



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2024 (Serial No. 50), Vol. 13, No. 2

The effect of ambidextrous leadership on organizational innovation with the mediating role of knowledge search and moderating role of strategic flexibility in Iran's banking industry

Sajad Farsi ¹

Vahid Khashei vernamkhasti ²

Shahram Khalilnezhad ³

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of ambidextrous leadership on organizational innovation in the banking industry of Iran. This research is applied and quantitative in terms of its purpose, and in terms of the nature of the method and data collection, it is descriptive-survey. The statistical population of this research is Iran's banking industry and its sample is 28 public, private and Qarz-ul-Hasneh banks in Tehran. The findings of this research show that ambidextrous leadership has a positive and significant effect on knowledge seeking and organizational innovation. Also, knowledge seeking has a positive and significant effect on organizational innovation, and this variable plays a mediating role in the relationship between ambidextrous leadership and organizational innovation. However, strategic flexibility does not have a moderating role in the relationship between knowledge seeking and organizational innovation. Finally, it was suggested to the managers of this industry to develop their awareness and capabilities, to develop the ability to apply both open and closed leadership behaviors to improve organizational innovation, to expand internal and external knowledge bases, and to develop the ability to absorb knowledge in the organization, pay attention to the development of innovation centers, facilitate the participation of employees in decision-making and idea generation in order to improve the innovation of the organization, and establish an innovative culture in their organization.

Keywords: *Ambidextrous leadership, Organizational innovation, Knowledge search, Strategic flexibility, Iran's banking industry.*

1. Master student of business management, Allameh Tabataba'I university, Tehran, Iran.

sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

2.* Associate professor, Business management, Faculty of business and accounting, Allameh Tabataba'I university, Tehran, Iran.

sajad_farsi@atu.ac.ir

3. Assistance professor, Business management, Faculty of business and accounting, Allameh Tabataba'I university, Tehran, Iran.

khashei@atu.ac.ir



بیمه مدیریت دانش

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال سیزدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۵۰)، تابستان ۱۴۰۳: ۱۱۳ - ۱۴۵

تأثیر رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری جستجوگری دانش و تعدیل‌گری انعطاف‌پذیری راهبردی در صنعت بانکداری ایران

سجاد فارسی*، وحید خاشعی و رنامخواستی**، شهرام خلیل‌نژاد***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۳/۲۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و رویکرد کمی دارد و از نظر ماهیت روش و گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش صنعت بانکداری ایران و نمونه آن ۲۸ بانک دولتی، خصوصی و قرض‌الحسنه شهر تهران است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد رهبری دوسوتوان بر جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین جستجوگری دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و این متغیر به عنوان میانجی‌گر رابطه رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی نقش ایفا می‌کند، اما انعطاف‌پذیری راهبردی نقش تعدیل‌گر در رابطه جستجوگری دانش با نوآوری سازمانی ندارد. در نهایت به مدیران این صنعت پیشنهاد شد تا با توسعه آگاهی و قابلیت‌های خود، توانایی اعمال توأمان رفتارهای باز و بسته رهبری را برای بهبود نوآوری سازمانی توسعه دهند، پایگاه‌های دانش درون و برون سازمانی را گسترش داده و قابلیت جذب دانش را در سازمان توسعه دهند، نسبت به توسعه مراکز نوآوری اهتمام ورزند، نحوه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایده‌پردازی در جهت بهبود نوآوری سازمان را تسهیل کرده و فرهنگ نوآورانه را بر سازمان خود حاکم سازند.

کلیدواژه: رهبری دوسوتوان؛ نوآوری سازمانی؛ جستجوگری دانش؛ انعطاف‌پذیری راهبردی؛ صنعت بانکداری ایران

* نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

sajad_farsi@atu.ac.ir

khasehi@atu.ac.ir

sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

*** عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی.

مقدمه

امروزه تغییرات در حوزه خدمات از جمله صنعت بانکداری به شدت در حال افزایش است. براساس گزارش مؤسسه ساس^۱ در زمینه آینده پژوهی صنعت بانکداری تا سال ۲۰۳۵، مشارکت کنندگان این پیمایش بیان کردند که تا چند سال آینده صنعت بانکداری تا ۵۵ درصد تحت تأثیر تغییرات فناورانه در زمینه ارائه خدمات مالی به مشتریان خود قرار خواهد گرفت که این تغییر در خواسته مشتریان به میزان ۵۴ درصد برای صنعت بانکداری ایجاد فرصت خواهد کرد. همچنین براساس این گزارش، صنعت بانکداری به میزان ۴۰ درصد در معرض تغییرات ناشی از پویایی های کسب و کار قرار خواهد گرفت که می تواند فرصت های فراوانی را برای این صنعت ایجاد کند. علاوه بر موارد فوق، براساس نظرات مدیران این صنعت سرمایه گذاری در افزایش خدمات دیجیتال و همچنین بهبود تجربه مشتریان نسبت به خدمات مالی باید در رأس اولویت های سرمایه گذاری مدیران این صنعت در بازه ۳ الی ۵ سال آینده قرار گیرد (ساس، ۲۰۲۳). صنعت بانکداری به عنوان یکی از ارکان اصلی بازارهای مالی هر کشور همواره تحت تأثیر پیشرفت های فناورانه بوده است. سرعت، کارایی، انعطاف پذیری و اعتماد از جمله عوامل مهمی هستند که موفقیت و حیات این گونه صنایع به آنها وابسته است. بانک هایی که به دنبال ارائه خدمات جدید و کسب رضایت مشتریان خود هستند باید به فعالیت های نوآورانه روی بیاورند (مجبلی و همکاران، ۱۳۹۷).

به همین دلیل، امروزه نوآوری به یکی از الزامات اساسی بانک ها تبدیل شده است. در محیط کسب و کار کنونی، تنها بانک هایی که بهترین نوآوری ها را به کار می گیرند، اعتماد مشتریان را جلب و از سامانه های ایمن، کارآمد، شفاف و یکپارچه برای ارائه راه حل های مالی به مشتریان استفاده می کنند، می توانند در بلندمدت پایدار و سودآور بمانند. لذا استفاده از فناوری به بهبود کیفیت و ایجاد محصولات و بازارهای جدید در بخش خدمات بانکی منجر می شود (پارامسوار، دھیر و دھیر^۲، ۲۰۱۷). به عقیده محققان، نوآوری در صنعت بانکداری، موجب افزایش بهره وری و بهبود عملکرد سازمانی می شود؛ به طوری که نوآوری به عنوان یک ابزار رقابتی برای عملکرد سازمانی و وسیله ای ضروری برای تسهیل عملکرد سازمان در محیط در حال تغییر در نظر گرفته می شود (ایمران^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی، بانک ها از نظر ساختارهای سازمانی و فرایندهای اداری و نظام های مدیریت دانش می توانند به یادگیری نوآوری پردازند. نوآوری سازمانی شامل

1. SAS Institute
2. Parameswar, Dhir & Dhir
3. Imran

معرفی فرایندهای اداری جدید و مفاهیم و شیوه‌های کاری مدیریتی جدید است (سرین و پندی^۱، ۲۰۲۲). نوآوری سازمانی^۲ به استفاده و پیاده‌سازی راهبردها و رویکردهای جدید سازمانی برای تحول داخلی یا خارجی سازمان اشاره دارد. این نوآوری با ایجاد دانش، افزایش رضایت، و تسهیل انعطاف‌پذیری در سازمان، به بهبود عملکرد آن منجر می‌شود (عظیم^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). در این میان، نمی‌توان از نقش رهبران و مدیران سازمان در خلق و اجرای نوآوری سازمانی غافل شد.

رهبران، مسئول تخصیص و کنترل منابع سازمانی هستند و توانایی آنها در تخصیص منابع، نقش حیاتی در تعیین میزان اختصاص منابع به فعالیت‌های تحقیق و توسعه دارد (شور وک، شن و چانگ^۴، ۲۰۱۷). رهبران سازمان نقش کلیدی در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان دارند و به همین جهت نباید دچار ثبات و عدم تغییر شوند. آنها باید رفتارهای خود را با تغییرات محیطی و توانایی‌ها، انتظارات، جایگاه سازمانی و شخصیت کارمندان خود به‌طور انعطاف‌پذیر تنظیم کنند تا تعدیل رفتارهای رهبران سازمان منجر به خلق و اجرای نوآوری سازمانی شود (لی^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران باید هم رفتارهای رهبری باز مانند تشویق کارکنان به انجام کارهای متفاوت، فضا دادن برای تفکر، ایجاد بستر برای عمل مستقل و حمایت از تلاش آنان برای به‌چالش کشیدن رویکردهای تثبیت‌شده و همچنین رفتارهای رهبری بسته مانند انجام اقدامات اصلاحی و تنبیهی، تنظیم دستورالعمل‌های خاص و نظارت بر دستیابی به اهداف را داشته باشند. به همین منظور روزینگ^۶ و همکاران (۲۰۱۱) نظریه رهبری دوسوتوان^۷ در بستر نوآوری را پیشنهاد کردند. بر اساس این نظریه رهبران باید در عمل هر دو رفتار رهبری باز و بسته را با رویکردی انعطاف‌پذیر داشته باشند تا نوآوری را بین کارکنان سازمان تحریک کنند (روزینگ، فریس و باسچ^۸، ۲۰۱۱). رهبری دوسوتوان در سازمان به دنبال ارائه راه‌های جدید و نوآورانه، یکپارچه‌سازی فعالیت‌های متناقض و مدیریت تغییر و تحول است. این رویکرد موجب می‌شود تا رهبران کارکنان خود را به تفکر خلاق و ریسک‌پذیری تشویق کنند. همچنین رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی، آموزش و یادگیری کارکنان در محیطی مشارکتی تأکید دارد (قوره جیلی، رحمتی و

1. Sareen & Pandey
2. Organizational Innovation
3. Azeem
4. Schaubroeck, Shen & Chong
5. Li
6. Rosing
7. Ambidextrous Leadership
8. Rosing, Frese & Bausch

پور کریمی، ۱۳۹۸). مدیران و رهبران بانک باید با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید و همچنین به کارگیری راهبرد مناسب، سازمان خود را در مسیر نوآوری و کسب مزیت رقابتی قرار دهند و کارکنان خود را به حل مسائل سازمان خود ترغیب کنند.

باتوجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت که صنعت بانکداری ایران به‌عنوان مهم‌ترین رکن اقتصادی کشور و باتوجه به تغییرات اساسی در محیط رقابتی آن همواره با تغییرات عمده‌ای در زمینه‌های مختلف مواجه است. به عقیده ایمران^۱ و همکاران (۲۰۲۲) و رادسعید و همکاران (۱۴۰۱)، تنوع محصولات و خدمات مالی، لزوم بهبود فرایندهای سازمانی، بهبود تجربه مشتریان از خدمات، مقابله با ریسک‌ها، انطباق با تغییرات فناورانه مالی و همچنین افزایش رقابت‌پذیری در حوزه بانکداری از جمله عواملی هستند که نوآوری سازمانی موجب خلق یا بهبود آنها می‌شود. بااین‌وجود صنعت بانکداری ایران همچنان با چالش‌هایی متعددی روبه‌روست که ضرورت و اهمیت نوآوری سازمانی را توجیه‌پذیر می‌کند. صنعت بانکداری ایران همواره با رقابت بالا و مشتریانی با خواسته‌ها و انتظارات بلوغ یافته روبه‌رو است و در طول سال‌های اخیر، با تغییرات گسترده که همراه با تأسیس بانک‌های خصوصی همراه شده، مواجه است. رقابتی‌بودن این صنعت همواره بانک‌ها و مؤسسات مالی را ملزم به ارائه نوآوری‌هایی در خدمات و عملکرد نموده است (عارف، خمسه و اوحدی، ۱۳۹۸). براساس گزارش ارائه‌شده توسط مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۲۰ درخصوص بررسی وضعیت ایران در بازارهای رقابت‌پذیر، جایگاه صنعت بانکداری ایران در زمینه بازار محصولات مالی، نظام‌های مالی، ظرفیت نوآوری و همچنین پویایی در کسب و کار پایین‌تر از میانگین جهانی است. از طرفی اکوسیستم صنعت بانکداری در ایران سرشار از رقابت است و نظام بانکی در آینده با مشکلات و چالش‌های متعددی روبه‌رو خواهد بود. رقابت‌پذیری و مبادلات جهانی این صنعت در ایران از سوی تحریم‌های بین‌المللی دچار چالش شده است. از طرفی نبود سازوکارهای ایجاد فناوری موجب ایجاد شکاف بین بانک‌های ایران و بانک‌های بین‌المللی از نظر فناوری شده است (جنیدی جعفری، درویشی و فضلی، ۱۳۹۹). لذا رهبران این صنعت باید در پی ایجاد قابلیت‌هایی همچون دوسوتوانی و وضع سیاست‌های اثرگذار در ارتقای عملکرد سازمانی و ایجاد نوآوری سازمانی باشند. از آنجاکه این صنعت چشم‌انداز پویا و روبه‌رشدی را در پیش‌رو دارد و از طرفی با چالش‌های متعددی روبه‌روست، نیاز به نوآوری سازمانی در این صنعت بیش از هر صنعت خدماتی دیگر احساس می‌شود. به‌همین منظور پژوهش حاضر درصدد بررسی این مسئله برآمده

است.

با بررسی ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع می‌توان گفت علی‌رغم تلاش سایر محققان در تبیین رابطه بین دو متغیر رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی، تاکنون نحوه ارتباط بین دو متغیر به‌طور دقیق مشخص نشده است. به‌همین منظور در این پژوهش سعی شده است تا نحوه ارتباط بین این دو متغیر از طریق جذب و به‌کارگیری دانش تبیین شود و مدل موردنظر در صنعت بانکداری ایران مورد آزمون قرار گیرد. در همین راستا از متغیر جستجوگری دانش^۱ به‌عنوان میانجی‌گر معرفی شده است تا از طریق بررسی نقش دانش سازمانی و دانش جدید جذب شده در سازمان، رابطه بین دو متغیر اصلی پژوهش روشن شود. از طرفی، انعطاف‌پذیری راهبردی^۲ نیز به‌عنوان تعدیل‌گر در رابطه جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی تعریف شده است که در ادامه نقش هر یک از این متغیرها تبیین می‌شود. در نهایت، با توجه به مطالب گفته‌شده و پیشینه موجود می‌توان گفت سؤال اصلی پژوهش حاضر بدین صورت است که رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری جستجوگری دانش و تعدیل‌گری انعطاف‌پذیری راهبردی در صنعت بانکداری ایران چه تأثیری دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی، عاملی مهم در جهت رشد و توسعه سازمان‌هاست. نوآوری سازمانی توانایی کلی نوآورانه یک سازمان برای عرضه محصولات جدید به بازار یا ورود به بازارهای جدید با رویکرد جهت‌گیری راهبردی، رفتار و رویه‌های نوآورانه است (نوید^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). به عبارت دیگر، نوآوری سازمانی عامل اصلی خلق ارزش و مزیت رقابتی است. نوآوری سازمانی اغلب بر حسب ارزش متفاوتی که یک سازمان به مشتریان خود ارائه می‌دهد (نوآوری محصول/خدمات) و روش‌هایی که از طریق آنها این ارزش را ایجاد و ارائه می‌کند (نوآوری فرایند) توصیف می‌شود (خان^۴ و همکاران، ۲۰۱۸). برخی نوآوری سازمانی را تحت عنوان اجرای یک روش سازمانی جدید در فرایندهای سازمان، تعریف نوع جدیدی از سازماندهی یا برقراری

1. Knowledge search
2. Strategic Flexibility
3. Naveed
4. Khan

روابط خارجی سازمانی تعریف می‌کنند. براساس این تعریف، نوآوری سازمانی شامل سه بعد است: فرایندهای سازمانی، سازماندهی نوین و برقراری روابط خارجی برون‌سازمانی. در زمینه فرایندهای سازمانی، نوآوری سازمانی به اجرای روش‌های جدید برای مدیریت رویه‌های کاری مربوط می‌شود. نوآوری سازمانی در سازماندهی شامل اجرای روش‌های جدید برای تقسیم کار، تصمیم‌گیری و ادغام‌های مختلف در یک سازمان است. در نهایت، نوآوری سازمانی در بعد روابط خارجی به اجرای روش‌های جدید برای سازماندهی روابط با سایر سازمان‌ها یا نهادهای عمومی اشاره دارد (نگوین - ون و چانگ^۱، ۲۰۲۱).

رفتار نوآورانه کارکنان نقش کلیدی در اجرای نوآوری درون سازمان دارد. این نوع رفتار یک رفتار غیرمعمول و پیچیده است که حداقل از دو فرایند، یعنی تولید ایده و اجرای ایده تشکیل شده است که هر دوی این فرایندها منجر بهبود عملکرد سازمان می‌شوند (عثمان^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). رهبری سازمان عامل مهمی برای ترویج نوآوری و بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان است. بروز رفتارهای نوآورانه و گسترش نوآوری سازمانی باید با رویکرد رهبری پیچیده، منحصربه‌فرد و ماهرانه مطابقت داشته باشند. نقش رهبران زمانی حائز اهمیت است که بتوانند در موقعیت‌های مختلف رویکرد رهبری خود را تغییر دهند. از این رو، رهبری دوسوتوان که به معنای اعمال رفتارهای رهبری باز و رفتارهای رهبری بسته است می‌تواند در فرایند نوآوری سازمانی مؤثر باشد (روزینگ، فریس و باسچ، ۲۰۱۱). با توجه به مطالب بیان‌شده رهبری دوسوتوان شامل سه عنصر رفتارهای رهبری باز، رفتارهای رهبری بسته و ظرفیت تغییر منعطف بین این دو رفتار است. تغییر منعطف دلالت بر این دارد که رهبران باید بتوانند بین رفتار رهبری باز و رفتار رهبری بسته براساس موقعیت تغییر کنند (ایقبال^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). در دسته‌بندی دیگری می‌توان رفتار دوسوتوان رهبران را در گروه‌های سازمانی به دو دسته رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه تقسیم کرد. رفتارهای اکتشافی رهبران تیم موجب انتقال دانش از پایین به بالا و انتقال دانش به صورت افقی است، درحالی که رفتارهای بهره‌بردارانه آنها موجب انتقال دانش از بالا به پایین می‌شود. رفتارهای بهره‌بردارانه شامل پالایش و گسترش فناوری‌های رایج، به‌کارگیری شایستگی‌های موجود، بهبود و به‌کارگیری دانش فنی و محصول موجود و درعین حال گسترش باورها و انتخاب‌های موجود است. درمقابل، رفتارهای اکتشافی رهبران شامل جستجوی ایده‌های جدید، شایستگی‌های منحصربه‌فرد، راهبردهای تجاری جدید، بازارهای هدف جدید، و آزمایش فن‌های

1. Nguyen Vax& Chang
2. Usman
3. Iqbal

جدید در تولید است (آلو^۱، ۲۰۲۳). با توجه به نقش و اهمیت رهبری دوسوتوان در بروز نوآوری سازمانی، محققان نیز تحقیقاتی در این زمینه انجام داده‌اند.

ورایس^۲ (۲۰۲۰) در تحقیق خود با هدف بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر رفتارهای نوآورانه کارکنان در محل کار با نقش میانجی‌گری انگیزه، به این نتیجه رسید که رابطه مستقیم بین رفتارهای باز و انگیزه درونی، انگیزه درونی و رفتارهای نوآورانه در محل کار، رفتارهای بسته و انگیزه بیرونی، و انگیزه بیرونی و رفتارهای نوآورانه در محل کار وجود دارد. این مطالعه همچنین میانجی‌گری رفتارهای باز و رفتارهای نوآورانه در محل کار با انگیزه درونی به‌عنوان میانجی و میانجی‌گری جزئی با انگیزه بیرونی به‌عنوان میانجی بین رفتارهای بسته و رفتارهای نوآورانه در محل کار تأیید می‌کند. گرلاچ^۳ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه رهبری دوسوتوان بر نوآوری نتیجه گرفتند که رفتارهای رهبری باز و بسته تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها دارد. تولوپ^۴ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با هدف نحوه تأثیر رهبری بر رفتارهای نوآورانه کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط به این نتیجه رسیدند که ترکیب هر دو رفتار رهبری باز و بسته (رهبری دوسوتوان) و رفتارهای نوآوری دوسوتوان، کارکنان را بیش از سایر رفتارهای رهبری به نوآوری ترغیب می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری دوسوتوان برای شرکت‌های کوچک و متوسط که به دنبال تقویت رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان هستند، مهم است. با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان نخستین فرضیه پژوهش را به شرح زیر تعریف نمود:

فرضیه ۱: رهبری دوسوتوان تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.

رهبری دوسوتوان و جستجوگری دانش

محققان جستجوگری دانش را تحت عنوان فرایند کنترل‌شده و فعال توجه، بررسی و ارزیابی دانش و اطلاعات جدید تعریف کرده‌اند (لی^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). وانگ^۶ و همکاران (۲۰۲۰) جستجوگری دانش را توانایی جذب منابع دانش متعدد برای نوآوری تعریف نموده‌اند. براساس تحقیق انجام‌شده توسط وریس و ابیدین^۷ (۲۰۱۹) در شرکت‌های دانش‌بنیان، ارتباط بین رهبری دوسوتوان با نوآوری از طریق دانش سازمانی

1. Alo
2. Vries
3. Gerlach
4. Tolulope
5. Li
6. Wang
7. Berraies & El Abidine

محقق می‌شود. جستجوگری دانش نقش مهمی در به‌دست‌آوردن منابع دانش برای سازمان‌ها دارد و می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی ایفا کند. همان‌طور که اشاره شد، رهبران به‌عنوان کنترل‌کننده و تخصیص‌دهنده منابع سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کنند و رفتارهای آنها تأثیرات قابل‌توجهی بر فعالیت‌های سازمانی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری را می‌توان به‌عنوان فرایند انتقال و انتشار منابع تفسیر کرد و با مشارکت فعال کارکنان و استفاده از شیوه‌های سازمانی، ممکن است به شکل‌های مختلف منابع تبدیل شوند (بریک^۱ و همکاران، ۲۰۱۴؛ شوبروک^۲، ۲۰۱۷). به‌نظر می‌رسد که دیدگاه دانش‌محور، دانش را به‌عنوان یک منبع اساسی سازمانی تلقی می‌کند. طبق این دیدگاه، ماهیت توسعه سازمانی در یکپارچگی پایدار، تبدیل و تعاملات متقابل منابع منحصربه‌فرد مانند رفتارهای رهبری و دانش نهادینه شده است (پانانن^۳، ۲۰۱۲). رهبران سازمان با اعمال رفتارهای باز معمولاً کارکنان را تشویق می‌کنند تا در فرایند کسب منابع ریسک کنند، آزمایش کنند و با محیط خارجی تعامل داشته باشند، خطرات ناشی از عدم اطمینان محیطی را بپذیرند و توانایی سازمان را برای کشف دانش صریح و ضمنی پرورش دهند (گیبرت^۴ و همکاران، ۲۰۱۰). در مطالعات قبلی بیان شده است که رفتارهای باز رهبران می‌تواند فضایی را برای اشتراک دانش و اطلاعات در سازمان فراهم کند. این اقدامات می‌توانند منجر به ابتکار عمل و باور مثبت کارکنان به انجام جستجوی دانشی نوآورانه شوند، همچنین از سرکوب ابتکارات و تنش‌های ممکن ناشی از آن جلوگیری کنند. به‌عبارت‌دیگر، رفتارهای باز رهبران می‌توانند باعث ایجاد محیطی تحریک‌آمیز و پذیرش‌آمیز برای به اشتراک گذاری دانش شوند. از سوی دیگر، رفتارهای بسته رهبران می‌توانند به تدوین هنجارها و مدل‌های کاری مدیریتی بی‌چون و چرا کمک کنند. این اقدامات ممکن است به شکل‌گیری یک فرهنگ جمع‌گرایانه در سازمان اساسی باشند و در نتیجه، هماهنگی و تعامل فعال بین کارکنان را ترویج دهند و فرایند ادغام منابع دانش را تسریع بخشند. براساس نظر محققان، رفتارهای بسته رهبران ممکن است تأثیرات مثبتی بر جستجوگری بهره‌بردارانه دانش داشته باشند (هو^۵ و همکاران، ۲۰۲۰؛ القمدی^۶، ۲۰۱۸). براساس نظریه رهبری دوسوتوان، یک رهبر برای هدایت کارکنان خود باید صلاحیت پرورش هر دو رفتار رهبری

1. Barrick
2. Schaubroeck
3. Paananen
4. Gebert
5. Hu
6. Alghamdi

باز و بسته را داشته باشد و بتواند به‌طور انعطاف‌پذیری بین هر دو تعادل ایجاد کند تا جستجوی دانش را تقویت کند. در مطالعات قبلی نشان داده شده است که تناوب بین رفتارهای رهبری مکمل برای برآورده کردن دوگانگی جستجوی دانش می‌تواند یک هم‌افزایی ایجاد کند که رویکردی کاربردی‌تر و مؤثرتر برای حمایت از دانش اکتشافی و بهره‌بردارانه به‌طور هم‌زمان است (زاچر و روزینگ^۱، ۲۰۱۵؛ القمدی، ۲۰۱۸). با توجه به مطالب بیان‌شده دومین فرضیه پژوهش را می‌توان به‌صورت زیر تعریف نمود:

فرضیه ۲: رهبری دوسوتوان تأثیر مثبت و معناداری بر جستجوگری دانش در صنعت بانکداری ایران دارد.

جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی

دیدگاه مبتنی بر دانش بر اهمیت پایگاه دانش برای نوآوری و توسعه سازمانی تأکید دارد. یکی از کارکردهای ضروری سازمان‌های نوآور امروزی، ادغام دانش جدید درون سازمان است (گرن^۲، ۱۹۹۶). به‌منظور بهبود عملکرد و تناسب با محیطی که در حال تغییر است، سازمان‌ها اغلب سعی می‌کنند به‌دنبال راه‌حل‌های جایگزین باشند. این راه‌حل‌ها ممکن است از مسیر معمول و روال‌های اصلی خود منحرف شوند تا از وابستگی به مسیرهای معمول و قدیمی جلوگیری کنند. این عمل به سازمان این امکان را می‌دهد که با چالش‌ها و تغییرات محیطی که در حال پدید آمدن است، سازگاری بیشتری را تجربه کرده و عملکرد خود را بهبود بخشد (وانگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). شناخت و کسب دانش جدید، به‌عنوان یکی از عوامل بسیار مهم، نقش اساسی در فرایند خلق نوآوری درون سازمانی دارد. در این میان، جستجوگری دانش به‌عنوان یک قابلیت متفاوت از ظرفیت جذب دانش، به کسب و بهره‌مندی از دانش‌های متنوع توسط سازمان‌ها برای ارتقای فعالیت‌های نوآورانه اشاره دارد (فلور^۴ و همکاران، ۲۰۱۸). به عقیده محققان جستجوگری دانش بر عملکرد نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد (خوزه^۵ و همکاران، ۲۰۱۵). به‌عنوان مثال، تحقیق لاورسن و سالتر^۶ (۲۰۰۶) نشان داد که وسعت و عمق جستجوگری دانش می‌تواند بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. این نتایج نشان می‌دهند که توانمندی سازمان در جستجو و بهره‌مندی از دانش‌های متنوع

1. Zacher & Rosing
2. Grant
3. Wang
4. Flor
5. Jose
6. Laursen & Salter

می‌تواند تأثیر بسزایی بر قابلیت نوآوری آن داشته باشد. علاوه بر این، تحقیقات چیانگ و هانگ^۱ (۲۰۱۰) تأیید کردند که عمق جستجوگری در دانش باعث افزایش عملکرد نوآورانه سازمان می‌شود و این ارتباط به شکل مثبت قابل توجهی است. به عبارت دیگر، هرچه جستجوگری دانش در سازمان عمق بیشتری داشته باشد، توانایی سازمان در تولید نوآوری نیز بیشتر خواهد بود. به طور مقابل، وسعت جستجوگری دانش نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری رادیکال دارد. این نتایج نشان می‌دهند که افزایش دامنه جستجوگری دانش می‌تواند به توسعه نوآوری‌های کلان و جدید در سازمان کمک کند. با این حال، طبق یافته‌های خوزه و همکاران (۲۰۱۵)، هیچ رابطه مثبتی بین وسعت و عمق جستجو دانش و عملکرد نوآوری وجود ندارد. این تعارض در یافته‌های پژوهش‌ها مستلزم مطالعات بیشتر روی بررسی نقش جستجوگری دانش بر نوآوری سازمانی است. با توجه به مطالعات گذشته می‌توان گفت ابعاد مختلفی در ارتباط بین جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی وجود دارد که این ارتباط را عمیق می‌کند. اول اینکه دانش کلیدی‌ترین عامل برای بهبود عملکرد نوآوری سازمانی است (استفان^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). دوم اینکه سازمان‌ها با برقراری ارتباط با منابع دانش می‌توانند فرایند ایجاد و ادغام دانش و فناوری‌های جدید را تسهیل نمایند. این ارتباطات به سازمان این امکان را می‌دهند که دانش و فناوری‌های نوین را به یکدیگر متصل کنند. از سوی دیگر، جستجوگری دانش اکتشافی به دنبال یافتن فرصت‌های جدید می‌باشد که منجر به توسعه یک بازار جدید و دانش فناورانه می‌شود که برای سازمان‌ها برای دستیابی به نوآوری سازمانی ضروری است. این انواع دانش جدید، سازمان‌ها را به وضعیت واقعی‌تر کسب و کار خود آگاه می‌کند و این اطلاعات، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات دقیق‌تری در زمینه نوآوری سازمانی اتخاذ کنند و در نتیجه، فرایند نوآوری سازمانی را تسهیل می‌کند (شنکار و لی^۳، ۱۹۹۹؛ الس^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

با توجه به مطالب دو بخش قبل می‌توان گفت که رهبری دوسو توان از جستجوگری دانش نهایت استفاده را می‌برد و در نهایت با ترکیب رفتارهای رهبری باز و بسته بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. رهبران، با اعمال رفتارهای باز اغلب کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا فرصت‌هایی را از محیط نوآورانه در حال تغییر جستجو کنند و جوی مناسب برای جستجوی دانش ایجاد کنند. در مقابل، رفتارهای بسته رهبران سازمان

1. Chiang & Hung
2. Stephen
3. Shenkar & Li
4. Ehls

می‌تواند منجر به ایجاد فرهنگ‌های جمع‌گرایانه و برقراری نظم بین کارکنان شود که این اقدامات به ایجاد فضای تعاملی بین کارکنان منجر شده و در نهایت جذب دانش را تسریع می‌کند (تولوپ و همکاران، ۲۰۲۰؛ الس و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال، به دست آوردن توانایی ارائه هر دو رفتار باز و بسته، تضمینی برای موفقیت سازمان نیست. رهبران باید بتوانند این دو رفتار را به طور ماهرانه‌ای تغییر دهند تا نیازهای وظایف نوآورانه را برآورده کنند، که به عنوان رهبری دوسوتوان در نظر گرفته می‌شود. رهبران دوسوتوان می‌توانند از طریق تفکر یکپارچه اهداف نوآورانه مناسبی را برای سازمان‌ها تعیین کنند (زاچر و روزینگ، ۲۰۱۵). رهبران سازمان‌ها قادر به استفاده از رفتارهای مختلف برای تشویق کارکنان به انجام فعالیت‌های جستجوگری دانش در مراحل مختلف پروژه‌های سازمانی و تشویق سازمان‌ها به ریسک، تلاش فعالانه و اکتشاف دانش جدید هستند که در نهایت، منابع دانش را برای انجام وظایف نوآورانه و بهبود نوآوری سازمانی فراهم می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۲۰). در نهایت، باتوجه به مطالب بیان‌شده می‌توان سومین و چهارمین فرضیه‌های پژوهش را به شرح زیر تعریف نمود:

فرضیه ۳: جستجوگری دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.
فرضیه ۴: جستجوگری دانش نقش میانجی‌گر در رابطه رهبری دوسوتوان با نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.

انعطاف‌پذیری راهبردی (استراتژیک) و نقش تعدیل‌گری آن

انعطاف‌پذیری راهبردی به توانایی یک سازمان برای پاسخگویی به عدم قطعیت‌ها و تغییرات محیطی اشاره دارد. این قابلیت به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در مواجهه با شرایط نامطمئن و تغییرات غیرمنتظره، منابع خود را به سرعت بازبینی کرده و مجدداً تخصیص دهند. انعطاف‌پذیری راهبردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به سرعت و با دقت به فرصت‌های جدید و چالش‌های محیطی پاسخ دهند و به روزرسانی‌های لازم را در راهبردها و عملکردهای خود اعمال کنند. این قابلیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با محیط کسب‌وکار پویا و تغییرات زمینه‌ای، بهبود و تطابق مداوم خود را حفظ کنند (هنسلک^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). باتوجه به دیدگاه مبتنی بر دانش و نظریه قابلیت پویا، انعطاف‌پذیری راهبردی بر اهمیت واکنش به موقع به تغییرات محیط پویا و ناپیوسته خارجی برای سازمان‌ها تأکید دارد. این دیدگاه معتقد است که در یک محیط متغیر، سازمان‌ها باید به سرعت و به موقع به تغییرات و چالش‌های محیطی پاسخ دهند تا بتوانند توانایی

بقا و رشد خود را حفظ کنند. از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری راهبردی منجر به واکنش به موقع به تغییرات محیطی ناشی از توانایی‌ها و منابع انعطاف‌پذیر داخلی سازمان است. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری راهبردی نه تنها به پاسخ به چالش‌های محیطی اکتفا نمی‌کند، بلکه به نیروها، مهارت‌ها، و منابع داخلی سازمان هم وابسته است. استفاده هوشمندانه از این منابع و توانایی‌ها، سازمان را به قدرت بیشتری در مواجهه با انواع تغییرات و تحولات محیطی مواجه می‌سازد (بروزویچ^۱، ۲۰۱۸). انعطاف‌پذیری راهبردی به عنوان یک قابلیت پویا مهم، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا یک پایگاه منبع پویا را بازسازی کنند و تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر تبدیل منابع دانش داشته باشند (ریالتی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). سانچز^۳ (۱۹۹۵) انعطاف‌پذیری راهبردی را به انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی تقسیم کرد. تحقیقات در زمینه انعطاف‌پذیری راهبردی پیشنهاد شده است که آیا یک شرکت می‌تواند منابع را به صورت پویا بازسازی کند به ماهیت انعطاف‌پذیر این منابع بستگی دارد (بامیل و بامیل^۴، ۲۰۱۸). انعطاف‌پذیری منابع به دامنه استفاده از منابع موجود و هزینه و زمان تبدیل منابع بستگی دارد. هرچه انعطاف‌پذیری منابع موجود بیشتر باشد و دامنه انتخاب‌های موجود برای یک سازمان بزرگتر باشد، افزایش انعطاف‌پذیری منابع برای یکپارچگی سریع منابع در شرکت مفیدتر است. انعطاف‌پذیری هماهنگی به توانایی یک شرکت برای انطباق با عدم قطعیت‌های محیطی از طریق ترکیب مجدد منابع داخلی و خارجی و ایجاد یک زنجیره منابع جدید اشاره دارد (سانچز، ۱۹۹۵). انعطاف‌پذیری هماهنگی بر انعطاف‌پذیری نظام فرایندهای سازمانی متکی است. یک نظام سازمانی انعطاف‌پذیر می‌تواند فضایی را برای سازمان فراهم کند تا منابع جدید را با هم ترکیب کند. سازمان‌هایی با انعطاف‌پذیری هماهنگی پایین معمولاً دارای لختی سازمانی هستند (یانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری هماهنگی بالا دارند، اغلب یک نظام پردازش با انعطاف‌پذیری بالا دارند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا محدوده استفاده از منابع را شناسایی کرده و پورتفولیوهایی از منابع جدید بسازند و پیکربندی کنند. انعطاف‌پذیری هماهنگی برای ادغام و تخصیص اثربخش منابع داخلی و خارجی در یک محیط پویا مفیدتر است (لی^۶ و همکاران، ۲۰۱۰).

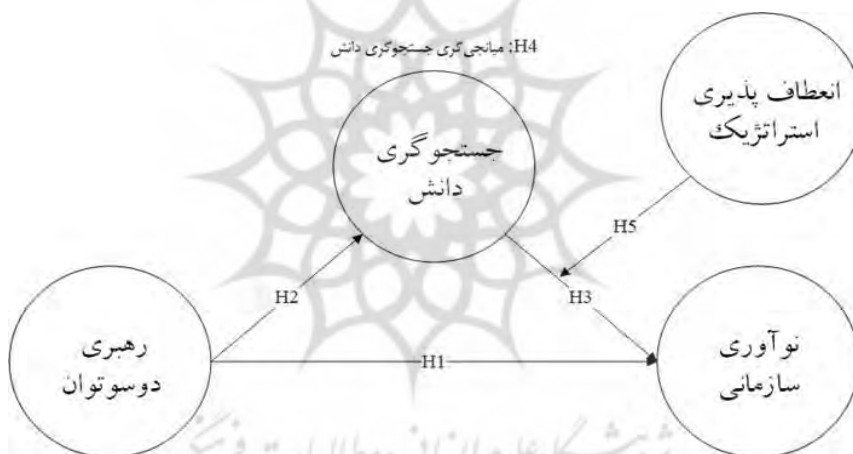
1. Brozovic
2. Rialti
3. Sanchez
4. Bamel & Bamel
5. Yang
6. Li

محققان در پژوهش‌های گذشته بر تأثیر انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری سازمانی اشاره کرده‌اند (لی و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به اینکه انعطاف‌پذیری راهبردی می‌تواند سازمان‌ها را به ساختار و هماهنگی منابع و واحدهای عملکردی مختلف هدایت کند، این قابلیت ممکن است ارزش منابع را برای فرایند نوآوری افزایش دهد. انعطاف‌پذیری راهبردی، انعطاف‌پذیری منابع را برای تبدیل منابع دانش به فعالیت‌های نوآورانه سازمانی فراهم می‌کند. انعطاف‌پذیری راهبردی به‌عنوان یک قابلیت پویا برای مدیریت عدم قطعیت‌های مرتبط با نوآوری عمل می‌کند و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در شرایط مختلف، راهبردهای متنوعی را اتخاذ کنند تا تضمین کنند که منابع به شکل‌های گوناگون و در قالب‌های مختلف در نواحی مختلف سازمان بهره‌ور شوند (بامبل و بامبل، ۲۰۱۸). از طرفی، انعطاف‌پذیری هماهنگی می‌تواند منجر به تبدیل منابع دانش به منابع نوآورانه سازمانی شود. جستجوگری دانش می‌تواند نوآوری سازمانی را از طریق اکتشاف دانش بیرونی و استفاده از دانش داخلی بهبود بخشد و بر هم‌افزایی منابع دانش موجود و جدید اهتمام ورزد (الس و همکاران، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری هماهنگی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به‌سرعت منابع دانش جدید و مختلف را در فعالیت‌های نوآورانه شناسایی و اجرا کنند. بنابراین، می‌توان گفت انعطاف‌پذیری راهبردی ممکن است تأثیر جستجوگری دانش را بر عملکرد نوآوری سازمانی تقویت نماید. به‌عبارت‌دیگر، زمانی که انعطاف راهبردی به میزان زیادی بالا باشد، جستجوگری دانش قوی می‌تواند به بهبود عملکرد نوآورانه سازمانی منجر شود. شواهد حاکی از آن است که انعطاف‌پذیری راهبردی می‌تواند محیطی را فراهم آورد که در آن سازمان‌ها قادر باشند دانش و اطلاعات جدید را از محیط داخلی و خارجی بهبود یابند و از طریق تأکید بر استفاده منعطف از منابع در مسیرهای نوین اقدام کنند و در نتیجه، توانمندی جذب سازمانی در بهره‌وری از نوآوری را تقویت کنند (ماتیسنس^۱ و همکاران، ۲۰۰۵؛ ژو و وو، ۲۰۱۰). کلابی (۱۴۰۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد. طیبی ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف بررسی اثر ظرفیت جذب دانش بر نوآوری راهبردی به این نتیجه رسیدند که ظرفیت جذب دانش بر نوآوری راهبردی تأثیرگذار است و انعطاف‌پذیری راهبردی نقش تعدیل‌گر در رابطه این دو متغیر دارد و شدت رابطه را افزایش می‌دهد. درنهایت، با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان آخرین فرضیه پژوهش حاضر را به صورت زیر تعریف نمود:

1. Matthyssens
2. Zhou & Wu

فرضیه ۵: انعطاف‌پذیری راهبردی نقش تعدیل‌گر بر رابطه جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.

باتوجه به مطالب بیان‌شده و همچنین بررسی ادبیات و پیشینه موجود در زمینه تحقیق می‌توان گفت که برخی محققان ادعا کرده‌اند که رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد، اما همچنان فرایند این ارتباط نامشخص است. به همین منظور، در این پژوهش سعی شد تا با معرفی نقش میانجی‌گری جستجوگری دانش این خلأ پژوهشی تکمیل شود. از طرفی باتوجه به نقش انعطاف‌پذیری راهبردی بر جذب منابع از طریق جستجوگری دانش و تأثیر بر نوآوری سازمانی، این متغیر نیز بعنوان تعدیل‌گر در رابطه بین جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی در نظر گرفته شد تا از این طریق بر غنای ادبیات مورد پژوهش افزوده شود. باتوجه به اهمیت بررسی موضوع تحقیق حاضر در صنعت بانکداری ایران و همچنین تشریح روابط متغیرهای پژوهش و تبیین فرضیه‌های آن، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل (۱) استخراج شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و رویکرد کمی دارد و از نظر ماهیت روش و گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی و از نظر زمانی یک پژوهش مقطعی است. در این تحقیق به منظور جمع‌آوری مباحث نظری و توسعه مدل مفهومی پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین مطالعه میدانی و گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است. در این پرسشنامه برای اندازه‌گیری رهبری

دوسوتوان از پرسشنامه روزینگ و همکاران (۲۰۱۱) دارای ۱۴ سؤال، جستجوگری دانش از پرسشنامه لارسن و سالتر (۲۰۰۶) و زهرا^۱ و همکاران (۲۰۰۰) دارای ۶ سؤال، انعطاف‌پذیری راهبردی از پرسشنامه ژو و وو^۲ (۲۰۱۰) دارای ۶ سؤال و برای اندازه‌گیری نوآوری سازمانی از پرسشنامه پراساد و جانی^۳ (۲۰۱۶) دارای ۶ سؤال استفاده شده و برای اندازه‌گیری پاسخ‌ها، طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به کار گرفته شده است. برای آزمون روایی محتوا این تحقیق با هدف رفع ابهامات احتمالی موجود در سؤالات و برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، نسخه‌ای از پرسشنامه در اختیار اساتید هیئت‌علمی مدیریت راهبردی دانشگاه علامه طباطبایی که شناخت کافی نسبت به مباحث نوآوری و دوسوتوانی دارند و در این زمینه‌ها تحقیق کرده‌اند، قرار گرفت و پس از اطمینان از نتایج به‌دست آمده، پرسشنامه‌ها توزیع شد. همچنین برای بررسی روایی سازه از روش روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه شده است. مقادیر آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ به‌دست آمد، بنابراین پرسشنامه دارای پایایی لازم است. جامعه این پژوهش صنعت بانکداری ایران و جامعه هدف آن ستادهای مرکزی بانک‌های دولتی، خصوصی و قرض‌الحسنه مستقر در شهر تهران است. با توجه به آنکه در صنعت بانکداری ایران ۲۸ نوع بانک دولتی، خصوصی و قرض‌الحسنه وجود دارد، نمونه‌گیری در دو سطح انجام می‌شود. در سطح اول تمامی بانک‌ها به‌صورت تمام‌شماری به‌عنوان نمونه انتخاب شده و در سطح فردی پرسشنامه پژوهش برای پاسخگویی در اختیار ۱ الی ۵ نفر از افراد کلیدی در واحدهای ستادی این بانک‌ها که جایگاه سازمانی آنها مرتبط با موضوع پژوهش است، مانند واحدهای سرمایه‌انسانی، برنامه‌ریزی، سازمان و روش‌ها و مرکز نوآوری، قرار گرفت و در نهایت ۱۱۲ پرسشنامه جمع‌آوری شد. اما از آنجاکه مبنای این پژوهش بررسی صنعت است و هر بانک یک نمونه به‌حساب می‌آید. در نهایت میانگینی از پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان هر بانک به‌دست آمد و در نتیجه مبنای تحلیل‌ها همان ۲۸ بانک قرار گرفت. در این پژوهش روش تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی و آمار استنباطی به شیوه تحلیل روابط بین متغیرها از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل است و از نرم‌افزار اسمارت.پی.ال.اس (نسخه ۴) برای انجام تحلیل آماری استنباطی و از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس (نسخه ۲۴) برای تحلیل آماری توصیفی استفاده شده است.

1. Zahra
2. Zhou & Wu
3. Prasad & Junni

یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان تحقیق پرداخته شده است. سپس با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف به بررسی توزیع آماری نمونه پرداخته و در مرحله بعد روایی و پایایی پرسشنامه سنجیده و آزمون‌های اندازه‌گیری و مدل‌سازی اجرایی شدند.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش حاضر از چهار منظر: فراوانی جنسیتی، سمت سازمانی، تحصیلات و سابقه کار مشارکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. براساس یافته‌ها، ۸۳ درصد از مشارکت‌کنندگان این پژوهش مرد و ۱۷ درصد زن هستند. همچنین بیشترین فراوانی مشارکت‌کنندگان مربوط به افرادی است که در سمت‌های مدیریت مراکز راهبردی، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت سازمان و روش‌ها و همچنین مدیریت مرکز پژوهش‌های بانک‌ها قرار دارند. این اطلاعات نشان‌دهنده این است که اکثر مشارکت‌کنندگان این تحقیق در سمت‌های مرتبط با موضوع تحقیق قرار دارند. علاوه بر این ۸۶ درصد از مشارکت‌کنندگان این پژوهش از تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری مرتبط با سمت سازمانی خود برخوردارند که این موضوع نشان‌دهنده تخصص افراد در پاسخ به سؤالات پرسشنامه پژوهش می‌باشد. در نهایت باید گفت ۷۵ درصد از مشارکت‌کنندگان دارای سابقه کار بالای ۱۰ سال در صنعت بانکداری هستند که نشان‌دهنده تجربه و سابقه کافی آنها نسبت به مسائل صنعت بانکداری در کشور ایران است.

بررسی بهنجاربودن متغیرها

در اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره‌های آزمون، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش یکی از مراحل اساسی و حیاتی است. قبل از هر اقدام، استنتاج منطقی و اطمینان از صحت فرضیه‌های پژوهش از اهمیت بالایی برخوردار است. برای این منظور، آگاهی از توزیع داده‌ها و ارزیابی فرضیه‌های آماری مورد استفاده ضروری است. در این پژوهش، برای بررسی فرض بهنجاربودن داده‌های پژوهش، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و همچنین ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شده است. این آزمون برای بررسی تطابق توزیع داده‌ها با توزیع نرمال مورد استفاده قرار می‌گیرد. با اجرای این آزمون اطمینان حاصل می‌شود که داده‌ها به صورت آماری از توزیع بهنجار پیروی می‌کنند یا خیر. این اطلاعات اساسی برای اعتبارسنجی و صحت تحلیل‌های آماری و استنتاج‌های پژوهشی است.

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	آماره t آزمون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
رهبری دوسوتوان	۲۸	۳/۱۵	۰/۶۱	۰/۱۴۲	۰/۰۱۶	نرمال نیست
نوآوری سازمانی	۲۸	۳/۵۹	۰/۵۳	۰/۱۴۸	۰/۰۰۸	نرمال نیست
جستجوگری دانش	۲۸	۳/۷۷	۰/۵۱	۰/۱۴۵	۰/۰۱۲	نرمال نیست
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۲۸	۳/۳۱	۰/۴۸	۰/۱۴۳	۰/۰۰۲	نرمال نیست

همان‌طور که در جدول (۱) مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کوچک‌تر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه این متغیرها دارای توزیع بهنجار نیستند.

جدول ۲. مقدار ضریب چولگی و کشیدگی

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	نتیجه
رهبری دوسوتوان	۲۸	۳/۱۵	۰/۶۱	-۲/۲۴۳	-۲/۲۰۱	نرمال نیست
نوآوری سازمانی	۲۸	۳/۵۹	۰/۵۳	-۲/۳۰۱	۳/۴۸۳	نرمال نیست
جستجوگری دانش	۲۸	۳/۷۷	۰/۵۱	-۱/۹۹	-۲/۵۴۲	نرمال نیست
انعطاف‌پذیری راهبردی	۲۸	۳/۳۱	۰/۴۸	-۴/۸۹۳	۳/۹۳۴	نرمال نیست

علاوه بر آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، از ضرایب چولگی و کشیدگی که دو معیار بررسی توزیع داده‌ها هستند استفاده شد. برای بهنجاربودن داده‌ها، ضرایب چولگی و کشیدگی باید در بازه بین -۱/۹۶ و ۱/۹۶ قرار گیرند (حیبی و سرآبادی، ۱۴۰۱). با توجه به اطلاعات جدول (۲) می‌توان گفت ضرایب چولگی و کشیدگی تمامی متغیرهای پژوهش در بازه مذکور قرار ندارند، در نتیجه بهنجار نیستند. از آنجا که توزیع داده‌ها بهنجار نبوده و تعداد نمونه کم است، از روش حداقل مجذورات جزئی در PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش PLS بر اساس برآورد کمترین مجذورات با هدف اولیه بهینه ساختن تبیین واریانس در سازه‌های وابسته معادلات ساختاری است. مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS شامل دو مرحله آزمون اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری می‌باشد که در ادامه نتایج به کارگیری آنها برای مدل این پژوهش شرح داده خواهد شد.

بررسی مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی

به منظور تحلیل ساختار درونی و روایی پرسشنامه و شناسایی عوامل تشکیل دهنده هر متغیر آشکار، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در جدول ۳، نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای سؤالات پرسشنامه آورده شده است. در این پژوهش، برای ارزیابی مدل از بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و همچنین از جذر میانگین واریانس استخراج شده برای ارتباط بین سازه‌ها استفاده شده است. این اطلاعات مفیدند تا صحت و قابل اطمینان بودن ساختارهای عاملی ارائه شده را ارزیابی کرده و اطلاعات لازم برای تفسیر صحیح داده‌ها را فراهم سازند.

جدول ۳. مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، AVE، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق

متغیر	سازه	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
رهبری دوستوان	رفتارهای باز رهبری	AL01	۰/۵۳۶	۰/۷۸۶	۰/۸۹۴	۰/۸۸۴
		AL02	۰/۶۸۴			
		AL03	۰/۴۱۵			
		AL04	۰/۵۸۵			
		AL05	۰/۷۵۵			
		AL06	۰/۶۴۸			
		AL07	۰/۵۵۳			
	رفتارهای بسته رهبری	AL08	۰/۶۳۴			
		AL09	۰/۷۷۱			
		AL10	۰/۶۴۴			
		AL11	۰/۶۵۰			
		AL12	۰/۶۶۲			
		AL13	۰/۴۳۰			
		AL14	۰/۶۶۲			
نوآوری سازمانی	نوآوری سازمانی	OI01	۰/۲۹۱	۰/۷۳۴	۰/۸۲۳	۰/۸۵۱
		OI02	۰/۵۴۶			
		OI03	۰/۷۱۸			
		OI04	۰/۷۷۲			
		OI05	۰/۶۰۸			
		OI06	۰/۴۸۹			

ادامه جدول ۳. مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، AVE، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق

متغیر	سازه	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
جستجوگری دانش	جستجوگری دانش	KS01	۰/۳۰۲	۰/۶۲۱	۰/۸۵۶	۰/۸۰۱
		KS02	۰/۶۲۸			
		KS03	۰/۵۸۸			
		KS04	۰/۶۲۵			
		KS05	۰/۶۶۳			
		KS06	۰/۶۲۵			
انعطاف‌پذیری راهبردی	انعطاف‌پذیری راهبردی	SF01	۰/۷۱۰	۰/۷۱۴	۰/۸۹۸	۰/۸۴۶
		SF02	۰/۵۵۶			
		SF03	۰/۶۲۴			
		SF04	۰/۵۱۰			
		SF05	۰/۶۷۸			
		SF06	۰/۵۷۰			

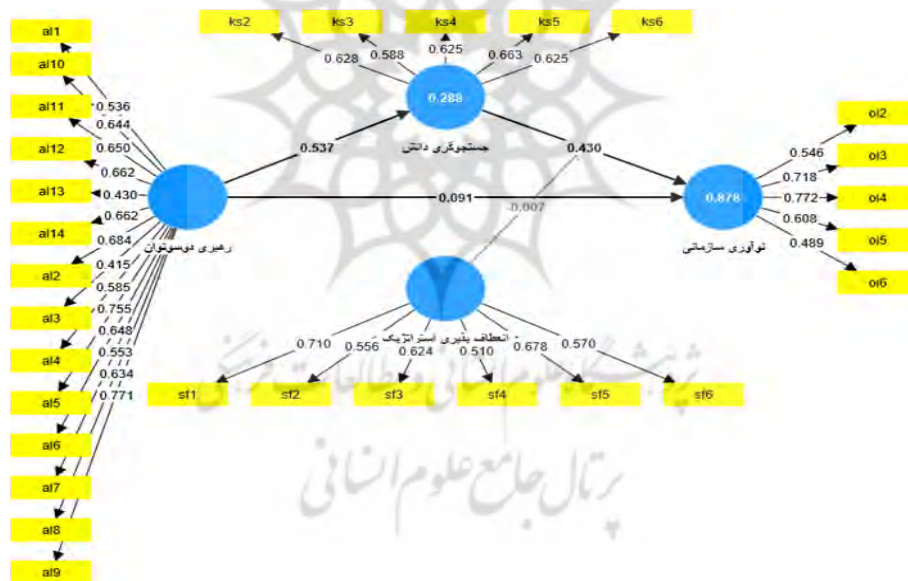
برای بررسی اعتبار هر یک از گویه‌ها بار عاملی آنها باید حداقل از ۰/۴ بیشتر باشد (حیسی و کلاهی، ۱۴۰۱) که مطابق جدول ۳ تمامی گویه‌ها به‌جز گویه KS1 و OII از شرط لازم برخوردار هستند. برای بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است آلفای کرونباخ برای هر چهار متغیر پژوهش بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. مقدار پایایی ترکیبی نیز برای هر چهار متغیر از مقدار ۰/۵ بالاتر است که نشان می‌دهد متغیرها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. باتوجه به جدول ۳ هر سه شرط فوق برقرار بوده، در نتیجه پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است. همچنین چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا آن متغیر وجود دارد. در جدول ۴ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج‌شده می‌باشند.

جدول ۴. AVE و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

انعطاف پذیری استراتژیک	جستجوگری دانش	نوآوری سازمانی	رهبری دوستوان	
			۰/۸۸۴	رهبری دوستوان
		۰/۸۰۲	۰/۵۶۶	نوآوری سازمانی
	۰/۷۹۷	۰/۵۹۲	۰/۴۸۲	جستجوگری دانش
۰/۷۱۰	۰/۴۱۹	۰/۴۳۴	۰/۳۷۱	انعطاف پذیری راهبردی

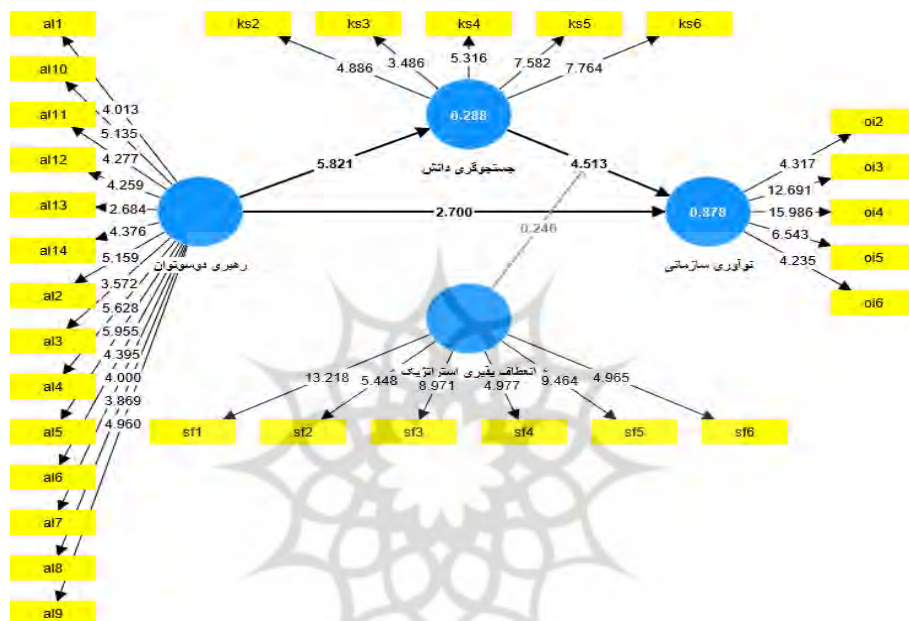
در داده‌های جدول ۴، جذر واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهاست، بنابراین روایی واگرا پرسشنامه مورد تأیید است. پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری تحقیق می‌رسد. خروجی مدل پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

آزمون مدل ساختاری

برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ، مقادیر آزمون تی - استیودنت محاسبه شده است. ضریب مسیر ۳ فرضیه اولیه پژوهش در سطح ۰/۰۵ معنادار است، زیرا مقادیر آزمون تی - استیودنت بیشتر از ۱/۹۶ است. شکل ۳ نتایج این آزمون را برای بررسی معناداری ضرایب مسیر نشان می‌دهد.



شکل ۳. نتایج آزمون تی - استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

بررسی کفایت مدل

معیار R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا داد. مقدار R^2 در جدول ۸ مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. مقدار Q^2 در جدول ۵ نشان از قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۵. مقادیر R^2 و Q^2 متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	R^2	Q^2
۱	جستجوگری دانش	۰/۲۸۸	۰/۳۵۱
۲	نوآوری سازمانی	۰/۸۷۸	۰/۴۹۱

برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF وجود دارد. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

برای محاسبه GOF به مقادیر جدول ۶ نیاز است.

جدول ۶. مقادیر Commnality و R^2 متغیرهای تحقیق

متغیر	Commnality	R^2
رهبری دوستوان	۰/۳۹۰	-----
نوآوری سازمانی	۰/۴۰۳	۰/۸۷۸
جستجوگری دانش	۰/۳۹۲	۰/۲۸۸
انعطاف‌پذیری راهبردی	۰/۳۷۴	-----
میانگین	۰/۳۸۹	۰/۵۸۳

مقدار GOF برای مدل پژوهش مقدار ۰/۴۷۶ محاسبه شده که بالاتر از مقدار ملاک ۰/۳۶ است. این مقدار نشان از توان مناسب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد. علاوه بر شاخص GOF، سایر شاخص‌های سنجش برازش مدل در جدول ۷ بیان شده‌اند.

جدول ۷. سایر شاخص‌های برازش مدل

شاخص	حد مطلوب	مقدار بدست آمده	نتیجه
SRMR	< ۰/۰۵	۰/۰۲۹	مناسب
$\frac{\chi^2}{df}$	۱-۵	۲	مناسب
NFI	> ۰/۹	۱/۳۹۲	مناسب

آزمون فرضیه‌ها

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق و آزمون معناداری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم‌افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج معناداری آنها در جدول ۸ ارائه شده است:

جدول ۸. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	رهبری دوسوتوان ← نوآوری سازمانی	۰/۰۹۱	۲/۷۰۰	تأیید
۲	رهبری دوسوتوان ← جستجوگری دانش	۰/۵۳۷	۵/۸۲۱	تأیید
۳	جستجوگری دانش ← نوآوری سازمانی	۰/۴۳۰	۴/۵۱۳	تأیید
۴	نقش میانجی‌گر جستجوگری دانش	در ادامه به تفصیل توضیح داده می‌شود		
۵	نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری راهبردی	-۰/۰۰۷	۰/۲۴۰	رد

همچنین برای بررسی متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. اگر مقدار Z حاصل از این آزمون بالاتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار اثر متغیر میانجی معنادار است. مقدار Z-value از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$z \text{ -value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

جدول ۹ مقادیر فرمول آزمون سوبل را شرح و مقادیر محاسبه‌شده برای فرضیه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۹. مقادیر آزمون سوبل (میانجی‌گری کاربرد جذب دانش)

متغیر	تعریف	مقدار محاسبه‌شده
a	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل (رهبری دوسوتوان) و میانجی (جستجوگری دانش)	۰/۰۹۱
b	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی (جستجوگری دانش) و وابسته (نوآوری سازمانی)	۰/۴۳۰
Sa	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی	۰/۰۲۰
Sb	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	۰/۱۷۴
Z	آماره آزمون سوبل	۲/۱۷۱

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری جستجوگری دانش و تعدیل‌گری انعطاف‌پذیری راهبردی در صنعت بانکداری ایران انجام شده است که این مقاله در چارچوبی منظم در پنج بخش به بررسی موضوع این تحقیق پرداخته است. در ابتدا پس از تبیین مسئله و بررسی ادبیات و پیشینه موجود، مدل مفهومی پژوهش ترسیم و فرضیه‌های آن مطرح شد. سپس داده‌های موردنیاز با توزیع پرسشنامه بین ۲۸ بانک و مؤسسه قرض‌الحسنه جمع‌آوری و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شدند و در نهایت پس از تفسیر داده‌ها، فرضیه‌های پژوهش نتیجه‌گیری و روابط میان متغیرها مشخص شد. با توجه به اهمیت مضاعف صنعت بانکداری در اقتصاد کشور و لزوم گسترش روزافزون نوآوری سازمانی از طریق حمایت رهبران سازمان و جذب منابع برای بهبود نوآوری سازمانی و همچنین کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق عملکرد بهتر نسبت به سایر رقبا، استفاده از تحلیل و تفسیرهای ارائه‌شده در بستر این سازمان‌ها، نقش بسزایی در بهبود عملکرد نوآورانه آنان خواهد داشت.

مطالعه حاضر به دانش موجود در زمینه تحقیقات پیرامون صنعت بانکداری ایران به روش‌های قابل توجهی کمک می‌کند. یکی از برجسته‌ترین نقاط قوت این پژوهش، معرفی دو متغیر انعطاف‌پذیری راهبردی و جستجوگری دانش به منظور روشن‌تر کردن ارتباط بین رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی است تا از طریق بسط مدل، ادبیات موجود در این زمینه تکمیل‌تر شود. از طرفی، در این پژوهش سعی شد تا تأثیر مستقیم رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی مورد سنجش قرار بگیرد و تأثیر ابعاد رهبری دوسوتوان بطور توأمان بر نوآوری سازمانی سنجیده شده است. از آنجا که این پژوهش در صنعت بانکداری انجام شده است و این صنعت بیش از پیش نیازمند بازنگری در فرایندهای نوآورانه خود به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود است (رادسعید و همکاران، ۱۴۰۱)، می‌تواند راهگشای مسائل رهبری مدیران در حمایت از نوآوری سازمانی باشد. در ادامه هر یک از فرضیه‌های پژوهش به صورت جداگانه بررسی شده و مطابقت و مغایرت آنها با سایر تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت متناسب با آنها پیشنهادات کاربردی ارائه می‌شود.

فرضیه ۱: رهبری دوسوتوان تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.

براساس نتایج جدول ۹، آماره معناداری بین متغیرهای رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی برابر $2/700$ است که بزرگتر از $1/96$ است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان 95% است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر $0/091$ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های آلو (۲۰۲۳)، عثمان و همکاران (۲۰۲۲)، و رایس (۲۰۲۰)، گرلاچ و همکاران (۲۰۲۰)، تولوپ و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. براساس تأیید این فرضیه به مدیران صنعت بانکداری پیشنهاد می‌شود تا از مشارکت کارکنان و استفاده از ایده‌های آنان در راستای بهبود نوآوری سازمانی استفاده کنند. نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان براساس خلق مسائل نوآورانه باشد و مشوق‌های خاصی برای این امر در نظر گرفته شود. مدیران این صنعت می‌توانند با تشکیل تیم‌های تخصصی از خبرگان درون بانک به تبادل نظر با آنان، حل مسائل مختلف و توسعه محصولات جدید بپردازند. همچنین توسعه مهارت رهبری دوسوتوان بین مدیران این صنعت می‌تواند منجر به یادگیری مستمر آنان، استفاده از تجربیات سایرین و ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک شود که در نهایت می‌تواند نوآوری سازمانی را در صنعت بانکداری ایران بهبود دهد.

فرضیه ۲: رهبری دوسوتوان تأثیر مثبت و معناداری بر جستجوگری دانش در صنعت بانکداری ایران دارد.

براساس نتایج جدول ۹، آماره معناداری بین متغیرهای رهبری دوسوتوان و جستجوگری دانش برابر $5/821$ است که بزرگتر از $1/96$ است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان 95% است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر $0/537$ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول رهبری دوسوتوان بر جستجوگری دانش را نشان می‌دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های لی و همکاران (۲۰۲۰)، برایس و ابیدین (۲۰۱۹)، القمدی (۲۰۱۸) مطابقت دارد. براساس تأیید این فرضیه می‌توان به مدیران صنعت بانکداری ایران پیشنهاد کرد که با توسعه مهارت رهبری دوسوتوان و درک اهمیت دانش در این صنعت، دسترسی کارکنان خود را به منابع دانشی افزایش دهند. این امر با استفاده از آموزش‌های متعدد براساس شایستگی‌های کارکنان، برگزاری سمینارها و تسهیل ارتباط صنعت بانکداری با مجامع علمی امکان‌پذیر است. رهبران دوسوتوان با توسعه فرهنگ یادگیری مستمر در بانک‌های خود می‌توانند کارکنان

خود را به سوی دانش افزایی مستمر سوق دهند. تقویت مراکز نوآوری و بهبود ساختار واحدهای آموزشی بانک‌ها می‌تواند نقش بسزایی در بهبود دانش افزایی مستمر کارکنان داشته باشد.

فرضیه ۳: جستجوگری دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.

براساس نتایج جدول ۹، آماره معناداری بین متغیرهای جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی برابر ۴/۵۱۳ است که بزرگتر از ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر ۰/۴۳۰ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول جستجوگری دانش بر نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های نتایج خوزه و همکاران (۲۰۱۵)، استفان و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. براین اساس به مدیران صنعت بانکداری ایران پیشنهاد می‌شود تا با راه‌اندازی سامانه‌های مدیریت دانش، بانک‌های اطلاعاتی و مخازن دانش امکان اشتراک گذاری دانش را در بانک خود تسهیل کنند. این امر می‌تواند تصمیم‌گیری مدیران را براساس دانش جدید و داده‌های معتبر پالایش کند که در نهایت به بهبود تصمیم‌گیری، خلق ایده‌های نوآورانه و بهبود نوآوری سازمانی منجر شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تا با تقویت واحدهای نوآوری و مراکز پژوهشی بانک، تحقیق و توسعه در صنعت بانکداری افزایش یابد. این امر منجر به جستجوی مداوم دانش و تبدیل دانش جدید به نوآوری‌های عملیاتی می‌شود.

فرضیه ۴: جستجوگری دانش نقش میانجی‌گر در رابطه رهبری دوسوتوان با نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.

باتوجه به جدول ۹، مقدار Z-value یا همان آماره آزمون سوبل برابر ۲/۱۷۱ است که بالاتر از ۱/۹۶ است. بنابراین جستجوگری دانش در رابطه میان رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی نقش میانجی‌گر دارد. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های لی و همکاران (۲۰۲۰) و زاچر و روزینگ (۲۰۱۵) مطابقت دارد. به همین منظور به مدیران صنعت بانکداری ایران پیشنهاد می‌شود تا جذب دانش جدید و استفاده از دانش موجود در سازمان را در زمان تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل خود ترویج کنند. استفاده از نظرات خبرگان و همچنین مدیران با سابقه صنعت بانکداری می‌تواند نقش بسزایی در ایجاد مهارت رهبری دوسوتوان در مدیران حال حاضر بانک‌ها و بهبود نوآوری سازمانی در این صنعت شود. جستجوگری دانش با تسهیل دسترسی به دانش جدید و بهبود استفاده از دانش و تجربیات موجود، تقویت

مهارت‌های مدیران در بهبود تصمیم‌گیری، تشویق به همکاری و تبادل نظر بین افراد، تسهیل ایده‌پردازی و بهبود فرهنگ نوآورانه سازمان و همچنین تقویت ارتباطات داخلی درون بانک می‌تواند موجب توسعه مهارت رهبری دوسوتوان و همچنین بهبود نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران شود.

فرضیه ۵: انعطاف‌پذیری راهبردی نقش تعدیل‌گر بر رابطه جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران دارد.

براساس نتایج جدول ۹، آماره معناداری متغیر تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری راهبردی برابر $0/240$ است که کوچکتر از $1/96$ است و نشان‌دهنده عدم معناداری تعدیل‌گری این متغیر در سطح اطمینان 95% است. بنابراین متغیر انعطاف‌پذیری راهبردی نمی‌تواند به‌عنوان تعدیل‌گر در رابطه بین جستجوگری دانش و نوآوری سازمانی تأثیر معناداری داشته باشد. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه رد می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های الس و همکاران (۲۰۲۰) بامل و بامل (۲۰۱۸)، ژو و وو (۲۰۱۰)، متینس و همکاران (۲۰۰۵)، کلابی (۱۴۰۲) و طیبی ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۹) مغایرت دارد. یکی از دلایل این امر را می‌توان به عدم شناخت مدیران صنعت مذکور نسبت به شناخت قابلیت انعطاف‌پذیری راهبردی دانست. همچنین وجود محدودیت‌های قانونی در نظام بانکی کشور که باعث محدود شدن فعالیت‌های بانکی در زمینه‌های مختلف می‌شود، یکی دیگر از دلایلی است که منجر به عدم توسعه قابلیت انعطاف‌پذیری راهبردی در این صنعت می‌شود. همچنین عدم وجود رقابت قوی بین بانک‌های مختلف در سطح کشور و عدم نیاز به جذب مشتریان نیز یکی دیگر از دلایلی است که بانک‌ها را به سمت تدوین راهبردهای منعطف سوق نمی‌دهد. این موارد از جمله دلایلی هستند که می‌توانند به عدم توسعه قابلیت انعطاف‌پذیری راهبردی در صنعت بانکداری و در نهایت تأثیر آن بر نوآوری سازمانی این صنعت تأثیرگذار باشند.

در نهایت باید گفت که این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه است. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که به دلیل بررسی متغیرهای پژوهش در صنعت بانکداری، جامعه آماری مورد مطالعه پژوهش از لحاظ برخی متغیرها مانند اندازه بانک‌ها و ماهیت عملیاتی بانک‌ها (دولتی، خصوصی، توسعه‌ای و قرض‌الحسنه) ناهمگون شده است؛ در حالی که هر یک از این عوامل می‌توانند نقش خاصی را در تعدیل نتایج پژوهش ایفا کنند. لذا پیشنهاد می‌شود محققان در پژوهش‌های آتی خود مدل مفهومی پژوهش را مبتنی بر ماهیت عملیاتی و راهبردهای هر گروه از بانک‌ها به‌طور جداگانه مورد مطالعه قرار دهند و نتایج را با هم مقایسه کنند. در این پژوهش ابعاد رهبری دوسوتوان یعنی رفتارهای باز و بسته به‌صورت جداگانه بررسی

نشده‌اند. لذا به محققان پیشنهاد می‌شود تا تأثیر جداگانه این دو بعد را بر نوآوری سازمانی بررسی کنند. از دیگر محدودیت‌های پژوهش استفاده از دو متغیر جستجوگری دانش و انعطاف‌پذیری راهبردی است. به‌همین منظور، به محققان پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آتی خود مدل فعلی را با افزودن سایر متغیرها بسط داده و آزمون کنند. در این پژوهش به‌بعد تعادل بین رفتارهای باز و بسته مدیران و حل این تناقض پرداخته نشده است به‌همین منظور، به محققان پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات خود به حل این تناقض پرداخته و ابعاد تعادل رفتارهای باز و بسته رهبران سازمان را استخراج کنند. از دیگر محدودیت‌های پژوهش این است که متغیرهایی مانند اندازه بانک‌ها، ماهیت عملیاتی بانک‌ها (دولتی، خصوصی، توسعه‌ای و قرض‌الحسنه) و مشارکت نیروهای صف در نظر گرفته نشده است؛ لذا پیشنهاد می‌شود محققان در تحقیقات آتی خود هر یک از این ابعاد را مورد بررسی قرار دهند. در نهایت پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- بررسی عوامل مؤثر بر رهبری دوسوتوان و نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران؛
- بررسی مدل ارائه‌شده در سایر صنایع کشور بخصوص سازمان‌های خصوصی؛
- بررسی سایر ابعاد دوسوتوانی مانند دوسوتوانی راهبردی، دوسوتوانی بازاریابی و دوسوتوانی نوآوری بر نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران؛
- شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار نظام نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران؛
- شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار نظام مدیریت دانش و جستجوگری دانش در صنعت بانکداری ایران؛
- بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری راهبردی بر رابطه رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی.

منابع

- جنیدی جعفری، مهدی؛ درویشی، فرهاد و فضل‌ی، صفر (۱۳۹۹)، قابلیت‌های آینده‌نگاری شرکتی و اثر آن بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری تصمیم‌گیری راهبردی و نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: نظام بانکی ایران)، **فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت**، دوره سی‌ویک، شماره صدویست‌وسه: ۱۷ - ۳۰.
- حیبی، آرش و سرآبادانی، مونا (۱۴۰۱)، **آموزش کاربردی SPSS**، تهران: نارون.
- حیبی، آرش و کلاهی، بهاره (۱۴۰۱)، **مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی**، تهران: جهاد دانشگاهی.
- رادسعید، جواد؛ ودادی، احمد و حقیقت منفرد، جلال (۱۴۰۱)، پسران‌ها و پسران‌های نوآوری دیجیتال باز در صنعت بانکی کشور، **فصلنامه مدیریت نوآوری**، دوره یازدهم، شماره سوم: ۳۱ - ۶۲.
- طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین؛ دانشور دیلمی، محمدرضا و اسدی خانقاه، شیرین (۱۳۹۹)، تأثیر ظرفیت جذب دانش بر نوآوری استراتژیک با توجه به نقش تعدیل‌گری رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری استراتژیک، **فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی**، دوره یازدهم، شماره چهل و دوم: ۱۸۹ - ۲۱۲.
- عارف، فریبا؛ خمسه، عباس و اوحدی، فریدون (۱۳۹۸)، بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری، **توسعه تکنولوژی صنعتی**، شماره هفدهم، دوره سی‌وپنجم: ۵ - ۱۸.
- قوره جیلی، ثریا؛ رحمتی، محمدحسین و پورکریمی، جواد (۱۳۹۸)، مؤلفه‌های رهبری دوسوتوان: مطالعه فراترکیب، **آموزش علوم دریایی**، دوره ششم، شماره اول: ۱۲۳ - ۱۳۸.
- کلابی، امیرمحمد (۱۴۰۲)، ارائه مدل تاب‌آوری کسب‌وکار: تبیین نقش نوآوری مدل کسب‌وکار، نوآوری باز، چابکی سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک، **پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری**، شماره دوم، دوره اول: ۴۵ - ۵۹.
- مجبلی، نوید؛ دهقان، محمد مهدی؛ عرب، علی‌رضا و صفری، جلیل (۱۳۹۷)، مدل ترکیبی خبره‌محور فازی برای ارزیابی نوآوری شعب بانک انصار، **پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، شماره بیست و چهارم، دوره شصت و هشتم: ۸۹ - ۱۱۴.

Reference

- 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.

- Alo, O. (2023). The role of ambidextrous leadership in developing team-level ambidexterity: Exploring the supporting roles of reflective conversations and ambidextrous HRM. **Africa Journal of Management**, 1-27.
- Aref, F., Khamseh, A., & Ohadi, F. (2019). Study of effective factors on service innovation in Tourism bank. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 17(35), 5-18. [In persian]
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology k kin Society**, 66, 101635.
- Bamel, U., K. & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. **Journal of Knowledge Management**, 22(7), 1555-1572.
- Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T.A. & Courtright, S.H. (2014). Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. **Academy of Management Journal**, 58(1), 111-135.
- Berraies, S., & El Abidine, S. Z. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. **Journal of Knowledge Management**.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, 20(1), 3-31.
- Chiang, Y.H. & Hung, K.P. (2010). Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. **R&D Management**, 40(3), 292-299.
- Colabi, A. M. (2023). Presentation of Business Resilience Model: Explaining the Role of Business Model Innovation, Open Innovation, Organizational Agility and Strategic Flexibility. **Entrepreneurship and Innovation Research**, 2(1), 45-59. [In persian]
- Ehls, D., Polier, S. & Herstatt, C. (2020), "Reviewing the field of external knowledge search for innovation: theoretical underpinnings and future (re-)search directions. **Journal of Product Innovation Management**, 37(5), 405-430.
- Flor, M.L., Cooper, S.Y. & Oltra, M.J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. **European Management Journal**, 36(2), 183-194.
- Gebert, D., Boerner, S. & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: why is it important to combine opposing action strategies? **Organization Science**, 21(3), 593-608.
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. **Leadership & Organization Development Journal**, 41(3), 383-398.
- Ghorehjili, S., Rahmati, M., Pourkarimi, J. (2019). Ambidexterity leadership Components: A Meta-synthesis Study. **Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences**, 6(1), 123-138. [In persian]
- Grant, R.M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17(S2), 109-122.
- Habibi, A., & Kolahi, B. (2023). **Structural equation modeling and factor analysis**. Tehran: Jahad Daneshgahi. [In persian]

- Habibi, A., & Sarabadi, M. (2023). **SPSS practical training**. Tehran: Naroon. [In persian]
- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter?. **Journal of Business Research**, 157, 1135-1144.
- Hu, W., Luo, J., Chen, Z. & Zhong, J. (2020). Ambidextrous leaders helping newcomers get on board: achieving adjustment and proaction through distinct pathways. **Journal of Business Research**, 118, 406-414.
- Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F., & Zahid, H. (2022). The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector. **Journal of Public Affairs**, 22, e2717.
- Iqbal, Z., Ghazanfar, F., Hameed, F., Mujtaba, G., & Swati, M. A. (2022). Ambidextrous leadership and change oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. **Journal of Public Affairs**, 22(1), e2279.
- Jia, R., Hu, W., & Li, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: The importance of knowledge search and strategic flexibility. **Journal of knowledge management**, 26(3), 781-801.
- Joneidi Jafari, M., Darvishi, F., & Fazli, S. (2021). Corporate foresight capabilities and its effect on organizational performance with the mediation of strategic decision-making and organizational innovation (case study: Iran's banking system). **Future study Management**, 32(3), 17-30. [In persian]
- Jose', L.F.M., Newell, S., Anael, F.M. & Joaquín, A. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: the mediating role of absorptive capacity. **Industrial Marketing Management**, 47, 86-97.
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 25(6), 1270-1283.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, 27(2), 131-150.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic management journal**, 27(2), 131-150.
- Li, Q., Maggitti, P.G., Smith, K.G., Tesluk, P.E. & Katila, R. (2013). Top management attention to innovation: the role of search selection and intensity in new product introductions. **Academy of Management Journal**, 56(3), 893-916.
- Li, S., Jia, R., Seufert, J. H., Wang, X., & Luo, J. (2020). Ambidextrous leadership and radical innovative capability: the moderating role of leader support. **Creativity and Innovation Management**, 29(4), 621-633.
- Li, Y., Li, P.P., Wang, H. & Ma, Y. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation?: resource structuring and strategic flexibility. **Journal of Product Innovation Management**, 34(4), 471-491.

- Li, Y., Su, Z. & Liu, Y. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?. **Technovation**, 30, 300-309.
- Matthyssens, P., Pauwels, P. & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives. **Industrial Marketing Management**, 34(6), 547-554.
- Mohebbali, N., Dehghan, M. M., Arab, A., & Safari, J. (2018). A Fuzzy Expert Oriented Model for Innovation Evaluation (A Case Study of Ansar Bank). **Strategic Management Researches**, 24(68), 89-114. [In persian]
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. **Journal of Innovation & Knowledge**, 7(2), 100178.
- Nguyen VanD., & Chang, C. H. (2021). Internationalization and product innovation in ASEAN: The moderating role of organizational innovation. **Managerial and Decision Economics**, 42(2), 437-462.
- OECD. Publishing. (2005). The Measurement of Scientific and Technological Activities, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Paananen, M. (2012). I'll find it where it can: exploring the role of resource and financial constraints in search behavior among innovators. **Industry & Innovation**. 19(1), 63-84.
- Parameswar, N., Dhir, S., & Dhir, S. (2017). Banking on innovation, innovation in banking at ICICI bank. **Global Business and Organizational Excellence**, 36(2), 6-16.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. **Management Decision**.
- Radsaeed, J., Vedadi, A., & Haghighat monfared, J. (2022). The drivers and obstacles of open digital innovation in the Iranian banking industry. **Innovation Management Journal**, 11(3), 31-62. [In persian]
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A. & Mayah, K.A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: the importance of knowledge management and ambidexterity. **Management Decision**, 58(8), 1585-1600.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **The leadership quarterly**, 22(5), 956-974.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. **Strategic Management Journal**, 16(S1), 135-159.
- Sareen, A., & Pandey, S. (2022). Organizational innovation in knowledge intensive business services: The role of networks, culture and resources for innovation. **FIIB Business Review**, 11(1), 107-118.
- SAS (2023). Banking in 2035 global banking survey report. <https://www.sas.com/en/whitepapers/banking-in-2035-global-banking-survey-report-113203.html>

- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 102(2), 203.
- Shenkar, O. & Li, J.T. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. **Organization Science**, 10(2), 134-143.
- Stephen, R., James, H.L. & Karen, B. (2017). Firms's knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance. **Research Policy**, 46, 43-56.
- Tayebi Abolhasani, A., daneshvar deylami, M., & Asadi Khanghah, S. (2020). The Effect of Knowledge Capacity on Strategic Innovation, Considering the Moderating Role of Competitiveness and Strategic Flexibility (Case Study of INOTEX Companies). **Journal of Strategic Management Studies**, 11(42), 189-212. [In persian]
- Tolulope, B.O., Siwan, M. & Konstantinos, N. (2020). Leading innovation: empirical evidence for ambidextrous leadership fromuk high-tech SMEs. **Journal of Business Research**, 119, 195-208.
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: workplace thriving as a mediator. **Journal of Public Affairs**, 22(1), e2321.
- Vries, M. D. (2020). Ambidextrous leadership: Motivation as the mechanism between ambidextrous leadership and innovative workplace behaviors (Master's thesis).
- Wang, C.H., Chin, T. & Lin, J.H. (2020). Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy. **Journal of Knowledge Management**, 24(2), 301-323.
- Yang, D., Wei, Z., Shi, H. & Zhao, J. (2020). Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 35(4), 771-784.
- Zacher, H. & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. **Leadership & Organization Development Journal**, 36(1), 54-68.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management journal**, 43(5), 925-950.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic management journal**, 31(5), 547-561.