

## بررسی عوامل فردی موثر بر دوسوتوانی رفتاری: یک مرور سیستماتیک

خدیجه شیخ اسدی<sup>۱</sup>، ملیکه بهشتی فر<sup>۲\*</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱/۲۶ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۳/۲ صفحات: ۱-۱۴

## چکیده

**زمینه و هدف:** دغدغه بسیاری از سازمان های امروزی این است که نمی توانند در آن واحد که به یک فعالیت مشغولند، قابلیت انجام فعالیت دیگری را در خود ایجاد کنند. دستیابی به چنین تحولی دشوار است و نیازمند توجه جدی به ایجاد ظرفیت دوسوتوانی رفتاری در سازمان است. از این رو، شناسایی عواملی که سبب ارتقای دوسوتوانی در میان کارکنان می شود، حائز اهمیت است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل فردی موثر بر دوسوتوانی رفتاری انجام گرفت.

**روش بررسی:** در این پژوهش که به صورت مرور سیستماتیک انجام شد، مطالعات مرتبط با موضوع، با استفاده از عبارات جستجوی تعریف شده و با استفاده از پایگاه های مشخص، بازیابی گردید. مقاله ها بر اساس تطابق با معیارهای ورود و خروج و اطلاعات مورد نیاز جهت بررسی از آن ها استخراج و وارد نرم افزار اکسل نسخه ۲۰۱۰ گردید.

**یافته ها:** از بین ۱۲۳ مقاله، ۹ مقاله انتخاب گردید. این مطالعات عوامل موثر بر دوسوتوانی رفتاری را مطالعه کرده بودند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که عواملی مانند ویژگی های شخصیتی، انعطاف پذیری منابع انسانی، انگیزه درونی، خودکارآمدی، رفتار نوآورانه، و حمایت مدیران بر دوسوتوانی رفتاری اثرگذار است.

**نتیجه گیری:** برای استفاده بهینه از ظرفیت هوش، دانش و مهارت های موجود کارکنان و رفتارهایی مانند جستجو برای محصول یا خدمات جدید و نوآوری در فرایند، لازم است عوامل فردی بر دوسوتوانی رفتاری در سازمان ها مورد توجه مدیران قرار گیرد.

**واژه های کلیدی:** عوامل فردی، دوسوتوانی رفتاری، مرور سیستماتیک

**ارجاع:** شیخ اسدی، خ. و بهشتی فر، م. (۱۴۰۲). بررسی عوامل فردی موثر بر دوسوتوانی رفتاری: یک مرور سیستماتیک. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۵): ۱-۱۴.

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول: M.beheshtifar@yahoo.com)

## مقدمه

بهره بردن از حداکثر توان و ظرفیت موجود و جستجوی فرصت های جدید همراه با نوآوری پیوسته در خدمات و تولیدات، یکی از اصلی ترین دغدغه های امروز سازمان هاست. یکی از کارآمدترین روش ها برای دستیابی به این مهم، استفاده از دوسوتوانی در تمام سطوح سازمان است (جانسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). دوسوتوانی در لغت به معنای توانایی انجام همزمان کار با هر دو دست است و در سطح فردی توانایی استفاده حداکثری از ظرفیت های موجود و همچنین، توانایی کشف فرصت های جدید است. دوسوتوانی می تواند در هر سطحی از سازمان آشکار شود، از کوچک ترین سطح سازمان تا سطح کارکنان سازمان (تورنر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). فرد دوسوتوان در سازمان می تواند به طور کارآمد از فرصت هایی که پیش رویش قرار می گیرد، استفاده کند و همچنین به طور همزمان از تمام توان و ظرفیت موجود خود برای انجام امور جاری بهره بگیرد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۸). دوسوتوانی، ویژگی ای است که به فرد امکان توسعه هم زمان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را در حوزه کاری خود می دهد. فرد دوسوتوان می تواند به طور کارآمد از فرصت هایی که پیش روی قرار می گیرد، استفاده کند و همچنین به طور همزمان از تمام توان و ظرفیت موجود خود برای انجام امور جاری بهره بگیرد (کاپیلا و تمپلار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

بر اساس دیدگاه رایش و بیرکینشاو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) توانایی افرادی که توسط یک سازمان استخدام می شوند، دارای تأثیر کلی روی دوسوتوانی سازمانی است. این بدان معنی است که دوسوتوانی کارکنان برای بقای بلندمدت سازمان ضروری است و در نتیجه انتظار می رود دوسوتوانی کارکنان به طور مثبت با سطح دوسوتوانی سازمانی ارتباط داشته باشد. برای زنده ماندن و سازگاری با تغییرات در محیط کسب و کار، سازمان ها از طریق کارکنان خود باید به طور همزمان از مزیت های رقابتی موجود بهره برداری کنند. بیشتر سازمان ها در بخش بهره برداری که شامل توسعه راه حل های فن آورانه و نوآورانه برای چالش های جاری و آتی شناخته شده است، موفق هستند؛ اما در بخش اکتشاف که پیشگامی در کشف و شناسایی چالش ها و مشکلات جاری و آتی شناخته نشده و یافتن فرصت های فن آورانه جدید برای پشتیبانی و حفاظت از کسب و کار است، ناکارآمد هستند (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹).

رفتار بهره برداری، کشف راه حل های جدید یا جستجو و آزمایش رویکردها، فرایندها و روش های جدید با هدف یافتن راه حل کارهای جدید است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۸۴)، یعنی سازمان هایی که می توانند قابلیت های موجود خود را استخراج و هم زمان فرصت های جدید را کشف کنند. مارچ<sup>۵</sup> به این موضوع به عنوان کشف احتمالات جدید و استخراج مسائل قطعی قدیمی اشاره می کند. استخراج موضوعاتی مانند انتخاب، پالایش، تولید، دسته بندی و اجرا را دربرمی گیرد. این در حالی است که اکتشاف، دانش آفرینی و تحلیل فرصت های آینده را در برمی گیرد. سازمان هایی که اکتشاف را ترجیح می دهند و استخراج را کنار می گذارند، دچار هزینه های آزمایش کردن می شوند، بدون اینکه مزایای

<sup>1</sup> Jansen

<sup>2</sup> Turner

<sup>3</sup> Kauppila & Tempelaar

<sup>4</sup> Raisch & Birkinshaw

<sup>5</sup> March

چندانی از آن به دست آوردند. این شرکت‌ها سرشار از ایده‌های ارائه نشده و قابلیت‌های غیرمتمايز هستند. مثال خوب تاکید بیش از حد بر اکتشاف، شرکت اریکسون است، غول مخابراتی که پیشتر توسعه ارتباط موبایل جهان در قرن گذشته بود. سازمان تحقیق و توسعه این شرکت در اوج عملکرد خود ۳۰ هزار نفر را در ۱۰۰ مرکز تکنولوژی به کار گرفت. اما به‌رغم تمرکز شدید این شرکت بر اکتشاف، نتایج بسیار ضعیفی به دست آمد. در نهایت شرکت حدود ۶۰ هزار نفر را تعدیل کرد و بیشتر مراکز تکنولوژی خود را تعطیل کرد تا تمرکز خود را به استخراج برگرداند و بتواند کسب‌وکار خود را دوباره به سودآوری سوق دهد. در مقابل، سازمان‌هایی که اکتشاف را کنار می‌گذارند و درگیر استخراج می‌شوند، احتمالاً در دام توازن ثابت می‌افتند، یعنی پیشرفتی نمی‌کنند و فقط بازدهی دارند. ایجاد یک توازن مناسب بین اکتشاف و استخراج، فاکتور اصلی در شکوفایی سیستم هر شرکت است (رایسچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

تبدیل یک سازمان به سازمان دوسوتوان بسیار مشکل است، چرا که پیگیری همزمان دو فعالیت، ممکن است باعث تناقضاتی در تخصیص منابع و بالارفتن ریسک شکست شود. علیرغم تاکید دانشمندان به این مقوله که سازمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که دوسوتوان باشد، اما بسیاری از شرکت‌ها در بکارگیری این روش شکست می‌خورند. به طور کلی سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی دوسوتوانی شکست خورده‌اند، به ظاهر نتوانسته‌اند از منابع و قابلیت‌های خود به خوبی استفاده نمایند و یا این منابع و قابلیت‌ها را در اختیار نداشته‌اند و در تامین آنها نیز به مشکل برخوردند (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۶). از عواملی که بر دوسوتوانی رفتاری تأثیر می‌گذارند می‌توان به سبک‌های رهبری، یادگیری تیمی و ویژگی‌های فرهنگی سازمان اشاره کرد و در مقام اثرگذاری، تأثیر دوسوتوانی رفتاری بر عملکرد کارکنان، تطبیق‌پذیری با شغل، چالاکی، خلاقیت و برخی از ویژگی‌های روانشناختی همچون امنیت روان‌شناختی در تحقیقات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، دوسوتوانی رفتاری هم در نقش اثرگذاری و هم اثرپذیری دارای پیشایندها و پیامدهایی است و از آن جهت حائز اهمیت است که باعث غنی‌سازی شغل می‌شود. به این دلیل که با ترکیب فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری و توجه همزمان به داشته‌ها و یافته‌های جدید، باعث معنا بخشیدن به شغل می‌شود. از این رو شناسایی عواملی که سبب رشد و ارتقای دوسوتوانی در سازمان می‌گردد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود.

بطور کلی می‌توان گفت طی دهه‌های گذشته دوسوتوانی رفتاری به عنوان یک مبحث جدید مدیریتی مورد توجه قرار گرفته و به توانایی سازمان در توجه همزمان به دو هدف ناسازگار سازمانی یعنی بهره‌برداری و اکتشاف اشاره می‌کند. اما سازمان‌ها برای دستیابی به دوسوتوانی به منابع مختلفی نیاز دارند که مهم‌ترین این منابع نیروی انسانی یا کارکنان سازمان هستند که می‌توانند سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری کنند. از این رو، شناسایی عوامل فردی می‌تواند در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی و نیز کسب اهداف بلند مدت سازمان، موثر و سازنده باشد. از این رو، پژوهش حاضر برای پرکردن شکاف تحقیقات قبلی به شناسایی عوامل فردی موثر بر دوسوتوانی سازمانی به روش مرور سیستماتیک می‌پردازد و سوال اصلی این پژوهش این است که عوامل فردی موثر بر دوسوتوانی رفتاری کدامند؟

<sup>1</sup> Raisch

## مبانی نظری

برای اولین بار در تحقیقات مارچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) به دوسوتوانی پرداخته شد (ترنر و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از مفاهیم دوسوتوانی نوآوری، اکتشاف و بهره‌برداری از نوآوری است و تأثیری که می‌تواند بر عملکرد شرکت‌ها بگذارد. بسیاری از پژوهش‌ها در این زمینه انجام شده است نشان می‌دهد که بقاء در محیط‌های در حال تغییر، نیاز به سازگاری هر دو فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری دارد (ابراهیم پور ازبری و شعبانی مژدهی، ۱۳۹۶). معمولاً مفهوم دوسوتوانی به سازمانی نسبت داده می‌شود که می‌خواهد در تله موفقیت و شکست گرفتار نشوند. جانسون (۲۰۰۵) برای توصیف دوسوتوانی سازمانی اذعان می‌دارد که تصور کنید برای انجام کارهایتان مجبور بودید از هر دو دستتان استفاده کنید؛ گاهی از دست چپ، گاهی از دست راست و گاهی هر دو دست بطور همزمان. تصور کنید که همه افراد در سازمان شما با چنین چالشی مواجه بودند. توانایی استفاده ماهرانه از هر دو دست "دوسوتوانی" نامیده می‌شود. برای دوسوتوانی سازمانی دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف تعریف شده است:

- بهره‌برداری: استفاده از ظرفیت هوش، دانش و مهارت‌های موجود برای بهبود از لحاظ بازدهی و تاثیر در کوتاه مدت
- اکتشاف: رفتارهایی مانند جستجو برای محصول جدید و نوآوری در فرایند است.

ایجاد دوسوتوانی سازمانی نیازمند ایجاد تحولی بنیادی در هر عنصر واحد تشکیل‌دهنده یک شرکت است (موقعیت سازمانی). در اینجا چارچوبی که به شش رکن کلیدی می‌پردازد، مشخص شده است:

۱- رهبری و فرهنگ: آغاز و پایان هر چیزی در یک شرکت در حوزه رهبری اتفاق می‌افتد، اگرچه فرهنگ و ارزش‌های شرکت در طول زمان تعریف می‌شود و می‌تواند سال‌ها بدون تغییر باقی بماند، اما مدیرعامل و سایر مدیران ارشد می‌توانند با پیام‌ها و فعالیت‌های خود این عوامل را در هر مرحله‌ای تغییر دهند. در یک سازمان دوسوتوان، مدیر، عامل اصلی تغییر است و بنابراین باید اولین نفری باشد که فرهنگ و ارزش‌های شرکت را به کار گیرد. مدیریت ارشد باید بداند چگونه فعالیت‌های اداره و تغییر کسب‌وکار به صورت مستقل انجام می‌شوند.

۲- افراد و مهارت‌ها: بزرگ‌ترین چالشی که افراد و مهارت‌های یک سازمان دوسوتوان با آن مواجهند این است که دو مدل منابع انسانی مختلف را در یک راستا قرار دهند. سازمان باید ابتدا جنبه تغییر کسب‌وکار را تعریف کند، سپس به‌طور کامل آن را با مدل اداره کسب‌وکار تلفیق کند. کارمندان بسیار باانگیزه در هر دو بعد تجربه کافی کسب می‌کنند. مثلاً دو سال را در پست بازاریابی می‌گذرانند و سپس به مدیریت پروژه اجرای ارتباط با مشتری روی می‌آورند. بسیار مهم است که مدیریت منابع انسانی سازمان از انواع این مدل‌ها اطلاع داشته باشد و هنگام تعریف سیاست‌های منابع انسانی سازمان، آنها را به کار گیرد.

۳- ساختار و اداره: داشتن ساختار سازمانی و اداری مناسب شاید بزرگ‌ترین چالش دوسوتوان بودن سازمان است. ایجاد تغییرات درون سازمان فرآیندی بسیار پیچیده است و دو دلیل مهم دارد: یکی این که سازمان‌ها به گذشته وابسته‌اند. این

<sup>1</sup> March

سازمان‌ها سال‌های زیادی قدمت دارند و در طول زمان سرسخت و غیرواقع‌گرا شده‌اند. دوم، سازمان‌ها با رفتارهای انسانی ارتباط دارند. صدها فردی که یک سازمان را تشکیل می‌دهند عادت‌های قدیمی خود را حفظ کرده‌اند و تمایلی به تغییر آن ندارند. برخی از این افراد همچنین تحت تاثیر قدرت تصمیم‌گیری، یعنی افرادی که بزرگ‌ترین بخش، بیشترین بودجه و بالاترین حقوق را در اختیار دارند، قرار می‌گیرند. این رکن یکی از سخت‌ترین عوامل کسب‌وکار برای ایجاد توازن مناسب در آن است؛ چون هم سازمان و هم محیط خارجی دائماً در حال تغییرند. اجرای ارتباطات درست بین فعالیت‌های تغییر و اداره کسب‌وکار برای اجرای استراتژی امری اساسی است. اگر این توازن بهینه به دست آید، سازمان نسبت به محیط متغیر بسیار واکنش‌پذیر خواهد بود.

۴- فرآیندها و روش‌ها: فرآیندها، روش‌ها و استانداردها برای تضمین اینکه کار به‌طور ثابت در سازمان انجام می‌شود، ضروری است. هر فرآیندی یک هدف مشخص دارد که نیازمند عملکردهای مشخص برای تولید بازدهی مطلوب است. این فرآیندها نه تنها به سنجش عملکرد و بازدهی کمک می‌کنند، بلکه توسعه مداوم را تسهیل کرده و باعث می‌شوند مدیریت کنترل بهتری بر شرکت داشته باشند. یک سازمان برای اینکه بتواند دوسوتوان باشد، باید در مراحل مشخص روابط متقابلی بین فرآیندها و روش‌های اداره کسب‌وکار و تغییر کسب‌وکار ایجاد کند. اگر این نقاط ارتباطی از دست بروند، شرکت فقط به سمت اداره کسب‌وکار که به‌طور کلی غالب‌تر است، عدم توازن پیدا می‌کند.

۵- سیستم‌ها و ابزارها: هیچ‌یک از دستاوردهای بالا، بدون وجود مجموعه‌ای از سیستم‌ها و ابزارهای مهم که اجراء و مدیریت اجزای اداره و تغییر کسب‌وکار را مورد حمایت قرار می‌دهند، محقق نمی‌شوند. سازمان‌های امروز از مخلوطی از اپلیکیشن‌ها تشکیل شده‌اند. هر بعد، اپلیکیشن خاص خود را دارد که باید نقش خود را به خوبی ایفاء کند. اگر در نظر بگیریم که اجرای استراتژی ترکیب و ادغامی از اداره و تغییر کسب‌وکار است، پس می‌توانیم نتیجه بگیریم که شرکت‌های امروز هیچ نرم‌افزاری برای برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های خود ندارند. این یکی از دلایلی است که نشان می‌دهد چرا اجرای استراتژی کار بسیار سختی است و اگرچه بسیاری از فروشندگان محصولات فناوری اطلاعات ادعا می‌کنند که ابزار اجرای استراتژی را تولید کرده‌اند، اما این‌گونه نیست. در حقیقت، هیچ ابزار واحدی وجود ندارد که بتواند هر دو جنبه کسب‌وکار را پوشش دهد و اطلاعات را منسجم کند تا مدیریت بتواند روند اجرای استراتژی‌های خود را دنبال کند. در واقع هنوز یک ابزار اجرای استراتژی همه‌جانبه اختراع نشده است. در این شرایط، می‌توان یک راهکار موقتی به کار برد. این راهکار موقتی ایجاد یک سیستم اجرای استراتژی بر اساس یک انبار داده غنی و پویا است که قابلیت شبیه‌سازی شدن را داشته باشد. این انبار داده به کلیه سیستم‌های مرتبط که در اداره و تغییر کسب‌وکار به کار می‌روند، متصل می‌شود و داده‌های مرتبطی را که مدیریت برای ایجاد و پیگیری اجرای استراتژی به آن نیاز دارد، استخراج می‌کند. این ابزار می‌تواند بر کیفیت و دقت داده‌ها نظارت داشته باشد.

۶- مدیریت عملکرد شرکت: مدیریت عملکرد شرکت به چارچوبی گفته می‌شود که عملکرد سازمان را مدیریت کرده و آن را در برابر اهداف از قبل تعیین‌شده عملیاتی، بازرگانی و استراتژیک می‌سنجد. برخی از روش‌های شناخته‌شده

مدیریت اجرای استراتژی عبارت است از مدیریت کیفیت کل، ارزش افزوده اقتصادی، ۶ سیگما و هزینه‌یابی براساس فعالیت (اوریلی و تاشمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

### رویکردهای چهارگانه راهبرد در سازمان‌های دوسوتوان

گروه مشاوره بوستون به تازگی رویکردهای چهارگانه راهبرد در سازمان‌ها دوسوتوان را مطابق شکل ۱، مبتنی بر دو بعد پیش‌بینی‌پذیری و انعطاف‌پذیری مطرح کرد که چگونگی انتخاب مناسب‌ترین رویکردهای مدیریت راهبردی شرکت را تشریح می‌کند. هر یک از رویکردهای ذکر شده نه تنها شیوه‌های کاملاً متفاوت را در ایجاد راهبرد به همراه دارد، بلکه رویکرد متمایز در جاری‌سازی را نیز در پی دارد و نیازهایی متفاوت را ایجاد می‌کند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸).



شکل ۱. رویکردهای مطرح در مدیریت راهبردی بنگاه (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۹)

در واقع محیط‌های کلاسیک پیش‌بینی‌پذیری در حیطه راهبردهای جایگاه‌یابی یا موقعیت‌قرار می‌گیرند که بر مزیت حاصل از تولید انبوه یا ایجاد تمایز و قابلیت‌ها استوارند و با تحلیل و برنامه‌ریزی جامع، به دست می‌آیند. محیط سازگاری به تجربه و آزمایش مستمر نیاز دارند و از آنجا که محیط با سرعت تغییر می‌کند و غیرقابل پیش‌بینی است، برنامه‌ریزی نمی‌تواند به خوبی در این محیط اتفاق بیافتد. در یک محیط آینده‌نگر، شرکت در تلاش است تا با ایجاد یک بازار جدید یا به هم ریختن بازارهای فعلی به پیروزی دست یابد. در محیط آینده‌ساز، شرکت‌ها با استفاده از مزیت‌های خود یا دیگر ذینفعان، صنعت را شکل می‌دهند یا به مسیری که خود متمایل به آن هستند، حرکت می‌دهند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۹).

در ساده‌ترین حالت، اولویت‌های ضروری در تدوین راهبرد سازمان‌های دوسوتوان، از هر رویکرد به رویکرد دیگر تفاوتی چشم‌گیر ندارند. بدین ترتیب که در رویکرد کلاسیک، باید بزرگ بود، در رویکرد سازگاری باید سریع بود، در

<sup>1</sup> O'Reilly & Tushman

رویکرد آینده نگر باید اولین بود و در رویکرد آینده ساز باید شکل دهنده و پیشتاز بود. می توان رویکردهای ذکر شده را در شکل ۱ در سه سطح:

- ۱- شناخت و اجرای رویکرد مناسب به راهبرد برای بخش خاصی از کسب و کار،
- ۲- مدیریت رویکردهای مختلف راهبردی در بخش های مختلف کسب و کار در طول زمان دوسوتوانی، و
- ۳- کمک به رهبران برای حرکت دادن و نتیجه گیری کردن از رویکردهای راهبردی در طول زمان به کار گرفت (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۹).

در واقع، بهره گیری از رویکردهای مناسب مدیریت راهبردی شرکت در یک واحد تجاری راهبردی و یا در یک یا چند بخش مختلف شرکت، در رسیدن به یک سازمان دوسوتوان راه گشاست. چن (۲۰۱۶) اذعان دارد که در سازمان های هولدینگ عمدتاً دوسوتوانی ساختاری در سطح یک کسب و کار، دوسوتوانی زمینه ای رایج و متداول است (چن، ۲۰۱۶). بایستی متذکر گردید که با توجه به آنچه پیرامون رویکردهای چهارگانه راهبرد تبیین و تشریح شد؛ کاربست و ترکیب رویکردهای چهارگانه راهبرد در یک شرکت که هم حوزه تفکر و هم حوزه عمل را در بر می گیرد، نیازمند شناخت و فراهم سازی میدان بازی مختص خود می باشد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۹).

### روش بررسی

این پژوهش به صورت مرور سیستماتیک انجام شد. برای انتخاب مقاله های انگلیسی پایگاه های:

Embase, Nature, Elsevier, Google Scholar, Scimago, Proquest, Science Direct, Scopus

و برای انتخاب مقاله های فارسی پایگاه های:

Google Scholar, SID, Civilica, Magiran, Iranmedex

جستجو شدند. برای بازیابی مطالعات، استراتژی جستجو و انتخاب مقالات بر طبق جدول ۱ تنظیم گردید. بر اساس این پروتکل، واژه های کلیدی *Ambivalence, behavioral ambivalence, behavior* با ترکیبات احتمالی مختلف برای یافتن مقالات انگلیسی و واژه های رفتار، دوسوتوانی، دوسوتوانی رفتاری جهت بازیابی مقالات فارسی مورد استفاده قرار گرفت. جستجو بر اساس کلمات واژه های کلیدی در عنوان مقالات و بدون محدودیت زمانی تا سال ۱۴۰۱ برابر با ۲۰۲۳ انجام شد. پس از استخراج مقالات از پایگاه ها، در تمامی مراحل انتخاب مقالات، دو پژوهشگر به صورت مجزا مقالات را انتخاب کردند. نهایتاً توافق روی مواردی که مورد اختلاف بودند، بر اساس اظهار نظر علمی صورت گرفت. مطالعات در سه مرحله بررسی و انتخاب شدند. در مرحله اول، اطلاعات استنادی به همراه خلاصه مقاله تمام مقالات استخراج شده از پایگاه های داده، جمع آوری شدند. سپس عناوین مقاله های انتخاب شده، بررسی شدند و

<sup>1</sup> Chen

مقالات بی ارتباط حذف گردیدند. در مرحله دوم، با مطالعه خلاصه مقاله های باقی مانده، مواردی که با هدف اصلی پژوهش مرتبط بود، انتخاب شدند. در مرحله سوم، با بررسی و مطالعه متن مقاله ها، مطالعات مرتبط با موضوع انتخاب شدند. پس از این مرحله، اطلاعات مورد نیاز شامل عنوان، جامعه آماری، نوع داده های مورد بررسی، روش جمع آوری اطلاعات، روش پژوهش و نتایج مطالعه، استخراج و جهت بررسی و مقایسه در نرم افزار اکسل ۱۲ وارد شدند.

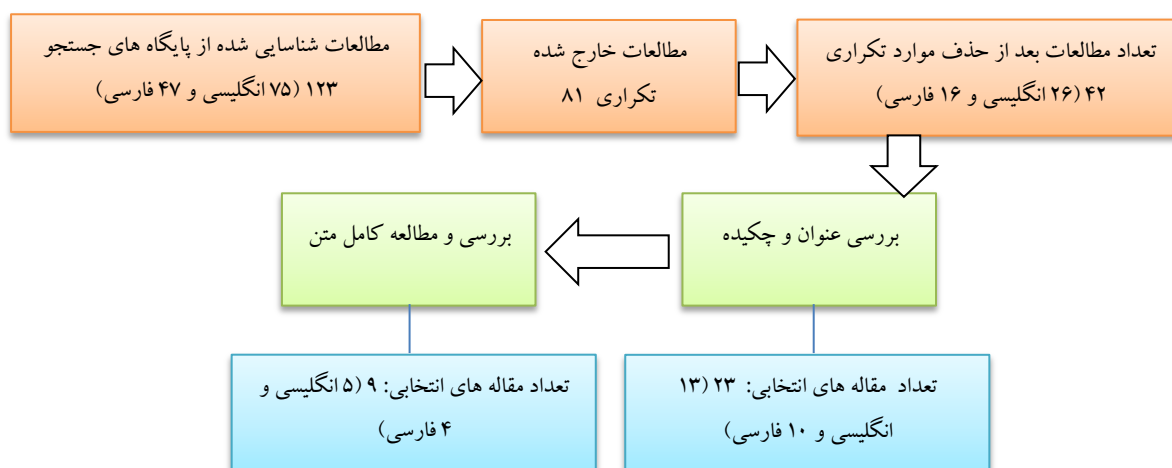
### معیارهای ورود و خروج مطالعات

معیارهای انتخاب مقاله ها شامل مطالعاتی در مورد دوسوتوانی بود که:

- یک مدل طراحی کرده اند،
- مدل های قبلی را ارزیابی و بهبود بخشیده اند،
- با استفاده از روش های آماری، عوامل مذکور را شناسایی کرده اند.

### یافته ها

با بازیابی تمام مقاله ها و حذف مقاله های تکراری، در کل ۱۲۳ مقاله شامل ۷۶ مقاله انگلیسی و ۴۷ مقاله فارسی به دست آمد. پس از بررسی مقاله ها، ۸۱ مورد تکراری حذف شد و بعد از بررسی عنوان و چکیده مقاله ها ۴۲ مقاله باقی ماند. پس از مطالعه متن کامل مقالات، ۵ مقاله انگلیسی و ۴ مقاله فارسی با موضوع اصلی پژوهش، شباهت بیشتری داشتند و در کل ۹ مقاله برای تجزیه و تحلیل نهایی انتخاب شدند.



شکل ۲. فرایند بازیابی و انتخاب مقاله های انگلیسی و فارسی



روند بازیابی و انتخاب مقاله ها در شکل ۲ نشان داده شده است. سپس، جامعه آماری مورد مطالعه، روش آماری به کار رفته در مقاله های نهایی طبق جدول ۱ مشخص شد. نهایتاً عوامل فردی تاثیر گذار بر دوسوتوانی رفتاری طبق جدول ۲ شناسایی شدند.

جدول ۱. جامعه آماری و داده های مورد مطالعه در مقاله های نهایی

ردیف	عنوان مقاله	جامعه آماری مورد مطالعه	تعداد نمونه	روش پژوهش	نوع مطالعه
۱	تبیین الگوی عوامل تعیین کننده دوسوتوانی رفتاری کارکنان و پیامدهای آن (یک رویکرد چندسطحی)	شرکت های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر	۳۸۴	مدلسازی معادلات ساختاری	توصیفی - پیمایشی
۲	مدل دوسوتوانی رفتاری کارکنان شرکت های دانش بنیان در حوزه سلامت در استان تهران	شرکت های دانش بنیان در حوزه سلامت در استان تهران	۲۱	داده بنیاد	تحلیلی - مقطعی
۳	منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری	شرکت مدیریت طرح های صنعتی ایران	۲۴۸	مدلسازی معادلات ساختاری	توصیفی - مقطعی
۴	تطبیق دارایی های دانش برای بهره برداری، اکتشاف، و دوسوتوانی: مطالعه شرکتها در فناوری پیشرفته پارک ها در چین	شرکت ها در دو پارک فن آوری کشور چین	۱۲۷	رگرسیون چند متغیره	توصیفی - مقطعی
۵	تحلیل ساختاری نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در تاثیر یادگیری از خطا و شکست سازمانی بر عملکرد نوآورانه منابع انسانی	شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی	۲۴۸	مدلسازی معادلات ساختاری	توصیفی - همبستگی
۶	دوسوتوانی رفتاری: اثرات آن بر سلامت فردی و کار با عملکرد بالا در دانشگاه ها	دانشگاه های سوئد و انگلیس	۱۴	روش کیفی (روایت داستان زندگی)	کوهرت - گذشته نگر
۷	صفات شخصیتی و محیط های کار دوسوتوان در سازمان های آی تی	شرکت های آی تی هاوایی	۲۷۹	همبستگی	توصیفی - مقطعی
۸	تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت	شرکت های فعال در صنایع غذایی	۹۰	مدلسازی معادلات ساختاری	توصیفی - همبستگی
۹	صفات شخصیتی، دوسوتوانی کارآفرین، و بنگاه های دانش: شواهدی از شرکت های فن آوری	شرکت های فن آوری مالزی	۱۳۲	همبستگی	توصیفی - مقطعی

جدول ۲. عوامل موثر بر دوسوتوانی رفتاری

منبع	تعداد	عوامل تاثیرگذار
کاسانکه <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، یاپ <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۷)	۴	ویژگی های شخصیتی
سوزوکی <sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، مقدم و همکاران (۱۳۹۹)	۳	انعطاف پذیری منابع انسانی
حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، اکاتی <sup>۴</sup> و همکاران (۱۴۰۱)، مانول و مویرس <sup>۵</sup> (۲۰۱۶)	۳	انگیزه درونی
لین و دو <sup>۶</sup> (۲۰۲۳)، ژو <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، سعادت مند و همکاران (۲۰۲۲)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۷)، آرنِت <sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	۵	خودکارآمدی
مورتازا و عشق خان <sup>۹</sup> (۲۰۲۲)، اکاتی و همکاران (۱۴۰۱)، وکیلی و همکاران (۱۳۹۷)	۳	رفتار نوآورانه
هر <sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، اکاتی و همکاران (۱۴۰۱)	۲	حمایت مدیران

### نتیجه گیری

هدف این تحقیق شناسایی عوامل فردی موثر بر دوسوتوانی رفتاری با استفاده از روش مرور سیستماتیک بود. نتایج نشان داد عوامل فردی تاثیرگذار شامل ویژگی های شخصیتی کارکنان، انعطاف پذیری منابع انسانی، انگیزه درونی، خودکارآمدی، رفتار نوآورانه، و حمایت مدیران می باشند. محققانی نظیر کاسانکه و همکاران (۲۰۲۳)، یاپ و همکاران (۲۰۱۷)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) و رحیمی و همکاران (۱۳۹۷) عامل ویژگی های شخصیتی را در ارتقای دوسوتوانی رفتاری کارکنان یک سازمان حائز اهمیت دانسته اند. تمرکز بر ویژگی های شخصیتی مناسب در محیط کار، موجب خواهد شد کارکنان به توانایی ها و ظرفیت های درونی خود باور و اعتقاد داشته باشند و در راستای تحقق اهداف فردی و سازمانی تلاش مضاعفی داشته باشند. این ویژگی ها می توانند در ارتقای دوسوتوانی رفتاری کارکنان مثر ثمر باشد.

<sup>1</sup> Kusanke

<sup>2</sup> Yap

<sup>3</sup> Suzuki

<sup>4</sup> Okati

<sup>5</sup> Manuel & Moyers

<sup>6</sup> Lin & Du

<sup>7</sup> Zhou

<sup>8</sup> Arnett

<sup>9</sup> Murtaza & Ishfaq Khan

<sup>10</sup> Herr

در مورد عامل انعطاف پذیری منابع انسانی، سوزوکی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) و مقدم و همکاران (۱۳۹۹) به این نتیجه رسیدند که این عامل برای رشد و ارتقای دوسوتوانی رفتاری موثر است. انعطاف پذیری منابع انسانی این فرصت را فراهم می‌سازد که کارکنان مهارت‌ها و استعداد‌های خود را بهبود و ارتقاء دهند و در نتیجه این انعطاف‌پذیری بر توانایی‌ها و استعداد‌های آنها افزوده و زمینه را برای ارتقای ظرفیت‌ها و توانایی‌های کارکنان افزایش داده و سبب دوسوتوانی رفتاری در محیط کار می‌شود.

حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، اکاتی و همکاران (۱۴۰۱) و مانول و مویرس (۲۰۱۶) نیز عامل انگیزه درونی را برای ارتقای دوسوتوانی رفتاری معرفی کرده‌اند. داشتن انگیزه درونی و محرک‌هایی که بتواند کارکنان را در زمینه انجام امور تشویق کند، بسیار مهم و حیاتی است. در صورتی که کارکنان توانایی و استعداد بالقوه‌ای داشته باشند، اما انگیزه لازم برای استفاده از این توانایی‌ها و استعدادها را نداشته باشند، تمایل به انجام امور از سوی آنها با مشکل مواجه خواهد شد و کارکنان وظایف خود را به درستی انجام نخواهند داد و از تمامی ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود به درستی استفاده نخواهند کرد. از این رو، انگیزه درونی عاملی موثر و مهم بر ارتقای دوسوتوانی رفتاری می‌باشد.

عامل خودکارآمدی و تاثیر آن بر دوسوتوانی رفتاری نیز توسط لین و دو (۲۰۲۳)، ژو و همکاران (۲۰۲۲)، سعادت‌مند و همکاران (۲۰۲۲)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۷) و آرنه و همکاران (۲۰۲۲) تایید شدند. کارکنان خودکارآمد و افرادی که از مهارت‌های خود در محیط کار استفاده می‌کنند، خواهند توانست از طریق دوسوتوانی، در زمینه انجام امور شغلی خود از توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل خود استفاده کنند. تاثیر رفتار نوآورانه بر دوسوتوانی رفتاری نیز توسط مورتازا و عشق خان (۲۰۲۲)، اکاتی و همکاران (۱۴۰۱) و وکیلی و همکاران (۱۳۹۷) تایید شدند. در رفتار نوآورانه، کارکنان به دنبال تولید ایده، ایده پردازی و ارائه ایده‌های نو هستند. پیاده‌سازی ایده، شامل تلاش برای تبدیل ایده‌های نو به راهکارهای عملی و پیاده‌سازی آن‌ها در فعالیتهای کاری سازمانی است. این ویژگی می‌تواند به ارتقای دوسوتوانی رفتاری کارکنان کمک کند.

نهایتاً عامل حمایت‌مدیر توسط هر و همکاران (۲۰۲۲) و اکاتی و همکاران (۱۴۰۱) به عنوان عاملی تاثیرگذار بر دوسوتوانی رفتاری معرفی شد. در سازمانی که از کارکنان حمایت صورت می‌پذیرد و کارکنان احساس کنند که تحت لوای سازمان و تحت حمایت مدیران هستند، می‌توانند از ظرفیت‌های خود استفاده کنند و در انجام امور پیش‌رو و جاری خواهند توانست فرصت‌هایی را ایجاد کرده و از تمام توانایی‌های خود استفاده کنند. این حمایت می‌تواند زمینه را برای دوسوتوانی رفتاری کارکنان فراهم سازد. با توجه به عوامل شناسایی شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد تا در تحقیقی، پیامدهای دوسوتوانی رفتاری در محیط کار شناسایی و اولویت‌بندی گردد. همچنین، پیشنهاد می‌گردد تا مولفه‌های دوسوتوانی رفتاری شناسایی و ارزیابی شوند و مدلی بومی در این زمینه ارائه گردد.

<sup>۱</sup> Suzuki

## منابع

1. Akbari, M., Amini, M.T., Mahmoudi Maimand, M. & Moradi, M. (2019). Design of two-wheeled innovation model; A study in a multidisciplinary defense enterprise. *Scientific Journal of Innovation Management*. 8(3): 77-98 [In Persian].
2. Arnett, M.C., Rogers, K.M., Evans, M.D. & Reibel, Y. (2022). Effectiveness of brief motivational interviewing on perceived importance, interest and self-efficacy of oral health behaviors: A randomized clinical trial. *PEC Innovation*. 1: 2-8.
3. Chen, G. (2016). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*. 85: 835– 47.
4. Ebrahimpour Azbari, M. & Shabani Mojdehi, S. (2017). Investigating the effect of market orientation on company performance through the mediation of innovation ambivalence. *Organizational resource management research*. 7 (3): 19-35 [In Persian].
5. Hasanpour, A., Yousefi Zenouz, R. & Ghorbani, M. (2020). Identifying and prioritizing the factors affecting the ambivalence of employees. *Sustainable Human Resource Management*. 2(3): 175-194 [In Persian].
6. Herr, R.M., Birmingham, W.C., van Harreveld, F., van Vianen, A.E.M., Fischer, J.E. & Bosch, J.A. (2022). The relationship between ambivalence towards supervisor's behavior and employee's mental health. *Sci Rep*. 10;12(1):9555. doi: 10.1038/s41598-022-13533-2.
7. Jansen, J., Simsek, Z. & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level, moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*. 33(11): 1286-1303.
8. Kauppila, O. & Tempelaar, M. (2016). The socialcognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*. 53(6):1019-1044.
9. Kusanke, K., Behnke, J. & Winkler, T.J. (2023). Personality Traits and Ambidextrous Work Environments in IT Organizations – A Person-Job Fit Perspective. *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences*. 6290-6299. <https://hdl.handle.net/10125/103395>
10. Lin, X. & Du, J. (2023). What happens when leader is ambivalent and employee is indifferent? A moderated mediation model of LMX ambivalence and employee creativity. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2022-0290>.
11. Manuel, J.K. & Moyers, T.B. (2016). *The role of ambivalence in behavior change*. Wiley Online Library.
12. Mosa Khani, M., Alvani, M., Mahmoudzadeh, A. & Ali Dadi Takhlestani, Y. (2019). Factors affecting the creation of two-way social capital. *Scientific Quarterly of Management Studies*. 28(92): 64-35 [In Persian].
13. Murtaza, G. & Ishfaq Khan, M. (2022). LMX ambivalence and innovative work behavior: a moderated mediation mechanism of individual mindfulness and negative effect. *Journal of Southwest Jiaotong University*. 57(5): 503-516.
14. Okati, S. Keshtegar, A. Rahimi, F. & Abolfazli, A. (2022). Behavioral ambivalence model of employees of knowledge-based companies in Tehran's health sector. *Public management Research*. 15 (56): 131-163 [In Persian].
15. O'Reilly, A. & Tushman, M. (2006). The ambidextrous organization: Managing Evolutionary and Revolutionary change. *California Management Review*. 38(4): 8- 30.
16. Rahimi, F., Nadaf, M. & Latifi, M. (2018). Explaining the pattern of determining factors of employees' behavioral ambivalence and its consequences: a multi-level approach. *Organizational Behavior Studies*. 7(3): 57-80 [In Persian].
17. Raisch, S., Birkinshaw, J. & Pierce, J. (2009). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*. 34(3): 375-409.
18. Saadatmand, S., Hosseini, A., Vafaiezhadeh, N. & Amiri, M. (2022). The tendency to cyberspace addiction in students: The predictive role of ambivalence over emotional expression and social self-efficacy. *Journal of Research in Psychopathology*. 3(9): 45-51 [In Persian].
19. Turner, N., Swart, J & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 15: 317–32.
20. Yap, C.S., Ahmad, R., Hashim, N.A. & Jalaludin, F.W. (2017). Personality Traits, Entrepreneur's Ambidexterity, and Knowledge Brokerage: Evidence from Technology Firms. In *Proceedings of the 9th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (KMIS 2017)*. 61-69.

21. Zhou, X., Huijiao, G.J., Danrui Chen, W., Wang, C. & You, J. (2022). The Relationship between Ambivalence over Emotional Expression and Nonsuicidal Self-Injury among Chinese Adolescents: A Longitudinal Moderated Mediation Model, Archives of Suicide Research.

Review article

## Investigating individual factors affecting behavioral ambivalence: a systematic review

Khadigeh Shakh Asadi<sup>1</sup>, Malike Beheshtifar\*<sup>2</sup>

Received the article: 2023-4-15 Accepted the article: 2023-5-23 PP: 1-14

### Abstract

**Background and purpose:** The concern of many organizations today is that they cannot create the ability to perform another activity at the same time that they are engaged in one activity. Achieving such a transformation is difficult and requires serious attention to create the capacity of behavioral ambivalence in the organization. Therefore, it is important to identify the factors that promote ambivalence among employees. The present study was conducted with the aim of identifying individual factors affecting behavioral ambivalence.

**Research method:** In this research, which was conducted as a systematic review, studies related to the subject were retrieved using defined search terms and using specific databases. Based on the compliance with the entry and exit criteria, the articles were extracted from them and entered into Excel version 2010.

**Findings:** Among 123 articles, 9 articles were selected. These studies had studied the factors affecting behavioral ambivalence. The results of the research showed that factors such as personality traits, flexibility of human resources, internal motivation, self-efficacy, innovative behavior, and managers' support are effective on behavioral ambivalence.

**Conclusion:** In order to optimally use the capacity of intelligence, knowledge and existing skills of employees and behaviors such as searching for new products or services and innovation in the process, it is necessary for managers to pay attention to individual factors on behavioral ambivalence in organizations.

**Keywords:** individual factors, behavioral ambivalence, systematic review

**Citation:** Sheikh Asadi, Kh. & Beheshtifar, M. (2023). Investigating individual factors affecting behavioral ambivalence: a systematic review. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(5): 1-14 [In Persian].

<sup>1</sup> MA in Human Resource Management, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran (Corresponding author: M.beheshtifar@yahoo.com)