نشریه علمی ***ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی***
دورهٔ چهاردهم، شمارهٔ چهار، بهار ۱۴۰۴، صص ۸۳-۱۱۳. مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۶

تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری: تبیین نقش میانجی انگیزه درونی و تعدیل‌گر انگیزه بیرونی

سهیلا اکاتی[۱]، عبدالعلی کشته‌گر[۲]

چکیده

هدف: امروزه سازمان‌ها تلاش می‌کنند در سطح واحد سازمانی و یا حتی در سطح فردی دوسوتوان باشند، یعنی بین بهره‌برداری و اکتشاف تعادل برقرار کنند و رهبری به دلیل نقشی که در بهینه‌سازی منابع محیط کار دارد به عنوان یک عامل کلیدی تعیین‌کننده دوسوتوانی رفتاری شناخته می‌شود؛ بدین جهت پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی رهبری بر رفتارهای دوسوتوان کارکنان صورت گرفته است. همچنین این پژوهش اهمیت انگیزه درونی را به عنوان یک عامل میانجی و انگیزه بیرونی را به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده بررسی می‌کند.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی ـ پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان خبره و سرپرستان مستقیم آن‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۹۷ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری‌شده به روش الگوسازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS تحلیل شده‌اند.

نتیجه‌گیری: نتایج بررسی فرضیه‌ها نشان داد توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین نقش میانجی انگیزه درونی در تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان معنادار حاصل شد ولی نقش انگیزه بیرونی به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده در تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تأیید نشد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی رهبری، دوسوتوانی رفتاری کارکنان، انگیزه درونی، انگیزه بیرونی

---

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران. Soheila.okauti@gmail.com
۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

مقدمه

با توجه به مواجهه سازمان‌های امروزی با محیطی پویا که مشخصه آن تغییرات سریع تکنولوژیکی، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و جهانی‌شدن است (ازرالی[1]، ۲۰۱۵)، شرکت‌ها ملزم شده‌اند تا از منابع خود به طور مؤثر و کارآمد استفاده کنند و استراتژی‌های نوآوری را در دستیابی به مهارت‌ها و حوزه‌های جدید بازار به اجرا درآورند (ارسلان و التیندگ[2]، ۲۰۲۱). در حال حاضر یکی از مشکلات اصلی پیش روی شرکت‌ها تنها نحوه رقابت در سطح محلی یا منطقه‌ای نیست، بلکه چگونه رقابتی ماندن در سطح جهانی است. رهبران، کارکنان و به‌طورکلی جامعه، همگی در حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی سهیم‌اند (فریدا و ستیاون[3]، ۲۰۲۲)؛ به طوری که برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در پیوستار زمان که گریزی از کاربست رویکردهای مختلف در تدوین و اجرای استراتژی ندارد؛ بایستی از قابلیت دوسوتوانی برخوردار باشند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸). دوسوتوانی اشاره به توانایی افراد در توجه هم‌زمان به دو فعالیت ناسازگار سازمانی یعنی بهره‌برداری و اکتشاف دارد که پیگیری هم‌زمان این دو فعالیت اغلب برای افراد دشوار است؛ یعنی اینکه بتوانند یک الگوی رفتاری را شکل دهند که هم‌زمان در اکتشاف و بهره‌برداری خوب عمل کنند (لی و مایر – دویل[4]، ۲۰۱۷) یا آزادانه بین الگوهای رفتاری جابه‌جا شوند (گوپتا[5] و همکاران، ۲۰۰۶). با این حال، در سال‌های اخیر، برخی از مطالعات و شواهد تجربی نشان داده‌اند که افراد می‌توانند ضمن تلاش جهت بهره‌برداری از توانمندی‌های جاری سازمان، فرصت‌های جدید را کشف کنند (تمپلار و رزنکراز[6]، ۲۰۱۷: ۲، فورتونیسا و همکاران، ۲۰۲۳)؛ که این به نوبه خود به عملکرد سازمانی بالاتر کمک می‌کند (گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴) و از این طریق سازمان‌ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می‌یابند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷). علاوه بر این دوسوتوانی رفتاری باعث غنی‌سازی شغل می‌شود زیرا با ترکیب فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری و توجه هم‌زمان به یافته‌های موجود و جدید، به شغل معنا می‌بخشد (پارکر[7]، ۲۰۱۴). سازمان‌هایی که به دنبال دوسوتوانی هستند تصدیق می‌کنند که کارکنان آن‌ها

1 - Ozaralli
2 - Eraslan & Altinda
3 - Farida & Setiawan
4 - Lee & Meyer-Doyle
5 - Gupta
6 - Tempelaar & Rosenkranz
7 -Parker

مهم‌ترین منبع برای موفقیت در فعالیت‌های اکتشاف (یعنی جستجو، انعطاف‌پذیری و نوآوری) و بهره‌برداری (یعنی اجرا، کارایی و تولید) هستند (الکرداوی[1]، ۲۰۱۶).

دوسوتوانی نظریه‌ای برگرفته از نوآوری است و این نظریه توضیح می‌دهد که خلاق بودن به معنای خلق چیزهای جدید نیست، بلکه اجرای ایده‌ها یا روش‌های مختلف از منابع دیگر نیز می‌تواند به‌عنوان کار خلاق شناخته شود (جایدی[2] و همکاران، ۲۰۲۲) مشکل خلاقیت و نوآوری به‌ویژه در کشف پتانسیل‌ها و قابلیت‌ها یا منابع از پیش موجود در مفهوم دوسوتوانی (بهره‌برداری و اکتشاف) می‌تواند تحت تأثیر فرایند رهبری اداره شده برای همه کارکنان باشد؛ به عبارت دیگر سبک رهبری انتخاب شده توسط رهبر سازمان تا حد زیادی تعیین‌کننده نوآوری و خلاقیت کارکنان به‌ویژه در ایجاد راه‌حل‌های جدید یا بهره‌برداری از ایده‌های قدیمی برای تبدیل‌شدن به ایده‌های حل‌کننده برای شرکت‌های مبتنی بر دانش است. رهبر سازمان در تلاش است که کارکنان را به سمت رفع نیازهای این شرکت‌ها هدایت کند، یعنی کارکنانی که بتوانند به سرعت در دیدن فرصت‌ها و تغییرات بازار قدم بردارند (فورتونیسا و همکاران، ۲۰۲۳). پس این‌گونه به نظر می‌رسد که توانمندسازی رهبر زمینه‌ساز توسعه نقش کارکنان با تشویق رفتارهایی مثل خود راهبری، تعیین اهداف مشارکتی و تیم‌های کاری توانمند (بوبیو[3] و همکاران، ۲۰۱۲) است (حاجی ملامیرزایی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ لذا نوع رهبری در نظر گرفته شده در این پژوهش عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهایی که به عنوان «توانمندسازی رهبری» نام‌گذاری شده است. توانمندسازی رهبری بر اقدامات رهبر، به ویژه تقسیم قدرت یا دادن مسئولیت و استقلال بیشتر به کارکنان تمرکز دارد این شامل تقسیم قدرت با دیدگاه افزایش انگیزه و سرمایه‌گذاری درونی کارکنان در کارشان است (ازرالی، ۲۰۱۵). توانمندسازی رهبری می‌تواند با فراهم کردن استقلال و حمایت لازم برای هدایت مؤثر مسئولیت‌های دوگانه، افراد را در مدیریت تقاضاهای متناقض وظایف اکتشافی و بهره‌برداری کمک کند، یا به مفهوم دیگر سبک رهبری اتخاذ شده توسط سرپرستان بر واحدهای سازمانی در پیگیری دوسوتوانی تأثیر می‌گذارد (میهالاچه[4] و همکاران، ۲۰۱۴). پژوهشگران استدلال می‌کنند، کارکنانی که از رفتارهای رهبری توانمند سود می‌برند، در نهایت به دلیل احساس حمایت‌شدن، رفاه را تجربه کرده و عملکرد بهتری خواهند داشت (کیم[5] و همکاران،

1 -Alkerdawy
2 - Jaidi
3 - Bobbio
4 - Mihalache
5 - Kim

۲۰۱۸). بر اساس تئوری‌های معاصر مشارکت، توانمندسازی اقدامات رهبران که اغلب نوید مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در سطوح بالاتر را می‌دهد (به‌عنوان مثال، یون[1] و همکاران، ۲۰۰۶)، ممکن است منجر به توسعه یک چارچوب مرجع یکپارچه بین تیم‌های مدیریت ارشد و کارکنان شود. در این راستا هاورمنس[2] و همکاران (۲۰۱۵)، پس از تجزیه و تحلیل رفتارهای رهبری در سازمان‌های مبتنی بر پروژه نتیجه گرفتند که رهبران احتمالاً باعث می‌شوند که دوسوتوانی زمینه‌ای در سازمان فعال شود.

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که انگیزه یک عامل کلیدی تعیین‌کننده روان‌شناختی رفتار کارکنان است (مانند ترمبلی[3] و همکاران، ۲۰۰۹) و به عنوان قلب رفتار سازمانی دیده می‌شود (گاگنه[4]، ۲۰۱۴) زیرا انگیزه کارکنان تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد و بهره‌وری آن‌ها دارد (آمابیل و پرت[5]، ۲۰۱۶). همچنین تحقیقات گذشته انگیزه انسانی را به عنوان عامل تعیین‌کننده کنجکاوی، یادگیری و نوآوری در نظر گرفته‌اند (تیه[6] و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس انتظار می‌رود که انگیزه تعیین کند که کارکنان با چه شدتی رفتارهای دوسوتوان دارند. ادبیات فعلی در مورد انگیزه بین انگیزه بیرونی و درونی تمایز قائل می‌شود. هنگامی که ملاحظات مادی یا اجتماعی مورد انتظار باشد، انگیزه بیرونی منجر به مشارکت می‌شود (آمابیل و همکاران، ۱۹۹۴). برعکس، زمانی که کارکنان انگیزه درونی دارند، وظایف را به خاطر علاقه و لذت انجام می‌دهند (آمابیل و پرت، ۲۰۱۶). آن‌ها با انگیزه درونی کارهای خود را انجام می‌دهند به این دلیل که خود کار را جالب، هیجان‌انگیز، رضایت‌بخش و شخصاً چالش‌برانگیز می‌دانند (دسی و رایان[7]، ۲۰۰۰). انگیزه درونی به افراد اجازه می‌دهد تمام انرژی خود را بسیج کرده و بالاترین سطح تلاش را به کار گیرند و می‌تواند منجر به احساسات مثبت و در نتیجه انرژی و پشتکار شود (میر[8] و همکاران، ۲۰۰۴). انگیزه بیرونی باعث می‌شود که کارکنان بسیار متمرکز شوند و دید آن‌ها محدود شود و آن‌ها فقط می‌توانند کارهای بهره‌برداری انجام دهند. ماهیت رفتار بهره‌بردارانه می‌تواند با انگیزه بیرونی بهتر هدایت شود. زمانی که کار به‌خوبی سنجیده می‌شود و مشخص است که چه کسی اعتبار کار را

1 - Yun
2 - Havermans
3- Tremblay
4 -Gagné
5 -Amabile & Pratt
6 - Teye
7 - Deci & Ryan
8 - Meyer

دارد، انگیزه بیرونی به احتمال زیاد عملکرد را بهبود می‌بخشد (کوواس[1] و همکاران، ۲۰۱۷). در طول سه دهه گذشته، تأثیر مثبت انگیزه درونی بر رفتار دوسوتوان برجسته شده است در حالی که انگیزه بیرونی اغلب بحث‌برانگیز دیده می‌شد و کمتر در این زمینه بررسی شده است (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۴).

بدون شک رهبری بر جنبه‌های متعدد یک سازمان از جمله اعضای فردی آن تأثیر می‌گذارد. واضح است که سازمان‌ها باید نقش عملکرد رهبری را درک کنند. به طور خاص این پژوهش بر شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت تمرکز دارد، چرا که این شرکت‌ها در مقایسه با سایر شرکت‌ها با محیط خارجی نامطمئن‌تری مواجه هستند و انگیزه قوی‌تری برای توسعه محصولات جدید و رقابتی برای بازار دارند؛ لذا چاره‌ای جز بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود برای مزیت‌های تجاری کوتاه‌مدت و اکتشاف هم‌زمان قابلیت‌های جدید برای موفقیت طولانی‌مدت ندارند و با توجه به تحقیقات اخیر که توانمندسازی رهبر را برای توسعه و حفظ دوسوتوانی رفتاری که شامل درگیرشدن در فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری است، حیاتی در نظر می‌گیرند (فورتونیسا و همکاران، ۲۰۲۳؛ اسلاتن و همکاران، ۲۰۲۳، کانیلز و همکاران[2]، ۲۰۱۶)؛ ولی هنوز درک درستی از اینکه چه نقشی رهبران در استفاده از رفتارهای دوسوتوان کارکنان برای مزایای سازمان‌ها از جمله شرکت‌های دانش‌بنیان ایفا می‌کنند، باقی مانده است؛ در این پژوهش ما نشان می‌دهیم که چگونه رهبران در تعیین انتخاب‌ها و تلاش‌های کارکنان نقش حیاتی ایفا می‌کنند و به یک عامل انگیزشی حیاتی برای افراد برای درگیر شدن در رفتارهای دوسوتوان تبدیل می‌شوند.

لذا این پژوهش درصدد است که به این سؤال محوری که عبارت است از: آیا توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان با درنظرگرفتن متغیر میانجی انگیزه درونی و متغیر تعدیل گر انگیزه بیرونی اثر معنی‌داری دارد؟ پاسخ مناسبی ارائه دهد.

مرور ادبیات

توانمندسازی رهبری

توانمندسازی رهبری به عنوان یک راه اساسی در جهت پیشبرد فعالانه تغییرات سازمانی با ترسیم ایده‌های سازنده از زیردستان نمایان شده است (زهرا و جورج[3]، ۲۰۰۲). در اصل توانمندسازی رهبری فرایندی است که به کارکنان اجازه می‌دهد تا با کار خود احساس ارزشمندی

1 - Kuvaas
2 - Caniëls
3 - Zahra & George

کنند، به کارکنان کمک می‌کند تا با اعتماد به نفس در توانایی‌هایشان کار کنند و موانع تصمیم‌گیری را برای افزایش عملکردشان در کار از بین ببرند (ژانگ و بارتول[1]، ۲۰۱۰). علاوه بر این، این فرایند شامل بهبود انگیزه برای کار از طریق واگذاری تفویض اختیار برای مدیریت مسئولیت شغلی و اختیار آن‌ها به تمام سطوح سازمانی از جمله پایین‌ترین سطحی است که در آن می‌توان تصمیمات شایسته گرفت (توماس و ولت هوس[2]، ۱۹۹۰). به گفته آهرن و همکاران[3] (۲۰۰۵)، توانمندسازی رهبری به عنوان فرایندی است که در آن رهبر قدرت را از خود به کارکنان منتقل می‌کند و به آن‌ها قدرت می‌دهد تا با ارائه مسئولیت اضافی، اختیار تصمیم‌گیری بر کار و منابع تصمیم‌گیری کنند و این فرآیند شامل برجسته کردن اهمیت یک شغل، مشارکت در تصمیم‌گیری، افزایش اعتماد به موفقیت در عملکرد و حذف موانع در فرآیند بوروکراتیک است.

توانمندسازی رهبری با ویژگی‌های آن، انعطاف‌پذیری و قدرت کار را برای کارکنان فراهم می‌کند و می‌تواند باعث ایجاد فرهنگ نوآوری بالا برای کارکنان شود (فورتونیسا و همکاران، ۲۰۲۳). هدف رهبران توانمند، دادن زمان و فرصتی به کارکنان است که تا خودشان تصمیم بگیرند چگونه وظایف را انجام دهند و خود حمایت لازم برای انجام مسئولیت‌های اضافی را به طور مؤثر انجام می‌دهند، آن‌ها کارکنان را تشویق می‌کنند تا خودشان را رهبری کنند و همچنین انگیزه توسعه مهارت‌های خود رهبری را برای مشارکت ایجاد می‌کنند (سیمس[4] و همکاران، ۲۰۰۹). مارتین[5] و همکاران (۲۰۱۳) استدلال می‌کنند که ویژگی‌های رفتارهای توانمند (رهبری)، کارکنان را در دستیابی به احساس استقلال و شایستگی تسهیل می‌کند. در ادبیات توانمندسازی تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از ابعاد توانمندسازی ارائه شده است که یکی از این تقسیم‌بندی‌ها، تقسیم‌بندی اسپریتزر می‌باشد که ابعاد توانمندسازی را به شرح ذیل بیان می‌کند:

معناداری: شامل احساس فرد بر اساس رابطه بین کار و استانداردهای شخصی است؛ به عبارت دیگر معناداری به تناسب بین الزامات شغلی، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد اشاره دارد. شایستگی:. باور فرد در مورد توانایی خود در انجام فعالیت‌های ضروری است. در واقع کارمند به توانایی‌ها و مهارت‌های خود برای انجام کار و بهبود عملکرد خود ایمان دارد.

1 - Zhang & Bartol
2 - Thomas & Velthouse
3 - Ahearne
4 - Sims
5 - Martin

خود تعیینی و استقلال: این بعد از توانمندسازی به درک شخص از حق خود برای انتخاب کاری که باید انجام دهد اشاره دارد. در این حالت کارمند احساس می‌کند که از آزادی و اختیار لازم در تصمیم‌گیری برای اقدام در موقعیت‌های مختلف برخوردار است.

مؤثر بودن: احساس شخص در مورد میزان تأثیر او بر پیامدهای یک کار خاص است (واچاراکیات[1]، ۲۰۰۸؛ رسولی، ۱۳۹۰).

دوسوتوانی رفتاری کارکنان

اصطلاح دوسوتوانی، اصطلاحی است که مهارت‌های افراد یا کارکنان را در یافتن نوآوری‌ها و ایده‌ها بر اساس دیدگاه دوگانه نوآوری یعنی اکتشاف و بهره‌برداری توصیف می‌کند (فورتونیسا و همکاران، ۲۰۲۳) و تأکید آن بر بهبود عملکرد از طریق توانمند ساختن شرکت‌ها یا افراد برای کشف دانش، ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و یا استفاده از منابع و ظرفیت‌های موجود که به طور بهینه مدیریت نشده یا استفاده نشده‌اند، می‌باشد (برشانی[2] و همکاران، ۲۰۱۸).

دوسوتوانی رفتاری فرد به عنوان توانایی یک کارمند برای کشف فرصت‌های جدید در حین بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود تعریف می‌شود (جاسمند[3]و همکاران، ۲۰۱۲). با همین دیدگاه، مام[4] و همکاران (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که تضاد رفتاری افراد شامل تجدید و بهبود دانش همراه با اکتشاف و بهره‌برداری است. نقطه کانونی دوسوتوانی فردی استفاده از رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری در سطح فردی برای افزایش انباشت دانش و افزایش عملکرد است (مام و همکاران ۲۰۰۷) که این رفتارهای اکتشافی شامل رفتارهایی است که با هدف کسب دانش گسترده‌تر و پیشبرد فرصت‌های جدید یا جایگزین دیگر انجام می‌شود در حالی که رفتارهای بهره‌برداری شامل رفتارهای اصلاحی و رفتارهایی است که دارایی‌ها، قابلیت‌ها و پایگاه‌های دانش موجود را گسترش می‌دهد (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۶). در واقع اکتشاف و بهره‌برداری دو بعد مجزا اما متقابلاً تقویت‌کننده هستند. تمرکز صرف بر اهداف اکتشافی یا بهره‌برداری مناسب نیست، زیرا انجام این کار افراد را به استفاده از تفکر متعارف خود سوق می‌دهد و از شناسایی مکمل‌های بین فعالیت‌هایی با ماهیت مخالف جلوگیری می‌کند (میرن اسپکتور[5] و همکاران، ۲۰۱۱). بدین

1 - Vacharakiat
2 - Bresciani
3 - Jasmand
4 - Mom
5 - Miron-Spektor

ترتیب سازمان‌های دوسوتوان به کارکنان و تیم‌هایی دوسوتوان نیاز دارند که بتوانند نیازهای کسب‌وکارهای مختلف را درک کنند و نسبت به آن‌ها حساس باشند.

انگیزه درونی

انگیزه عامل اساسی در موفقیت فرد، گروه و سازمان به شمار می‌آید. با طبقه‌بندی رفتارها در مقوله‌هایی که ویژگی مشترک دارند انگیزه‌ها را نیز می‌توان به انگیزه درونی و بیرونی طبقه‌بندی کرد (مهدیه، ۱۳۹۷). انگیزه درونی به این واقعیت اشاره دارد که فرد به دلیل درگیر شدن در یک فعالیت به آن فعالیت می‌پردازد و با شرکت در آن فعالیت می‌توان لذت و رضایت را به دست آورد (وانگ آن وینگ[1] و همکاران، ۲۰۱۰). از سوی دیگر انگیزه درونی به داشتن علاقه و درک لذت از خود کار اشاره دارد (کانیلز و همکاران، ۲۰۱۵). لین دنبرگ[2] (۲۰۰۱) انگیزه درونی را به انگیزه‌های هنجاری و لذت‌گرایانه تقسیم کرده است. از دیدگاه او انگیزه‌های هنجاری به این دلیل به وجود می‌آید که مردم می‌خواهند با هنجارهای شخصی، اجتماعی یا سازمانی مطابقت داشته باشند و انگیزه‌های لذت‌گرایانه به این دلیل به وجود می‌آید که افراد این کار را برای خود چالش‌برانگیز، هیجان‌انگیز و لذت‌بخش می‌دانند. وقتی افراد احساس می‌کنند که رفتار آن‌ها به‌صورت درونی از درون تنظیم می‌شود، آن‌ها انگیزه مستقل، تمایل به عمل بر اساس علاقه، لذت بردن یا ارزش دادن به کار یا خود رفتار را تجربه می‌کنند (گگنی و دسی[3]، ۲۰۰۵).

انگیزه بیرونی

بر طبق نظریهٔ دسی و ریان (۲۰۰۰)، در مقابل رفتارهایی با انگیزش درونی، رفتارهایی با انگیزش بیرونی نیز وجود دارد که برای کسب یک هدف ابزاری مانند کسب پاداش یا اجتناب از تنبیه، انجام داده می‌شود. بدین معنا که فعالیت نه به خاطر خود آن، بلکه برای رسیدن به یک نتیجه انجام داده می‌شود. انگیزه‌های بیرونی ملموس و قابل‌مشاهده هستند و توسط افراد یا سازمان‌های دیگر توزیع می‌شوند، همچنین به بیان به‌موقع و دقیق ایده‌ها و اطلاعات توسط افراد و تأثیر هم‌افزایی این دو کمک می‌کند (لوتانز[4] و همکاران، ۲۰۱۱).

1 - Wong-On-Wing
2 - Lindenberg
3 - Gagné & Deci
4 - Luthans

کیم[1] و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی نظرات دیگر پژوهشگران عنوان می‌کنند که انگیزه بیرونی به دنبال گسترش خودآگاهی از کار و ارتباطات فردی در زمینه تأمین مالی جمعی است. از این رو منظور از انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف این است که کسی به‌صورت بیرونی برانگیخته می‌شود و فعالیتی را برای دستیابی به هدفی انجام می‌دهد. در این نوع از انگیزش، فرد در تعیین هدف مشارکت کمتری دارد و در ازای انجام آن فعالیت خاص پاداش دریافت می‌کند یا در صورت اجتناب از آن تنبیه می‌شود (وانگ آن وینگ[2] و همکاران، ۲۰۱۰).

پیشینهٔ پژوهش

در این قسمت، پژوهش‌های قبلی مرور شده است.

جدول ۱. مرور پیشینه پژوهش

محقق و سال پژوهش	عنوان	نتایج پژوهش
تران فام[3] (۲۰۲۴)	توانمندسازی رهبری و رفاه کارکنان: نقش توانمندسازی روانی و فشار زمان	نتایج نشان داد که توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روانی اثر مثبت معنی‌داری بر رفاه کارکنان دارند. علاوه بر این توانمندسازی روانی اثر مکمل بر این پیوند دارد. نتایج همچنین نقش تعدیل‌کننده فشار زمان و جهت‌گیری جمع‌گرا را تأیید کرد.
اسلاتن[4] و همکاران (۲۰۲۳)	نقش رهبری دوسوتوان و دوسوتوانی کارکنان در افزایش کیفیت خدمات مراقبت و خلاقیت در حوزه متخصصان سلامت	یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری دوسوتوان تأثیر مستقیمی بر خدمات کارکنان و کیفیت مراقبت دارد در حالی که رابطه مستقیم بین رهبری دوسوتوان و خلاقیت کارکنان غیرمعنی‌دار بود. علاوه بر این خلاقیت کارکنان در رابطه بین دوسوتوانی کارکنان و کیفیت خدمات مراقبت نقش واسطه‌ای دارد.
وانگ[5] و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر رهبری دوسوتوان بر رفتار کاری کارکنان: نقش میانجی توانمندسازی روانی	نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار به طور مثبت رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد وظیفه را پیش‌بینی می‌کند. در حالی که رهبری اقتدارگرا رفتار شهروندی سازمانی را منفی و عملکرد وظیفه را به طور مثبت پیش‌بینی کرد، توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین دو سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد وظیفه نقش میانجی را ایفا می‌کند.

1 - Kim
2 - Wong-On-Wing
3 - Tran Pham
4 - Slåtten
5 - Wang

محقق و سال پژوهش	عنوان	نتایج پژوهش
گو[1] و همکاران (۲۰۲۰)	رهبری دوسوتوان و نتایج کاری کارکنان: دیدگاه تئوری پارادوکس	این مطالعه با استفاده از نظرسنجی‌های دو موجی از ۳۰۱ کارمند نشان داد که تطابق رهبری دوسوتوان، کیفیت تبادل رهبر – عضو بالاتری ایجاد می‌کند و رهبری محکم با قدرت بالا نقش مثبت‌تری در افزایش کیفیت تبادل رهبر – عضو ایفا می‌کند. این مطالعه همچنین حاکی از این است که کیفیت تبادل رهبر – عضو در رابطه بین همخوانی/ناسازگاری رهبری دوسوتوان و نتایج کار کارکنان (یعنی عملکرد شغلی و خلاقیت) نقش واسطه‌ای دارد.
ون آسن[2] (۲۰۱۹)	بررسی نقش میانجی رهبری متعهد بجهت بهبود مستمر در رابطه بین توانمندسازی رهبری و دوسوتوانی زمینه‌ای	یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی رهبری رابطه مثبتی با دوسوتوانی زمینه‌ای دارد، علاوه بر این رابطه بین رهبری توانمند و دوسوتوانی زمینه‌ای تا حدی توسط رهبری متعهد برای بهبود مستمر واسطه می‌شود که مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی را فراهم می‌کند.
سلطانی و سلیمانی دامنه (۱۴۰۱)	تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان با تأکید بر میانجیگری رفتارهای منعطف و سازگار	نتایج این مطالعه بیانگر آن است که رفتارهای باز و بسته رهبران به ترتیب باعث بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار در کارکنان خواهد شد. طبق یافته‌های حاصل از این پژوهش، استفاده از آمیزه‌ای از هر دو رفتار رهبری به افزایش بروز رفتارهای نوآورانه دوسوتوان توسط کارکنان منجر می‌شود و در پیش‌گرفتن رهبری دوسوتوان از سوی مدیران در دستیابی به رفتارهای بهینه و نوین کاری کارکنان ضروری است.
حق‌پرست و رستگار (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش میانجی عجین‌شدن در شغل و سرمایه روان‌شناختی مثبت در شرکت‌های دانش‌بنیان	نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رهبری مثبت‌گرا بر سرمایه روان‌شناختی مثبت، رفتارهای نوآورانه کارکنان و عجین‌شدن در شغل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین، سرمایه روان‌شناختی مثبت بر عجین‌شدن در شغل و رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. در نهایت نتایج بیانگر تأثیر معنی‌داری عجین‌شدن در شغل بر رفتارهای نوآورانه بود.

توسعه فرضیه‌ها و ظهور تدریجی مدل مفهومی
تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان

1 - Guo
2 - van Assen

آرنولد[1] و همکاران (۲۰۰۰) توانمندسازی رهبری را مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌های رهبری تعریف می‌کنند که شامل پنج عامل به شرح زیر می‌باشد:

الگو بودن (مجموعه رفتارهایی است که تعهد رهبر را به کار خود و همچنین به کار اعضای تیم نشان می‌دهد)؛ مربیگری (مجموعه رفتارهایی که اعضای تیم را تعلیم داده و به آن‌ها کمک می‌کند که به خود متکی باشند)؛ تصمیم‌گیری مشارکتی (به استفاده رهبر از اطلاعات اعضای تیم و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود)؛ ابراز نگرانی/تعامل با تیم (نشان‌دادن تعامل و توجه)؛ آگاه‌رسانی (میزانی که یک رهبر کارکنان را از قوانین و مقررات شرکت آگاه می‌سازد). در شرکت‌هایی با سطوح بالایی از توانمندسازی رهبران، کارکنان به قابلیت‌های خود باور دارند و احساس می‌کنند که می‌توانند مستقل عمل کنند. در چنین سازمان‌هایی، شرایطی که حس ناتوانی را القا می‌کنند (مانند بوروکراسی) محدود است و سازمان‌های حاصل با تیم‌های خودتنظیمی و ساختارهای مدیریتی مسطح مشخص می‌شوند که یک جو اجتماعی القاکننده نوآوری ایجاد می‌کنند (آهرن و همکاران، ۲۰۰۵؛ وونگ هامبورستاد[2] و همکاران، ۲۰۱۴).

طبق یافته‌های ژانگ و بارتول (۲۰۱۰)، توانمندسازی رهبری می‌تواند کارکنان را خلاق‌تر کند به طوری که بهتر بتوانند چیزهای جدید را کشف و یاد بگیرند. این اشاره به مفهوم دوسوتوانی کارکنان دارد. همچنین بر اساس یافته‌های این دو محقق توانمندسازی رهبری با افزایش خودکارآمدی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰). کارکنانی که رهبری توانمند را درک می‌کنند، احتمالاً به خود اطمینان دارند و احساس آزادی می‌کنند که ریسک کنند این کارکنان احتمالاً نگرش باز نسبت به خطاها دارند و آن‌ها را نه به عنوان شکست، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و پیشرفت بیشتر می‌دانند (باس[3]، ۱۹۸۵).

هدف اصلی رهبر توانمند، ایجاد انگیزه در پیروان برای پذیرش هر دو روش اکتشافی و بهره‌برداری است. در این زمینه‌ها، سطح بالایی از حمایت اجتماعی افراد را تشویق می‌کند تا فرصت‌های جدید را دنبال کنند، در حالی که انتظارات بالای عملکرد از طرف رهبر به عنوان یادآور این است که بدون بهره‌برداری، موفقیتی وجود ندارد. نقش رهبری توانمند در فعال‌کردن رفتارهای دوسوتوان کارکنان به دلیل کمبود مطالعات تجربی که این شیوه‌ها را بررسی می‌کنند، به طور کامل در ادبیات کنونی منعکس نشده است (هاورمنز[4] و همکاران، ۲۰۱۵). در پژوهش

1 - Arnold
2 - Wong Humborstad
3 - Bass
4 - Havermans

فورتونیسا و همکاران (۲۰۲۳) مشخص شده است که تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری است به طوری که کارکنان در کشف ایده‌های جدید یا استفاده از منابع و قابلیت‌ها و همچنین مدل‌های کاری از قبل نیازمند حمایت و تشویق رهبری هستند (فورتونیسا و همکاران، ۲۰۲۳). کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی نقش توانمندی و مدیریت دانش در دوسوتوانی کارکنان دریافتند که فرهنگ توانمندسازی به طور مستقیم و مثبت با دوسوتوانی رفتاری کارکنان مرتبط است؛ به عبارت دیگر، در چنین جو سازمانی حمایتی، کارکنان توان آزمایش، بهبود روش‌های کاری و انجام فعالیت‌های دوسویه را دارند. وان آسن (۲۰۱۹) استدلال می‌کند که به دلیل استقلال و اختیاری که از طریق توانمندسازی رهبران به کارکنان اعطا می‌شود، کارکنان قادر خواهند بود به طور فعال شکاف دانش یا شایستگی (هم از نظر حوزه و هم از نظر مهارت‌های مربوط به خلاقیت) را پر کنند. علاوه بر این سلطانی و دامنه (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که رهبری دوسوتوان به افزایش بروز رفتارهای دوسوتوان کارکنان منجر می‌شود. از این رو رهبر توانمند کارکنان را تشویق می‌کند تا بهترین‌های خود را به نمایش بگذارند و از آن‌ها حمایت می‌کند تا بهترین خودشان باشند. در چنین محیطی، رهبران و کارکنان دیدگاه مشترکی در مورد آنچه باید در کار انجام شود، دارند. از آنجایی که هر دو فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری می‌توانند با توانمندسازی رهبر مرتبط باشند، منطقی است که استدلال کنیم که توانمندسازی رهبر با رفتارهای دوسوتوان کارکنان مرتبط است. بر این اساس فرض می‌شود:

H1: توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نقش میانجی انگیزه درونی بین توانمندسازی رهبری و دوسوتوانی رفتاری کارکنان

انگیزه یک عامل کلیدی است که بر رفتار و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. انگیزه درونی به داشتن علاقه و درک لذت از خود کار اشاره دارد، به طوری که استقامت را تشویق می‌کند و برای تلاش مستمر انرژی ایجاد می‌کند و مدت زمانی را که کارکنان صرف یک کار خاص می‌کنند افزایش می‌دهد (کانیلز و همکاران، ۲۰۱۵). انجام کاری که توسط پاداش‌های درونی هدایت می‌شود مانند احساس لذت، علاقه، کنجکاوی یا احساس چالش نسبت به کار خود، انگیزه درونی نامیده می‌شود (دسی،۱۹۷۱). یافته‌های کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که کارکنان با انگیزه درونی، آزادانه و با میل و رغبت خود و به طور مستقل به وظایف اکتشاف و بهره‌برداری

می‌پردازند. در این راستا نتایج پژوهش هو[1] (۲۰۲۲) نشان داد افرادی که با انگیزه درونی هدایت می‌شوند، رفتارهای اکتشافی بیشتری ایجاد می‌کنند. در فرایند درگیر شدن در فعالیت‌های اکتشافی، زمان و انرژی مصرف شده بسیار بیشتر از کار معمولی است و موفقیت در فعالیت‌های اکتشافی تنها با اشتیاق و انرژی پایدار و مداوم ممکن است، در نتیجه کارکنان با انگیزه درونی قوی دارای این ویژگی‌ها و شایستگی‌ها هستند که منجر به رفتارهای اکتشافی آن‌ها می‌شود (هو، ۲۰۲۲). طبق دیدگاه آمابیل و کرامر[2] (۲۰۰۷) انگیزه درونی کارکنان را برمی‌انگیزد تا زمان بیشتری را صرف یک کار کنند، در نتیجه مهارت‌های خود را بهبود می‌بخشند و به کارکنان کمک می‌کند تا کارآمدتر کار کنند و راه‌های نوآورانه برای انجام کار را کشف کنند (آمابیل و کرامر، ۲۰۰۷).

انگیزه درونی نیز یک محرک شناخته شده برای دوسوتوانی فردی است. به عنوان مثال، کائو و چن[3] (۲۰۱۶) و جاسمند و همکاران (۲۰۱۲) تأیید کردند که انگیزه درونی به طور مثبت با دوسوتوانی فردی مرتبط است. کائو و چن[4] (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که در یک محیط کسب‌وکار انگیزه محور، کارکنان وقتی با زمینه‌های کاری پرفشار مواجه می‌شوند، رفتارهای خود را از جمله رفتارهای بهره‌برداری و اکتشافی تنظیم می‌کنند. از این رو بر طبق آنچه گفته شد فرضیه دوم پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌شود:

H1: توانمندسازی رهبری از طریق انگیزه درونی بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نقش تعدیل گر انگیزه بیرونی بر رابطه بین توانمندسازی رهبری و دوسوتوانی رفتاری کارکنان

یک انگیزه بیرونی (کنترل غیرارادی) زمانی است که شخصی بر اساس یک تقاضا یا پاداش بیرونی یا برای اجتناب از احساس گناه یا اضطراب عمل می‌کند (دسی و ریان، ۲۰۰۰). بر اساس

1 - Hu
2 - Amabile & Kramer
3 - Kao & Chen
4 - Kao & Chen

تئوری تطابق چرخه انگیزه کاری، زمانی که انگیزه‌های کاری با فعالیت‌های کاری مطابقت داشته باشند، عملکرد و رفتار کارکنان می‌تواند بهینه باشد (دوان و ژانگ[1]، ۲۰۱۲).

پاداش‌های بیرونی به شکل پولی، تقویت‌های کلامی یا بازخورد مثبت انگیزه بیرونی را تقویت می‌کند و کارکنانی که پاداش‌های بیرونی درک شده بالایی از سازمان خود دارند رفتارهای دوسوتوان را افزایش می‌دهند (جوزف[2] و همکاران، ۲۰۲۳). انگیزه بیرونی خودمختار اثرات مثبتی بر عملکرد دارد در حالی که کنترل انگیزه بیرونی اثرات منفی دارد به ویژه زمانی که کار پیچیده‌تر باشد (ونگ ان وینگ و همکاران، ۲۰۱۰). گوپتا (۲۰۱۰) طی پژوهشی نشان داد که تأثیر انگیزه بیرونی بر نوآوری نتایج متناقضی را با توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان ایجاد می‌کند که ممکن است همبستگی مثبت یا اثری ناچیز داشته باشد. مطالعه وانگ و چانگ هم بر اساس زمینه سازمانی چین نشان داد که انگیزه بیرونی تحریک شده توسط انگیزه‌های سازمانی به ارتقای رفتار نوآورانه کارکنان کمک می‌کند (وانگ و چانگ[3]، ۲۰۱۷).

انگیزه بیرونی به بیان به‌موقع و دقیق ایده‌ها و اطلاعات توسط افراد و تأثیر هم‌افزایی این دو کمک می‌کند. انگیزه‌ها در نهایت باعث می‌شوند که رفتار بهینه کارمند محقق شود (اویانگ[4] و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعات نشان داده است که رهبر توانمند با ایجاد انگیزه در کارکنان برای اتخاذ رفتارهای مورد نظر از جمله رفتار کاری نوآورانه به عملکرد شرکت کمک می‌کند؛ با این حال، کارکنانی که مستعد دریافت انگیزه‌های بیرونی هستند، ممکن است اشتیاق درونی کمتری برای آن‌ها احساس کنند (کانیلز و ولد[5]، ۲۰۱۶؛ پریتو و پرز[6]، ۲۰۱۴). بر اساس پژوهش کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) انگیزه بیرونی تأثیر فرهنگ توانمندسازی را بر فعالیت‌های اکتشافی تقویت می‌کند. هنگامی که کارکنان یک محیط توانمند حمایت‌کننده را درک می‌کنند و به خاطر ابتکار عمل و رفتار فعالانه پاداش مالی دریافت می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که در فعالیت‌های دوسوتوان شرکت کنند.

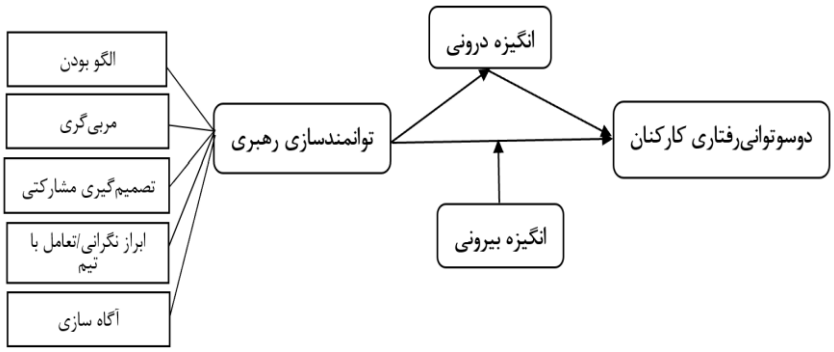
لذا با توجه به مطالب فوق فرضیه پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌شود:

H1: انگیزه بیرونی تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان را تعدیل می‌کند.

---

1 - Duan & Zhang
2 - Joseph
3 - Wang & Chang
4 - Ouyang
5- Caniëls & Veld
6 - Prieto & Perez

بر اساس ادبیات تحقیق و فرضیه‌های مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش را به‌صورت زیر می‌توان ترسیم کرد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، جزء تحقیق‌های توصیفی و پیمایشی محسوب می‌شود. جامعهٔ آماری این پژوهش را کلیه کارکنان خبره و سرپرستان مستقیم آن‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران تشکیل می‌دهند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که در پژوهش حاضر از آنجا که کلیه مدیران و کارکنان خبره شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت ۱۳۰۰ نفر بود؛ حجم نمونه به روش تصادفی ساده ۲۹۷ نفر برآورد شده است. جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در بررسی فرضیه‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است که برای سنجش توانمندسازی رهبر از پرسشنامه آرنولد[1] و همکاران (۲۰۰۰) در قالب ۳۰ سؤال، دوسوتوانی رفتاری کارکنان از سنجهٔ مام و همکاران (۲۰۰۹) در قالب ۲۰ سؤال، انگیزه‌های بیرونی از سنجهٔ لائو و روپناراین (۲۰۱۴) در قالب ۳ سؤال و انگیزه‌های درونی از سنجهٔ وونگ – ان – وینگ و همکاران (۲۰۱۰) در قالب ۳ سؤال استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) است.

1 -Arnold

در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌یابی معادلات ساختاری (بررسی روابط بین متغیّرها) و برازندگی مدل با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در بخش یافته‌های پژوهش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrelدر زمینه تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود.

در این پژوهش اطلاعات جمعیت‌شناختی پرسش‌نامه به طور خلاصه در جدول (۲) آورده شده است. بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد که از کل پاسخگویان (۲۹۷ نفر) در پژوهش ۳۴ درصد زن و ۶۶ درصد مرد بوده‌اند. ۶/۴ درصد پاسخگویان دارای سن کمتر از ۲۰ سال، ۲۷/۶ درصد دارای سن ۲۱ تا ۲۵ سال، ۴۲/۱ درصد دارای سن ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۶/۵ درصد دارای سن ۳۱ تا ۳۵ سال و ۷/۴ درصد از پاسخگویان دارای سن بیشتر از ۳۵ سال بوده‌اند. ۱۱/۱ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات دکتری، ۳۷/۷ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و ۵۱/۲ درصد از پاسخگویان تحصیلات لیسانس داشته‌اند. سابقه کاری ۴۴/۸ درصد از پاسخگویان ۱ تا ۵ سال، ۳۴/۷ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۱۳/۱ درصد ۱۰ تا ۱۵ سال و ۷/۴ درصد از پاسخگویان ۱۵ سال و بالاتر بوده است.

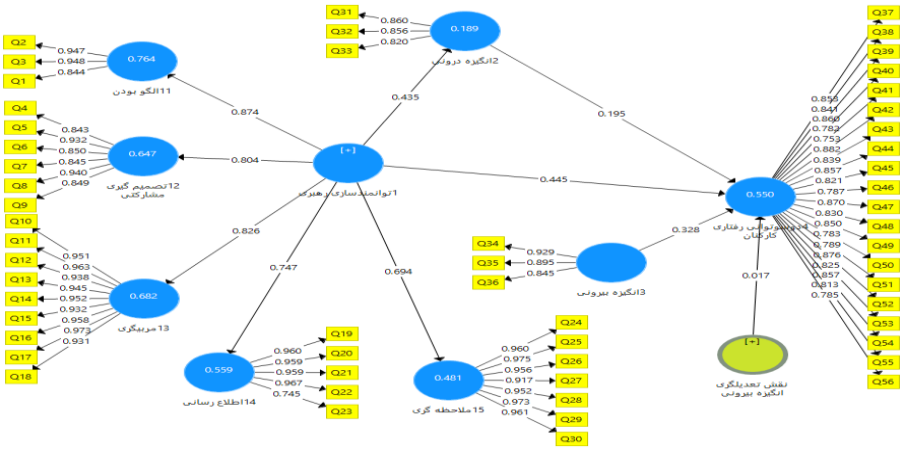
جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

جنسیت		**سن**				
زن	مرد	کمتر از ۲۰ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	۲۶ تا ۳۰ سال	۳۱ تا ۳۵ سال	بیشتر از ۳۵ سال
۳۴ درصد	۶۶ درصد	۶/۴	۲۷/۶	۴۲/۱	۱۶/۵	۷/۴
میزان تحصیلات			**سابقه کار**			
دکتری	فوق‌لیسانس	لیسانس	۱ تا ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ سال و بالاتر
۱۱/۱	۳۷/۷	۵۱/۲	۴۴/۸	۳۴/۷	۱۳/۱	۷/۴

در این مطالعه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش مدل‌یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مدل‌یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد .مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق پایایی و روایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص‌های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است.

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگیرنده یک مؤلفه به همراه سؤالات مربوط به آن مؤلفه است.

در شکل (۲) الگوی کلی پژوهش ترسیم شده است که الگوی اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل‌مشاهده با متغیر پنهان) و الگوی مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است.



شکل ۲. مدل ضرایب استاندارد

جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. ملاک مناسب و درست بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. در این پژوهش همان‌گونه در جدول (۳) نشان داده شده است، ضرایب بارهای عاملی مربوط به عامل‌های تحقیق از ۰/۴ بیشتر می‌باشد، لذا تمامی ضرایب نشان از درست بودن این معیار دارد. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌ها در جدول (۴) بیشتر از حدّاقل قابل قبول یعنی ۰/۷ است؛ بنابراین می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید ساخت. نتایج روایی همگرا هم با توجه به جدول (۴) نشان می‌دهد که میزان واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی شاخص‌های پژوهش بالاتر از ۰/۵ است بر این اساس روایی همگرا در تمامی شاخص‌ها برقرار است.

جدول ۳. بارهای عاملی متغیرهای پژوهش

نام متغیر	سؤالات	بارهای عاملی	نام متغیر	سؤالات	بارهای عاملی
توانمندسازی رهبری	Q1	۰/۸۶۶	انگیزه درونی	Q31	۰/۸۶
	Q2	۰/۷۵۷		Q32	۰/۸۵۶

	Q3	۰/۷۵۲		Q33	۰/۸۲
	Q4	۰/۷۱	انگیزه بیرونی	Q34	۰/۹۲۹
	Q5	۰/۷۵۲		Q35	۰/۸۹۵
	Q6	۰/۶۴۷		Q36	۰/۸۴۵
	Q7	۰/۷۱۷	دوسوتوانی رفتاری کارکنان	Q37	۰/۸۵۳
	Q8	۰/۷۵۱		Q38	۰/۸۴۱
	Q9	۰/۶۴۵		Q39	۰/۸۶
	Q10	۰/۷۸۵		Q40	۰/۷۸۲
	Q11	۰/۸۰۳		Q41	۰/۷۵۳
	Q12	۰/۷۶		Q42	۰/۸۸۲
	Q13	۰/۷۸۲		Q43	۰/۸۳۹
	Q14	۰/۷۸۹		Q44	۰/۸۵۷
	Q15	۰/۷۶۶		Q45	۰/۸۲۱
	Q16	۰/۸		Q46	۰/۷۸۷
	Q17	۰/۸۱۲		Q47	۰/۸۷
	Q18	۰/۷۵۸		Q48	۰/۸۳
	Q19	۰/۶۵۲		Q49	۰/۸۵
	Q20	۰/۶۸۵		Q50	۰/۷۸۳
	Q21	۰/۶۴۸		Q51	۰/۷۸۹
	Q22	۰/۶۸۹		Q52	۰/۸۷۶
	Q23	۰/۷۳۸		Q53	۰/۸۲۵
	Q24	۰/۶۳۵		Q54	۰/۸۵۷
	Q25	۰/۶۹۳		Q55	۰/۸۱۳
	Q26	۰/۷۰۵		Q56	۰/۷۸۵
	Q27	۰/۵۸۷			
	Q28	۰/۶۲۹			
	Q29	۰/۶۹۱			
	Q30	۰/۶۹			

جدول ۴. گزارش پایایی پژوهش

متغیرهای مدل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
توانمندسازی رهبری	۰/۹۶۹	۰/۹۷۱	۰/۵۲۷
انگیزه درونی	۰/۸۰۱	۰/۸۸۳	۰/۷۱۵
انگیزه بیرونی	۰/۸۶۸	۰/۹۱۹	۰/۷۹۲

دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۹۷۶	۰/۹۷۸	۰/۶۸۶

جدول (۵) روایی واگرا را به روش فورنل و لارکر نشان می‌دهد. در صورتی روایی واگرا قابل قبول است که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند؛ پس با توجه به جدول (۵) می‌توان گفت متغیرها دارای اعتبار بوده و روایی واگرای آن مورد تأیید است.

جدول ۵. بررسی روایی واگرای مؤلفه‌های اصلی پژوهش به روش فورنل و لارکر

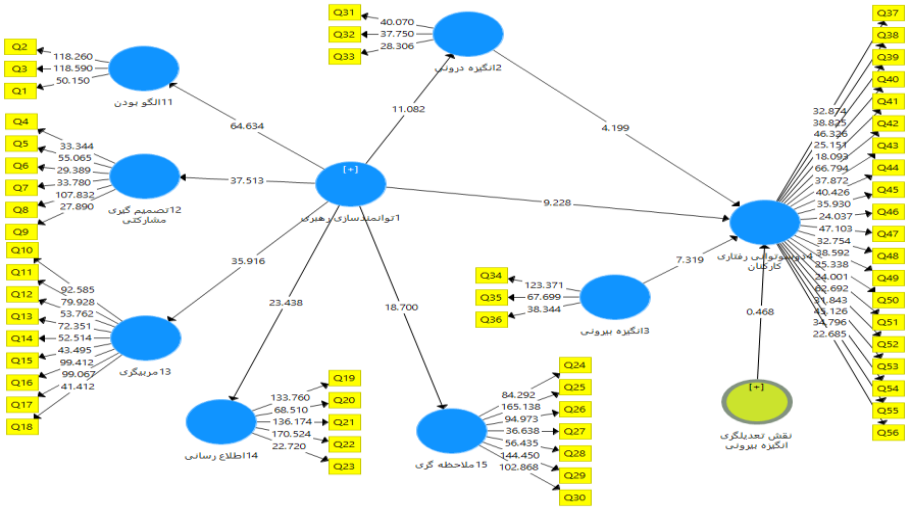
نام متغیر	توانمندسازی رهبری کارکنان	انگیزه درونی	انگیزه بیرونی	دوسوتوانی رفتاری کارکنان
توانمندسازی رهبری کارکنان	۰/۷۲۶			
انگیزه درونی	۰/۴۳۵	۰/۸۴۵		
انگیزه بیرونی	۰/۴۵	۰/۰۰۲	۰/۸۹	
دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۶۷۷	۰/۳۹	۰/۵۲۷	۰/۸۲۸

جدول ۶. بررسی معیارهای R^2 و Q^2

نام متغیر	R^2		Q^2	
الگو بودن	۰/۷۶۴	قوی	۰/۵۹۲	قوی
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۶۴۷	قوی	۰/۴۶۴	قوی
مربیگری	۰/۶۸۲	قوی	۰/۵۷۲	قوی
اطلاع‌رسانی	۰/۵۵۹	قوی	۰/۴۳۲	قوی
ملاحظه‌گری	۰/۴۸۱	قوی	۰/۴۰۷	قوی
انگیزه درونی	۰/۱۸۹	متوسط	۰/۱۲۸	متوسط
دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۵۵	قوی	۰/۳۴۱	قوی

برازش الگوی ساختاری با ضریب تعیین R^2 شاخص افزونگی Q2 و اعداد معناداری tانجام می‌شود. R^2معیاری است که نشان از تأثیر یک عامل برون‌زا بر یک عامل درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاک‌هایی برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. مقدار R^2 برای عامل‌های برون‌زا یا مستقل برابر صفر است. همچنین شاخص افزونگی یا حشو که به آن Q^2 استون – گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. این معیارها قدرت پیش‌بینی مدل را

مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار این شاخص در مورد یکی از عامل‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی عامل یا عامل‌های برون‌زای مربوط به آن دارد. نتایج این معیارها در جدول فوق برای هر یک از متغیرهای درون‌زا مطلوب حاصل شده است. از طرف دیگر ضرایب مسیر بیان‌کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است و عددی بین ۱- تا +۱ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان‌دهندهٔ نبود رابطهٔ علی بین دو متغیر پنهان است.



شکل ۳. مدل ضرایب معناداری

برای بررسی برازش مدل پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری t یا همان مقادیر t-values می‌باشد. قابل ذکر است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ اگر مقدار معناداری آماری بیشتر از ۱/۹۶ باشد نشان از صحت رابطه‌ی بین عامل‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات و مدل مفهومی پژوهش در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. بررسی روابط درون مدل ساختاری

بررسی رابطه‌ها درون مدل ساختاری تحقیق	ضرایب استاندارد	خطای استاندارد	Value T-	-Value P	نتیجه
توانمندسازی رهبری ← الگو بودن	۰/۸۷۴	۰/۰۱۴	۶۴/۶۳۴	۰/۰۰۰	تأیید
توانمندسازی رهبری ← تصمیم گیری	۰/۸۰۴	۰/۰۲۱	۳۷/۵۱۳	۰/۰۰۰	تأیید

مشارکتی					
توانمندسازی رهبری ← مربیگری	۰/۸۲۶	۰/۰۲۳	۳۵/۹۱۶	۰/۰۰۰	تأیید
توانمندسازی رهبری ← اطلاع‌رسانی	۰/۷۴۷	۰/۰۳۲	۲۳/۴۳۸	۰/۰۰۰	تأیید
توانمندسازی رهبری ← ملاحظه گری	۰/۶۹۴	۰/۰۳۷	۱۸/۷	۰/۰۰۰	تأیید
توانمندسازی رهبری ← انگیزه درونی	۰/۴۳۵	۰/۰۳۹	۱۱/۰۸۲	۰/۰۰۰	تأیید
توانمندسازی رهبری ← دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۴۴۵	۰/۰۴۸	۹/۲۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
انگیزه درونی ← دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۱۹۵	۰/۰۴۶	۴/۱۹۹	۰/۰۰۰	تأیید
انگیزه بیرونی ← دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۳۲۸	۰/۰۴۵	۷/۳۱۹	۰/۰۰۰	تأیید
نقش تعدیل‌تری انگیزه بیرونی	۰/۰۱۷	۰/۰۳۷	۰/۴۶۸	۰/۶۴	رد
توانمندسازی رهبری ← انگیزه درونی ← دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۰۸۵	۰/۰۲۱	۴/۰۸۵	۰/۰۰۰	تأیید

با توجه به مندرجات جدول (۷) که برای همه‌ی رابطه‌ها نشان داده شده است بین متغیرهای توانمندسازی رهبری (β = ۰/۴۴۵)، انگیزه درونی (β = ۰/۱۹۵) و انگیزه بیرونی (β = ۰/۳۲۸) با متغیر دوسوتوانی رفتاری کارکنان و بین متغیرهای توانمندسازی رهبری و انگیزه درونی (β = ۰/۴۳۵) رابطه معنی‌داری برقرار است؛ زیرا مقدار تی ولیو برای این رابطه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد بیشتر از ۱/۹۶ است. نقش تعدیل‌تری انگیزه بیرونی در رابطه بین دو متغیر توانمندسازی رهبری و دوسوتوانی رفتاری کارکنان رد شده است چون مقدار تی ولیو کمتر از ۱/۹۶ است و نقش میانجی انگیزه درونی در رابطه بین دو متغیر توانمندسازی رهبری و دوسوتوانی رفتاری کارکنان تأیید شده است؛ چون مقدار تی ولیو بیشتر از ۱/۹۶ است.

تحلیل یافته‌ها

در محیط کاری امروزی با اهداف گسترده‌تر و وظایف پیچیده، داشتن کارکنانی با مهارت‌های دوسوتوان برای بهبود عملکرد سازمانی و کارکنان بسیار مهم است، از سوی دیگر، سطوح بالایی از فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری برای دوسوتوان شدن مورد نیاز است و زمینه سازمانی باید به افراد اجازه دهد تا فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری را هم‌زمان انجام دهند (گیبسون و برکینشاو، ۲۰۰۴). کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان در کشف ایده‌های

جدید یا استفاده از منابع و قابلیت‌ها و همچنین مدل‌های کاری از قبل نیاز به حمایت و تشویق سازمان دارند و رهبری به عنوان یک عامل زمینه‌ای و موقعیتی مهم، از نظر تأثیر بر رفتار دوسوتوان کارکنان، مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. این مطالعه از بینش‌های ادبیات انگیزشی استفاده کرد تا نشان دهد که توانمندسازی رهبران می‌تواند برای برانگیختن رفتارهای دوسوتوان و تقویت آن در کارکنان ایجاد انگیزه کند.

همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش مشخص گردید توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته با مطالعه کانیلز و همکاران (۲۰۱۷)، فورتونیسا و همکاران (۲۰۲۳) و ورا و کراسان (۲۰۰۴) هم راستا است. کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان نقش توانمندسازی رهبری و مدیریت دانش در دوسوتوانی رفتاری کارکنان انجام دادند. نتیجه این پژوهش نشان داد توانمندسازی رهبری ارتباط مستقیم و مثبتی با دوسوتوانی کارکنان دارد، به طوری که داشتن رهبرانی که توانمندی خود را نشان می‌دهند و آن را با سایر کارکنان به اشتراک می‌گذارند محیط موردنیاز برای رشد دوسوتوانی رفتاری را ایجاد می‌کنند. بر اساس دیدگاه فورتونیسا و همکاران (۲۰۲۳) توانمندسازی رهبری یک سبک رهبری است که تأثیر مثبتی بر کارکنان دارد؛ زیرا این سبک رهبری بر توانایی رهبر در ایجاد معنا برای کارکنان و افزایش مشارکت کارکنان در حضور در شرکت تأکید دارد و عاملی است که بر عملکرد کلی کارکنان تأثیر می‌گذارد و تا حد زیادی تعیین می‌کند که چگونه کارکنان می‌توانند در شرکت کار و فعالیت کنند. ورا و کراسان (۲۰۰۴) معتقدند نگرش باز رهبران مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری تشویق می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تا بر تردید ذاتی خود برای بیان ایده‌های کاملاً جدید (اکتشاف) غلبه کنند. علاوه بر این، کارکنان را تحریک می‌کند تا بهبودهای تدریجی محصولات، خدمات و فرایندهای تولید (بهره‌برداری) را ارائه دهند.

از سوی دیگر با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر انگیزه درونی به عنوان متغیر میانجی می‌تواند تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. ان‌گاین (۲۰۱۸) معتقد است که بین زبان انگیزشی و دوسوتوانی فردی رابطه مثبتی وجود دارد. این پژوهشگر استدلال می‌کند که استفاده مدیریتی از زبان انگیزشی می‌تواند به طور مؤثر در کارکنان ایجاد انگیزه کند و این راهی مؤثر برای پرورش رفتارهای دوسوتوان کارکنان است. طبق پژوهش تیه و همکاران (۲۰۱۹) که ارتباط مستقیم انگیزه و پیامدهای دوسوتوانی درک شده در سطح فردی را مورد بررسی قرار داده بودند نشان دادند که انگیزه ذاتی افراد تأثیر قابل‌توجهی بر رفتار

اکتشافی دارد. کانیلز و آسن (۲۰۱۸) هم معتقدند که موتورهای حرکتی همچون انگیزه افراد می‌توانند به طور ذاتی در فعالیت‌های اکتشافی و همچنین بهره‌برداری مشارکت داشته باشند. ریان و دسی (۲۰۰۰) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که کارکنان خلاق معمولاً ایده‌های بهره‌بردارانه و همچنین اکتشافی تولید می‌کنند و آن‌ها یک انگیزه درونی برای دنبال کردن این ایده‌ها دارند و رهبران نمی‌توانند فعالانه افراد خلاق را به انجام رفتارهای نوآورانه و خلاقانه تشویق کنند. مردم یا ذاتاً برای انجام این کار انگیزه دارند یا نه. با این حال، رهبران می‌توانند یک فرهنگ سازمانی ایجاد کنند که آزمایش، یادگیری را تشویق می‌کند، اشتباهات را تنبیه نمی‌کند و هدف آن توانمندسازی کارکنان برای فرصت‌سازی است.

نتیجه فرضیه سوم بیان‌کننده آن است که انگیزه بیرونی تأثیر توانمندسازی رهبری بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان را تعدیل نمی‌کند. در حالی که نتایج کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که توانمندسازی رهبر تأثیر مثبتی بر رفتار دوسوتوان کارکنانی دارد که به شدت مستعد انگیزه بیرونی هستند در مقایسه با کارکنانی که انگیزه بیرونی ندارند؛ لذا ممکن است یکی از دلایل عدم تأیید این فرضیه این باشد که رهبران توانمند شرکت‌های دانش‌بنیان هنوز به خوبی نتوانسته‌اند انگیزه بیرونی را در راستای بهبود رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری کارکنان بکار گیرند.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهای کاربردی ذیل را برای جامعه مورد مطالعه ارائه داد:

از آنجایی که با تولیدات شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه سلامت بخش عمده‌ای از نیازها در حوزه سلامت برطرف می‌شود و تأکید آن بر علم و دانش و مهارت‌های افراد می‌باشد؛ لذا این شرکت‌ها برای مدیریت کارکنان خلاق خود و تقویت انگیزه درونی آن‌ها به مدیران یا رهبرانی توانمند نیاز دارند که از نظر فکری کارکنان را تحریک و مشارکت ایجاد کنند و آزادی و استقلال را فراهم کنند و این محیط محرک به طور ذاتی به کارکنان انگیزه می‌دهد که علاقه‌مند به حل یک مشکل یا ابداع خدمات بهبودیافته شوند.

شرکت‌های دانش‌بنیان بایستی مدیران خود را تشویق کنند تا با نشان دادن رفتارهای توانمندساز، عملکرد خلاق پیروان خود را تحریک کنند. آن‌ها همچنین باید مطمئن شوند که کارکنانشان در فعالیت‌هایی که فکر می‌کنند در حیطه اختیاراتشان است، مشارکت می‌کنند. به نظر می‌رسد پروژه‌های معنادار که همراه با افزایش احساس شایستگی و استقلال است به عملکرد خلاقانه کارکنان کمک می‌کند.

سطوح بالای رفتار توانمند رهبران در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند عملکرد کار را با نیمی از تلاش بهبود ببخشد و به کارکنان انگیزه دهد و نوآوری کارکنان را به طور کامل تحریک کند. از این رو در این شرکت‌ها رهبران هنگام مدیریت رفتار کارکنان بهتر است رویکرد فعالانه در کار را تسهیل و برای بهبود مهارت‌های خودمدیریتی آن‌ها را ترغیب کنند. از این طریق می‌توانند زمینه حمایتی را برای کارکنان ایجاد کنند تا در رفتارهای بهره‌بردارانه و اکتشافی شرکت کنند و در نتیجه به عملکرد بهتر کار کمک می‌کنند.

با توجه به اینکه توانمندسازی رهبر بر رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری کارکنان مهم شناخته می‌شود از این رو توصیه می‌شود مدیر با پیام‌های خود به کارمند نشان دهد که در موقعیت‌های کاری مثبت و منفی مورد حمایت قرار می‌گیرد. در موقعیت‌های مثبت، مانند زمانی که یک فرد با موفقیت بر یک چالش دشوار غلبه می‌کند، رهبران می‌توانند کارکنان را تحسین کنند و برای سناریوهای منفی، مانند شکست در پروژه‌ها یا وظایف، استفاده مدیریتی از انگیزه می‌تواند اطمینان و پشتیبانی ایجاد کند و این روند باعث ایجاد اعتماد بین کارکنان و رهبران سازمان می‌شود و رفتارهای دوسوتوان در کارکنان را ترویج می‌کند.

کارکنان برای حمایت از نوآوری خود به یک باور یا انگیزش درونی قوی نیاز دارند؛ لذا آموزش رهبران برای نحوه استفاده مؤثر از انگیزه کارکنان می‌تواند راهی مؤثر برای پرورش رفتارهای دوسوتوان کارکنان باشد. از این رو لازم است شرکت‌های دانش‌بنیان مدیران خود را در زمینه انگیزه برای نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب کارکنان با پیشینه‌های ملی مختلف آموزش دهند.

در نهایت بسیار مهم است که رهبران به رفتار توانمندسازی در مدیریت خود اهمیت دهند، توجه خود را به نیازهای کارکنان افزایش دهند، برابری رهبران و کارکنان را در امور کاری به رسمیت بشناسند، به کارکنان قدرت تصمیم‌گیری و استقلال بیشتری بدهند و سازمانی توانمند و حمایت‌کننده را تقویت کنند.

منابع

اکبری، مهدی، امینی، محمدتقی، محمودی میمند، محمد، مرادی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل نوآوری دوسوتوان؛ مطالعه‌ای در یک بنگاه چندرشته ای دفاعی. فصلنامه مدیریت نوآوری، دوره ۸، شماره ۳، ۷۷-۹۸.

حاجی ملا میرزایی، حمید، خادم، سید مهدی، فالح نوش اباذی، مهدی، رحمتی، داریوش. (۱۳۹۴). تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد رفتاری و نگرش کارکنان با واسطه‌گری توانمندسازی روان‌شناختی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۱، پیاپی ۱۲، ص ۷۵-۹۵.

حق‌پرست، کتایون، رستگار، عباسعلی. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش میانجی عجین‌شدن در شغل و سرمایهٔ روان‌شناختی مثبت در شرکت‌های دانش‌بنیان. مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۳، ۱۴۳-۱۷۲.

دهقانی سلطانی، مهدی، سلیمانی دامنه، رضا. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان با تأکید بر میانجیگری رفتارهای منعطف و سازگار. مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳، ۳۱-۶۰.

رسولی، رضا (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

طهماسبی، رضا، میرزمانی، اعظم، برومند، مجتبی. (۱۳۹۷). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوسوتوان. فصلنامهٔ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۴، شماره پیاپی ۴۴، ص ۱۳۱-۱۰۵.

مهدیه، امید. (۱۳۹۷). بررسی و تبیین تأثیر انگیزش بر یادگیری دانشجویان (با تأکید بر نقش کیفیت منبع درسی). فصلنامه آموزش مهندسی ایران، دوره ۲۰، شماره ۷۹، ۹۸-۱۱۸.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force ? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. Journal of Applied Psychology, 90(5), 945–955. doi:10.1037/0021-9010.90.5.945

Alkerdawy, M. (2016). The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management. International Business Research, 9(6), 80-94.

Amabile, T. M., & Pratt, M, G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior, 36, 157–183. doi: 10.1016/j.riob.2016.10.001

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. J. Pers. Soc. Psychol. 66(5), 950–967. doi: 10.1037/0022-3514.66.5.950

Amabile, T.M. & Kramer, S.J. (2007). Inner work life: understanding the subtext of business performance. Harvard Business Review, 85(5), 418-431.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, 21(3), 249-269.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bobbio, A., Bellan, M., Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses. Health Care Management Review. 37(1):77-87.

Bresciani, S., Ferraris, A., Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. Technological Forecasting and Social Change, 136((1), 331-338.

Caniëls, M.C.J., Lenaerts, H. and Gelderman, C. J. (2015). Explaining the Internet usage of SMEs. Internet Research, 25(3), 358-377.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4), 227-268.

Deci, E.L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18(1), 105–115.

Duan, J.Y., & Zhang, Q. (2012). The study of voice behavior in the perspective of cognition: cognitive factors. theoretical basis and formation mechanism, Adv Psychol Sci, 20(1), 115–126.

Eraslan, I., & Altindag, E. (2021). The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning. International Journal of Research in Business and Social Science, 10(1), 1-14.

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(3), 1-16.

Fortunisa, A., Putri, D., Elsyah, R. (2023). The Influence of Empowering Leadership Towards Employee Ambidexterity : Study

Literature Review. Journal of Community Development in Asia, 6(1), 21-33.

Gagné, M. (2014). Oxford Library of Psychology: The Oxford Handbook of Work Engagement, (Motivation), and Self-Determination Theory. Oxford: Oxford University Press.

Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50(2), 327–47.

Guo, Z., Yan, J., Wang, X., Zhen. J. (2020). Ambidextrous Leadership and Employee Work Outcomes: A Paradox Theory Perspective. Organizational Psychology. 11:1661, 1-11.

Gupta, A. K., Smith, K. G., Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal, 49(4), 693-706.

Gupta, V. (2020). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India. Personnel Review, 49(7), 1363–1379.

Havermans, L.A., Den Hartog, D.N., Keegan, A., Uhl-Bien, M. (2015), Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. Human Resource Management, 54 (S1), 179-200.

Hu, X., Dong, M., Li, Y., Wang, M. (2022). The cross-level influence of authoritarian leadership on counterproductive work behavior: a moderated mediation model. Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues. Advance online publication.

Jaidi, N., Siswantoyo, L. J., Sholikhah, Z., Andhini, M.M. (2022). Ambidexterity Behavior of Creative SMEs for Disruptive Flows of Innovation: A Comparative Study of Indonesia and Taiwan. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 8(3), 1-14.

Jasmand, C., Blazevic,V., Ruyter, K. de. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. Journal of Marketing, 76(1), 20–37.

Joseph, P. J., Firmin, S., Oseni, T., Stranieri, A. (2023). Decoding Employee ambidexterity: Understanding drivers, constraints, and performance implications for thriving in the evolving work landscapes - A scoping review. Heliyon Journal, 9(12), 1-17.

Kao, Y. L., Chen, C. F. (2016). Antecedents, Consequences and Moderators of Ambidextrous Behaviours among Frontline Employees. Management Decision, 54(8), 1846–1860.

Kim, M.J., Bonn, M., Lee, C.K. (2020). The effects of motivation, deterrents, trust, and risk on tourism crowdfunding behavior. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 25(3), 244-260.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., Nerstad. C.G.L (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate Differently to Employee Outcomes?. Journal of Economic Psychology, 61, 244–258.

Lee, S. & Meyer-Doylee, P. (2017). How performance incentives shape individual exploration and exploitation: Evidence from microdata. Organization Science, 28(1), 19-38.

Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light, Kyklos, 54(2-3), 317-342.

Luthans, F. (2011). Organizational behavior: an evidence-based approach, 12th edition, New York:McGraw-Hill/Irwin.

Martin, S. L., Liao, H., Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. Academy of Management Journal, 56, 1372– 1395.

Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology, 89(6), 991-1007.

Mihalache OR, Jansen JJ, Van den Bosch FA, et al. (2014) Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. Strategic Managerial Psychology, 8(2), 374 –388.

Miron Spektor, E., Gino, F. and Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 116(2), 229-240.

Mom, T. J. M., Vanden Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. Journal of Management Studies, 44(6), 910-931.

Ouyang, Ch. Zhu, Y., Ma, Zh. (2022) . Ambidextrous Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Work Motivation and Ambidextrous Culture. Psychology Research And Behavior Management, 7(15), 2899-2914.

Ozaralli, N., (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment . 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management (pp.366-376). İstanbul, Turkey .

Sims, J.R, Henry, P., Faraj, S., Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. Business Horizons, Elsevier. 52(2), 149-158.

Slåtten, T., Mutonyi, BR., Nordli, A.J., Lien, G.(2023). The role of ambidextrous leadership and employee ambidexterity in enhancing service quality of care and creativity - a study of health professionals. BMC Health Serv Res, 23(1), 1252- 1263.

Tempelaar, M. P., Rosenkranz, N.A. (2019). Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity. Journal of Management, 45(4), 1517–1539.

Teye, E.T., Abosi, B.A., Tetteh, A.N., Ntim, S.Y., Teye, A., Aseidua-Ayeh, O.L. and Dubi, S.A. (2019). Linking motivation and alliance to perceived ambidexterity outcomes at the individual level in academia. Journal of Applied Research in Higher Education, 11(4), 664-685.

Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666–681.

Tran Pham, T.K. (2024). Empowering leadership and employee well-being: the role of psychological empowerment and time pressure. International Journal of Public Leadership, 20(1), 36-50.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale. Canadian Journal of Behavioural Science, 41(4), 213-226.

Vacharakiat, M. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.

Van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity—The mediating role of committed leadership for continuous improvement. European Management Journal, 38(3), 435–449.

Wang H, Chang Y. (2017). The influence of organizational creative climate and work motivation on employee’s creative behavior. Journal Management Science, 30(3), 51–62.

Wang, L., Sun, Y., Li, J., Xu, Y., Chen, M., Zhu, X., Wang. D. (2022). Effects of Ambidextrous Leadership on Employees' Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. Frontiers Psychology. 13:862799.

Wong Humborstad, S.I., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. Personnel Review, 43(2), 246-271.

Wong-On-Wing, B., Guo, L. and Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. Behavioral Research in Accounting, 22(2), 133-153.

Yun, S., Cox, J., & Sims Jr., H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. Journal of Managerial Psychology, 21(4), 374–388.

Zahra, S.A., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. The Academy of Management review, 27(2), 185-20.

Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. Academy of Management Journal, 53(1), 107-128.

Vera, D. and Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review, 29(2), 222−240.

Abstract

Objective: Today, organizations are trying to be ambidextrous at the level of the organizational unit or even at the individual level, that is, to balance between exploitation and exploration, and leadership is known as a key factor determining behavioral ambidexterity due to its role in optimizing the resources of the work environment; Therefore, in this research, we investigate the effect of leadership empowerment on ambidextrous employees' behaviors. Also, we examine the importance of intrinsic motivation as a mediating factor and extrinsic motivation as a moderating factor in this research.

Methodology: The current research is considered to be a descriptive-survey type of research in terms of practical purpose and in terms of data collection. The statistical population of this research was all expert employees and their direct supervisors in knowledge-based companies in the field of health in Tehran province, 297 people were selected using the simple random sampling method using the Cochran formula. The collected data were analyzed by structural equation modeling by SPSS and SmartPLS software.

Conclusion: The results of the hypotheses investigation showed that leadership empowerment has a positive and significant effect on the behavioral ambidexterity of employees; Also, the mediating role of intrinsic motivation in the effect of leadership empowerment on employees' behavioral ambidexterity was found to be significant, but the role of extrinsic motivation as a moderating factor in the effect of leadership empowerment on employees' behavioral ambivalence was not confirmed.

Key words: leadership empowerment, behavioral ambidexterity of employees, intrinsic motivation, extrinsic motivation