دوسوتوان مورد کشف و شناسایی قرار گیرد. نتیجه‌ی مطالعه و تفحص در منابع مرتبط نشان داد که رهبران دوسوتوان از ۹ دسته شایستگی یا توانمندی ویژه بهره‌مند هستند. در وهله‌ی اول شایستگی‌های فردی رهبران به‌عنوان پایه و اساس رهبری اثربخش مورد توجه قرار می‌گیرد؛ رهبران دوسوتوان از قابلیت‌های شایسته‌ای نسبت به مهارت‌های بین‌فردی، شناخت و مهارت بهره‌برداری از تکنولوژی‌های مدرن و همچنین مدیریت تنوع در سازمان برخوردارند. به‌زعم Klonek, Gerpott & Parker (2020) رهبران دوسوتوان در روابط خود با زیردستان در سطوح مختلف، انگیزه‌بخش و نویدبخش نسبت به آینده‌ی سازمان ظاهر می‌شوند و ضمن آشنایی و اشتیاق خود به نوآوری‌های تکنولوژیکی در دنیای جدید، این اشتیاق را به زیردستان خود نیز منتقل می‌کنند. رهبران دوسوتوان به‌خوبی نسبت به این واقعیت آگاهی دارند که توجه به مهارت‌های ارتباطی و مدیریت سرمایه اجتماعی در کنار سایر منابع و سرمایه‌های سازمان و همچنین جلب اعتماد ذینفعان درونی و بیرونی سازمان یکی از مهم‌ترین ابزار توانمندی و قدرت سازمان است؛ چرا که به تعبیر Liu (2017) سرمایه‌ی اجتماعی، یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان تلقی می‌گردد که ضمن پیوند اعتماد و انگیزه کارکنان با اهداف سازمان، قابلیت استفاده‌ی بهینه از منابع و پویایی در جهت تحرک به‌موقع نسبت به تغییرات محیطی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. از دیگر شایستگی‌های رهبران دوسوتوان، مهارت کل‌نگری است؛ به‌زعم Boemelburg, Zimmermann & Palmié (2023) رهبران دوسوتوان با دیدگاهی گسترده و کل‌نگر شرایط و اقتضات محیط بیرونی سازمان و همچنین فرایندها، روندها و تحولات محیط درونی سازمان را به‌صورت مستمر و عمیق رصد کرده و مدیریت می‌نمایند؛ در حقیقت با تیزبینی نسبت به مسائل درون و بیرون از سازمان موفق می‌شوند که با تشویق کارکنان به نوآوری به نیازها و اقتضات نوپدید محیط خارجی پاسخگو باشند، ضمن اینکه با درک شرایط و الزامات محیط درونی، رفتار کارکنان را در جهت رفتارهای بهره‌بردارانه و بهبود عملکرد آن‌ها در فرایندهای سازمان با حداکثر کارایی هدایت نمایند.

یکی دیگر از مهم‌ترین ابعاد شناسایی شده در ارتباط با شایستگی رهبران دوسوتوان، مهارت‌های مدیریتی - حرفه‌ای است. رصد کردن و آگاهی نسبت به اقتضات و تحولات محیطی، موجب غفلت رهبران دوسوتوان از کنترل و نظارت بر فرایندها و مناسبات درون سازمانی نمی‌گردد؛ رهبران دوسوتوان با جذب و نگهداری منابع انسانی کارآمد و ساماندهی سیستم نظارت جهت حصول اطمینان از حسن اجرای فرایندهای سازمان، تلاشی شایسته جهت ارتقای کیفیت و استانداردهای عملکرد سازمان از خود نشان می‌دهند؛ ضمن اینکه با ترغیب کارکنان به خلاقیت و نوآوری، پاسخگویی سازمان به انتظارات متنوع و نوظهور مشتریان و ذینفعان خارجی سازمان را نیز در دستور کار همیشگی خویش قرار می‌دهند؛ چنان‌که نتایج پژوهش (Alghamdi (2018) بر این موضوع صحنه می‌گذارد که رهبران دوسوتوان با تنظیم رفتارهای مدیریتی خود، حفظ انسجام و ساختارمندی فرایندهای سازمان و همچنین خلق بستر نوآورانه و پاسخگویی به تحولات محیط متغیر پیرامون را در یک توازن منطقی حفظ می‌کنند. به زعم Zheng, Feng, Xie, Zhao & Wu (2023) تعادل رهبر بین رفتارهای باز و رفتارهای بسته، عملکرد اکتشافی و بهره‌برداری پیروان را افزایش می‌دهد، که در نهایت نتایج نوآورانه را در سازمان ارتقا می‌بخشد. در همین راستا (Martínez-Climent, Rodríguez-García & Zeng (2019) نیز بیان می‌کنند که رهبری دوسویه ترکیبی از رفتارهای باز رهبر، مانند توجه به ارتقای خلاقیت، و رفتارهای بسته رهبر، مانند تأکید بر دستیابی به اهداف و پایبندی به هنجارها است.

مهارت‌های مدیریت مشارکتی نیز از دیگر ابعاد شناسایی شده برای شایستگی رهبران دوسوتوان است؛ رهبران دوسوتوان بر انجام مشارکتی امور در قالب تیم‌های کاری تأکید دارند و همچنین در رهبری تیم‌های کاری مهارت قابل توجه‌ای از خود نشان می‌دهند؛ به زعم (Zuraik, Kelly & Perkins (2020) رهبران دوسوتوان معتقدند که تیم‌سازی و تعامل کارکنان در قالب تیم‌های کاری، علاوه بر اینکه یادگیری گروهی را توسعه می‌دهد؛ منجر به بروز و گسترش رفتارهای ایده‌پردازانه و اکتشافی در سازمان می‌شود. توجه به یادگیری مستمر در بین اعضای سازمان و همچنین نهادینه‌سازی روحیه‌ی تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان نیز از دیگر ویژگی‌های رهبران دوسوتوان است.

رهبران دوسوتوان با طراحی چشم‌انداز سازمانی و به اشتراک گذاری و توجه کارکنان نسبت به این چشم‌انداز، اهداف بلندمدتی را برای سازمان تدوین نموده و استراتژی‌های چندگانه‌ای را برای تحقق اهداف مدنظر قرار می‌دهند؛ در حقیقت رهبران دوسوتوان با استفاده از تفکر استراتژیک خود نگاهی بلندمدت و وسیع نسبت به مأموریت‌های سازمان دارند و خلق استراتژی‌های متناسب با تحولات احتمالی دنیای پیرامون و استفاده از فرصت‌های بالقوه‌ی محیط تعاملی را سرلوحه‌ی برنامه‌ریزی‌های خود قرار می‌دهند. به تعبیر Hafeez, Panatik, Rahman, Rajab, Bakar & Norazman (2019)، تفکر و نگاه راهبردی رهبران دوسوتوان به افق‌های گسترده‌ی محیط حال و آینده‌ی سازمان، منجر به خلق استراتژی‌های نوآورانه، منعطف و چندگانه برای تحقق چشم‌انداز سازمان می‌گردد. همچنین نکته‌ی قابل توجه این است که رهبران دوسوتوان ضمن ترسیم چشم‌انداز و اهداف بلندمدت، به این امر مهم نیز توجه دارند که اهداف کوتاه‌مدت را نیز جهت دستیابی به اهداف بلندمدت ملحوظ دارند؛ در حقیقت رهبران دوسوتوان توجه همزمان به طراحی و برنامه‌ریزی جهت اجرایی شدن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت را مدنظر قرار می‌دهند (Bougadir & Zahir, 2023).

و اما دو بعد توانایی راهبری تغییر و مهارت سازواری و پاسخگویی به محیط، از دیگر شایستگی‌های احصا شده در این پژوهش بود؛ رهبران دوسوتوان با رصد کردن مستمر تغییر و تحولات محیط تعاملی خویش و آگاهی نسبت به فرصت‌ها،



تهدیدات، انتظارات، نیازها و خلاءهای موجود در محیط از یک طرف و همچنین شناخت و درک صحیح از منابع و توانمندی‌های درونی سازمان از طرف دیگر، اولاً فاصله‌ی وضعیت موجود سازمان نسبت به وضعیت مطلوب را با تقریبی نزدیک به واقعیت برآورد می‌کنند و ثانیاً چابکی سازمان در حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را در پرتوی آمادگی کارکنان و سازمان برای تغییرات پیش‌بینی‌نشده بهبود می‌بخشند. راهبری مؤثر تغییرات سازمانی و قدرت سازواری و تعامل سازنده و پویا با محیط تعاملی در جهت تاثیرگذاری و مشارکت در ساخت محیط پیرامون از ویژگی‌های بارز رهبران دوسوتوان است؛ به تعبیر (Kosasih, & Fitri (2020 موفقیت در رهبری فرایند تغییر با تکیه بر آمادگی کارکنان و سازمان در مواجهه با تحولات و تغییرات محیطی را می‌توان نقطه‌ی عطف شایستگی رهبران دوسوتوان برشمرد. در دیدگاهی کل‌نگر، (Lai & Passmore (2023 بیان می‌کنند که لازمه‌ی پاسخگویی اثربخش به محیط تعاملی، انسجام و اثربخشی عملکرد درونی سازمان است؛ در حقیقت سازمانی می‌تواند با چابکی و کارآمدی به تحولات محیطی پاسخگو باشد که ساختار درونی منسجمی داشته باشد، از همین روی رهبران دوسوتوان، مدیران توانمندی هستند که همزمان هم انسجام و انتظام درونی و بهبود عملکرد کارکنان در فرایندهای سازمان را مدنظر قرار می‌دهند و هم انعطاف و قدرت پاسخگویی به شرایط متغیر محیط بیرونی را در ارکان عملیاتی و مدیریتی سازمان تقویت می‌نمایند.

در مجموع و با نظر به آنچه گفته شد، حفظ بقا و کارآمدی سازمان‌ها در دنیای پیچیده کنونی که ویژگی بارز آن ظهور تغییرات نوپدید است، متضمن وجود رهبران شایسته‌ای است که با حفظ تعادل بین رفتارهای باز به معنای بسترسازی جهت بروز خلاقیت، آزادی عمل و ایده‌پردازی در بین کارکنان و رفتارهای بسته به معنای استانداردسازی فعالیت‌ها جهت نظارت بر حسن انجام عملکرد کارکنان، دو بُعد مهم اکتشاف و بهره‌برداری را در جو سازمان نهادینه سازند؛ این گونه رهبران دوسوتوان با درک صحیح از توانمندی‌های بالفعل سازمان و آگاهی نسبت به فرصت‌های بالقوه محیطی و همچنین پیش‌بینی هوشمندانه‌ی تحولات آینده‌ی جهان پیرامون، ضمن اینکه خود این توانمندی را دارند که وضعیت موجود سازمان را به چالش کشیده و وضعیت مطلوب و ایده‌آل آینده سازمان را ترسیم نمایند، اعتماد به نفس و قدرت فکری زیردستان را نیز در جهت ریسک‌پذیری و ابراز وجود در ایده‌پردازی و اجرای مستقلانه ایده‌ها در راستای کوتاه کردن مسیر وضعیت موجود و مطلوب سازمان بهبود می‌بخشند؛ و این موضوع در حالی است که کنترل و نظارت بر انجام با کیفیت فرایندهای جاری سازمان نیز از تیررس نگاه مدیران رهبران دوسوتوان دور نمی‌ماند.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌گردد:

سازمان‌ها به منظور توسعه شایستگی‌های رهبران دوسوتوان باید:

- بستر لازم برای توسعه شایستگی‌های فردی رهبران از طریق ارتقای مهارت‌های رهبری تنوع سازمانی، توسعه تفکر سیستمی و کل‌نگری و همچنین استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های نوین را فراهم آورند.
- با توسعه سرمایه اجتماعی رهبران و افزایش شبکه‌های اجتماعی زمینه ارتقای شایستگی ارتباطی رهبران دوسوتوان را فراهم آورند.
- با جلب مشارکت زیردستان و توسعه مهارت‌های تیم‌سازی رهبران به ارتقای مهارت مدیریت مشارکتی رهبران دوسوتوان یاری رسانند.

- با توسعه جوّ تغییر و مهارت راهبری تغییر، توانایی رهبران دوسوتوان برای راهبری تغییر را افزایش دهند.
- با توسعه نگرش و روحیه کارآفرینی رهبران و آموزش مهارت‌های شناخت بازار کار و چگونگی برقراری ارتباط با آن، مهارت پاسخگویی رهبران دوسوتوان به محیط را افزایش دهند.

### پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی:

- پیشنهاد می‌گردد میزان وجود شایستگی‌های رهبری دوسوتوان که در پژوهش حاضر احصاء شده است در سازمان‌های مختلف و با رویکردی کمی مورد پژوهش قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های آتی این هدف را مدنظر قرار دهند که رفتار رهبری مدیران در سازمان‌های مختلف، بیشتر تابع کدام جنبه از رهبری دوسوتوان (رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادلی) است.

### References

- Alghamdi, F., (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14. ISSN 2192-5372, Springer, Heidelberg. DOI:10.1186/s13731-018-0081-8
- Alirezaei, A., Abbasgholizadeh, A., Shoul, A., & Korhani, M. (2022). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 82-108. DOI: 10.22034/jvcbm.2023.376957.1044 [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. DOI:10.1177/146879410100100307
- Bock, Mary Angela (2009). *Impressionistic content analysis: Word counting in popular media*. In Klaus Krippendorff & Mary Angela Bock (Eds.), *The content analysis reader* (pp.38-41). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boemelburg, R., Zimmermann, A., & Palmié, M. (2023). How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: Cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. *Long Range Planning*, 102319. DOI: 10.1016/j.trp.2023.102319
- Bougadir, H., & Zahir, M. (2023). Mechanisms For Managing Ambidexterity In Small And Medium-Sized Enterprises: Two Case Studies In The Dermocosmetics Sector. *Oradea Journal of Business and Economics*, 8(1), 52-60. DOI:10.47535/1991ojbe164
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*, Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2017). The impact of ambidextrous leadership on the internationalization of emerging-market firms: The case of India. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 421-436. DOI:10.1002/tie.21882
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. DOI: 10.1016/j.jik.2020.07.003
- Cui, L., Li, Y., Meyer, K. E., & Li, Z. (2015). Leadership experience meets ownership structure: Returnee managers and internationalization of emerging economy firms? *Management International Review*, 55, 366 – 387. DOI:10.1007/s11575-014-0221-8
- Culot, G., Nassimbeni, G., Orzes, G., Sartor, M., (2020). Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. *Int. J. Prod. Econ.* 226, 107617. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107617



- Derbyshire, J., (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34, 574–581. DOI: 10.1016/j.technovation.2014.05.010
- Ed-Dafali, S., Al Azad, S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 136765. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136765
- Gastaldi, L., Lessanibahri, S., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2022). Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with SEM. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121187. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121187
- Ghaedi, M., Golshani, A. (2016). Content Analysis Method: from Quantity-Oriented to Quality-Oriented. *Psychological Methods and Models*, 7(1), 57-82. DOR: 20.1001.1.22285516.1395.7.23.4.4 [In Persian]
- Ghorehjili, S., rahmati, M., & PourKarimi, J. (2020). Presentation of the Ambidextrous Leadership Model of Universities Based on Grounded Theory (Case Study: Tehran State University). *Public Organizations Management*, 8(2), 143-168. Iran. DOI: 10.30473/ipom.2020.49929.3901 [In Persian]
- Gibson, CB, & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. DOI:10.5465/20159573
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology*, 30(4), 233-252. DOI:10.1007/BF02765185
- Hafeez, M., Panatik, S. A., Rahman, A. A. A., Rajab, A., Bakar, S. A., & Norazman, I. (2019). Ambidextrous leadership and innovative work behavior: mediating role of emotional intelligence. *Int J Recent Technol Eng*, 8(2 Special Issue 9), 906-910. DOI:10.35940/ijrte. B1186.0982S919
- Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L.J., Rosas, J.F.M., (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 37, 1496–1519. DOI:10.1108/IJOPM-01-2016-0053
- Holloway Immy, Todres, Le (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*. 3 (3), pp. 345-357. DOI:10.1177/1468794103033004
- khodaparast, M. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization Development (Case Study: West-Mazandaran Universities of Applied Sciences). *Management and Educational Perspective*, 1(1), 31-43. DOI: 10.22034/jmep.2019.100582 [In Persian]
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2020). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly*, 101473. DOI:10.1016/j.leaqua.2020.101473
- Kosasih, K., & Fitri, Z. (2020, June). Followership, Ambidextrous Leadership and Change Readiness in Manufacturing Company. In *23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019)*, 459-464. Atlantis Press. DOI:10.2991/aebmr.k.200606.078
- Krippendorff, k. (2004). *Content Anaysis: An Intoduction to Its Methodology* (2d ed), THOUSANDS Oaks, CA: Sage.
- Lai, Y. L., & Passmore, J. (2023). Unfolding executive coaches' identity work through the social constructivist lens: Coach–coachee–organisation. *International Journal of Training and Development*. DOI:10.1111/ijtd.12301
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289(331), 289-327. DOI: 10.1016/0147-1767(85)90062-8
- Liu, C. H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, 61, 553-561. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.03.017
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71–87. DOI:10.1287/orsc.2.1.71

- Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, 11(3), 890. DOI:10.3390/su11030890
- McKinnon, C. E. (2022). *Why Leaders Stay Instead of Quitting: A Qualitative Exploration of Organizational Citizenship Behavior amid Crises* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034. DOI: 10.1177/0149206318776775
- Phairah, K. (2019). *Exploring Social Capital Architectures Enabling Emergence of Business Unit Ambidexterity* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Roller, Margaret R. (2019). A Quality Approach to Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences Compared to Other Qualitative Methods, FQS: Forum: Qualitative social research, Volume 20, No. 3, Art.31, September. Available at: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3385/4485>. DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3385>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc.
- Stokes, P., Moore, N., Moss, D., Mathews, M., Smith, S. M., & Liu, Y. (2015). The Micro-Dynamics of Intraorganizational and Individual Behavior and Their Role in Organizational Ambidexterity Boundaries. *Human Resource Management*, DOI:10.1002/hrm.21690. DOI:10.1002/hrm.21690
- Wahyudi, H. E., & Santoso, B. (2022). The Effect of Ambidextrous Leadership and Social Capital on Competitive Advantage with Entrepreneurship Orientation as a Mediation Variable: A Study on MSMES in South Tangerang. *Journal of Positive School Psychology*, 1114-1128.
- Wang, S., Eva, N., Newman, A., & Zhou, H. (2021). A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1305-1326. DOI:10.1007/s10490-020-09714-0
- Zarb, K.B., De La Robertie, C.S., Zouaoui, S.K. (2017). Ambidextrous Leadership as a Multidimensional Construct. Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 5. 811-824. DOI:10.1007/978-3-319-46319-3\_52
- Zacher, H., Robinson, AJ, Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and Employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46. DOI:10.1002/jocb.66
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 813-820. DOI:10.1111/joop.12070
- Zhao, X., & Lv, H. (2023). Forming managers' exploitation and exploration from the interplay of managers' formal and informal networks in China: A moderated mediation model. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 162-183. DOI:10.1002/smj.1966
- Zheng, J., Feng, C., Xie, H., Zhao, X., & Wu, G. (2023). Ambidextrous Leadership and Innovative Behaviors in Construction Projects: Dual-Edged Sword Effects and Social Information Processing Perspective. *Journal of Management in Engineering*, 39(1), 04022070. DOI:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001104
- Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*. DOI:10.1108/MD-01-2019-0054