



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2021.1926599.3119



Studying the Effect of Individual Ambidexterity on the Performance of Health Care Workers: a Case Study of Shahrekord Medical Sciences University

Somaye Lalegani¹, Alireza Koushki Jahromi(Ph.D.)^{*2}, Mirali Seyednaghavi (Ph.D.)³

(Receipt: 2021.03.24- Acceptance:2021.10.20)

Abstract

In this research, the effect of individual ambidexterity on high level performance of the medical staff of Sahrekord University of Medical Sciences was investigated. High level performance of employees includes three main dimensions of team performance, efficiency and effectiveness of the department. The hidden dimensions of ambidexterity include exploration and exploitation. Past studies in the field of ambidexterity have mostly been conducted at organizational levels, but in the present study, there was an attempt to study the impact of ambidexterity at the level of individuals. In this research, we generally investigated the relationship between individual ambidexterity and employee performance, seeking to answer whether individual ambidexterity influences the performance, efficiency and effectiveness of organizational units. In order to answer the research questions, 260 questionnaires were sent to the medical staff of Shahrekord University of Medical Sciences. The data were gathered and analyzed using statistical methods and structural equation modeling based on the least squares method. It was found that individual ambidexterity had a positive influence on employee performance and that there was a significant relationship between individual ambidexterity and the efficiency and effectiveness of the department

Key Words: effectiveness, organizational ambidexterity, individual ambidexterity, performance, efficiency

1. PhD candidate, Department of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran

2. Assistant Professor, Department of Government Management, Faculty of Management and Accounting and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

*Corresponding author: koushkie@atu.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Government Management, Faculty of Management and Accounting and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran



10.30495/QJOPM.2021.1926599.3119



(مقاله پژوهشی)

بررسی تأثیر دوجانبه‌گرایی فردی بر عملکرد کارکنان حوزه بهداشت و درمان - مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد

سمیه‌لله‌گانی‌دزکی^۱، علیرضا کوشکی‌چهرمی^{۲*}، میرعلی‌سیدنقوی^۳
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۴- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۷/۲۸)

چکیده

در این پژوهش تأثیر دوجانبه‌گرایی فردی بر عملکرد سطح بالای کارکنان کادر درمان دانشگاه علوم پزشکی مورد بررسی قرار گرفت. منظور از عملکرد سطح بالای کارکنان شامل سه بعد اصلی عملکرد تیمی، کارایی و اثربخشی دپارتمان است. ابعاد پنهان دوجانبه‌گرایی شامل اکتشاف و انتفاع است. مطالعات گذشته در حوزه دوجانبه‌گرایی بیشتر در سطوح سازمانی انجام شده است، اما در پژوهش حاضر سعی بر مطالعه تأثیر دوجانبه‌گرایی در سطح افراد دارد. در این پژوهش ما به‌طور کلی به بررسی ارتباط بین دوجانبه‌گرایی فردی و عملکرد کارکنان پرداختیم. و درصد پاسخ به این سؤال برآمدیم که آیا دوجانبه‌گرایی فردی روی عملکرد، کارایی و اثربخشی واحدهای سازمانی تأثیر می‌گذارد. برای پاسخ به سؤالات تحقیق با ارسال و جمع‌آوری ۲۶۰ پرسشنامه الکترونیکی بین کادر درمان دانشگاه علوم پزشکی و با استفاده از روش آماری معادلات ساختاری بر مبنای روش حداقل مربعات جزئی فرضیات پژوهش مورد آزمایش و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت مشخص شد دوجانبه‌گرایی فردی تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و همچنین رابطه معنی‌داری بین دوجانبه‌گرایی فردی و کارایی و اثربخشی دپارتمان وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی، دوجانبه‌گرایی سازمانی، دوجانبه‌گرایی فردی، عملکرد، کارایی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
*نویسنده مسؤل koushkie@atu.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

دوجانبه گرایی به عنوان موضوعی جدید در حوزه مدیریت مطرح گردیده و زیرشاخه دوجانبه گرایی فردی به دلیل تأثیر مستقیم افراد در این حوزه اهمیت خاصی می‌یابد. پژوهش پیش رو مطالعه در زمینه دوجانبه گرایی فردی را در حوزه بهداشت و درمان مورد آزمون قرار داد و نتایج این پژوهش می‌تواند در حوزه توسعه عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار بگیرد. مطالعات اندکی در زمینه دوجانبه گرایی فردی انجام شده و به‌طور ویژه مطالعه در زمینه تأثیر دوجانبه گرایی فردی و اثربخشی و کارایی سازمان انجام نشده و می‌توان با بسط این موضوع در سازمان‌های دیگر مطالعات جدیدی انجام داد.

دوجانبه گرایی انفرادی شامل ترکیب اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از توانمندی‌های موجود در یک دوره زمانی است. در مقابل شرکت‌هایی که می‌توانند این رویکردهای مختلف را بین واحدهای سازمانی یا اعضای تیم توزیع کنند (اوریلی و توشمان؛ ۲۰۰۸). اکتشاف و انتفاع افراد بر جریان‌های دانش، انباشت دانش و کاربرد دانش در تیم‌ها و واحدهای مختلف سازمان اثر می‌گذارد. اکتشاف ممکن است شامل تحقیق برای ایده‌ها، تکنولوژی‌ها و پارادایم‌های جدید در رابطه با تغییر فرایندهای موجود و یافتن راه‌های بهتر برای هدایت سازمان باشد، درحالی‌که انتفاع ممکن است شامل بهبود، استانداردسازی و به‌کارگیری آن کارکردها در واحد سازمانی خود باشد. بعلاوه، افراد درگیر با اکتشاف و انتفاع دانش کسب‌شده خود را با همکاران به اشتراک می‌گذارند و به‌نوبه خود دانش همکاران خود را به کار می‌گیرند (مام و همکاران، ۲۰۱۵).^۲ انباشت و اشتراک دانش در سطح فردی اثربخشی تیم‌ها را حمایت می‌کند. اهم مسأله این پژوهش نیز یافتن ارتباط بین دوجانبه گرایی در سطح فردی و عملکرد کارکنان در کادر درمان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد است.

ادبیات دوجانبه گرایی ریشه گرفته از اواخر دهه ۱۹۷۰ است، زمانی که دونکن برای اولین بار مفهوم " دوجانبه گرایی سازمانی" را معرفی نمود (دونکن، ۱۹۷۶).^۳ دونکن استدلال کرد که شرکت‌ها به توسعه توانایی برای طراحی ساختارهای دوگانه در شرکت نیاز دارند تا به بهره‌برداری از وظایف فعلی و نوآوری محصولات و خدمات جدید دست یابند. اغلب دوجانبه گرایی مرتبط با ایده سازمان‌هایی است که قادر به بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و اکتشاف گزینه‌های جدید هستند (مارس، ۱۹۹۱).^۴ مارس اشاره کرد که حفظ تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف برای شرکت‌ها مهم

-
1. O'Reilly & Tishman
 2. Mom
 3. Duncan
 4. March

است چراکه هر دو عامل اصلی بقا و شکوفایی سیستم هستند. این دیدگاه درباره استراتژی شرکت بسیار وابسته به تاریخچه دیدگاه مبتنی بر منابع است (بارنی، ۱۹۹۱).^۱ محققان این زمینه در ادبیات ذکر کردند که استراتژی برای یک شرکت بزرگ‌تر شامل ایجاد تعادل بین بهره‌برداری از منابع موجود و توسعه پروژه‌های جدید است (پنروز، ۱۹۹۵؛ ورنرفلت، ۱۹۸۴).^۲

دوجانبه فردی به‌عنوان توانایی فرد برای انطباق انعطاف‌پذیر با تقاضاهای اکتشاف و بهره‌برداری تعریف شده‌است. این تعریف دوجانبه‌گرایی را نه به‌عنوان یک ویژگی روان‌شناختی بلکه به‌عنوان توانایی فرد برای کنترل خود و اجرای دو فعالیت ظاهراً متناقض در یک زمان در نظر می‌گیرد. چنین فعالیت‌هایی شامل بهره‌برداری از منابع شرکت فعلی و بررسی منابع جدید است که به اهداف استراتژیک سازمان و موقعیت رقابتی آن در صنعت کمک می‌کنند. درحالی‌که تحقیقات قبلی در مورد دوجانبه‌گرایی در سطح فردی، ساختار را به‌عنوان اثرات ترکیبی رفتارهای اکتشافی و انتفاعی به تصویر کشیده‌است (جاسمند و همکاران، ۲۰۱۲؛ مام و همکاران، ۲۰۰۹). تحقیقات توسط مام و همکاران (۲۰۰۹) اولین مطالعه تجربی دوجانبه‌گرایی فردی را نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای را در نظر می‌گیرد که رفتار دوجانبه‌گرایانه مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد: مکانیسم‌های هماهنگی افراد ساختاری رسمی. بر اساس یافته‌های آن‌ها، نویسندگان به این نتیجه رسیدند که اقتدار تصمیم‌گیری رسمی یک مکانیزم ساختاری مهم مؤثر بر دوجانبه‌گرایی فردی است. همچنین، مکانیسم‌های هماهنگی هستند که به مدیران در همکاری با دیگر مدیران و توسعه شبکه افراد درون سازمان کمک می‌کنند. درحالی‌که کار مام و همکاران (۲۰۰۹) بر عوامل زمینه‌ای متمرکز است که رفتار دوجانبه‌گرایانه را فعال می‌سازد، کار جاسمند و همکاران (۲۰۱۲) یکی از اولین تلاش‌ها برای تحلیل سوابق رفتار دوجانبه‌گرایی با استفاده از تفاوت‌های فردی به‌علاوه عوامل زمینه‌ای است. در نظریه حالت خودتنظیمی (هیگینز و همکاران، ۲۰۰۳)^۳؛ نویسندگان جهت حرکت و جهت‌گیری ارزیابی را به‌عنوان سوابق دوجانبه‌گرایی فردی از نمایندگان خدمات مشتری پیشنهاد کردند. پیش‌بینی می‌شود که یک فرد با جهت حرکت از یک وضعیت به حالت دیگر حرکت کند، که نشان‌دهنده اولویت برای تغییر و انجام یک چیز متفاوت است. بالعکس، یک فرد با جهت‌گیری ارزیابی بحث شد تا مقایسه بین وضعیت فعلی و یک وضعیت دیگر را با اولویت ارزیابی دقیق گزینه‌های موجود قبل از اقدام انجام دهد (هیگینز و همکاران، ۲۰۰۳). به‌طور خلاصه، پاسخگویی به درخواست‌های تغییر نیازها از سوی مشتریان و تشدید خواسته‌های عملکرد مدیران، کارکنان در تمام

1. Barney
2. Penrose, Wernerfelt
3. Higgins et al

سطوح به‌طور فزاینده‌ای مورد نیاز هستند تا به‌طور همزمان در وظایف با اهداف به‌ظاهر متناقض درگیر شوند. به‌عنوان مثال، از مدیران خواسته می‌شود تا کاهش هزینه و ویژگی‌های تفکر آزاد را ترکیب کنند (اوریلی و توشمن، ۲۰۰۴). از مهندسين و تکنسین‌ها خواسته می‌شود در حین پرداختن توجه به جزئیات در وظایف خلاقانه شرکت کنند (میرون و همکاران، ۲۰۰۴)؛ نتایج تجربی از مطالعات دیگر، از جمله آنهایی که قبلاً به جزئیات پرداخته بودند (برای مثال گود و میشل، ۲۰۱۳؛ جاسمند و همکاران، ۲۰۱۲؛ مام و همکاران، ۲۰۰۹)، طیف وسیعی از تنوع در سطوح دوجانبه گرایی افراد را یافته‌اند. این مطالعات با هم ترکیب می‌شوند تا شواهد قابل توجهی ارائه دهند که دوجانبه گرایی می‌تواند در تمام سطوح شرکت رخ دهد.

عملکرد تعاریف متعددی دارد، آگوینیز (۲۰۰۹) توضیح داد که "تعریف عملکرد شامل نتایج رفتار یک کارمند نیست، بلکه تنها خود رفتار آنهاست. عملکرد در مورد رفتار یا آنچه کارمندان انجام می‌دهند، است نه در مورد آنچه کارمندان تولید می‌کنند یا نتایج کار آن‌ها". عملکرد دریافت شده از کارمند عملکرد نشان‌دهنده عقیده عمومی کارمند در مورد رفتار و عملکرد او در موفقیت سازمان است. عملکرد کارمندان ممکن است در دیدگاه سه عامل سنجیده شود که عملکرد بهتری نسبت به دیگران داشته باشد، عوامل تعیین‌کننده عملکرد ممکن است مانند "دانش اخباری"، "دانش رویه‌ای" و "انگیزه" باشد (مک کولی و همکاران، ۱۹۹۴).

برای بررسی عملکرد ابتدا باید مفهوم نهاده، ستاده و اهداف مشخص شود.

نهاده: مجموعه منابع و امکاناتی که سازمان استفاده می‌کند تا به اهداف خود دست یابد. شامل منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمان، هزینه‌ها، سرمایه، تکنولوژی و از این قبیل موارد. منابع سازمان را لزوماً نمی‌توان برحسب پول حساب کرد. ستاده: مجموعه خروجی فعالیت‌های بخش عملیاتی سازمان است که شامل خروجی تولیدات و حجم عملیات اجراشده توسط سازمان است. این موارد هم ممکن است نتوان برحسب پول محاسبه نمود.

اهداف: هدف سازمان فلسفه وجودی سازمان است که برای تحقق آن تأسیس شده است.

کارایی سازمان میزان تحقق ستاده‌های سازمان با توجه به نهاده‌های سازمان را مشخص می‌کند. این اندازه در بالاترین میزان خود برابر یک است. در این حالت سازمان کارا است.

1. Miron et al
2. Good & Michel
3. Aguinis
4. McCloy

اثربخشی سازمان میزان تحقق اهداف سازمان با توجه به ستاده‌های سازمان را نشان می‌دهد. این میزان هم در بهترین حالت خود برابر یک است (میرسپاسی، ۱۳۸۳).

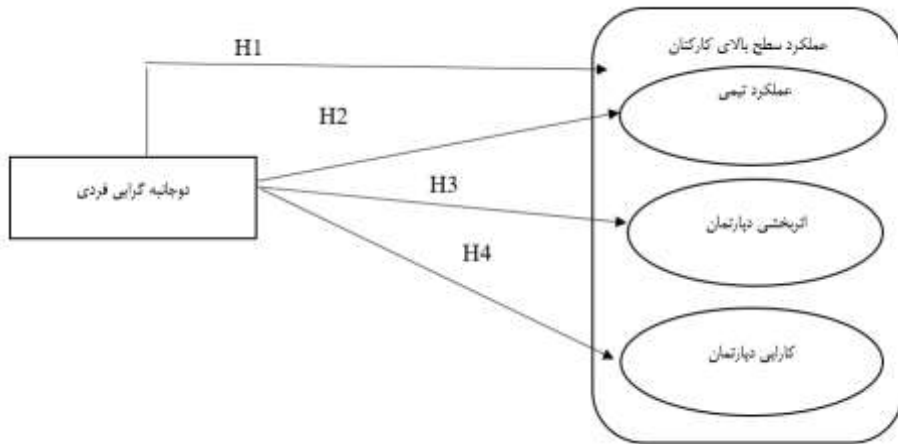
جدول شماره ۱: تعدادی از پژوهش‌های اصلی انجام شده حوزه دوجانبه گرایی

Table1: A number of major studies in the field of ambidexterity

ردیف	نام پژوهشگر	سال	موضوع و هدف پژوهش
۱	Duncan	۱۹۷۶	دوجانبه گرایی ساختاری
۲	March	۱۹۹۱	تأثیر استفاده از دوجانبه گرایی در بقای سازمان
۳	Tushman & O'Reilly	۱۹۹۶	ایجاد مکانیسم‌های ساختاری برای همگام شدن با تقاضاهای متناقض
۴	Gibson & Birkinshaw	۲۰۰۴	تأثیر زمینه‌سازمانی بر دوجانبه گرایی
۵	Jansen and et.al	۲۰۰۵	دوجانبه گرایی درجه موقعیتی مفیدتر است و چگونه می‌توان به دوجانبه گرایی رسید؟
۶	Gupta and et.al	۲۰۰۶	تخصیص کارآمد در فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری، نوآوری را تسهیل می‌کند
۷	Mom and et.al	۲۰۰۷	دوجانبه گرایی در دوره‌های زمانی
۸	and et.al Simsek	۲۰۰۹	ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری برای رسیدن به دوجانبه گرایی
۹	Mom and et.al	۲۰۰۹	بررسی دوجانبه گرایی در رفتار مدیران
۱۰	Junni and et.al	۲۰۱۳	به دست آوردن قابلیت‌های جدید و هم از طریق ادغام کامل دانش جدید با منابع موجود
۱۱	Bonesso.,Gerli,&Scapolan	۲۰۱۳	رابطه بین ویژگی‌های فردی و سطوح دوجانبه گرایی فردی
۱۲	Rogan & Mors	۲۰۱۴	شبکه اجتماعی مدیر، منابع دانش و رابطه با دوجانبه گرایی فردی و سازمانی
۱۳	Kauppila & Tempelaa	۲۰۱۶	مباحث روان‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی افراد و عوامل مؤثر بر دوجانبه گرایی فردی
۱۴	Kathrin Rosing & Hannes Zacher	۲۰۱۷	دوجانبه گرایی و ارتباط آن با عملکرد نوآورانه
۱۵	Van, Horne ,Wei,Zhang	۲۰۱۸	دوجانبه گرایی فردی و تأثیر زمینه سازمانی و عملکرد فردی
۱۶	Mom and et.al	۲۰۱۹	مطالعه چندوجهی بین عملکرد منابع انسانی، دوجانبه گرایی فردی و سازمانی
۱۷	Benedikt & et.al	۲۰۱۹	مطالعه تأثیر دوجانبه گرایی فردی و عملکرد سطح بالای کارکنان

اهداف تحقیق به ترتیب زیر است

- سنجش تأثیر دوجانبه گرایی فردی بر عملکرد سطح بالای کارکنان
- سنجش تأثیر دوجانبه گرایی فردی بر عملکرد تیمی کارکنان
- سنجش تأثیر دوجانبه گرایی فردی بر اثربخشی دپارتمان
- سنجش تأثیر دوجانبه گرایی فردی بر کارایی دپارتمان

مدل مفهومی پژوهش^۱

شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش و فرضیات (برگرفته از مدل بندیکت و همکاران، ۲۰۱۹)

Figure 1: Conceptual model of research and hypotheses (taken from Benedict et al. Model, 2019)

ابزار و روش

پژوهش حاضر از جنبه هدف کاربردی است؛ زیرا نتایج آن را می‌توان به‌طور عملی استفاده کرد. همچنین از جنبه روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است. در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها، از ترکیب روش‌های کتابخانه‌ای و پیمایشی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، مفاهیم و متغیرهای تحقیق، ادبیات تحقیق و پیشینه مطالعات مورد بررسی و بازنگری قرار گرفت و در نهایت به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی بر روی نمونه تحقیق انجام گرفته است. برای تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها، از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی به‌وسیله نرم‌افزار SPSS و برای آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش از تکنیک مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

روش نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی از بین کادر درمانی بیمارستان‌های آموزشی انتخاب می‌گردد. از فرمول کوکران به دست آمده است تعداد حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی

1. Conceptual model of research

طبقه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به حجم جامعه ۸۰۰ نفر، حجم نمونه ۲۶۰ با توجه به جدول فرمول کوکران به دست می‌آید.

در این مطالعه برای جمع‌آوری داده‌های خام از پرسشنامه‌ای با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. پرسشنامه طراحی شده برای جمع‌آوری نظرات پیرامون موضوع پژوهش به شرح ذیل است:

الف: راهنما: در قسمت اول پرسشنامه هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در عرضه داده‌های مورد نیاز بیان شده است و از پاسخگو خواسته شده تا با مطالعه دقیق سؤال‌ها به آنها پاسخ دهند.

ب: طراحی سؤالات عمومی (جمعیت شناختی): این بخش از پرسشنامه جهت دریافت اطلاعات پیرامون ویژگی‌های جنسیت، سن، تحصیلات، نوع استخدام، تأهل، سابقه کار و پست سازمانی است.

ج: طراحی سؤالات تخصصی: پرسشنامه پیرامون اهمیت هر یک از متغیرهای شناسایی شده.

در جدول ۲ سؤالات تخصصی متغیرهای پژوهش به تفکیک شماره و منبع آنها مشخص گردیده است.

جدول شماره ۲: مشخصات پرسشنامه

Table 2: Questionnaire specifications

منبع Source	سؤالات questions	مؤلفه‌ها Components	متغیرها Variables
Mom et al(2015)	4-1	فعالیت‌های اکتشافی Exploratory activities	دوجانبه گرایی ambidexterity
Mom et al(2015)	8-5	فعالیت‌های انتفاعی profit activities	
Kostopoulos et al(2013)	12-9	عملکرد تیمی Team performance	عملکرد سطح بالای کارکنان High level staff performance
Ancona and Caldwell, (1992)	15-13	اثربخشی دپارتمان Department effectiveness	
Ancona and Caldwell, (1992)	18-16	کارایی دپارتمان Department efficiency	

برای بررسی روایی پرسشنامه با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌ها از روایی صوری استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه در اختیار تنی چند از اساتید و متخصصین قرار گرفته و تأیید شده است.

در پرسشنامه استفاده شده در پژوهش حاضر جهت برآورد پایایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه)، از روش آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS 25 استفاده شد که مقدار نهایی به دست آمده این ضریب برای متغیرها مورد بررسی قرار گرفت و طبق جدول زیر است:

جدول شماره ۳: ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های پژوهش

Table 3: Cronbrash's alpha coefficient of research components

ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's alpha coefficient	مؤلفه‌ها Components
0.788	فعالیت‌های اکتشافی Exploratory activities
0.813	فعالیت‌های انتفاعی profit activities
0.880	عملکرد تیمی Team performance
0.802	اثربخشی دپارتمان Department effectiveness
0.884	کارایی دپارتمان Department efficiency
0.959	کل پرسشنامه The whole questionnaire

پس از جمع‌آوری داده‌ها و مطالعه مفاهیم پژوهش در این زمان نوبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌رسد. در این بخش پژوهشگر با استفاده از تکنیک‌های آماری و آزمون فرضیات در جهت یافتن پاسخ به سؤالات تحقیق عمل می‌کند. انواع روش تجزیه و تحلیل کمی و کیفی برای آنالیز داده‌ها وجود دارد. در این پژوهش به دلیل استفاده از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها، باید از روش‌ها و تکنیک‌های کمی برای تجزیه و تحلیل استفاده نمود. جهت رسیدن به پاسخ‌های صحیح لازم است پس از اطمینان نسبت به درست وارد کردن داده‌های پرسشنامه، با استفاده صحیح از تکنیک‌های آماری موجود شروع به تجزیه و تحلیل داده‌ها نمود.

تجزیه و تحلیل داده‌های آماری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای Exel 2016 و SPSS 25 و Smart PLS 3 انجام می‌گیرد. تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش با استفاده از روش‌های همبستگی است که در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد، از آمار توصیفی جهت توصیف اطلاعات به دست آمده استفاده می‌شود و به وسیله آمار استنباطی برای تعیین وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرهای مذکور استفاده می‌شود. در آمار توصیفی، به تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی از جمله جنسیت، سن، تحصیلات، نوع استخدام، تأهل، سابقه کار و پست سازمانی پرداخته می‌شود. در این بخش جدول و نمودار فراوانی متغیرهای مذکور آمده است. پس از توصیف متغیرهای جمعیت‌شناسی، با استفاده از میانگین، انحراف استاندارد، کمینه و بیشینه نمرات وضعیت متغیرهای اصلی تحقیق تعیین می‌شود. لذا در جدولی که در زیر آمده است اطلاعات آماری هر متغیر آورده شده است:

جدول شماره ۴: اطلاعات آماری متغیرها

Table 4: Statistical information of variables

متغیرها	آماره سؤال	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
فعالیت‌های اکتشافی Exploratory activities	Q1	۳,۴۵۸	۱,۰۷۲		
	Q2	۳,۴۱۹	۰,۹۶۷		
	Q3	۳,۵۶۹	۱,۰۴۱		
	Q4	۳,۶۶۵	۱,۱۳۰		
فعالیت‌های انتفاعی profit activities	Q5	۳,۶۸۱	۰,۹۵۴		
	Q6	۳,۴۷۳	۱,۰۴۷		
	Q7	۳,۸۱۵	۰,۹۴۸		
	Q8	۳,۶۰۸	۱,۱۳۰		
عملکرد تیمی Team performance	Q9	۳,۳۱۵	۱,۰۷۸		
	Q10	۳,۳۶۹	۱,۱۱۷		
	Q11	۳,۴۰۰	۱,۰۷۵		
	Q12	۳,۲۸۸	۱,۱۱۲		
اثربخشی دپارتمان	Q13	۳,۴۰۸	۱,۱۴۱		
	Q14	۳,۵۴۲	۰,۹۳۸		
Department effectiveness	Q15	۳,۳۶۵	۱,۱۴۴		
کارایی دپارتمان Department efficiency	Q16	۳,۱۶۹	۱,۱۷۸		
	Q17	۳,۳۶۵	۱,۱۴۱		
	Q18	۳,۳۷۳	۱,۰۵۴		

در بخش آمار استنباطی به بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش و سپس توضیح روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش پرداخته و فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد. در این پژوهش جهت بررسی نرمال بودن داده‌های متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. کاربرد آن روش نسبت درست نمایی در معادلات ساختاری است که لازمه آن نرمال بودن متغیرهای پرسشنامه است که با استفاده از این آزمون صورت می‌گیرد. اگر سطح معناداری آزمون متغیرها بالاتر از $0,05$ باشد فرضیه H_1 (نرمال بودن متغیرها) پذیرفته می‌شود و در غیر این صورت فرضیه H_0 (نرمال نبودن متغیرها) تأیید خواهد شد.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

Table 5: Results of Kolmogorov-Smirnov test for research variables

سطح معناداری Significance level	متغیرها variables
۰,۰۱	کارایی دپارتمان Department efficiency
۰,۰۱۸	عملکرد تیمی Team performance
۰,۰۱۶	اثربخشی دپارتمان Department effectiveness
۰,۰۰۵	

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش کوچکتر از $0,05$ است، پس فرض H_0 مورد تأیید است و نرمال نبودن متغیرهای پژوهش پذیرفته می‌شود. همبستگی بین متغیرهای پژوهش، نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها ضرایب همبستگی اسپیرمن کلیه متغیرهای پژوهش، در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۶: همبستگی اسپیرمن

Table 6: Spearman correlation

عملکرد سطح بالای کارکنان High level staff performance	دوجانبه گرایی فردی Individual ambidexterity	متغیرها variables
۰,۸۹۵**	۱,۰۰۰	دوجانبه گرایی فردی Individual ambidexterity
۱,۰۰۰		عملکرد سطح بالای کارکنان High level staff performance

توضیح: ** همبستگی در سطح معناداری $P < 0.01$ است.

جدول ۶ ضرایب همبستگی اسپیرمن (به دلیل غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها) جهت بررسی رابطه میان متغیرها را به صورت دوه‌دو نشان می‌دهد و تمامی ضرایب به دست آمده در سطح اطمینان ۹۹ درصد مثبت و قابل قبول است.

مدل اندازه‌گیری مدلی است که در آن روابط بین متغیرها مورد توجه قرار گرفته و اندازه‌گیری می‌شود. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

اعداد بارهای عاملی و ضرایب t بین تمامی سؤالات در دیاگرام زیر مشخص شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی $0,4$ و ضرایب t بیشتر از $1,96$ است. همان‌طور که از دیاگرام مشخص است، مقدار بار عاملی و ضریب t برای تمامی سؤالات به ترتیب بیشتر از $0,4$ و $1,96$ بوده و نشان می‌دهد که نیاز به تغییری در پرسشنامه و مدل نیست.

جدول شماره ۷: نتایج بار عاملی و ضریب t متغیرها

Table 7: Factor load results and t-coefficient of variables

ضریب t Coefficient t	بار عاملی Factor load	شماره سؤال Question No.	متغیرها variables
۳۱,۹۶۶	۰,۸۱۱	Q1	فعالیت‌های اکتشافی Exploratory activities
۱۳,۷۱۳	۰,۶۲۴	Q2	
۲۵,۵۶۵	۰,۷۹۹	Q3	
۲۱,۶۲۸	۰,۷۳۵	Q4	
۱۷,۸۵۳	۰,۶۶۷	Q5	
۳۹,۳۲۴	۰,۸۱۶	Q6	فعالیت‌های انتفاعی profit activities
۱۸,۲۸۵	۰,۷۳۳	Q7	
۳۹,۳۸۸	۰,۸۳۹	Q8	
۲۷,۰۶۷	۰,۷۸۱	Q9	عملکرد تیمی Team performance
۶۱,۲۲۱	۰,۸۹۲	Q10	
۵۵,۱۴۰	۰,۸۸۱	Q11	
۴۹,۵۸۸	۰,۸۷۲	Q12	
۶۰,۱۷۳	۰,۸۷۴	Q13	اثربخشی دپارتمان Department effectiveness
۲۱,۴۶۲	۰,۷۶۸	Q14	
۶۲,۴۴۹	۰,۸۹۲	Q15	
۶۳,۳۸۴	۰,۸۹۲	Q16	کارایی دپارتمان Department efficiency
۷۷,۶۰۵	۰,۹۰۸	Q17	
۷۵,۶۷۹	۰,۹۰۵	Q18	

شما تیک بارهای عاملی، ضرایب مسیر و ضرایب t در شکل های ۲ و ۳ نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: شما تیک بارهای عاملی و ضرایب مسیر

Figure 2: Schematic of factor loads and path coefficients



شکل شماره ۳: شما تیک ضرایب t

Figure 3: Schematic of coefficients t

مدل کلی شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل خواهد شد. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF وجود دارد. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴)، ابداع گردید و طبق فرمول موجود در جدول محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و مقدار میانگین مقادیر اشتراکی^۱ مقدار ۰،۷۰۹ و میانگین مقادیر^۲ R مقدار ۰،۷۱۷ به دست آمده است. با توجه به فرمول زیر مقدار معیار GOF معادل ۰،۷۱۳ به دست آمد که با توجه به دسته‌بندی بالا نشان می‌دهد پژوهش از برازش قوی برخوردار است.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = 0.713$$

در مدل‌های مسیری PLS آزمون معناداری مسیرها از طریق روش خودگردان سازی یا بوت استراپ که روش باز نمونه‌گیری است، آزمون می‌شوند. با استفاده از بوت استراپ می‌توان آزمون فرضیات مربوطه را انجام داد. در خروجی‌های مربوطه، ضرایب به همراه نمره‌های استخراج‌شده آماره t وجود دارد. از آنجایی که سطح خطای تعریف‌شده در تحقیقات ۰۰۰۵ است نمرات مقدار t بالاتر از ۱،۹۶ نشان‌دهنده پذیرش فرضیه است.

جدول شماره ۸: معناداری و P Values

Table 8: Significance and P Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
دوجانبه گرایی فردی -> عملکرد سطح بالای کارکنان	0.904	0.905	0.010	88.666	0.000
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
دوجانبه گرایی فردی -> آریختی دیارتمان	0.835	0.835	0.018	45.638	0.000
دوجانبه گرایی فردی -> عملکرد تیمی	0.822	0.822	0.020	41.732	0.000
دوجانبه گرایی فردی -> کارایی دیارتمان	0.881	0.882	0.014	64.182	0.000

در این قسمت با استفاده از بخش مدل ساختاری در معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. پژوهش حاضر شامل یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی است که نتایج آن در جداول زیر آمده است:

فرضیه اصلی: دوجانبه گرایی فردی تأثیر مثبتی بر عملکرد سطح بالای کارکنان دارد.

1. Communalities

جدول شماره ۹: بررسی فرضیه اصلی

Table 9: Examining the main hypothesis

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تأیید	۰,۹۰۴	۸۸,۶۶۶	۰,۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت اثر معنی‌دار مثبت و مستقیم دوجانبه گرایی فردی بر عملکرد سطح بالای کارکنان وجود دارد و فرضیه اصلی پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود. پس می‌توان گفت:

دوجانبه گرایی فردی تأثیر مثبتی بر عملکرد سطح بالای کارکنان دارد.

فرضیه فرعی اول: دوجانبه گرایی فردی بر عملکرد تیمی تأثیر دارد.

جدول شماره ۱۰: بررسی فرضیه فرعی اول

Table 10: Examining the first sub-hypothesis

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تأیید	۰,۸۲۲	۴۱,۷۳۲	۰,۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت اثر معنی‌دار مثبت و مستقیم دوجانبه گرایی فردی بر عملکرد تیمی وجود دارد و فرضیه فرعی اول پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود. پس می‌توان گفت:

دوجانبه گرایی فردی بر عملکرد تیمی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: دوجانبه گرایی فردی بر اثربخشی دپارتمان تأثیر دارد.

جدول شماره ۱۱: بررسی فرضیه فرعی دوم

Table 11: Investigation of the second sub-hypothesis

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تأیید	۰,۸۳۵	۴۵,۶۳۸	۰,۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت اثر معنی‌دار مثبت و مستقیم دوجانبه گرای فردی بر اثربخشی دپارتمان وجود دارد و فرضیه فرعی دوم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود. پس می‌توان گفت:

دوجانبه گرای فردی بر اثربخشی دپارتمان تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: دوجانبه گرای فردی بر کارایی دپارتمان تأثیر دارد.

جدول شماره ۱۲: بررسی فرضیه فرعی سوم

Table 12: Examining the third sub-hypothesis

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تأیید	۰,۸۸۱	۶۴,۱۸۲	۰,۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت اثر معنی‌دار مثبت و مستقیم دوجانبه گرای فردی بر کارایی دپارتمان وجود دارد و فرضیه فرعی سوم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود. پس می‌توان گفت:

دوجانبه گرای فردی بر کارایی دپارتمان تأثیر دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی مطرح شد که در فصل چهارم مورد ارزیابی و آزمون قرار گرفتند. در این بخش به بررسی نتایج این فرضیات پرداخته می‌شود: فرضیه اصلی مدعی وجود تأثیر مثبت و معنی‌دار دوجانبه گرای فردی بر عملکرد سطح بالای کارکنان است. در بررسی فرضیه اصلی، دوجانبه گرای فردی با ضریب مسیر ۰,۹۰۴ و مقدار t برابر ۸۸,۶۶۶ بر عملکرد سطح بالای کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این یافته در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. این یافته با پژوهش مام و همکاران (۲۰۱۵) که دریافت مدیرانی که همزمان از اکتشاف و بهره‌برداری استفاده می‌کنند عملکرد بالاتری نسبت به مدیرانی که تنها روی یک فعالیت متمرکز بودند.

در حقیقت دوجانبه گرای در رفتار کارکنان که گرایش جمعی افراد سازمان برای تعقیب همزمان رفتارهای نوآورانه و مشارکتی است، روشی برای تعادل بین اکتشاف و بهره‌وری است (مام و همکاران، ۲۰۰۷). این دیدگاه، کارکنان را به‌عنوان عاملان دوجانبه‌گرا معرفی می‌کند زیرا آنها ابتکار

عمل دارند و از فرصت‌های فراتر از مشاغلشان آگاه هستند (گیسون و برکینشوا، ۲۰۰۴؛ گیلسون و شالی، ۲۰۰۴). همچنین اسکینباچر و هیدنریچ^۲ (۲۰۲۰) در آخرین مقاله خود که به بررسی ارتباط بین دوجانبه گرایی و فردی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند، به این نتیجه رسیدند که دوجانبه گرایی موجب انباشت دانش و ارتقا نوآوری در سازمان می‌شود و از این طریق موجب بهبود عملکرد می‌شود. فرضیه فرعی اول، مدعی وجود تأثیر معنی‌دار دوجانبه گرایی بر عملکرد تیمی است. در بررسی فرضیه فرعی اول، دوجانبه گرایی با ضریب مسیر ۰.۸۲۲ و مقدار t برابر ۴۱،۷۳۲ بر عملکرد تیمی تأثیر دارد. این یافته در سطح ۹۵٪ معنی‌دار است. داده‌ها نشان‌دهنده ارتباط مثبت بین دوجانبه گرایی فردی و عملکرد تیم است. این یافته مربوط به تحقیقات قبلی است که نشان می‌دهد تیم‌ها از تجمع دانش و به اشتراک‌گذاری آن سود می‌برند (سیروستاوا^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). علاوه بر این، نتایج مطالعات قبلی حاکی از آن است که تیم‌های موفق نیاز به بهبود فرآیندهای موجود و شناسایی راه‌های جدید برای انجام وظایف، نشان دادن اثرات مثبت عملکرد اکتشاف و بهره‌برداری فردی دارند (الکساندر و نیپنبرگ^۴، ۲۰۱۴). همان‌طور که اوریلی و تاشمن (۲۰۱۳) در مطالعه خود لیست گسترده‌ای از مطالعات تجربی را نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین دوجانبه گرایی و عملکرد شرکت را از نظر رشد فروش، نوآوری، ارزیابی بازار، بقای شرکت و رتبه‌بندی عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. تأثیر دوجانبه گرایی بر عملکرد سازمانی در بین مطالعات متفاوت است و توسط عوامل خاص سازمانی و محیط خارجی تعدیل می‌شود. لذا بدیهی است که دوجانبه گرایی فرصت‌های بزرگی را برای سازمان فراهم می‌کند تا عملکرد خود را افزایش دهد. لذا بررسی این مفهوم دارای اهمیت و ضرورت بالایی است. همچنین در مطالعه شولتز^۵ و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند دوجانبه گرایی بر عملکرد تیم جراحان تأثیر زیادی داشته است. چندین محقق اذعان می‌کنند که دوجانبه گرایی فردی که به کاربرد دانش تولید شده از طریق فرآیندهای اکتشاف و بهره‌برداری در سطح فردی اشاره دارد تا به تجمع دانش کارآمد که عملکرد را تقویت می‌کند، دست یابد (گوتتر و رینهارت، ۲۰۱۶). راش و بیرکینشوا (۲۰۰۸) به برخی از کاستی‌های مهم ادبیات در مورد دوجانبه گرایی سازمانی تأکید کردند. آن‌ها همچنان اظهار کردند که کاستی‌های زیادی در رابطه با تحقیقات دوجانبه گرایی در سطح فردی وجود دارد.

1. Gilson & shalley

2. Schnellbacher & Heidenreich

3. Srivastava

4. Alexander & van Knippenberg

5. Schultz

6. Gurtner, & Reinhardt

فرضیه فرعی دوم، مدعی وجود تأثیر معنی‌دار دوجانبه‌گرایی بر اثربخشی دپارتمان است. در بررسی فرضیه فرعی دوم، دوجانبه‌گرایی با ضریب مسیر 0.835 و مقدار t برابر 45.638 بر اثربخشی تأثیر مثبت دارد. این یافته در سطح 95% معنی‌دار است. این یافته پژوهش با نتیجه مقاله بندیکت و همکاران (۲۰۱۹) که برای اولین بار مطالعه‌ای در زمینه تأثیر دوجانبه‌گرایی فردی بر اثربخشی و کارایی سازمان داشته منطبق است. نتایج نشان داد تأثیر مثبت رفتار دوجانبه‌گرایانه بر اثربخشی و کارایی دپارتمان از طریق عملکرد تیمی بالاتر نشان می‌دهد. از این رو، اثرات مثبت رفتار دوجانبه‌گرا نه تنها در سطح تیمی نشان داده می‌شوند بلکه به صورت عمودی به سطح سازمانی بعدی نیز ادامه می‌دهند. در واقع، این مطالعه نه تنها نشان می‌دهد که دوجانبه‌گرایی فردی به طور غیرمستقیم هدایت می‌شود تا بهبود یابد، اثربخشی و کارایی دپارتمان از طریق عملکرد تیمی افزایش یافته اما تأثیر مستقیمی بر اثربخشی عملیاتی و کارایی در عملکرد تیمی دارد.

فرضیه فرعی سوم، مدعی وجود تأثیر معنی‌دار دوجانبه‌گرایی بر کارایی دپارتمان است. در بررسی فرضیه فرعی سوم، دوجانبه‌گرایی با ضریب مسیر 0.881 و مقدار t برابر 64.182 بر کارایی تأثیر مثبت دارد. این یافته در سطح 95% معنی‌دار است. این یافته پژوهش نیز با نتیجه مقاله بندیکت و همکاران (۲۰۱۹) منطبق است. این یافته اخیر، همراستا با بیرکینشاو و گیسون (۲۰۰۴) است که افراد مرتبط با دوجانبه‌گرایی را با شبکه‌ای در فرای مرزهای سازمانی مرتبط می‌سازد، و نتایج مطالعات فرامرزی را منعکس می‌کنند، که به دلیل بهبود اشتراک دانش، خلاقیت و نوآوری، اثرات مثبتی از اعضای گروه فرامرزی بر اثربخشی و کارایی کلی گروه را نشان داده‌اند (بوندبارنارد^۱ و همکاران، ۲۰۱۳؛ مارون^۲؛ ۲۰۱۰). بنابراین، اثرات دوجانبه‌گرایی فردی به کانال‌های رسمی و رسمی سازمانی محدود نمی‌شود بلکه به طور افقی به واحدهای شریک منتقل می‌شود (بندیکت و همکاران، ۲۰۱۹).

-پیشنهاد‌های مدیریتی و کاربردی

- ۱- مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند برای بهبود عملکرد سازمان و کارکنان خود از نتایج این پژوهش استفاده کنند و در بخش‌های مختلف سازمان به کار گیرند.
- ۲- ترویج فرهنگ دوجانبه‌گرایی در سازمان‌ها و شرکت‌ها به طور ویژه در سازمان‌های دولتی می‌تواند سازمان را از حالت جمود و یکنواختی خارج کند و سازمان‌هایی پویا و فعال ایجاد نمود.

1. Bond-Barnard

2. Marrone

- ۳- پیشنهاد می‌شود جهت ارتقا سطح عملکرد کارکنان عملکرد تیمی آنها را بهبود بخشید و از این طریق به ارتقا عملکرد در سطح سازمان دست یافت.
- ۴- بهبود اثربخشی و کارایی سازمان‌های دولتی با ارتقا سطح دوجانبه گرایی فردی قابل بررسی و کاربرد است و می‌توان با دقت روی این موضوع دریچه‌های فکری و عملیاتی جدیدی باز نمود.

پیشنهاد‌های پژوهش‌های آتی

- ۱- بررسی تأثیر زمینه و ساختار بر دوجانبه گرایی فردی و تأثیر ارتباط این دو بعد بر عملکرد کارکنان می‌تواند دریچه‌ای جدید برای مطالعه در این زمینه فراهم سازد.
- ۲- پیشنهاد می‌شود با استفاده از نظر خبرگان می‌توان ابعاد جدیدی برای عملکرد سطح بالای کارکنان تعریف و مطالعه و بررسی نمود.
- ۳- پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از رویکرد پژوهش‌های آمیخته جهت بررسی دوجانبه گرایی فردی و عملکرد کارکنان استفاده شود.
- ۴- می‌توان مطالعات بین سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی انجام و به‌عنوان مطالعه تطبیقی ارائه گردد.
- ۵- ارتباط بین اکتشاف و انتفاع به‌عنوان ابعاد دوجانبه گرایی و میزان نوآوری و خلاقیت در سطح فردی و سازمانی.
- ۶- بررسی ارتباط دوجانبه گرایی فردی با مکانیسم‌های هماهنگی غیررسمی و همچنین ارتباطات غیررسمی.
- ۷- بررسی ارتباط و تأثیر دوجانبه گرایی فردی با آنالیز شبکه‌های اجتماعی^۱
- ۸- بررسی ارتباط نوآوری دانش با رفتار دوجانبه گرایانه در سطح فرد و سازمان
- ۹- بررسی و مقایسه زمینه و ساختار سازمان با دوجانبه گرایی فردی در سازمان‌های خصوصی و دولتی
- ۱۰- بررسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با دوجانبه گرایی در سطح فردی و سازمانی

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

-
- 1.Social Network Analysis
2.Human Resource Management(HRM)

References

- Aguinis, H.(2009). Performance Management 2th Edition .Upper Saddle River NJ, Person Education Inc, 1-296.
- Alexander, L., & Knippenberg, D. van.(2014).Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review*, 39(4), 423-438
- Banery, J., & Felin, T.(2013). What Are Microfoundations.?The Academy of Management Perspectives.27(2),138-155
- Benedikt Schnellbacher, Sven Heidenreich, Andreas Wald. (2019). Antecedents And Effects Of Individual Ambidexterity – A Cross-Level Investigation . *European Management Journal*, 37(4), 442-454.
- Bond-Barnard, T. J., Steyn, H.,& Fabris-Rotelli, I.(2013). The impact of a call centre on communication in a programme and its projects. *International Journal of Project Management*, 31(7),1006-1016
- Bonesso, S., Gerli, F.,& Scapolan, A.(2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32 (3),392-405.
- Duncan, R. B.(1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation.*The Management of Organization*,(1),167-188.
- Feldman, M.(2000). Organizational routines as a source of continuous change.*Organization Science*,10(6),611-629.
- Gibson, C &, Birkinshaw, J.(2004).The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity.*Academy of Management Journal*, 47(2),209-226.
- Gilbert, C.(2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *The Academy of Management Journal*, 48.(5),741-763.

- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30.(4),453-470.
- Good, D &, Michel, E.(2013). Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 147 (5),435-453.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 (4),693-706.
- Gurtner, S &, Reinhardt, R.(2016). Ambidextrous Idea Generation Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 33,34-54.
- He, Z.-L. &, Wong, P.-K.(2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science* 15(4),481-494.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W &, Pierro, A.(2003). Regulatory Mode: Locomotion and Assessment as Distinct Orientation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 35, 293-344.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E &, Kim, H.(1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4),767-798.
- Jasmand, C., Blazevic, V &, Ruyter, K. d.(2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representative's Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing* 76 (1),20-37.
- Levinthal, D. A &, March, J. G.(1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2),95-112.
- Lin, C., Tan, B., & Chang, S.(2008). An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. *Information & Management*, 45(5),331-339.

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y &., Veiga, J. F.(2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management* 32(5)646-672.
- March, J. G.(1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning . *Organization Science*.2(1),71-87.
- Marrone, J. A.(2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management* 36 (4)911-940.
- McCloy RA, Campbell JP, Cudeck R.(1994). A confirmatory test of a model of performance determinates. *Journal of Applied Psychology*, 79,493-505.
- Miron, E., Erez, M&., Naveh, E.(2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2),175-199.
- Mirsepasi, N. (2004), *Strategic Management of Human Resources and Labor Relations with Attitudes Toward Globalization*, Tehran, Mir Publications. [In Persian].
- Mom, T. J.(2009). Understanding Variation in Managers Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*.20(4)812-828.
- 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), 133-153.
- 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.

- O'Reilly, C. A.(2004). The ambidextrous organization. Harvard Business Review.82(4),74-81.
- O'Reilly, C. A &. Tushman, M. L.(2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma .Research in Organizational Behavior, 28(Supplement C),185-206.
- O'Reilly, C. A.,& Tushman, M. L.(2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future.The Academy of Management Perspectives, 27 (4),324-328.
- O'Reilly III, C.A., Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future .Academy of Management Perspect. 27 (4),324-328.
- Penrose, E. T .(1995). The Theory of the Growth of the Firm.Oxford University Press, USA.
- Raisch, S.,& Birkinshaw, J.(2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators .Journal of Management, 34,(3).375-409.
- Schnellbacher. Benedikt, Heidenreich.Sven. (2020).The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. The Journal of Technology Transfe, 45(5),1535-1561.
- 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. 1356-1365,(8)
- Wernerfelt, B.(1984).A resource-based view of the firm. Strategic management, 5(2), 171-180.