



The Role of Individual Ambidexterity on Organizational Performance: A Case study of the Veterinary Organization of South Khorasan Province

Zahra Rajaei (Ph.D.)^{1*}, Fereydon Ramazani (Ph.D.)², Seyed Hossein Behdani³

(Received:2023.04.15 - Accepted:2023.11.04)

Abstract

The performance of the veterinary organization, due to its connection with ensuring the health of animal products and the country's health system, has a vital role in achieving the goals of sustainable development. Additionally, the existence of economic sanctions and the spread of some animal diseases have added to the importance of the performance of the veterinary organization. In this regard, one of the factors affecting the performance of the veterinary organization is the discovery and utilization of previous experiences and the accumulation of knowledge in different layers of the organization due to the existence of specialized and skilled human resources. Moreover, the individual ambidexterity is a new concept in management that organizational performance is related. Hence, in the present study, the role of organizational performance, mediated by knowledge accumulation, has been investigated. Individual ambidexterity is a new concept in management that is related to organizational performance. The purpose of this study is to investigate the effect of individual ambidexterity on organizational performance. The statistical population of the study were all veterinary staff of South Khorasan province including 190 staff. Based on the Morgan table, the sample size was estimated to be 125 staff members. For data collection, three standard questionnaires of individual ambidexterity, knowledge accumulation and organizational performance of Schnellbacher and Heidenreich (2020) were used. The documented specific indicators for evaluating the performance of the veterinary organization were included in the questionnaire of overall organization performance. For analyzing the data, SPSS and PLS software were used. The results of data analysis showed that individual ambidexterity has a significant effect on knowledge accumulation (with a path coefficient of 0.369), knowledge accumulation on the overall performance of the organization (with a path coefficient of 0.589), individual ambidexterity on the overall performance of the organization (with a path coefficient of 0.209). The results also showed that the variable of knowledge accumulation plays a mediating role in the effect of individual ambidexterity on the overall performance of the veterinary organization and individual ambidexterity has a significant effect on organizational performance with the mediator role of knowledge accumulation. Therefore, in order to enhance organizational performance, special attention should be given to individual ambidexterity, encouraging knowledge seeking and knowledge exploitation.

Key Words: individual ambidexterity, knowledge accumulation, organizational performance, veterinary organization

1. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

*.Corresponding author: ZahraRajaei@pnu.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Psychology, Payam Noor University, Tehran, Iran

3. M.Sc. Student, Payam Noor University, Payam Noor University, Tehran, Iran

1. Introduction

Ambidexterity is a novel concept in management that is crucial for organizational survival and company performance, becoming increasingly important for gaining sustainable competitive advantage and optimizing performance. For survival, growth, performance improvement, innovation, and competitiveness in today's dynamic environment, organizations require individual ambidexterity and skilled human resources. Ambidexterity, which is argued to be essential for company performance and competitive advantage, has become a popular topic in management research (Junni et al., 2013). Knowledge accumulation, which means meeting organizational expectations in terms of learning, expertise, generating new ideas, and improving skills and capabilities, impacts organizational performance (Benedict & Sven, 2020). Overall organizational performance is a multidimensional concept focused on the organization's position relative to competitors (Lopez & Mero, 2011) and refers to the manner in which organizational tasks and activities are conducted and the outcomes thereof, representing the achievement of organizational goals (Haghighi et al., 2009). Extensive research shows a positive relationship between knowledge accumulation and performance (DeCarolis & Deeds, 1999; Melville et al., 2004). The performance of the Veterinary Organization is vital due to its role in ensuring the safety of animal products, livestock, and strengthening the health system in achieving sustainable development goals, a role heightened by economic sanctions and the outbreak of certain animal diseases. Therefore, examining the factors influencing the organization's performance, exploring and utilizing past experiences, and incorporating up-to-date knowledge across various organizational levels, especially given the presence of skilled and specialized human resources, is essential. This study examines the role of individual ambidexterity in organizational performance with the mediating role of knowledge accumulation.

2. Literature Review

Organizational performance is a multidimensional concept that focuses on the organization's position relative to its competitors (Lopez & Mero, 2011). It refers to how organizational tasks and activities are performed and the results derived from them, which means achieving organizational goals (Haghighi et al., 2009). The key to continuous improvement lies in the ability to constantly evaluate and measure organizational performance (Shaemi et al., 2011). Organizations need to adapt to continuous internal and external changes to enhance their performance and ensure survival.

The concept of ambidexterity is a way to manage and adapt organizations to environmental changes. Ambidexterity was first introduced to business literature by Duncan (1976). It refers to the organization's ability to simultaneously engage in exploration and exploitation activities (Birkinshaw & Gupta, 2013). Exploration refers to organizational activities that involve searching, discovering, creating new knowledge, and experimenting with new opportunities. Exploitation encompasses activities related to selecting, implementing, improving, and refining existing knowledge (Palm & Lilja, 2017). Recent studies have shifted their focus from exploration and exploitation at the organizational level to the individual level to understand the micro-level psychological foundations of individual ambidexterity. Organizations need individual and human resource ambidexterity to survive, grow, improve performance, innovate, and remain competitive in today's dynamic environment. Ambidexterity is crucial for organizational performance and leads to gaining a competitive advantage, becoming an increasingly popular topic in management research (Junni et al., 2013).

Moreover, ambidextrous knowledge-seeking and knowledge accumulation are influential variables on organizational performance. Empirical evidence shows that they can generate new knowledge and consequently improve innovation to increase performance. Extensive research has demonstrated a positive correlation between knowledge accumulation and performance (D'Carolis & Deeds, 1999; Melville et al., 2004). For example, Schellenbach and Heidenreich (2020) examined the

positive effects of individual ambidexterity on organizational performance. Papachroni and Heracleous (2020), in their article on ambidexterity as a practice, concluded that individual ambidexterity can be achieved through paradoxical practices, including engaging in combined tasks and responsibilities, cumulatively investing in previous learning, and utilizing a mindset that seeks synergy between the conflicting needs of exploration and exploitation.

Furthermore, Vahdati et al. (2022) in their article on developing a model for organizational ambidexterity in Bank Tejarat of Esfahan province, using a combined approach of grounded theory and fuzzy Delphi, concluded that human resource indicators of the organizational ambidexterity model, which primarily refer to organizational and individual culture, indicate the influential role of individuals' and the organization's inner traits in implementing a new concept.

3. Methodology

The present study is descriptive-causal, survey-based, cross-sectional, quantitative, positivist, and applied in nature. The statistical population consists of the employees of the Veterinary Organization in South Khorasan Province (190 individuals), with a research sample of 125 selected randomly based on Morgan's table. The data was collected using three questionnaires on individual ambidexterity, knowledge accumulation, and overall organizational performance, adapted from Schellenbach and Heidenreich's (2020) questionnaire, including specific indices for evaluating the Veterinary Organization's performance. The data was analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling with SPSS and PLS software.

4. Result

Of the 125 participants, 95 were men (76%) and 30 were women (24%), with the most common range of work experience being 15-20 years (30.8%), followed by 11-15 years (26.7%). The distribution of the data for all three variables was non-normal, requiring appropriate methods for analysis. The significance levels for ambidexterity, knowledge accumulation, and overall organizational performance were

less than 0.05, indicating non-normality of the three variables, leading to the use of Spearman's correlation coefficient. Cronbach's alpha for all variables exceeded 0.7, confirming reliability. The composite reliability coefficient for all variables also exceeded 0.7, confirming their reliability. The data analysis showed that individual ambidexterity significantly affects knowledge accumulation (with a path coefficient of 0.369), knowledge accumulation significantly impacts overall organizational performance (with a path coefficient of 0.589), and ambidexterity significantly affects overall organizational performance (with a path coefficient of 0.209). Knowledge accumulation plays a mediating role in the impact of ambidexterity on the overall performance of the Veterinary Organization.

5. Discussion

Ambidexterity has a positive and significant impact on organizational performance through the mediating role of knowledge accumulation. This study contributes to the enrichment of resources on individual ambidexterity with an emphasis on performance improvement features. Based on the findings of the present study, practical and research suggestions are provided, including a special focus on individual ambidexterity and knowledge seeking and exploration to enhance organizational performance.



10.71737/JPM.2025.2211-3457



(مقاله پژوهشی)

تأثیر دو سوتوانی افراد بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی انباشت دانش (مورد مطالعه: سازمان دامپزشکی استان خراسان جنوبی)

زهرا رجائی*^۱، فریدون رضانی^۲، سید حسین بهدانی^۳
(دریافت: ۱۴۰۲/۱/۲۶- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳)

چکیده

عملکرد سازمان دامپزشکی، به دلیل ارتباط آن با تضمین سلامت فرآورده‌های جانوری، دامپروری و توانمند کردن نظام سلامت کشور در تحقق اهداف توسعه پایدار نقشی حیاتی دارد که وجود تحریم‌های اقتصادی و شیوع بعضی بیماری‌های دامی بر اهمیت مضاعف عملکرد سازمان دامپزشکی افزوده است. در این راستا از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان دامپزشکی، اکتشاف و بهره‌گیری از تجربیات پیشین و انباشت و نفوذ دانش‌روز در لایه‌های مختلف سازمان با توجه به وجود نیروی انسانی متخصص و ماهر است همچنین دوسوتوانی افراد مفهوم جدیدی در مدیریت است که با عملکرد سازمانی ارتباط دارد. از این رو در این پژوهش نقش دوسوتوانی افراد در عملکرد سازمانی با میانجی انباشت دانش بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دامپزشکی استان خراسان جنوبی (۱۹۰ نفر) و نمونه پژوهش بر اساس جدول مورگان ۱۲۵ نفر با انتخاب تصادفی می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه دوسوتوانی افراد، انباشت دانش و عملکرد کلی سازمان برگرفته از پرسشنامه شلنباخر و هایدنریخ (۲۰۲۰) استفاده شده است که البته شاخص‌های اختصاصی مستند ارزیابی عملکرد سازمان دامپزشکی در پرسشنامه عملکرد کلی سازمان نیز گنجانده شد. تحلیل داده‌ها با شاخص‌های توصیفی و مدل سازی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار SPSS و PLS انجام شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد دوسوتوانی فرد بر انباشت دانش (با ضریب مسیر ۰.۳۶۹)، انباشت دانش بر عملکرد کلی سازمان (با ضریب مسیر ۰.۵۸۹)، دوسوتوانی بر عملکرد کلی سازمان (با ضریب مسیر ۰.۲۰۹) تأثیر معناداری دارد و متغیر انباشت دانش نقش واسطه‌ای را در تأثیر گذاری دوسوتوانی بر عملکرد کلی سازمان دامپزشکی ایفا می‌نماید. دوسوتوانی بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری انباشت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. لذا به‌منظور ارتقای عملکرد سازمانی، توجه ویژه به دوسوتوانی افراد و اکتشاف و بهره‌برداری دانش پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: انباشت دانش، دوسوتوانی، سازمان دامپزشکی، عملکرد سازمان

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسؤل) zahrarajaei@pnu.ac.ir

۲. دکتری گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران Ramazani.f@pnu.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

مقدمه

امروزه، شرکت‌ها با چالش بهره‌برداری از منابع دانش موجود و به‌طور هم‌زمان برای کشف منابع جدید برای افزایش عملکرد خود روبرو هستند (لارنت، ۲۰۰۷). به نقل از شلتباخر و هایدنریخ^۱ (۲۰۲۰). به‌طور خاص، تغییر به اتصال و همکاری تلفن همراه باعث تشدید و نه بهبود چالش شرکت‌ها برای ارائه ساختارهایی در حمایت از کاوش دانش جدید و همچنین استفاده هم‌زمان از دانش موجود در سطح فردی می‌شود (برسکیانی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸؛ کش^۳ و همکاران، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها به‌منظور بقا نیازمند انطباق با تغییراتی داخلی و خارجی هستند که به‌طور مداوم اتفاق می‌افتد. مفهوم دوسوتوانی راهی برای مدیریت و انطباق سازمان با تغییرات محیطی به‌وسیله همسوسازی هم‌زمان ساختار و فرآیندها با استراتژی‌ها و اهداف سازمان است. «دوسوتوانی» اولین بار توسط دانکن به ادبیات کسب و کار معرفی شد. وی به‌منظور انجام متوالی فعالیت‌های مربوط به انطباق و همسویی در سازمان‌ها، داشتن ساختاری دوگانه را پیشنهاد نمود (دانکان^۴، ۱۹۷۶).

دوسوتوانی به معنای ایجاد قابلیت در سازمان است که سازمان بتواند به‌صورت هم‌زمان به اکتشاف و بهره‌برداری بپردازد (بیرکینشاو و گوپتا^۵، ۲۰۱۳). اکتشاف به فعالیت‌های سازمانی اشاره دارد و شامل جستجو و کشف و ایجاد دانش جدید و آزمایش فرصت‌های جدید می‌شود. بهره‌برداری، فعالیت‌های انتخاب، پیاده‌سازی، بهبود و اصلاح دانش موجود را در برمی‌گیرد (پالم و لیلجا^۶، ۲۰۱۷). بهره‌برداری، نوآوری‌های تدریجی و طراحی‌شده برای پاسخ‌گویی به نیازهای کنونی مشتریان یا بازار موجود است. از این‌رو، نوآوری بهره‌بردارانه براساس دانش موجود، تقویت مهارت‌ها، فرآیندها و ساختارهای موجود ایجاد می‌شود (بنر و توشمان، ۲۰۰۳). به نقل از وکیلی و شهریاری، ۱۳۹۵: ۵۷۶).

دوسوتوانی مفهومی نو در مدیریت است که در رابطه با بقای سازمانی و عملکرد شرکت قابل بحث می‌باشد. دوسوتوانی افراد به‌صورت فزاینده‌ای برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار دارای اهمیت است و باعث بهینه شدن عملکرد می‌شود. یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت‌پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت دوسوتوانی افراد و منابع انسانی نیاز دارد. سازمان‌های مجهز به افراد موفق است که در یک محیط پویا با استفاده از دانش تحت اختیار (بهره‌برداری) و کشف دانش جدید (اکتشاف) دوسوتوان هستند (شلتباخر و هایدنریخ، ۲۰۲۰).

-
1. Benedikt Schnellbacher & Sven Heidenreich
 2. Bresciani
 3. Cash
 4. Duncan
 5. Birkinshaw & Gupta
 6. Palm & Lilja

دوستوانی، مبتنی بر این استدلال که برای عملکرد شرکت مهم است و به کسب مزیت رقابتی می‌انجامد به یک موضوع به طور فزاینده محبوب در پژوهش‌های مدیریت تبدیل شده است (جانلی^۱ و همکاران، ۲۰۱۳).

دوستوانی در سازمان به این معناست که سازمان دو فعالیت را به صورتی برابر به انجام برساند. اما انواع مختلفی از فعالیت‌های دوگانه وجود دارد که سازمان سعی دارد آنها را انجام دهد. مانند کارایی و انعطاف پذیری، یکپارچگی و پاسخ‌گویی، سازگاری و همسویی و اکتشاف و بهره‌برداری. در تمام این موارد می‌توانیم از اصطلاح دوستوانی استفاده کنیم (بریکینشاو و گوپتا^۲، ۲۰۱۳). دستیابی به دوستوانی، شرکت را قادر می‌سازد تا عملکرد و شایستگی‌های خود را بهبود دهد. موازنه بین اکتشاف و بهره‌برداری اجتناب‌ناپذیر است و دوستوانی تاحد زیادی مدیریت این موازنه را برای یافتن تعادل مناسب بین آن دو، شامل می‌شود (کائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۰).

در فضای به شدت رقابتی امروز تنها سازمان‌ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات شرکت‌ها و نیز رقابت شدید میان آن‌ها، شرکت‌ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمانی به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت دوستوانی می‌باشد تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند. سازمان‌های تولیدی باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی‌ثبات را مدیریت کنند. دوستوانی برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار، یکی از چالش‌های اساسی فرا روی مدیران امروز است. به باور محققان سازمان‌های موفق در یک محیط پویا، دوستوان می‌باشند (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۳).

در فضای رقابتی، عملکرد، دغدغه اصلی مدیران است و دستیابی به عملکرد بالاتر، هدفی است که سازمان‌ها بدین منظور اقدامات مختلفی انجام می‌دهند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). دوستوانی در بهبود عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت می‌باشد و به عملکرد پایدار، بقا و موفقیت طولانی مدت منجر می‌شود (سیمسک^۴ و همکاران، ۲۰۰۹).

با در نظر گرفتن شرایط پیچیده و رقابتی جامعه و تغییر از یک نظام انحصار دولتی به فضای رقابتی که طی چند سال اخیر شکل گرفته است (سرلک و همکاران، ۱۳۹۲)، سازمان‌ها باید بیش از پیش بر مدیریت عملکرد تأکید کنند تا بتوانند از این طریق به جایگاه خود در مقایسه با سایر

1. Junni
2. Birkinshaw & Gupta
3. Cao
4. Simsek

سازمان‌ها پی ببرند. ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین دستور کارهای مدیریت است؛ زیرا کلید دست‌یابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان می‌باشد (شائمی و همکاران، ۱۳۹۱).

دوستوانی باعث توسعه عملکرد یک متغیر یا عامل در حوزه‌های مختلف می‌باشد که به طور کلی، اشاره به ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری دارد. دوستوانی برای مدیریت منابع انسانی بسیار اهمیت دارد، به طوری که استفاده از این ابعاد موجب کشف دانش، استعدادها، بهره‌برداری و توسعه دانش‌ها و توانایی‌ها شده و منجر به توسعه سطح عملکردی مدیریت منابع انسانی خواهد شد (هوانگ و کیم^۱، ۲۰۱۳).

فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق دوستوانی سازمانی) بر عملکرد توسعه محصول جدید و فرهنگ نوآور بر حافظه سازمانی تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی می‌توانند از طریق اکتشاف و بهره‌برداری به بهبود عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان بینجامند (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۶). اثرات مثبت دوستوانی سازمانی بر عملکرد بلندمدت شرکت‌ها تأیید شده است (شلنباخر و هایدنریخ، ۲۰۲۰). مطالعات اخیر، تمرکز خود را از اکتشاف و بهره‌برداری^۲ سطح سازمانی به سطح فردی به منظور درک بنیادهای خرد^۳ روان‌شناختی دوستوانی فردی معطوف کرده‌اند. در بخش انرژی، رابطه مثبت بین عملکرد و دوسو توانی سازمانی وجود دارد، در عین حال، گرایش به سمت پایداری، عملکرد شرکت‌های دارویی را مختل می‌کند. نتایج همچنین نشان داد که تأثیر دوستوانی بر عملکرد بسیار حساس به صنعت است و به روش‌های استفاده شده در ارزیابی تجربی بستگی دارد (درانو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

دوستوانی توانایی مهارت در هر دو سوی، قابلیت انطباق و همسوسازی به صورت هم‌زمان (بیرکینشاو و گیسون، ۲۰۰۴)، و شامل فرآیندهای مکمل اکتشاف و بهره‌برداری، افزایش توجه بر تحقیق سازمانی و پیدا کردن کاربردهای آن در حوزه‌های مختلف می‌شود (فانگ و لوینسال^۵، ۲۰۰۹؛ رایسج^۶ و همکاران، ۲۰۰۹). تحقیقات اخیر تمرکز خود را بر روی اکتشاف و بهره‌برداری به سطح

-
1. Huang & Kim
 2. exploration and exploitation
 3. micro-foundations
 4. Dranev
 5. Fang & Levinthal
 6. Raisch

کارکنان سازمان تغییر داده است (گرتنر و رینهاردت^۱، ۲۰۱۶؛ اسپنلجاچر^۲ و همکاران، ۲۰۱۹ و ساه^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

پژوهشگران چندین زمینه تأثیرگذار دوسوتوانی افراد را در دست کم از چهار طریق متفاوت شناسایی کرده‌اند: از دیدگاه سازمانی، فرهنگ در سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری مشترک چه بسا بر آمیزه دوسوتوانی افراد تأثیر داشته باشد. از دیدگاه یادگیری، ظرفیت جذب و امنیت روانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. به لحاظ ساختاری، عمر و اندازه سازمان می‌تواند نقش مهمی در این گونه دوسوتوانی بازی کند. در محیط بیرونی، پویایی (دینامیسم)، جهت‌گیری بازار و شدت رقابت می‌تواند سطوح اکتشاف و بهره‌برداری مورد نیاز برای بقا داشتن را تعیین کنند (احمدی و فیاض قاضیانی، ۱۳۹۷).

از طرفی عملکرد کلی سازمانی یک مفهوم چند بعدی است که بر موقعیت سازمان نسبت به رقبا متمرکز می‌باشد (لوپز و مرو^۴، ۲۰۱۱). و به چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌شود که به معنای دستیابی به اهداف سازمانی است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹). موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید (اللهی، ۱۳۷۸: ۵۲). بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی^۵ ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات، تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های

-
1. Gurtner and Reinhardt
 2. Schnellbacher
 3. Suh
 4. López & Mero
 5. Synergy

تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (اکبری بورنگ و همکاران، ۱۳۹۳). از سوی دیگر دوستوانی فردی با دو مکانیسم تولید دانش متمایز و در هم تنیده (شامل جست‌وجوی دانش دوستوان و ارائه دانش دوستوان) است که موجب تحریک جریان دانش بین افراد در سازمان می‌شود. جست‌وجوی دانش دوستوان، اشاره به فرآیندهایی دارد که بر یافتن دانش مکمل (تکمیلی) بر اساس مجموعه مهارت‌های اختصاصی برای بهبود فرآیندها یعنی جست‌وجوی دانش اکتشافی (برکینشاو و گیسون، ۲۰۰۴، مارچ، ۱۹۹۱) و کسب دانش جدید بر اساس مجموعه مهارت‌ها به‌منظور تحول در روش‌های فعلی و پیاده‌سازی شیوه‌های برتر برای انجام کسب‌وکارها و یا به‌عبارت‌دیگر جست‌وجوی دانش استثماری یا بهره‌برداری متمرکز است. (مارس، ۱۹۹۱). جست‌وجوی دانش بهره‌برداری موجب توسعه پایگاه دانش قابل‌دسترس، به‌صورت مکمل با فرآیندها (چن و همکاران، ۲۰۱۸) در سازمان می‌شود. دانش مربوط به وظایف و کارها، به جست‌وجوکنندگان دانش امکان پذیرش استراتژی جست‌وجو (بورکس، ۱۹۸۵) و نیز مکان‌های جست‌وجو (مورمان و همکاران، ۲۰۰۴)، بر طبق حوزه دانش و نیز به‌منظور شناسایی مؤثر اطلاعات بهبود دهنده‌ی عملکرد می‌شود (باریک و اسپیکر، ۲۰۰۳). بهره‌برداری و استفاده از دانش ارائه‌شده توسط بازیگران و کنشگران آشنا با حوزه دانش اختصاصی (برای مثال بازار اختصاصی، نقش بخش‌های سازمان و غیره) موجب تقویت نوآوری‌های تدریجی می‌شود (تادلینگ و همکاران، ۲۰۰۹) که به‌نوبه خود باعث بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود (باکاران، ۲۰۰۶).

انباشت دانش یکی از متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمانی است. منظور از انباشت دانش برآورد کردن انتظارات سازمان از حیث یادگیری و تخصص، تولید ایده‌های جدید و بهبود مهارت و قابلیت‌ها می‌باشد (بندیکت و اسون، ۲۰۲۰).

جست‌وجوی دانش دوستوان، بر اساس ابزارهای اکتشافی و بهره‌برداری، اثر مثبتی روی عملکرد دارد. بر اساس اثرات عملکردی جست‌وجوی دانش استثماری یا بهره‌برداری، یافته‌های مربوط به (تادلینگ و همکاران، ۲۰۰۹) نشان می‌دهد که دانش مربوط به شرکا در یک بخش کسب‌وکار اثر مثبتی روی ایجاد نوآوری‌های تدریجی دارد که می‌تواند به‌عنوان منبع سودآوری و عملکرد پایدار (باسکاران، ۲۰۰۶) در نظر گرفته شود. همچنین با توجه به اثرات عملکرد پیشنهادی جست‌وجوی دانش اکتشافی (لیبونن، ۲۰۰۵)، شواهدی را نشان داده‌اند که نشان می‌دهد دسترسی به دانش خارجی موجب بهبود نوآوری‌های بنیادین و رادیکال می‌شود. در نتیجه، هر دو ملاحظات نظری و نیز شواهد تجربی حاصل از حوزه‌های مجاور نشان می‌دهد که جست‌وجوی دانش دوستوان

می‌تواند موجب ایجاد دانش جدید شود و باعث بهبود نوآوری برای افزایش عملکرد در سطح بخش گردد.

جست‌وجو و ارائه دانش دوستوان ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با انباشت دانش در بخش دارد؛ زیرا هر دو فعالیت بیانگر فاز اولیه و آغاز جریان دانش هستند (موم و همکاران، ۲۰۰۷، سزولانسکی، ۲۰۰۰). همانند همه فعالیت‌های انتقال دانش، جست‌وجوی دانش دوستوان و ارائه دانش دوستوان، ارتباط و همبستگی مثبت با منبع دانش بخش یا سازمان دارد. جست‌وجوی دانش موجب توسعه دانش فردی شده و دانش انباشته‌شده در بخش و ارائه دانش به همکاران در بخش موجب افزایش منبع دانش بخش می‌شود؛ زیرا تعداد زیادی از اعضای سازمان این دانش را در اختیاردارند. به‌علاوه، ارائه دانش به بازیگران و کنشگران خارج از بخش، موجب افزایش دسترسی دانش و سایر منابع برای بخش با افزایش منافع مشترک سازمان در آینده می‌شود. منابع دانش، امکان ذخیره‌سازی دانش اکتسابی را برای بهره‌برداری آینده می‌دهد بنابراین نباید فوراً در فعالیت‌های مرتبط با عملکرد مورد استفاده قرار گیرد (جاسمیدین و همکاران، ۲۰۱۲). ذخیره از طریق استفاده از جامعه (لی و کول، ۲۰۰۳) یا منابع کامپیوتری (جاسمیدین و همکاران، ۲۰۱۲) صورت می‌گیرد. مستقل از ابزارهای دقیق ذخیره‌سازی، دانش انباشته‌شده را می‌توان برای استفاده از آن در آینده، صرفه جویی کرد. از دیدگاه طبیعی، ارزش دانش به مرور زمان کاهش می‌یابد (دی هولان و فیلیپس، ۲۰۰۴، وان کاف و همکاران، ۲۰۰۱). باوجوداین، تحقیقات گسترده، همبستگی و رابطه مثبت را بین انباشت و عملکرد را نشان می‌دهند (دکاریولیس و دیدز ۱۹۹۹، ملویل و همکاران ۲۰۰۴).

با تشدید رقابت و سرعت تحولات، سازمان‌ها نیازمند هستند تا از دوستوانی افراد که شامل بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و کشف راه‌های جدید می‌باشد، استفاده کنند. مطالعات مختلف در زمینه دوستوانی نشان می‌دهد که اگر افراد سازمان‌ها به افرادی دوستوان تبدیل شوند یعنی در قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف موفق باشند در محیط‌های پویا سازمان بهتر عمل خواهد کرد و به بهترین سطح عملکرد، توان رقابتی و بقای طولانی مدت دست خواهد یافت که چند مورد از تحقیقات مختلفی در ارتباط با موضوع تحقیق در جدول ۱ اشاره شده‌است:

جدول ۱- چند مورد از تحقیقات داخلی و خارجی در ارتباط با رابطه دوستوانی و عملکرد
Table 1. literature review related to the individual ambidexterity and organizational performance

پیشینه داخلی			
ردیف	عنوان	محقق و سال	نتایج
۱	بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی بر نوآوری در مراکز رشد و فناوری	عظیمی و بیات (1402)	عوامل متعدد در زیرمجموعه مدیریت دانش اعم از اقدامات سرپرستی، جبران خدمت دانش‌محور، مکانیسم یادگیری و اقدامات فناوری اطلاعات بر نوآوری تأثیر دارد
۲	ارائه مدلی جهت دوستوان سازی سازمان در بانک تجارت استان اصفهان با استفاده از روش تلفیقی گراند تئوری و دلفی فازی	واحدی و همکاران (1401)	شاخص‌های منابع انسانی مدل دوستوان سازمانی که عمدتاً به فرهنگ‌سازمانی و فردی اشاره دارد، نشان‌دهنده نقش تأثیر گذار درونیات افراد و سازمان در اجرای یک مفهوم جدید است.
۳	تبیین نحوه تأثیر دوستوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک استان گیلان)	خدادادی و همکاران (1397)	دوستوانی بر عملکرد مثبت و معنادار دارد؛ چنانچه سازمان به حداکثر مقدار بهره برداری و اکتشاف دست یابد، عملکرد بهبود خواهد یافت
۴	مروری بر مطالعات دوستوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی	نویخت و همکاران (1397)	دوستوانی سازمانی بر روی عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۵	تبیین نقش دوستوانی سازمانی در تأثیر گذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید	حقیقی و همکاران (1396)	فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی به صورت مستقیم و غیر مستقیم (از طریق دوستوانی سازمانی) بر عملکرد توسعه محصول جدید و فرهنگ نوآور بر حافظه سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد.
۶	بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با میانجی گری دوستوانی نوآوری	ابراهیم پور ازبری و شعبانی مؤدهی (1396)	بازارگرایی بر دوستوانی نوآوری تأثیر مثبت دارد و همچنین دوستوانی نوآوری بر عملکرد تأثیر مثبتی دارد. همچنین نقش مستقیم بازارگرایی بر عملکرد شرکت مورد تأیید قرار نگرفت اما نقش دوستوانی نوآوری به عنوان متغیر میانجی تأیید شد.
۷	بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی و عملکرد در صنایع غذایی	مدنی (1393)	نقش میانجی دوستوانی در رابطه بین فرهنگ‌سازمانی دوستوان و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت
۸	روابط فردی، انباشت دانش و عملکرد خدمات مراقبت سلامت	صالحی صدقیانی و همکاران (1392)	روابط فردی از طریق حافظه فردی و سازمانی اثر مثبت و معنی دار قوی بر عملکرد خدمات مراقبت سلامت در بیمارستان دارد. همچنین یافته‌ها نشان میدهد که روابط فردی اثر مستقیمی بر عملکرد خدمات ندارد.
پیشینه تحقیق: خارجی			
ردیف	عنوان	محقق و سال	نتایج
۱	نقش دوستوانی فردی در عملکرد سازمانی به بررسی اثرات جست‌وجو و ارائه دانش دوستوان	شلنباخ و هایدنریخ (2020)	اثرات مثبت دوستوانی سازمانی را بر روی عملکرد بلندمدت شرکت‌ها تأیید شد.

دوستوانی به‌عنوان شیوه (شیوه‌ی عمل):	پاچرونی و هرالکوس (2020)	دوستوانی فردی را می‌توان از طریق شیوه‌های متناقض اجرا کرد؛ از جمله مشارکت در کارها و وظایف ترکیبی، سرمایه‌گذاری تجمعی بر روی یادگیری قبلی و استفاده از ذهنیت و طرز فکری برای جست‌وجوی هم‌افزایی بین نیازهای متناقض کشف و بهره‌برداری.
دوستوانی و عملکرد سازمانی: ارزیابی رویکردها و شواهد تجربی	درانو و همکاران (2020)	رابطه مثبت بین عملکرد و دوستوانی سازمانی وجود دارد. تأثیر دوستوانی بر عملکرد بسیار حساس به صنعت است و به روش‌های استفاده شده در ارزیابی تجربی بستگی دارد.
پژوهشی با عنوان "پیوند دادن دوستوانی و عملکرد سازمانی: محرک‌های پایداری در شرکت‌های با فناوری پیشرفته"	پنگ و همکاران (2019)	دوستوانی و تعامل آن با جهت‌گیری بازار تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.
دوستوانی سازمانی و عملکرد نوآوری: اثر تعدیل‌گرایانه کارآفرینی	بای و رن (2016)	که تعادل و دوستوانی سازمان با عملکرد نوآوری شرکت‌ها ارتباط مثبت دارد

از طرفی امنیت غذایی و نظارت بر مراحل تولید و تضمین سلامت فرآورده‌های جانوری، دامپروری در تحقق اهداف توسعه پایدار نقشی حیاتی دارد. توجه به عملکرد سازمان دامپزشکی به دلیل ارتباط آن با تأمین معیشت و نیازهای اساسی جامعه به خصوص در کنترل و ریشه کن کردن بیماری‌های استراتژیک دامی مشترک بین انسان و حیوان در منطقه و توانمند کردن نظام سلامت کشور افزایش مضاعف یافته است و با توجه به تحریم‌های اقتصادی و شیوع بعضی بیماری‌های دامی و با توجه به اتخاذ سیاست‌های جهش تولید، عملکرد این بخش همیشه کانون توجه بوده است که در این راستا، اهمیت اکتشاف و بهره‌گیری از تجربیات پیشین با توجه به وجود نیروی انسانی متخصص و ماهر و نفوذ دانش‌روز در لایه‌های مختلف این بخش حائز اهمیت است بنابراین در این پژوهش هدف پاسخ به این سؤال بوده است که آیا دوستوانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی انباشت دانش تأثیر دارد؟

چهارچوب نظری تحقیق بنیانی است که پژوهش بر آن استوار می‌گردد و روابط بین عوامل و متغیرهای مهمی را که در ایجاد مسئله نقش دارند شناسایی می‌کند و در شکل ۱ آن را نشان می‌دهد.

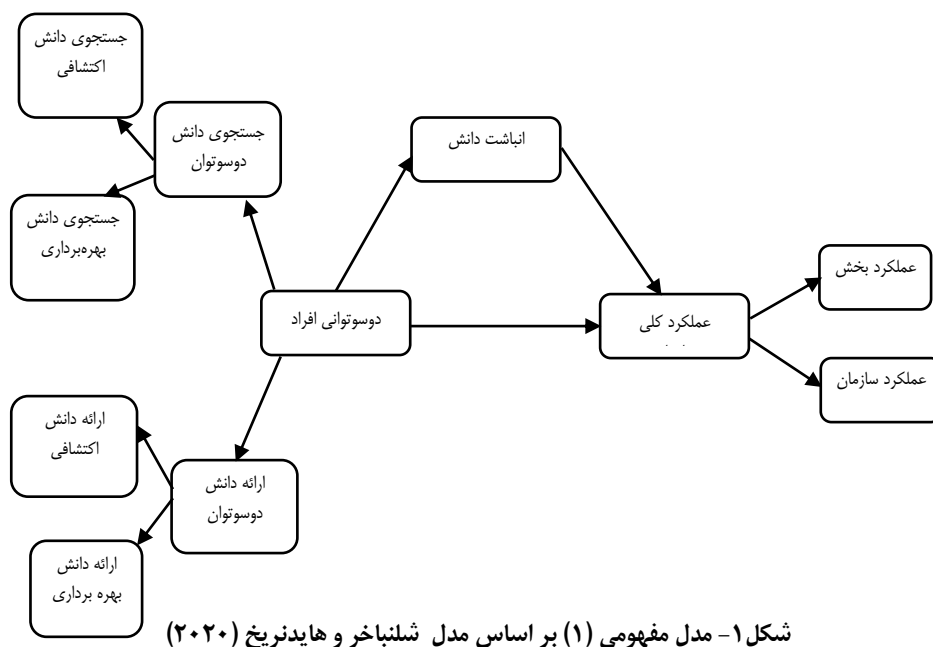


Figure 1: Conceptual model of research Schnellbacher & Heidenreich.(2020).

ابزار و روش

به لحاظ شیوه ی اجرا و ابزارهای جمع آوری داده‌ها، توصیفی-علی از نوع پیمایشی و به صورت مقطعی و به لحاظ روش کمی بر مبنای فلسفه پوزیتیویست و از نوع کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش کارکنان دامپزشکی استان خراسان جنوبی در سال ۱۴۰۱ (۱۹۰ نفر) و نمونه پژوهش با استفاده از جدول مورگان ۱۲۵ نفر برآورد شد که با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه دوستوانی افراد برگرفته از پرسشنامه شلنباخر و هایدنریخ (۲۰۲۰)، پرسشنامه پاپاچرونی و هراکلوس^۱ (۲۰۲۰)، انباشت دانش شلنباخر و هایدنریخ (۲۰۲۰) و عملکرد کلی سازمان برگرفته از پرسشنامه شلنباخر و هایدنریخ (۲۰۲۰) و شاخص‌های اختصاصی مستند ارزیابی عملکرد سازمان دامپزشکی استفاده شد که مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای موجود از ۰.۷ بیشتر بوده که نشان از تأیید پایایی متغیرها است.

1. Angeliki Papachroni and Loizos Heracleous

یافته ها

از بین ۱۲۵ نفر مورد بررسی، ۹۵ نفر (۷۶ درصد) مرد و ۳۰ نفر (۲۴ درصد) زن و بیشترین فراوانی سابقه کاری مربوط به رده ۱۵ تا ۲۰ سال (۳۰.۸ درصد) بوده و پس از آن رده ۱۱ تا ۱۵ سال (۲۶.۷ درصد) می باشد.

جدول ۲. توزیع فراوانی متغیرهای دموگرافیک پاسخ دهندگان

Table 2. Demographic information of sample frequency distribution

متغیر Variable	فراوانی Frequency	درصد فراوانی Percent Frequency	متغیر Variable	فراوانی Frequency	درصد فراوانی Valid Percent Frequency
جنسیت	مرد	95	زیر ۳۰ سال	7	5.6
Gender	زن	30	۳۱ تا ۴۰ سال	70	56.5
تحصیلات	دیپلم و کمتر	1	۴۱ تا ۵۰ سال	41	33.1
Education	فوق دیپلم	48	بیشتر از ۵۰ سال	6	48
	لیسانس	41	مجموع	124	100
	فوق لیسانس	14	بی پاسخ	1	1
	دکتری و بالاتر	20	کل	125	125
	مجموع	124	۵ سال و کمتر	10	8.3
	بی پاسخ	1	۶ تا ۱۰ سال	20	16.7
	کل	125	۱۱ تا ۱۵ سال	32	26.7
			۱۵ تا ۲۰ سال	37	3.8
			بیشتر از ۲۰ سال	21	17.6
			مجموع	120	100
			بی پاسخ	5	5

همانطور که در جدول ۳ مشخص است می توان اینگونه استنباط نمود که توزیع داده های هر سه متغیر مذکور غیرنرمال بوده و باید از روش های متناسب با نوع توزیع داده ها استفاده کرد.

جدول ۳. نتایج مربوط به آزمون نوع توزیع داده ها

Table 3. The results of the data distribution type

نتیجه آزمون Test result	شاخص های نرمالیتی Normality Indices	متغیرها Variables
P-value	مقدار آماره The value of statistic	سطح معناداری P-value
نرمال نیست	0.108	دوستوانی افراد individual ambidexterity
نرمال نیست	0.288	انباشت دانش knowledge accumulation
نرمال نیست	0.183	عملکرد کلی سازمان overall performance

طبق جدول ۴، سطح معنی داری دوستوانی، انباشت دانش و عملکرد کلی سازمان کمتر از ۰.۰۵ و بیانگر غیر هنجار بودن سه متغیر است و لذا از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

جدول ۴. ضرایب همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه

Table 4. Correlation coefficients between the studied variables

عملکرد کلی سازمان	عملکرد سازمان	عملکرد بخش	انباشت دانش	دوستوانی افراد	ارائه دانش دوستوان	ارائه دانش بهره برداری	ارائه دانش اکتشافی	جستجوی دانش دوستوان	جستجوی دانش بهره برداری	جستجوی دانش اکتشافی
										جستجوی دانش اکتشافی مقدار همبستگی Correlation 1.00
										سطح معناداری P-value
										جستجوی دانش بهره برداری مقدار همبستگی Correlation 1.00
										سطح معناداری P-value
										جستجوی دانش دوستوان مقدار همبستگی Correlation 1.00
										سطح معناداری P-value
										ارائه دانش اکتشافی مقدار همبستگی Correlation 1.00
										سطح معناداری P-value
										ارائه دانش بهره برداری مقدار همبستگی Correlation 1.00
										سطح معناداری P-value
										ارائه دانش دوستوان مقدار همبستگی Correlation 1.00
										سطح معناداری P-value
										دوستوانی افراد مقدار همبستگی Correlation 1.00
										سطح معناداری P-value

											سطح معناداری P-value	ambidexterity
											مقدار همبستگی Correlation	انباشت دانش knowledge accumulation
											سطح معناداری P-value	
											مقدار همبستگی Correlation	عملکرد بخش Department performance
											سطح معناداری P-value	
											مقدار همبستگی Correlation	عملکرد سازمان Organizations performance
											سطح معناداری P-value	
											مقدار همبستگی Correlation	عملکرد کلی سازمان overall performance
											سطح معناداری P-value	

جدول ۴ نشان می‌دهد بجز انباشت دانش، عملکرد بخش و عملکرد کلی سازمان، سطح معناداری بین روابط دو به دوی متغیرهای تحقیق کمتر از سطح خطای ۰.۰۵ است. لذا فرض صفر آزمون همبستگی رد و فرض مقابل مبنی بر وجود رابطه بین متغیرها تأیید می‌شود. بررسی وضعیت متغیرهای موجود در پژوهش با آزمون تی تک نمونه ای مستقل انجام شد.

جدول ۵، شناسایی وضعیت متغیرها با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای

Table 5. Identifying the state of the variables using a sample t-test

بازه اعتماد 95 درصدی تفاوت میانگین %95Confidence interval of mean difference		اختلاف میانگین Mean difference	سطح معناداری P-value	مقدار تی T-value	میانگین Mean	متغیر Variable
حد بالا Upper limit	حد پایین Low limit					
0.41	1.98	0.30	0.00	5.613	3.30	دوستوانی افراد individual ambidexterity
0.79	0.49	0.64	0.00	8.538	3.64	انباشت دانش knowledge accumulation
0.97	0.76	0.86	0.00	15.796	3.86	عملکرد کلی سازمان overall performance

طبق جدول ۵ سطح معناداری آزمون در خصوص متغیرهای دوسوتوانی افراد، انباشت دانش و عملکرد کلی سازمان کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ درصد و میانگین این متغیرها از عدد ۳ (حد وسط طیف لیکرت ۵ گزینه ای) بیشتر در نتیجه وضعیت دوسوتوانی افراد، انباشت دانش و عملکرد کلی سازمان متفاوت از میانگین می باشد، همچنین در حدبالا و حدپایین این متغیرها، مقدار مثبتی به دست آمده است.

مقدار بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده پذیر با متغیر پنهان مربوطه حداقل مقدار قابل قبول ۰.۴ می باشد.

جدول ۶. مقادیر بارهای عاملی به همراه معناداری آن

Table 6. The values of factor loadings with their significance

نتیجه Result	سطح معناداری P-value	مقدار آماره تی T-value	مقدار بار عاملی Factor load	گویه ها Objects	متغیرها Variables
Sig. معنی دار	0.00	6.95	0.577	x1	جستجوی دانش اکتشافی explorative knowledge seeking
Sig. معنی دار	0.00	26.03	0.833	x2	
Sig. معنی دار	0.00	31.34	0.846	x3	
Sig. معنی دار	0.00	10.66	0.693	x4	
Sig. معنی دار	0.00	7.95	0.673	x5	
Sig. معنی دار	0.00	15.53	0.758	x6	
Sig. معنی دار	0.00	18.75	0.810	x7	
Sig. معنی دار	0.00	7.00	0.606	x8	
Sig. معنی دار	0.00	6.99	0.564	x9	
Sig. معنی دار	0.00	28.08	0.824	x10	
Sig. معنی دار	0.00	30.78	0.839	x11	جستجوی دانش بهره برداری exploitative knowledge seeking
Sig. معنی دار	0.00	12.84	0.700	x12	
Sig. معنی دار	0.00	29.57	0.846	x13	
Sig. معنی دار	0.00	12.14	0.720	x14	
Sig. معنی دار	0.00	11.98	0.729	x15	
Sig. معنی دار	0.00	9.89	0.677	x16	
Sig. معنی دار	0.00	7.27	0.673	x17	ارائه دانش اکتشافی explorative knowledge offering
Sig. معنی دار	0.00	27.56	0.893	x18	
Sig. معنی دار	0.00	73.80	0.941	x19	
Sig. معنی دار	0.00	15.28	0.799	x20	
Sig. معنی دار	0.00	21.46	0.852	x21	ارائه دانش بهره برداری exploitative knowledge offering
Sig. معنی دار	0.00	18.00	0.858	x22	
Sig. معنی دار	0.00	42.04	0.899	x23	
Sig. معنی دار	0.00	6.24	0.623	x24	

نتیجه Result	سطح معناداری P-value	مقدار آماره تی T-value	مقدار بار عاملی Factor load	گویه ها Objects	متغیرها Variables
Sig. معنی دار	0.00	22.71	0.894	m1	انباشت دانش
Sig. معنی دار	0.00	42.88	0.938	m2	knowledge
Sig. معنی دار	0.00	20.55	0.892	m3	accumulation
Sig. معنی دار	0.00	13.41	0.887	y1	عملکرد بخش
Sig. معنی دار	0.00	15.16	0.934	y2	Department
Sig. معنی دار	0.00	19.18	0.885	y3	performance
Sig. معنی دار	0.00	13.41	0.791	y4	
Sig. معنی دار	0.00	15.16	0.777	y5	
Sig. معنی دار	0.00	19.18	0.788	y6	
Sig. معنی دار	0.00	19.22	0.846	y7	عملکرد سازمان
Sig. معنی دار	0.00	20.19	0.811	y8	Organizations
Sig. معنی دار	0.00	9.91	0.738	y9	performance
Sig. معنی دار	0.00	13.97	0.792	y10	
Sig. معنی دار	0.00	10.22	0.723	y11	

جدول ۶ نشان می دهد مقدار تی و بارعاملی استاندارد شده بین سوالات و متغیرها در تمامی موارد به ترتیب بیشتر از ۱.۹۶ و ۰.۴ است. لذا با توجه به داده‌های گردآوری شده سوالات به درستی وارد مدل تحقیق شده و نیاز به حذف یا تغییر دیگری در سوالات پرسشنامه احساس نمی شود.

جدول ۷. شاخص های ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی

Table 7. Indices of Cronbach's alpha coefficient and composite reliability coefficient

نتیجه Result	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbachs Alpha >0.7)	متغیرها Variables
مطلوب	0.934	0.894	انباشت دانش knowledge accumulation
Optimal مطلوب	0.932	0.924	دوستوانی افراد individual ambidexterity
Optimal مطلوب	0.924	0.911	جستجوی دانش اکتشافی explorative knowledge seeking
Optimal مطلوب	0.900	0.872	جستجوی دانش بهره برداری exploitative knowledge seeking
Optimal مطلوب	0.907	0.881	جستجوی دانش دوستوان ambidextrous knowledge seekin

نتیجه Result	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbachs Alpha >0.7)	متغیرها Variables
مطلوب Optimal	0.907	0.880	ارائه دانش دوسوتوان ambidextrous knowledge offering
مطلوب Optimal	0.899	0.847	ارائه دانش اکتشافی explorative knowledge offering
مطلوب Optimal	0.886	0.826	ارائه دانش بهره برداری exploitative knowledge offering
مطلوب Optimal	0.934	0.922	عملکرد کلی سازمان overall performance
مطلوب Optimal	0.929	0.885	عملکرد بخش department performance
مطلوب Optimal	0.927	0.910	عملکرد سازمان organizational performance

مقادیر ضریب آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰.۷ به دست آمده و مناسب بودن پایایی با این شاخص تأیید می شود. مقادیر ضریب پایایی ترکیبی همه متغیرهای مورد مطالعه نیز بیشتر از ۰.۷ به دست آمده و مناسب بودن پایایی متغیرها را تأیید می نماید (جدول ۷).

جدول ۸. شاخص میانگین واریانس استخراجی

Table 8. Extracted average variance index

نتیجه Result	AVE>0. 5	متغیرها Variables	نتیجه Result	AVE>0. 5	متغیرها Variables
مطلوب Optimal	0.693	ارائه دانش اکتشافی explorative knowledge offering	مطلوب Optimal	0.825	انباشت دانش knowledge accumulation
مطلوب Optimal	0.664	ارائه دانش بهره برداری exploitative knowledge offering	مطلوب Optimal	0.763	دوسوتوانی افراد individual ambidexterity
مطلوب Optimal	0.802	عملکرد کلی سازمان overall performance	مطلوب Optimal	0.804	جستجوی دانش اکتشافی explorative knowledge seeking
مطلوب Optimal	0.814	عملکرد بخش department performance	مطلوب Optimal	0.534	جستجوی دانش بهره برداری exploitative knowledge seeking
مطلوب Optimal	0.615	عملکرد سازمان organizational performance	مطلوب Optimal	0.552	جستجوی دانش دوسوتوان ambidextrous knowledge offering
			مطلوب Optimal	0.816	ارائه دانش دوسوتوان ambidextrous knowledge offering

میانگین واریانس متغیرها بیشتر از ۰.۵ و مناسب بودن روایی همگرا با این شاخص تأیید می‌شود (جدول ۸).

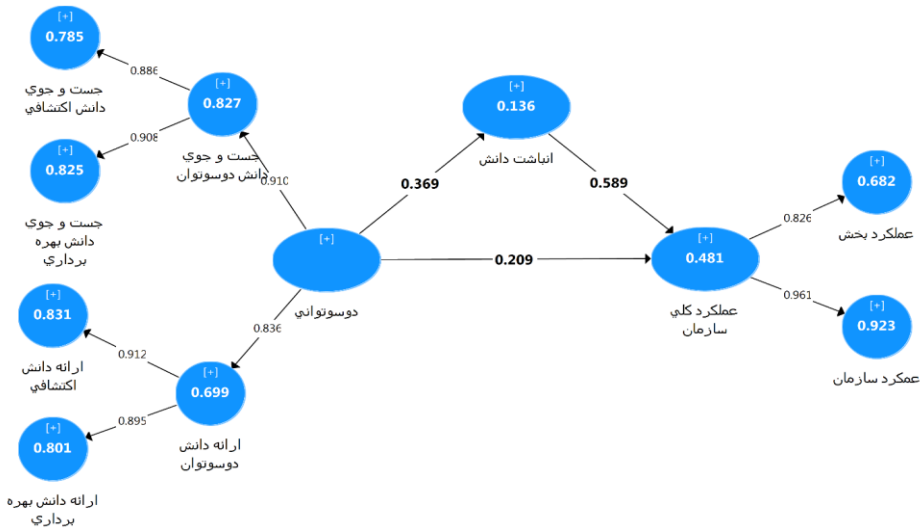
جهت سنجش روایی واگرا^۱ از روش فورنل و لارکر در مدل اندازه‌گیری استفاده شده است (جدول ۹).

جدول ۹. نتایج روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

Table 9. Divergent validity results by Fornell and Larcker method

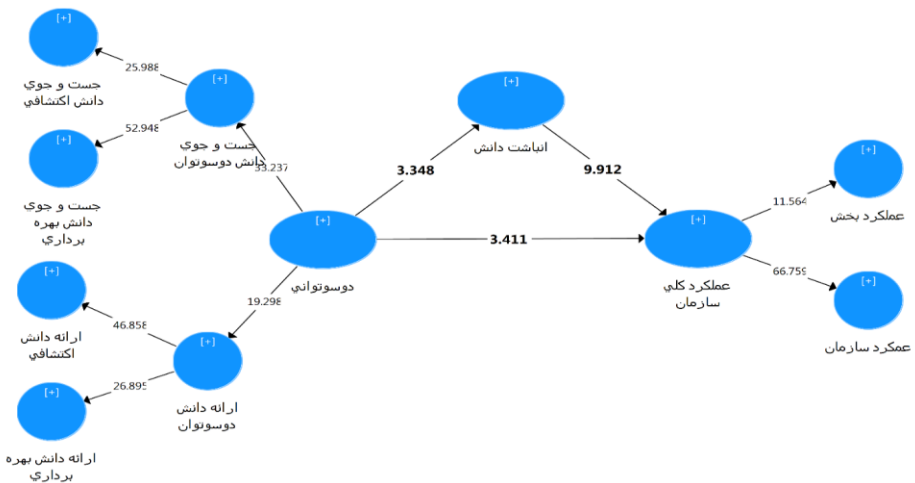
متغیرهای مرتبه اول	انباشت دانش	بهره برداری جستجوی دانش	دوستوان جستجوی دانش	اکتشافی ارائه دانش	برداری ارائه دانش بهره	عملکرد بخش	عملکرد سازمان
انباشت دانش	0.908						
بهره برداری جستجوی دانش	0.058	0.731					
دوستوان جستجوی دانش	0.320	0.611	0.743				
اکتشافی ارائه دانش	0.400	0.346	0.586	0.833			
برداری ارائه دانش بهره	0.358	0.283	0.480	0.632	0.815		
عملکرد بخش	0.649	0.084	0.318	0.405	0.460	0.902	
عملکرد سازمان	0.588	0.101	0.356	0.410	0.348	0.637	0.784

لزوم تأیید روایی واگرا در این روش، بیشتر بودن قطر اصلی از مقادیر زیرین آن می‌باشد که در این تحقیق این اتفاق رخ داده و روایی واگرا به روش فورنل و لارکر تأیید می‌شود. نمودار زیر مدل مفهومی تحقیق در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده (ارزیابی مدل‌های ساختاری)

Figure 2- The research model in the case of standardized path coefficients (evaluation of structural models)



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت معناداری تی (ارزیابی مدل‌های ساختاری)

Figure 3. Research model in T significance mode (Evaluation of structural models)

جدول ۱۰. نتایج مربوط فرضیات اصلی اول تا سوم

Table 10. The results related to the first to third main hypotheses

نتیجه Result	سطح معناداری P-value	T_value	β	متغیر مستقل ← متغیر وابسته dependent variable ← Independent variable	مسیر: Direction
تائید Confirmation	0.001	3.348	0.369	دوستوانی ← انباشت دانش knowledge accumulation ← ambidexterity	فرضیه اصلی اول The first main hypothesis
تائید Confirmation	0.00	9.912	0.589	عملکرد کلی سازمان Overall performance ← Knowledge accumulation	فرضیه اصلی دوم The second main hypothesis
تائید Confirmation	0.001	3.411	0.209	دوستوانی ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← ambidexterity	فرضیه اصلی سوم The third main hypothesis

برای بررسی فرضیه اصلی چهارم ابتدا رابطه دو به دو متغیرها بررسی شد (جدول ۹).

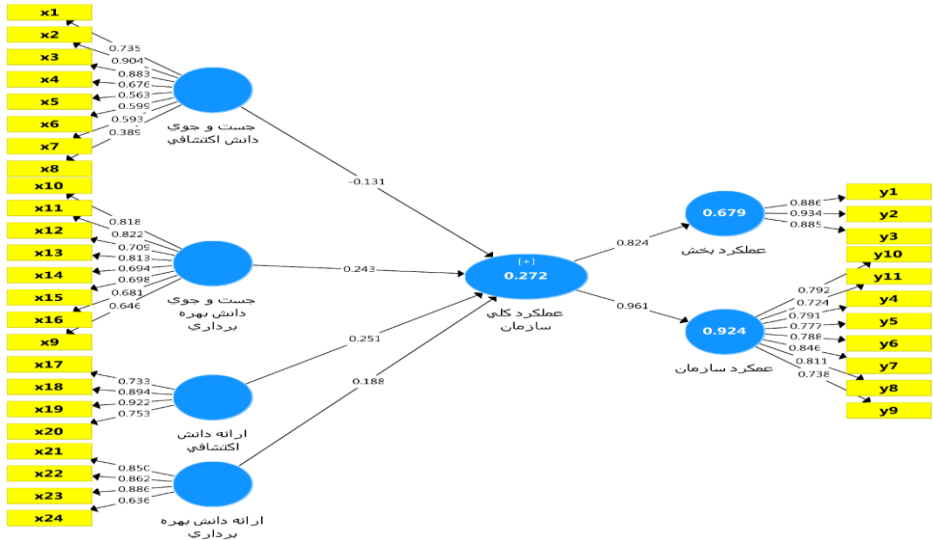
جدول ۱۱. نتایج مربوط به معناداری فرضیه چهارم

Table 11. The results related to the significance of the fourth hypothesis

نتیجه Result	سطح معناداری P-value	مقدار تی T-value	ضریب مسیر استاندارد Standard path coefficient	مسیر Direction	فرضیه اصلی چهارم The fourth main hypothesis
تائید Confirmation	0.001	3.348	0.369	دوستوانی ← انباشت دانش knowledge accumulation ← ambidexterity	
تائید Confirmation	0.00	9.912	0.589	عملکرد کلی سازمان Overall performance ← Knowledge accumulation	
تائید Confirmation	0.001	3.411	0.209	دوستوانی ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← ambidexterity	
آزمون سوبل Sobel test		تأثیرات دوستوانی بر عملکرد کلی سازمان Effects of ambidexterity on overall performance			
سطح معناداری P-value	مقدار آماره Amare value	تأثیر کل Total effect	تأثیر غیرمستقیم Indirect effect	تأثیر مستقیم Direct effect	
0.0001	3.938	0.426	0.217	0.209	

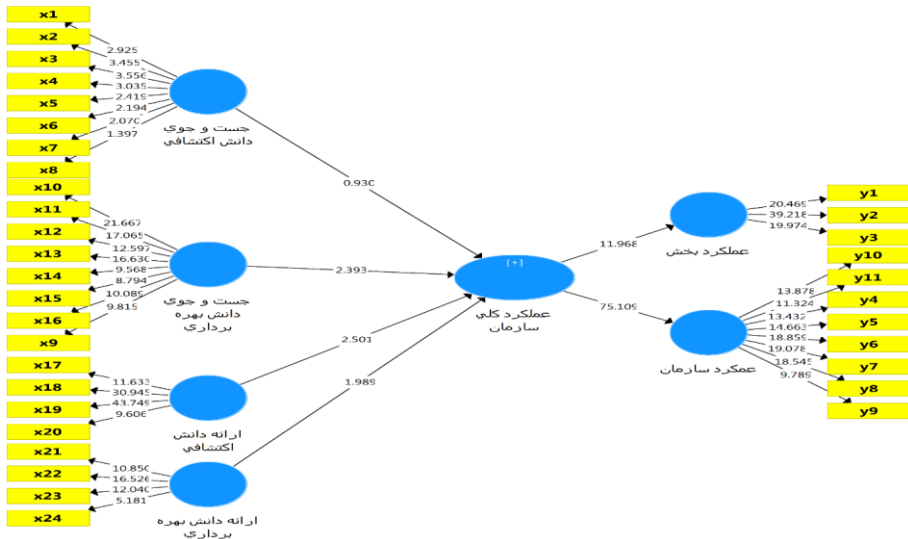
در بررسی تأثیر مولفه‌های دوستوانی رفتاری بر عملکرد (فرضیات فرعی اول تا چهارم) مدل زیر

بررسی می شود.



شکل ۴. مدل مفهومی با ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل فرعی بخش اول)

Figure 4. Conceptual model with standardized path coefficients (submodel of the first section)



شکل ۵. مدل مفهومی با مقادیر آماره معناداری تی (مدل فرعی بخش اول)

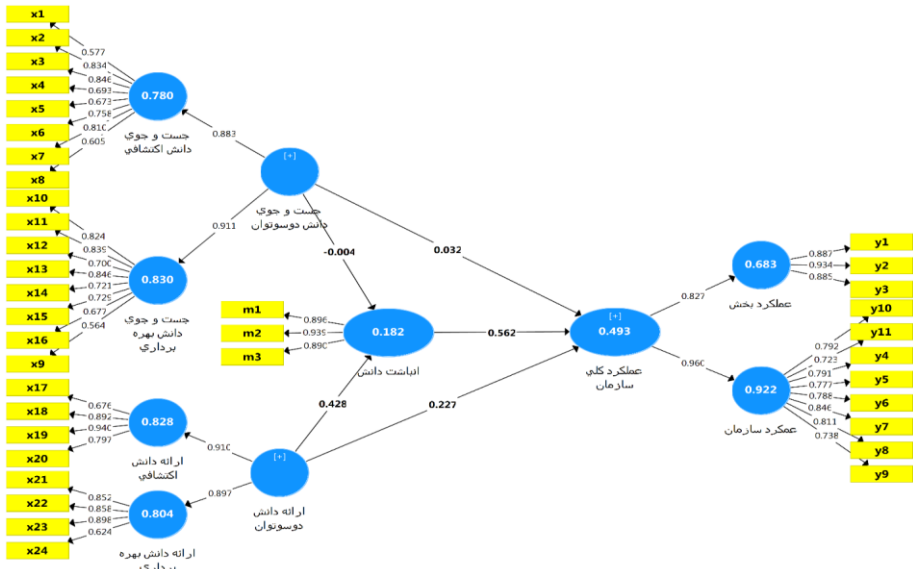
Figure 5. Conceptual model with significant t statistic values (sub-model of the first part)

جدول ۱۲. نتایج مربوط به فرضیه های فرعی اول تا چهارم

Table 12. The results related to the first to fourth sub-hypotheses

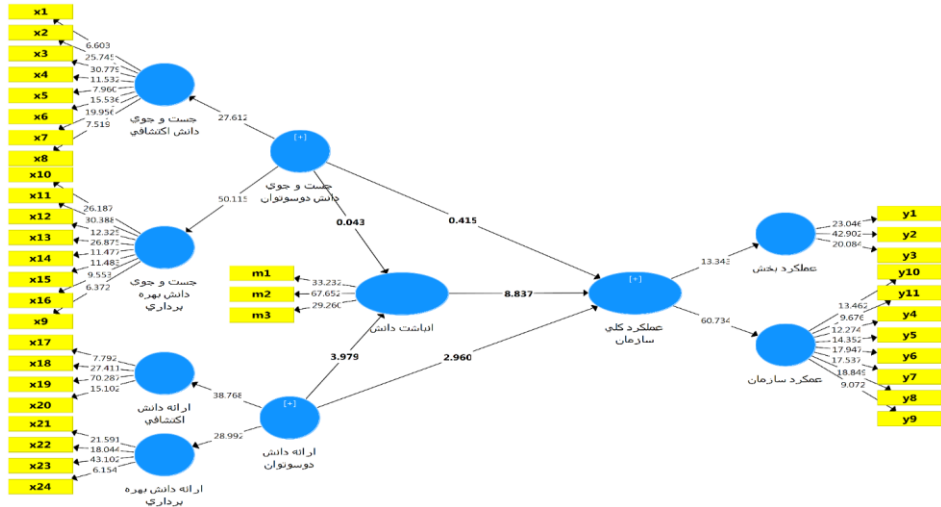
نتیجه Result	سطح معناداری P-value	مقدار تی T-value	ضرایب مسیر (B)	مسیر مستقیم Direct route	فرضیه های فرعی Sub-hypotheses
رد Disconfirmation	353.0	0.930	0.131	جستجوی دانش اکتشافی ← عملکرد کلی سازمان overall performance ← explorative knowledge seeking	فرضیه فرعی اول The first Sub-hypotheses
تأیید Confirmation	0.017	2.393	0.243	جستجوی دانش بهره برداری ← عملکرد کلی سازمان overall performance ← exploitative knowledge seeking	فرضیه فرعی دوم The second Sub-hypotheses
تأیید Confirmation	0.013	2.501	0.251	ارائه دانش اکتشافی ← عملکرد کلی سازمان overall performance ← explorative knowledge offering	فرضیه فرعی سوم The third Sub-hypotheses
تأیید Confirmation	0.047	1.989	0.188	ارائه دانش بهره برداری ← عملکرد کلی سازمان overall performance ← exploitative knowledge offering	فرضیه فرعی چهارم The fourth Sub-hypotheses

برای بررسی سایر فرضیه ها در مدل مولفه های دوستوانی رفتاری باز شده که در ادامه آمده است:



شکل ۶. مدل مفهومی با ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل فرعی بخش دوم)

Figure 6. Conceptual model with standardized path coefficients (second part sub-model)



شکل ۷. مدل مفهومی با مقادیر آماره معناداری تی (مدل فرعی بخش دوم)

Figure 7. Conceptual model with significant t statistic values (second sub-model)

جدول ۱۳. نتایج مربوط به فرضیه پنجم

Table 13. The results related to the fifth hypothesis

نتیجه Result	سطح معناداری P-value	مقدار تی T-value	ضریب مسیر (B)	مسیر مستقیم Direct route	سایر فرضیه های فرعی Other sub-hypotheses
رد Disconfirmation	0.966	0.043	-0.004	جستجوی دانش دوستوان ← انباشت دانش knowledge accumulation ← ambidextrous knowledge seeking	فرضیه فرعی پنجم The fifth sub-hypotheses
رد Disconfirmation	0.678	0.415	0.032	جستجوی دانش دوستوان ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← ulambidextrous knowledge seeking	فرضیه فرعی ششم The sixth sub-hypotheses
تأیید Confirmation	0.00	3.979	0.428	ارائه دانش دوستوان ← انباشت دانش knowledge accumulation ← ambidextrous knowledge offering	فرضیه فرعی هفتم The seventh sub-hypotheses
تأیید Confirmation	0.003	2.960	0.227	ارائه دانش دوستوان ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← ambidextrous knowledge offering	فرضیه فرعی هشتم The eighth sub-hypotheses
تأیید Confirmation	0.00	8.837	0.562	انباشت دانش ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← knowledg accumulation	فرضیه فرعی نهم The ninth sub-hypotheses

برای بررسی فرضیه دهم ابتدا باید تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بررسی شود

نتیجه Result	سطح معناداری P-value	مقدار تی T- value	ضریب مسیر استاندارد standardized path coefficients	فرضیه فرعی دهم The tenth sub-hypotheses	
رد Disconfirmation	0.966	0.043	-0.004	جست و جوی دانش دوستوانی ← انباشت دانش knowledge accumulation ← ambidextrous knowledge seeking	
تایید Confirmation	0.00	8.837	0.562	انباشت دانش ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← knowledge accumulation	
رد Disconfirmation	0.678	0.415	0.032	جست و جوی دانش دوستوانی ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← ulambidextrous knowledge seeking	
تأثیرات جست و جوی دانش دوستوانی بر عملکرد کلی سازمانی Effects of two-column knowledge search on overall organizational performance					
آزمون سوبل Sobel test					
سطح معناداری p-value		مقدار آماره The value of stasistic	تأثیر کل Total effect	تأثیر غیرمستقیم Indirect effect	تأثیر مستقیم Direct effect
-		-	-	-	-

در جدول ۱۲ مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر میانجی تأیید نشد ($p > 0.05$). بنابراین فرضیه دهم رد می‌شود و نتایج مربوط به فرضیه فرعی یازدهم تحقیق در جدول زیر آمده است.

جدول ۱۴. بررسی فرضیه فرعی یازدهم تحقیق

Table 14. The results related to the fifth hypothesis

نتیجه Result	سطح معناداری P-value	مقدار تی T-value	ضریب مسیر استاندارد standardized path coefficients	فرضیه فرعی یازدهم The eleventh sub-hypotheses	
تایید Confirmation	0.00	3.979	0.428	ارائه دانش دوستوانی ← انباشت دانش Knowledge accumulation ← Ambidextrous knowledge offering	
تایید Confirmation	0.00	8.837	0.562	انباشت دانش ← عملکرد کلی سازمان overall Knowledge accumulation performanc ←	
تایید Confirmation	0.003	2.960	0.227	ارائه دانش دوستوانی ← عملکرد کلی سازمان Overall performance ← Ambidextrous knowledge offering	
تأثیرات ارائه دانش دوستوانی بر عملکرد کلی سازمانی The effects of providing two-way knowledge on overall organizational performance					
آزمون سوبل Sobel test					
سطح معناداری p-value		مقدار آماره The value of stasistic	تأثیر کل Total effect	تأثیر غیر مستقیم Indirect effect	تأثیر مستقیم Direct effect
0.00		4.4002	0.467	0.240	0.227

همانطور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر میانجی تأیید شد ($p < 0.05$). مقادیر R^2 برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) یعنی انباشت دانش (۰.۱۳۶) و عملکرد کلی سازمان (۰.۴۸۱) در حد بسیار مناسبی قرار دارد همچنین متغیرهای دوسوتوانی و انباشت دانش با همکاری یکدیگر و در مجموع توانسته اند ۴۸.۱ درصد از واریانس عملکرد کلی سازمان را پیش بینی نمایند

جدول ۱۵. نتایج مربوط به ضریب تعیین متغیرهای وابسته

Table 15. The results related to the coefficient of determination of dependent variables

نتیجه result	R^2	متغیرهای وابسته Dependent variables
مطلوب optimal	0.136	انباشت دانش knowledge accumulation
مطلوب optimal	0.481	عملکرد کلی سازمان Overall performance
نتیجه result	Q^2	متغیرهای وابسته Dependent variables
مطلوب optimal	0.10	انباشت دانش knowledge accumulation
مطلوب optimal	0.206	عملکرد کلی سازمان Overall performance

یافته های تحقیق نشان می‌دهد که مقادیر Q^2 برای متغیرهای درونزای مدل یعنی انباشت دانش (۰.۱۰) و عملکرد کلی سازمان (۰.۲۰۶) مثبت و در سطح مطلوب و قابل قبولی محاسبه شده است جهت ارزیابی مقدار برازندگی کل مدل یک شاخص به نام GOF وجود دارد که در حد مناسبی بوده و برازش مدل تأیید می‌شود.

$$GOF = \sqrt{0.699 \times 0.490} = 0.585$$

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله تأثیر دوسوتوانی افراد بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی انباشت دانش بررسی شد. نتایج نشان داد:

دوستوانی افراد بر انباشت دانش و انباشت دانش و دوستوانی بر عملکرد کلی سازمان اثر معنی داری دارد. از سویی اثر دوستوانی بر عملکرد کلی سازمان با میانجی‌گری انباشت دانش مثبت و معنی دار بود. همچنین اثر جستجوی دانش بهره‌بردار، ارائه دانش اکتشافی و ارائه دانش بهره‌بردار بر عملکرد کلی سازمان معنادار شد. اما تأثیر جستجوی دانش اکتشافی، جست و جوی دانش دوستوان و جست و جوی دانش دوستوان بر انباشت دانش اثر معنادار نداشت. به علاوه، تأثیر ارائه دانش دوستوان بر انباشت دانش، ارائه دانش دوستوان بر عملکرد کلی سازمان و انباشت دانش بر عملکرد کلی سازمان معنادار بود. از طرفی نیز ارائه دانش دوستوان از طریق انباشت دانش بر عملکرد کلی سازمان تأثیر معنادار داشت، اما تأثیر جست و جوی دانش دوستوان از طریق انباشت دانش بر عملکرد کلی سازمان معنادار نشد.

موم و همکاران (۲۰۰۷)، اولین بار این مسئله را با بررسی اثرات دانش بهره‌بردار و اکتشاف بر روی رفتار مدیریتی مطرح کردند. یافته‌های پژوهش با مطالعه آن‌ها همخوانی دارد و با نشان دادن شیوه‌ی انتقال دانش و اثرات این انتقال، به غنی‌تر شدن این منابع کمک می‌کند. از طرفی نیز یافته‌های پژوهش با منابع و مطالعات مربوط به انباشت دانش و عملکرد همخوانی دارد و به غنی شدن آن‌ها کمک می‌کند (جاسیمدین^۱ و همکاران، ۲۰۱۲، لی و هوانگ^۲، ۲۰۱۲). این مطالعه، مؤید این موضوع است که انباشت دانش در دامپزشکی استان خراسان جنوبی، یک فرایند مهم برای تقویت عملکرد و تضمین موفقیت است. این موضوع بر اساس ایده کاتیللا و اهوچا در سال ۲۰۰۲ است که به بررسی دانش تولیدشده در شرکت‌های مختلف در صنعت بین‌المللی رباتیک پرداخته است.

از دیدگاه دوستوانی سازمانی، موفقیت بلندمدت به توانایی کشف فرصت‌های جدید و بهره‌بردار از ظرفیت‌های موجود بستگی دارد (آندریوپولوس و لوییس^۳، ۲۰۱۰، مارس^۴، ۱۹۹۱). تحقیقات اولیه در خصوص دوستوانی، تمرکز خود را به سطوح فردی معطوف کرده‌اند (گارتنر و رینهاردت^۵، ۲۰۱۶). نکته مهم، درک اکتشاف و بهره‌بردار هم‌زمان در سطح فردی برای کنترل اثرات مثبت بالقوه روی عملکرد است (موم^۶ و همکاران، ۲۰۱۵، شولتز^۷ و همکاران، ۲۰۱۳). معرفی و ارائه سازه‌های اصلی جست‌وجو و ارائه دانش دوستوان می‌تواند دو بحث متفاوت علمی را به هم

-
1. Jasimuddin
 2. Lee & Huang
 3. Andriopoulos & Lewis
 4. March
 5. Gurtner & Reinhardt
 6. Mom
 7. Schultz

پیوند دهد. به طور کلی، دانش به عنوان اهرمی برای بهبود عملکرد محسوب می‌شود. مسلماً، مهم‌ترین مطالعه در خصوص دانش منابع درزمینه‌ی دو سوتوانی سازمانی، مطالعه هی و وانگ^۱ (۲۰۰۴) است. اگرچه آن‌ها به ارزیابی این موضوع پرداخته‌اند که چگونه دانش فناوری را می‌توان برای تقویت نوآوری برای شرکت استفاده کرد، مطالعه ما به بررسی مسئله دانش عمومی برای دوسوتوانی سطح فردی پرداخته و استدلال هی و وانگ و نیز سایر مطالعاتی که سازه‌های اکتشاف و بهره‌برداری را با دانش مرتبط دانسته‌اند تقویت می‌کند (کاندت و لارنت^۲، ۲۰۰۷، کاپیلا^۳، ۲۰۱۸، و رانتیس^۴ و همکاران، ۲۰۱۷).

از حیثه نظری، این پژوهش به چهار شیوه به جوامع علمی کمک می‌کند؛ برای افراد مبتدی، این مطالعه، سازه‌های اصلی جست‌وجو و ارائه دانش دوسوتوان را برای توسعه دانش فعلی در مورد شروع دوسوتوانی فردی، معرفی می‌کند. دوسوتوانی فردی، استفاده‌ی هم‌زمان از دانش مکمل و جدید از طریق اکتشاف و بهره‌برداری در سطح فردی (مام و همکاران، ۲۰۱۵)، از طریق درک دلیل نیاز به این دانش در سازمان‌ها، غنی‌تر می‌شود. این سازه‌ها، چشم انداز جدیدی را در خصوص مکانیسم‌های دوسوتوانی فردی و نیز شیوه استفاده از آن، با مطالعه نوع جدیدی از پیشایندها، یعنی پیشایندهای مؤثر بر ارائه و جست‌وجوی دانش دوسوتوان، ارائه می‌کند. به این شیوه، به تقویت تحقیقات سنتی در مورد پیشایندهای دوسوتوانی فردی کمک می‌کند (شولتز و همکاران، ۲۰۱۳).

محرک‌های شناسایی شده، به تقویت مسیر بین یادگیری سازمانی و تحقیقات دوسوتوانی (سازمانی) (هی و وانگ، ۲۰۰۴، وی^۵ و همکاران، ۲۰۱۴) از طریق بهبود انباشت دانش کمک می‌کنند. یافته‌ها، مسیر جدیدی را به منظور تقویت یادگیری سازمانی در میان شرکت‌ها ارائه می‌کنند. اثرات سودمند استفاده هم‌زمان از اکتشاف و بهره‌برداری دانش برای یادگیری سازمان اثبات شده است (کین و علوی^۶، ۲۰۰۷).

در کنار اثرات بر روی انباشت دانش، این تجزیه و تحلیل رابطه مثبت بین اکثر سازه‌های معرفی شده و عملکرد کلی را تأیید کرده و اثرات عملکردی دوسوتوانی فردی را قوت می‌بخشد (ریسج^۷ و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج، با یافته‌های مطالعات قبلی درزمینه اندازه‌گیری‌های عملکرد، به ویژه، تعداد استناد کل برای جراحان آلمانی در مطالعه‌ی شولتز و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی داشته و کاربرد

-
1. He & Wong
 2. Cohendet & Laurent
 3. Kauppila
 4. Vrontis
 5. Wei
 6. Kane & Alavi
 7. Raisch

اختصاصی آن‌ها را بر طبق مطالعه مام و همکاران (۲۰۱۵) تأیید می‌کند. مام و همکاران، به بررسی برآورد ذهنی مدیران از عملکرد ذهنی خود، فارغ از نوع تیم، بخش یا سازمان پرداختند. این مطالعه به غنی‌تر شدن منابع دوستوانی فردی با تأکید بر ویژگی‌های بهبود عملکرد کمک می‌کند. با توجه به یافته‌های حاصل از اجرای پژوهش پیشنهادی زیر ارائه می‌شود:

جهت تقویت دوستوانی فردی، بارزترین بازخوردها زمانی رخ می‌دهد که تمرکز سازمان بر طراحی ساختارها و فرآیندها تغییر پیدا کند. لذا به مدیران سازمان دامپزشکی پیشنهاد می‌شود که به ساختار و فرآیند بیش از نتیجه بها بدهند.

به‌منظور آشکارسازی توانمندی کامل دوستوانی فردی، سازمان باید توجه ویژه‌ای به شیوه جست‌وجوی دانش و تقویت تلاش‌های اکتشاف و بهره‌برداری کند.

مدیران سازمان این موضوع را در نظر بگیرند که چگونه می‌توان کارکنان را به جست‌وجو و ارائه دانش، نه تنها بر اساس تخصص خود، بلکه بر اساس زمینه‌های مختلف دانش، تشویق کرد. نگرش مثبت کارکنان نسبت به اشتراک دانش، ارزش‌های عمومی و هنجارهای پیوسته باعث بهبود انتشار دانش می‌شود.

وجود سطوح بالای خودکارآمدی در سازمان که موجب افزایش احتمال مشارکت در اشتراک و تسهیم دانش می‌شوند.

مربیگری و بازخورد به کارکنان از جانب مدیران که باعث بهبود خودکارآمدی و اشتراک دانش در میان آنها می‌شود.

انتشار دانش با برخی از ویژگی‌های دانش متوقف می‌شود که مانع از توانایی دانش آفرینان برای محدودسازی استفاده از آن در صورت اشتراک با سایرین می‌شود (انریکوبلی و همکاران ۲۰۰۳). به این ترتیب، افراد انگیزه‌ای برای ارائه دانش و یا جست‌وجوی دانش ندارند به‌خصوص اگر از این کار خود سود و منفعتی نبرند. طرح‌های پرداخت پاداش می‌تواند به حل این مسئله کمک کند و باعث افزایش ارائه و جست‌وجوی دانش در دامپزشکی استان خراسان جنوبی شود، ولی این طرح‌ها باید به‌طور دقیق طراحی شوند.

پرداخت‌های مبتنی بر دانش فردی که می‌تواند موجب ایجاد اثرات مثبت روی رفتار جست‌وجوی دانش شود.

این مطالعه، همبستگی و رابطه مثبت بین انباشت و عملکرد دانش در سازمان‌ها را تأیید می‌کند که این موضوع بر نقش سیستم‌های ذخیره دانش برای عملیاتی سازی حفظ دانش در سازمان تأکید دارد. لذا پیشنهاد می‌شود سیستم‌های فوق در سازمان دارای قابلیت ذخیره داده از زمینه‌های دانش

مختلف و نیز توانایی ارتباط بین زمینه‌های متنوع باشند به طوری که افراد با تخصص کم در این زمینه، قادر به شناسایی فرصت‌های بالقوه و نقاط تماس باشند.

جهت جستجوی دانش دوسوتوان توسعه سیستم‌های ذخیره‌ی دانش با چندین راه حل محدود و بالقوه و به کارگیری آن در چارچوب سازمان دامپزشکی استان خراسان جنوبی پیشنهاد می‌شود سازمان انتظارات کارکنان را از حیث یادگیری و تخصص همچنین از حیث تولید ایده‌های جدید که قابل استفاده در کارهای آینده است برآورده کند.

جهت دوسوتوانی سازمان سازمان از توانمندی های جوانان در سازمان بهره برداری کند. و انتظارات کارکنان را از حیث بهبود مهارت و قابلیت‌ها با برگزاری دوره های آموزشی برآورده کند. جهت ارتقای عملکرد با تاکید بر انباشت دانش سازمان با واگذاری واحدهای عملیاتی و خدماتی به بخش خصوصی بیشتر به توسعه زیرساخت دولت الکترونیکی و سیستمهای هوشمند مدیریت دانش تا حد ممکن بپردازد.

جهت ارتقای عملکرد سازمان با دوسوتوانی اکتشافی و بهره برداری شناسایی و مهار وقوع بیماریهای دام، طیور و شیلات، بسترسازی و جلب دریافت انتقادات و پیشنهادها ارباب و سرعت عمل در رسیدگی به شکایات مردمی و یادگیرنده بودن و اصلاح خطاهاهمچنین اجرای برنامه مدیریت سبز، فعال سازی کارگروه ها و کمیته های اداری و فنی ارزیابی عملکرد بپردازد.

مشابه با تحقیقات دیگر، این مطالعه در برگیرنده برخی محدودیت‌ها است که می‌توان در تحقیقات آینده آن‌ها را در نظر گرفت این پژوهش در سازمان دامپزشکی انجام شده و نتایج قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نیست. در این مطالعه از داده‌های مقطعی استفاده شده است؛ در حالی که، جریان انباشت و انتقال دانش، فرآیندی پویا است که به مرور زمان رخ می‌دهد. و استفاده از داده‌های طولی، برای درک عمیق‌تر پیچیدگی‌ها مفیدتر بود و همچنین استفاده از ابزار کمی محدودیت دیگر تحقیق بود که اگر از روش کیفی هم استفاده می‌شد نتایج تحقیق غنی تر می‌گردید که به محققان آتی برای اعتبار بیرونی بیشتر نتایج این تحقیق و قابلیت تعمیم آن‌ها پیشنهاد می‌شود این تحقیق در سایر سازمان‌ها به اجرا گذاشته شود. همچنین می‌تواند استفاده از داده‌های طولی و استفاده از روش کیفی نتایج تحقیق را غنی‌تر نمایند همچنین موضوعات زیر به صورت کیفی به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود:

بررسی تأثیر جستجوی دانش اکتشافی بر عملکرد کلی سازمان

بررسی تأثیر جست و جوی دانش دوسوتوان بر انباشت دانش

بررسی تأثیر جست و جوی دانش دوسوتوان بر عملکرد کلی سازمان

بررسی تأثیر جست و جوی دانش دوسوتوان از طریق انباشت دانش بر عملکرد کلی سازمان

همچنین با توجه به اینکه متغیرهای دوستوانی افراد و انباشت دانش در جامعه مورد مطالعه در سطح متوسط قرار دارند پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر تقویت این متغیرها نیز در جامعه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گیرند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

References

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104–122. doi: **10.1016/j.lrp.2009.08.003**
- Azimi, H., & Bayat, R. (2023). Investigating the Effect of Knowledge Management and Human Resource Management Activities on Innovation in Growth and Technology Centers. *Productivity Management*, 17,1(64): 249-277. [In Persian]. doi:**10.30495/QJOPM.2022.1930852.3154**
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256. doi:**10.2307/30040711**
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. doi:**10.5465/amp.2012.0167**
- Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4): 47-55. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1306922
- Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331–338 doi:**10.1016/j.techfore.2017.03.002**
- Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296.
- Cash, J. I., Earl, M. J., & Morison, R. (2008). Teaming up to crack innovation and enterprise integration. *Harvard Business Review*, 86(11), 90–100. doi:**10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x**
- Cohendet, P., & Laurent, S. (2007). Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587 605. doi:**10.1002/job.460**
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L.R., Slevin, D. (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188. <https://www.econbiz.de/Record/the-ambidextrous-organization-designing-dual-structures-for-innovation-duncan-robert/10002100097>

- Ebrahimpour, Mustafa, Moradi, Mahmoud and Mambini, Yaqoub (2013). The effect of organizational ambidexterity on the performance of manufacturing industries: examining the role of environmental dynamics, *Iranian Management Sciences Quarterly*, 9(36).53-76. [In Persian] http://journal.iams.ir/article_197.html
- Fang, C. and Levinthal, D. (2009) 'Near-term liability of exploitation: exploration and exploitation in multistage problems', *Organization Science*, 20(3).538-554. **doi:10.1287/orsc.1080.0376**
- Gurtner, S., & Reinhardt, R. (2016). Ambidextrous idea generation—Antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 34–54. **doi:10.1111/jpim.12353**
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. **doi:10.1287/orsc.1040.0078**
- Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: the case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 922-943. **doi:10.1080/09585192.2012.743471**
- Haghighi, Mohammad; Qarlaqi, Ibrahim; You are coming, Samaneh; Nikbakht, Fatima (2009). Investigating the relationship between the characteristics of the organization's mission statement and organizational performance. *Change management research paper*, 5(3):117-124. [In Persian]. **doi:10.3923/rjbm.2011.117.124**
- Jasimuddin, S. M., Connell, N., & Klein, J. H. (2012). Knowledge transfer frameworks: An extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration. *Information Systems Journal*, 22(3), 195–209. **doi:10.1111/j.1365-2575.2011.00382**
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4):299-312. <https://www.jstor.org/stable/43822031>
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582–602. **doi:10.1016/j.jbusvent.2014.09.004**
- Kane, G. C., & Alavi, M. (2007). Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18(5), 796–812. **doi:10.1287/orsc.1070.0286**
- Kaupila, O.-P. (2018). How does it feel and how does it look? The role of employee motivation in organizational learning type. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 941-955. **doi:10.1002/job.2270**

- Lee, C.-Y., & Huang, Y.-C. (2012). Knowledge stock, ambidextrous learning, and firm performance: Evidence from technologically intensive industries. *Management Decision*, 50(6), 1096–1116. **doi:10.1108/00251741211238355**
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- Michael Yao-Ping Peng, Ku-Ho Lin, Dennis Liute Peng, Peihua Chen (2019). Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms, *Sustainability* 11 (14), 1-17. **doi:10.3390/su11143931**
- Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), s133–s153. **doi:10.1002/hrm.21663**
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931. **doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00697**
- Mohammadi., Reza (2016). Investigating the relationship between knowledge management and organizational performance in project-oriented organizations. *Shabak*, 54(4),1-14. [In Persian]. **doi:10.30495/MLSEO.2022.693613**
- Mansouri, Sajjad, Khosrovizadeh, Esfandiar, Mandalizadeh. Zainab (2021). The role of knowledge management and strategic orientation in predicting organizational performance (case study: sports organizations of Lorestan province). *Physiology and management research in sports*, 13(3),105-11 [In Persian]. **doi:20.1001.1.1735.5354.1400.13.3.7.2.677**
- Moradi, Mohsen, Ghayor Baghbani, Seyed Morteza, Behbodi, Omid and Moradi Moghadam, Jalil. (2012). Evaluation of printing houses in Astan Quds Razavi using the balanced scorecard model, publishing: third year, number 8, 25-40. [In Persian]. **https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1409346**
- Moradi, Mahmoud, Yakideh, Kikhosro and Madani, Fatemeh (2014). organizational ambidexterity culture and performance: the vital role of organizational ambidexterity, *organizational culture management*,13(4), 1245-1266. [In Persian] **doi:10.22059/JOMC.2016.55436**
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108(2), 291-310. **doi:10.1037/0033-295X.108.2.291**

- Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20. **doi:10.1108/IJQSS-04-2016-0038**
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143-165. **doi:10.1177/0021886320913048**
- Park, S. H., R. Chen, S. Gallagher. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Acad. Management J.* 45(3), 527-545. **doi:10.2307/3069379**
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695 <https://www.jstor.org/stable/25614687>
- Schnellbacher, 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*, 45(5), 1535-1561. **doi:10.1007/S10961-020-09781-X**
- Schnellbacher, 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(4), 442–454. **doi:10.1016/J.EMJ.2019.02.002**
- Schultz, C., Schreyoegg, J., & von Reitzenstein, C. (2013). The moderating role of internal and external resources on the performance effect of multitasking: Evidence from the R&D performance of surgeons. *Research Policy*, 42(8), 1356–1365. **doi:10.1016/J.RESPOL.2013.04.008**
- 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), 864-894. **doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00841**
- Sarlek, Narges, Safari, Amir, Alani, Hamida (2012). Evaluation of investment portfolio performance of insurance companies admitted to Tehran Stock Exchange. *Insurance Research Journal*, (3), 123-121. [In Persian] https://ijir.irc.ac.ir/article_4375.html. **doi:10.22056/ijir.2013.03.05**
- Shaimi, Ali, Khazai-Poul, Javad, Shabani Naftchali, Javad, Baloi Jamkhane, Hadi, Salehzadeh, Reza (2013). The effect of knowledge sharing on the innovation and performance of small and medium companies with the balanced scorecard approach, *Scientific Research Quarterly of*

- Management Studies, No. 69, 59-93. [In Persian]
doi:20.1001.1.22518037.1391.21.69.3.6
- Suh, T., Khan, O. J., Schnellbaecher, B., & Heidenreich, S. (2019). Strategic accord and tension for business model innovation: Examining diferent tacit knowledge types and open action strategies. *International Journal of Innovation Management*, 24(12), 1-29.
doi:10.1142/S1363919620500395
- Vahedi,M., Panahian,H.,Ghodrati,H., Rasoliyan.M. (2022). Presenting a Model for Organizational Ambidexterity in Tejarat Bank of Isfahan Using Combined Methods of Grounded Theory and Fuzzy Delphi. *Productivity Management*.16,3(62): 151-178. [In Persian].
doi:10.30495/QJOPM.2021.1907501.2920
- Vakili, Youssef, Shahriari, Sultanali (2015). Explaining the role of knowledge sharing on organizational ambidexterity; The mediating role of company attraction (case study: drug manufacturing companies). *Entrepreneurship Development*, 9(3):573-591. [In Persian].
doi:10.22059/JED.2016.60923
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374–388.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847. **doi:10.1007/S10961-016-9502-7.**