

Boundary Conditions of Ambidextrous Leadership Effectiveness: A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurship in Public and Non-Profit Universities

Saad Nahi Shakir Alzargawee¹, Alireza Fazlzadeh^{2*}, Mohammad Faryabi³, Samad Rahimiaghdam³

1. PhD Student in Strategic Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2. Associate Professor, Department of Accounting, Head of the Department of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

Received: 04 Jul 2026

Accepted: 11 Sep 2026

Published: 23 Sep 2026

Keywords

Ambidextrous leadership,
organizational entrepreneurship,
public universities, non-profit
universities, opening behaviors,
closing behaviors, PLS-MGA.

ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of ambidextrous leadership on organizational entrepreneurship and to determine whether university type acts as a boundary condition of this relationship in public and non-profit universities in Tehran. This quantitative, cross-sectional, applied, and explanatory study was conducted among faculty members of public and non-profit universities in Tehran during the 2025–2026 academic year. The final sample consisted of 384 faculty members, including 192 participants from public universities and 192 from non-profit universities. Data were collected using a structured questionnaire assessing ambidextrous leadership and organizational entrepreneurship. Ambidextrous leadership was operationalized through opening and closing leadership behaviors, whereas organizational entrepreneurship was measured through innovation, proactiveness, organizational risk-taking, and organizational renewal. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling, the MICOM procedure, and PLS multigroup analysis in SmartPLS 4. Ambidextrous leadership had a positive and significant effect on organizational entrepreneurship ($\beta = 0.634$, $t = 15.463$, $p < 0.001$) and explained 40.2% of its variance. It also significantly predicted organizational renewal ($\beta = 0.611$), innovation ($\beta = 0.586$), proactiveness ($\beta = 0.542$), and organizational risk-taking ($\beta = 0.417$), with all effects significant at $p < 0.001$. Multigroup analysis showed that the effect of ambidextrous leadership on organizational entrepreneurship was significantly stronger in non-profit universities ($\beta = 0.742$) than in public universities ($\beta = 0.487$; $p = 0.003$). Opening leadership behaviors were more influential in non-profit universities, whereas closing leadership behaviors exerted a stronger effect in public universities. Ambidextrous leadership is an important driver of organizational entrepreneurship in universities, but its effectiveness depends on institutional context; non-profit universities benefit more from opening behaviors, whereas public universities benefit more from closing leadership behaviors.

How to cite:

Shakir Alzargawee, S. N., Fazlzadeh, A., Faryabi, M., & Rahimiaghdam, S. (2026). Boundary Conditions of Ambidextrous Leadership Effectiveness: A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurship in Public and Non-Profit Universities. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(4), 1-29.

* Corresponding Author:

Alireza Fazlzadeh

E-mail: fazlzadeh@tabrizu.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Universities increasingly operate in environments characterized by technological disruption, intensified competition, changing stakeholder expectations, constrained resources, and growing pressure to contribute directly to economic and social development. Consequently, contemporary universities are expected not only to perform their traditional missions of teaching and research but also to identify emerging opportunities, develop innovative educational and research services, strengthen university–industry collaboration, commercialize knowledge, and continuously renew their organizational processes. These expectations have elevated organizational entrepreneurship to a strategic priority in higher education. Yet entrepreneurial activity in universities involves an inherent tension: universities must explore new opportunities and experiment with novel solutions while simultaneously exploiting existing competencies, maintaining academic standards, complying with institutional regulations, and ensuring operational efficiency. Organizational ambidexterity provides an important conceptual framework for understanding how these competing requirements can be reconciled, because it emphasizes the simultaneous pursuit of exploration and exploitation rather than privileging one at the expense of the other (1-3).

Within this framework, ambidextrous leadership has emerged as a leadership approach capable of facilitating the coexistence of exploration and exploitation. Ambidextrous leadership is based on leaders' ability to flexibly alternate between opening and closing behaviors according to situational requirements. Opening leadership behaviors promote experimentation, autonomy, divergent thinking, alternative approaches, tolerance of mistakes, and the search for new opportunities. In contrast, closing leadership behaviors emphasize goal clarification, monitoring, coordination, adherence to rules, corrective action, and efficient implementation. The effectiveness of ambidextrous leadership therefore lies not in maximizing either freedom or control independently, but in creating an adaptive balance between them. Previous evidence suggests that leadership agility, entrepreneurial orientation, and ambidextrous innovation can jointly contribute to superior innovation outcomes, particularly in dynamic organizational environments (4, 5). Recent research also indicates that ambidexterity develops dynamically within teams and that different configurations of exploratory and exploitative activities can produce different entrepreneurial outcomes (6).

The relationship between ambidextrous leadership and organizational entrepreneurship can also be understood through learning and innovation mechanisms. Entrepreneurial organizations require exploratory learning to acquire new knowledge and identify emerging opportunities, while exploitative learning enables them to refine existing competencies and transform knowledge into reliable organizational routines. Studies have shown that ambidextrous learning can mediate the relationship between entrepreneurial leadership, digital transformation, and organizational performance (10, 11). Similarly, ambidextrous entrepreneurial learning has been associated with innovation performance because it enables ventures to recognize and capitalize on unexpected opportunities (12). Research further suggests that the outcomes of ambidexterity depend on broader contextual conditions, including entrepreneurial ecosystem relationships, access to resources, and organizational networks (13, 16). Therefore, the effectiveness of ambidextrous leadership should not be assumed to be uniform across institutional settings.

This contextual issue is especially important in higher education. Public and non-profit universities operate under different institutional logics, governance arrangements, resource structures, and competitive pressures. Public universities generally function within more formalized regulatory and administrative frameworks and may face greater constraints in resource allocation, structural change, and rapid implementation of new initiatives. Non-profit universities, in contrast, may experience stronger market pressures, greater dependence on non-governmental revenue, and greater incentives to respond rapidly to student demands and environmental opportunities. Such differences may alter the extent to which opening and closing leadership behaviors translate into organizational entrepreneurship. Prior studies indicate that entrepreneurial culture and organizational ambidexterity jointly shape innovation outcomes (7), that entrepreneurial orientation improves performance partly through innovation ambidexterity (9), and that ambidextrous leadership can contribute to entrepreneurial resilience through complementary innovation capabilities (18). Evidence from educational organizations also supports a positive relationship between organizational ambidexterity and organizational entrepreneurship (15), while knowledge ambidexterity has been recognized as important for entrepreneurship education and knowledge-based organizational development (14). Moreover, studies of start-ups and resource-constrained ventures demonstrate that ambidextrous orientation, innovative ambidexterity, and adaptive resource utilization contribute to entrepreneurial growth and performance (8, 17). Emerging technological research similarly suggests that ambidextrous innovation plays a central role in translating new technological capabilities

into entrepreneurial performance (19), while international entrepreneurial culture and dynamic capabilities can reinforce innovation through ambidextrous mechanisms (20). Despite these advances, limited evidence exists regarding whether the effectiveness of ambidextrous leadership differs systematically between public and non-profit universities. Accordingly, this study aimed to examine the effect of ambidextrous leadership on organizational entrepreneurship and to determine whether university type constitutes a boundary condition of this relationship by comparing public and non-profit universities in Tehran.

METHODS AND MATERIALS

This quantitative, cross-sectional, applied, and explanatory study was conducted among faculty members employed at public and non-profit universities in Tehran during the 2025–2026 academic year. The final sample consisted of 384 faculty members, equally divided between public universities and non-profit universities, with 192 participants in each institutional group. Stratified sampling based on university type was followed by accessible recruitment within each stratum. Eligibility criteria included employment as a full-time or contract faculty member, at least two years of academic experience at the current university, direct interaction with academic or administrative leaders, and informed willingness to participate. Demographic information included gender, age, academic rank, academic work experience, disciplinary field, and university type.

Data were collected using a structured questionnaire measuring ambidextrous leadership and organizational entrepreneurship. Ambidextrous leadership was operationalized through opening and closing leadership behaviors. Opening behaviors assessed encouragement of experimentation, autonomy, alternative problem solving, idea generation, and tolerance of innovation-related mistakes, whereas closing behaviors assessed goal clarification, monitoring, rule compliance, coordination, and corrective control. Organizational entrepreneurship was assessed through four dimensions: innovation, proactiveness, organizational risk-taking, and organizational renewal. All substantive items were rated on a five-point Likert scale. Content and face validity were examined by experts, and a pilot assessment was undertaken before the main data collection.

Data analysis was performed using SmartPLS 4. The measurement model was assessed using indicator loadings, Cronbach's alpha, rho_A, composite reliability, average variance extracted, and the heterotrait–monotrait ratio. Structural model assessment included variance inflation factors, standardized path coefficients, coefficients of

determination, effect sizes, predictive relevance, and bootstrapping with 5,000 resamples. Because the study focused on institutional boundary conditions, measurement invariance across public and non-profit universities was first examined using the three-step MICOM procedure. After establishing measurement invariance, PLS multigroup analysis was used to compare structural path coefficients between the two university groups. Statistical significance was evaluated at the 0.05 level.

FINDINGS

The final sample included 231 men (60.2%) and 153 women (39.8%), with a mean age of 43.76 years and a standard deviation of 8.91. Mean academic work experience was 11.84 years with a standard deviation of 6.73. The two university groups showed no substantial demographic imbalance that would compromise their comparability. In the total sample, the mean score for ambidextrous leadership was 3.61 ± 0.59 . The mean scores for opening and closing leadership behaviors were 3.54 ± 0.68 and 3.68 ± 0.63 , respectively. The overall mean of organizational entrepreneurship was 3.37 ± 0.61 . Among its dimensions, organizational renewal had the highest mean (3.47 ± 0.67), followed by innovation (3.42 ± 0.71), proactiveness (3.39 ± 0.69), and organizational risk-taking (3.21 ± 0.74).

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric quality. Standardized indicator loadings ranged from 0.704 to 0.884. Cronbach's alpha values ranged from 0.845 to 0.918, rho_A values ranged from 0.852 to 0.922, and composite reliability coefficients ranged from 0.890 to 0.938. Average variance extracted ranged from 0.576 to 0.716, confirming convergent validity. The maximum HTMT value was 0.824, supporting discriminant validity. The MICOM procedure confirmed configurational, compositional, and full measurement invariance across the public and non-profit university groups, thereby supporting valid multigroup comparisons.

In the total sample, ambidextrous leadership had a positive and statistically significant effect on organizational entrepreneurship ($\beta = 0.634$, $t = 15.463$, $p < 0.001$, $f^2 = 0.672$) and explained 40.2% of its variance. Ambidextrous leadership also significantly predicted organizational renewal ($\beta = 0.611$, $p < 0.001$), innovation ($\beta = 0.586$, $p < 0.001$), proactiveness ($\beta = 0.542$, $p < 0.001$), and organizational risk-taking ($\beta = 0.417$, $p < 0.001$). The respective R^2 values were 0.373, 0.343, 0.294, and 0.174. All Q^2 values were positive, indicating acceptable predictive relevance, and VIF values ranged from 1.38 to 2.17, indicating no problematic multicollinearity.

Multigroup analysis revealed that university type significantly conditioned the effectiveness of ambidextrous leadership. The effect of ambidextrous leadership on organizational entrepreneurship was stronger in non-profit universities ($\beta = 0.742$) than in public universities ($\beta = 0.487$), with a significant between-group difference of 0.255 ($p = 0.003$). Similar differences were found for innovation, proactiveness, organizational risk-taking, and organizational renewal. The strongest between-group difference concerned proactiveness, with coefficients of 0.398 for public universities and 0.661 for non-profit universities. Opening leadership behaviors exerted a stronger effect on organizational entrepreneurship in non-profit universities ($\beta = 0.519$) than in public universities ($\beta = 0.284$), whereas closing leadership behaviors had a stronger effect in public universities ($\beta = 0.392$) than in non-profit universities ($\beta = 0.247$). The explanatory power of the model was also substantially greater in non-profit universities, where ambidextrous leadership explained 55.1% of organizational entrepreneurship variance, compared with 23.7% in public universities.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings demonstrate that ambidextrous leadership is an important antecedent of organizational entrepreneurship in universities. Leaders who combine opening behaviors with closing behaviors appear better able to create conditions in which faculty members can explore new ideas while maintaining sufficient coordination and implementation discipline. The particularly strong effect on organizational renewal suggests that ambidextrous leadership is especially relevant when universities seek to redesign structures, procedures, and academic or administrative practices. Its significant effects on innovation and proactiveness further indicate that such leadership can promote both idea generation and anticipatory organizational action. The comparatively weaker effect on organizational risk-taking suggests that risk-related behavior in universities remains more constrained by institutional rules, financial considerations, and formal accountability mechanisms.

The multigroup findings provide the central contribution of the study by showing that the effectiveness of ambidextrous leadership is context dependent. In non-profit universities, leadership behaviors translated more strongly into entrepreneurial outcomes, suggesting that greater managerial flexibility, competitive pressure, and responsiveness to market conditions allow leadership initiatives to produce more immediate organizational effects. In public universities, the weaker explanatory power of leadership indicates that entrepreneurial outcomes may depend more heavily on external regulations, centralized

resource allocation, administrative procedures, and institutional constraints. Thus, identical leadership behaviors may not generate equivalent outcomes across different university governance systems.

The contrasting roles of opening and closing leadership behaviors further clarify this boundary condition. Opening behaviors were substantially more influential in non-profit universities, indicating that autonomy, experimentation, tolerance of mistakes, and idea exploration are particularly productive where organizational structures permit rapid responses to emerging opportunities. Conversely, closing behaviors were more influential in public universities, suggesting that entrepreneurial initiatives in more formalized environments may require stronger coordination, clear objectives, monitoring, and procedural alignment to become implementable. Therefore, effective ambidextrous leadership does not imply an equal or fixed use of opening and closing behaviors; rather, it requires leaders to calibrate the balance between them according to institutional conditions.

Overall, the study concludes that ambidextrous leadership significantly enhances organizational entrepreneurship in higher education, but its effectiveness is contingent upon university type. Non-profit universities provide a more enabling context for translating ambidextrous leadership into innovation, proactiveness, risk-taking, and organizational renewal, whereas public universities require greater attention to the coordinating and implementation-oriented aspects of leadership. University type should therefore be understood as a substantive boundary condition rather than a simple background characteristic. The findings extend the application of ambidextrous leadership theory to higher education and emphasize that leadership development programs should be institutionally differentiated rather than based on a universal model of entrepreneurial leadership.

شرایط مرزی اثربخشی رهبری دوستوان: تحلیل تطبیقی کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی

سعد ناهی شاکر الزرکاوی^۱، علیرضا فضل زاده^{۲*}، محمد فاریابی^۳، صمد رحیمی اقدام^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. دانشیار گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

کلیدواژه‌ها

رهبری دوستوان،

کارآفرینی سازمانی، دانشگاه

دولتی، دانشگاه غیرانتفاعی،

رفتارهای بازکننده،

رفتارهای بسته‌کننده، PLS-

MGA

هدف پژوهش حاضر بررسی اثر رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی و تعیین نقش نوع دانشگاه به‌عنوان شرط مرزی این رابطه در دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران بود. این پژوهش با رویکرد کمی، طرح مقطعی و ماهیت کاربردی - تبیینی انجام شد. جامعه پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران در سال تحصیلی ۲۰۲۵-۲۰۲۶ بود و نمونه نهایی از ۳۸۴ نفر، شامل ۱۹۲ عضو هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی و ۱۹۲ عضو هیئت علمی دانشگاه‌های غیرانتفاعی، تشکیل شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ساختاریافته رهبری دوستوان و کارآفرینی سازمانی گردآوری شدند. رهبری دوستوان بر اساس رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده و کارآفرینی سازمانی بر اساس ابعاد نوآوری، پیشگامی، مخاطره‌پذیری سازمانی و نوسازی سازمانی سنجیده شد. تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، رویه MICOM و تحلیل چندگروهی PLS-MGA در نرم‌افزار SmartPLS ۴ انجام گرفت. رهبری دوستوان اثر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی داشت ($\beta = 0.634$)، $t = 15.463$ ، $p < 0.001$ و ۴۰.۲ درصد از واریانس آن را تبیین کرد. این متغیر بر نوسازی سازمانی ($\beta = 0.611$)، نوآوری ($\beta = 0.586$)، پیشگامی ($\beta = 0.542$) و مخاطره‌پذیری سازمانی ($\beta = 0.417$) نیز اثر مثبت و معنادار داشت (همه $p < 0.001$). تحلیل چندگروهی نشان داد اثر رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های غیرانتفاعی ($\beta = 0.742$) به‌طور معناداری قوی‌تر از دانشگاه‌های دولتی ($\beta = 0.487$) بود ($p = 0.003$). رفتارهای بازکننده در دانشگاه‌های غیرانتفاعی و رفتارهای بسته‌کننده در دانشگاه‌های دولتی اثر قوی‌تری بر کارآفرینی سازمانی نشان دادند. رهبری دوستوان از عوامل مهم تقویت کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌ها است، اما اثربخشی آن به بافت نهادی وابسته است؛ به‌گونه‌ای که دانشگاه‌های غیرانتفاعی از رفتارهای بازکننده و دانشگاه‌های دولتی از رفتارهای بسته‌کننده رهبری بهره بیشتری می‌برند.

شیوه ارجاع دهی:

شاکر الزرکاوی، سعد ناهی، فضل زاده، علیرضا، فاریابی، محمد، و رحیمی اقدام، صمد. (۱۴۰۵). شرایط مرزی اثربخشی رهبری دوستوان: تحلیل تطبیقی کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۴)، ۱-۲۹.

نویسنده مسئول:

علیرضا فضل زاده

پست الکترونیکی: fazlzadeh@tabrizu.ac.ir



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

دانشگاه‌ها در دهه‌های اخیر از سازمان‌هایی که مأموریت اصلی آنها به آموزش و تولید دانش محدود می‌شد، به نهادهایی چندکارکردی تبدیل شده‌اند که انتظار می‌رود به‌طور هم‌زمان در تولید دانش، نوآوری، حل مسائل اجتماعی و اقتصادی، توسعه فناوری، تعامل با صنعت، تجاری‌سازی دستاوردهای علمی و خلق فرصت‌های جدید نقش‌آفرینی کنند. این تغییر در مأموریت دانشگاه‌ها موجب شده است که مفهوم کارآفرینی سازمانی از حوزه شرکت‌های تجاری فراتر رود و به یکی از موضوعات مهم در مدیریت دانشگاهی تبدیل شود. در چنین محیطی، دانشگاه باید از یک سو از ظرفیت‌ها، منابع، رویه‌ها و قابلیت‌های موجود خود به‌طور کارآمد بهره‌برداری کند و از سوی دیگر، توانایی شناسایی فرصت‌های نو، تجربه‌گرایی، توسعه خدمات جدید و بازآفرینی ساختارها و فرایندهای خود را داشته باشد. این الزام دوگانه، دانشگاه‌ها را با مسئله‌ای بنیادین مواجه می‌سازد: چگونه می‌توان ثبات و کنترل سازمانی را با انعطاف‌پذیری، اکتشاف و نوآوری به‌طور هم‌زمان حفظ کرد؟ ادبیات جدید کارآفرینی و مدیریت نشان می‌دهد که پاسخ به این پرسش تا حد زیادی در مفهوم «دوستوانی سازمانی» نهفته است؛ مفهومی که بر توانایی سازمان برای دنبال کردن هم‌زمان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید تأکید دارد. مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که دوستوانی نه فقط یک ویژگی ساختاری، بلکه یک قابلیت پویا برای سازگاری با محیط‌های پیچیده و متغیر است و می‌تواند در پیوند با جهت‌گیری کارآفرینانه، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کند (1-3).

در این چارچوب، رهبری دوستوان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای رفتاری برای ایجاد و هدایت دوستوانی در سازمان‌ها مطرح شده است. رهبری دوستوان مبتنی بر این ایده است که رهبران اثربخش باید بتوانند متناسب با مقتضیات موقعیت میان دو دسته رفتار متفاوت اما مکمل جابه‌جا شوند: رفتارهای بازکننده که اکتشاف، استقلال، تجربه‌گرایی، تنوع در روش‌های انجام کار، تحمل خطا و تولید ایده‌های جدید را تشویق می‌کنند و رفتارهای بسته‌کننده که بر تعیین اهداف روشن، رعایت قواعد، کنترل پیشرفت، کاهش انحراف، هماهنگی فعالیت‌ها و بهره‌برداری مؤثر از منابع موجود تمرکز دارند. مزیت اصلی این رویکرد در آن است که رهبری را نه به‌عنوان یک سبک ثابت، بلکه به‌عنوان ظرفیت تنظیم پویا و انعطاف‌پذیر رفتار در پاسخ به نیازهای متفاوت سازمانی در نظر می‌گیرد. چنین ظرفیتی برای سازمان‌هایی که هم‌زمان با ضرورت نوآوری و الزام به پاسخ‌گویی، استانداردسازی و کنترل مواجه‌اند، اهمیت ویژه‌ای دارد. پژوهش‌های جدید در زمینه نوآوری دوستوان و عملکرد کارآفرینانه نشان داده‌اند که ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری می‌تواند زمینه شکل‌گیری عملکرد نوآورانه پایدار را فراهم کند و رهبران در هدایت این تعادل نقش مرکزی دارند (4، 5). همچنین شواهد جدید درباره مسیرهای شکل‌گیری دوستوانی در تیم‌ها نشان می‌دهد که نحوه ترکیب و توالی قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه می‌تواند نتایج کارآفرینانه متفاوتی ایجاد کند و بنابراین دوستوانی باید به‌عنوان فرایندی پویا، نه یک وضعیت ایستا، تحلیل شود (6).

اهمیت رهبری دوستوان برای کارآفرینی سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که فعالیت‌های کارآفرینانه ذاتاً متضمن تنش میان آزادی و کنترل، نوآوری و کارایی، ریسک‌پذیری و پاسخ‌گویی و همچنین اکتشاف و بهره‌برداری هستند. رهبران با رفتارهای بازکننده می‌توانند فضایی فراهم کنند که در آن اعضای سازمان فرصت‌های جدید را جست‌وجو کنند، ایده‌های متفاوت را بیازمایند، از دانش متنوع استفاده کنند و نسبت به فرصت‌های محیطی حساس باشند. در مقابل، رفتارهای بسته‌کننده می‌توانند اطمینان حاصل کنند که ابتکارهای جدید در چارچوب اهداف سازمانی باقی می‌مانند، منابع به شکلی هدفمند تخصیص می‌یابند و فعالیت‌های نوآورانه از مرحله ایده به مرحله اجرا منتقل می‌شوند. از این منظر، رهبری دوستوان می‌تواند حلقه اتصال میان خلاقیت فردی و کارآفرینی سازمانی باشد. مطالعات مرتبط با فرهنگ کارآفرینانه و نوآوری مخرب نیز نشان داده‌اند که توانایی سازمان در مدیریت هم‌زمان بهره‌برداری و اکتشاف برای تبدیل فرهنگ کارآفرینانه به نوآوری اثربخش ضروری است (7). در سطح شرکت‌های نوپا نیز جهت‌گیری دوستوان بنیان‌گذاران با رشد سریع‌تر و توانایی بهتر برای استفاده هم‌زمان از فرصت‌های موجود و نوظهور مرتبط دانسته شده است (8). افزون بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جهت‌گیری کارآفرینانه زمانی می‌تواند عملکرد بنگاه‌های جدید را به‌طور مؤثرتری ارتقا دهد که از مسیر نوآوری دوستوان عبور کند و سازمان بتواند میان توسعه نوآوری‌های جدید و بهره‌گیری از قابلیت‌های تثبیت‌شده تعادل ایجاد کند (9).

پیوند میان رهبری، یادگیری و کارآفرینی نیز یکی دیگر از محورهای نظری مهم در تبیین اثربخشی رهبری دوستوان است. سازمان‌های کارآفرین برای بقا و رشد به یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه به‌صورت هم‌زمان نیاز دارند؛ یادگیری اکتشافی به کسب دانش جدید، جست‌وجوی راه‌حل‌های متفاوت و آزمایش فرصت‌های ناشناخته مربوط است، در حالی که یادگیری بهره‌بردارانه بر تعمیق دانش موجود، اصلاح فرایندها و استفاده کارآمدتر از تجربه انباشته تمرکز دارد. شواهد حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه نشان می‌دهد که یادگیری دوستوان می‌تواند نقش واسطه‌ای مهمی در انتقال اثر رهبری و تحول سازمانی به عملکرد داشته باشد (10, 11). همچنین در زمینه سرمایه‌گذاری‌های جدید، یادگیری کارآفرینانه دوستوان با توانایی بهره‌گیری از رخدادهای غیرمنتظره و تبدیل آنها به فرصت‌های نوآوری مرتبط دانسته شده است (12). در همین راستا، پژوهش درباره یادگیری دوستوان، دستیابی به منابع و عملکرد کسب‌وکارهای جدید نشان می‌دهد که اثر این قابلیت‌ها می‌تواند به کیفیت روابط موجود در شبکه اکوسیستم کارآفرینی وابسته باشد؛ بدین معنا که ظرفیت اکتشاف و بهره‌برداری همواره در خلأ عمل نمی‌کند، بلکه در تعامل با شرایط محیطی و شبکه‌ای معنا پیدا می‌کند (13). این یافته‌ها از منظر دانشگاهی اهمیت زیادی دارند، زیرا دانشگاه نیز یک نظام دانش‌بنیان است که کیفیت کارآفرینی در آن به نحوه کسب، ترکیب، انتقال و بهره‌برداری از دانش بستگی دارد.

مفهوم دوستوانی در زمینه آموزش و نهادهای دانش‌محور نیز مورد توجه قرار گرفته است. در حوزه آموزش کارآفرینی اجتماعی، دوستوانی دانش به‌عنوان قابلیت برای ترکیب ایجاد دانش جدید و بهره‌گیری از دانش موجود مطرح شده و بر اهمیت آن در تربیت کنشگران کارآفرین و توسعه ظرفیت‌های نوآورانه تأکید شده است (14). در مطالعات داخلی نیز شواهدی وجود دارد که دوستوانی

سازمانی در محیط‌های آموزشی می‌تواند از طریق تقویت رفتارهای مولد کارکنان به توسعه کارآفرینی سازمانی کمک کند (15). این مسئله نشان می‌دهد که منطق دوسوتوانی تنها به سازمان‌های صنعتی یا بنگاه‌های تجاری محدود نیست، بلکه می‌تواند برای تحلیل سازمان‌های آموزشی نیز چارچوب مناسبی فراهم کند. دانشگاه‌ها به‌طور هم‌زمان دارای ساختارهای حرفه‌ای، بوروکراتیک و دانش‌بنیان هستند و اعضای هیئت علمی از استقلال حرفه‌ای بالایی برخوردارند، اما فعالیت‌های آنان در چارچوب مقررات، رویه‌های اداری، سیاست‌های آموزشی و پژوهشی و محدودیت‌های منابع صورت می‌گیرد. از این رو، اثربخشی رهبران دانشگاهی در تحریک کارآفرینی سازمانی احتمالاً به توانایی آنان در ایجاد تعادل میان آزادی علمی و هماهنگی سازمانی، استقلال حرفه‌ای و پاسخ‌گویی، و نوآوری و کنترل وابسته است.

با این حال، یکی از کاستی‌های مهم در ادبیات موجود آن است که بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها اثربخشی دوسوتوانی یا رهبری دوسوتوان را به‌عنوان رابطه‌ای نسبتاً عمومی بررسی کرده‌اند، در حالی که شواهد جدید به‌طور فزاینده‌ای نشان می‌دهد که این اثربخشی می‌تواند به شرایط زمینه‌ای وابسته باشد. برای مثال، روابط شبکه‌ای اکوسیستم کارآفرینی می‌توانند شدت اثر یادگیری دوسوتوان بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های جدید را تغییر دهند (13) و شبکه‌های کارآفرینانه نیز از طریق سازوکارهای میانجی و تعدیل‌گر با دوسوتوانی کارآفرینانه ارتباط پیدا می‌کنند (16). در مطالعات مربوط به رشد کسب‌وکارهای جدید نیز مشخص شده است که ترکیب ابتکارهای کارآفرینانه با قابلیت سازگاری و نوآوری دوسوتوان می‌تواند نتایج متفاوتی در شرایط محدودیت منابع ایجاد کند (17). همچنین پژوهش درباره تاب‌آوری کارآفرینانه نشان داده است که رهبری دوسوتوان در تعامل با ظرفیت نوآوری مدل کسب‌وکار و ذهن‌آگاهی کارآفرینانه می‌تواند به نتایج سازمانی متفاوتی منجر شود (18). این مجموعه شواهد بیانگر آن است که رهبری دوسوتوان را نمی‌توان مستقل از بستر نهادی و ساختاری سازمان ارزیابی کرد؛ زیرا ارزش رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده زمانی مشخص می‌شود که محدودیت‌ها، منابع، میزان اختیار تصمیم‌گیری و الزامات محیط سازمان نیز در نظر گرفته شوند.

این مسئله در مقایسه دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. دانشگاه‌های دولتی معمولاً در محیطی فعالیت می‌کنند که وابستگی بیشتر به مقررات عمومی، ساختارهای رسمی‌تر، رویه‌های بودجه‌ای مشخص، سلسله‌مراتب اداری و الزام‌های گسترده پاسخ‌گویی وجود دارد. در چنین محیطی، رهبران حتی در صورت تمایل به تشویق نوآوری ممکن است با محدودیت‌هایی در تخصیص منابع، تغییر ساختارها یا اجرای سریع ایده‌های جدید مواجه باشند. از سوی دیگر، دانشگاه‌های غیرانتفاعی به دلیل وابستگی بیشتر به درآمدهای غیرحکومتی، رقابت برای جذب دانشجو، ضرورت حفظ جایگاه در بازار آموزش عالی و حساسیت بیشتر نسبت به تغییرات تقاضا، ممکن است فشار بیشتری برای نوآوری، پیشگامی و نوسازی سازمانی تجربه کنند. در چنین محیطی، رفتارهای بازکننده رهبران می‌توانند سریع‌تر به اقدامات کارآفرینانه تبدیل شوند، زیرا انعطاف تصمیم‌گیری و حساسیت نسبت به فرصت‌های محیطی بیشتر است. در مقابل، رفتارهای بسته‌کننده ممکن است در دانشگاه‌های دولتی اهمیت بیشتری برای تبدیل ابتکارها

به اقدامات هماهنگ و قابل اجرا داشته باشند. بنابراین، نوع مالکیت و ساختار نهادی دانشگاه را می‌توان نه صرفاً یک متغیر جمعیت‌شناختی، بلکه یک شرط مرزی برای تعیین نحوه اثرگذاری رهبری دوستوان در نظر گرفت.

اهمیت این نگاه زمینه‌مند با یافته‌های مطالعات جدید در زمینه فناوری و نوآوری نیز تقویت می‌شود. برای مثال، در پژوهش‌های مرتبط با توسعه محصولات مبتنی بر هوش مصنوعی، هم‌افزایی رهبری دوستوان، چابکی و جهت‌گیری کارآفرینانه به عنوان سازوکاری برای تحقق نوآوری پایدار مورد تأکید قرار گرفته است (4). در همین راستا، توسعه هوش مصنوعی مولد نشان داده است که فناوری به‌تنهایی تضمین‌کننده عملکرد کارآفرینانه نیست و نوآوری دوستوان می‌تواند رابطه میان ظرفیت‌های فناورانه و عملکرد را به‌صورت میانجی و حتی غیرخطی شکل دهد (19). این نتیجه بر یک اصل گسترده‌تر دلالت دارد: منابع و قابلیت‌ها زمانی به پیامدهای کارآفرینانه تبدیل می‌شوند که سازمان بتواند میان اکتشاف و بهره‌برداری تعادل ایجاد کند. به همین ترتیب، نقش فرهنگ کارآفرینانه بین‌المللی، قابلیت‌های بازاریابی پویا و نوآوری دوستوان در ارتقای عملکرد نوآوری نشان می‌دهد که دوستوانی در شبکه‌ای از قابلیت‌های مکمل عمل می‌کند و اثر آن به شرایط سازمانی وابسته است (20). بنابراین، در محیط دانشگاهی نیز انتظار می‌رود رهبری دوستوان زمانی بیشترین اثر را داشته باشد که ویژگی‌های ساختار نهادی امکان استفاده مؤثر از رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه را فراهم کنند.

از سوی دیگر، کارآفرینی سازمانی در دانشگاه را نباید صرفاً به ایجاد شرکت‌های دانشگاهی یا تجاری‌سازی محصولات محدود کرد. این مفهوم مجموعه گسترده‌تری از رفتارها و فرایندهای سازمانی شامل نوآوری در آموزش و پژوهش، پیشگامی در پاسخ به نیازهای محیطی، پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده، توسعه همکاری‌های جدید، ایجاد برنامه‌ها و خدمات نو، بازطراحی فرایندهای اداری و علمی و نوسازی مستمر ساختارهای دانشگاهی را دربرمی‌گیرد. جهت‌گیری کارآفرینانه از طریق ایجاد تمایل به نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری می‌تواند بستر لازم برای شکل‌گیری قابلیت‌های نوآورانه را فراهم کند، اما تبدیل این جهت‌گیری به نتایج پایدار مستلزم وجود ظرفیت دوستوان برای مدیریت هم‌زمان فعالیت‌های موجود و فرصت‌های جدید است (2, 9). همچنین در شرایط عدم قطعیت و فشارهای اقتصادی، دوستوانی سازمانی می‌تواند مکانیسم مهمی برای تبدیل جهت‌گیری کارآفرینانه به تاب‌آوری و توان سازگاری باشد (1). بنابراین، در دانشگاه‌ها نیز صرف وجود تمایل به نوآوری کافی نیست؛ بلکه نحوه هدایت منابع انسانی و سازمانی در مواجهه با تنش میان الزامات جاری و فرصت‌های نو تعیین می‌کند که کارآفرینی سازمانی تا چه اندازه تحقق یابد.

بررسی پژوهش‌های موجود همچنین نشان می‌دهد که بخش عمده شواهد تجربی مربوط به رابطه دوستوانی، رهبری و کارآفرینی از بنگاه‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های نوپا، سازمان‌های تجاری یا محیط‌های فناورانه حاصل شده است. مطالعات انجام‌شده درباره شرکت‌های منطقه‌ای نشان داده‌اند که دوستوانی می‌تواند رابطه میان مدیریت، کارآفرینی و نوآوری را توضیح دهد (3)، در حالی که پژوهش درباره شبکه‌های کارآفرینانه نیز بر نقش منابع رابطه‌ای در شکل‌گیری دوستوانی کارآفرینانه تأکید داشته است (16). همچنین شواهد مربوط به بنگاه‌های نوپا نشان می‌دهد که قابلیت ترکیب انعطاف‌پذیری، بهره‌برداری از منابع و نوآوری دوگانه برای رشد و رقابت‌پذیری اهمیت اساسی دارد (8, 17). با وجود اهمیت این یافته‌ها، تعمیم مستقیم آنها به محیط دانشگاهی با

محدودیت مواجه است؛ زیرا دانشگاه‌ها دارای منطق نهادی، ساختار مالکیت، سازوکارهای انگیزشی و الگوهای تصمیم‌گیری متفاوتی هستند. این تفاوت به‌ویژه در مقایسه دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی برجسته می‌شود و ضرورت آزمون تجربی مستقل روابط مذکور در محیط آموزش عالی را افزایش می‌دهد.

افزون بر این، بخش مهمی از ادبیات دوستوانی بر سطح سازمان یا تیم تمرکز داشته و کمتر به این پرسش پرداخته است که آیا یک الگوی واحد رهبری دوستوان در انواع مختلف ساختارهای دانشگاهی به یک اندازه مؤثر است یا خیر. یافته‌های مربوط به استراتژی‌های تشکیل تیم و مسیرهای تحول دوستوانی نشان می‌دهد که نتایج دوستوانی به ترکیب اولیه قابلیت‌ها و نحوه تحول آنها در طول زمان وابسته است (6). این دیدگاه نشان می‌دهد که رابطه رهبری با پیامدهای کارآفرینانه احتمالاً خطی و مستقل از زمینه نیست. از سوی دیگر، پژوهش درباره یادگیری کارآفرینانه دوستوان نیز نشان داده است که بهره‌گیری از فرصت‌های غیرمنتظره و تبدیل آنها به عملکرد نوآورانه نیازمند تعامل میان یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه است (12). بنابراین، در دانشگاه‌هایی که قواعد رسمی، ساختارهای تصمیم‌گیری و الگوی دسترسی به منابع متفاوت است، یک رفتار رهبری واحد می‌تواند نتایج متفاوتی ایجاد کند. این امر ضرورت حرکت از پرسش «آیا رهبری دوستوان مؤثر است؟» به پرسش دقیق‌تر «رهبری دوستوان در چه شرایط نهادی و با چه ترکیبی از رفتارها مؤثرتر است؟» را برجسته می‌کند.

در مجموع، ادبیات موجود به‌طور نسبتاً منسجمی نشان می‌دهد که دوستوانی در سطوح رهبری، یادگیری، نوآوری و سازمان می‌تواند نقشی اساسی در ارتقای سازگاری، نوآوری، تاب‌آوری و عملکرد کارآفرینانه ایفا کند (5، 7، 18). با این حال، هنوز شکاف قابل توجهی در شناخت شرایط مرزی اثربخشی رهبری دوستوان در سازمان‌های دانشگاهی وجود دارد. به‌طور خاص، مشخص نیست که آیا رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده رهبران در محیط‌های دانشگاهی دارای وزن و اثربخشی یکسان هستند و آیا ساختار مالکیت و منطق نهادی دانشگاه می‌تواند قدرت رابطه میان رهبری دوستوان و کارآفرینی سازمانی را تغییر دهد. اهمیت این شکاف از آنجا بیشتر می‌شود که دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی با وجود اشتراک در مأموریت‌های علمی، در سطح استقلال مدیریتی، انعطاف در تخصیص منابع، فشار رقابتی، سازوکارهای پاسخ‌گویی و سرعت تصمیم‌گیری تفاوت دارند. در نتیجه، تحلیل تطبیقی این دو زیست‌بوم می‌تواند درک دقیق‌تری از چرایی و چگونگی اثربخشی رهبری دوستوان فراهم کند و به جای ارائه نسخه‌ای واحد برای مدیریت دانشگاه‌ها، زمینه تدوین توصیه‌های مدیریتی متناسب با ویژگی‌های نهادی را ایجاد نماید.

هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی و تحلیل نقش نوع دانشگاه به‌عنوان شرط مرزی این رابطه از طریق مقایسه دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران است.

پژوهش حاضر با رویکرد کمی، طرح مقطعی و ماهیت کاربردی - تبیینی انجام شد و هدف آن بررسی اثربخشی رهبری دوسوتوان در ارتقای کارآفرینی سازمانی و تعیین نوع مالکیت و ساختار نهادی دانشگاه به عنوان یکی از شرایط مرزی این رابطه بود. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیئت علمی شاغل در دانشگاه‌های دولتی و دانشگاه‌های غیرانتفاعی شهر تهران در سال تحصیلی ۲۰۲۵-۲۰۲۶ بود. انتخاب اعضای هیئت علمی به این دلیل صورت گرفت که این گروه علاوه بر تجربه مستقیم از شیوه‌های رهبری در سطوح دانشگاه، دانشکده و گروه آموزشی، در فعالیتهایی نظیر توسعه برنامه‌های آموزشی، ایجاد رشته‌ها و خدمات جدید، اجرای طرح‌های پژوهشی و فناوریانه، همکاری با صنعت، تجاری‌سازی دانش و ارائه ابتکارهای سازمانی مشارکت دارند و از این رو قادرند ادراک نسبتاً دقیقی از رفتارهای رهبری و سطح کارآفرینی سازمانی ارائه دهند. نمونه نهایی شامل ۳۸۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهر تهران بود که از دو زیست‌بوم نهادی متمایز انتخاب شدند؛ ۱۹۲ نفر از دانشگاه‌های دولتی و ۱۹۲ نفر از دانشگاه‌های غیرانتفاعی. به منظور افزایش قابلیت مقایسه دو گروه، نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای متناسب با نوع دانشگاه و سپس در دسترس در درون هر طبقه انجام شد و تلاش شد اعضای هیئت علمی از دانشکده‌ها و حوزه‌های علمی مختلف در مطالعه حضور داشته باشند. معیارهای ورود به پژوهش شامل اشتغال به عنوان عضو هیئت علمی تمام‌وقت یا پیمانی در یکی از دانشگاه‌های مورد بررسی، داشتن حداقل دو سال سابقه فعالیت دانشگاهی در دانشگاه فعلی، برخورداری از تجربه تعامل مستقیم با مدیر گروه، رئیس دانشکده یا سایر مدیران دانشگاهی و اعلام رضایت آگاهانه برای شرکت در پژوهش بود. پرسشنامه‌ها به صورت الکترونیکی و حضوری در اختیار افراد واجد شرایط قرار گرفت و پس از بررسی اولیه پاسخ‌ها، پرسشنامه‌های دارای داده‌های مفقود قابل توجه، الگوی پاسخ‌دهی یکنواخت یا پاسخ‌های غیرقابل اعتماد از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند؛ در نهایت داده‌های کامل ۳۸۴ مشارکت‌کننده مبنای تحلیل آماری قرار گرفت. برای کنترل احتمال تأثیر عوامل فردی و حرفه‌ای بر ادراک پاسخ‌دهندگان، اطلاعات جمعیت‌شناختی و شغلی شامل جنسیت، سن، مرتبه علمی، سابقه خدمت دانشگاهی، حوزه علمی و نوع دانشگاه نیز جمع‌آوری شد. از آنجا که هدف اصلی پژوهش تنها آزمون یک رابطه کلی نبود و بر تعیین شرایط مرزی اثربخشی رهبری دوسوتوان تأکید داشت، نوع دانشگاه به عنوان متغیر گروه‌بندی‌کننده در نظر گرفته شد تا مشخص شود آیا شدت و جهت اثر رهبری دوسوتوان بر کارآفرینی سازمانی در بافت دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی متفاوت است یا خیر.

داده‌های پژوهش با استفاده از یک پرسشنامه ساختاریافته سه‌بخشی گردآوری شد. بخش نخست به اطلاعات جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان اختصاص داشت. بخش دوم برای سنجش رهبری دوسوتوان طراحی شد و دو بعد مکمل رفتارهای بازکننده و رفتارهای بسته‌کننده رهبر را اندازه‌گیری می‌کرد. رفتارهای بازکننده منعکس‌کننده اقداماتی مانند تشویق کارکنان به آزمایش روش‌های جدید، پذیرش ایده‌های متفاوت، ایجاد فضای لازم برای ابتکار، تحمل اشتباهات ناشی از تجربه‌گرایی و فراهم کردن امکان جست‌وجوی

راه‌حل‌های جایگزین بود. در مقابل، رفتارهای بسته‌کننده بر تعیین اهداف و دستورالعمل‌های روشن، پایش اجرای فعالیت‌ها، تأکید بر رعایت قواعد، اصلاح انحرافات، کنترل پیشرفت کار و هدایت فعالیت‌ها به سمت تحقق اهداف مشخص تمرکز داشت. منطق سنجش رهبری دوسوتوان بر این فرض استوار بود که اثربخشی رهبر نه صرفاً از رفتار اکتشافی یا کنترلی به صورت مستقل، بلکه از توانایی انعطاف‌پذیر او برای به کارگیری و جابه‌جایی میان این دو مجموعه رفتار متناسب با الزامات موقعیت ناشی می‌شود. گویه‌های این بخش با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» با امتیاز ۱ تا «کاملاً موافقم» با امتیاز ۵ نمره‌گذاری شدند و نمرات بالاتر بیانگر ادراک قوی‌تر از رهبری دوسوتوان بود. بخش سوم پرسشنامه به سنجش کارآفرینی سازمانی در محیط دانشگاه اختصاص یافت. این سازه با توجه به ویژگی‌های سازمان دانشگاهی در قالب ابعادی شامل نوآوری، پیشگامی، مخاطره‌پذیری سازمانی و نوسازی یا خودبازآفرینی سازمانی عملیاتی شد. گویه‌های نوآوری میزان حمایت دانشگاه از تولید و اجرای ایده‌های جدید، توسعه خدمات آموزشی و پژوهشی جدید و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین انجام فعالیت‌ها را ارزیابی می‌کردند؛ بعد پیشگامی به میزان جست‌وجوی فعال فرصت‌ها، پیش‌بینی تحولات محیطی و اقدام پیش‌دستانه در برابر نیازهای علمی، فناوری و اجتماعی مربوط بود؛ مخاطره‌پذیری سازمانی تمایل دانشگاه به حمایت از طرح‌های جدید با نتایج نامطمئن و تخصیص منابع به ابتکارهای نوآورانه را منعکس می‌کرد؛ و بعد نوسازی سازمانی نیز به اصلاح ساختارها، فرایندها، برنامه‌های آموزشی و پژوهشی و روش‌های مدیریتی در راستای سازگاری و توسعه دانشگاه اشاره داشت. پاسخ‌های این بخش نیز بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵ ثبت شد. پیش از اجرای اصلی، روایی صوری و محتوایی نسخه فارسی پرسشنامه با نظر متخصصان حوزه مدیریت، رفتار سازمانی، رهبری و کارآفرینی دانشگاهی بررسی شد و اصلاحات لازم در زمینه شفافیت، تناسب مفهومی و انطباق گویه‌ها با محیط دانشگاهی اعمال گردید. همچنین یک اجرای مقدماتی بر روی گروهی خارج از نمونه اصلی انجام شد تا قابلیت فهم گویه‌ها و ثبات اولیه ابزار بررسی شود. در مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری، پایایی سازه‌ها بر اساس آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضریب ρ_A و روایی همگرا بر اساس بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد؛ مقادیر حداقل ۰.۷۰ برای شاخص‌های پایایی و حداقل ۰.۵۰ برای AVE به عنوان معیارهای قابل قبول در نظر گرفته شدند. روایی واگرا نیز با استفاده از نسبت HTMT بررسی شد و مقادیر کمتر از ۰.۸۵ به عنوان شواهد مطلوب تمایز مفهومی بین سازه‌ها تلقی شدند. با توجه به اینکه مقایسه ضرایب ساختاری میان دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی مستلزم اطمینان از سنجش یکسان سازه‌ها در دو گروه است، هم‌ارزی اندازه‌گیری پیش از تحلیل چندگروهی به طور مستقل مورد آزمون قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در مرحله نخست، داده‌های خام از نظر کامل بودن پاسخ‌ها، داده‌های مفقود، پاسخ‌های غیرعادی و الگوهای پاسخ‌دهی نامعتبر بررسی شدند و سپس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان و شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی شامل میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی محاسبه گردید. مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS 4 آزمون شد. انتخاب PLS-SEM با توجه به ماهیت تبیینی و پیش‌بینانه پژوهش، وجود سازه‌های نهفته چندبعدی و ضرورت مقایسه روابط ساختاری در دو محیط

نهادی متفاوت صورت گرفت. پیش از بررسی روابط ساختاری، مدل اندازه‌گیری از نظر پایایی شاخص‌ها، پایایی درونی، روایی همگرا و روایی واگرا ارزیابی شد. در ادامه، هم‌خطی میان متغیرهای پیش‌بین با استفاده از شاخص VIF کنترل شد و مقادیر کمتر از ۵ به‌عنوان نشانه نبود مشکل جدی هم‌خطی در نظر گرفته شدند. برای ارزیابی مدل ساختاری، ضرایب مسیر استاندارد، مقدار ضریب تعیین R^2 ، اندازه اثر f^2 و شاخص قابلیت پیش‌بینی Q^2 محاسبه شد. معنی‌داری ضرایب مسیر با استفاده از رویه بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ باز نمونه تعیین گردید و سطح معنی‌داری ۰.۰۵ برای آزمون فرضیه‌ها ملاک تصمیم‌گیری قرار گرفت. از آنجا که فرض اصلی پژوهش بر این بود که ساختار نهادی دانشگاه می‌تواند به‌عنوان یک شرط مرزی، اثربخشی رهبری دوسوتوان را تغییر دهد، پیش از مقایسه ضرایب مسیر دو گروه، هم‌ارزی اندازه‌گیری سازه‌ها با استفاده از روش سه‌مرحله‌ای MICOM بررسی شد. در مرحله نخست، هم‌ارزی پیکربندی با اطمینان از یکسان بودن سازه‌ها، شاخص‌ها، نحوه کدگذاری داده‌ها و الگوریتم برآورد در دو گروه ارزیابی گردید؛ در مرحله دوم، هم‌ارزی ترکیبی از طریق آزمون جایگشتی بررسی شد؛ و در مرحله سوم، برابری میانگین‌ها و واریانس‌های ترکیبی سازه‌ها در دو گروه مورد آزمون قرار گرفت. پس از تأیید حداقل هم‌ارزی جزئی اندازه‌گیری، تحلیل چندگروهی PLS-MGA برای مقایسه ضرایب مسیر میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی اجرا شد. در این مرحله، تفاوت میان ضرایب مسیر رهبری دوسوتوان و کارآفرینی سازمانی و نیز، در صورت تفکیک ابعاد، تفاوت آثار رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده رهبر بر ابعاد کارآفرینی سازمانی بررسی شد. وجود تفاوت آماری معنی‌دار میان ضرایب مسیر دو گروه به‌عنوان شواهد تجربی نقش نوع دانشگاه در تعیین شرایط مرزی اثربخشی رهبری دوسوتوان تفسیر گردید. بدین ترتیب، راهبرد تحلیلی پژوهش علاوه بر آزمون اثر کلی رهبری دوسوتوان بر کارآفرینی سازمانی، امکان پاسخ به پرسش اصلی مطالعه درباره این موضوع را فراهم کرد که آیا یک الگوی رهبری واحد در دو زیست‌بوم نهادی دولتی و غیرانتفاعی از اثربخشی یکسان برخوردار است یا اثر آن متناسب با ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی دانشگاه تغییر می‌کند.

یافته‌ها

در تحلیل نهایی، داده‌های مربوط به ۳۸۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت که ۱۹۲ نفر از دانشگاه‌های دولتی و ۱۹۲ نفر از دانشگاه‌های غیرانتفاعی بودند. از کل مشارکت‌کنندگان، ۲۳۱ نفر معادل ۶۰.۲ درصد مرد و ۱۵۳ نفر معادل ۳۹.۸ درصد زن بودند. از نظر سنی، ۷۴ نفر معادل ۱۹.۳ درصد کمتر از ۳۵ سال، ۱۳۷ نفر معادل ۳۵.۷ درصد در دامنه ۳۵ تا ۴۴ سال، ۱۱۲ نفر معادل ۲۹.۲ درصد در دامنه ۴۵ تا ۵۴ سال و ۶۱ نفر معادل ۱۵.۹ درصد ۵۵ سال و بیشتر سن داشتند. میانگین سن مشارکت‌کنندگان ۴۳.۷۶ سال با انحراف معیار ۸.۹۱ بود. از نظر مرتبه علمی، ۹۱ نفر معادل ۲۳.۷ درصد مربی یا مدرس، ۱۶۴ نفر معادل ۴۲.۷ درصد استادیار، ۹۲ نفر معادل ۲۴.۰ درصد دانشیار و ۳۷ نفر معادل ۹.۶ درصد استاد تمام بودند. همچنین، ۸۶ نفر معادل ۲۲.۴ درصد کمتر از ۵ سال،

۱۲۱ نفر معادل ۳۱.۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰۸ نفر معادل ۲۸.۱ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۶۹ نفر معادل ۱۸.۰ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت دانشگاهی داشتند. میانگین سابقه خدمت دانشگاهی ۱۱.۸۴ سال با انحراف معیار ۶.۷۳ به دست آمد. بررسی ترکیب نمونه در دو گروه دانشگاهی نشان داد که توزیع جنسیت، سن، مرتبه علمی و سابقه خدمت میان دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی تفاوت معناداری نداشت و بنابراین از نظر ویژگی‌های زمینه‌ای، دو گروه از قابلیت مقایسه مطلوبی برخوردار بودند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش در کل نمونه و به تفکیک نوع دانشگاه

متغیر	کل نمونه: میانگین	کل نمونه: انحراف معیار	دانشگاه‌های دولتی: میانگین	دانشگاه‌های دولتی: انحراف معیار	دانشگاه‌های غیرانتفاعی: میانگین	دانشگاه‌های غیرانتفاعی: انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رفتارهای بازکننده رهبری	۳.۵۴	۰.۶۸	۳.۳۷	۰.۶۶	۳.۷۱	۰.۶۵	-۰.۳۱	-۰.۱۸
رفتارهای بسته‌کننده رهبری	۳.۶۸	۰.۶۳	۳.۷۹	۰.۶۰	۳.۵۷	۰.۶۴	-۰.۲۷	-۰.۲۴
رهبری دوسوتوان	۳.۶۱	۰.۵۹	۳.۵۴	۰.۵۸	۳.۶۸	۰.۵۹	-۰.۲۹	-۰.۱۲
نوآوری	۳.۴۲	۰.۷۱	۳.۲۴	۰.۶۸	۳.۶۰	۰.۶۹	-۰.۲۲	-۰.۳۷
پیشگامی	۳.۳۹	۰.۶۹	۳.۱۸	۰.۶۶	۳.۶۰	۰.۶۶	-۰.۱۸	-۰.۲۹
مخاطره‌پذیری سازمانی	۳.۲۱	۰.۷۴	۳.۰۱	۰.۷۲	۳.۴۱	۰.۷۱	۰.۰۹	-۰.۴۴
نوسازی سازمانی	۳.۴۷	۰.۶۷	۳.۳۱	۰.۶۵	۳.۶۳	۰.۶۵	-۰.۲۵	-۰.۱۶
کارآفرینی سازمانی	۳.۳۷	۰.۶۱	۳.۱۹	۰.۵۹	۳.۵۵	۰.۵۸	-۰.۱۶	-۰.۲۱

مطابق نتایج جدول ۱، میانگین رهبری دوسوتوان در کل نمونه برابر با ۳.۶۱ و انحراف معیار آن ۰.۵۹ بود که نشان می‌دهد اعضای هیئت علمی، میزان استفاده مدیران دانشگاهی از ترکیب رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده را بالاتر از حد متوسط مقیاس ارزیابی کرده‌اند. در میان دو مؤلفه رهبری دوسوتوان، میانگین رفتارهای بسته‌کننده با مقدار ۳.۶۸ اندکی بالاتر از رفتارهای بازکننده با میانگین ۳.۵۴ بود. با این حال، الگوی دو گروه متفاوت بود؛ به‌گونه‌ای که در دانشگاه‌های دولتی رفتارهای بسته‌کننده با میانگین ۳.۷۹ برجستگی بیشتری داشت، در حالی که در دانشگاه‌های غیرانتفاعی رفتارهای بازکننده با میانگین ۳.۷۱ بیشتر گزارش شد. میانگین کلی کارآفرینی سازمانی برابر با ۳.۳۷ بود. در میان ابعاد آن، نوسازی سازمانی با میانگین ۳.۴۷ بالاترین و مخاطره‌پذیری سازمانی با میانگین ۳.۲۱ پایین‌ترین میانگین را داشت. همچنین، در همه ابعاد کارآفرینی سازمانی، میانگین دانشگاه‌های غیرانتفاعی بالاتر از دانشگاه‌های دولتی بود؛ بیشترین فاصله مربوط به پیشگامی بود که میانگین آن در دانشگاه‌های دولتی ۳.۱۸ و در دانشگاه‌های غیرانتفاعی ۳.۶۰ به دست آمد. مقادیر چولگی همه متغیرها بین -۰.۳۱ و ۰.۰۹ و مقادیر کشیدگی بین -۰.۴۴ و ۰.۱۲ قرار داشت که بیانگر نبود انحراف شدید از توزیع

مقارن داده‌ها بود. اگرچه PLS-SEM مستلزم فرض نرمال بودن چندمتغیره نیست، این الگو نشان می‌دهد داده‌ها از نظر توزیع نیز وضعیت مناسبی برای تحلیل‌های بعدی داشتند.

جدول ۲. نتایج ارزیابی پایایی، روایی همگرا و روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری

سازه	دامنه بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	rho_A	پایایی ترکیبی	AVE	بیشترین HTMT
رفتارهای بازکننده رهبری	۰.۷۲۸-۰.۸۶۴	۰.۸۸۹	۰.۸۹۵	۰.۹۱۵	۰.۶۴۲	۰.۷۳۱
رفتارهای بسته‌کننده رهبری	۰.۷۴۱-۰.۸۷۲	۰.۹۰۱	۰.۹۰۴	۰.۹۲۳	۰.۶۶۷	۰.۷۴۸
نوآوری	۰.۷۱۵-۰.۸۴۶	۰.۸۷۲	۰.۸۷۸	۰.۹۰۶	۰.۶۱۷	۰.۸۰۳
پیشگامی	۰.۷۲۹-۰.۸۵۸	۰.۸۸۱	۰.۸۸۴	۰.۹۱۱	۰.۶۳۱	۰.۸۱۵
مخاطره‌پذیری سازمانی	۰.۷۰۴-۰.۸۳۹	۰.۸۴۵	۰.۸۵۲	۰.۸۹۰	۰.۵۷۶	۰.۷۸۲
نوسازی سازمانی	۰.۷۳۸-۰.۸۶۷	۰.۸۹۳	۰.۸۹۷	۰.۹۱۹	۰.۶۵۴	۰.۸۲۴
کارآفرینی سازمانی	۰.۷۶۲-۰.۸۸۴	۰.۹۱۸	۰.۹۲۲	۰.۹۳۸	۰.۷۱۶	۰.۸۲۴

نتایج جدول ۲ نشان داد مدل اندازه‌گیری از پایایی و روایی مطلوب برخوردار است. دامنه بارهای عاملی استاندارد شده همه گویه‌های باقی‌مانده در مدل بین ۰.۷۰۴ و ۰.۸۸۴ قرار گرفت و بنابراین هیچ‌یک از شاخص‌ها بار عاملی کمتر از حد قابل قبول نداشتند. مقادیر آلفای کرونباخ از ۰.۸۴۵ برای مخاطره‌پذیری سازمانی تا ۰.۹۱۸ برای کارآفرینی سازمانی متغیر بود و مقادیر rho_A نیز در دامنه ۰.۸۵۲ تا ۰.۹۲۲ قرار داشت. همچنین، پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بین ۰.۸۹۰ و ۰.۹۳۸ به دست آمد که همگی از مقدار معیار ۰.۷۰ بالاتر بودند و ثبات درونی رضایت‌بخش ابزار را تأیید کردند. میانگین واریانس استخراج شده نیز برای همه سازه‌ها از حداقل ۰.۵۰ بیشتر بود و بین ۰.۵۷۶ و ۰.۷۱۶ قرار گرفت؛ بنابراین، روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، بیشترین مقدار HTMT در کل مدل برابر با ۰.۸۲۴ بود و هیچ‌یک از نسبت‌های HTMT از آستانه ۰.۸۵ تجاوز نکردند. این یافته نشان می‌دهد سازه‌های پژوهش، علی‌رغم ارتباط نظری با یکدیگر، از تمایز تجربی کافی برخوردار بودند. در مجموع، شاخص‌های پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا نشان دادند که کیفیت مدل اندازه‌گیری برای ورود به مرحله ارزیابی مدل ساختاری و مقایسه چندگروهی مناسب است.

جدول ۳. نتایج آزمون هم‌ارزی اندازه‌گیری با استفاده از روش MICOM

سازه	هم‌ارزی پیکربندی	همبستگی ترکیبی	صدک ۵ درصد آزمون جایگزینی	هم‌ارزی ترکیبی	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	اختلاف واریانس	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	نتیجه
رفتارهای بازکننده رهبری	تأیید شد	۰.۹۹۸	۰.۹۹۲	تأیید شد	-۰.۲۱۴	۰.۲۹۷	-۰.۱۰۲ تا ۰.۲۸۶	-۰.۲۵۴ تا ۰.۲۶۷	هم‌ارزی کامل
رفتارهای بسته‌کننده رهبری	تأیید شد	۰.۹۹۷	۰.۹۹۱	تأیید شد	۰.۱۷۶	۰.۲۸۴	-۰.۲۹۱ تا ۰.۰۹۳	-۰.۲۶۱ تا ۰.۲۵۹	هم‌ارزی کامل
نوآوری	تأیید شد	۰.۹۹۶	۰.۹۸۹	تأیید شد	-۰.۲۶۷	۰.۳۰۱	-۰.۱۱۹ تا ۰.۳۰۵	-۰.۲۷۹ تا ۰.۲۷۵	هم‌ارزی کامل

پیشگامی	تأیید شد	۰.۹۹۵	۰.۹۸۸	تأیید شد	-۰.۲۹۱	تا -۰.۳۱۴	-۰.۱۳۴	تا -۰.۲۸۷	هم‌ارزی کامل
مخاطره‌پذیری سازمانی	تأیید شد	۰.۹۹۴	۰.۹۸۶	تأیید شد	-۰.۲۴۳	تا -۰.۳۲۱	-۰.۱۵۱	تا -۰.۲۹۶	هم‌ارزی کامل
نوسازی سازمانی	تأیید شد	۰.۹۹۷	۰.۹۹۰	تأیید شد	-۰.۲۳۲	تا -۰.۲۹۸	-۰.۱۰۷	تا -۰.۲۷۰	هم‌ارزی کامل
کارآفرینی سازمانی	تأیید شد	۰.۹۹۸	۰.۹۹۳	تأیید شد	-۰.۲۸۱	تا -۰.۳۰۹	-۰.۱۲۶	تا -۰.۲۸۲	هم‌ارزی کامل

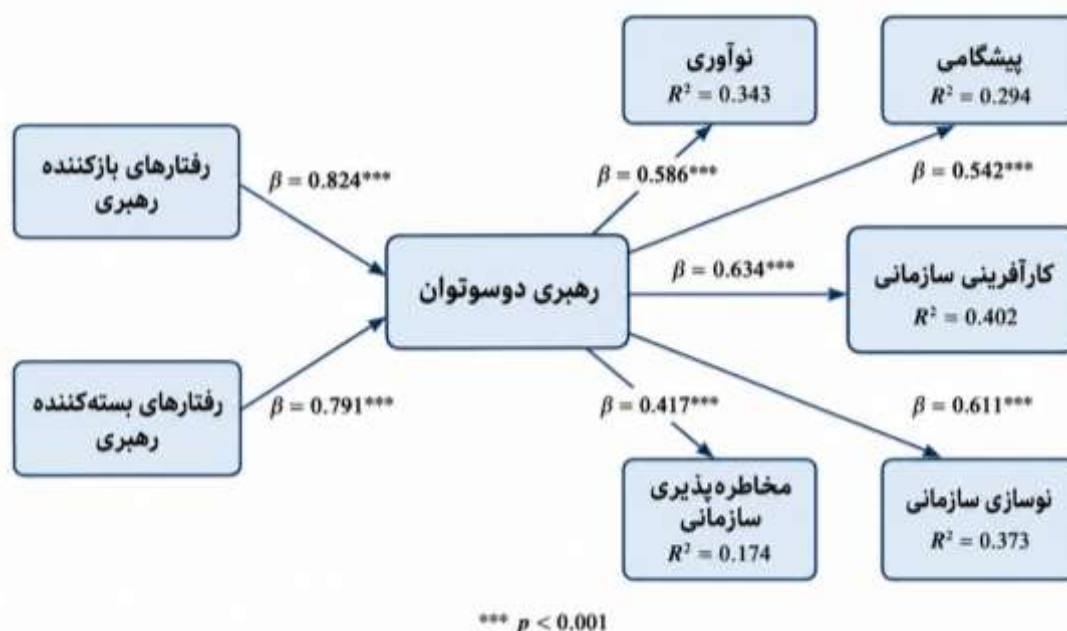
نتایج آزمون MICOM در جدول ۳ نشان داد که شرط لازم برای مقایسه ضرایب ساختاری میان دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی برقرار است. در مرحله نخست، هم‌ارزی پیکربندی برای همه سازه‌ها تأیید شد؛ زیرا در هر دو گروه ساختار عاملی، گویه‌ها، شیوه کدگذاری، الگوریتم برآورد و تنظیمات تحلیل یکسان بود. در مرحله دوم، مقادیر همبستگی ترکیبی همه سازه‌ها بسیار بالا و بین ۰.۹۹۴ و ۰.۹۹۸ قرار داشت و در تمامی موارد از صدک ۵ درصد توزیع حاصل از آزمون جایگشتی بیشتر بود؛ در نتیجه، فرض هم‌ارزی ترکیبی رد نشد. در مرحله سوم نیز اختلاف میانگین‌ها و واریانس‌های ترکیبی برای تمامی سازه‌ها در محدوده فاصله اطمینان ۹۵ درصد حاصل از آزمون جایگشتی قرار گرفت. بنابراین، نه تنها هم‌ارزی جزئی، بلکه هم‌ارزی کامل اندازه‌گیری در دو گروه دانشگاهی تأیید شد. این نتیجه از نظر روش‌شناختی اهمیت زیادی داشت، زیرا نشان داد تفاوت‌های بعدی میان ضرایب مسیر در دو گروه را نمی‌توان ناشی از تفاوت در معنای سازه‌ها یا عملکرد متفاوت ابزار اندازه‌گیری دانست؛ بلکه این تفاوت‌ها می‌توانند به‌عنوان بازتاب واقعی تفاوت در سازوکار اثرگذاری رهبری دوسوتوان در دو زیست‌بوم نهادی تفسیر شوند.

جدول ۴. نتایج مدل ساختاری در کل نمونه

مسیر	β	خطای استاندارد	t	p	f^2	نتیجه
رفتارهای بازکننده رهبری ← رهبری دوسوتوان	۰.۸۲۴	۰.۰۳۱	۲۶.۵۸۱	<۰.۰۰۱	۰.۶۱۲	تأیید
رفتارهای بسته‌کننده رهبری ← رهبری دوسوتوان	۰.۷۹۱	۰.۰۳۴	۲۳.۲۶۵	<۰.۰۰۱	۰.۵۵۸	تأیید
رهبری دوسوتوان → نوآوری	۰.۵۸۶	۰.۰۴۷	۱۲.۴۶۸	<۰.۰۰۱	۰.۵۲۱	تأیید
رهبری دوسوتوان → پیشگامی	۰.۵۴۲	۰.۰۴۹	۱۱.۰۶۱	<۰.۰۰۱	۰.۴۱۶	تأیید
رهبری دوسوتوان → مخاطره‌پذیری سازمانی	۰.۴۱۷	۰.۰۵۲	۸.۰۱۹	<۰.۰۰۱	۰.۲۵۸	تأیید
رهبری دوسوتوان → نوسازی سازمانی	۰.۶۱۱	۰.۰۴۵	۱۳.۵۷۸	<۰.۰۰۱	۰.۵۹۶	تأیید
رهبری دوسوتوان → کارآفرینی سازمانی	۰.۶۳۴	۰.۰۴۱	۱۵.۴۶۳	<۰.۰۰۱	۰.۶۷۲	تأیید

نتایج مدل ساختاری در کل نمونه که در جدول ۴ ارائه شده است نشان داد رهبری دوسوتوان اثر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد. ضریب مسیر استاندارد رهبری دوسوتوان به کارآفرینی سازمانی برابر با ۰.۶۳۴ بود و با مقدار t برابر با ۱۵.۴۶۳ و سطح معنی‌داری کمتر از ۰.۰۰۱، این اثر از نظر آماری کاملاً معنادار بود. مقدار اندازه اثر f^2 برابر با

۰.۶۷۲ نیز نشان داد اثر رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی از نظر عملی و تبیینی قابل توجه است. بررسی ابعاد کارآفرینی سازمانی نشان داد بیشترین اثر رهبری دوستوان بر نوسازی سازمانی با β برابر با ۰.۶۱۱ مشاهده شد و پس از آن نوآوری با β برابر با ۰.۵۸۶، پیشگامی با β برابر با ۰.۵۴۲ و مخاطره‌پذیری سازمانی با β برابر با ۰.۴۱۷ قرار گرفتند. بنابراین، اگرچه رهبری دوستوان بر تمام ابعاد کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت داشت، اثر آن بر تغییر و نوسازی ساختارها، فرایندها و رویه‌های دانشگاهی قوی‌تر از اثر آن بر پذیرش ریسک سازمانی بود. همچنین، بارهای ساختاری رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده بر سازه رهبری دوستوان به ترتیب ۰.۸۲۴ و ۰.۷۹۱ به دست آمد که نشان می‌دهد هر دو بعد نقش اساسی در شکل‌گیری این الگوی رهبری دارند، هرچند سهم رفتارهای بازکننده اندکی بیشتر بود. مقدار R^2 برای سازه کلی کارآفرینی سازمانی برابر با ۰.۴۰۲ بود؛ یعنی رهبری دوستوان توانست ۴۰.۲ درصد از واریانس کارآفرینی سازمانی را تبیین کند. مقادیر R^2 برای نوآوری، پیشگامی، مخاطره‌پذیری و نوسازی سازمانی نیز به ترتیب ۰.۳۴۳، ۰.۲۹۴، ۰.۱۷۴ و ۰.۳۷۳ به دست آمد. علاوه بر این، مقادیر Q^2 همه متغیرهای درون‌زا مثبت و بین ۰.۱۱۲ تا ۰.۲۸۶ بودند که قابلیت پیش‌بینی قابل قبول مدل را تأیید کردند. مقادیر VIF برای روابط ساختاری بین ۱.۳۸ و ۲.۱۷ قرار داشت و بنابراین شواهدی از هم‌خطی مشکل‌ساز مشاهده نشد.



شکل ۱. مدل ساختاری استاندارد شده اثر رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی در کل نمونه

جدول ۵. مقایسه ضرایب ساختاری در دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی با استفاده از PLS-MGA

مسیر	β دانشگاه‌های دولتی	β دانشگاه‌های غیرانتفاعی	اختلاف ضرایب	p در PLS-MGA	نتیجه
رهبری دوست‌توان $\rightarrow$ کارآفرینی سازمانی	۰.۴۸۷	۰.۷۴۲	۰.۲۵۵	۰.۰۰۳	تفاوت معنادار
رهبری دوست‌توان $\rightarrow$ نوآوری	۰.۴۵۱	۰.۶۸۷	۰.۲۳۶	۰.۰۰۷	تفاوت معنادار
رهبری دوست‌توان $\rightarrow$ پیشگامی	۰.۳۹۸	۰.۶۶۱	۰.۲۶۳	۰.۰۰۲	تفاوت معنادار
رهبری دوست‌توان $\rightarrow$ مخاطره‌پذیری سازمانی	۰.۳۰۱	۰.۵۲۸	۰.۲۲۷	۰.۰۱۱	تفاوت معنادار
رهبری دوست‌توان $\rightarrow$ نوسازی سازمانی	۰.۵۳۶	۰.۶۸۱	۰.۱۴۵	۰.۰۴۱	تفاوت معنادار
رفتارهای بازکننده $\rightarrow$ کارآفرینی سازمانی	۰.۲۸۴	۰.۵۱۹	۰.۲۳۵	۰.۰۰۶	تفاوت معنادار
رفتارهای بسته‌کننده $\rightarrow$ کارآفرینی سازمانی	۰.۳۹۲	۰.۲۴۷	۰.۱۴۵	۰.۰۳۸	تفاوت معنادار

نتایج تحلیل چندگروهی در جدول ۵ نشان داد نوع دانشگاه به‌عنوان یک شرط مرزی مهم در اثربخشی رهبری دوست‌توان عمل می‌کند. اثر کلی رهبری دوست‌توان بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های غیرانتفاعی با ضریب ۰.۷۴۲ به‌طور معناداری قوی‌تر از دانشگاه‌های دولتی با ضریب ۰.۴۸۷ بود و اختلاف دو ضریب برابر با ۰.۲۵۵ و از نظر آماری معنادار بود. همین الگو در تمام ابعاد کارآفرینی سازمانی مشاهده شد. بیشترین تفاوت بین گروهی مربوط به مسیر رهبری دوست‌توان به پیشگامی بود؛ به‌گونه‌ای که این اثر در دانشگاه‌های دولتی برابر با ۰.۳۹۸ و در دانشگاه‌های غیرانتفاعی برابر با ۰.۶۶۱ بود. در مسیر نوآوری نیز ضریب اثر از ۰.۴۵۱ در دانشگاه‌های دولتی به ۰.۶۸۷ در دانشگاه‌های غیرانتفاعی افزایش یافت. در مورد مخاطره‌پذیری سازمانی، ضریب مسیر در دانشگاه‌های غیرانتفاعی ۰.۵۲۸ بود، در حالی که در دانشگاه‌های دولتی تنها ۰.۳۰۱ به دست آمد. این یافته نشان می‌دهد ساختارهای غیرانتفاعی احتمالاً ظرفیت بیشتری برای تبدیل رفتارهای رهبری منعطف و فرصت‌محور به تصمیم‌های همراه با ریسک و اقدامات کارآفرینانه دارند. تفاوت مربوط به نوسازی سازمانی نیز معنادار بود، هرچند فاصله دو گروه در این مسیر نسبتاً کمتر بود. تحلیل جداگانه دو مؤلفه رهبری دوست‌توان نیز الگوی روشنی را آشکار کرد؛ رفتارهای بازکننده در دانشگاه‌های غیرانتفاعی اثر بسیار قوی‌تری بر کارآفرینی سازمانی داشتند، در حالی که در دانشگاه‌های دولتی اثر رفتارهای بسته‌کننده قوی‌تر بود. به بیان دیگر، در بافت دانشگاه‌های غیرانتفاعی، ایجاد آزادی عمل، تشویق تجربه‌گرایی، حمایت از ایده‌های جدید و تحمل خطاهای ناشی از نوآوری نقش برجسته‌تری در تحریک رفتارهای کارآفرینانه ایفا می‌کرد؛ اما در دانشگاه‌های دولتی، تعیین قواعد، هماهنگی، پایش و کنترل فعالیت‌ها سهم بیشتری در تبدیل رفتار رهبری به پیامدهای کارآفرینانه داشت. این تفاوت، ماهیت زمینه‌مند اثربخشی رهبری دوست‌توان را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد ترکیب بهینه رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده تابع ساختار نهادی دانشگاه است.

جدول ۶. مقایسه قدرت تبیین و قابلیت پیش‌بینی مدل در دو گروه دانشگاهی

متغیر درون‌زا	R ² دانشگاه‌های دولتی	Q ² دانشگاه‌های دولتی	R ² دانشگاه‌های غیرانتفاعی	Q ² دانشگاه‌های غیرانتفاعی
نوآوری	۰.۲۰۳	۰.۱۳۷	۰.۴۷۲	۰.۳۳۱
پیشگامی	۰.۱۵۸	۰.۱۰۴	۰.۴۳۷	۰.۳۰۲
مخاطره‌پذیری سازمانی	۰.۰۹۱	۰.۰۶۱	۰.۲۷۹	۰.۱۸۱
نوسازی سازمانی	۰.۲۸۷	۰.۱۹۶	۰.۴۶۴	۰.۳۱۸
کارآفرینی سازمانی	۰.۲۳۷	۰.۱۶۴	۰.۵۵۱	۰.۳۷۹

همان‌گونه که جدول ۶ نشان می‌دهد، قدرت تبیین مدل در دانشگاه‌های غیرانتفاعی به‌طور محسوسی بیشتر از دانشگاه‌های دولتی بود. در دانشگاه‌های دولتی، رهبری دوسوتوان ۲۳.۷ درصد از واریانس کارآفرینی سازمانی را تبیین کرد، در حالی که این مقدار در دانشگاه‌های غیرانتفاعی به ۵۵.۱ درصد رسید. این اختلاف نشان می‌دهد رفتارهای رهبری در محیط دانشگاه‌های غیرانتفاعی سهم مستقیم‌تری در شکل‌گیری رفتارها و پیامدهای کارآفرینانه دارند، در حالی که در دانشگاه‌های دولتی احتمالاً بخش بزرگ‌تری از تغییرات کارآفرینی سازمانی تحت تأثیر عوامل ساختاری، مقرراتی، بودجه‌ای و نهادی خارج از حوزه اختیار مستقیم رهبران دانشگاهی قرار دارد. همین‌الگو در چهار بعد کارآفرینی سازمانی نیز مشاهده شد. برای مثال، مقدار R² نوآوری در دانشگاه‌های دولتی ۰.۲۰۳ و در دانشگاه‌های غیرانتفاعی ۰.۴۷۲ بود؛ همچنین، برای پیشگامی این مقادیر به‌ترتیب ۰.۱۵۸ و ۰.۴۳۷ و برای نوسازی سازمانی ۰.۲۸۷ و ۰.۴۶۴ به دست آمد. کمترین قدرت تبیین در هر دو گروه مربوط به مخاطره‌پذیری سازمانی بود، اما حتی در این بعد نیز مقدار R² دانشگاه‌های غیرانتفاعی بیش از سه برابر مقدار متناظر در دانشگاه‌های دولتی بود. مقادیر Q² نیز در همه متغیرهای درون‌زا و در هر دو گروه مثبت بود و بنابراین مدل از قابلیت پیش‌بینی خارج از نمونه برخوردار بود؛ با این حال، مقادیر Q² در دانشگاه‌های غیرانتفاعی همواره بالاتر بود. مجموعه این یافته‌ها نشان می‌دهد نوع مالکیت و ساختار نهادی دانشگاه صرفاً شدت یک رابطه منفرد را تغییر نمی‌دهد، بلکه بر کل ظرفیت تبیینی مدل رهبری دوسوتوان برای توضیح کارآفرینی سازمانی اثرگذار است. به این ترتیب، یافته‌های پژوهش از این دیدگاه حمایت می‌کنند که اثربخشی رهبری دوسوتوان ماهیتی زمینه‌مند دارد و در محیط‌هایی که استقلال مدیریتی، انعطاف تصمیم‌گیری و امکان تخصیص سریع‌تر منابع بیشتر است، احتمال تبدیل رفتارهای دوسوتوان رهبران به نوآوری، پیشگامی، مخاطره‌پذیری و نوسازی سازمانی افزایش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی اثر رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی و تحلیل نقش نوع دانشگاه به‌عنوان یکی از شرایط مرزی این رابطه در دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری دوستوان در کل نمونه اثر مثبت، معنادار و نسبتاً قوی بر کارآفرینی سازمانی دارد و می‌تواند بخش قابل توجهی از تغییرات آن را تبیین کند. همچنین، این اثر در تمامی ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، پیشگامی، مخاطره‌پذیری سازمانی و نوسازی سازمانی معنادار بود، هرچند شدت اثر در این ابعاد یکسان نبود. بیشترین اثر رهبری دوستوان بر نوسازی سازمانی و پس از آن بر نوآوری مشاهده شد، در حالی که مخاطره‌پذیری سازمانی کمترین ضریب مسیر را دریافت کرد. این الگو نشان می‌دهد که رهبری دوستوان بیش از آنکه صرفاً به تشویق رفتارهای پرریسک منجر شود، از طریق ایجاد توازن میان انعطاف، اکتشاف و نظم، زمینه بازطراحی فرایندها، توسعه شیوه‌های جدید و حرکت دانشگاه به سوی تغییر و نوآوری سازمان‌یافته را فراهم می‌کند.

اثر مثبت رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی را می‌توان بر مبنای منطق دوستوانی سازمانی تبیین کرد. در محیط دانشگاهی، رهبرانی که به‌طور هم‌زمان از رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده استفاده می‌کنند، می‌توانند فضایی ایجاد کنند که در آن اعضای هیئت علمی هم امکان جست‌وجوی ایده‌های جدید و تجربه‌گرایی داشته باشند و هم در چارچوب اهداف، الزامات و استانداردهای سازمانی فعالیت کنند. این ترکیب از آزادی و کنترل می‌تواند احتمال تبدیل ایده‌های نو به اقدامات قابل اجرا را افزایش دهد. یافته حاضر با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند جهت‌گیری دوستوان، زمانی که با قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینانه همراه شود، می‌تواند عملکرد نوآورانه و کارآفرینانه را تقویت کند (4, 5). همچنین، مطالعات انجام‌شده درباره یادگیری و نوآوری دوستوان نشان داده‌اند که ظرفیت هم‌زمان برای اکتشاف دانش جدید و بهره‌برداری از دانش موجود، یکی از سازوکارهای اصلی تبدیل منابع و قابلیت‌ها به پیامدهای نوآورانه است (2, 12). از این منظر، رهبری دوستوان در دانشگاه می‌تواند همان نقش هماهنگ‌کننده‌ای را ایفا کند که در مطالعات سازمانی برای نوآوری دوستوان گزارش شده است.

یافته مربوط به اثر قوی رهبری دوستوان بر نوسازی سازمانی نیز از نظر نظری قابل توجه است. نوسازی سازمانی در دانشگاه مستلزم بازنگری در رویه‌های آموزشی، پژوهشی و اداری، اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری، ایجاد سازوکارهای جدید تعامل با محیط و تغییر در شیوه تخصیص منابع است. چنین فرایندی نه با آزادی کامل و بدون کنترل به نتیجه می‌رسد و نه با کنترل صرف و حفظ وضع موجود. رهبر دوستوان با ایجاد فضای اکتشافی برای شناسایی گزینه‌های جدید و در عین حال اعمال نظم برای اجرای تغییرات می‌تواند احتمال نهادینه شدن نوآوری را افزایش دهد. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که دوستوانی را به‌عنوان سازوکاری برای مدیریت هم‌زمان تغییر و ثبات مطرح می‌کنند (3, 7). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه نشان داده‌اند که یادگیری دوستوان می‌تواند اثر رهبری را بر عملکرد سازمانی منتقل کند و از طریق ترکیب یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه،

ظرفیت سازمان برای بازآفرینی خود را افزایش دهد (10, 11). بنابراین، بالا بودن ضریب نوسازی سازمانی در پژوهش حاضر می‌تواند بازتاب همین نقش تلفیقی رهبری دوستوان باشد.

اثر معنادار رهبری دوستوان بر نوآوری نیز با بخش مهمی از ادبیات موجود همخوانی دارد. نوآوری در دانشگاه نیازمند آن است که اعضای هیئت علمی و مدیران از یک سو به دنبال ایده‌ها، فناوری‌ها و فرصت‌های جدید باشند و از سوی دیگر بتوانند این ایده‌ها را با ظرفیت‌های موجود دانشگاه هماهنگ کنند. رفتارهای بازکننده به ایجاد تنوع فکری، جسارت در آزمون رویکردهای جدید و پذیرش خطا کمک می‌کنند، در حالی که رفتارهای بسته‌کننده موجب می‌شوند نوآوری از حالت ایده‌ای پراکنده خارج شده و در قالب برنامه، پروژه یا رویه سازمانی تثبیت شود. این نتیجه با یافته‌های مربوط به نوآوری دوستوان و جهت‌گیری کارآفرینانه سازگار است، زیرا مطالعات گذشته نشان داده‌اند که عملکرد نوآورانه زمانی ارتقا می‌یابد که اکتشاف و بهره‌برداری به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند (9, 20). همچنین، در زمینه نوآوری مبتنی بر فناوری، نشان داده شده است که رهبری و چابکی زمانی به نتایج پایدارتر منجر می‌شوند که با منطق دوستوانی همراه باشند (4). یافته حاضر این منطق را به بافت دانشگاهی تعمیم می‌دهد.

نتایج همچنین نشان داد که رهبری دوستوان اثر معناداری بر پیشگامی دارد. پیشگامی به معنای توانایی سازمان برای شناسایی زودهنگام فرصت‌ها و اقدام پیش از رقبا یا پیش از آن است که فشارهای محیطی سازمان را مجبور به واکنش کنند. در دانشگاه‌ها، پیشگامی می‌تواند در قالب ایجاد رشته‌های جدید، توسعه همکاری با صنعت، طراحی برنامه‌های آموزشی نو، ورود به حوزه‌های پژوهشی آینده‌دار یا ایجاد سازوکارهای جدید برای جذب منابع بروز یابد. رهبر دوستوان با تشویق اعضا به جست‌وجوی فرصت‌های جدید و در عین حال هدایت این فرصت‌ها در چارچوب اهداف سازمانی، می‌تواند ظرفیت پیشگامی را تقویت کند. این نتیجه با مطالعاتی که رابطه جهت‌گیری کارآفرینانه، دوستوانی و عملکرد را بررسی کرده‌اند همسو است (1, 2). علاوه بر این، یافته‌های مربوط به شرکت‌های نوپا نشان داده‌اند که جهت‌گیری دوستوان بنیان‌گذاران و توانایی ترکیب فرصت‌جویی با بهره‌برداری از منابع موجود می‌تواند رشد و عملکرد کارآفرینانه را تسریع کند (8). بنابراین، پیشگامی را می‌توان یکی از پیامدهای طبیعی رهبری‌ای دانست که هم جست‌وجو و هم انضباط در اجرا را تقویت می‌کند.

اگرچه اثر رهبری دوستوان بر مخاطره‌پذیری سازمانی معنادار بود، شدت این اثر نسبت به سایر ابعاد کمتر به دست آمد. این یافته در بافت دانشگاهی قابل انتظار است، زیرا پذیرش ریسک در دانشگاه‌ها به‌ویژه در حوزه‌هایی که با منابع عمومی، اعتبار علمی، مقررات آموزشی و تصمیمات جمعی سروکار دارند، نسبت به سازمان‌های تجاری محدودتر است. حتی در صورتی که رهبران از رفتارهای بازکننده استفاده کنند، تصمیم‌های پرریسک ممکن است همچنان تحت تأثیر محدودیت‌های بودجه‌ای، قوانین بالادستی، نظارت‌های رسمی و حساسیت نسبت به پیامدهای شکست قرار گیرند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند ظرفیت کارآفرینانه و دوستوانی همواره تحت تأثیر شرایط محیطی و محدودیت‌های نهادی قرار دارد (13, 16). همچنین، در مطالعات مربوط به رشد سرمایه‌گذاری‌های جدید، مشاهده شده است که نوآوری دوستوان و سازگاری سازمانی می‌تواند آثار کارآفرینی را تقویت کنند، اما

شدت این اثر به دسترسی به منابع و شرایط محیطی بستگی دارد (17). بنابراین، ضریب پایین تر مخاطره پذیری را می توان ناشی از محدودیت های خاص ساختار دانشگاهی دانست، نه ضعف رهبری دوستوان.

یکی از مهم ترین یافته های پژوهش حاضر، تفاوت معنادار میان دانشگاه های دولتی و غیرانتفاعی در شدت اثر رهبری دوستوان بر کارآفرینی سازمانی بود. اثر کلی رهبری دوستوان در دانشگاه های غیرانتفاعی به طور محسوسی قوی تر از دانشگاه های دولتی بود. این نتیجه نشان می دهد که نوع دانشگاه صرفاً یک متغیر زمینه ای نیست، بلکه می تواند به عنوان شرط مرزی، نحوه تبدیل رفتارهای رهبری به پیامدهای کارآفرینانه را تعیین کند. به نظر می رسد دانشگاه های غیرانتفاعی به دلیل قرار گرفتن در محیط رقابتی تر، وابستگی بیشتر به منابع غیرحکومتی، ضرورت جذب دانشجو و منابع، و انعطاف بیشتر در تصمیم گیری، زمینه مساعدتری برای تبدیل رفتارهای دوستوان رهبران به اقدامات کارآفرینانه فراهم می کنند. این تفسیر با ادبیات مربوط به اکوسیستم های کارآفرینی و شبکه های سازمانی همخوانی دارد؛ پژوهش های پیشین نشان داده اند که اثر قابلیت های دوستوان به کیفیت محیط، شبکه ها و امکان دسترسی به منابع وابسته است (13، 16). از این منظر، محیط سازمانی دانشگاه های غیرانتفاعی ممکن است فرصت بیشتری برای فعال شدن ظرفیت رهبری دوستوان فراهم کند.

در مقابل، در دانشگاه های دولتی، اگرچه رابطه میان رهبری دوستوان و کارآفرینی سازمانی همچنان مثبت و معنادار بود، شدت آن کمتر به دست آمد. یکی از توضیحات احتمالی این است که در این دانشگاه ها بخش بیشتری از تصمیم ها تحت تأثیر قواعد رسمی، تخصیص بودجه های دولتی، مقررات اداری، ساختارهای سلسله مراتبی و الزامات نظارتی قرار دارد. در نتیجه، حتی رهبران دارای رویکرد دوستوان ممکن است در تبدیل ایده های نو به اقدامات سریع و مستقل با محدودیت بیشتری مواجه شوند. این یافته با دیدگاه هایی همسو است که دوستوانی را وابسته به شرایط ساختاری و سازمانی می دانند (3، 7). همچنین پژوهش های مربوط به تاب آوری سازمانی نشان داده اند که ظرفیت دوستوان در شرایط فشار و عدم اطمینان زمانی مؤثرتر است که سازمان از انعطاف ساختاری و جهت گیری کارآفرینانه کافی برخوردار باشد (1). بنابراین، تفاوت مشاهده شده میان دو نوع دانشگاه می تواند ناشی از تفاوت در میزان آزادی عمل برای بهره برداری از ظرفیت های رهبری باشد.

نتایج تحلیل چندگروهی همچنین نشان داد که رفتارهای بازکننده در دانشگاه های غیرانتفاعی اثر قوی تری بر کارآفرینی سازمانی دارند، در حالی که در دانشگاه های دولتی رفتارهای بسته کننده نقش برجسته تری ایفا می کنند. این یافته از مهم ترین شواهد برای مفهوم «شرایط مرزی اثربخشی رهبری دوستوان» در پژوهش حاضر است. در دانشگاه های غیرانتفاعی، تشویق تجربه گرایی، فراهم کردن آزادی عمل، حمایت از ایده های جدید و پذیرش خطا می تواند مستقیماً به رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه تبدیل شود؛ زیرا ساختار سازمانی امکان واکنش سریع تر و انعطاف بیشتر را فراهم می کند. در مقابل، در دانشگاه های دولتی، وجود ساختارهای رسمی تر سبب می شود که رفتارهای بسته کننده مانند تعریف اهداف روشن، هماهنگی، کنترل و هدایت منظم فعالیت ها اهمیت بیشتری پیدا کنند. این الگو با دیدگاه هایی همسو است که تأکید می کنند دوستوانی موفق لزوماً به معنای استفاده برابر از اکتشاف و بهره برداری

نیست، بلکه ترکیب مؤثر این دو باید متناسب با شرایط زمینه‌ای تنظیم شود (6). همچنین نتایج مطالعات مربوط به رهبری و تاب‌آوری کارآفرینانه نشان داده‌اند که تأثیر رهبری دوست‌توان از طریق سازوکارهای متفاوت و بسته به شرایط سازمانی می‌تواند شدت متفاوتی پیدا کند (18).

تفاوت مشاهده‌شده در قدرت تبیین مدل میان دو گروه نیز اهمیت نظری دارد. در دانشگاه‌های غیرانتفاعی، رهبری دوست‌توان بیش از نیمی از واریانس کارآفرینی سازمانی را تبیین کرد، در حالی که این مقدار در دانشگاه‌های دولتی به مراتب کمتر بود. این نتیجه نشان می‌دهد که در محیط‌های غیرانتفاعی، رفتار رهبران احتمالاً سهم مستقیم‌تری در شکل‌گیری نوآوری، پیشگامی و نوسازی سازمانی دارد، اما در دانشگاه‌های دولتی متغیرهای دیگری مانند سیاست‌های ملی، مقررات وزارتخانه، ساختار بودجه، محدودیت‌های استخدامی و قواعد اداری نقش بیشتری در تعیین رفتارهای کارآفرینانه ایفا می‌کنند. این یافته با پژوهش‌هایی که اهمیت زمینه سازمانی و اکوسیستم را در رابطه میان دوست‌توانی و عملکرد تأیید کرده‌اند همسو است (3، 13). همچنین، مطالعات مرتبط با کارآفرینی فناورانه و هوش مصنوعی نشان داده‌اند که نوآوری دوست‌توان تنها زمانی می‌تواند به عملکرد بالاتر منجر شود که سازمان شرایط لازم برای بهره‌برداری از آن را فراهم کرده باشد (19). از این رو، اثر رهبری دوست‌توان را باید در چارچوب منابع و محدودیت‌های نهادی تحلیل کرد.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با مطالعات انجام‌شده در محیط‌های آموزشی همسو است. پیش‌تر نشان داده شده است که دوست‌توانی سازمانی در مدارس می‌تواند از طریق رفتارهای مولد کارکنان، کارآفرینی سازمانی را تقویت کند (15). همچنین، ادبیات آموزش کارآفرینی اجتماعی بر اهمیت دوست‌توانی دانش در ترکیب ایجاد دانش جدید و استفاده از دانش موجود تأکید کرده است (14). نتایج مطالعه حاضر این دیدگاه را توسعه می‌دهد و نشان می‌دهد که در سطح دانشگاهی، رهبری می‌تواند یکی از سازوکارهای اصلی فعال‌سازی این دوست‌توانی باشد. به بیان دیگر، دانشگاه برای کارآفرین شدن صرفاً به سیاست‌های رسمی یا منابع مالی نیاز ندارد، بلکه به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند فضای کافی برای نوآوری ایجاد کنند و هم‌زمان فعالیت‌ها را به سمت اهداف سازمانی هدایت نمایند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کند که رهبری دوست‌توان یک قابلیت مدیریتی مهم برای ارتقای کارآفرینی سازمانی در محیط دانشگاهی است، اما اثر آن به‌طور معناداری تحت تأثیر ساختار نهادی قرار دارد. یافته‌ها با شواهد موجود در زمینه یادگیری دوست‌توان، نوآوری دوست‌توان، جهت‌گیری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه و عملکرد سازمانی هم‌راستا هستند (9، 12، 20). در عین حال، تفاوت مشاهده‌شده میان دانشگاه‌های دولتی و غیرانتفاعی نشان می‌دهد که نمی‌توان یک الگوی واحد از رهبری دوست‌توان را برای همه سازمان‌ها توصیه کرد. به‌ویژه، یافته حاضر تأکید می‌کند که در محیط‌های منعطف‌تر، رفتارهای بازکننده نقش قوی‌تری در تحریک کارآفرینی دارند، در حالی که در محیط‌های رسمی‌تر، رفتارهای بسته‌کننده ممکن است برای تبدیل ایده‌های نو به اقدامات قابل اجرا اهمیت بیشتری داشته باشند. این نتیجه با رویکردهای جدیدی همخوانی دارد که دوست‌توانی را فرایندی پویا، زمینه‌مند و وابسته به تعامل میان رهبری، ساختار، شبکه و قابلیت‌های سازمانی می‌دانند (5، 6).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از طرح مقطعی بود که امکان استنباط قطعی روابط علی را محدود می‌کند. همچنین، داده‌ها بر اساس ادراک اعضای هیئت علمی و از طریق پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شدند و بنابراین احتمال سوگیری روش مشترک یا تأثیر برداشت‌های شخصی پاسخ‌دهندگان وجود دارد. محدود شدن جامعه پژوهش به دانشگاه‌های شهر تهران نیز ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا نظام‌های دانشگاهی با شرایط متفاوت را کاهش دهد. علاوه بر این، در این پژوهش نوع دانشگاه به‌عنوان مهم‌ترین شرط مرزی بررسی شد، در حالی که عوامل دیگری مانند اندازه دانشگاه، حوزه تخصصی، سابقه تأسیس، منابع مالی، سبک حکمرانی، سطح استقلال دانشگاهی و شدت رقابت محیطی نیز ممکن است بر رابطه میان رهبری دوسوتوان و کارآفرینی سازمانی اثرگذار باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی یا چندموجی استفاده کنند تا تغییرات رهبری دوسوتوان و پیامدهای کارآفرینانه در طول زمان بررسی شود و امکان استنباط دقیق‌تر روابط علی فراهم آید. همچنین، انجام مطالعات چندسطحی با در نظر گرفتن هم‌زمان سطح فرد، گروه آموزشی، دانشکده و دانشگاه می‌تواند تصویر جامع‌تری از سازوکارهای اثرگذاری رهبری ارائه دهد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، استقلال دانشگاهی، امنیت روان‌شناختی، چابکی سازمانی، ظرفیت جذب دانش، منابع فناورانه و شدت رقابت به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر بررسی شود. مقایسه دانشگاه‌های دولتی، غیرانتفاعی، آزاد، پیام‌نور و دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز می‌تواند به روشن شدن نقش دقیق‌تر ساختار نهادی کمک کند. استفاده از داده‌های عینی مانند تعداد طرح‌های نوآورانه، قراردادهای صنعتی، شرکت‌های دانش‌بنیان، ثبت اختراع و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های کارآفرینانه نیز می‌تواند اعتبار یافته‌های آینده را افزایش دهد.

از منظر کاربردی، مدیران دانشگاهی باید رهبری دوسوتوان را به‌عنوان یک سبک ثابت تلقی نکنند، بلکه آن را نوعی قابلیت تنظیم رفتاری متناسب با شرایط بدانند. در دانشگاه‌های غیرانتفاعی لازم است بر رفتارهای بازکننده مانند اعطای آزادی عمل، حمایت از تجربه‌گرایی، تسهیل اجرای ایده‌های جدید و کاهش ترس از شکست تأکید بیشتری شود. در دانشگاه‌های دولتی، در کنار ایجاد فضای نوآوری، تقویت سازوکارهای هماهنگی، تعریف مسئولیت‌ها، تسهیل مسیرهای اداری و ایجاد چارچوب‌های روشن برای اجرای ابتکارها اهمیت ویژه دارد. همچنین، دانشگاه‌ها می‌توانند برنامه‌های توسعه رهبری برای مدیران گروه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها و مدیران میانی طراحی کنند که بر توانایی جابه‌جایی میان رفتارهای بازکننده و بسته‌کننده تمرکز داشته باشد. ایجاد صندوق‌های حمایت از ایده‌های نو، سازوکارهای سریع ارزیابی و تصویب طرح‌ها، نظام‌های تشویقی برای فعالیت‌های کارآفرینانه و افزایش اختیار واحدهای دانشگاهی نیز می‌تواند زمینه تبدیل رهبری دوسوتوان به نتایج واقعی کارآفرینانه را تقویت کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Taleb MA, Tantawi P, Ragheb M, Amara DF. Small and Medium-Sized Enterprises' Resilience to Socioeconomic Challenges in Emerging Economies: The Impact of Entrepreneurial Orientation on Organisational Ambidexterity. *Socioeconomic Challenges*. 2025;9(2):156-79. doi: 10.61093/sec.9(2).156-179.2025.
2. Yu X, Cao N, Ren H. The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Sustainable Innovation Capabilities of New Ventures: From the Perspective of Ambidextrous Learning. *Sustainability*. 2023;15(11):9026. doi: 10.3390/su15119026.
3. Mendes T, Braga V, Silva C, Ratten V. Taking a Closer Look at the Regionally Clustered Firms: How Can Ambidexterity Explain the Link Between Management, Entrepreneurship, and Innovation in a Post-Industrialized World? *The Journal of Technology Transfer*. 2023;48(6):2007-53. doi: 10.1007/s10961-022-09991-5.
4. Zhang S, Suntrayuth S. The Synergy of Ambidextrous Leadership, Agility, and Entrepreneurial Orientation to Achieve Sustainable AI Product Innovation. *Sustainability*. 2024;16(10):4248. doi: 10.3390/su16104248.
5. Indriyani DS, Utami HN, Afrianty TW. The Role of Leadership Agility and Entrepreneurial Orientation on Innovation Ambidexterity and Its Impact on Competitive Advantage. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 2024;22(3):733-48. doi: 10.21776/ub.jam.2024.022.03.09.
6. Chen L, Ling CD, Zhang MJ, Wang N, Huang W. Team dual formation strategy, team ambidexterity trajectory, and entrepreneurial effectiveness. *Personnel Psychology*. 2026;79(3):327-51. doi: 10.1111/peps.70030.
7. Schindler J, Kallmuenzer A, Valeri M. Entrepreneurial culture and disruptive innovation in established firms-how to handle ambidexterity. *Business Process Management Journal*. 2024;30(2):366-87. doi: 10.1108/BPMJ-02-2023-0117.
8. Jha VK, Roshan R, Sinha S. Accelerating start-ups' leap to unicorns: The role of founders' ambidextrous orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2024;30(10):2551-77. doi: 10.1108/IJEBr-06-2023-0604.
9. Singh S, Singh M. How entrepreneurial orientation improves new-venture performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2024;26(4):740-59. doi: 10.1108/JRME-03-2024-0058.
10. Arman M, Nematollahi H, Tangestani E, Mousavi SA. The Role of Digital Transformation and Entrepreneurial Leadership in Organizational Performance with the Mediating Role of Ambidextrous Learning: A Case Study of Small Businesses in Bushehr Province. *Human Resource Excellence*. 2023;4(1):87-113.
11. Mani Z, Khodadadi N, Faal M, Sadeghi N. The Role of Digital Transformation and Entrepreneurial Leadership in Organizational Performance with the Mediating Role of Ambidextrous Learning: A Case Study of Small Businesses in Bushehr Province. *Small Business Management Research*. 2023;8(4):88-112.
12. Chen A, Ling Y, Zhou J. Ambidextrous entrepreneurial learning, serendipity, and new venture innovation performance. *International Review of Economics & Finance*. 2025;103:104528. doi: 10.1016/j.iref.2025.104528.
13. Xiang G, Peng M, Su X. Ambidextrous learning, resource acquisition, and venture performance: The moderating effect of the entrepreneurial ecosystem network relationships. *SAGE Open*. 2024;14(3):1-18. doi: 10.1177/21582440241268823.
14. Ndou V, Passiante G. Knowledge Ambidexterity for Social Entrepreneurship Education: ToKnowPress; 2023.

15. Ghaderi Sheykhi Abadi M, Nasiri F, Afzali A, Ta'ajjebi M. The Role of School Organizational Ambidexterity in Organizational Entrepreneurship Mediated by Teachers' Productive Behaviors (Case Study: Technical and Vocational High Schools in Tehran Province). *Journal of Management of Education for Organizations*. 2023;12(2):175-200.
16. Murad M, Li C, Javed H, Hassan H, Islam MU. Unraveling the relationship between entrepreneurial networks and entrepreneurial ambidexterity: A mediation-moderation model. *Heliyon*. 2024;10(1):e23537. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e32613.
17. Tehseen S, Kayani UN, Haider SA, Aysan AF, Johara F, Hossain SM, et al. Unpacking the mechanisms of entrepreneurial bricolage for new venture growth: The mediating roles of new venture adaptiveness and innovative ambidexterity. *Cogent Business & Management*. 2024;11(1):2316357. doi: 10.1080/23311975.2024.2316357.
18. Indrianti Y, Sasmoko, Abdinagoro SB, Rahim RK. Building bridges to entrepreneurial resilience: Exploring the mediating role of business model innovation capacity in ambidextrous leadership and entrepreneurial mindfulness. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024;12(4):2245-52. doi: 10.5267/j.uscm.2024.6.007.
19. Duong D, Vu Trong N, Ngo TVN. Generative artificial intelligence and entrepreneurial performance: The mediating and curvilinear role of innovation ambidexterity. *Leadership & Organization Development Journal*. 2026;47(4):717-42. doi: 10.1108/LODJ-07-2025-0609.
20. Shafieipour D, Mazidi Sharafabadi F. The Role of International Entrepreneurial Culture, Ambidextrous Innovation, and Dynamic Marketing Capabilities in Innovation Performance. *Air Defense Management Quarterly*. 2024;3(2).