University of Sistan and Baluchestan

Public Management Researches

Print ISSN: 2538 - 3418 Online ISSN: 2676 - 7880

Iranian Academy of Management Sciences

Behavioral Ambidexterity Model of Employees of Knowledge-Based Companies of the Field of Health in Tehran Province

Soheila Okati[1], AbdulAli Keshtegar[*2], Farajolah Rahimi[3], Abolfazl Abolfazli[4]

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran .(Corresponding Author). Email: alikeshtegar@yahoo.com
3. Associate Professor, Department of Business Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Business Management, Urmia University, Urmia, Iran

Abstract

The present study was conducted to design an employee behavioral ambidexterity model in knowledge-based companies. It used a qualitative research method based on the systematic Grounded Theory. The sampling was done theoretically and using purposive and snowball techniques, based on which semi-structured interviews were conducted with the experienced managers and senior experts of knowledge-based companies and academic elites in the field of health. To ensure the reliability and validity of the interviews, the researchers reviewed the previous studies, took advantage of the opinions of experts in all stages and processes of this study, and used three strategies developed by Creswell and Miller. The results of the analysis of the data obtained from the interviews during the open, axial and selective coding process led to the development of the Grounded Theory in the field of employee behavioral ambidexterity for knowledge-based companies.

Introduction

Employees have the most important role in knowledge-based development. According to researchers, it is the employees of the organization who make it possible to apply ambidexterity at the organization level through their ambidextrous behavior. Employee ambidexterity is thus defined as a behavioral approach in employees that is performed by combining activities related to exploitation and exploration in a certain period of time.

Recent studies have shown that simultaneous exploration and exploitation in a business unit is also a prerequisite for its success, especially in high-tech companies such as knowledge-based companies, which strongly rely on innovation as a competitive source. In the field of health, these companies encounter the dual demands of exploring new products/processes while

simultaneously exploiting the existing products/processes. Therefore, through their employees, companies should simultaneously exploit the existing competitive advantage and explore new projects with equal skills.

Case study

The statistical population of the present study consisted of experts (including managers and experienced senior experts) and academic elites (including experienced professors of management) in the knowledge-based companies of the field of health in Tehran province.

Theoretical framework

Employee ambidexterity is defined as the behavioral orientation of employees to combine exploration and exploitation activities in a certain period of time. Exploration is defined as experiment-related behaviors, looking for alternative ways of doing something, and learning from mistakes, while exploitation is defined as "relying on previous experiences, carrying out everything, and gradually improving the learned actions".

To pursue both strategies (exploration and exploitation), ambidextrous organizations need employees who are capable of implementing both in the organization. Ambidextrous individuals can effectively use the opportunities available to them and simultaneously use all their available power and capacity to perform current affairs and overcome the existing challenges. Therefore, organizational ambidexterity requires having human resources capable of ambidextrous behaviors. In theory, researchers have argued that in order to have an appropriate level of ambidexterity, employees must be able to perform exploration and exploitation simultaneously. Schnellbächer & Heidenreich (2020) investigated the role of individual ambidexterity for organizational performance and found that ambidextrous knowledge offering leads to higher performance effects in environments characterized by the pursuit of radical innovations, while ambidextrous knowledge seeking is rather suited for environments with a focus on innovating incrementally.

Materials and Methods

The dominant paradigm of the present study is the interpretive paradigm and the strategy used in it is the Grounded Theory based on the systematic design of Strauss and Corbin (1990). Semi-structured interviews were conducted with 21 experienced managers and senior experts and academic elites in knowledge-based companies in the field of health. Each interview lasted from 45 minutes to one hour. From the 18th interview onwards, the data analysis did not lead to discovering new concepts and categories. However, three more interviews were conducted to ensure theoretical saturation.

Discussion and Results

After conducting and implementing the interviews, the interviewed texts were analyzed using the Grounded Theory strategy in three stages of open, axial and

selective coding. Based on the analysis of the interviews, 19 categories and 60 concepts were identified and extracted from the coding process. Finally, based on the systematic approach in the Grounded Theory, the identified codes were divided in six categories, including causal conditions, ground conditions, intervening conditions, strategies and consequences around the axial category of "competence of exploration and exploitation". The four categories of spirit strengthening, internal motivation, attitude/behavior/perception, and skills were identified as the causal conditions of behavioral ambidexterity of employees in the studied organization. Development of the organization's nature of work, legal-ethical requirements, learning and development, leadership requirements and external motivation were identified as the underlying factors, while psychological security and environmental security were identified as the intervening factors. Enhancing the culture of empowerment, accepting the culture of knowledge sharing, integration and coherence, and managing the flow of knowledge and information were identified as effective strategies which can lead to innovative behavior and performance and high job satisfaction (positive outcomes) and stressors (negative consequences).

Conclusion

Various studies on ambidexterity show that organizations that become ambidextrous, i.e. successful in exploitation and exploration capabilities, will perform better in dynamic environments and achieve the highest level of performance, competitiveness and long-term survival. This study was conducted using the Grounded Theory research method with the help of open, selective and axial coding. The data analysis process led to the creation of a theoretical model that includes causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences that explain the main phenomenon, namely, "competency of exploration and exploitation".

Keywords: Behavioral ambidexterity, exploration and exploitation, ambidextrous employees, knowledge-based companies, health field

Article Type: Research Article

Cite this article: Okati, S., Keshtegar, A.A., Rahimi, F.A., & Abolfazli, A. (2022). Behavioral Ambidexterity Model of Employees of Knowledge-Based Companies of the Field of Health in Tehran Province, *Public Management Researches*, 15 (56), 131-163. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2022.40982.5692
Received: 23 Dec. 2021 **Revised:** 12 May. 2022 **Accepted**: 21 Jun. 2022
© The Author(s).
Publisher: University of Sistan and Baluchestan

پژوهش‌های مدیریت عمومی
شاپا چاپی: ۳۴۱۸-۲۵۳۸ شاپا الکترونیکی: ۷۸۸۰-۲۶۷۶
دانشگاه سیستان و بلوچستان
انجمن علوم مدیریت ایران

الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران

سهیلا اکاتی[۱]– عبدالعلی کشته‌گر*[۲]– فرجاله رحیمی[۳]– ابوالفضل ابوالفضلی[۴]

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
alikeshtegar@yahoo.com
۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است. روش تحقیق به‌صورت کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد نظام‌مند است. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند و گلوله برفی انجام شد که بر مبنای آن مصاحبه‌هایی نیمه ساختارمند با مدیران و کارشناسان ارشد باتجربه شرکت‌های دانش‌بنیان و نخبگان دانشگاهی در حوزه سلامت صورت گرفت. سپس نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد نظریه داده بنیاد در حوزه دوسوتوانی رفتاری کارکنان برای شرکت‌های دانش‌بنیان منجر شد. برای تأمین اعتماد و روایی مصاحبه‌ها، ضمن مرور پژوهش‌های قبلی و بهره‌مندی مستمر از نظرات خبرگان در کلیه مراحل و فرایندهای این پژوهش، از سه راهبرد مدنظر کرسول و میلر استفاده شده است. نتایج نشان داد، شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان پدیده محوری دوسوتوانی رفتاری کارکنان بر مبنای شرایط علی نگرش/رفتار/ادراک، مهارت‌ها، تقویت روحیه و انگیزه درونی در شرکت‌های دانش‌بنیان محقق می‌شود. توسعه ماهیت کاری سازمان، الزامات قانونی- اخلاقی، یادگیری و توسعه، الزامات رهبری، انگیزه بیرونی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، امنیت روانی، پویایی محیطی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شد. تقویت فرهنگ توانمندسازی، پذیرش فرهنگ اشتراک دانش، یکپارچگی و انسجام و مدیریت جریان دانش و اطلاعات به‌عنوان راهبردهای اثربخش تشخیص داده شد که پیامدهای اجرای آن رفتار و عملکرد نوآورانه و رضایت شغلی بالا (پیامدهای مثبت) و عوامل استرس‌زا (پیامد منفی) می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: **دوسوتوانی رفتاری، اکتشاف و بهره‌برداری، کارکنان دوسوتوان، شرکت‌های دانش‌بنیان، حوزه سلامت**

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم سهیلا اکاتی است.

استناد: اکاتی، سهیلا؛ کشته‌گر، عبدالعلی؛ رحیمی، فرجاله؛ ابوالفضلی، ابوالفضل (۱۴۰۱). الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران *پژوهش های مدیریت عمومی*. ۱۵(۵۶)، ۱۶۳-۱۳۱ .

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۲ **تاریخ ویرایش:** ۱۴۰۱/۰۲/۲۲ **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی **DOI:**10.22111/JMR.2022.40982.5692

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

رقابت که درنتیجه جهانی‌شدن افزایش یافته است، سازمان‌ها را موظف می‌کند تا از منابع خود به‌طور مؤثر و کارآمد استفاده کنند و استراتژی‌های نوآوری را در دستیابی به مهارت‌ها و حوزه‌های جدید بازار به اجرا درآورند (*Altindag & Eraslan, 2021*). در چنین محیط رقابتی، سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری از فرآیندهایی هستند که بتوان هم کارآمدی و هم خلاقیت (و به دنبال آن نوآوری) را در آن‌ها به وجود آورد (*MusaKhani et al., 2020*)؛ این امر نیازمند توازن بین بهره‌برداری و اکتشاف است، بهره‌برداری ازآنچه خوب انجام می‌شود و اکتشاف زمینه‌های جدیدی که ممکن است در آینده سودآوری ایجاد کنند (*Kang & Snell, 2009*)؛ توانایی انجام هر دو کار به‌عنوان دوسوتوانی شناخته می‌شود و شامل پیگیری فعالیت‌های اکتشافی و همچنین بهره‌برداری است (*March, 1991*). بااین‌حال ایجاد توازن بین این دو یکی از دشوارترین چالش‌های کسب‌وکارهای امروزی است و لازمه موفقیت در آن داشتن کارکنانی است که ضمن تلاش برای بهره‌برداری از توانمندی‌های جاری سازمان، فرصت‌های جدید را کشف کنند.

آنچه مسلم است کارکنان اساسی‌ترین جایگاه را در توسعه دانایی‌محور دارند (*Yaghoubi et al., 2019*)؛ به عقیده محققان، این کارکنان سازمان هستند که باید با رفتار دوسوتوان خود، اجرای دوسوتوانی در سطح سازمان را امکان‌پذیر سازند (*Turner et al., 2013*)؛ از این‌رو دوسوتوانی کارکنان به‌عنوان یک رویکرد رفتاری در کارکنان تعریف شده است که به‌سوی ترکیب فعالیت‌های مرتبط با بهره‌برداری و اکتشاف در یک دوره خاصی از زمان انجام می‌گیرد (*Caniëls et al., 2017*) و روش‌های متعددی را در برمی‌گیرد که در آن سازمان‌ها تنش‌های ذاتی انجام دو کار مختلف در یک زمان واحد را مدیریت می‌کنند.

امروزه توجه به نتایج عملکرد دوسوتوانی رفتاری در حال افزایش است (*Ahammad et al., 2015*)، زیرا توانایی افرادی که توسط سازمان به کار گمارده می‌شوند، تأثیر کلی بر دوسوتوانی سازمان دارند. از طرف دیگر دوسوتوانی رفتاری باعث غنی‌سازی شغل می‌شود، بدین‌صورت که با ترکیب فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری و توجه هم‌زمان به داشته‌ها و یافته‌های جدید، باعث معنا بخشیدن به شغل می‌شود (*Parker, 2014*). لذا زمانی که زمینه حمایتی در سازمان ایجاد می‌شود، افراد در اقدامات بهره‌برداری (در راستای هم‌ترازی) و

اقدامات اکتشاف (در راستای سازگاری) مشارکت می‌کنند که به دوسوتوانی زمینه‌ای منتج می‌شود و باعث افزایش عملکرد می‌گردد (*NiazAzari et al., 2016*). مطالعات اخیر نشان می‌دهند که اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان در یک واحد کسب‌وکار لازمه موفقیت آن نیز است (*Junni et al., 2013*)، به‌خصوص در شرکت‌هایی با فناوری بالا همچون شرکت‌های دانش‌بنیان که به‌شدت بر نوآوری به‌عنوان یک منبع رقابتی متکی هستند و دارای شرایط و الزامات خاصی به‌منظور دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار هستند. این شرکت‌ها در حوزه سلامت با تقاضاهای دوگانه کشف محصولات / فرآیندهای جدید روبرو می‌شوند درحالی‌که به‌طور هم‌زمان باید از محصولات / فرآیندهای موجود بهره‌برداری کنند. لذا از طریق کارکنان خود باید به دنبال بهره‌برداری هم‌زمان از مزیت رقابتی موجود و کشف پروژه‌های جدید بامهارت برابر باشند. از سویی دیگر، این شرکت‌ها محصولات تحریمی در حوزه تجهیزات پزشکی را در داخل کشور تولید می‌کنند و با توجه به مشکلات جدی که در آینده ممکن است در واردات این محصولات ایجاد شود، فعالیت آن‌ها بسیار حائز اهمیت است.

با این حال، علی‌رغم مزیت‌های بی‌شمار دستیابی به کارکنان دوسوتوان که هر دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری را پوشش دهند، هنوز تلاش‌های درخور توجهی از سوی متخصصان منابع انسانی در زمینه‌ی طراحی الگوی مناسبی برای دوسوتوانی کارکنان ارائه نشده است. اکثر تحقیقات دوسوتوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی تا حد زیادی با تمرکز پیرامون تأثیر دوسوتوانی در نتایج سطح شرکت، ازجمله نوآوری و عملکرد شرکت‌ها انجام شده است (*Mom et al., 2015; Junni et al., 2013*). برای مثال رایدن و همکاران[1] (۲۰۱۹) با استفاده از رویکرد تفسیری مبتنی بر تحلیل روایت، روابط بین دوسوتوانی رفتاری و احساس رفاه و عملکرد را بررسی کردند که خلأ نظری در این زمینه به وضوح مشاهده می‌شود. همچنین پژوهش رحیمی و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان و پیامدهای آن پرداختند، که پژوهش موردنظر با روش کمی انجام شده است و بسیاری از متغیرها در این پژوهش لحاظ نشده است.

لذا با توجه به مطالب بالا، ضرورت تحقیق در طراحی و تبیین الگویی برای سازمان‌های دانش‌بنیان مشهود است و می‌توان با ارائه الگویی از دوسوتوانی کارکنان، شرکت‌های

[1]. Raiden et al

دانش‌بنیان را به سمت رقابت‌پذیری و عملکرد بهتر رهنمون و اجرای فرآیند نوآوری را در این شرکت‌ها تسهیل کرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دوسو (دو دست) (Dexterity) به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در سال ۱۹۷۶ دانکن[1] مفهوم دوسوتوانی، یعنی توانایی استفاده از هر دو دست را وارد ادبیات مدیریت کرد. یکی از دست‌ها به تقاضاهای تجاری امروزی می‌پردازد (بهره‌برداری) و دست دیگر شرکت را برای سازگاری با تغییرات در محیط کسب‌وکار آماده می‌کند (اکتشاف). مفهوم دوسوتوانی برای سال‌ها، پیوند عمیقی با بخش راهبردی ادبیات مدیریت داشت. مارچ، معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت‌اند و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. از مهم‌ترین روش‌های دستیابی به دوسوتوانی می‌توان مدل ساختاری، مدل ترتیبی و مدل زمینه‌ای را نام برد. دوسوتوانی ساختاری از طریق راه‌اندازی واحدهای مجزا که هر واحد به‌صورت جداگانه خاص اکتشاف و بهره‌برداری هستند، تحقق می‌یابد (*Ambos et al., 2008*). دوسوتوانی ترتیبی روشی را دنبال می‌کند که در آن سازمان با تغییر ساختار برای هم‌راستایی با راهبرد سازمان، بین اکتشاف و بهره‌برداری شیفت پیدا می‌کند (*O'Reilly & Tushman, 2013*) و دوسوتوانی زمینه‌ای هم بر رفتار منابع انسانی در سازمان متمرکز است (*Tomljenović& Stilin, 2017*) که از ویژگی‌های زمینه‌ای سازمان ناشی می‌شود. دوسوتوانی زمینه‌ای، ظرفیت رفتاری برای نشان دادن هم‌زمان همسوئی و قابلیت انطباق در کل یک واحد کسب‌وکار است (*Gibson & Birkinshaw,2004*). مفهوم دوسوتوانی در واقع به سازمانی نسبت داده شده است که می‌خواهد در تلهٔ موفقیت و شکست گرفتار نشود و این مسئله رابطه زیادی با چگونگی اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان دارد.

دوسوتوانی رفتاری

دوسوتوانی کارکنان به‌عنوان جهت‌گیری رفتاری کارکنان در جهت ترکیب فعالیت‌های مربوط به بهره‌برداری و اکتشاف در یک دوره مشخص می‌باشد (*Mom et al., 2009*).

[1]. Duncan

اکتشاف به‌عنوان رفتارهای مرتبط با آزمایش، جستجوی راه‌های جایگزین برای انجام یک کار و یادگیری از خطاها و بهره‌برداری به‌عنوان «اتکا بر تجربیات قبلی، عملی کردن همه چیز و بهبود تدریجی اقدامات آموخته» تعریف شده است (*Rosing & Zacher, 2017*).

سازمان‌های دوسوتوان برای پیگیری هر دو استراتژی (اکتشاف و بهره‌برداری) نیازمند کارکنانی هستند که قابلیت پیاده‌سازی هر دو را در بستر سازمان دارند (*AlidadiTalkhestani et al., 2018*). فرد دوسوتوان می‌تواند به‌طور کارآمد از فرصت‌هایی که پیش رویش قرار می‌گیرد استفاده کند و همچنین به‌طور هم‌زمان از تمام توان و ظرفیت موجود خود برای انجام امور جاری بهره بگیرد و چالش‌های موجود را پشت بگذارد (*Kauppila & Tempelaar, 2016*)، لذا دوسوتوانی سازمانی مستلزم داشتن نیروی انسانی باقابلیت رفتارهای دوسوتوان است (*Pastor & Perez, 2014*). ازلحاظ تئوری، پژوهشگران استدلال کرده‌اند که به‌منظور ایجاد یک سطح مناسب از دوسوتوانی، کارکنان باید قادر باشند تا در یک‌زمان به یک میزان، اکتشاف و بهره‌برداری انجام دهند (*Caniëls & Veld, 2016*) و پیش‌نیاز اکتشاف و بهره‌برداری در کارکنان، استفاده از ظرفیت هوش و دانش خود در جهت استفاده از فرصت‌های به وجود آمده است. به گفته بونسوو همکارانش[1] (۲۰۱۳)، کارکنان جدید می‌توانند بر اساس معیارهایی مانند تجربه‌ی کار قبلی و یا ترکیبی از صلاحیت‌های احساسی و اجتماعی استخدام شوند. علاوه بر این، به‌منظور ایجاد یک رفتار دوسوتوانی مؤثر در داخل یک سازمان، کارکنان می‌توانند به‌وسیله‌ی برنامه‌های خاص آموزش ببینند و بدین‌صورت تجربه‌ی کاری خوبی پیدا کنند و یا اشکال رقابت فردی در آن‌ها ایجاد شود.

برای انجام تحقیق درباره یک موضوع، نیاز به شناخت پیشینه تحقیقات و بررسی نظرات محققان قبلی است؛ این کار به پژوهشگر توانایی می‌دهد تا با دقت و اطمینان بیشتری به بررسی موضوع مدنظر بپردازد. شایان‌ذکر است تحقیقات در حوزه دوسوتوانی در سطح رفتار فردی محدود است و نظریه‌پردازی در مورد اینکه چگونه رفتارهای دوسوتوان افراد با ظرفیت سطح شرکت ادغام می‌شوند تا به‌طور هم‌زمان نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌وری را

[1]. Bonesso et al

دنبال کنند، بسیار نادر است. ازاین‌رو در این بخش به‌مرور برخی از تحقیقات و نتایج آن‌ها پرداخته‌شده است.

حسن‌پور و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان پرداختند. در این پژوهش ۲۱ عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان از ادبیات پژوهش استخراج شد و در ۳ سطح اولویت‌بندی شدند که ویژگی‌های شخصیتی که از عوامل فردی درونی است به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل و عوامل انعطاف‌پذیری منابع انسانی و انگیزه بیرونی که از عوامل سازمانی ساختاری می‌باشند به‌عنوان تأثیرپذیرترین عوامل شناسایی شدند. محمدی و همکاران (۲۰۲۰) طی مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر هوشیاری کارآفرینانه با تأکید بر نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی پرداختند و نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین بر دوسوتوانی سازمانی و هوشیاری کارآفرینانه و دوسوتوانی سازمانی بر هوشیاری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. در پژوهشی دیگر رحیمی و همکاران (۲۰۱۸) عوامل مؤثر بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان و پیامدهای آن را با یک رویکردی چند سطحی بررسی کردند و نتایج، حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌داری خودکارآمدی بر دوسوتوانی رفتاری در سطح فردی است. به عبارتی، افراد با ویژگی خودکارآمدی بالا، رفتار دوسوتوانی بیشتری از خود بروز می‌دهند. همچنین دوسوتوانی رفتاری بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری را نشان داد.

اقبال[1] و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان پیوندهای بین تسهیلگران کلان توانمندسازی سازمانی و رفتارهای دوسوتوان انجام داده‌اند. هدف این مطالعه این بوده که آیا بین رفتارهای دوسوتوان کارکنان و تسهیل‌کننده‌های کلان توانمندسازی سازمانی رابطه‌ای وجود دارد یا خیر. یافته‌ها در این پژوهش نشان داد، کنترل بر تصمیمات محل کار، مشارکت دانشگاهیان را در اکتشاف و بهره‌برداری افزایش می‌دهد، در حالی که یک چارچوب ساختاری پویا صرفاً مشارکت آن‌ها را در اکتشاف افزایش می‌دهد، همچنین نتایج این مطالعه حاکی از آن است که توانمندسازی سازمانی جهت رشد رفتارهای دوسوتوان دانشگاهیان حیاتی است. مو و همکارانش[2] (۲۰۲۰) در پژوهش خود تحت عنوان دوسوتوانی

[1]. Iqbal
[2]. Mu et al

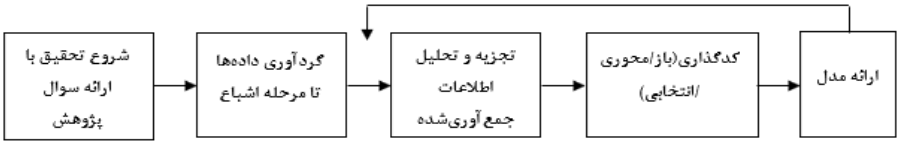
فردی در SMEs[1] ، از مرور سیستماتیک برای توسعه دوسوتوانی فردی استفاده کردند و چندین مسئله عمده که مانع وضوح مفهومی آن می‌شوند را شناسایی کرده‌اند. همچنین این مقاله در رابطه بین اکتشاف و بهره‌برداری فردی، یک نوع شناسی از دوسوتوانی فردی را با ترکیب ابعاد زمانی و تعادل پیشنهاد می‌دهد. اشنلر بکر و هایدنریخ[2] (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی نقش دوسوتوانی فردی بر عملکرد سازمانی پرداختند و نتایج نشان داد، ارائه دانش دوسوتوان منجر به اثرات عملکردی بالاتر در محیط‌هایی می‌شود که نوآوری‌های بنیادی را دنبال می‌کنند، درحالی‌که جستجوی دانش دوسوتوان برای محیط‌هایی با تمرکز بر نوآوری به‌صورت افزایشی مناسب است. ازاین رو، پژوهش حاضر در نظر دارد به پرسش‌های اساسی در حوزه دوسوتوانی رفتاری کارکنان پاسخ دهد. این پرسش‌ها عبارت‌اند از: ۱. پدیده محوری در الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت چیست؟ ۲. موجبات علی مؤثر بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت چیست؟ ۳. چه بسترهایی در ایجاد دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت مؤثر است؟ شرایط مداخله‌گر مؤثر بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت چیست؟ ۴. راهکارهای (راهبردهای) موجود در خلق دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت کدام‌اند؟ ۵. پیامدهای حاصل از دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت کدام‌اند؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و پارادایم غالب، پارادایم تفسیری است. راهبرد مورداستفاده در این پژوهش، نظریه‌پردازی داده بنیاد، مبتنی بر طرح نظام‌یافته استِراوس و کوربین[3] (۱۹۹۰) است. نظریه‌پردازی داده بنیاد، روالی نظام‌مند و کیفی است جهت تولید نظریه‌ای که یک فرآیند، کنش، یا برهم‌کنش را درباره یک موضوع خردِ واقعی، در سطح مفهومی کلی تشریح کند (*Creswell, 2005*). استِراوس و کوربین (۱۹۹۸) سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند: الف. کدگذاری باز: فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی

1. Small and Mid-size Enterprises
2. Schnellbächer & Heidenreich
3. Strauss & corbin

شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند؛ ب.کدگذاری محوری: فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. ج. کدگذاری انتخابی: عبارت است از روند انتخاب مقوله‌ی هسته به‌طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند (*Strauss & corbin, 1998*).



شکل شماره۱: فرایند اجرای پژوهش

ازاین‌رو داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌دار داده‌بنیاد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحلیل شدند. جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان (شامل مدیران و کارشناسان ارشد باتجربه) و نخبگان دانشگاهی (شامل اساتید مدیریت با آشنایی و تجربه مدیریت) در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران تشکیل دادند. منطق انتخاب نمونه در این پژوهش مبتنی بر نمونه‌گیری نظری و با بهره‌مندی از تکنیک گلوله برفی علاوه بر تجربه و تعامل حرفه‌ای، خبرگی تخصصی و آگاه بودن بر محور پژوهش بوده است. در این پژوهش با ۲۱ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد باتجربه و نخبگان دانشگاهی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد که مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ دقیقه تا یک ساعت بوده است. از مصاحبه ۱۸ به بعد تحلیل داده‌ها منجر به کشف مفاهیم و مقوله‌های جدیدی نشد. بااین‌حال ۳ مصاحبهٔ دیگر برای اطمینان از حصول اشباع نظری، نیز انجام شد.

جدول شماره ۱: مشارکت‌کنندگان در پژوهش

تعداد	نوع داده
۱۵	مصاحبه اختصاصی با مدیران و کارشناسان ارشد باتجربه شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت
۶	مصاحبه اختصاصی با نخبگان دانشگاهی (اساتید مدیریت با آشنایی و تجربه مدیریت)

کرسول و میلر[1] (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که روایی از برداشت پژوهشگر از روایی در مطالعه و پارادایم وی تأثیر می‌پذیرد، لذا به‌منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش از سه راهبرد مدنظر کرسول و میلر (۲۰۰۰) استفاده شد:

۱. تطبیق از سوی اعضا: پژوهشگران بـه مقایسه کدهای حاصل‌شده از مصاحبه‌ها پرداختند و پس از پایان فرایند کدگذاری داده‌ها و دستیابی به مدل، اطلاعات حاصله به ۳ نفر از نخبگان دانشگاهی و ۳ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت که مورد مصاحبه قرارگرفته بودند ارائه و از نظرات آن‌ها بهره برده شد.
۲. توصیف پرمایه و غنی: پژوهشگران در تشریح مدل و تدوین نظریه سعی کرده‌اند توضیحات کافی ارائه دهند و همچنین در تحلیل یافته‌ها به میزان کافی به فضای زمینه‌ای موردمطالعه پرداخته شده است.
۳. ممیزان بیرونی: پارادایم کدگذاری توسط ۲ نفر از اساتید و ۴ نفر از دانشجویان دکتری بررسی شد و نظرات آن‌ها در تدوین مدل اعمال شد. علاوه بر این، مدل به برخی از مدیران اجرایی سازمان‌های دانش‌بنیان فرستاده شد و نظرات و پیشنهادات آنان نیز مورد ملاحظه قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها، تجزیه‌وتحلیل متون مصاحبه شده با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. به دلیل محدودیت فضا در مقاله حاضر نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه در جدول ۲ ذکر شده است.

[1]. Creswell & Miller

جدول شماره ۲: نمونه‌هایی از کدگذاری اولیه

مطالب پیاده شده از مصاحبه	کد باز
چون شرکت ما دانش‌بنیان هست، نیاز هست که کارکنان روابط داخلی و خارجی با دیگر شرکت‌ها را توسعه دهند. من در شرکت خودم این فرصت را فراهم کردم که کارکنان عضو بخشی از گروه شوند و از این طریق، از طرف افراد گروه مورد حمایت قرار بگیرند. ...درواقع ضروری است که پروژه‌های اکتشاف و بهره‌برداری بانظم و انضباط کامل اداره شوند. افراد شرکت ما ایده‌های بسیار خاص خود را برای نوآوری مطرح می‌کردند.	ایجاد و حفظ روابط فرامرزی برای توسعه روابط داخلی و خارجی، تیم‌سازی، حمایت اجتماعی، نظم و انضباط، سطح بالای مشارکت جهت مطرح کردن ایده
در شرکت ما بیشتر از نیروی جوان استفاده شده، آن‌ها اعتمادبه‌نفس بالایی دارند و از روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید لذت می‌برند. آن‌ها معمولاً در انجام فعالیت‌های مختلف ذهنی آمادگی خوبی دارند. ... من عقیده دارم که سازمان باید زمینه‌هایی را ایجاد کند که در آن افراد بتوانند با استقلال بیشتری تصمیم بگیرند که چگونه زمان خود را برای فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم کنند. اولین ارزش اصلی این شرکت تمایل به ریسک است، کارکنان ما ریسک‌پذیر هستند.	داشتن اعتمادبه‌نفس، روحیه رقابت فردی، مهارت شناختی، داشتن استقلال برای تصمیم‌گیری تقسیم زمان بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری، ریسک‌پذیری

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۱۹ مقوله و ۶۰ مفهوم از فرایند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شد. درنهایت با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده بنیاد، کدهای شناسایی شده در شش طبقه شامل شرایط علّی، شرایط بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، حول مقوله محوری «شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری» دسته‌بندی شدند. ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی پژوهش در شش دسته ذیل ارائه شده است:

شرایط علّی: شرایطی هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مدنظر منجر می‌شوند. چهار مقوله تقویت روحیه، انگیزه درونی، نگرش/رفتار/ادراک، مهارت‌ها به‌عنوان شرایط علّی دوسوتوانی رفتاری کارکنان در سازمان بررسی شده، شناسایی شده‌اند؛ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به آن در جدول ۳ آورده شده است.

جدول شماره۳: مقولات و کدهای احصاء شده به مثابه شرایط علی

	مقوله‌ها	کدهای باز
شرایط علی	تقویت روحیه	روحیه رقابت فردی
		روحیه تغییر
	انگیزه درونی	داشتن استقلال برای تصمیم‌گیری تقسیم زمان بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری
		اشتیاق به کار
		انگیزه دستیابی به موفقیت
	نگرش/رفتار/ادراک	خلاقیت فردی
		رفتار برون‌گرایانه در کنار سطح بالای وظیفه‌شناسی
		تجربه‌های کاری مرتبط
		شخصیت کارآفرینانه
		تحمل ابهام
		احساس مسئولیت برای انجام بهتر کارها
		هوش هیجانی بالا
		ریسک‌پذیری
		داشتن اعتمادبه‌نفس
	مهارت‌ها	مهارت شناختی
		مهارت مدیریت زمان
		توانایی نگهداری نقش‌های مختلف
		خبرگی در تکنیک‌های پژوهشی

پدیده محوری: مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرایند است. این مقوله همان عنوانی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود.

شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای تعریف شده که راهنمایی ساختاریافته را برای شناسایی، ارزیابی و توسعه‌ی رفتارها در کارکنان فراهم می‌آورد. در دوسوتوانی در سطح کارکنان، بهره‌برداری به دنبال بهبود شایستگی‌های موجود از طریق ارتقاء منابع یا قابلیت‌های موجود و اکتشاف منجر به توسعه‌ی شایستگی‌های جدید از طریق به دست آوردن منابع و قابلیت‌های جدید است. ازاین‌رو پدیده محوری در این پژوهش شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری است.

جدول شماره ۴: مقوله احصاء شده به‌مثابه پدیده محوری

پدیده محوری	مقوله
	شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری

شرایط زمینه‌ای: مجموعه شرایطی است که زمینهٔ پدیدهٔ موردنظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد شرایط بستر می‌باشد. بر مبنای یافته‌های پژوهش توسعه ماهیت کاری سازمان، الزامات قانونی- اخلاقی، یادگیری و توسعه، الزامات رهبری، انگیزه بیرونی، به‌عنوان شرایط بستر تعریف شده‌اند. جدول ۵ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵: مقولات و کدهای احصاء شده به‌مثابه شرایط زمینه‌ای

	مقوله‌ها	کدهای باز
شرایط بستر (زمینه‌ای)	توسعه ماهیت کاری سازمان	کسب آگاهی مستمر درباره فرایندهای داخلی شرکت
		تیم‌سازی
		وجود سیستم‌های کاری عملکرد بالا
		انعطاف‌پذیری سازمانی
		طراحی ساختار کاری جهت ارتقا اشتراک دانش
		تنوع سازمانی
		برون‌سپاری
	الزامات قانونی- اخلاقی	قوانین و مقررات سازمانی حامی جریان آزاد دانش
		نظم و انضباط
	یادگیری و توسعه	توسعه و بهبود مستمر دانش
		یادگیری از خطاها
	الزامات رهبری	تقسیم‌بندی نقش
		استفاده از ابزارهای ایجاد انگیزه در شرایط تغییرات مداوم
		توسعه‌ی هدفمند شایستگی‌ها
		ترویج به اشتراک‌گذاری اطلاعات در تیم‌ها
		ایجاد هماهنگی
		راهنمایی کارکنان و در صورت لزوم تشویق آن‌ها
	انگیزه بیرونی	مشوق‌های مالی
		طرح‌های تشویقی
		اجتماعی شدن

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. مقوله‌های امنیت روانی، پویایی محیطی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان در سازمان بررسی شده می‌باشد و جدول ۶ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به آن را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۶: مقولات و کدهای احصاء شده به‌مثابه شرایط مداخله‌گر

	مقوله‌ها	کدهای باز
شرایط مداخله‌گر	امنیت روانی	ترس از تنبیه شدن برای پیامدهای مورد انتظار
	پویایی محیطی	عدم اطمینان محیطی
		روبرو شدن با تقاضاهای متغیر

راهبردها: راهبردها یا استراتژی‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی می‌شوند. بر مبنای یافته‌های پژوهش ایجاد فرهنگ توانمندسازی، پذیرش فرهنگ اشتراک دانش، یکپارچگی و انسجام و مدیریت جریان دانش و اطلاعات به‌عنوان راهبردهای تأثیرگذار شناسایی‌شده‌اند که جدول ذیل کدهای باز و مقوله‌های مربوط به آن را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۷: مقولات و کدهای احصاء شده به‌مثابه راهبردها

	مقوله‌ها	کدهای باز
راهبردها	تقویت فرهنگ توانمندسازی	حمایت‌های فرهنگی- اجتماعی
		تربیت استعدادها
	پذیرش فرهنگ اشتراک دانش	سطح بالای مشارکت جهت مطرح کردن ایده
		به اشتراک‌گذاری دانش مربوط به اکتشاف و بهره‌برداری
	یکپارچگی و انسجام	ایجاد و حفظ روابط فرامرزی برای توسعه روابط داخلی و خارجی
		همکاری‌های علمی
		همدلی و وفاق
		ایجاد اعتماد
		تعامل صنعتی
	مدیریت جریان دانش و اطلاعات	عدالت اطلاعاتی
		اطمینان از جریان آزاد اطلاعات و دانش

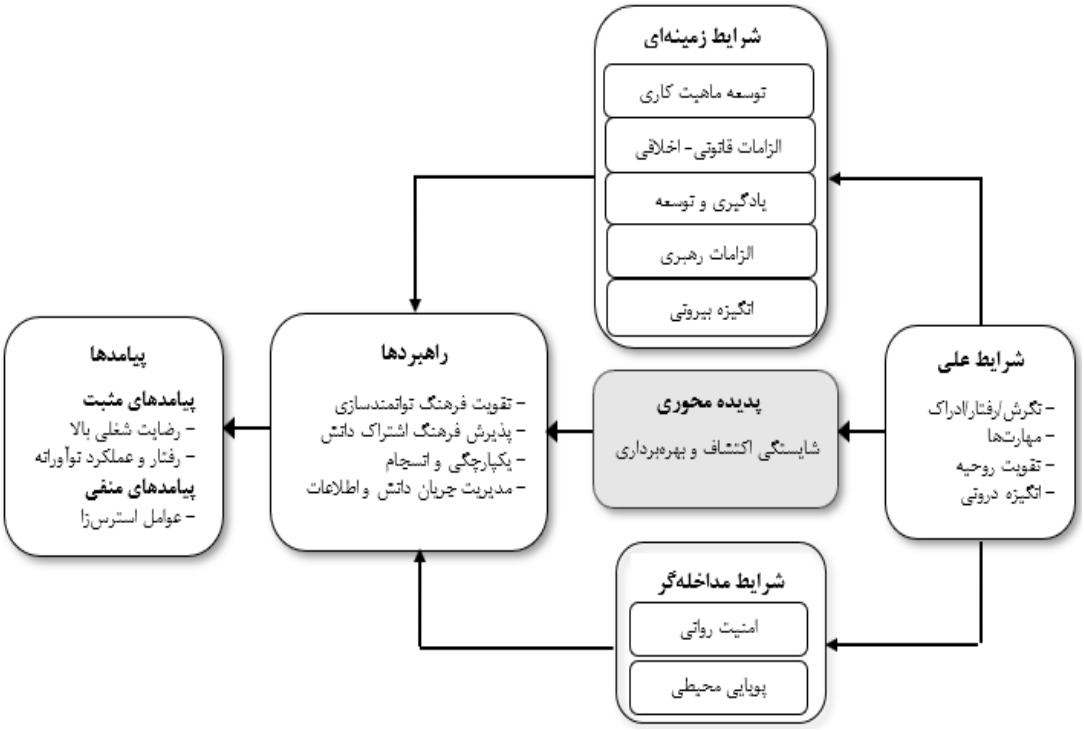
پیامدها: پیامدها، نتیجه و حاصل راهبردها در مقابله با پدیده یا برای اداره و کنترل پدیده است. پیامدها را نمی‌توان پیش‌بینی کرد و به‌طور لزوم همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند؛ در پـژوهش حاضر، پیامدها به دو دسته پیامدهای مثبت (رفتار و عملکرد نوآورانه و رضایت شغلی بالا) و پیامد منفی (عوامل استرس‌زا) تقسیم می‌شوند که در جدول ۸ آورده شده است.

جدول شماره ۸: مقولات و کدهای احصاء شده به‌مثابه پیامدها

	مقوله‌ها	مفاهیم و کدها
پیامد منفی	عوامل استرس‌زا	استرس شغلی
		فشار شناختی (برخورد با تنش‌های موجود در سطح فردی)
پیامد مثبت	رفتار و عملکرد نوآورانه	پذیرش تناقض تغییر/ثبات
		تمایل به عمل کارآفرینانه
		به چالش کشیدن عملکرد منسوخ و وضع موجود
	رضایت شغلی بالا	غنی‌سازی شغلی
		رویه‌های ارزیابی عملکرد دقیق و کامل
		ایجاد حمایت اجتماعی با فرصت‌های بازخورد

الگوی نهایی پژوهش

رویه تحلیل داده‌ها به خلق الگوی نظری منجر شد که دربردارنده شرایط علّی، شرایط بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست که پدیده اصلی یعنی «شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری» را تشریح می‌کنند. الگوی نظـری دوسوتوانی رفتاری مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات مختلف در زمینه‌ی دوسوتوانی نشان می‌دهد که اگر سازمان‌ها به سازمان‌های دوسوتوانی تبدیل شوند، یعنی در قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف موفق باشند، در محیط‌های پویا بهتر عمل خواهند کرد و به بهترین سطح عملکرد و توان رقابتی دست خواهند یافت (*Ebrahimpour et al., 2015*). چنین سازمان‌هایی برای پیگیری هر دو استراتژی (اکتشاف و بهره‌برداری) نیازمند کارکنانی هستند که قابلیت پیاده‌سازی هر دو را در بستر سازمان دارند. لذا با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی دوسوتوانی رفتاری کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از روش پژوهش نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام پذیرفت و با کمک سه نوع کدگذاری باز، انتخابی و محوری، مفاهیم و روابط بین آن‌ها تشریح شد.

نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای دوسوتوانی رفتاری است. عوامل علی سبب و علت پدیده اصلی دوسوتوانی رفتاری است. مقوله‌های علی دوسوتوانی رفتاری در قالب چهار دسته انگیزه درونی، نگرش/رفتار/ادراک و مهارت‌ها، تقویت روحیه طبقه‌بندی می‌شوند. انگیزه درونی زمان صرف شده برای یک کار یا تکنیک را افزایش می‌دهد که به‌نوبه خود باعث ایجاد مهارت و درنتیجه تولید با کیفیت بالا و همچنین خلاقیت می‌شود (*Amabile & Kramer, 2007*). چندین مطالعه انگیزه درونی را برای کشف راه‌حل‌ها و نظریه‌های جدید، یعنی فعالیت‌های اکتشافی، ضروری توصیف می‌کند. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر و یافته‌های کانیلز و همکاران[1] (۲۰۱۷) کارکنان باانگیزه درونی، آزادانه و با میل و رغبت خود و به‌طور مستقل به وظایف اکتشاف و بهره‌برداری می‌پردازند. رفتار متمایز در سطح کارکنان به توانایی کارکنان برای انجام وظایف به‌ظاهر متناقض اشاره دارد که هم در کارایی و هم در کیفیت خدمات نقش دارند. برای پیگیری هم‌ترازی و سازگاری، کارکنان باید خود را با فرصت‌های جدید که کاملاً منطبق با استراتژی کلی کسب‌وکار است سازگار کنند. در این خصوص یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش کائو و چن[2] (۲۰۱۶) همخوانی دارد. این دو پژوهشگر نیز همچون پژوهش حاضر هوش هیجانی را به‌عنوان عامل مؤثر در دوسوتوانی رفتاری می‌دانند. بعلاوه نتایج پژوهش‌های علی‌دادی تلخستانی و همکاران (۲۰۱۸) و پرتوسا-اورتگا و همکاران[3] (۲۰۲۰) با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد. طبق یافته‌های این پژوهش‌ها عواملی همچون تجربه، خلاقیت، شخصیت به‌عنوان عوامل علی دوسوتوانی رفتاری افراد می‌باشد. یکی دیگر از عوامل علی دوسوتوانی رفتاری مهارت‌ها می‌باشد، افراد باید یاد بگیرند که از مهارت‌های قدیمی به‌طور کارآمد استفاده کنند و همچنین مهارت‌های جدیدی را توسعه دهند. هنگامی‌که افراد درون سازمان‌ها فقط از دانش و مهارت‌های فعلی یکسانی برخوردار باشند، ایجاد فرصت‌های جدید و اکتشاف را دشوار می‌کند. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های رایش و همکاران[4] (۲۰۰۹) و گیبسون و بیرکینشاو[5]، (۲۰۰۴)

[1]. Caniëls et al.
[2]. Kao & Chen
[3]. Pertusa-Ortega et al.
[4]. Raisch et al.
[5]. Gibson & Birkinshaw

مطابقت دارد. بر اساس پژوهش این فعالیت‌های اکتشافی، کارکنان را به یادگیری مهارت‌ها یا دانش جدید می‌طلبد و آن‌ها را ملزم به تطبیق روال فعلی می‌کند. همچنین نتایج تحقیق تقویت روحیه را به‌عنوان یکی دیگر از عوامل علی دوسوتوانی رفتاری کارکنان شناسایی کرد. افراد سازمان باید حامی یک نوآوری یا تغییر خاص باشند. به‌منظور ایجاد یک رفتار دوسوتوانی مؤثر در داخل یک سازمان، کارکنان می‌توانند به‌وسیله‌ی برنامه‌های خاص آموزش ببینند و بدین‌صورت تجربه‌ی کاری خوبی پیدا کنند و یا اشکال رقابت فردی در آن‌ها ایجاد شود. همان‌طور که پژوهش بونسو و همکارانش (۲۰۱۳) یک رابطه میان روحیه رقابت رفتاری و سطوح مختلف دو سو توانی افراد را نشان می‌دهند.

علاوه بر آنچه گفته شد شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان پدیده محوری بررسی شد. شایستگی ترکیبی از دانش عملی و نظری، مهارت‌های شناختی، رفتار و ارزش‌هایی است که برای بهبود عملکرد یا به‌عنوان حالت یا کیفیت شایسته بودن، یعنی توانایی به عهده گرفتن نقشی خاص به کار می‌روند (*Maier, 2015*). تمرکز شایستگی‌ها روی فرد است؛ افراد می‌توانند با تلاش فردی‌شان شایستگی‌های مختلف را در خود ایجاد کنند.

از طرفی نتایج تحلیل‌ها بیانگر این است که مؤلفه‌هایی همچون توسعه ماهیت کاری سازمان، الزامات قانونی- اخلاقی، یادگیری و توسعه، الزامات رهبری، انگیزه بیرونی می‌توانند زمینه‌ساز دوسوتوانی رفتاری کارکنان باشند. در سایه تغییرات محیط کسب‌وکار، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند ماهیت کار در حال تغییر و تحولی اساسی است. سازمان‌ها می‌توانند بر فعالیت‌هایی که انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد، تمرکز کنند که اکتشاف نامیده می‌شود و اشاره به تمرکز روی نوآوری و رشد در محصول، فرصت‌هایی برای اطمینان از اثربخشی آینده دارد. برخی از ابعاد توسعه ماهیت کاری سازمان با تحقیقات چانگ و همکاران[1] (۲۰۱۶)، رحیمی و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. یافته‌های رحیمی و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (به‌عنوان متغیرهای سطح سازمانی) بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان اثر زمینه‌ای دارند. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که الزامات قانونی- اخلاقی از دیگر عوامل زمینه‌ای دوسوتوانی رفتاری کارکنان است. قوانین و روال سازمانی سازوکار مهمی برای هماهنگی است که سازمان‌ها معمولاً وقتی با اطلاعات

[1]. Chang et al

جدید از محیط روبرو می‌شوند از آن‌ها استفاده می‌کنند. پیکربندی‌های خاص قوانین و روال‌های کاری در سازمان‌هایی که منحصر به خود سازمان است و تقلید از آن‌ها نسبتاً دشوار است می‌تواند به صلاحیت تبدیل شود. شرکت‌ها از کارکنان خود می‌خواهند تا با رعایت قوانین سازمانی و رویه‌های مربوطه، به حفظ قابلیت‌های موجود سازمان و ابقای آن کمک نمایند (علی‌دادی تلخستانی و همکاران، ۲۰۱۸). در این خصوص یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش آندریوپولوس و لوئیس[1] (۲۰۱۰) همخوانی دارد. به‌عنوان مثال آندریوپولوس و لوئیس (۲۰۱۰) اشاره کردند که افراد دوسوتوان دارای انضباط فردی هستند.

نوآوری مستمر نیازمند یادگیری بوده و مهم‌ترین عنصر مربوط به یادگیری سازمانی موضوع اکتشاف و بهره‌برداری است. طبق دیدگاه مارچ، یادگیری سازمانی یادگیری توسط افرادی است که دانش آن‌ها در هنجارها و رویه‌های سازمانی جای گرفته است. بطوریکه یکی از راه‌های مقابله مؤثر با خطاها ایجاد یادگیری از فضای خطاها است؛ بنابراین رویکرد جلوگیری از خطا نیست، بلکه کاهش پیامدهای منفی و عواطف است، درحالی‌که بر تأثیرات مثبت اشتباهات (مانند یادگیری، آزمایش و نوآوری) تمرکز دارد که در پژوهش نیپیر و همکاران[2] (۲۰۱۱) و پژوهش پاتز و همکاران[3]، (۲۰۱۲) به این موضوع اشاره کرده‌اند. از طرفی رهبری هم در فرآیند پرورش دوسوتوانی رفتاری و توسعه شایستگی‌های فردی اهمیت زیادی دارد. کارکنانی که توسط رهبران موردتوجه، هدایت و پشتیبانی قرار گیرند، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای دوسوتوان را انجام دهند رهبر توانایی پرورش هر دو نوع رفتار اکتشافی و بهره‌بردارانه در پیروان را از طریق افزایش یا کاهش تغییرپذیری در رفتار آن‌ها و انعطاف‌پذیر بودن در تغییر بین این دو نوع رفتار دارد (*Rosing et al., 2011*). نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش رنزل و همکاران[4] (۲۰۱۳) مطابقت دارد. براساس پژوهش رنزل و همکاران (۲۰۱۳)، مدیریت افراد خلاق و تقویت انگیزه آن‌ها نیاز به رهبرانی دارد که کارکنان را تحریک کند، مشارکت ایجاد، آزادی و استقلال را فراهم کند.

---

1. Andriopoulos & Lewis
2. Napier et al
3. Putz et al
4. Renzl et al

همچنین انگیزه بیرونی یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای دوسوتوانی رفتاری کارکنان است، وقتی کارکنان یک محیط توانمندسازی حمایتی را درک می‌کنند و به دلیل ابتکار عمل و رفتار فعالانه پاداش مالی می‌گیرند، احتمال بیشتری وجود دارد که در فعالیت‌های دوسوتوان شرکت کنند. نتایج این بخش از پژوهش، با یافته‌های حسن‌پور و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که امنیت روانی می‌تواند در بروز دوسوتوانی رفتاری کارکنان مداخله نماید. امینت روانی به مقداری که اعضای سازمان به لحاظ روانی نسبت به مخاطره کردن بین فردی که چه‌بسا به خطاهایی در تضعیف تلاش‌ها برای اکتشاف می‌انجامد مربوط می‌شود (*Maier, 2015*). اکتشاف مخاطره‌آمیز است و در محیط‌هایی که برای خطر کردن ناامن به نظر می‌رسد مشکل است. از طرف دیگر در این پژوهش پویایی محیطی به‌عنوان مقوله مداخله‌گر شناسایی شده است؛ چراکه تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری در محیط‌های بسیار پویا چالش‌برانگیزتر است. پویایی‌های محیطی عدم اطمینان را افزایش می‌دهد و منجر می‌شود که زمینه‌های سازمانی با استرس و خطر شناخته شوند.

راهبردهای شناسایی‌شده در این پژوهش ایجاد فرهنگ توانمندسازی، پذیرش فرهنگ اشتراک دانش، یکپارچگی و انسجام در فرایند اکتشاف و بهره‌برداری و مدیریت جریان دانش و اطلاعات است. در فرهنگ توانمندسازی، کارکنان در انتخاب روش‌های کاری خود استقلال را تجربه می‌کنند که انگیزه درونی آن‌ها را افزایش می‌دهد تا به یک هدف به روشی کارآمد دست پیدا کند. چنین کارکنانی احساس امنیت می‌کنند و به رهبران خود اعتماد دارند که از آن‌ها برای اقدامات خلاقانه حمایت می‌کنند و پاداش می‌دهند، حتی اگر این اقدامات نتوانند اهداف مورد انتظارشان را برآورده کنند (*Humborstad Wong et al., 2014*). در این خصوص پژوهش حاضر با نتایج کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. نتایج پژوهش این دو پژوهشگر نشان می‌دهد، فرهنگ توانمندسازی کارکنان را تشویق و تحریک می‌کند و از آن‌ها حمایت می‌کند تا بهترین خودشان باشند. فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش هم، اشتراک‌گذاری تجربیات یادگیری فردی در میان همکاران می‌باشد که انتظار می‌رود اشتیاق برای کار را در آن‌ها برانگیزاند. این فرهنگ باعث ترویج دانش در بین کارکنان می‌شود احتمالاً باعث افزایش بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و

اکتشاف قابلیت‌های جدید می‌شود. بر اساس یافته‌های پژوهش کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) لذتی که از تجربه تبادل دانش با سایر کارکنان حاصل می‌شود، به‌نوبه خود کارکنان را به سمت بهبود عملکرد و کارایی فرآیندهای فعلی، یعنی فعالیت‌های بهره‌برداری و همچنین تبادل ایده و انجام فعالیت‌های اکتشافی سوق می‌دهد. همچنین بر مبنای یافته‌های پژوهش لین و مک دونا[1](۲۰۱۱) به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش در بین کارکنان، استفاده مؤثر از منابع را ایجاد می‌کند.

یکپارچگی و انسجام به‌عنوان راهبرد دیگر دوسوتوانی رفتاری، بسترهای قابل اعتمادی را برای ابراز عقاید مخالف فراهم می‌کند و هنجارهای حل تعارض سازنده را هنگام درگیرشدن در یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری ارتقا می‌دهد. انسجام به اعضای تیم انگیزه می‌دهد تا آزادانه اطلاعات پیچیده را مبادله و عمل کنند و در کنار هم برای دستیابی به اهداف یادگیری چالش‌برانگیز به دلیل افزایش تعهد باهم کار کنند یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش ژانگ و همکاران[2] (۲۰۱۹) و علی‌دادی تلخستانی و همکاران، (۲۰۱۸) مطابقت دارد. بر مبنای یافته‌های علی‌دادی تلخستانی و همکاران، تعاملات و ارتباطات مناسب در سازمان موجب می‌شود تا توسعه و ترکیب دانش میان کارکنان تسهیل شده و همکاری‌های کاری افراد گسترش یابد. همچنین اهمیت دانش نشان می‌دهد که شرکت‌های نوآور باید با بهره‌برداری از دانش موجود خود و اکتشاف دانش جدید، سازگاری خود را حفظ کنند. در سازمان جریان دانش از بالا به پایین فعالیت‌های بهره‌برداری را افزایش می‌دهد درحالی‌که جریان افقی از پایین به بالا فعالیت‌های اکتشافی را افزایش می‌دهد (*Mom et al., 2007*). افرادی که به دنبال دوسوتوانی فردی هستند باید بین حوزه‌های مختلف دانش آزادانه حرکت کنند و بتوانند دانش موجود را با اطلاعات متفاوت و جدید ترکیب کنند (*Zhang et al., 2019*). یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های هالوی و همکاران[3] (۲۰۱۵) و مام و همکاران (۲۰۰۷)، هماهنگی دارد. آن‌ها استدلال کردند که افراد نیاز دارند دانش مرتبط پیشین را به‌طور کامل درک کرده و دانش جدید را بکار گیرند. افراد با

1. Lin & McDonoughm
2. Zhang et al
3. Halevi et al

دامنه‌ای از طبقه‌بندی‌های دانش پیشین، همین‌طور پیوندهای گوناگون میان آن‌ها، چه‌بسا برای انجام هر دو کار بهتر مهیا شوند.

نتیجه راهبردهای دوسوتوانی رفتاری در قالب پیامدها نمایان می‌شوند. پیامدهای مثبت مرتبط با دوسوتوانی رفتاری شامل رفتار و عملکرد نوآورانه و رضایت شغلی هستند. با افزایش و تقویت رفتار دوسوتوانی در کارکنان، امکان بروز رفتار نوآورانه بین آن‌ها بیشتر خواهد شد. کانیلز و ولد[1] (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که عملکرد نوآورانه زمانی بالاترین است که هم اکتشاف و هم بهره‌برداری بالا باشد. افرادی که فعالیت‌های دوسوتوان انجام می‌دهند انتظار می‌رود ازنظر رفتار کاری نوآورانه عملکرد بهینه‌ای کسب کنند، زیرا نوآوری هم به کاوش و هم به بهره‌برداری احتیاج دارد. نتایج پژوهش مسمان و مولدر[2] (۲۰۱۲) نشان داد که دوسوتوانی چه در سطح سازمانی و چه در سطح فردی می‌تواند به بروز رفتار نوآورانه در کارکنان منجر شود. همچنین یافته‌های این بخش با یافته‌های الغمدی[3] (۲۰۱۸)، شهزادی و خرم (۲۰۲۰)، پرتوسا-اورتگا و همکاران (۲۰۲۰) و رحیمی و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. رضایت شغلی هم به‌عنوان پیامد مثبت دیگر دوسوتوانی رفتاری درواقع نتیجه اصلی رفاه در کار است. رایدن و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند خوشبختی به سلامت روانی کارکنان اشاره دارد و مسائل کلیدی درواقع رضایت از کار و به طورکلی از زندگی با تمرکز بر تجربیات ذهنی و عملکرد در کار است. در پژوهش حاضر و پژوهش رایدن و ریزنن[4] (۲۰۱۸) رضایت شغلی به‌عنوان پیامد حاصل از دوسوتوانی رفتاری بیان شده است. یافته‌های هر دو پژوهش مبین آن است که غنی‌سازی مشاغل ممکن است باعث افزایش تحریک و چالش شود و درنتیجه رضایت شغلی را افزایش دهد و این امر موجب تسریع در دستیابی به دوسوتوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری می‌شود.

یکی از تفاوت‌های تحقیق حاضر با سایر تحقیقات در بررسی پیامدها است. در بیشتر آثار منتشرشده در موضوع دوسوتوانی رفتاری، پیامدهای مطلوبی برای آن ترسیم شده است (*Tomljenović & Stilin, 2017; Schnellbächer et al., 2019*)، اما یافته‌های تحقیق حاضر

---

1. Caniëls & Veld
2. Messmann & Mulder
3. Alghamdi
4. Raiden & Räisänen

علاوه بر پیامدهای مثبت که در بالا ذکر شد، پیامدهای نامطلوب را هم شناسایی کرده است. پرتوسا-اورتگا و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله خود فشار شناختی و استرس شغلی را به‌عنوان پیامدهای منفی دوسوتوانی رفتاری کارکنان در نظر گرفته‌اند. پیامد منفی منتج از دوسوتوانی رفتاری کارکنان، عوامل استرس‌زا می‌باشد. اضطراب و استرس بیش‌ازحد برای عملکرد فرد مضر است که یک مشکل رایج در محیط‌های متغیر است (*Cheng et al., 2012*). اگر کارکنان بتوانند استرس کاری را به‌خوبی کنترل کنند، می‌توانند به یک احساس آرامش برای متناسب کردن شرایط جدید دست یابند، تغییرات ایجاد کرده و با شرایط مختلف سازگار شوند. هانتر، کوشنبری و جین[1] (۲۰۱۷) با اتخاذ یک رویکرد دوسوتوانی رفتاری، پیشنهاد می‌کنند که درخواست از افراد به‌طور هم‌زمان برای اکتشاف و بهره‌برداری به دلیل نقش‌های متناقضی که می‌طلبد، برای آن‌ها استرس‌آور است. در ادامه پیشنهادها و محدودیت‌هایی جهت تکمیل مباحث آورده شده است.

با توجه به عوامل علی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. سازمان می‌تواند از طریق آموزش‌های لازم، علاوه بر افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان در رابطه با اکتشاف، بهره‌برداری و ترکیب آن‌ها، عملکرد نوآورانه آنان را هم تقویت کند.۲. بهتر است سازمان زمینه‌ای منعطف را فراهم کند که در آن کارکنان برای تصمیم‌گیری تقسیم زمان بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری استقلال داشته باشند. ۳. انجام اقداماتی همچون سرمایه‌گذاری در جهت تقویت مهارت‌های کارکنان و تشویق تجربیات بیرونی آن‌ها، دستیابی به رفتارهای دوسوتوان در سازمان را تسهیل می‌کند. ۴. سازمان‌های دانش‌بنیان می‌توانند خصوصیات فردی را که برای توسعه دوسوتوانی در سطح فردی مفید است، درروند جذب و استخدام در نظر بگیرند.

با توجه به عوامل زمینه‌ای پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. در سازمان‌های دانش‌بنیان داشتن رهبرانی که توانمندی را نشان می‌دهند و با به اشتراک‌گذاری آن با کارکنان، محیط موردنیاز برای رشد دوسوتوانی را ایجاد می‌کنند، ضروری است. درواقع رهبران می‌توانند با به اشتراک گذاشتن تجربیات در مورد شکست‌های خود، محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان برای ریسک‌پذیری احساس

[1]. Hunter et al

امنیت کنند. ۲. سازمان می‌تواند با ارائه مشوق‌های مالی برای فراتر رفتن از اهداف و مقاصد، احساس مثبتی را در کارکنان به وجود آورد که برای ایجاد یک سازمان دوسوتوان ضروری است. ۳. با توجه به اینکه نوآوری مستمر نیازمند یادگیری است، بهتر است کارکنان در سازمان بر اساس روش‌هایی که یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری منتج می‌گردد، آموزش ببینند. ۴. برای سازگاری با تغییر لازم است که سازمان، فرایندهای یادگیری سازمانی را در ساختارهای استراتژیک خود پیاده‌سازی کند و به‌سرعت کارکنان را از طریق فعالیت‌های اکتشافی و توسعه‌ای، با این تغییر وفق دهند. ۵. بسیار مهم است که سازمان زمینه‌ای را فراهم کند که رهبران برای پرورش خلاقیت و خلق ایده‌ها در کارکنان و برای تضمین سطوح بالای کارایی و بهره‌وری، انعطاف‌پذیر باشند. ۶. یک زمینه انضباطی، یعنی زمینه‌ای که افراد را برای رسیدن به اهداف و انتظارات مورد توافق جمع می‌کند، باید در سازمان رایج باشد تا بتواند واکنش مثبتی در رفتارهای دوسوتوان ایجاد کند.

با توجه به عوامل مداخله‌گر پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. از آنجایی‌که پویایی محیطی، سازمان را با محیط غیرقابل‌پیش‌بینی روبه‌رو می‌کند و موجب استرس و اضطراب در کارکنان می‌شود، ازاین‌رو کارکنان باید از خلاقیت و نوآوری خود استفاده کنند تا بتوانند در شرایط متغیر به‌وسیله خلق محصولات و خدمات جدید بقای سازمان را تضمین کند. ۲. پیشنهاد می‌شود سازمان، محیط کاری با امنیت روانی بالا را ایجاد نماید که افراد در آن احساس راحتی کنند و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند، چون امنیت روانی برای تقویت نوآوری در محیط کار اهمیت دارد و همچنین عملکرد را در محیط کار توسعه می‌دهد.

با توجه به راهبردها پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. بهتر است فرهنگ توانمندسازی در سازمان به‌گونه‌ای باشد که به کارکنان قدرت ابتکار عمل بدهد و کارکنان از شکست و ایجاد اشتباه با پیشنهاد راه‌حل‌های کاملاً جدید واهمه نداشته باشند. ۲. با توجه به اینکه هدف افزایش نوآوری کارکنان است، ازاین‌رو سازمان نه‌تنها باید رفتار اکتشافی موفق را پاداش دهد، بلکه بهتر است تعامل کارکنان در بهره‌برداری را نیز پاداش دهد. ۳. توصیه می‌شود که سازمان با حمایت اجتماعی در

افزایش اعتماد تلاش کند. چون افراد در روابط قابل‌اعتماد نگرش‌ها و رفتار شایسته‌ی خود را با خواسته‌های در حال تغییر تطبیق می‌دهند. ۴. دوسوتوانی متکی به اشتراک دانش است، لذا اگر نگرش مثبت نسبت به اشتراک دانش در سازمان ایجاد شود، هنجارهای سازگار در سراسر سازمان انتشار دانش را افزایش می‌دهد. ۵. اگر افراد نتوانند از منافع شخصی خود بهره‌مند شوند، انگیزه‌ای برای ارائه دانش خود یا حتی جستجوی دانش جدید را ندارند. لذا سازمان با طرح‌های پرداخت قادر به مقابله با این مسئله و تشویق به جستجوی دانش و ارائه آن می‌باشد.

با توجه به پیامدها پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. از آنجا که کارکنان از شخصیت، توانایی‌ها و تجربیات مختلفی برخوردار هستند، ممکن است سطوح مختلفی از مهارت در ایجاد اعتماد و کنترل استرس شغلی داشته باشند، حتی زمانی که با یک محیط متغیر روبرو باشند. ازاین‌رو سازمان باید از تفاوت‌های فردی در طول فرآیند ایجاد دو مهارت (اکتشاف و بهره‌برداری) برای به دست آوردن سطوح بالای دوسوتوانی فردی آگاه باشد. ۲. توصیه می‌شود سازمان یک محیط کاری حمایتی برای کمک به کارکنان در کنترل استرس شغلی و ایجاد اعتماد متقابل فراهم کند که از این طریق دستیابی به دوسوتوانی تسهیل شود و کارکنان بتوانند عملکرد خود را در کوتاه‌مدت و بلندمدت بهبود بخشند. ۳. با توجه به پیامدهای مثبت و منحصربه‌فرد ناشی از دوسوتوانی رفتاری کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان از قبیل رفتار و عملکرد نوآورانه و رضایت شغلی بالا، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دانش‌بنیان زمینه را برای پرورش افرادی که توان درک و شناخت نیازهای کسب وکار اکتشاف و بهره‌برداری را در این سازمان‌ها دارند، فراهم کند.

درنهایت این پژوهش با محدویت‌هایی مواجه بود که مهم‌ترین آن امکان تفاسیر مختلف از پدیده بررسی شده است و تفسیر صورت گرفته از پدیده مورد مطالعه در این پژوهش، فقط یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی در خصوص آن است. علاوه بر این موافقت و جلب نظر خبرگان در انجام این پژوهش از دیگر محدودیت‌ها بوده است.

منابع فارسی

ابراهیم‌پور، مصطفی؛ مرادی، محمود؛ ممبینی، یعقوب (۱۳۹۴). تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال نهم، ۹(۳۶)، ۷۵-۵۳.

حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی زنوز، رضا، قربانی، مریم (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان، *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۲(۳)، ۱۹۴-۱۷۵.

رحیمی، فرج‌الله؛ نداف، مهدی؛ لطیفی، محمد (۱۳۹۷). تبیین الگوی عوامل تعیین‌کننده دوسوتوانی رفتاری کارکنان و پیامدهای آن: یک رویکرد چند سطحی، مطالعات رفتار سازمانی، سال هفتم، ۲۷(۳)، ۷۹-۵۷.

علی دادی تلخستانی، یاسر؛ محمود زاده، ابراهیم؛ موسیخانی، مرتضی، الوانی، مهدی (۱۳۹۷). بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوسوتوان در یک سازمان دفاعی- صنعتی، فصلنامه بهبود مدیریت، ۳۹(۱)، ۵۰-۲۷.

موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، سیدمهدی؛ محمودزاده، ابراهیم؛ علیدادی تلخستانی، یاسر (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر ایجاد سرمایه اجتماعی دوسوتوان، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و هشتم، ۲۸(۹۲)، ص ۶۴-۳۵.

نیازآذری، کیومرث؛ صالحی، محمد؛ خسروآبادی، سهیلا (۱۳۹۵). طراحی و اعتبار سنجی ابزاری جهت ارزیابی دوسوتوانی در مدیریت سازمانی، *نشریه مدیریت شهری*، سال پانزدهم، ۱۵(۴۴)، ۲۱۰-۱۹۵.

یعقوبی، نورمحمد؛ دهقانی، مسعود، امیدوار ملیحه (۱۳۹۷). استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸(۴)،۱۴۹-۱۳۱.

References

Ahammad, M. F. S., Lee, M,. Malul, M., & Shoham. A. (2015). Behavioural Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. *Human Resource Management*, 54 (1), 45–62.

Alghamdi. F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance, *Journal of Innovation and Entrepreneurshi*p, 7:1.

Alidadi Talkhestani, Y., Mahmoodzadeh, E., Musakhani, M., Alvani, M. (2018). Invesgation on Ambidextrous Human Resource Strategic Competencies in a Defensive-Industrial Organization. *Journal of Improvement Management*, (1), 27-50. (In Persian)

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

Ambos, T. C., Mäkelä, K., Birkinshaw, J., & D'Este, P. (2008). When does university research get commercialized? Creating ambidexterity in research institutions. Journal of Management Studies, 45(8), 1424-1447.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, (43), 104–122.

Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2013). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?, *European Management Journal*, 32 (3), 392-405.

Caniëls, MC., & Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need?, *International Journal of Human Resource Management,* 30(4), 565-585.

Caniëls, MC., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1098-1119.

Chang, Y.-C., Yang, P. Y., Martin, B. R., Chi, H.-R., & Tsai-Lin, T.-F. (2016). Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis. *Technovation*, (54), 7–21.

Cheng, C, A., Kogan & Chio, JHM. (2012). The effectiveness of a new, coping flexibility intervention as compared with a cognitive-behavioural intervention in managing work stress. *Work & Stress*, 26(3), 272–288.

Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).

Ebrahimpour, M., Moradi, M., Membini, Y. (2015). Effect of organizational ambidexterity on the manufacturing industries performance: Investigation the role of environmental dynamics. *Iranian Journal of Management Sciences*, 36(9), 53-75. (In Persian)

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.

Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Halevi, M, Y., Carmeli, A., N & Brueller, N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT Behavioral Integration and Environmental Dynamism. *Human Resource Management*, 54(1), pp.223-238.

Hassanpoor, A., Yosefi zenouz, R., Ghorbani., M. (2020). Identify and prioritize the factors affecting employees' ambidexterity. *Bi-Quarterly Journal of sustainable Human Resource Management*, 2(3), 175-194. (In Persian)

Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1183–1195.

Iqbal, S., Parvez, A., Anjum, M, A., Safdar, T., Ahmed, A. (2021). Links Between Macro Facilitators of Organizational Empowerment and Ambidextrous Behaviors: An Empirical Study from Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business(JAFEB)*, 9(2), 113-120.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.

Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.

Kao, Y. L., & Chen, C. F. (2016). Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviours among frontline employees. *Management Decision*, (54), 1846–1860.

Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044. doi:10.1111/joms.12192

Lin, H-E., & McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497–509.

Maier, J. (2015). *The ambidextrous organization: Exploitation from Today, Exploration for Tomorrow*, Translated by Manouchehr Manteghi, Abolfazl Kiani Bakhtiari, Younes Nazari, Samad Alinia, Tehran: Industrial Management Organization Publications, First Edition.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59.

Mohammadi, Sara, Nadaf, Mehdi, Mousavi, Fatemeh (2020). Determining the mediating role of organizational ambidexterity in the impact of transformational leadership on Entrepreneurial awareness (Case Study: One of the subsidiaries of the National Company for Oil-rich South). Journal of Exploration & Production Oil & Gas, 178, 19-28

Mom, T. J., S. P., Fourn, E., & Jansen, J.J. (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*, 54(S1), 133–153.

Mom, T.J.M., Van Den Bosch, Frans A. J. & Volberda, H.W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.

Mu T, van Riel A & Schouteten, R. (2020). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*: (11.02.), 1-32.

MusaKhani, M., Alvani, M., Mahmoodzadeh, E., Alidadi Talkhtestani, Y. (2020). Investigation on Ambidextrous Dynamic Capabilities effective Factors At a Defensive-Industrial Organization. *Strategic Defense Studies*, (80), 257-282. (In Persian)

Napier, N. P., Mathiassen, L., & Robey, D. (2011). Building contextual ambidexterity in a software company to improve firm-level coordination. *European Journal of Information Systems*, 20(6), 674–690.

NiazAzari, K., Salehi, M., Khosrowabadi, S. (2016). Design and validation of a tool for evaluating ambidexterity in organizational management. *Journal of Urban Management*, (44),195-210. (In Persian)

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. Academy of Management Perspectives, 27(4), 324-338.

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, (65), 661–91.

Pastor, I. P., & Perez, V. M. (2014). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 2452-2467.

Pertusa-Ortega, Eva M., Molina-Azorín, José F., Tarí, Juan J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M, D. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *Business Research Quarterly*, (23), 1–17.

Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2012). Measuring organizational learning from errors. *Management learning*, 44 (5), 511-536.

Rahimi, F., Nadaf, M., Latifi, M. (2018). Explaining the pattern of factors determining employees' behavioral ambidexterity and its consequences: A

multilevel approach. *Organizational Behavior Studies*, 3 (27), 57-79. (In Persian)

Raiden, A & Räisänen, C.H. (2018). Conceptualising behavioural ambidexterity and the effects on individual well-being. In: C. GORSE and C.J. NEILSON, eds., Proceedings 34th Annual ARCOM Conference, Queen's University Belfast, Northern Ireland, 3-5. *Sheffield: Association of Researchers in Construction Management*, 736-745.

Raiden, A., Räisänen ,CH., & Kinman, G. (2019). Behavioural ambidexterity: effects on individual well-being and high performance work in academia. Journal of Further and Higher EducationTaylor & Francis, 0309-877X (Print) 1469-9486 (Online) *Journal homepage: https://www.tandfonline.com/loi/cjfh20*

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, ML. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.

Renzl, b., M. Rost, M., & Kaschube, J. (2013). Facilitating ambidexterity with HR practices - a case study of an automotive supplier. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 13(3), 257-272.

Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual Ambidexterity: The Duality of Exploration and Exploitation and Its Relationship with Innovative Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.

Rosing, K., Frese, M & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Schnellbächer, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer, Springer*, 45(5), 1535-1561.

Schnellbächer, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity: A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, (37), 442–454.

Shahzadi, K., & Khurram, S. (2020). Self-efficacy and Innovative Work Behavior: The Role of Individual Ambidexterity and Formalization at Work Place in Pakistan, *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 31-46.

Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd Ed., Sage.

Tomljenović. L., & Stilin, A. (2017), Resarch of ambidextrous orientation in croatian SMEs. *Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), 105-117.

Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.

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.

Yaghoubi N M, Dehghani M, Omidvar M. (2019). Establishment of Green Human Resource Management in the Entrepreneurship Ecosystem. *ORMR*, 8 (4), 131-149 . (In Persian)

Zhang, Y., Wei, F., & van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*, 23(3), 1–25.