



## شناسایی و تبیین عوامل فردی دوستوانی رفتاری کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت

### سهیلا اکاتی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۳

#### چکیده

دوستوانی رفتاری به طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک عامل مهم در افزایش عملکرد فردی و سازمانی شناخته می‌شود؛ بطوریکه اغلب سازمان‌ها در چشم‌انداز کسب‌وکار معاصر معمولاً به دوستوانی رفتاری یعنی توانایی نشان دادن هم‌زمان خلاقیت و سازگاری نیاز دارند؛ لذا این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین عوامل فردی دوستوانی رفتاری کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت انجام شد و روش مورد استفاده در این پژوهش، آمیخته (کیفی و کمی) است. ابتدا در بخش کیفی با ۱۷ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد با تجربه شرکت‌های دانش‌بنیان و نخبگان دانشگاهی در حوزه سلامت به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند و گلوله‌برفی مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و سپس داده‌های حاصل از آن طی فرایند کدگذاری به ایجاد نظریه داده‌بنیاد در زمینه عوامل فردی دوستوانی رفتاری کارکنان منجر شد. بر اساس یافته‌های حاصل از این بخش دوستوانی رفتاری کارکنان بر اساس عوامل فردی نگرش/ادراک، مهارت‌ها، تقویت روحیه و انگیزه درونی در شرکت‌های دانش‌بنیان تحقق می‌یابد. در مرحله بعد با در نظر گرفتن ۲۹۷ نفر از کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران با روش نمونه‌گیری احتمالی ساده به‌عنوان نمونه بخش کمی، سنجش روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه با نظر خبرگان و روایی ساختاری پرسش‌نامه‌ها از طریق تحلیل عامل تأییدی در نرم‌افزار PLS انجام شد. در این بخش چهار فرضیه برای ارزیابی معنی‌داری ابعاد مدل ارائه گردید و از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات استفاده گردید، در نهایت تمامی فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** عوامل فردی؛ دوستوانی رفتاری؛ شرکت‌های دانش‌بنیان

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

## مقدمه

چشم‌انداز معاصر که با جهانی‌شدن، همگرایی فناوری، هوش مصنوعی و تکامل سریع اینترنت مشخص شده است، تغییراتی در پارادایم‌های کسب و کار ایجاد کرده و پویایی بازار را متحول کرده است (مرادی و دس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲) و موجب شده است شرکت‌ها به طور انعطاف‌پذیر و سریع نسبت به تغییرات تکنولوژیکی و محیطی واکنش نشان دهند تا پایدار بمانند (آسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). با نگاهی گذرا به هر صنعتی، متوجه نمونه‌هایی از شرکت‌هایی خواهیم شد که مجبور به پرورش شایستگی‌های جدید یا تقویت‌شده، به‌ویژه ترکیبی از قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری سازمانی هستند، یک قابلیت سازمانی که معمولاً به آن دوستوانی می‌گویند (سارمنتو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). از جمله این شرکت‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشند که به شدت بر نوآوری به عنوان یک منبع رقابتی متکی هستند و مزیت رقابتی پایدار آن‌ها به استفاده از فرآیندهایی بستگی دارد که می‌تواند هم کارآمدی و هم خلاقیت (و سپس نوآوری) را در آن‌ها ایجاد کند (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ به عبارت دیگر فرایندهایی که هم در کوتاه‌مدت کارایی بالایی داشته باشند و از موقعیت موجود بهره‌برداری کنند و هم خود را با تغییرات محیطی در بلندمدت تطبیق دهند (مارچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱).

شرکت‌ها به منظور پاسخگویی به نیازهای کسب و کار امروز و مقابله با تغییرات آینده نیاز به کارکنانی با قابلیت رفتارهای دوستوان دارند که در بهره‌برداری (یعنی اجرا، کارایی و تولید) و اکتشاف (یعنی جستجو، انعطاف‌پذیری و نوآوری) خوب عمل کنند (فورتونیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)؛ در واقع این کارکنان سازمان هستند که باید با رفتار دوستوان خود امکان اجرای دوستوانی در سطح سازمان را فراهم کنند (ترنر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)؛ از این رو دوستوانی کارکنان را توانایی افراد در انعطاف‌پذیری و تطبیق دادن خود برای استفاده هم‌زمان از فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری می‌توان تعریف کرد. به مفهوم دیگر دوستوانی رفتاری به صورت ترکیب شدن دو نوع رفتار کاوشگرانه و بهره‌بردارانه می‌باشد (مام<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

بدین ترتیب سازمان‌های دوستوان به کارکنان و تیم‌هایی دوستوان نیاز دارند که بتوانند نیازهای کسب و کارهای مختلف را درک کنند و نسبت به آن‌ها حساس باشند، زیرا توانایی افرادی که توسط سازمان به کار گمارده می‌شوند، تأثیر کلی بر دوستوانی سازمان دارند (مایر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵: ۴)؛ بنابراین هنگامی که یک محیط حمایتی در سازمان ایجاد می‌شود، افراد در اقدامات بهره‌برداری (در جهت همسویی) و اقدامات اکتشافی (در جهت سازگاری) شرکت می‌کنند که منجر به دوستوانی زمینه‌ای و افزایش عملکرد می‌گردد (نیازآذری و همکاران، ۱۳۹۷) و تنها سازمان‌ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می‌یابند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷). از این رو با توجه به فضای رقابتی که سازمان‌های امروزی در آن به سر می‌برند سازمان‌ها بایستی جهت رشد و بقا، کارکنان خود را به فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری در چهارچوب‌های کارآمد ترغیب نمایند. به گفته تاشمن و اوریلی، این امید وجود دارد که سازمان‌های دوستوان عملکرد بهتری داشته باشند و ساختارهای سازمانی را توصیف کنند که به ایجاد دوستوانی کمک می‌کند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۶).

<sup>۱</sup> -Moradi & Dass

<sup>۲</sup> - Assen

<sup>۳</sup> - Maria Sarmiento

<sup>۴</sup> - March

<sup>۵</sup> - Fortunisa

<sup>۶</sup> - Turner

<sup>۷</sup> - Mom

<sup>۸</sup> -Mayer

به‌عنوان مثال، تأکید بر عملکرد کوتاه‌مدت می‌تواند منجر به منسوخ شدن قابلیت‌های سازمانی و ناتوانی در استفاده از فرصت‌های کسب‌وکار جدید شود در حالی که تمرکز بیش از حد بر موفقیت طولانی‌مدت می‌تواند منجر به بررسی مداوم توانایی‌ها و مهارت‌های سازمانی شود که به نوبه خود به تغییرات گزاف و غیرضروری و هدر رفتن منابع منتهی خواهد شد (تامجنوویک و استیلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۷). در نتیجه مسئله حیاتی و مهم یک شرکت انجام و پیشبرد فعالیت‌های بهره‌برداری برای اطمینان از بقای فعلی و توسعه فعالیت‌های اکتشافی برای اطمینان از بقای آتی خود می‌باشد (لوینتال و مارچ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). باید توجه داشت به این مقوله، سازمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که دوستوان باشد اما آنچه مشخص است این است که چرخه عمر بسیاری از شرکت‌ها از جمله شرکت‌های دانش‌بنیان کوتاه شده است و بسیاری از آن‌ها به علت ناتوانی در پاسخگویی به نیازها و فرصت‌های محیطی از ادامه فعالیت باز ایستاده و به سمت ورشکستگی پیش می‌روند. شواهد حاکی از این است که این شرکت‌ها به ویژه در حوزه سلامت که یکی از حوزه‌های کلان اجتماعی است با خواسته‌های دوگانه کشف محصولات/فرآیندهای جدید و در عین حال بهره‌برداری از محصولات/فرآیندهای موجود روبرو هستند؛ لذا دوستوانی رفتاری اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند چرا که کارکنان این شرکت‌ها (افرادی که اغلب به‌عنوان منابع مهم دارای مزیت‌های رقابتی برای شرکت‌ها تلقی می‌شوند) می‌توانند تنش‌های ایجاد شده میان فرایند اکتشاف و بهره‌برداری را مدیریت کنند.

بنابراین علیرغم مزایای متعدد دستیابی به کارکنان دوستوان که هر دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری را پوشش می‌دهند هیچ تلاش قابل توجهی توسط متخصصان منابع انسانی در زمینه شناسایی و تبیین عوامل فردی برای کارکنان دوستوان صورت نگرفته است. از این رو سؤال اساسی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد عبارت است از اینکه عوامل فردی دوستوانی رفتاری کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت چیست؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### دوستوانی رفتاری: رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری

دوستوانی رفتاری به جهت‌گیری رفتاری بهره‌بردارانه و اکتشافی کارمند برای انجام یک کار خاص اشاره دارد (الغمدی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). به عبارت دیگر، مفهوم دوستوانی کارکنان ریشه در مبانی خرد دوستوانی سازمانی دارد که این حاکی از یک ساختار چند بعدی است که به جهت‌گیری رفتاری کارکنان برای بهره‌برداری و فعالیت‌های مرتبط با اکتشاف در یک دوره زمانی معین اشاره دارد (کانیلز و ولد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). سطح فردی بر این فرض استوار است که سازمان‌های دوستوان به افراد دوستوان نیاز دارند که بتوانند خواسته‌های هر دو روش اکتشاف و بهره‌برداری را درک کرده و نسبت به آن‌ها حساس باشند (اوریلی و تاشمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). دوستوانی ساختاری و متوالی تلاش می‌کنند که تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری را از طریق ابزارهای ساختاری حل کنند؛ در حالی که گیسون و بیرکینشا (۲۰۰۴) معتقد هستند که این تنش باید در سطوح فردی از طریق دوستوانی زمینه‌ای حل شود. هر کسی باید ظرفیت رفتاری خود را برای هماهنگی و انطباق با واحد کسب‌وکار مشخص کند. دوستوانی زمینه‌ای از ابزارهای رفتاری و اجتماعی برای ادغام بهره‌برداری و اکتشاف

1 - Tomljenović & Stilin

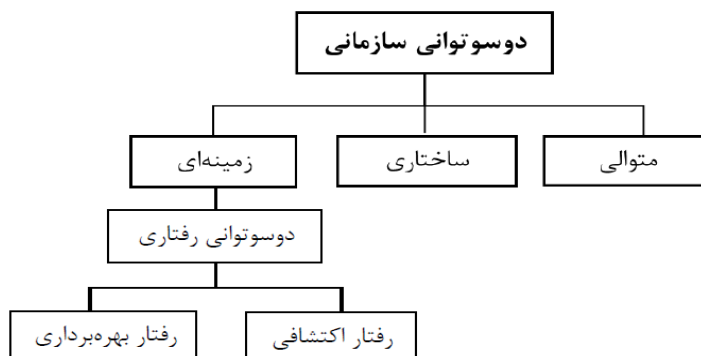
2 - Levinthal & March

3 - Alghamdi

4 - Caniels & Veld

5 - O'Reilly & Tushman

در سطح واحد سازمانی استفاده می‌کند. این نوع دوستوانی، یک نوع متعادل است که بین بهره‌برداری و اکتشاف موقعیت متوسطی دارد، همچنین به‌عنوان ساختارهای موازی یا استراتژی‌های ترکیبی شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که رویکرد زمینه‌ای را دنبال می‌کنند، مطمئن هستند که مدیران اجرایی در عملکرد عادی‌شان می‌دانند چطور در هر دو حالت بهره‌برداری و اکتشاف عمل کنند. می‌توان این یافته را که دوستوانی زمینه‌ای نتایج بهتری را نسبت به دوستوانی ساختاری ارائه می‌کند به این بافت در ادبیات رهبری پیوند داد که رهبری در تمام سطوح سازمان به عملکرد سازمان منجر می‌شود (مایر، ۲۰۱۵: ۳۶).



شکل ۱. انواع دوستوانی (اوریلی و تاشمن ۲۰۱۳) (مایر، ۲۰۱۵: ۳۶).

در تحقیقات انجام شده به جای تشریح مولفه‌های ساختاری و ویژگی‌های فردی و فرهنگی، مؤلفه‌های زمینه‌ای دوستوانی در سازمان تبیین شده و بر سازوکارهای سازمانی که می‌تواند عامل توانمندی افراد سازمان باشند، تأکید می‌شود. یکی از مهم‌ترین دیدگاه‌هایی که به بررسی دوستوانی رفتاری پرداخته است، دیدگاه مدیریت منابع انسانی است (مام، ۲۰۱۵). تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از طریق شیوه‌های منابع انسانی سعی در دوستوان کردن سازمان داشته‌اند توانسته‌اند زمینه برای دوستوانی رفتاری کارکنان نیز فراهم سازند (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۲).

ایجاد دوستوانی زمینه‌ای (بافتی) توانایی رفتاری کارکنان را برای نشان دادن هم‌راستایی و قابلیت سازگاری در سراسر یک واحد تجاری افزایش می‌دهد. زمینه به سیستم‌ها، فرایندها و باورهایی اشاره دارد که رفتار افراد در سازمان را شکل می‌دهد، این زمینه باید به گونه‌ای طراحی شود که همه افراد را تشویق کند به این که خودشان درباره تنظیم زمان خود در انجام کار و زمان بین کاوش و بهره‌جویی تصمیم‌گیری کنند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). گوپتا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) به نقل از: کاپیلا و تمپلار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، اذعان داشت که در سطح فردی به دلیل خواسته‌های متناقضی که فرد با آن مواجه است، دستیابی به رفتارهای بهره‌برداری و اکتشافی بسیار مشکل است. آنها در تحقیق خود نشان دادند که برای یک فرد چالش‌زا است که بخواهد در اکتشاف و بهره‌برداری به طور هم‌زمان متخصص باشد و نتیجه می‌گیرند که این تخصص را می‌توان به صورت هم‌زمان در فرد پرورش داد. به طور خاص، طبق گفته‌های بیرکینشاو و گیسون (۲۰۰۴)، انتظار می‌رود که کارکنان دوستوان خارج از محدوده شغل خود عمل کرده و در جهت منافع گسترده‌تر سازمان خود اقدام کنند. برای پیگیری همسویی و سازگاری هم‌زمان، کارکنان باید خود را با فرصت‌های جدیدی که به طور واضح با استراتژی کلی

<sup>۱</sup> - Gupta

<sup>۲</sup> - Kauppila & Tempelaar

کسب و کار مطابقت دارد وفق دهند و به طور خودبه خود و بدون کسب مجوز و حمایت از مافوق خود اقدام کنند. این رفتارها در تغییر محیطها مهم است و به افراد کمک می کند تا عملکرد کاری خود را افزایش داده و یک قدم جلوتر از دیگران باقی بمانند (رگان و مرس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). جاسمند<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) رفتار دوسوتوان را به عنوان توانایی کارکنان در تکمیل وظایف ظاهراً متناقض مفهوم سازی کردند و نشان می دهند که رفتار دوسوتوان به طور اجتناب ناپذیری با انگیزه تعامل هم زمان یا مداوم با تقاضاهای کاری متفاوت در پیگیری اهداف متعدد (به عنوان مثال، کارایی و انعطاف پذیری) مرتبط است. از منظری وسیع تر دوسوتوانی می تواند به معنای مهارت های خاص فرد برای انجام وظایف نامتجانس و تغییر طرز فکر باشد. قابلیت های دوسویه به کارکنان کمک می کند تا منابع سازمانی را به طور همزمان کشف و بهره برداری کنند (رزینگ و ذاکر، ۲۰۱۷). از لحاظ نظری محققان استدلال کرده اند که برای ایجاد سطح مناسبی از دوسوتوانی کارکنان باید بتوانند به طور همزمان به اکتشاف و بهره برداری به یک میزان پردازند (کانیلز و ولد، ۲۰۱۶). توانایی کارکنان برای پیگیری همزمان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری از جریان غیرقابل انعطاف منابع، قوانین و مقررات که به نوبه خود مانع دستیابی به اهداف سازمانی می شود جلوگیری می کند (سو و همکاران، ۲۰۱۳).

با توجه به اهمیت دوسوتوانی رفتاری کارکنان برخی تحقیقات و نتایج آنها در این بخش بررسی شده است. جوزف<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به رمزگشایی دوسوتوانی کارکنان پرداختند که طی این پژوهش محرکها، محدودیتها و پیامدهای عملکرد برای شکوفا شدن در چشم انداز کاری مشخص شد. این بررسی به پروتکل پریزما پایبند است و پس از انجام یک تجزیه و تحلیل موضوعی کامل با استفاده از تکنیک طبقه بندی تکراری که برای بررسی دامنه ای طراحی شده است بیست و نه عامل مؤثر در بهبود دوسوتوانی کارکنان شناسایی و در پنج دسته مجزا سازمان دهی شدند: عوامل سازمانی، ارتباط اجتماعی، رفتار کارکنان، عوامل مرتبط با شخصیت کارکنان و محیط کار. به طور مشابه، چهار عامل در این پژوهش کشف شد که مانع دوسوتوانی کارکنان می شود: تصدی کارکردی، شناسایی تیم، اختیار محدود و وظیفه شناسی. در میان شانزده نوع عملکرد گزارش شده که توسط دوسوتوانی کارکنان بهبود یافته است، ده نوع به عملکرد فردی مرتبط هستند، در حالی که شش نوع با عملکرد سازمانی مرتبط هستند. پژوهش صورت گرفته توسط کیگان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در خصوص اعمال دوسوتوانی فردی در طراحی کار آفرینی حکایت از آن دارد که دوسوتوانی فردی به آرامی برای انجام وظایف طراحی و تولید به شیوه ای در هم تنیده اعمال می شود از این رو به مصالحه ای بین اکتشاف و بهره برداری می رسد در حالی که تضاد بین «ذهن فروش» و «ذهن خلاق» که طراحان با آن مواجه شدند به عنوان مانع می باشد. در آدیس آبابا ایجیگو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه ای را با عنوان تقویت دوسوتوانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش سیستم های کاری با عملکرد بالا و رهبری دوسوتوان انجام دادند. این پژوهش با ادغام نظریه تبادل اجتماعی و تواناییها، انگیزهها و فرصتها (مدل AMO مدیریت منابع انسانی) و با استفاده از نمونه ای از ۳۸۷ کارمند غیر نظارتی نماینده فروش مخابرات اسبو انجام شده است. یافته ها نشان داد که سیستم کاری با عملکرد بالا تأثیر مثبت و معناداری بر دوسوتوانی کارکنان دارد. علاوه بر این، رهبری دوسوتوان رابطه بین یک سیستم کاری با عملکرد بالا و دوسوتوانی کارکنان را تعدیل می کند. مو و همکارانش (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود با عنوان دوسوتوانی فردی در شرکت های

<sup>1</sup> - Rogan & Mors

<sup>2</sup> - Jasmand

<sup>3</sup> - Joseph

<sup>4</sup> - Kaygan

<sup>5</sup> - Ijigu

کوچک و متوسط از یک بررسی سیستماتیک برای توسعه دوستوانی فردی استفاده کردند. این بررسی با شناسایی انواع مختلف دوستوانی فردی و پیوند دادن این مفهوم به زمینه در شرکت های کوچک و متوسط، وضوح مفهومی و جهت گیری را برای مطالعه دوستوانی فردی برای تحقیقات آینده ارائه می کند. نتایج این مطالعه نشان داد که درجه دوستوانی کارکنان در درون و در بین زمینه ها متفاوت است. انواع مختلفی از رابطه بین اکتشاف و بهره برداری بر اساس دو بعد یعنی بعد زمانی و بعد تعادلی وجود دارد و دوستوانی فردی منجر به نتایج مثبت و منفی می شود.

حسن پور و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه ای کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون الگوی فازی از پیشایندها و مؤلفه های مدیریت منابع انسانی دوستوان را ارائه دادند که پس از تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه، عوامل سازمانی، فردی، مدیریتی و محیطی به عنوان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوستوان شناسایی شدند و حوزه های اکتشاف و بهره برداری جذب و استخدام دوستوان، آموزش و توسعه دوستوان، ارزیابی عملکرد دوستوان و جبران خدمات دوستوان به عنوان مؤلفه های مدیریت منابع انسانی دوستوان شناسایی گردید. یافته های حاصل از محاسبات هم نشان داد که عوامل حمایت و پشتیبانی مدیریت، تعهد مدیران و سبک های مدیریتی به ترتیب رتبه های اول تا سوم مهم ترین عوامل مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی را کسب کردند و آموزش پذیر، تطبیق تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته ها از زیرمجموعه های مؤلفه آموزش و توسعه دوستوان بالاترین رتبه را کسب کردند. در پژوهش صورت گرفته توسط دهقانی سلطانی و سلیمانی دامنه (۱۴۰۱) تأثیر رهبری دوستوان بر دوستوانی کارکنان با تأکید بر میانجیگری رفتارهای منعطف و سازگار مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد که رفتارهای باز و بسته رهبران به ترتیب باعث بروز رفتارهای نوآوری اکتشافی و بهره بردار در کارکنان خواهد شد. طبق یافته های حاصل از این پژوهش، استفاده از آمیزه ای از هر دو رفتار رهبری به افزایش بروز رفتارهای نوآورانه دوستوان توسط کارکنان منجر می شود و در پیش گرفتن رهبری دوستوان از سوی مدیران در دستیابی به رفتارهای بهینه و نوین کاری کارکنان ضروری است. سخدری و عابدینی (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود به شناسایی تأثیر ویژگی های فردی بر رفتارهای دوستوانی زمینه ای کارکنان پرداختند. داده ها بر اساس پرسشنامه از ۲۰۳ نفر از کارکنان شرکت های صنایع غذایی شهر تهران جمع آوری شده است. یافته ها حاکی از آن است که گرایش کارآفرینانه و اخلاق گرایی، دوستوانی فردی را افزایش می دهد، اما تأثیر تعدیل گر اخلاق گرایی بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و دوستوانی فردی تأیید نشد. همچنین نتایج نشان داد که از کارکنانی که تمایلات کارآفرینانه و اخلاقی بیشتری دارند، می توان رفتارهای اکتشافی در حین انجام وظایف روزانه را انتظار داشت. در پژوهشی دیگر حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) عوامل مؤثر بر دوستوانی کارکنان را شناسایی و اولویت بندی کردند. در این پژوهش ۲۱ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر دوستوانی کارکنان از ادبیات پژوهش استخراج شد؛ عامل ویژگی های شخصیتی به عنوان یک عامل فردی درونی تأثیرگذارترین عامل بر دوستوانی کارکنان شناخته شد و سپس عوامل انگیزه درونی و ترجیحات شخصی، گرایش یادگیری، تجربه، تخصص، خودکارآمدی عمومی، فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ توانمندسازی، حمایت مدیریت، رهبری متضاد، اثربخشی تیم های ارشد مدیریت، سیستم های کاری با عملکرد بالا، انعطاف پذیری منابع انسانی و انگیزه بیرونی قرار گرفته اند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش آمیخته اکتشافی (ترکیبی) انجام شده است، زیرا آمیخته‌ای از تحقیق مبتنی بر نظرخواهی از متخصصان و تحقیق پیمایشی است و در آن هم از ابزارهای تحقیق کیفی (مصاحبه) و نیز از ابزارهای تحقیق کمی (پرسش‌نامه) بهره گرفته شده است. روش ترکیبی که در این پژوهش به‌عنوان رویکرد پژوهش انتخاب شده است در زمره پارادایم پراگماتیسم یا همان مکتب اصالت عمل قرار دارد. در بخش کیفی راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است؛ روش داده‌بنیاد با چندین رویکرد استفاده می‌شود. این پژوهش در تلاش است تا با اتخاذ رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، اهداف خود را دنبال کند؛ زیرا اگرچه این رویکرد چالش‌برانگیز است اما مدل‌سازی حاصل در فضای بسیار وسیعی صورت می‌گیرد و این مسئله افق پژوهشگر را برای تحلیل داده‌ها گسترش می‌دهد.

مشارکت‌کنندگان در مرحله کیفی، 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 می‌باشد. بدین ترتیب در این پژوهش ضمن تماس با مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت، مجوز مصاحبه با مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در استان تهران اخذ و با ارسال نامه‌ای حاوی مشخصات پژوهش، جهت تنظیم وقت مصاحبه از آن‌ها دعوت به همکاری در این پژوهش به عمل آمد.

در بخش کیفی این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله‌برفی، نمونه آماری انتخاب خواهد شد. در روش گلوله‌برفی از شرکت‌کنندگان اولیه خواسته می‌شود تا افراد مشابه خود را به پژوهشگر معرفی کنند و زمانی که شرکت‌کنندگان به سختی در دسترس هستند بسیار مفید است، همچنین در این روش ممکن است چندین نفر توسط افراد مطلع به طور مکرر توصیه شوند. در مواردی که این نوع همگرایی بین نظرات کارشناسان وجود داشته باشد افراد منتخب نمونه بسیار معتبری را تشکیل خواهند داد؛ لذا در این پژوهش با ۱۷ نفر از افراد مطلع به موضوع دوسوتوانی رفتاری کارکنان (مدیران و کارشناسان ارشد مجرب و نخبگان دانشگاهی) در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته به عمل آمد و نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت؛ بطوریکه از مصاحبه ۱۴ به بعد تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به کشف مفاهیم و مقولات جدید نشد. با این حال ۳ مصاحبه دیگر نیز برای اطمینان از حصول اشباع نظری انجام شد. جمع‌آوری داده‌های کیفی پژوهش از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد تبعیت می‌کند بر اساس رویکرد داده‌بنیاد ۳ گام اصلی کدگذاری عبارت‌اند از: ۱. کدگذاری باز ۲. کدگذاری انتخابی ۳. کدگذاری نظری. رویکرد گلیزر و اشتراوس بدو سطح کدگذاری شامل کدگذاری اساسی و کدگذاری نظری را ارائه نموده‌اند (گلیزر و اشتراوس، ۱۹۶۷). متعاقباً گلیزر و هولتون رویه کدگذاری در رویکرد کلاسیک را با وضوح بیشتر تشریح نمودند که طبق آن، کدگذاری اساسی شامل دو زیرمجموعه کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی می‌شود (گلیزر و هولتون، ۲۰۰۴).

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری باز، انتخابی و نظری استفاده شده است به این صورت که اجرای مصاحبه‌ها با استفاده از یک پروتکل اولیه آغاز شد آنگاه با پیشرفت مصاحبه‌ها و شناسایی و کشف مفاهیم و طبقه‌های جدید در مدل پژوهش، پروتکل مصاحبه تکمیل و سؤال‌های آن به تبع مدل مفهومی اکتشافی، گسترش و تکامل یافت.

جهت روایی و اعتباریابی بخش کیفی اقدامات زیر بر مبنای روش ارزیابی لینکلن و گوبا (لینکلن و گوبا، ۱۹۹۴)؛ صورت پذیرفت: باورپذیری و موثق بودن: در تمام مدت انجام پژوهش محقق کاملاً با موضوع پژوهش درگیر بوده است و با صرف زمان کافی، تأیید فرایند پژوهش توسط چند متخصص و بررسی فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده با کمک ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان و اعمال نظرات آنها در کدگذاری محوری اعتبار داده‌های پژوهش تا حد قابل قبولی افزایش یافته است. اعتمادبخشی: در طول مصاحبه هم‌زمان با یادداشت‌برداری محقق از نکات مهم و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، کل مصاحبه‌ها ضبط و ثبت شد. مستندسازی کلیه مراحل کار و ارتباط مستمر بین داده‌ها و یافته‌ها و رفت و برگشتی که محقق در مسیر پژوهش انجام داده است برای افزایش اعتمادبخشی پژوهش بوده است. تأییدپذیری: در این راستا در این پژوهش سعی شده است تا مداخله در توصیف به حداقل برسد تا قابلیت تأیید تحقیق افزایش یابد. انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر استفاده از داده‌های غنی و حصول اطمینان از جمع‌آوری طیف وسیعی از دیدگاه‌ها مویید انتقال‌پذیری است و از تنوع گروه‌های متخصص و صاحب‌نظر با روش نمونه‌گیری هدفمند به منظور افزایش اعتبار فرآیند مصاحبه استفاده شده است.

در بخش کمی نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری در این بخش کلیه کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت استان تهران است که این تعداد از پرسنل در بازه زمانی که پژوهش در حال انجام شدن در این شرکت‌ها بوده است، مشغول به فعالیت بوده‌اند که تعداد آن‌ها ۱۳۰۰ نفر است. برای انتخاب نمونه از جامعه آماری از روش نمونه‌گیری احتمالی تصادفی استفاده شده است. تعداد نمونه لازم با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن اطمینان ۹۵ درصد، نسبت موفقیت ۵۰ درصد و با خطای ۵ درصد برابر با ۲۹۷ است. جهت گردآوری داده‌های موردنیاز در خصوص ارزیابی مدل پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته عوامل فردی با ۲۰ گویه و پرسشنامه دوسوتوانی رفتاری با ۸ گویه استفاده گردید. همچنین گویه‌های پرسش‌نامه بر پایه طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای، از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. روایی پرسش‌نامه مورد استفاده با روش روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفت. بدین صورت که پرسش‌نامه مذکور در اختیار خبرگان و نخبگان دانشگاهی قرار گرفت و با اعمال نظرات تخصصی ایشان، اصلاحات اعمال گردید و روایی محتوایی تأیید شد. روایی سازه پرسش‌نامه هم توسط تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. به‌منظور تأیید پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. برای تحلیل داده‌های کمی و آزمون فرضیات پژوهش از نرم‌افزار PLS مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد؛

### یافته‌های پژوهش

در این مرحله با ۱۷ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد باتجربه و نخبگان دانشگاهی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام پذیرفت. پس از انجام مصاحبه‌ها و اجرای آنها، تحلیل متون مصاحبه شده با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری انجام شده است. کدگذاری باز: بر مبنای رویکرد ظاهرشونده گلگیری پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز، بدون محدودیت به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و کدگذاری آزاد داده‌ها تا ترسیم اثرات ظهور پدیده مرکزی ادامه می‌یابد تا در مرحله بعد یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذار بر اساس پدیده محوری هدایت شود. در پژوهش حاضر پدیده محوری پس از

<sup>1</sup> - Lincoln & Guba



کدگذاری مصاحبه یازدهم نمودار شد به گونه‌ای که در این مرحله، محقق پدیده محوری را قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری نام گذاشت. جهت استخراج مفاهیم محقق پس از هر مصاحبه به کدگذاری آن پرداخته و بعد از کدگذاری، مصاحبه بعدی را انجام داده است. این رویه ادامه داشت تا زمانی که بعد از ۱۷ مصاحبه مقولات به اشباع نظری رسید. پس از کدگذاری تمام مصاحبه‌ها، حدود ۲۰ کد یا مفهوم شناسایی شد.

به دلیل محدودیت فضا در مقاله حاضر نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه (کدهای باز) در جدول ذیل ذکر شده است.

جدول ۱. نمونه‌هایی از مصاحبه‌های اولیه

کد باز	مطالب پیاده شده از مصاحبه
تجربه‌های کاری مرتبط، خلاصیت فردی، شخصیت کارآفرینانه، احساس مسئولیت برای انجام بهتر کارها، مهارت مدیریت زمان، هوش هیجانی بالا، روحیه تغییر	<p>«... من به کارکنانم اجازه دادم در واحدهای مختلف کار کنند تا تجربه‌های کاری متفاوتی رو کسب کنند... در شرکت بنده جوانان با انگیزه و خلاق وجود دارند، در واقع افرادی که دو یا سه سال تجربه دارند این‌ها بر اساس توانایی که در کار داشتند و بر اساس نوع مشکلی که قادر بودند حل کنند، اعتماد رو تو شرکت ایجاد کردند. به عقیده من عملاً همه سازمان‌ها به افراد خلاق و مبتکر در تولید و خدمات نیاز دارند.»</p> <p>«... آنچه مهم است این است که به تغییرات، رویدادها و روندها حساس باشیم. همین شخصیت کارآفرینی کارمند را قادر می‌سازد که به‌درستی به دنبال اطلاعات باشد و بتواند بین آنچه در صنعت یا بازار پیدا کرده، ارتباط برقرار کند و بعد با ارزیابی صحیح، اطلاعات درست را از نادرست تشخیص دهید.»</p> <p>«در شرکت بنده کارمندان برای کسب موفقیت احساس مسئولیت می‌کنند، بعضی اوقات نیاز دارند و احساس می‌کنند که باید انتخاب‌های فردی انجام دهند. به نظر من مسئولیت و انتخاب‌های بزرگ، برای کارکنان به هم پیوند خورده؛ با این حال، کارکنان در این شرایط باید بودجه و مواد رو بررسی کنند و با رئیس خودشان هم هماهنگ کنند.»</p> <p>«... افراد در این شرکت مسئولیت کامل دارند و من به آنها این حق را داده‌ام که تصمیم بگیرند که چگونه می‌خواهند وظیفه‌شان را انجام دهند، زمانشان را مدیریت کنند، این چیزی هست که برای انجام کارها در این شرکت لازم هست و در این صورت کارکنان می‌توانند بر کارشان کنترل داشته باشند.»</p> <p>«کارمند دوستوان هوش هیجانی بالایی دارد، روابط اجتماعی بالایی دارد و می‌داند چطور با افراد مختلف رفتار کند؛ به دلیل اینکه کارکنانی که هوش هیجانی بالایی دارند منعطف هستند و مرتباً خود را وفق می‌دهند به دنبال تغییری که در گوشه و کنارشان قرار گرفته می‌گردند.»</p>

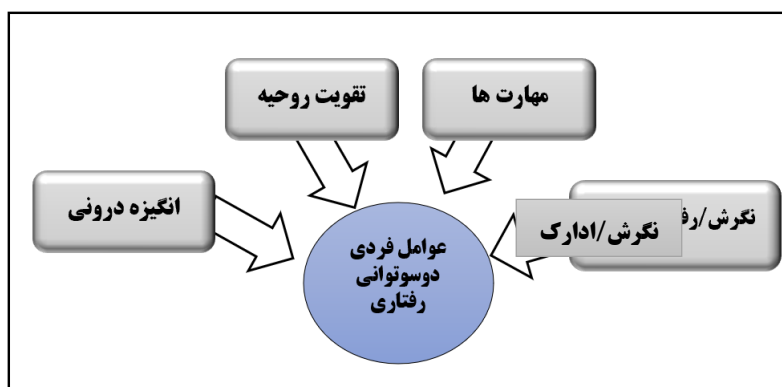
کدگذاری انتخابی: در این مرحله، کدگذاری صرفاً برای مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط صورت می‌پذیرد و دیگر داده‌های نامرتب در نظر گرفته نمی‌شوند. در این مرحله، مقولات فهرست شده و سپس ویژگی‌ها و گروه‌بندی‌های مختلفی از آنها انجام می‌شود. کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند؛ بنابراین در ادامه، مصاحبه‌ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز تحت عنوان قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری صورت پذیرفت. جدول (۲) کدها و مفاهیم بدست آمده در این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ابعاد و مولفه‌های فردی دوستوانی رفتاری کارکنان بر اساس مصاحبه با خبرگان

مؤلفه‌ها	ابعاد	مقوله
خلاصیت فردی	نگرش / ادراک	
رفتار برون‌گرایانه در کنار سطح بالای وظیفه‌شناسی		
تجربه‌های کاری مرتبط		
شخصیت کارآفرینانه		
تحمل ابهام		

احساس مسئولیت برای انجام بهتر کارها		<b>قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری</b>
هوش هیجانی بالا		
ریسک‌پذیری		
داشتن اعتماد به نفس		
آینده‌نگری		
آمادگی و سلامت جسمانی	مهارت‌ها	
مهارت شناختی		
مهارت مدیریت زمان		
توانایی نگهداری نقش‌های مختلف		
خبرگی در تکنیک‌های پژوهشی	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		

کدگذاری نظری: فرایند شناخت روابط کدها همان کدگذاری نظری نام دارد. در این فرایند پژوهشگر با ایجاد فرضیه‌هایی روابط میان کدهای باز را شناسایی می‌کند تا کدهای واقعی به شکل یک نظریه یکپارچه درآیند. کدهای نظری به وسیله به هم بافتن مفاهیم شکسته شده به صورت فرضیه‌ها، نظریه را یکپارچه می‌کنند.



شکل ۲. الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری

بدین منظور در این قسمت بر اساس پدیده محوری و با کنار هم قراردادن و چیدمان مقوله‌ها سعی بر آن است تا روایتی از تجربه دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه سلامت بیان شود. در بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله "قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری" به عنوان یک پدیده محوری مطرح است. دلیل انتخاب این مقوله به عنوان پدیده محوری این است که ردپای آن در بیشتر داده‌ها به وضوح دیده می‌شود. اغلب پاسخ‌دهندگان بر شایستگی محوری به عنوان منطقی غالب و دست‌غالبشان در سازمانشان پافشاری می‌کنند به همین دلیل است که اهمیت زیادی به ارزش‌های

درون سازمان داده می‌شود؛ بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمود. پس از مراحل سه گانه تحلیل و کدگذاری فرضیه‌ها به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۱. نگرش/ادراک بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

فرضیه ۲. مهارت های افراد بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

فرضیه ۳. تقویت روحیه بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

فرضیه ۴. انگیزه درونی بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در دو بخش بررسی مدل و سپس سؤالات تحقیق صورت گرفته است.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی از آمار توصیفی از جمله شاخص‌ها و جداول استفاده

گردیده و برای تحلیل فرضیه‌ها از آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون خطی و از نرم‌افزار spss و pls استفاده گردید.

در ادامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه در جدول ذیل آمده است:

جدول ۳. فراوانی و درصد فراوانی پاسخگویان بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی

نام متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۰۱
	مرد	۱۹۶
سن	کمتر از ۲۰ سال	۱۹
	۲۱ تا ۲۵ سال	۸۲
	۲۶ تا ۳۰ سال	۱۲۵
	۳۱ تا ۳۵ سال	۴۹
	بیشتر از ۳۵ سال	۲۲
میزان تحصیلات	دکتری	۳۳
	فوق لیسانس	۱۱۲
	لیسانس	۱۵۲
سابقه کار	۱ تا ۵ سال	۱۳۳
	۵ تا ۱۰ سال	۱۰۳
	۱۰ تا ۱۵ سال	۳۹
	۱۵ سال و بالاتر	۲۲
کل	۲۹۷	۱۰۰

جدول ۴. شاخص‌های آمار توصیفی

نام متغیر	تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار
(نگرش/ادراک)	۲۹۷	۱/۵۵	۵	۳/۹۹۴	۱/۰۰۸
مهارت‌های افراد	۲۹۷	۲	۵	۳/۸۲۸	۰/۶۷۶
تقویت روحیه	۲۹۷	۲	۵	۳/۷۵۳	۰/۹۱۳
انگیزه درونی	۲۹۷	۱	۵	۳/۹۴۸	۱/۱۹۶
عوامل فردی	۲۹۷	۱/۷۹	۴/۸۷۵	۳/۸۸۱	۰/۶۴۱

۰/۵۱۲	۳/۶۶۵	۴/۶۰۶	۱/۷۶۲	۲۹۷	دوسوتوانی رفتاری (اکتشاف و بهره برداری)
-------	-------	-------	-------	-----	---

با توجه به جدول (۴)، میانگین متغیرهای عوامل فردی برابر ۳۳/۸۸۱ و میانگین متغیر دوسوتوانی رفتاری ۳/۶۶۵ به دست آمده است.

برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها فرضیه صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است در سطح خطای ۵ درصد تست می‌شود؛ همان‌طور که در جدول (۵) مشخص است داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش نرمال نیستند؛ بنابراین از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

#### جدول ۵. نتایج آزمون نرمالیتی

مقدار معناداری	آماره آزمون	نام متغیر
۰/۰۰۰	۰/۱۷۸	نگرش / ادراک
۰/۰۰۰	۰/۲۰۳	مهارت‌ها
۰/۰۰۰	۰/۲۹۰	تقویت روحیه
۰/۰۰۰	۰/۲۸۸	انگیزه درونی
۰/۰۰۰	۰/۰۹۳	عوامل فردی
۰/۰۰۰	۰/۱۶۱	دوسوتوانی رفتاری (اکتشاف و بهره برداری)

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. مقدار معیار مناسب بودن ضرایب بار عاملی ۰/۴ است. در جدول (۶) ضرایب بارهای عاملی مربوط به عوامل تحقیق بیش از ۰/۴ است. اگر پس از اجرای مدل، به سؤال‌هایی با بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ برخورد کنیم، مجبور به حذف آن سؤال هستیم. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE برابر ۰/۵ است و تمامی معیارهای بخش بارهای عاملی دارای مقدار مناسب هستند، می‌توان صحت پایایی و روایی همگرای پژوهش را تأیید کرد.

#### جدول ۶. بررسی پایایی و روایی همگرا

AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	ضرایب بارهای عاملی	نام متغیر
۰/۶۶۵	۰/۹۵۶	۰/۹۴۹	۰/۸۶۰	Q1
			۰/۷۴۸	Q2
			۰/۹۴۵	Q3
			۰/۷۹۴	Q4
			۰/۷۵۳	Q5
			۰/۸۵۵	Q6
			۰/۸۳۵	Q7
			۰/۷۳۵	Q8
			۰/۹۱۷	Q9
			۰/۷۴۹	Q10

روایی معیار برازش				۰/۷۴۵	Q11	مهارت‌ها	واگرا بررسی
	۰/۶۰۷	۰/۸۶۰	۰/۷۸۲	۰/۷۵۰	Q12		
				۰/۷۷۱	Q13		
				۰/۶۸۹	Q14		
				۰/۸۹۳	Q15		
	۰/۸۹۳	۰/۹۴۳	۰/۸۸۲	۰/۹۵۸	Q16	تقویت روحیه	
				۰/۹۳۲	Q17		
	۰/۹۶۶	۰/۹۸۸	۰/۹۸۲	۰/۹۸۰	Q18	انگیزه درونی	
				۰/۹۷۶	Q19		
				۰/۹۹۲	Q20		
	۰/۸۰۰	۰/۹۴۱	۰/۹۱۶	۰/۸۳۸	Q21	دوسوتوانی رفتاری	
				۰/۶۹۰	Q22		
				۰/۸۲۹	Q23		
				۰/۹۱۴	Q24		
				۰/۸۷۲	Q25		
				۰/۸۱۸	Q26		
				۰/۶۷۶	Q27		
				۰/۹۹۲	Q28		

دل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش از روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا استفاده شده است. همان‌طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، در مکان‌هایی که با رنگ تیره مشخص شده اند مقدار جذر AVE هر عامل از مقدار همبستگی دو عامل بیشتر است؛ بنابراین روایی واگرای پژوهش به روش فورنل و لارکر تأیید می‌شود.

جدول ۷. بررسی روایی واگرای پژوهش به روش فورنل و لارکر

دوسوتوانی رفتاری	انگیزه درونی	تقویت روحیه	مهارت‌ها	نگرش/رفتار/ادراک	
				۰/۸۱۵	نگرش/ادراک
			۰/۷۷۹	۰/۴۰۴	مهارت‌ها
		۰/۹۴۵	۰/۴۱۱	۰/۰۴۲	تقویت روحیه
	۰/۹۸۳	۰/۳۰۶	۰/۴۵۱	۰/۱۶۷	انگیزه درونی
۰/۹۴۹	۰/۰۷۴	۰/۱۵۷	۰/۲۰۵	۰/۱۶۶	دوسوتوانی رفتاری (اکتشاف و بهره برداری)

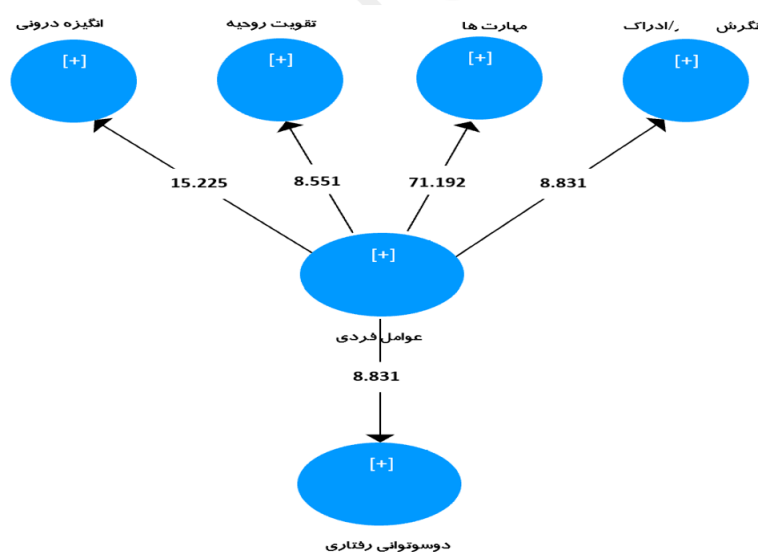
پس از مرحله برازش مدل اندازه‌گیری به بررسی معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$  پرداختیم.  $R^2$  معیاری است که اثر یک عامل برون‌زا را بر یک عامل درون‌زا نشان می‌دهد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاک‌هایی برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار استفاده شده است که شامل

شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی می‌باشد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و اگر مقدار این شاخص برای یکی از عوامل درون‌زا ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد به ترتیب بیانگر قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی عامل یا عوامل برون‌زای مربوط به آن است. با توجه به مندرجات جدول (۹) معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$  برای متغیرهای وابسته در حد متوسط و قوی است.

جدول ۸. بررسی معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$ 

نام متغیر	$R^2$	$Q^2$
نگرش/ادراک	.۳۱۴	.۱۹۱
مهارت‌ها	.۷۴۸	.۴۲۵
تقویت روحیه	.۳۶۸	.۳۰۲
انگیزه درونی	.۴۹۸	.۴۵۱
دوستوانی رفتاری	۰/۴۰۹	۰/۳۰۶

در مرحله بعدی روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS بررسی شد که خروجی حاصل ضرایب T و همچنین تخمین استاندارد. در شکل و جدول زیر گزارش شده است.



شکل ۳. مدل ضرایب معناداری

جدول ۹. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب استاندارد مسیر	T- Value	P-Value	نتیجه آزمون
۱	تأثیر نگرش/ادراک بر دوستوانی رفتاری کارکنان	۰/۵۶۰	۸/۸۳۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
۲	تأثیر مهارت‌های افراد بر دوستوانی رفتاری کارکنان	۰/۸۶۵	۷۱/۱۹۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
۳	تأثیر تقویت روحیه بر دوستوانی رفتاری کارکنان	۰/۶۰۷	۸/۵۵۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

تأثیر انگیزه درونی بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان	۰/۷۰۶	۱۵/۲۲۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
--	-------	--------	-------	-------------

با توجه به مقادیر جدول فوق (۹) ضرایب مسیر در بازه (۱ و ۱-) و مقادیر T-Value خارج از بازه (۱/۹۶ و ۱/۹۶-) قرار دارند؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روابط بین متغیرها تأیید و معنی دار شده است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل فردی دوسوتوانی رفتاری کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از روش آمیخته اکتشافی انجام شد و با کمک سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری مفاهیم و روابط بین آنها تبیین شد. بدین صورت که در مرحله کیفی پژوهشگر پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیم (کدها) را پدید آورد، هرچند که مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی راهبرد داده بنیاد است؛ سپس بر اساس ارتباط معنایی موجود بین کدهای اولیه، آن‌ها را دسته‌بندی کرده و مقوله‌ها را ایجاد نمود، نتیجه به دست آمده گویای شناسایی ۲۰ مفهوم و ۴ مقوله اصلی بود. در مرحله بعد جهت گردآوری داده‌های موردنیاز در خصوص ارزیابی مدل کیفی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته با ۲۰ گویه تدوین گردید. این سنججه مبتنی بر نکات، تعبیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان در مرحله نخست پژوهش است و تمامی سؤالات بر اساس کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها تدوین شد.

عوامل فردی دوسوتوانی رفتاری کارکنان در قالب چهار مقوله اصلی انگیزه درونی، نگرش/ادراک، مهارت‌ها و تقویت روحیه طبقه‌بندی می‌شوند. این پژوهش نشان داد که در حوزه انگیزه درونی، ویژگی‌هایی چون روحیه تغییر، داشتن استقلال برای تصمیم‌گیری تقسیم زمان بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری و اشتیاق به کار لازمه دوسوتوانی رفتاری هستند. این نتایج همسو با یافته‌های جوزف و همکاران (۲۰۲۳)، مو و همکارانش (۲۰۲۰)، کانیلز و ون آسن (۲۰۱۹) و حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) بوده است. در یافته‌های جوزف و همکاران (۲۰۲۳) انگیزه درونی یک پیش‌بینی‌کننده مهم دوسوتوانی فردی است. بطوریکه دوسوتوانی فردی کارکنان خدمات خط مقدم با سطوح بالای هوش هیجانی با افزایش انگیزه درونی سریعتر رشد می‌کند. در پژوهش حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) هم انگیزه درونی و ترجیحات شخصی کارکنان به عنوان دومین عامل موثر بر دوسوتوانی کارکنان شناخته شده است. به گفته این محققان تمایل به انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری بستگی زیادی به انگیزه درونی و ترجیحات شخصی کارکنان دارد. طبق مطالعات کانیلز و ون آسن (۲۰۱۹)، جهت‌گیری حرکتی با مشارکت در فعالیت‌هایی که انگیزه درونی بالایی را القا می‌کنند، مطابقت دارد که به نوبه خود منجر به تلاش‌هایی زیاد در طول تعقیب هدف می‌شود. به عبارت دیگر، موتورهای حرکتی می‌توانند به شدت در فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری نقش داشته باشند.

عامل دومی که در این تحقیق به عنوان عامل موثر بر شکل‌گیری دوسوتوانی رفتاری مورد توجه قرار گرفت، نگرش/ادراک بوده است. شاخصهایی از قبیل 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، آینده‌نگری، آمادگی و سلامت جسمانی از جمله عوامل موثر بعد نگرش/ادراک بوده است که در تحقیقات کائو و چن (۲۰۱۶)، پرتوسا-اورتگا و همکاران (۲۰۲۰)، کیگان و همکاران (۲۰۲۳) مورد توجه

قرار گرفته است. کائو و چن (۲۰۱۶)، نیز همچون پژوهش حاضر هوش هیجانی را به‌عنوان عامل مؤثر در دوست‌توانی رفتاری می‌دانند. پرتوسا-اورتگا و همکاران (۲۰۲۰) هم عواملی همچون تجربه، خلاقیت، شخصیت را به‌عنوان عوامل دوست‌توانی رفتاری شناسایی کردند. در پژوهش کیگان و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که دوست‌توانی فردی برای یک حرفه‌ای خلاق که مسیر شغلی کارآفرینی را انتخاب می‌کند، ارزشمند و ضروری تلقی می‌شود. در پژوهش حاضر سومین عامل مؤثر بر شکل‌گیری دوست‌توانی رفتاری، مهارت‌ها بوده است که شامل مولفه‌های مهارت شناختی، مهارت مدیریت زمان، توانایی نگهداری نقش‌های مختلف، خبرگی در تکنیک‌های پژوهشی است. این نتایج هم راستا با یافته‌های گیسیون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) و رایش و همکاران (۲۰۰۹) است که مهارت‌ها را به‌عنوان یک عاملی مهم مشخص می‌کنند که می‌تواند منجر به دوست‌توانی رفتاری شود؛ بر مبنای پژوهش رایش و همکاران (۲۰۰۹) افراد دارای مهارت مدیریت زمان شرایطی را در سازمان ایجاد می‌کنند که موجب بهبود اکتشاف و بهره‌برداری در سازمانهای دوست‌توان می‌شوند. تقویت روحیه به‌عنوان یکی دیگر از عوامل فردی دوست‌توانی رفتاری کارکنان در این پژوهش مشخص شد که شامل دو مولفه روحیه رقابت فردی و روحیه تغییر است. نتایج این بخش از پژوهش همسو با یافته‌های بونسو و همکاران (۲۰۱۴) است که در پژوهش خود روحیه تغییر را به‌عنوان یک عامل توانمندی فردی و یکی از الزامات کارکردی دوست‌توانی مشخص کردند و معتقدند داشتن روحیه تغییر به افراد کمک می‌کند تا انعطاف‌پذیری خود را در محیط‌های فرار و رقابتی حفظ کنند.

در این پژوهش پس از پایان بخش کیفی، جهت آزمون کمی مجموعه اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های عوامل فردی و دوست‌توانی رفتاری کارکنان مورد سنجش قرار گرفته است که یافته‌های حاصل از فرضیه اول نشان داد، مؤلفه نگرش/رفتار/ادراک با ضریب مسیر ۰/۵۶۰ و آماره T به مقدار ۸/۸۳۱ که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر دوست‌توانی رفتاری کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد؛ این بخش از نتایج پژوهش با یافته‌های دیگر تحقیقات مانند ورکو ایجیگو و همکاران (۲۰۲۲)، حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۲)، سخدری و عابدینی (۱۴۰۰)، علی‌دادی تلخستانی و همکاران (۱۳۹۷)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، کائو و چن (۲۰۱۶) و رایدن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) ویژگی‌های شخصیتی که عوامل فردی درونی هستند به‌عنوان مؤثرترین عوامل و عوامل انعطاف‌پذیری نیروی انسانی و انگیزش بیرونی که از عوامل ساختاری سازمانی هستند به‌عنوان تاثیرپذیرترین عوامل شناسایی شدند. نتایج بررسی فرضیه دوم نشان داد مؤلفه مهارت‌های افراد با ضریب مسیر ۰/۸۶۵ و آماره T به مقدار ۷۱/۱۹۲ که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد بر دوست‌توانی رفتاری کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد؛ نتایج این بخش با دستاوردهای مطالعات علی‌دادی تلخستانی و همکاران (۱۳۹۷)، پرتوسا-اورتگا و همکاران (۲۰۲۰) و ژانگ و همکارانش (۲۰۱۸) هم راستا هستند. یافته‌های تجربی ژانگ و همکارانش (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که مهارت‌های یک فرد در مقابله با استرس شغلی در انجام دوست‌توانی فردی، مدیریت عملکرد، اعتمادسازی برای حمایت‌های اجتماعی منجر به عملکرد بالا می‌شود. نتایج بررسی سوم نشان داد مؤلفه تقویت روحیه با ضریب مسیر ۰/۶۰۷ و آماره T به مقدار ۸/۵۵۱ که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد بر دوست‌توانی رفتاری کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد؛ همان‌طور که پژوهش

<sup>1</sup> - Zhang

<sup>2</sup> - Raiden



بونسو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) نشان دادند یک رابطه میان روحیه رقابت رفتاری و سطوح مختلف دو سوتوانی افراد وجود دارد.

در نهایت نتایج حاصل از فرضیه چهارم نشان داد که مؤلفه انگیزه درونی با ضریب مسیر ۰/۷۰۶ و آماره T به مقدار ۱۵/۲۲۵ که بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. یافته های کانیلز و همکاران (۲۰۱۷) و یداللهی فارسی و همکارانش (۱۳۹۱) با یافته های پژوهش حاضر مطابقت دارد. بطوریکه یداللهی فارسی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که عامل انگیزه دستیابی، موفقیت و کامیابی به عنوان یکی از عوامل زمینه ای فردی دوسوتوانی در تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی می باشد.

با توجه به عوامل فردی دوسوتوانی رفتاری کارکنان پیشنهادهای ذیل ارائه می شود:

با توجه به ماهیت شرکت های دانش بنیان در حوزه سلامت که بخش عمده ای از نیازها در حوزه سلامت را برطرف می کنند و تأکید آن بر علم و دانش و مهارت های افراد می باشد در این زمینه آموزش های لازم به صورت مستمر علاوه بر افزایش دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان در رابطه با اکتشاف و بهره برداری، عملکرد نوآورانه آنان را هم تقویت می کند. از آنجایی که در دوسوتوانی رفتاری اکتشاف بهره برداری در هر واحد به صورت هم زمان انجام می شود لذا ایجاد زمینه ای منعطف که در آن کارکنان استقلال تصمیم گیری در مورد تقسیم زمانی بین فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را داشته باشند می تواند بسیار مؤثر باشد. سازمان زمانی بیشتر مستعد دوسوتوانی رفتاری خواهد بود که بتواند با انجام اقداماتی مانند سرمایه گذاری در تقویت مهارت های کارکنان و تشویق تجربیات بیرونی، دستیابی به رفتارهای دوسوتوان را در سازمان خود تسهیل کند.

در حال حاضر شرکت های دانش بنیان باید درصدی از درآمد خود را صرف هزینه های تحقیقاتی و پژوهشی کنند در واقع با ایجاد هسته های پژوهشی و نوآوری در شرکت می توانند کار خلاقیت و نوآوری را تسهیل و تسریع کنند. با در نظر گرفتن این موضوع که تمایل به انجام فعالیت های اکتشاف و بهره برداری به نگرش و رفتار کارکنان بستگی زیادی دارد به مدیران سازمان های دانش بنیان توصیه می شود که خصوصیات فردی را که برای توسعه دوسوتوانی مفید است در روند جذب و استخدام در نظر بگیرند.

## منابع

- حسن پور، اکبر، یوسفی زنوز، رضا، قربانی، مریم. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان، **مدیریت منابع انسانی پایدار**، دوره ۲، شماره ۳، ص ۱۹۴-۱۷۵.
- حسن پور، اکبر، رنگریز، حسن، و کیلی، یوسف، مودنی، بهرام. (۱۴۰۲). الگوی فازی پیشایندها و مؤلفه های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان، **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، دوره ۳۲، شماره ۱۰۷، ص ۱۴۲-۱۰۹.
- دهقانی سلطانی، مهدی، سلیمانی دامنه، رضا. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری دوسوتوان بر دوسوتوانی کارکنان با تأکید بر میانجیگری رفتارهای منعطف و سازگار، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره ۱۱، شماره ۳، ص ۳۱-۶۰.
- سخدری، کمال، عابدینی، حسن. (۱۴۰۰). شناسایی تأثیر ویژگی های فردی بر رفتارهای دوسوتوانی زمینه ای کارکنان، **پژوهش نامه مدیریت تحول**، دوره ۱۳، شماره ۲، پیایی (۲۶)، ص ۱۸-۱.

<sup>1</sup> - Bonesso

- سلیمانی کلهرودی، احمد، سید نقوی، میرعلی، احمد، امیری، مقصود، الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۲). رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۱۵، شماره ۵۲، ص ۱۲-۱.
- طلاری، محمد، خدادادحسینی، سید حمید، کردنائیچ، اسداله، آذر، عادل. (۱۳۹۶). مفهوم‌پردازی پرتفولیوی دوستوان در شرکت‌های هلدینگ: نظریه‌پردازی داده‌بنیاد کلاسیک، *دو فصلنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد*، سال بیست و چهارم - دوره جدید، شماره ۹، ص ۷۶-۵۷.
- طهماسبی، رضا، میرزمانی، اعظم، برومند، مجتبی. (۱۳۹۷). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال دهم، شماره ۴، شماره پیاپی ۴۴، ص ۱۳۱-۱۰۵.
- علی دادی تلخستانی، یاسر، محمود زاده، ابراهیم، موسی خانی، مرتضی، الوانی، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوستوان در یک سازمان دفاعی - صنعتی، *فصلنامه بهبود مدیریت*، سال دوازدهم، شماره ۱، ص ۵۰-۲۷.
- مایر، ینس. (۱۳۹۸). *سازمان دوستوان: بهره‌برداری از امروز، اکتشاف برای فردا*، ترجمه منوچهر منطقی، ابوالفضل کیانی بختیاری، یونس نظری، صمد علی نیا، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- مرادی، محمود، ابراهیم‌پور، مصطفی، ممینی، یعقوب. (۱۳۹۳). تبیین دوستوانی سازمانی به‌عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان، *فصلنامه علمی - ترویجی رشد فناوری*، سال دهم، شماره ۴۰، ص ۲۷-۱۸.
- موسی خانی، مرتضی، الوانی، سیدمهدی، محمودزاده، ابراهیم، علیدادی تلخستانی، یاسر. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر ایجاد سرمایه اجتماعی دوستوان، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و هشتم، شماره ۹۲، ص ۶۴-۳۵.
- نیازآذری، کیومرث، صالحی، محمد، خسروآبادی، سهیلا. (۱۳۹۵). طراحی و اعتبارسنجی ابزاری جهت ارزیابی دوستوانی در مدیریت سازمانی، *نشریه مدیریت شهری*، سال پانزدهم، شماره ۴۴، ص ۲۱۰-۱۹۵.
- یداللهی فارسی، جهانگیر، زارع، هادی، حجازی، سیدرضا. (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌های دوستوانی مؤثر بر عملکرد تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی. *نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، دوره ۱۸، (پیاپی ۶۳)، شماره ۱، ص ۶۹-۹۰.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), pp.1-14.
- 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), pp.392-405.
- Caniëls, MC., & Van Assen, M., F. (2019). How motivational orientations are related to ambidexterity. *Kybernetes; London*, 48(10), pp.2177-2189.
- 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), pp. 565-585.
- Fortunisa, A., Putri, D, M., Elyah, R, D. (2023). The Influence of Empowering Leadership Towards Employee Ambidexterity: Study Literature Review. *Journal of The Community Development in Asia*, 6(1), pp.21-33.
- Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research.*
- Gibson, CB., & J Birkinshaw. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), No. 2. pp. 209-226 .
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Paper presented at the*
- Glaser., BG. (2002) Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2): 23-38.

- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 241–251.
- Gupta, A. K., Smith, K. E., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp.693–706.
- Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), pp.58-67
- Ijigu, A., W, Alemu, A., E, Kuhil, A., M. (2022). Fostering Employee Ambidexterity: The Role of HighPerformance Work System and Ambidextrous Leadership. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*.15(3), pp. 312-329.
- Jasmand, C., V. Blazevic, and K. de Ruyter (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior, *Journal of Marketing*, 76(1), pp.20–37.
- Joseph, P. J., Firmin, S., Oseni, T., Stranieri, A. (2023). Decoding Employee ambidexterity: Understanding drivers, constraints, and performance implications for thriving in the evolving work landscapes - A scoping review. *Heliyon Journal*, 9(12):22493. PP 1-17.
- Kao, Y. L., & Chen, C. F. (2016). Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviours among frontline employees. *Management Decision*, (54), pp.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), pp.1019–1044.
- Kaygan, P., Wasti, S., N & Alptekin, İ., D. (2023). Enacting individual ambidexterity in design entrepreneurship. *The Design Journal*, 26:3, 438-458.
- Levinthal, D., March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), pp.95-112.
- Lincoln, Y. S. and E. G. Guba. (1985). *Establishing trustworthiness*. Naturalistic inquiry, pp.289-331.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp.71-87.
- 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), pp. 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), pp. 812-828
- Moradi, M., & Dass, M. (2022). Applications of artificial intelligence in B2B marketing: Challenges and future directions. *Industrial Marketing Management*, 107, 300–314. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.016>.
- 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(2), pp. 1-32.
- 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.), pp. 1-32.
- O'Reilly, Charles A., III, and Michael L. Tushman. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), pp. 74–81.
- 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*, 5(23), pp. 1–17.
- 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 Education Taylor & 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.

- Rogan, M., & Mors, ML. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6), pp. 1860–1877.
- 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), pp. 694–709.
- Sarmiento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010>.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), p.p. 864-894.
- Tomljenović, L., & Stilin, A. (2017). Research of ambidextrous orientation in croatian SMEs. *Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), pp.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), pp. 317–332.
- Van Assen, Marcel F., (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, Elsevier, 38(3), pp. 435-449.
- Zhang, W., Zhao, W., Management, S. O., & University, X. J. (2018). The Study on the Relationship between Intra-and Extra-Industry Ties, Entrepreneurial Learning, and Entrepreneurial Performance. *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain*.
- 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.

## Identifying and explaining the individual factors of behavioral ambivalence of employees in knowledge-based companies in the field of health

Soheila.okauti<sup>1</sup>

### Abstract

Behavioral ambidexterity is being increasingly acknowledged as a critical factor in the enhancement of individual and organizational performance. In the contemporary business environment, most organizations require behavioral ambidexterity, meaning the ability to exhibit creativity and adaptability simultaneously. This research has been carried out with the aim of identifying and elucidating the individual factors contributing to behavioral ambidexterity among employees of knowledge-based companies in the field of health, and the method used in this research is mixed (qualitative and quantitative). Initially, in the qualitative phase, semi-structured interviews with theoretical frameworks and employing targeted and snowball sampling techniques were conducted with 17 managers, senior experts from knowledge-based companies, and academic elites active in the health sector. Through a coding process, the resulting data facilitated the development of a data-based theory concerning individual factors that influence employee behavioral ambidexterity. Based on the findings of this section, the behavioral ambidexterity of employees is realized in knowledge-based companies based on individual factors of attitude/behavior/perception, skills, morale enhancements and internal motivation. In the subsequent quantitative phase, a sample of 297 employees from knowledge-based companies in the health sector in Tehran province was selected using simple probability sampling. The researcher-designed questionnaire underwent validation assessment regarding formal and content validity based on expert opinions and structural validity assessment through confirmatory factor analysis in PLS software. Four hypotheses were proposed to evaluate the significance of the model and structural equation modeling techniques were employed in the assessment of the assumptions. Ultimately, the research hypotheses were confirmed.

**Key Words:** Individual factors, Behavioral Ambidexterity, Knowledge-Based Companies

---

<sup>1</sup> . Soheila okati, Assistant Professor, Department of public administration, Faculty of Humanities sciences, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.  
Soheila.okauti@gmail.com