



## The Impact of Entrepreneurial Thinking Skills on Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Intellectual Capital (Case Study: Teachers of Isfahan City)

Niloofer Saberi<sup>1</sup> | Hamid Rahimi<sup>2</sup>

1. Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, University of Kashan, Kashan, Iran.  
E-mail: [saberin@gmail.com](mailto:saberin@gmail.com)

1. Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, University of Kashan, Kashan, Iran.  
(Corresponding Author). E-mail: [dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir](mailto:dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir)

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**

Research Article

**Article history:**

**Received:** 25 Nov 2023

**Received in revised form:**  
26 Nov 2023

**Accepted:** 26 Nov 2023

**Available online:** 26 Nov  
2023

**Keywords:**

Entrepreneurship  
Education;  
Entrepreneurial  
Thinking;  
Organizational  
Ambidexterity;  
Intellectual Capital;  
Teachers.

The achievement of organizational ambidexterity in the dimensions of exploration and exploitation in the educational system can be created by increasing and growing thinking skills and intellectual capital. For this reason, paying attention to it and trying to identify and strengthen the key elements effective in its success and excellence is one of the duties of researchers and scholars. Therefore, this research aimed to investigate the effect of entrepreneurial thinking skills on organizational ambidexterity with the mediating role of intellectual capital in teachers of Isfahan. The research method was descriptive-correlational, and the statistical population included teachers of Isfahan City who were selected as a sample of 340 people using the Krejcie and Morgan table and the multistage cluster sampling method. The research tools included three questionnaires on organizational ambidexterity, entrepreneurial thinking skills, and intellectual capital. The reliability of the tools was also estimated using Cronbach's alpha coefficient for thinking skills 98/0, organizational ambidexterity 97/0, and intellectual capital 90/0. Data analysis was performed descriptively and inferentially using Amos version 22 and SPSS version 26 software. The results showed that the total effects of entrepreneurial thinking skills, intellectual capital, and intellectual capital on organizational ambidexterity were positive and significant, and the mediating role of intellectual capital in the effect of entrepreneurial thinking skills on organizational ambidexterity was positive and significant. Based on this, educational and curricular affairs authorities and planners should take the necessary measures to familiarize teachers with entrepreneurial thinking skills in the education system and learning environments.

Education and Management of Entrepreneurship, 2024, Vol. 2, No. 4, pp 43-58

**Cite this article:** Saberi, N., & Rahimi, H. (2024). The Impact of Entrepreneurial Thinking Skills on Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Intellectual Capital (Case Study: Teachers of Isfahan City). *Education and Management of Entrepreneurship*, 2 (4), 43-58. doi: 10.22126/eme.2023.9901.1062 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2023.9901.1062>

Publisher: Razi University

## Extended Abstract

### Introduction

Organizations need dynamic organizational ambidexterity to survive, grow, increase performance, innovate, and be competitive in today's dynamic environment. This is because one of the most efficient ways to use the existing organization's maximum power and capacity and search for new opportunities along with innovative behaviors in services and products is to use ambidexterity at all levels of the organization. According to many researchers, there is hope that ambidextrous organizations will perform better and describe the organizational structures that help create ambidexterity. Employee ambidexterity is a behavioral approach in employees that is performed towards the combination of exploitation and exploration activities in a specific period. Ambidexterity at the individual level provides the ability to use the maximum capacity of existing resources and discover new ideas. An ambidextrous person can efficiently use the opportunities presented to them and use all of their capacities to carry out current affairs. The achievement of organizational ambidexterity in the dimensions of exploration and exploitation in the educational system can be created by increasing and growing thinking skills and intellectual capital. For this reason, paying attention to it and trying to identify and strengthen the key elements effective in its success and excellence is one of the duties of researchers and scholars. The realization of ambidexterity in organizations itself requires the creation of a kind of structure and internal dynamism that can empower organizations in the face of changes in the external environment in such a way that they can predict changes and transformations in the environment long in advance and choose appropriate strategies to deal with them. An approach that can be called thinking skills because as a result of paying attention to thinking skills, especially entrepreneurial ones, organizations in their current context consider mechanisms for both environmental review and evaluation and the discovery of new opportunities. This can help identify and discover new ideas and create innovative strategies, leading to organizational change and transformation. Research shows that organizations with knowledge power and intellectual capital can maintain long-term advantages in competitive arenas. The literature on intellectual capital (including human, organizational, and relational capital) focuses on the knowledge reserves of the organization. It provides interesting discussions on regulating two conflicting activities: exploration and exploitation. The dimensions of intellectual capital represent distinct knowledge reserves at different organizational levels that can play different roles in creating organizational ambidexterity. Therefore, this study aimed to investigate the effect of entrepreneurial thinking skills on organizational ambidexterity with the mediating role of intellectual capital in teachers of Isfahan.

### Research Method

The research method was descriptive-correlational, and the statistical population included teachers of Isfahan City who were selected as a sample of 340 people using the Krejcie and Morgan table and the multistage cluster sampling method. The research tools included three questionnaires on organizational ambidexterity, entrepreneurial thinking skills, and intellectual capital. The reliability of the tools was also estimated using Cronbach's alpha coefficient for thinking skills 98.0, organizational ambidexterity 97.0, and intellectual capital 90.0. Data analysis was performed descriptively and inferentially using Amos version 22 and SPSS version 26 software.

### Results and Discussion

The results showed that the mean of entrepreneurial thinking skills (3.4), intellectual capital (9.3), and organizational ambidexterity (3.4) were above average. The total effects of entrepreneurial thinking skills on organizational ambidexterity and intellectual capital and the total effects of intellectual capital on organizational ambidexterity were positive and significant, and the mediating role of intellectual capital in the effect of entrepreneurial thinking skills on organizational ambidexterity was positive and significant.

### Conclusion and Recommendations

The achievement of organizational ambidexterity in the dimensions of exploration and exploitation in the educational system can be created by increasing and growing thinking skills and intellectual capital. For this reason, paying attention to it and trying to identify and strengthen the key elements

effective in its success and excellence is one of the duties of researchers and scholars. Therefore, considering the effect of entrepreneurial thinking skills on intellectual capital and organizational ambidexterity, it seems that the attention of educational officials, curriculum, and educational planners to the necessary measures to familiarize teachers with entrepreneurial thinking skills plays an important role in the education system and learning environments. In such a way, it is possible to spend time developing these skills by holding appropriate in-service training courses, conducting regular evaluations, and conducting more periodic research.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## تأثیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوستوانی سازمانی: نقش میانجی سرمایه فکری (مورد مطالعه: معلمان شهر اصفهان)

نیلوفر صابری<sup>۱</sup> | حمید رحیمی<sup>۲</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

رایانامه: [saberin@gmail.com](mailto:saberin@gmail.com)

۲. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

(نویسنده مسئول). رایانامه: [dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir](mailto:dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> مقاله علمی - پژوهشی</p> <p><b>تاریخچه مقاله:</b></p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۲/۰۹/۰۴</p> <p><b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۲/۰۹/۰۵</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۲/۰۹/۰۵</p> <p><b>دسترسی آنلاین:</b> ۱۴۰۲/۰۹/۰۵</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> آموزش کارآفرینی، تفکر کارآفرینانه، دوستوانی سازمانی، سرمایه فکری، معلمان.</p>	<p>تحقق دوستوانی سازمانی در ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری در نظام آموزشی می‌تواند از راه افزایش و رشد مهارت‌های تفکر و سرمایه فکری ایجاد شود. به همین دلیل پرداختن به آن و کوشش برای شناسایی و تقویت عناصر کلیدی مؤثر در موفقیت و تعالی آن از وظایف پژوهشگران و اندیشمندان است؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری در معلمان شهر اصفهان بود. نوع پژوهش توصیفی - همبستگی و جامعه آماری شامل معلمان شهر اصفهان بود که از راه جدول کرجسی و مورگان و به روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای، با حجم ۳۴۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل سه پرسش‌نامه دوستوانی سازمانی، مهارت‌های تفکر کارآفرینانه و سرمایه فکری بود. پایایی ابزارها نیز از راه ضریب آلفای کرونباخ برای مهارت‌های تفکر ۰/۹۸، دوستوانی سازمانی ۰/۹۷ و سرمایه فکری ۰/۹۰ برآورد شد. تحلیل داده‌ها به‌صورت توصیفی و استنباطی با نرم‌افزارهای Amos نسخه ۲۲ و SPSS نسخه ۲۶ انجام گرفت. نتایج نشان داد اثرات کل مهارت‌های تفکر کارآفرینانه، سرمایه فکری و اثرات کل سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی، مثبت و معنادار بود و نقش میانجی سرمایه فکری، در تأثیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوستوانی سازمانی، مثبت و معنادار شد. بر این اساس متصدیان و برنامه‌ریزان امور درسی و آموزشی باید تدابیر لازم را برای آشنایی معلمان با مهارت‌های تفکر کارآفرینانه در نظام آموزش و پرورش و محیط‌های یادگیری اتخاذ نمایند.</p>

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۲، شماره ۴، سال ۱۴۰۲، صفحات ۴۳-۵۸  
استناد: صابری، نیلوفر؛ رحیمی، حمید (۱۴۰۲). تأثیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوستوانی سازمانی: نقش میانجی سرمایه فکری (مورد مطالعه: معلمان شهر اصفهان). *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲ (۴)، ۴۳-۵۸. doi: 10.22126/eme.2023.9901.1062



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2023.9901.1062>

ناشر: دانشگاه رازی

## مقدمه

سازمان‌ها در حال حاضر به‌طور فزاینده‌ای در مواجهه با محیط‌های پویا و شرایط چالشی به سر می‌برند که این شرایط آن‌ها را در معرض سطوح بالاتری از پیچیدگی و عدم اطمینان قرار می‌دهد (فریرا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، توانایی سازمان‌ها در حفظ مزیت رقابتی با استفاده از توانایی‌ها و شایستگی‌های موجود در سازمان و در عین حال نوآوری، تغییر و به دست آوردن شایستگی‌ها و توانمندی‌های جدید، برای بقای آن‌ها حیاتی است. نوآوری در قلب ایجاد ارزش، رشد و رقابت نهفته است و در زمان آشفتگی اقتصادی و رکود، توجه بیش‌تری را به خود جلب می‌نماید. این ایده که سازمان‌ها باید همواره امکانات جدید را کاوش<sup>۲</sup> و از دارایی‌های موجود، بهره‌برداری<sup>۳</sup> نمایند، موضوع قابل تأملی در ادبیات سازمان‌ها است. توانایی استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌ها برای رشد و بقا در آینده (اکتشاف) دو بال حرکت سازمان‌ها به سمت دوسوتوانی هستند. کاوش به معنای جستجو، کشف، خودمختاری و نوآوری به‌منظور اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت است و بهره‌برداری به معنای کارایی، کنترل، اطمینان و کاهش واریانس به‌منظور سودآوری کوتاه‌مدت است (زابیگلاسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

سازمان‌ها برای بقا، رشد، افزایش عملکرد، نوآوری و توان رقابت‌پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت پویای دوسوتوانی سازمانی نیاز دارند؛ زیرا یکی از کارآمدترین روش‌ها برای بهره‌برداری از حداکثر توان و ظرفیت موجود سازمان و جستجوی فرصت‌های جدید همراه با رفتارهای نوآورانه در خدمات و تولیدات، استفاده از دوسوتوانی در تمامی سطوح سازمان است (یانسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). به اعتقاد تاشمن و اریلی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، این امیدواری وجود دارد که سازمان‌های دوسوتوان عملکرد بهتری داشته باشند و ساختارهای سازمانی را که به ایجاد دوسوتوانی کمک می‌کند، تشریح کنند. دوسوتوانی کارکنان، یک رویکرد رفتاری در کارکنان است که به‌سوی ترکیب فعالیت‌های مرتبط با بهره‌برداری و اکتشاف در دوره خاصی از زمان انجام می‌گیرد (رایدن و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). دوسوتوانی در سطح فردی، توانایی استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود و توان اکتشاف ایده‌های جدید را فراهم می‌کند (پاچ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). فرد دوسوتوان می‌تواند به‌طور کارآمد از فرصت‌هایی که پیش روی او قرار می‌گیرد، استفاده کند و هم‌زمان از همه ظرفیت‌های خود برای انجام امور جاری بهره‌گیرد (مقدم و همکاران، ۱۳۹۹).

تحقق دوسوتوانی در سازمان‌ها خود نیازمند ایجاد نوعی ساختار و پویای درونی است که بتواند سازمان‌ها را در برابر تحولات محیط برون‌سازمانی توانمند سازد؛ به‌گونه‌ای که بتوانند تغییرات و تحولات محیط را از مدت‌ها قبل پیش‌بینی کرده و راهبردهای مناسبی را برای برخورد با آن‌ها برگزینند. رویکردی که می‌توان از آن با عنوان مهارت‌های تفکر نام برد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ لام و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹)؛ زیرا در نتیجه توجه به مهارت‌های تفکر آن‌هم از نوع کارآفرینانه، سازمان‌ها در بستر جاری خود، مکانیزم‌هایی هم برای بررسی و ارزیابی محیط و هم کشف فرصت جدید در نظر می‌گیرند، امری که می‌تواند به تشخیص و کشف ایده‌های جدید و خلق راهبردهای

1. Ferreira et al.
2. Exploration
3. Exploitation
4. Zabiegalski
5. Jansen et al.
6. Tushman & O'Reilly
7. Raiden et al.
8. Posch & Garaus
9. Lam et al.



بدیع کمک کرده و منجر به تغییر و تحول سازمانی گردد.

کلان‌نگری، مثبت‌اندیشی، واقع‌گرایی و هدفمند نمودن تفکر از جمله ابعاد مهم مهارت‌های تفکر کارآفرینانه هستند که این مهارت‌ها می‌تواند به افزایش دوستوانی سازمانی منجر گردد. مهارت‌های تفکر کارآفرینانه، راه حلی برای حل مشکلات در محیط کار و ایجاد همکاری و همفکری مطلوب با دیگران است و می‌تواند باعث موفقیت فرد در حرفه و موفقیت سازمان در سطح کلان شود. کلان‌نگری یا تفکر سیستمی، کل‌نگری به‌جای جزء‌نگری است. تکیه صرف بر جزء‌نگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده‌ها را از بین می‌برد. در سازمان‌ها نیز وضعیت چنین است. پرداختن به اجزاء و واحدها باعث می‌شود تا افراد و گروه‌ها به‌صورت جزیره‌ای، فکر و عمل کنند و این کار گرچه ممکن است بهبود عملکرد برخی واحدها را نشان دهد؛ اما به عملکرد کلی سازمان لطمه می‌زند.

مثبت‌اندیشی شکلی از فکر کردن است که بر حسب عادت، در پی کسب بهترین نتیجه از بدترین شرایط است. شخص مثبت‌اندیش هیچ‌گاه مسائل منفی را به رسمیت نمی‌شناسد، بلکه به مقابله با آن می‌پردازد. مثبت‌اندیشی، تصویرسازی ذهنی مثبت و قراردادن موفقیت به‌عنوان پیش‌شرط ذهنی است. تفکرات و هیجان‌های مثبت، شادی و شادمانی، شیوه‌های معمول تفکر آدمی را به‌سوی کنج‌کاو و آفرینندگی بیشتر سوق می‌دهد. منظور از واقعیت‌گرایی، توجه به واقعیت‌ها و امور عینی و پرهیز از رؤیا و تخیلات است. هدفمند کردن، آن دسته از افکاری هستند که بر اساس اهداف ویژه‌ای، سازمان می‌یابند و فرد با در نظر گرفتن آن اهداف، افکار خود را نیز سازمان می‌دهد، به‌طوری که شخص می‌تواند به‌صورت گام‌به‌گام به تهیه مراحل بی‌درد که موجب رسیدن او به اهدافش شود (یاری، ۱۳۷۹).

یکی دیگر از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های دوستوانی سازمانی، سرمایه‌های فکری است (رباطی و همکاران، ۱۴۰۰؛ دیلا لاستارا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ ژانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ کردی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲)؛ زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های با قدرت دانش و سرمایه فکری می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. ادبیات سرمایه فکری (شامل سرمایه انسانی، سازمانی و ارتباطی) با تمرکز بر ذخایر دانشی سازمان، مباحث جذابی را در باره تنظیم دو فعالیت متضاد یعنی اکتشاف و بهره‌برداری ارائه کرده است (سابرامانیام و یونت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). ابعاد سرمایه فکری نشان‌دهنده ذخایر دانشی متمایز در سطوح مختلف سازمانی است که می‌تواند نقش‌های متفاوتی را هنگام ایجاد دوستوانی سازمانی ایفا کند (کانگ و اسنل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

استوارت<sup>۶</sup> (۲۰۰۱)، معتقد است سرمایه فکری از لحاظ منابع سازمانی، مربوط به ثروت‌آفرینی از طریق سرمایه‌گذاری در اطلاعات، دانش، مالکیت فکری و تجربه است. این مفهوم دربرگیرنده سه بعد سرمایه ساختاری، انسانی و مشتری است. سرمایه ساختاری، همان یادگیری و دانش مقرر در فعالیت‌های روزمره است. سرمایه ساختاری، حامی سرمایه انسانی است و شامل دانش موجود در سازمان‌ها مانند پایگاه داده‌ها، استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، انتشارات و کپی‌رایت‌ها می‌شود که برای سازمان‌ها ارزش ایجاد می‌کنند.

سرمایه انسانی، همان نگرش‌ها، تجربیات و مهارت‌ها، شایستگی‌ها، استعداد و دانش موجود در اذهان افراد است. سرمایه مشتری، همان روابط رسمی و غیر رسمی یک سازمان با ذینفعان خارجی و ادراک‌های آن‌ها در باره سازمان و نیز تبادل اطلاعات بین سازمان و آن‌هاست. سرمایه مشتری برای یک سازمان حائز اهمیت است زیرا با ربط دادن

1. Dela Lastra et al.
2. Zhang et al.
3. Kordi et al.
4. Subramaniam & Youndt
5. Kang & Snell
6. Stewart

سرمایه انسانی و ساختاری با سایر ذینفعان خارجی، مانند یک عنصر افزایش‌دهنده ارزش‌آفرینی برای سازمان عمل می‌کند. این سه عنصر سرمایه فکری دارای وابستگی متقابل و دوجانبه هستند. سرمایه فکری از طریق ترکیب، به‌کارگیری، تعامل، یکپارچه‌سازی و برقراری تعادل بین سه عنصر خود و نیز مدیریت جریان دانش بین آن‌ها، مطلوب‌ترین ارزش ممکن برای سازمان‌ها را ارائه می‌کند (بونتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

به‌منظور تبیین بهتر مسئله پژوهش ضرورت دارد تا پژوهش‌های پیشین مورد نقد قرار بگیرند. در این زمینه، وکیلی و شهریاری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی: نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآورانه در صنعت برق در کشور نشان دادند که سرمایه فکری تأثیر مثبت و قوی بر دوستوانی سازمانی دارد. افزون بر این، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی و سرمایه ارتباطی بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت داشتند. فرهنگ نوآورانه نیز تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی را تعدیل می‌کند. کاویانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و دوستوانی سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین تفکر راهبردی و کلیه ابعاد آن با دوستوانی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

صادقی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تبیین نقش میانجی فرهنگ سازمانی دوستوان در ارتباط بین ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان در شرکت‌های تولیدی استان قم پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین متغیرهای پژوهش وجود دارد و فرهنگ سازمانی دوستوان در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی نقش میانجی دارد.

عربی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی بر خلاقیت معلمان با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در بین معلمان مقطع متوسطه دوم شهرستان تربت حیدریه به این نتیجه رسید که توانمندسازی بر خلاقیت و دوستوانی سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. دوستوانی سازمانی بر خلاقیت معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و دوستوانی تأثیر توانمندسازی بر خلاقیت معلمان را میانجی‌گری می‌کند. دهقانی سلطانی و کرمانی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر شبکه داخلی بر دوستوانی نوآوری با تبیین نقش میانجی انتقال دانش و ظرفیت جذب دانش در نظام آموزش عالی نشان دادند که شبکه داخلی بر دوستوانی نوآوری از طریق متغیرهای میانجی انتقال دانش و ظرفیت جذب تأثیر معناداری دارد.

تاشمن و اوریلی (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان دوستوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده بیان می‌کنند که دوستوانی سازمانی در محیط‌های نامطمئن پدیدار می‌شود و به‌طور مثبتی با رشد فروش، عملکرد، نوآوری، ارزش‌گذاری بازار و بقای شرکت در ارتباط است. آن‌ها معتقدند مطالعات دوستوانی سازمانی به پژوهشگران و مدیران کمک کرده است تا چگونگی اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌ها را بیاموزند. به نظر آن‌ها دوستوانی سازمانی در کوتاه‌مدت ذاتاً ناکارآمد بوده و مستلزم تلاش و هزینه دو برابر و چشم‌انداز آینده‌نگرانه است. کوستوپولوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی در سطح واحدها و عملکرد نشان داد که ارتباط مثبتی بین سرمایه انسانی و اجتماعی با دوستوانی وجود دارد، از طرف دیگر سرمایه سازمانی ارتباط منفی با دوستوانی دارد. افزون بر این، رابطه بین عملکرد و دوستوانی در سازمان‌هایی که عملکرد بالایی منابع انسانی در آن‌ها وجود دارد، قوی‌تر می‌شود.

فو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی و عملکرد در شرکت‌های خدمات حسابداری چینی و ایرلندی نشان داد که بین سرمایه فکری و دوستوانی سازمانی و عملکرد شرکت رابطه

1. Bontis  
2. Kostopoulos et al.  
3. Fu et al.

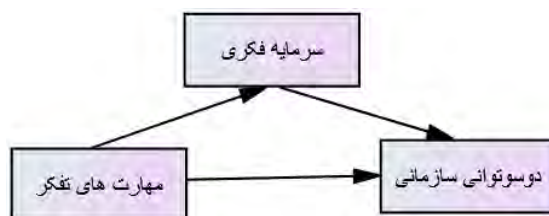


وجود دارد و عناصر سرمایه فکری هر کدام به‌طور مختلف دوستوانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و نمی‌توان به‌طور مستقیم گفت که کدام عنصر اهمیت بیشتری دارد. پریئو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر سرمایه اجتماعی بر نوآوری: نقش دوستوانی دانش سازمانی به این نتیجه رسیدند که ترکیبی از سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه اجتماعی در شرکت و برقراری پیوند بین سرمایه اجتماعی و دوستوانی سازمانی مبتنی بر دانش، می‌تواند نوآوری در این صنعت را به طرز چشمگیری افزایش دهد.

مرور پژوهش‌ها نشان داد که متغیرهای دوستوانی سازمانی، سرمایه فکری و مهارت‌های تفکر کارآفرینانه کمتر در سازمان‌ها و آن‌هم در سازمان آموزش و پرورش مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته‌اند؛ این در حالی است که متغیرهای فوق نقش کلیدی و مهمی در عملکرد سازمان‌های آموزشی در محیط امروزی دارند؛ بنابراین انجام پژوهش حاضر در سازمان آموزش و پرورش ضرورت دارد.

عصر حاضر و کنونی، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده است. سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی نیز در مسیر تندباد این تغییرات قرار گرفته‌اند. این سازمان‌ها برای دوام و بقا ناگزیرند خود را با این تغییر و تحولات پرشتاب و بی‌سابقه هماهنگ نمایند و به‌موازات تغییرات سخت‌افزاری، باید نیروی انسانی و امکانات نرم‌افزاری خود را نیز به‌روز کنند؛ زیرا سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای آموزشی در هر جامعه‌ای، متولی امر آموزش و پرورش افراد و منشأ تغییرات گسترده اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و... است و بدون تردید ترقی و تعالی جوامع در گرو برخورداری از آموزش و پرورش پویا و اثربخش است. پویایی و اثربخشی نظام آموزشی می‌تواند در قالب سازه‌هایی مانند دوستوانی سازمانی در ابعاد کاوش (جستجوی فرصت‌های جدید و درونی کردن و کاربرد دانش جدید) و بهره‌برداری (توانایی برای استفاده از وضع موجود) نمود پیدا کند. به عقیده پژوهشگران، رسیدن به دوستوانی نه‌تنها از نظر سازمانی، بلکه از نظر فردی نیز مهم است؛ زیرا در نهایت کارکنان هستند که باید با رفتار دوستوان خود، اجرای آن را در سطح سازمان امکان‌پذیر کنند (مقدم و همکاران، ۱۳۹۹) و تحقق آن، نیازمند مسئولیت‌پذیری مشترک کارکنان است.

بر اساس پژوهش‌های انجام شده، به نظر می‌رسد تحقق سازه‌های مانند دوستوانی سازمانی در ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری در نظام آموزشی می‌تواند از طریق افزایش و رشد مهارت‌های تفکر کارآفرینانه و سرمایه فکری ایجاد گردد. به همین دلیل پرداختن به آن و تلاش برای شناسایی و تقویت عناصر کلیدی مؤثر در موفقیت و تعالی آن از وظایف پژوهشگران و اندیشمندان است؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی سرمایه‌های فکری در سازمان آموزش و پرورش است. شکل ۱ بیانگر الگوی مفهومی پژوهش است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش (پژوهشگر ساخته، ۱۴۰۲)

بر اساس مبانی نظری و تجربی پژوهش، فرضیات پژوهش به‌صورت زیر ارائه شدند:

۱. مهارت‌های تفکر بر دوستوانی سازمانی تأثیر دارد.

۲. سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی تأثیر دارد.

۳. نقش میانجی سرمایه فکری در تأثیر مهارت‌های تفکر بر دوستوانی سازمانی، معنادار است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی در دسته پژوهش‌های توصیفی-همبستگی قرار دارد. جامعه آماری شامل معلمان شهر اصفهان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ به تعداد ۷۴۳۱ نفر بود که حجم نمونه از طریق جدول کرجسی و مورگان و به روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای (که در داخل هر خوشه اقدام به نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب گردید) حجم ۳۴۰ نفر تعیین شد. حجم نمونه به‌دست آمده ۳۴۰ نفر بوده است که بعد از توزیع پرسش‌نامه‌ها، حدود ۲۸۴ پرسش‌نامه برگشت داده شد. با توجه به اینکه نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها حدود ۸۳٪ بود؛ بر این اساس، تحلیل‌های آماری روی ۲۸۴ معلم انجام گرفت. ابزار پژوهش شامل پرسش‌نامه محقق‌ساخته دوستوانی سازمانی در قالب دو مؤلفه (اکتشاف و بهره‌برداری) در نه گویه، پرسش‌نامه استاندارد مهارت‌های تفکر کارآفرینانه (رحیمی، ۱۳۹۷) در بیست گویه و چهار مؤلفه (کلان‌نگری، مثبت‌اندیشی، واقع‌گرایی و هدفمند نمودن تفکر) و پرسش‌نامه استاندارد سرمایه فکری بونتیس (۱۹۹۸) در پانزده گویه و سه مؤلفه (ساختاری، ارتباطی و انسانی) در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود.

روایی پرسش‌نامه‌ها از طریق صوری (تأیید کارشناسان) و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مورد بررسی قرار گرفت. از راه تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد در متغیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه، مؤلفه واقع‌نگری، در دوستوانی سازمانی، مؤلفه استخراج و بهره‌برداری و در سرمایه فکری، مؤلفه ساختاری با ۰/۹۷ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند. پایایی ابزارها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای مهارت‌های تفکر ۰/۹۸، دوستوانی سازمانی ۰/۹۷ و سرمایه فکری ۰/۹۰ برآورد شد. تحلیل داده‌ها نیز به‌صورت توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) و استنباطی (آزمون تی تک‌نمونه‌ای، تحلیل مسیر، ضریب رگرسیون و آزمون سوبل) از طریق نرم‌افزارهای ایموس گرافیک و SPSS نسخه ۲۶ انجام گرفت.

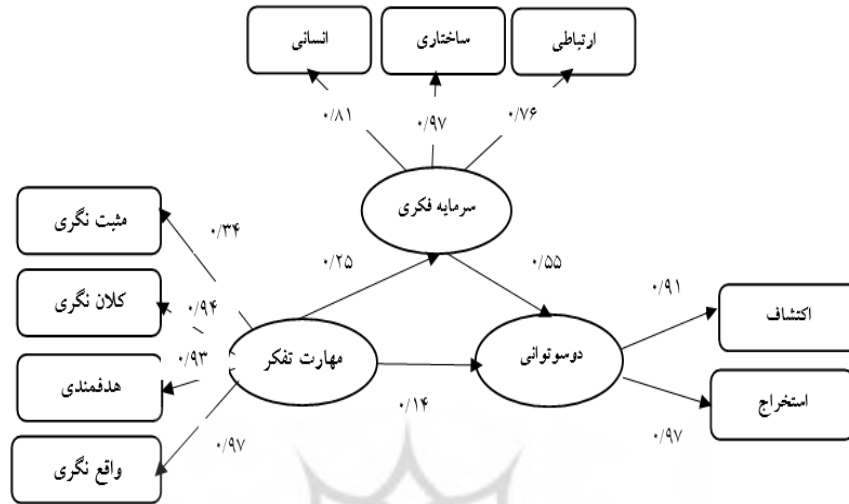
## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد که ۴۳٪ گروه نمونه (فراوانی ۱۲۳) معلمان مرد و ۵۷٪ (فراوانی ۱۶۱) معلمان زن بودند. ۱۴٪ (فراوانی ۴۱) دارای وضعیت استخدامی قراردادی، ۲۳٪ (فراوانی ۶۴) پیمانی و ۶۳٪ (فراوانی ۱۷۹) رسمی بودند. ۲۷٪ (فراوانی ۷۵) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۳۵٪ (فراوانی ۱۰۰)، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۸٪ (فراوانی ۱۰۹) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند. به‌منظور بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها، از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر مهارت‌های تفکر برابر ۱/۷۲-، سرمایه فکری ۱/۴- و دوستوانی سازمانی ۱/۶- است و در بازه (۲ و -۲) قرار دارد. مقدار کشیدگی مشاهده شده برای مهارت‌های تفکر ۱/۷۸، سرمایه فکری ۱/۵ و دوستوانی سازمانی ۱/۲۶ است و در بازه (۲ و -۲) قرار دارد و از لحاظ کشیدگی، هر چهار متغیر نرمال بوده و توزیع آن‌ها متقارن است.

جدول ۱. مقایسه میانگین متغیرها با نمره ملاک

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	نمره ملاک	t	p
مهارت‌های تفکر	۲۸۴	۴/۳ ± ۰/۸۹	۳	۲۴/۵۸	۰/۰۰۱
سرمایه فکری	۲۸۴	۳/۹ ± ۰/۶۵	۳	۲۳/۳۸	۰/۰۰۱
دوستوانی سازمانی	۲۸۴	۴/۳ ± ۰/۹۰	۳	۲۳/۹	۰/۰۰۱

بر اساس جدول ۱، میانگین متغیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه (۴/۳)، سرمایه فکری (۳/۹) و دوستوانی سازمانی (۴/۳) بالاتر از حد متوسط (۳) است. آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد این تفاوت‌ها در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

جدول ۲. خلاصه نتایج برازش مدل

شاخص	CMIN	IFI	CFI	NFI	GFI	RFI	RMSEA
مقدار به دست آمده	۱/۶۲	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۰۴
حداقل قابل پذیرش	کمتر از ۳	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۰۸

بر اساس نتایج جدول ۲، مدل آزمون شده مطالعه حاضر با مدل مفهومی و داده‌های گردآوری شده، برازش مناسبی دارد.

جدول ۳. تحلیل مسیر متغیرها (مدل استاندارد شده)

متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	اثرات کل
اثر مهارت تفکر بر دوستوانی	۰/۱۴	۰/۱۳	۰/۲۷
اثر مهارت تفکر بر سرمایه فکری	۰/۲۵	-	۰/۲۵
اثر سرمایه فکری بر دوستوانی	۰/۵۵	-	۰/۵۵

بر اساس جدول ۳، اثرات کل مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوستوانی سازمانی و سرمایه فکری و اثرات کل سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی، مثبت و معنادار بود.

با استفاده از دو روش ضرایب رگرسیون و خطای استاندارد و روش آماره تی، می‌توان مقدار آماره آزمون سوبل را به دست آورد. در پژوهش حاضر از ضرایب رگرسیون استفاده شد.

جدول ۴. نتایج آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی

متغیرها	B	SE	t
اثر مهارت تفکر بر سرمایه فکری	۰/۲۲	۰/۰۴۱	۳/۱۵
اثر سرمایه فکری بر دوستوانی	۰/۳۲	۰/۰۸۱	

از آنجا که ضرایب رگرسیون رابطه بین مهارت تفکر کارآفرینانه و سرمایه فکری (۰/۲۲)، ضرایب رگرسیون رابطه بین سرمایه فکری و دوستوانی سازمانی (۰/۳۲)، خطای استاندارد رابطه بین مهارت تفکر کارآفرینانه و

سرمایه فکری (۰/۰۴۱) و خطای استاندارد رابطه بین متغیر سرمایه فکری و دوسوتوانی سازمانی (۰/۰۸۱) بود و مقدار آماره آزمون برابر با ۳/۱۵ شد که از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی سرمایه فکری، مثبت و معنادار شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد اثرات کل مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوسوتوانی سازمانی مثبت و معنادار بود. نتیجه تحقیق حاضر با نتایج تحقیق کاویانی و همکاران (۱۳۹۷) و لام و همکاران (۲۰۱۹) همسویی و مطابقت دارد؛ زیرا در نتیجه توجه به مهارت‌های تفکر کارآفرینانه، سازمان‌ها در بستر جاری خود، مکانیزم‌هایی نیز برای بررسی و ارزیابی محیط و هم کشف فرصت جدید در نظر می‌گیرند، امری که می‌تواند به تشخیص و کشف ایده‌های جدید و خلق راهبردهای بدیع کمک کرده و منجر به تغییر و تحول سازمانی گردد (پالیوکیت و پیسه سا، ۲۰۱۵).

قابل تبیین است که مهارت‌های تفکر کارآفرینانه، راه حلی برای حل مشکلات در محیط کار و ایجاد همکاری و همفکری مطلوب با دیگران است و می‌تواند باعث موفقیت فرد در حرفه و موفقیت سازمان در سطح کلان شود. وجود نسبی هر کدام از عناصر کلان‌نگری، مثبت‌اندیشی، واقع‌گرایی و هدفمندی تفکر به‌عنوان اجزای مهارت‌های تفکر در معلمان باعث می‌گردد که آنان بهتر بتوانند به تشخیص و کشف ایده‌های جدید و خلق راهبردهای بدیع پرداخته و به تغییر و تحول سازمانی کمک کنند.

کلان‌نگری یا تفکر سیستمی باعث می‌شود تا افراد و گروه‌ها به‌صورت جزیرهای فکر و عمل نکنند، مثبت‌اندیشی باعث می‌شود شیوه‌های معمول تفکر آدمی را به‌سوی کنجکاو و آفرینندگی بیشتر سوق دهد، واقعیت‌گرایی باعث توجه به واقعیت‌ها و امور عینی و پرهیز از رؤیا و تخیلات می‌شود و هدفمند کردن تفکر باعث می‌شود که افکار بر اساس اهداف ویژه‌ای سازمان یابند و فرد با در نظر گرفتن آن اهداف، افکار خود را نیز سازمان دهد، به‌طوری که شخص می‌تواند به‌صورت گام‌به‌گام به تهیه مراحل پیردازد که موجب رسیدن او به اهدافش شود؛ بنابراین به‌منظور دوسوتوان شدن سازمان آموزش و پرورش، نیاز به معلمانی با مهارت‌های تفکر در ابعاد مختلف است که بتوانند تغییرات را مدیریت و در عین حال خلاقیت و نوآوری را پرورش دهند و قادر باشند در شرایط پیچیده هم در زمینه مدیریت امور روتین و هم در زمینه انجام فعالیت‌های جدید، تعادل برقرار کنند.

بر اساس نتایج، اثرات کل سرمایه فکری بر دوسوتوانی سازمانی، مثبت و معنادار بود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق وکیلی و شهرداری (۱۳۹۷)، کوستوپولوس (۲۰۱۵) و فو و همکاران (۲۰۱۶) همسویی و مطابقت دارد. سرمایه فکری به‌عنوان عامل پیشرفت سازمان (یوسف، ۲۰۲۳)، خلاقیت (ویلیامسون و همکاران، ۲۰۱۹)، توسعه پایدار (آلویانو همکاران، ۲۰۲۲) و ایجاد نوآوری‌های جدید (ریدگ و همکاران، ۲۰۲۱) است. کیانتو و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند وجود سرمایه انسانی در سازمان‌های آموزشی با دانش و نگرش مناسب و نیز با گذراندن دوره‌های آموزشی تخصصی و سرمایه ساختاری با استقرار راهبرد پویا و طراحی ساختار سازمانی منعطف و در نهایت سرمایه رابطه‌ای با ایجاد روابط مطلوب با ذی‌نفعان داخلی و خارجی یا به عبارتی در قالب سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای در ایجاد زمینه ظهور نوآوری سازمانی نقش مهمی دارند.

شایان ذکر است که سرمایه انسانی همان دارایی‌های غیر ملموس سازمان است که نسبت به سایر دارایی‌های

1. Yousaf
2. Williamson et al.
3. Alvino et al.
4. Rideg et al.
5. Kianto et al.

فکری سازمان، ارزشمندتر است زیرا زیربنای نوآوری در سازمان است. دانش و تجربه افراد بر تمایل آن‌ها برای تسهیم و تبادل دانش تأثیر می‌گذارد که نه تنها منجر به ترکیب مجدد دانش برای خلق ایده‌های نو می‌شود بلکه درک و پذیرش دانش، ایده و رویکردهای جدید را نیز تسهیل می‌کند. از این‌رو هنگامی که سازمان‌ها سرمایه انسانی بالایی داشته باشند کارکنان آن‌ها خلاق‌تر، ماهرتر و توانمندترند. آن‌ها قادرند دانش جدید، استفاده مجدد از دانش موجود و داشتن دانش حرفه‌ای برای تسهیم آن با دیگران را کسب کنند. از این‌رو دوستوانی سازمانی به دانش، مهارت و توانایی افراد (سرمایه انسانی) متکی است.

سرمایه ارتباطی بر تعامل جمعی تأکید دارد که به نوآوری و یا فرایند نوآوری منجر می‌شود. افزون بر این، سرمایه ارتباطی به توسعه نقشه‌های مشترک و اعتقاد به اینکه چگونه اعضا باید در داخل سازمان عمل کنند کمک می‌کند. سرمایه ساختاری نیز از طریق ضبط، کدگذاری، ذخیره دانش افراد و ایجاد فرایندهای قوی می‌تواند به دوستوانی سازمانی کمک کند. نقش سازمان می‌تواند شامل تسهیل ارتباطات، تعامل و تسهیم ایده‌ها در بین افراد و گروه‌ها در سازمان و نیز شبکه‌های آن‌ها باشد؛ زیرا سرمایه ساختاری ارگانیک اجازه جریان دانش بین سطوح مختلف سازمانی را می‌دهد و می‌تواند به تحقق دوستوانی سازمانی کمک کند.

نقش میانجی سرمایه فکری، در تأثیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه بر دوستوانی سازمانی، مثبت و معنادار شد. در سازمان‌های کنونی با توجه به پیچیدگی‌های مربوط به فناوری و فضای رقابتی، حفظ حالت ایستایی و جلوگیری از تغییر، ناکارآمد است. به‌منظور رفع و کاهش ناکارآمدی، اگر مدیران بتوانند با استفاده از مهارت‌های تفکر در ابعاد مختلف مانند تفکر سیستمی و کلان‌نگر، مثبت‌اندیشی، واقع‌گرایی و هدفمند کردن تفکر، به‌صورت مشارکتی و مشورتی به مسائل نگاه کنند، جزیره‌ای عمل نکنند، احساسات فعال مثبت داشته باشند، پاسخگویی و حس مسئولیت‌پذیری نسبت به محیط و جامعه خود را در اولویت قرار دهند، یک شبکه ارتباطی قوی بین خود و سایر افراد سازمان بر مبنای اطمینان متقابل ایجاد کنند و منافع سازمان و خود را توأمان در نظر گیرند می‌توانند از سرمایه‌های فکری موجود در سازمان استفاده بهینه کنند. استفاده بهینه از سرمایه‌های فکری موجود در سازمان چه در بعد انسانی و ارتباطی و چه در بعد ساختاری می‌تواند آمادگی هرگونه تغییرات متناسب تحولات محیطی را در سطح سازمان فراهم آورد و مطلوب‌ترین ارزش‌های ممکن برای سازمان‌ها را ارائه کند. سازمان آموزش و پرورش هم به‌عنوان یک سیستم اجتماعی مستثنی از این قاعده نیست و می‌تواند از طریق مهارت‌های تفکر و سرمایه‌های فکری موجود، هم در جستجوی فرصت‌های جدید و درونی کردن و کاربرد دانش جدید (کاوش) باشد و هم از دانش جدید برای اصلاح وضع موجود (بهره‌برداری) استفاده کند.

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد

- در راستای تقویت و افزایش دوستوانی سازمانی، توصیه می‌شود، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی در سازمان و مدرسه در جهتی باشد که معلمان بتوانند با استفاده از دانش، تجربیات، مهارت‌ها و ایده‌های نو و جدید خویش به معلمان کاوشگر و بهره‌بردار در مدرسه تبدیل شوند.

- با توجه به تأثیر مهارت‌های تفکر کارآفرینانه روی سرمایه فکری و دوستوانی سازمانی، در این صورت به نظر می‌آید توجه متصدیان امور آموزشی و برنامه‌ریزان درسی و آموزشی به تدابیر لازم در جهت آشنایی معلمان با مهارت‌های تفکر کارآفرینانه نقش مهمی در نظام آموزش و پرورش و محیط‌های یادگیری ایفا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که می‌توان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مناسب، ارزیابی‌های منظم و نیز انجام پژوهش‌های دوره‌ای بیشتر برای توسعه این مهارت‌ها زمان گذاشت.

- در زمینه تقویت سرمایه فکری در سازمان آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود نگرش تک‌ریم ارباب رجوع در بین تمام اعضای سازمان تقویت شود؛ کار تیمی بیشتر و تشویق شود؛ جو و فرهنگ حمایتی ایجاد و تقویت و از ایده‌های خلاقانه اعضا حمایت شود.
- سیستم آموزش و پرورش به صورت اعم و مدارس به صورت اخص می‌توانند با تلاش در راستای ایجاد جوی پویا و فاصله گرفتن از جوی ایستا، انگیزش افراد در راستای ارتباطات بیشتر و خلق ایده و عملکرد بدیع را افزایش دهند. به این منظور می‌توانند در کنار جلساتی که به صورت رسمی برگزار می‌شود، جلسات بحث و گفتگوی دوستانه‌تر و شادتر را نیز در دستور کار قرار دهند.
- روش‌های مشارکتی تدریس مانند درس پژوهی باعث ارتقای همکاری و تسهیم دانش معلمان شده و معلمان تازه‌کار می‌توانند دانش خود را در این زمینه در اختیار معلمان با سابقه بالاتر قرار دهند و از طرف دیگر از تجربیات و دانش ضمنی شکل گرفته آن‌ها در طی سالیان تدریس بهره‌برند و این هم‌افزایی به روش‌های تدریس ترکیبی نوآورانه معلمان منجر شود.
- همچنین پیشنهاد می‌شود سایر پژوهشگران، ارتباط مهارت‌های تفکر کارآفرینانه را با سایر متغیرها مانند سرزندگی مسیر شغلی، انسداد سازمانی، اینرسی سازمانی و نظایر آن بررسی کنند.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی، پیشایندها و پیامدهای دوسوتوانی سازمانی بررسی گردد.
- از جمله محدودیت‌های این پژوهش، استفاده صرف از پرسش‌نامه‌های خود گزارش‌دهی برای ارزیابی متغیرها، محدود شدن نمونه پژوهش به معلمان شهر اصفهان و بررسی و جمع‌آوری مقطعی داده‌ها بود.

## سیاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه انجام شده در مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، مصوب در شورای تخصصی دانشکده علوم انسانی دانشگاه کاشان به تاریخ ۱۴۰۲/۳/۲۱ و به شماره ۱۲۴۳۲۸۷ است. نویسندگان مقاله از کلیه مسئولین محترم آموزش و پرورش و معلمان شهر اصفهان که به هر طریق ممکن در این مطالعه همکاری نموده‌اند، تشکر می‌نمایند.

## منابع

- دهقانی سلطانی، مهدی، قانونی کرمانی، مهدی. (۱۴۰۱). تأثیر شبکه داخلی بر دوسوتوانی نوآوری با تبیین نقش میانجی انتقال دانش و ظرفیت جذب دانش در نظام آموزش عالی. *آموزش علوم دریایی*، ۲۹(۲)، ۵۶-۳۹.
- رباطی، سلمان؛ فهیمی‌نژاد، علی؛ مرسل، باقر؛ حسینی‌نیا؛ سید رضا. (۱۴۰۰). اثر شفافیت سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با میانجی مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی سرمایه انسانی (مطالعه موردی ادارات ورزش و جوانان استان تهران). *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۹(۱): ۴۳-۲۵.
- رحیمی، حمید. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های تفکر با خودکارآمدی تحصیلی دانشجویان دانشگاه کاشان و علوم پزشکی، *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۱(۲): ۹۱-۹۶.
- صادقی، محمدتقی؛ موحدی، فرزاد؛ رجبزاده، علی. (۱۳۹۷). تبیین نقش میانجی فرهنگ سازمانی دوسوتوان در ارتباط بین ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۴): ۸۹۸-۸۷۱.
- عربی، سیده مه‌ری. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر توانمندسازی بر خلاقیت معلمان با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مقطع متوسطه دوم شهرستان تربت حیدریه)، *پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت*، تهران.
- کاوایی، حسن؛ صالحی، جمشید؛ فتح‌آبادی، حسین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۰(۲۰).
- مقدم، علیرضا؛ ویشلفی، محدیه؛ جعفری، میثم. (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی



دوستوانی رفتاری. مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳): ۱۳۳-۱۵۸.  
 وکیلی، یوسف؛ شهریاری، سلطانعلی. (۱۳۹۷). تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی: نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآرانه (مورد مطالعه: صنعت برق در کشور)، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۱ (۲).  
 یاری، کسری. (۱۳۷۹). مقایسه سبک‌های تفکر دبیران زن و مرد مقطع متوسطه فیروزآباد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان فارس.

## References

- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2020). Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22 (1), 76-94.
- Arabic, S. (2018). *Investigating the effect of empowerment on teachers' creativity with the mediating role of organizational ambivalence (case study: secondary school teachers of Torbat Heydarieh city)*, 5th National Conference on Humanities and Management Studies, Tehran. (in Persian).
- Bontis, N. & Girardi, J. (2000). Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the Tango simulation, *International Journal of Technology Management*, 27 (5), 545-55.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (42), 63-76.
- Dehghani Soltani, M., & Ghanouni Kermani, M. (2022). The effect of internal network on innovation ambidexterity by explaining the mediating role of knowledge transfer and knowledge capacity in the higher education system. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 9 (2), 39-56. doi: 10.22034/rmt.2022.542240.1925 (in Persian).
- Dela Lastra, F. S., Natalia, G. C. & Sánchez-Gardey, G. (2017). Building ambidextrous organizations through intellectual capital: A proposal for a multilevel model, *Intangible Capital*, 13 (3), 668-693.
- Ferreira, P., Klamer, P., & Raisch, S. (2016). Staying agile in the Saddle: CEO Tenure, TMT characteristics, and organizational ambidexterity. *Academy of Management Proceedings*, 1, 15877.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (2), 94-114. doi: 10.1108/JOEPP-03-2016-0021
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z. & Cao, Q. (2019). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level. Moderating effects of structural and resource attributes, *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Kang, S. & Snell, S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *J. Manag. Stud.* 46, 65-92.
- Kavyani, H., Salehi Sedghiani, J., & Fath Abadi, H. (2018). Investigation the relationship between strategic thinking and organizational ambidexterity (Case of: military units). *Transformation Management Journal*, 10 (2), 21-44. doi: 10.22067/pmt.v10i2.64749 (in Persian).
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2020). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*. 8, 11-20.
- Kordi, E., Abdoli, M., & Valiyan, H. (2022). Intellectual capital maturity assessment based on ambidextrous learning themes: evidence from Iranian oil and gas knowledge-based companies. *Petroleum Business Review*, 6 (3), 79-103. doi: 10.22050/pbr.2022.312346.1236
- Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N. & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices. *Human Resource Management*. 54 (S1), s111-s32.
- Lam, S. K., DeCarlo, T. E. & Sharma, A. (2019). Salesperson ambidexterity in customer engagement: Do customer base characteristics matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 659-680.
- Moghaddam, A., Vishlaghi, M., & Jafari, M. (2020). Strategic Human Resources and Strategic Change in Organizations: Analyzing the Mediating Role of Behavioural Ambidexterity.

- Journal of Human Resource Management*, 10 (3), 133-158. doi: 10.22034/jhrs.2020.237178. 1442 (in Persian).
- Paliokaitè, A., & Pačèsa, N. (2015). The relationship between organizational foresight and organizational ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 101, 165-181.
- Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 101878.
- Prieto, I., Martin Cruz, N. & Perez, V. (2017). Social capital, knowledge integration and ambidexterity of project-based teams in R&D organizations, *Academy of Management*,
- Rahimi, H. (2018). The Study of Relationship between thinking Skills with Academic Self-Efficacy in Students at Universities of Kashan and Medical Sciences. *Educ Strategy Med Sci*; 11 (2), 91-96. (in Persian).
- Raiden, A., Räsänen, C., & Kinman, G. (2019). Behavioral ambidexterity: Effects on individual well-being and high performance work in academia. *Journal of Further and Higher Education*, 44 (4), 568-582.
- Rideg, A., Szerb, L., & Varga, A. R. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17 (2), 1-19.
- Robati, S., Fahiminezhad, A., & Morsel, B. (2021). Effect of Organizational Transparency on Organizational Ambidexterity with Mediating Role of Human Capital Synergy and of Documentation Experiences (Case Study of Tehran Sports and Youth Administrations). *Human Resource Management in Sports*, 9 (1), 25-43. doi: 10.22044/shm.2022.9475.2173 (in Persian).
- Sadeghi, M. T., Movahedi Sobhani, F., & Rajabzade Ghatari, A. (2018). Explaining the Role of Mediating Ambidextrous Organizational Culture in the Relationship Between Knowledge Absorptive Capacity and Organizational Ambidexterity. *Organizational Culture Management*, 16 (4), 871-898. doi: 10.22059/jomc.2019.239239.1007309 (in Persian).
- Stewart, T. A. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Acad. Manag. J.* 48, 450-463.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future, *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324-338. doi: 10.5465/amp.2012.0015.
- Vakili, U., & Shahriari, S. (2018). The effect of intellectual capital on organizational ambidexterity: Explanation of moderating role of innovative culture (Electricity Industry in the country). *Journal of Entrepreneurship Development*, 11 (2), 381-400. doi: 10.22059/jed.2018.262908. 652672 (in Persian).
- Williamson, H. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2019). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30 (2), 157-168.
- Yari, K. (1379). Comparison of thinking styles of male and female secondary school teachers in Firozabad, master's thesis in educational management, Fars province management and planning organization. (in Persian).
- Yousaf, M. (2023). Labour productivity and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34 (3-4), 312-325.
- Zabiegalski, E. (2019). *The rise of the ambidextrous organization: the secret revolution happening right under your nose*, Business Research Consulting.
- Zhang, Z., Wang, X. & Chun, D. (2022). The effect of knowledge sharing on ambidextrous innovation: triadic intellectual capital as a mediator. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 8, 25. doi: 10.3390/joitmc8010025
- Zhou, F., Qiu, L. & Wang, N. (2019). Strategic flexibility, intellectual capital and two-way open innovation. *Sci. Res. Manag.* 40, 85-93.