

Presenting an ambidextrous model of middle managers in professional bureaucratic organizations

Somayyeh Moradi 

Department of Management, Ard, C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

Farzad Sattari Ardebili  *

Department of Management, Ard, C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

Hesam Rasouli 

Department of Management, Ard, C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

Abstract

Context and Purpose: Ambidexterity, as a key capability, plays an important role in creating a balance between administrative requirements and professional logic and affects the performance and effectiveness of the organization. The aim of this study was to present a model of ambidexterity of middle managers in professional bureaucratic organizations.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and mixed in nature (qualitative-quantitative) with a combined exploratory-sequential design. The qualitative part of the research was conducted with a data-based method using the Strauss and Corbin approach, and the quantitative part was conducted using the structural equation method with the partial least squares technique to validate the research model. The target population of the research was experts familiar with the research topic. In the qualitative part, a sample was determined with a purposive approach (18 people) and in the quantitative part, a sample was determined with a purposive approach using the method of 10 samples for each identified component (350 people) with a purposive approach. The data collection tools were semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire. Qualitative data were analyzed using a grounded theory approach and quantitative data using structural equation modeling. For this purpose, Maxqda₁₀, Spss₂₄, and SmartPLS₃ software were used.

Findings: According to the results obtained, 250 open codes and 37 code-centric codes were placed in the form of 6 main categories of causal factors (improving public relations, flexibility, competitive environment, task development, productivity, change of perspective, individual characteristics, vision, organizational structure), phenomenon-centric (exploration, exploitation), contextual factors (organizational culture, development of interactions, financial incentives, efficient management, teamwork, knowledge sharing), intervening factors (individual factors, management system, organizational processes), strategies (training, motivation, strategic planning, boundary expansion,

* Corresponding Author: f.sattari@iauardabil.ac.ir

How to Cite: Moradi, S., Sattari Ardebili, F. & Rasouli, H. (2026). Presenting an ambidextrous model of middle managers in professional bureaucratic organizations. *Journal of Comparative Public Administration*, 4 (2), 147-184.

Doi: [10.22098/cpa.2026.18965.1169](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.18965.1169)



organizational learning, talent management, human resources, financial support, effective management, policy-making) and consequences (structural change, adaptation to the environment, creativity, innovation, entrepreneurship, organizational development, change of attitude) which significantly shape ambivalence. Middle managers in bureaucratic organizations were professional.

Conclusion: The results of this study can help managers of bureaucratic organizations to focus on different dimensions that affect the organizational competence of middle managers in order to facilitate the balance between formality and organizational flexibility.

Keywords: Ambidexterity, Innovation, Exploitation, Flexibility

Extended Abstract

Context and Purpose: The purpose of this study is to present a model of ambivalence of middle managers in professional bureaucratic organizations. Because middle managers in bureaucratic organizations are mainly faced with the challenge of coordinating between formality and the rules applied by the upper management and creating the potential to implement changes in the face of pressures from the staff.

Methodology: For this purpose, using a mixed qualitative-quantitative method, first, open interviews were conducted with 18 experts, and the validity and reliability of the obtained components were examined using the continuous review and observation method and the two-coder index method (89%). Then, in the quantitative analysis stage, a questionnaire stratified by the components of the first stage was distributed among 370 people. Quantitative data was also analyzed using the structural equation method with the partial least squares approach using Spss24 and SmartPLS3 software. Finally, the presented model was validated and approved.

Findings: According to the results obtained, 250 open codes and 37 code-centric codes were placed in the form of 6 main categories of causal factors (improving public relations, flexibility, competitive environment, task development, productivity, perspective change, individual characteristics, vision, organizational structure), phenomenon-centric (exploration, exploitation), contextual factors (organizational culture, developing interactions, financial incentives, efficient management, teamwork, knowledge sharing), intervening factors (individual factors, management system, organizational processes), strategies (training, motivation, strategic planning, boundary expansion, organizational learning, talent management, human resources, financial support, effective management, policy-making) and consequences (structural change, environmental adaptation, creativity, innovation, entrepreneurship, organizational development, perspective change) that significantly shape and were effective on the ambidexterity of middle managers in bureaucratic-professional organizations.

Conclusion: The results of this study can help managers of bureaucratic systems to focus on different dimensions effective on the organizational ambidexterity of middle managers in order to facilitate the balance between formality and organizational flexibility. This study also shows that, according to different organizational levels, ambidexterity behavior may have different components and

conditions, and organizations should consider them in selecting and promoting individuals or use them to facilitate conditions and increase the chances of success of individuals.

Keywords : Exploration, Exploitation, Bureaucratic, Ambidextrous Behavior

Extended Abstract

In contemporary organizational environments, professional bureaucratic organizations confront a significant paradox: they must maintain rigorous formal structures and hierarchical controls characteristic of bureaucratic systems while simultaneously responding to dynamic environmental changes, stakeholder expectations, and competitive pressures. This dual imperative creates substantial tension within organizational systems, particularly for middle managers who occupy a critical intermediary position between senior leadership's emphasis on stability, efficiency, and compliance, and frontline employees' need for innovation, flexibility, and customer responsiveness. Middle managers in these contexts serve as crucial boundary spanners, translating strategic directives into operational realities while filtering environmental feedback upward through organizational hierarchies. This study addresses this critical organizational dilemma by developing and empirically validating a comprehensive model of middle managers' ambidexterity in professional bureaucratic organizations, specifically examining how these managers can effectively balance exploitation activities (optimizing existing resources, refining current processes, and enhancing operational efficiency) with exploration activities (identifying new opportunities, experimenting with novel approaches, and fostering organizational learning).

This research employs a sequential exploratory mixed-methods design, comprising two distinct but interconnected phases. The qualitative phase utilized a grounded theory approach based on Strauss and Corbin's methodology to develop an in-depth understanding of the phenomenon. Semi-structured interviews were conducted with 18 carefully selected experts, including academic scholars, senior organizational leaders, and practitioners with substantial experience in bureaucratic organizations and ambidexterity concepts. The interview data were analyzed using MAXQDA10 software through a rigorous three-stage coding process: open coding (identifying 250 distinct concepts), axial coding (organizing concepts into 37 thematic categories), and selective coding (integrating categories into a coherent theoretical framework). Methodological rigor was ensured through multiple validation strategies, including member checking, peer debriefing, and inter-coder reliability assessment, which yielded an impressive 89% agreement rate between independent coders.

Building upon the qualitative findings, the quantitative phase aimed to empirically validate the developed model through structural equation modeling. A comprehensive questionnaire was developed based on the 37 identified constructs, organized into six main theoretical categories. The instrument demonstrated strong psychometric properties, with content validity confirmed by a panel of eight management experts and internal consistency reliability indicated by a Cronbach's alpha coefficient of 0.86. The questionnaire was distributed to a purposive sample of 370 participants from academic and professional backgrounds relevant to bureaucratic organizations, with 350 valid responses obtained (94.6% response rate). Data analysis employed partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS3 software, complemented by descriptive and preliminary analyses in SPSS24.

The research findings reveal a comprehensive, six-dimensional model of middle managers' ambidexterity in professional bureaucratic organizations. The causal factors dimension encompasses nine key drivers: public relations enhancement, organizational flexibility, competitive environmental pressures, task development initiatives, productivity imperatives, perspective change requirements, individual characteristics, shared organizational vision, and structural configurations. The core phenomenon consists of the dual components of exploration (characterized by experimentation, risk-taking, and future orientation) and exploitation (characterized by refinement, efficiency, and present focus). Contextual factors that facilitate ambidextrous behavior include organizational culture characteristics, interaction development mechanisms, financial incentive systems, efficient management practices, teamwork dynamics, and knowledge sharing processes. Intervening factors that may hinder ambidexterity encompass individual limitations, management system deficiencies, and organizational process constraints. Strategic interventions to promote ambidexterity involve ten key approaches: targeted training programs, motivational systems, strategic planning processes, boundary expansion initiatives, organizational learning mechanisms, talent management practices, human resource policies, financial support structures, effective management techniques, and supportive policymaking. Finally, the consequences of successful ambidexterity include organizational development, structural transformation, enhanced creativity, innovation outcomes, entrepreneurial activities, environmental adaptation, and perspective change among organizational members.

The structural equation modeling results provide strong empirical support for the proposed model. All factor loadings exceeded the recommended threshold of 0.4, with values ranging from 0.533 to 0.654, indicating adequate measurement model validity. The significance testing revealed all t-values surpassing the critical value of 1.96 at a 95% confidence level, with particularly strong relationships observed for environmental adaptation ($t=127.973$), public relations enhancement ($t=175.466$), and perspective change ($t=73.241$). The overall model fit was excellent, as indicated by a Goodness of Fit (GOF) index of 0.581, which exceeds the 0.36 threshold for strong model fit according to established guidelines.

Theoretical implications of this research are substantial. First, the study extends ambidexterity theory by specifically addressing the middle management level in bureaucratic contexts, an under-researched area in existing literature. Second, it provides a comprehensive, empirically validated model that captures the multidimensional nature of ambidextrous capabilities, moving beyond simplistic dualities to recognize the complex interplay of organizational, individual, and environmental factors. Third, the research contributes to bureaucratic organization theory by demonstrating how formal structures can be reconciled with adaptive requirements through middle managers' boundary-spanning activities.

Practical implications for organizational leaders and policymakers are equally significant. The research suggests that developing middle managers' ambidextrous capabilities requires a systemic approach that addresses multiple organizational dimensions simultaneously. Organizations should implement comprehensive training programs that specifically target the dual skills of exploitation and exploration, rather than treating them as separate competencies. Human resource systems should be redesigned to reward balanced ambidextrous behavior, with performance metrics that recognize both efficiency improvements and innovative contributions. Organizational structures should be modified to provide middle managers with sufficient autonomy and resources to navigate between

formal requirements and adaptive responses. Leadership development programs should emphasize the unique challenges of managing paradoxical demands in bureaucratic settings. Finally, organizational cultures should be cultivated to value both stability and change, formal procedures and flexible responses, hierarchical control and entrepreneurial initiative.

Despite its contributions, this study has certain limitations that suggest directions for future research. The sample, while adequate for model testing, was drawn from specific professional bureaucratic contexts, potentially limiting generalizability to other organizational types. The cross-sectional design captures relationships at a single point in time, whereas ambidexterity development is inherently dynamic. Future research could employ longitudinal designs to examine how ambidextrous capabilities evolve over time. Additionally, comparative studies across different types of bureaucratic organizations (public vs. private, large vs. small, traditional vs. digital) could reveal contextual variations in ambidexterity requirements and manifestations.

In conclusion, this research makes a significant contribution to both theory and practice by developing and validating a comprehensive model of middle managers' ambidexterity in professional bureaucratic organizations. The findings demonstrate that successful navigation of the exploitation-exploration paradox requires more than individual managerial skill—it demands supportive organizational systems, appropriate structural arrangements, conducive cultural contexts, and strategic alignment throughout the organization. By understanding and addressing these multiple dimensions, professional bureaucratic organizations can enhance their adaptive capabilities while maintaining their core strengths of stability, efficiency, and reliability, ultimately achieving sustainable performance in increasingly complex and dynamic environments.

Keywords : Exploration, Exploitation, Bureaucratic, Ambidextrous Behavior

ارائه مدل دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای

سمیه مرادی ^{ID}

گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

فرزاد ستاری اردبیلی ^{ID*}

گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

حسام رسولی ^{ID}

گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۶

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۸۴-۱۴۷

چکیده

زمینه و هدف: دوسوتوانی به عنوان قابلیت کلیدی، نقش مهمی در ایجاد تعادل میان الزامات اداری و منطق حرفه‌ای ایفا می‌کند و بر عملکرد و اثربخشی سازمان تأثیرگذار است. هدف از این مطالعه ارائه مدل دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای بود.

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت، آمیخته (کیفی-کمی) با طرح ترکیبی اکتشافی - متوالی است. بخش کیفی پژوهش با روش داده‌بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین و بخش کمی نیز با بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری با تکنیک حداقل مربعات جزئی برای اعتبارسنجی الگوی تحقیق انجام شد. جامعه هدف پژوهش خبرگان آشنا به موضوع تحقیق بود. در بخش کیفی نمونه‌ای با رویکرد هدفمند (۱۸ نفر) و در بخش کمی نمونه‌ای با روش ۱۰ نمونه به‌ازای هر مولفه شناسایی شده (۳۵۰ نفر) با شیوه هدفمند تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود، داده‌های کیفی با رویکرد داده بنیاد و داده‌های کمی با شیوه معادلات ساختاری تحلیل شد و برای این منظور از نرم‌افزارهای Maxqda10، Spss24 و SmartPLS3 استفاده گردید.

یافته‌ها: طبق نتایج بدست آمده، ۲۵۰ کدباز و ۳۷ کدمحوری در قالب ۶ مقوله اصلی عوامل علی (ارتقای روابط عمومی، انعطاف-پذیری، محیط رقابتی، توسعه وظایف، بهره‌وری، تغییردیدگاه، ویژگی‌های فردی، چشم‌انداز، ساختار سازمانی)، پدیده محوری (اکتشاف، بهره‌برداری)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، توسعه تعاملات، مشوق‌های مالی، مدیریت کارآمد، تیم‌کاری، تسهیم دانش)، عوامل

* نویسنده مسئول: f.sattari@iauardabil.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: مرادی، سمیمه، ستاری اردبیلی، فرزاد و رسولی، حسام. (۱۴۰۵). ارائه مدل دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای. فصلنامه مدیریت عمومی تطبیقی، ۴ (۲)، ۱۸۴-۱۴۷. [Doi: 10.22098/cpa.2026.18965.1169](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.18965.1169)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است. Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



مداخله گر (عوامل فردی، سیستم مدیریت، فرآیندهای سازمان)، راهبردها (آموزش، انگیزش، برنامه ریزی راهبردی، مرزگستری، یادگیری سازمانی، مدیریت استعداد، منابع انسانی، حمایت مالی، مدیریت اثربخش، سیاست گذاری) و پیامدها (تغییر ساختار، سازگاری با محیط، خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی، توسعه سازمان، تغییر نگرش) قرار گرفتند که بصورت معنا دار شکل دهنده دوستوانی مدیران میانی در سازمان های بروکراتیک حرفه ای بودند.

نتیجه گیری: نتایج این تحقیق می تواند به مدیران سازمان های بروکراتیک کمک نماید تا در جهت تسهیل توازن بین رسمیت و انعطاف سازمانی، بر ابعاد مختلف موثر بر دوستوانی سازمانی مدیران میانی تمرکز نمایند.

کلیدواژه ها: دوستوان، نوآوری، بهره برداری، انعطاف پذیری.

مقدمه

سازمان های معاصر در محیطی پویا، پیچیده و به شدت رقابتی فعالیت می کنند؛ محیطی که از یک سو آن ها را ناگزیر به حفظ ثبات، کارایی و انضباط ساختاری می سازد و از سوی دیگر، ضرورت نوآوری، یادگیری مستمر و سازگاری با تغییرات سریع را به آن ها تحمیل می کند. این دو الزام متعارض، سازمان ها را با چالشی بنیادین مواجه ساخته است که در ادبیات مدیریت با عنوان دوستوانی^۱ سازمانی شناخته می شود (برکینشا و گوپتا^۲، ۲۰۱۳)؛ مفهومی که به توانایی هم زمان سازمان در بهره برداری از قابلیت های موجود و کاوش فرصت های جدید اشاره دارد (زیمرمن و همکاران^۳، ۲۰۲۰). دوستوانی به سازمان اجازه می دهد که در شرایط پویا، رقابتی و متغیر امروزی کارا باشد، در حالی که انعطاف پذیری مورد نیاز برای انطباق با چالش ها و فرصت های جدید در محیط را نیز بدست آورد. کاپیلا و تملر^۴ (۲۰۱۶) و تارودی^۵ (۲۰۱۶) معتقدند، سازمان های موفق در محیط های پویا دوستواند بطوریکه در زمان حال کارآمد و همچنین قابل تطبیق با تغییرات در آینده هستند. مولفه های زیادی برای بهره برداری^۶ و اکتشاف^۷ لازم است و سازمان ها برای باقی ماندن در محیط رقابتی باید دوستوان بوده و در مدیریت تقاضای کسب و کار فعلی بهره برداری و اکتشاف را ادغام کنند تا بتوانند در محیط های متلاطم از خود سازگاری نشان دهند (سرتیب زاده و همکاران، ۱۴۰۴). دوستوانی سازمانی از طریق عملکرد افراد سازمان قابل انجام است، بطوریکه افراد با رفتارهای دوستوان، می توانند هم زمان در دو زمینه بهره برداری و اکتشاف موفق عمل نمایند (سزار و همکاران^۸، ۲۰۲۰). در این میان، سازمان های بروکراتیک حرفه ای نظیر دانشگاه ها، بیمارستان ها، سازمان های آموزشی و نهادهای تخصصی دولتی با ماهیتی مبتنی بر استاندارد سازی مهارت ها، تخصص گرایی بالا، ساختارهای رسمی و استقلال حرفه ای کارکنان، بیش از سایر انواع سازمان ها در معرض تنش میان ثبات و تغییر قرار دارند. این سازمان ها از یک سو برای

^۱. Ambidexterity

^۲. Birkinshaw & Gupta

^۳. Zimmermann & et al

^۴. Kauppila and Temelaar

^۵. Tarody

^۶. Exploitation

^۷. Exploration

^۸. César & et al

تضمین کیفیت و پاسخگویی، به قواعد، رویه‌ها و سلسله‌مراتب رسمی متکی‌اند و از سوی دیگر، برای بقا و اثربخشی در محیط‌های متحول، ناگزیر از نوآوری، انعطاف‌پذیری و پاسخ سریع به نیازهای نوظهور هستند. همین ویژگی دوگانه، تحقق دوسوتوانی را در این نوع سازمان‌ها به مسأله‌ای پیچیده و چالش‌برانگیز تبدیل می‌کند.

چنین حالتی کارکنان و مدیران سازمان را نیز دچار چالش‌های جدی می‌نماید. بطوریکه مدیران عالی‌بایستی تلاش نمایند تا بروکراسی را حفظ نمایند و نیروهای عملیاتی باید به ارباب‌رجوع‌ها خدمات مناسب و سریع و نوآورانه ارائه نمایند. در این بین، مدیران میانی یکی از اعضای کلیدی در هر سازمانی بشمار می‌آیند که می‌تواند نیروهای بالا به پایین و برعکس را تعدیل نماید. مدیریت میانی در واقع نقش رابط بین مدیران عالی سازمان و نیروهای کاری صف را دارد و در انتقال دانش و حتی فشار محیط بیرونی و راس سازمان به کارکنان و بالعکس، نقش کلیدی را ایفا می‌کنند. ماهیت کار این مدیران عملاً در سازمان‌های بروکراتیک، تسهیل‌گر سیستم و دراصل یک فعالیت دویعدی را انجام می‌دهند که شامل انتظارات مدیران عالی در جهت تثبیت سازمان و انتظارات کارکنان در جهت نوآوری و خلاقیت در سازمان را شامل می‌شود (گرچی و قهرمان‌زاده، ۱۳۹۵). این امر موجب می‌شود توازن بین این دو سطح سازمانی، متکی بر مدیران میانی سازمان گردد. مدیران میانی سازمان به‌عنوان واسطه این دو گروه همزمان باید بتوانند رسمیت را حفظ کنند و در عین حال به تقاضاهای محیطی واکنش نشان دهند و در واقع به‌عنوان تسهیل‌گر فرایندهای سازمانی در تقابل با محیط باشند. این نیاز در واقع متفاوت از مهارت‌های صرفاً تکنیکی یا ارتباطی این مدیران بوده و نیازمند توانایی‌ها و رفتاری است که همزمان می‌تواند در دو جنبه متفاوت در نظر گرفته شود. یعنی مدیران میانی بایستی همزمان بر بهره‌برداری و رویه‌ها تمرکز داشته باشند و در عین حال بتوانند نوآور و خلاق بوده و به توانایی اکتشاف سازمان و کارکنان کمک نمایند. اما عوامل بسیاری در این رفتار مدیران میانی می‌تواند موثر باشد. از عوامل سازمانی گرفته تا عوامل فردی و شغلی. لذا با تدقیق عواملی که به رفتار دوسوتوان مدیران میانی منجر می‌شوند یا به تقویت آن کمک می‌کنند، بخشی از فشار ناشی از محیط بیرون و تقابل آن با بروکراسی و رسمیت داخل سازمان‌های بروکراتیک می‌تواند تسهیل گردد. در محیط‌های پیچیده و پویای امروز، توانایی سازمان‌ها در همزمانی اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان هسته اصلی دوسوتوانی سازمانی برای رشد، پیشرفت، سودآوری و بقای بلندمدت ضروری است. مدیران در سطوح مختلف سازمان، به‌ویژه مدیران میانی، نقش محوری در تسهیل و هماهنگی این دو جهت‌گیری متضاد اما مکمل ایفا می‌کنند. سازمان‌های بروکراتیک، که اصلاً برای عملکرد کارآمد در محیط‌های پایدار طراحی شده‌اند، با چالش‌های جدی در پاسخگویی به تحولات سریع دیجیتال و رقابت جهانی مواجه‌اند. در چنین سازمان‌هایی، مدیران میانی به‌عنوان پل ارتباطی بین سطوح استراتژیک (مدیران ارشد) و سطوح عملیاتی (کارکنان خط مقدم)، باید هم نیازهای روزمره و نگرانی‌های کارکنان را درک کرده و هم با اولویت‌های استراتژیک سازمان همسو باشند. این موقعیت دوگانه، مدیران میانی را به بازیگران کلیدی در تسهیل دوسوتوانی در سطح عملیاتی تبدیل می‌کند. با توجه به این اهمیت، نیاز به پژوهش‌هایی که عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیران میانی را در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای (مانند دستگاه‌های دولتی، سازمان‌های آموزشی و مراکز تحقیقاتی) شناسایی کنند، بیش از پیش احساس می‌شود. این سازمان‌ها، علیرغم ساختارهای رسمی و فرآیندهای استانداردشده، می‌توانند با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و کشف فرصت‌های نوین، به سازمان‌های رقابتی و کارآمد تبدیل شوند به‌شرط آنکه مدیران میانی بتوانند تعادل مناسبی بین پایداری و نوآوری ایجاد کنند. از این‌رو،

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار بر دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای طراحی شده است و در صدد پاسخ به این سوال است که مدل دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای از چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی تشکیل شده است و آیا این مدل برازش دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کلمه دوستوانی از دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دوسو و (Dexterity) به معنای مهارت تشکیل شده است. این واژه نخستین بار توسط دانکن^۱ به سال ۱۹۷۶ استفاده شد. در علم روانشناسی افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود را دارند، افراد دوستوان نامیده می‌شوند (ایری و همکاران، ۱۴۰۳). دانکن (۱۹۷۶)، در تعریف دوستوانی بر نیاز سازمان‌ها جهت توسعه ساختاری دوگانه بهره‌برداری و اکتشاف برای مدیریت نوآوری تمرکز کرد. همچنین، مارچ^۲ (۱۹۹۱) معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت‌اند. سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. سازمان باید به طور همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری هم تراز باشد. تاشمن و اریلی^۳ (۱۹۹۶) دوستوانی سازمانی را توانایی پیگیری همزمان نوآوری تدریجی و ناپیوسته تعریف کردند. هدف دستیابی به ساختارها، فرایندها و فرهنگ‌ها در گروه‌های چندگانه متناقض برای بقای شرکت است. دبرا و کاندوس^۴ (۲۰۰۴) دوستوانی را، یک توانایی سازمان در کارآیی و همسویی پاسخ به تقاضاهای بازار و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. با مرور ادبیات پژوهش استدلال می‌شود که استفاده از اصطلاح دوستوانی در ادبیات سازمانی فعالیت‌های مدیریتی را منعکس نمی‌کند بلکه منعکس کننده توانایی‌های مدیریتی است. به بیان دیگر، بجای آنکه (چیزی) باشد که مدیران انجام می‌دهند (راهی برای نگرش) به آن چیزی است که انجام می‌دهند، در حقیقت بسیاری از سازمان‌ها، دوستوانی را برای مدیریت فعالیت‌هایی که شامل افق زمانی و قابلیت‌های مدیریتی مختلف هستند، بکار می‌گیرند (هرندی و باقری، ۱۴۰۴).

دوستوانی سازمانی به دو قسمت اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم می‌شود. اکتشاف به تحقیق، آزمایش و افزایش اختلاف مربوط است. در حالی که بهره‌برداری از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد. پژوهشگران دوستوانی استدلال کرده‌اند که تعهد در فرایندهای بهره‌برداری و اکتشاف برای بقا و موفقیت طولانی مدت سازمان‌ها حیاتی است. استدلال مطالعات دوستوانی این است که سازمان‌هایی که درگیر بهره‌برداری و اکتشاف از طریق تعادل یا ترکیب هستند، در مقایسه با سازمان‌هایی که بر یک بعد تأکید می‌کنند، با احتمال بیشتری به عملکرد بالاتری دست خواهند یافت. طبق دیدگاه دوستوانی سازمانی تعادلی، سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که ترکیبی بهینه از بهره‌برداری و اکتشاف برای تضمین موفقیت در کوتاه‌مدت و بلندمدت دارند، چون اکتشاف و بهره‌برداری برای منابع یکسان رقابت می‌کنند، تضمین تعادل بهینه اکتشاف و بهره‌برداری چالش برانگیز است (ساکرت^۵، ۲۰۱۷).

^۱. Duncan

^۲. March

^۳. Tushman & O'Reilly

^۴. Debra & Candus

^۵. Suckert

اکتشاف و بهره‌برداری هریک توانمندی‌ها و جهت‌گیری‌های سازمانی خاص خود را نیاز دارند، این توانمندی‌ها خود را در سیستم‌های انگیزشی، فرهنگ‌کاری، شایستگی سازمانی و ... نشان می‌دهد و مشکل اساسی پیش‌روی سازمان برای بکارگیری بهره‌برداری کافی جهت اطمینان از پایداری فعلی در همان زمان اختصاص انرژی و توان کافی بر اکتشاف جهت اطمینان از پایداری آینده آن پدید می‌آید (کرد و همکاران، ۱۴۰۳). مارچ متذکر می‌شود که این فعالیت به ترکیب تنوع، انتخاب، نگهداری تکامل زیستی نیاز دارد، از آن به‌عنوان مهندسی تکامل یاد می‌کند که در تجربه و حافظه سازمانی که برای تقویت فرآیندهای اکتشاف، بهره‌برداری و سازگاری با شرایط محیطی تغییر بکار می‌رود. البته تحقیقات اخیر درباره دوسوتوانی تشخیص داده‌اند اکتشاف و بهره‌برداری بصورت یک رابطه پارادوکسی است، بطوریکه آنها اساسا نیازمند ساختارها، فرآیندها، استراتژی‌ها و قابلیت‌های متفاوتی هستند و بکارگیری یک ذهنیت پارادوکس سازمانی یک درک بهتری از اجزای دوسوتوانی اکتشاف و بهره‌برداری را ضروری می‌کند. موضوع دوسوتوانی سازمان تقریبا موضوع جدیدی است که تحقیق‌های مختلفی درباره آن درحال انجام است، این مفهوم اشاره به یک توانمندی سازمانی برای مدیریت تقاضاهای جاری در حالی که با تغییرات محیط منطبق می‌شود، دارد (دارائف و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

بطور خاص محققان اذعان دارند تیم مدیریت سازمان‌ها باید نقش کلیدی را در توانمند کردن و توسعه دادن شرایط مورد نیاز برای دوسوتوانی سازمان اجرا کنند (روسمن و همکاران^۲، ۲۰۱۷). سیورجینی و همکاران^۳ (۲۰۱۸) معتقدند که مدیران در سطوح مختلف جهت‌گیری دوسوتوانی را از طریق اتخاذ تصمیم‌های خود تحت تاثیر قرار می‌دهند، بطوریکه مدیران در تخصیص منابع و تصمیم‌ها در حوزه طراحی سازمان درگیر می‌شوند و همچنین بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت تعادل ایجاد می‌کنند. بطوریکه، نتایج سازمان بازتابی از تصمیم‌ها و اقدام‌های مدیران در سازمان می‌باشد. دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان یکی از چالش‌های بنیادین مدیریت معاصر، بار سنگینی بر دوش مدیران میانی می‌گذارد؛ آنان که در لایه‌ای حساس میان سطح استراتژیک و عملیاتی قرار گرفته‌اند و ملزم به همزمانی دو نقش به ظاهر متضاد هستند. نه تنها باید فرآیندهای روزمره را با حداکثر کارایی اجرا کنند، بلکه می‌بایست فضایی برای نوآوری و یادگیری در تیم‌های تحت نظر خود فراهم آورند (رخشانی و تمجید^۴، ۲۰۲۲). این دوگانگی، مدیران میانی را در معرض تنش‌های ساختاری و شناختی قرار می‌دهد که مدیریت آن مستلزم تفکر پارادوکسی است. بطوریکه بهره‌برداری مستلزم تمرکز بر بهینه‌سازی، استانداردسازی و کاهش هزینه‌هاست؛ در حالی که اکتشاف بر آزمایش، ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری تأکید دارد. این دو منطق، از منظر ساختاری و فرهنگی با یکدیگر در تعارض ظاهری قرار می‌گیرند. مدیران میانی به‌عنوان اتصال‌دهندگان سازمانی، جریان دانش را بین سطوح مختلف سازمان هدایت می‌کنند. این نقش فراتر از انتقال ساده دستورالعمل‌هاست؛ مدیر میانی موفق، دانش ضمنی کارکنان خط مقدم را به زبان استراتژیک ترجمه می‌کند و در عین حال، چشم‌اندازهای بلند مدت را به شکل قابل اجرا برای تیم‌ها بازتعریف می‌نماید (گریون و همکاران^۵، ۲۰۲۳). در راستای اهمیت و ضرورت دوسوتوانی در سازمان‌های مختلف محققان در پژوهش‌های خود معتقدند سازمان‌های موفق در محیط‌های پویا دوسوتوان‌اند،

¹. Dranev & et al

². Rothman & et al

³. Severgnini

⁴. Rakhshani and Tamjid

⁵. Greven & et al

بطوریکه در زمان حال کارآمد و همچنین قابل تطبیق با تغییرات در آینده هستند (کاپیلا و تملر، ۲۰۱۶)، در ادامه به برخی از مطالعات انجام شده در این زمینه اشاره می‌شود.

هرندی و باقری (۱۴۰۴) در پژوهشی به مرور نظام‌مند ادبیات راهبرد دوسوتوانی در توسعه اقتصاد دیجیتال پرداختند و اعلام کردند، دوسوتوانی سازمانی با مضامینی نظیر قابلیت‌های پویا، بازارگرایی، اقتصاد دیجیتال، کلان داده، ظرفیت جذب، فناوری اطلاعات، نوآوری، چابکی سازمانی، همسویی راهبردی، تحول دیجیتال، دیدگاه مبتنی بر منابع، کاوش، بهره‌برداری و پایداری در ارتباط است. سرتیپ‌زاده و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهش خود به بررسی تاثیر هوش تجاری بر عملکرد با تاکید بر نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری (مورد مطالعه: شعب بانک ملی استان لرستان) پرداختند و در یافته‌های خود اعلام کردند که هوش تجاری به‌تنهایی مستقیماً عملکرد مالی را بهبود نمی‌بخشد، بلکه از طریق تقویت دوسوتوانی نوآوری اثرگذار می‌شود. به عبارت دیگر، هوش تجاری با فراهم‌سازی اطلاعات دقیق و به‌موقع، سازمان را قادر می‌سازد تا به‌صورت هم‌زمان به نوآوری بهره‌بردارانه و اکتشافی بپردازد و همین توانایی در مدیریت و توازن نوآوری‌ها، زمینه‌ساز بهبود عملکرد مالی سازمان می‌شود. اکاتی (۱۴۰۳) در نتایج پژوهش خود گزارش داد، دوسوتوانی رفتاری کارکنان بر اساس عوامل فردی (نگرش، رفتار، ادراک)، مهارت‌ها، تقویت روحیه و انگیزه درونی در شرکت‌های دانش بنیان تحقق می‌یابد. ایری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود به واکاوی عناصر دوسوتوانی کارآفرینی در سازمان فنی و حرفه ای کشور پرداختند و در یافته‌های بیان کردند، عناصر دوسوتوانی شامل ۱۴ عنصر بازارگرایی، تحلیل بازار، بهره‌گیری از خلاقیت، مسئله شناسی مستمر، اشتراک دانش، ظرفیت جذب دانش، برنامه ریزی استراتژیک، منبع یابی مستمر، سازماندهی منعطف، یادگیری مستمر، تخصص مدیریتی، حمایت مالی، منابع انسانی توانمند، پویایی محیط، دوسوتوانی و نتایج بود. دامغانیان و آقابابایی (۱۴۰۳) در پژوهش خود موانع دوسوتوانی سازمانی بررسی و اظهار داشتند، موانع دوسوتوانی سازمانی شامل بیست و سه مضمون فرعی و شش مضمون اصلی؛ موانع طرح کسب و کار، موانع فرهنگی سازمان، موانع محیط خارجی، موانع مدیریت منابع انسانی، محدودیت‌های کارکنان و محدودیت‌های مدیران است. غفاری و هاشم‌زاده (۱۴۰۲) در پژوهش خود مدل عوامل موثر بر دوسوتوانی سازمانی در راستای توسعه کسب و کار فناورانه را بررسی و در یافته‌های خود بیان کردند، مدیریت و رهبری چندوجهی، منابع انسانی مختلف الوجه و تنوع ساختاری از عوامل موثر بر استقرار دوسوتوانی سازمانی در سازمان های فناورانه هستند. در ضمن، استقرار دوسوتوانی سازمانی در سازمان های علمی و فناورانه موجب پیامدهای مثبتی مانند ارزش آفرینی، تکمیل زنجیره فناوری، توسعه سازمانی و کاهش تناقض‌های سازمانی است. سلیمانی کلهروردی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان دوسوتوان را بررسی و در یافته‌های خود شاخص‌های مدیریت، سازمانی، انگیزشی، قانونی و فیزیکی را بعنوان الزامات دوسوتوانی شناسایی کردند. صحت و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی مدل تناقض‌های موجود در مسیر دوسوتوانی سازمانی را مطرح کردند. در یافته‌های تحقیق تناقض‌های دوسوتوانی را در ۴ بخش تعارض میان دینفعان، تمایل به حفظ کنترل، محدودیت منابع، ناکارآمدی سیستم نوآوری دسته‌بندی و معرفی کردند. مرادی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود الگویی برای سرمایه فکری دوسوتوان ارائه و در نتایج خود اظهار داشتند که عوامل تاثیرگذار در این زمینه را در ۴ بخش سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی و سرمایه معنوی دسته‌بندی کردند.

پریماسا و همکاران^۱ (۲۰۲۵) در نتایج پژوهش خود گزارش دادند که عوامل مدیریت دانش، عدم قطعیت محیط، فناوری و عدم قطعیت بازار بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد. کریسنا و همکاران^۲ (۲۰۲۵) در پژوهش خود تاثیر دوسوتوانی سازمانی را بر روی عملکرد شرکت‌های نفت و گاز کشور اندونزی بررسی و در یافته‌های خود بیان کردند، دوسوتوانی بر یادگیری سازمانی، انعطاف، فرهنگ سازمانی، انگیزش و بهره‌وری سازمان تاثیر معناداری دارد. جوزف و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی عوامل موثر بر دوسوتوانی سازمانی را بررسی و در یافته‌های خود اعلام کردند، عوامل سازمانی، ارتباط اجتماعی، رفتار کارکنان، عوامل مرتبط با شخصیت کارکنان و محیط کار بر توسعه دوسوتوانی در سازمان موثر است. همچنین، اختیارات محدود، وظیفه شناسی و تصدی کارکردی از موانع دوسوتوانی محسوب می‌شوند. کاسوتاکی^۴ (۲۰۲۲) در نتایج پژوهش خود گزارش داد که برای توسعه دوسوتوانی در سازمان عوامل خارجی و داخلی و همچنین برنامه‌های راهبردی و چشم‌اندازهای سازمان موثرند. پاچ و گاروس^۵ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با بررسی نظرات ۲۱۷ نفر از مدیران ارشد بیان کرده‌اند مدیران با اتخاذ استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک منجر به ایجاد خصوصیات دوسوتوانی در سازمان می‌شود و همچنین، برنامه‌ریزی - استراتژیک مدیران با نوآوری و دوسوتوانی در سازمان رابطه دارد. چن و همکاران^۶ (۲۰۱۸) در یافته‌های تحقیق خود بیان کرد که دوسوتوانی سازمانی منجر به حل مسائل سازمانی، افزایش رفتارهای مشارکتی، توسعه خلاقیت و نوآوری، توسعه عملکرد، توسعه ارتباطات، ایجاد تغییرات استراتژیک، استفاده بهینه از منابع، تجاری‌سازی و استفاده از فرصت‌ها شده‌است.

با بررسی ادبیات پژوهشی، چندین خلأ پژوهشی قابل توجه شناسایی شد. فقدان مدل جامعی که ارتباط میان سطوح فردی (مانند دوسوتوانی رفتاری بر اساس عوامل فردی و انگیزشی)، سازمانی (ساختار، فرآیندها و منابع) و محیطی (عدم قطعیت بازار و فناوری) را تبیین کند. همچنین، اگرچه موانع دوسوتوانی (مانند محدودیت منابع، تعارض ذینفعان و تمایل به حفظ کنترل) در پژوهش‌های مورد بررسی شناسایی شده‌اند، اما راهکارهای عملیاتی برای مدیریت این پارادوکس‌ها در سازمان‌هایی با فرهنگ سلسله‌مراتبی و اجتناب از عدم قطعیت، هنوز ناشناخته مانده است. به‌علاوه، مکانیسم انتقال از فناوری‌های نوین (کلان‌داده، هوش مصنوعی) به قابلیت‌های پویا و سپس دوسوتوانی سازمانی به‌صورت تجربی آزمون نشده است و همچنین نقش میانجی ابعاد سرمایه فکری (انسانی، ساختاری، ارتباطی و معنوی) در رابطه بین عوامل پیش‌بین (مانند تنوع منابع انسانی و رهبری چندوجهی) و دوسوتوانی سازمانی نیازمند بررسی تجربی دقیق‌تری است. از این‌رو، نوآوری تحقیق حاضر در تلفیق ابعاد دوسوتوانی و ارائه مدلی ترکیبی است که ضمن پاسخ به شکاف‌های نظری موجود، راهگشای طراحی سیاست‌ها و راهبردهای عملیاتی برای تقویت دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک خواهد بود.

¹. Primadasa & et al

². Krisna & et al

³. Joseph & et al

⁴. Kassotaki

⁵. Posch & garaus

⁶. Chen & et al

روش‌شناسی

این مطالعه از لحاظ ماهیت آمیخته، از منظر هدف توسعه‌ای - کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها میدانی و طرح ترکیبی مورد استفاده در آن متوالی اکتشافی^۱ (کیفی - کمی)^۲ بود. مرحله کیفی جهت شناسایی مولفه‌های اثرگذار بر ارتقای دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای، با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد^۳ مبتنی بر روش اشتراوس و کوربین^۴ انجام گرفت. جامعه هدف در بخش کیفی تحقیق، شامل برخی از اعضای هیئت علمی دانشگاه، مدیران و معاونان سازمان‌های دولتی و خصوصی، کارشناسان و نخبگان دوستوان، افراد دارای پژوهش‌ها و تالیفات در زمینه دوستوانی و آشنا به موضوع تحقیق بود. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی با رویکرد هدفمند^۵ و از نوع ارجاعی زنجیره‌ای (گلوله برفی)^۶ و از تکنیک اشباع نظری استفاده شد. بدین گونه که ابتدا ۵ نفر از متخصصان در زمینه دوستوانی انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. ملاک انتخاب افراد در این بخش دارا بودن تجارب مدیریتی و اجرایی و آثار منتشر شده در حوزه دوستوانی سازمانی بود. قبل از انجام مصاحبه‌ها فرم‌های مخصوص مصاحبه از طریق ایمیل برای آنها ارسال گردید بطوریکه پیکربندی فرم مصاحبه‌ها شامل دو بخش مقدمه و بدنه اصلی بود، بدین شکل که ابتدا مقدمه‌ای برای تشریح موضوع پژوهش و تعریف مفاهیم و اصطلاحات ارائه شد و بخش دوم بدنه اصلی که شامل سوال‌های مصاحبه که در برگرفته ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک بود. سوال‌های مصاحبه‌ها عبارت بودند از: در سازمان شما تا چه حد بر رعایت مقررات، دستورالعمل‌ها و استانداردها تاکید می‌شود؟ چگونه از خلاقیت و نوآوری کارکنان حمایت می‌کنید؟ دلیل شما برای حمایت از ایده‌های نوآورانه و اقداماتی که برای افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان انجام می‌شود چیست؟ چه اقدامات و زمینه‌هایی برای اجرای صحیح فرآیندهای سازمان و ارائه ایده‌های نوآورانه نیاز دارید؟ بنظر شما موانع تحقق دوستوانی در سازمان شما چیست؟ مدیران میانی برای ایجاد تعادل بین نوآوری و پایبندی به مقررات و افزایش کارایی سازمان باید چه مهارت‌هایی را تقویت کنند؟ چه اقداماتی در سازمان قادر است بین خلاقیت و بهره‌وری سازمان تعادل برقرار کند؟ دوستوان عمل کردن مدیران میانی در سازمان چه پیامدهایی دارد؟ حمایت از ایده‌پردازی و خلاقیت کارکنان و همچنین توجه به افزایش بهره‌وری سازمان چه پیامدی در سازمان خواهد داشت؟ در مجموع هفت سوال اصلی در خصوص موضوع پژوهش مورد کاوش قرار گرفت. برای انجام مصاحبه با متخصصان بعد از انجام هماهنگی‌های لازم، مکان و زمان و نحوه انجام مصاحبه‌ها تعیین شد و همچنین جهت رعایت عینیت در ثبت اطلاعات در این بخش همه مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط شد. بعد از انجام مصاحبه با متخصصان از آنها خواسته شد تا متخصصانی دیگری که در حوزه دوستوانی سازمانی دارای اطلاعات و تخصص لازم هستند را برای انجام مصاحبه معرفی نمایند. این کار ادامه یافت تا اینکه بعد از انجام ۱۵ مصاحبه، اطلاعات بدست آمده تکراری شد و جهت اطمینان از رخداد اشباع، مصاحبه‌ها تا ۱۸ نفر ادامه یافت که مشخصات جمعیت‌شناختی آنها در جدول (۱) نشان داده شده است. اشباع به این معنی است که هیچ داده

1. Sequential Exploratory

2. Qualitative-Quntitative

3. Grounded Theory

4. Strauss & Corbin

5. Purposeful Sampling

6. Snowball sampling

اضافی پیدا نمی‌شود که محقق بتواند ویژگی‌های مقوله مورد مطالعه را توسعه دهد، از آنجایی که محقق بارها و بارها موارد مشابه را می‌بیند، از نظر تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله اشباع شده‌است (آلام^۱، ۲۰۲۱).

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناسی خبرگان شرکت‌کننده در کیفی پژوهش

ردیف	ارتباط باموضوع	تحصیلات	رشته تحصیلی	جنس	سن
P1	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۵۱
P2	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت صنعتی	مرد	۴۷
P3	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	زن	۴۵
P4	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۴۸
P5	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مرد	۴۴
P6	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت بازرگانی	زن	۴۱
P7	کارشناس صنعت بیمه	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مرد	۴۷
P8	مدیر شرکت تولیدی	کارشناس ارشد	مهندسی صنایع	مرد	۴۴
P9	معاون مدیر کل	دکتری	مکانیک	مرد	۴۰
P10	مدیر شرکت تولیدی	کارشناسی ارشد	مدیریت بازاریابی	مرد	۵۰
P11	مدیر روابط عمومی بانک ملی	کارشناسی ارشد	حسابداری	مرد	۴۷
P12	مدیر شرکت تولیدی	کارشناسی ارشد	کامپیوتر	مرد	۴۸
P13	پژوهش‌گر در زمینه دوستوانی	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	زن	۳۳
P14	پژوهش‌گر در زمینه دوستوانی	دکتری	مدیریت صنعتی	مرد	۴۱
P15	پژوهش‌گر در زمینه دوستوانی	دکتری	مدیریت دولتی	زن	۳۸
P16	پژوهش‌گر در زمینه دوستوانی	دکتری	مدیریت بازرگانی	مرد	۴۰
P17	پژوهش‌گر در زمینه دوستوانی	دکتری	مدیریت دولتی	زن	۳۲
P18	پژوهش‌گر در زمینه دوستوانی	دکتری	مدیریت صنعتی	زن	۳۵

داده‌های کیفی، از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان بصورت حضوری و مجازی جمع‌آوری شد، بطوریکه هرکدام از مصاحبه‌ها به مدت ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بطول انجامید. دادن اطمینان لازم جهت محرمانه ماندن هویت افراد از جمله از ملاحظات اخلاقی در این قسمت پژوهش بود. داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از سه فرآیند هم‌پوش در رویکرد نظریه داده بنیاد شامل کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری انتخابی^۴، تجزیه و تحلیل شد. همچنین، برای شناسایی مولفه‌ها از نرم‌افزار Maxqda^{۱۰} استفاده شد.

به‌منظور اطمینان از روایی داده‌های کیفی، دو معیار بازبینی توسط همکار^۵ و بازبینی توسط مشارک‌کنندگان^۶ بکار گرفته شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، هر متن چندین بار مطالعه شد تا مضامین در ذهن محقق نقش ببندد. علاوه براین، از یک نفر همکار آشنا به روش‌شناسی مطالعات کیفی و فرآیند کدگذاری و برداشت‌های متنی نظرخواهی و مشورت گرفته شد، کدگذاری چند مصاحبه با نظارت وی انجام شد و بعد از بررسی تایید شد. درنهایت

^۱. Alam

^۲. Open coding

^۳. Axial Coding

^۴. Selective Coding

^۵. Peer debriefing

^۶. Member checking

متن مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها و نتایج کدگذاری‌ها در اختیار چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها قرار گرفت و از آنها خواسته شد هرگونه اصلاح، تغییر یا تعدیل ضروری را اعمال کنند. برای محاسبه پایایی داده‌ها از شاخص دو کدگذار^۱ استفاده شد، که این شاخص به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار کنند، برای این منظور از همکار پژوهش (کدگذار) درخواست شد تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که بعنوان شاخص پایایی تحلیل بکار می‌رود، از رابطه ذیل محاسبه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۲. پایایی دوکدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی باز آزمون
۱	M2	۳۴	۱۴	۶	٪۸۲
۲	M7	۲۸	۱۳	۲	٪۹۳
۳	M13	۳۳	۱۵	۳	٪۹۱
	کل	۹۵	۴۲	۱۱	٪۸۹

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته، برابر ۰/۸۹ بدست آمد. باتوجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰/۶۰ است (کول^۲، ۲۰۲۴)؛ در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

در بخش کمی تحقیق نیز براساس شاخص همبستگی با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۴ سطوح مدل و نحوه ارتباط میان مولفه‌های شناسایی‌شده اعتبارسنجی شد. جامعه آماری در بخش کمی تحقیق، اعضای هیئت علمی دانشگاه، دانشجویان تحصیلات تکمیلی، مدیران و معاونین سازمان‌ها بود. بطوریکه ۶۳ درصد از آنها جنسیت مرد و ۳۷ درصد آنها زن بودند و همچنین ۱۷۹ نفر از آنها مدرک تحصیلی کارشناسی، ۱۴۷ نفر از آنها کارشناسی‌اشد و ۷ نفر از آنها دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. براساس تعداد مولفه‌های پرسشنامه (۳۷ مولفه) حداقل ۱۰ نمونه به ازای هر مولفه (قاسمی، ۱۳۹۰)، حجم نمونه‌ای به تعداد ۳۷۰ نفر با رویکرد هدفمند برآورد شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های بخش کمی پژوهش، پس از شناسایی مولفه‌های دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای و ترسیم مدل کیفی، پرسشنامه محقق ساخته‌ای با ۳۷ گویه در قالب ۶ مقوله (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبرد، پیامد) بصورت پنج ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تدوین شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از معیار آلفای کرونباخ ۰/۸۶ و روایی محتوایی ابزار تحقیق توسط ۸ نفر از اساتید مدیریت تایید شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کمی، با استفاده از نرم‌افزار پرس‌لاین پرسشنامه‌ها بصورت مجازی از طریق شبکه‌های اجتماعی در اختیار اعضای نمونه توزیع و پس از تکمیل

¹. Intercoeder reliability

². Cole

³. Structural Equation Model

⁴. Partial Least Squares

جمع‌آوری شد، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه عودت و مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین، داده‌های کمی با روش معادلات ساختاری در جهت بررسی و اعتبارسنجی مدل تحقیق تجزیه و تحلیل شد، و برای این منظور از نرم‌افزارهای SPSS24 و Smart PLS3 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور ارائه مدل کیفی دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور و مضامین پنهان در آنها شناسایی شد بطوریکه در فرآیند استخراج مفاهیم، ارتباطات بین برخی از مضمون‌ها یادداشت‌گذاری شد و به تدریج در جریان انجام مصاحبه‌های بعدی این مفاهیم به یکدیگر متصل شدند و همواره در طول انجام پژوهش مفاهیم مورد اصلاح و بازنویسی قرار گرفت تا مضامین و مولفه‌های اصلی تشکیل شدند. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدگذاری در جدول (۳) اشاره شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری برای شناسایی مفاهیم اولیه

مضمون مستخرج	متن مصاحبه	مصاحبه
توسعه وظایف	مدت زمان فعالیت من در سمت مدیریت میانی حدود ده سال است و در این مدت همواره با دو نوع انتظار متفاوت روبه‌رو بوده‌ام. از یک طرف، مدیران ارشد از ما انتظار دارند که قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها و اهداف سازمانی را دقیق اجرا کنیم و پاسخگوی عملکرد واحد خود باشیم. از طرف دیگر، کارکنان حرفه‌ای انتظار دارند استقلال تخصصی آن‌ها حفظ شود و تصمیمات مدیریتی با منطق حرفه‌ای و معیارهای تخصصی سازگار باشد. در بسیاری از مواقع میان این دو انتظار تعارض ایجاد می‌شود. برای مثال، اجرای برخی دستورالعمل‌های اداری ممکن است از دید کارکنان حرفه‌ای با کیفیت کار یا استانداردهای تخصصی آن‌ها در تضاد باشد. در چنین شرایطی، نقش من این است که ابتدا هر دو دیدگاه را به‌خوبی درک کنم و سپس تلاش کنم راه‌حلی میانه پیدا کنم که هم الزامات سازمانی را پوشش دهد و هم تا حد امکان نگرانی‌های حرفه‌ای کارکنان را کاهش دهد. به نظر من، دوسوتوانی مدیر میانی یعنی توانایی حرکت هم‌زمان در این دو فضا. من باید بتوانم با زبان مدیریتی با مدیران ارشد صحبت کنم و در عین حال، با زبان حرفه‌ای و تخصصی با کارکنان ارتباط برقرار کنم. اگر این توانایی وجود نداشته باشد، یا فشار از بالا تشدید می‌شود یا مقاومت از پایین افزایش می‌یابد. تجربه به من نشان داده است که اعتمادسازی نقش بسیار مهمی در این میان دارد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند مدیر میانی مسائل حرفه‌ای آن‌ها را می‌فهمد و صرفاً مجری دستورات نیست، همکاری بیشتری نشان می‌دهند. همچنین وقتی مدیران ارشد ببینند که مدیر میانی می‌تواند تعارض‌ها را مدیریت کرده و از بروز تنش‌های جدی جلوگیری کند، حمایت بیشتری از او خواهند داشت. در مجموع، دوسوتوانی برای من یک مهارت ثابت نیست، بلکه فرآیندی پویا است که با تجربه، آموزش، تعامل مستمر و شناخت بهتر سازمان تقویت می‌شود. بدون این توانایی، ایفای نقش مدیریت میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای بسیار دشوار و گاه فرساینده خواهد بود.	P4

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، تعداد ۲۵۰ کد باز استخراج شد، کدهای باز در مرحله بعدی در ۳۷ مولفه (کدهای محوری) دسته‌بندی شد و این مولفه‌ها در مرحله نهایی در ۶ مقوله اصلی براساس رویکرد اشتراوس و کوربین به ترتیب عوامل علی (حوادث یا عواملی که مستقیماً منجر به وقوع پدیده مورد مطالعه می‌شوند)، پدیده محوری (ایده مرکزی یا رویدادی که سایر مقوله‌ها به آن مربوط می‌شوند)، عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های خاص موقعیت و بستر فوری که پدیده در آن رخ می‌دهد و به آن شکل می‌دهد)، عوامل مداخله‌گر

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

عوامل ساختاری کلی تر و عمومی تر که بر استراتژی ها اثر می گذارند می توانند تسهیل گر یا مانع باشند)، راهبردها (کارهایی که کنشگران برای مدیریت، حل یا تحمل پدیده انجام می دهند)، پیامدها (نتایج به کارگیری راهبردها) مطابق جدول (۴) طبقه بندی شدند.

جدول ۴. مولفه های دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان های بروکراتیک حرفه ای

مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مصادیها
	ارتقای روابط عمومی	تبلیغ کالا و خدمات سازمان	P1, p2, p3, p4, p5, p7, p8, p10, p12, p13, p16, p17, p18
		ارتباط با مشتریان و ذینفعان	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p10, p12, p14, p16, p17, p18
		ارائه ایده های جدید	P2, p4, p5, p6, p10, p16
		ایجاد و حفظ شهرت سازمان	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p10, p12, p14, p16, p17, p18
		کسب وجهه برای سازمان	P2, p3, p4, p5, p6, p9, p10, p12, p14, p16, p18
		توجه به نیازهای مشتریان	P1, P2, p4, p5, p6, p8, p10, p12, p13, p15, p16
		انجام مهارت های جدید	P3, p8, p12, p14, p15, p16
		تبادل اطلاعات با محیط	p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p10, p18
		لزوم تغییر نگرش	P2, p5, p6, p10, p18
		آگاهی از تغییرات محیط	P1, p10
	انعطاف پذیری	ایجاد روابط دوطرفه با عوامل محیطی	P9, p13, p18
		تغییر مداوم محیط سازمان ها	p4, p5, p6, p7, p8
		دوام در دنیای رقابتی	P2, p4, p5, p6, p10, p16
		پیشرفت رقبا	P4, p5, p8, p16
		تغییر تکنولوژی ها و فناوری ها	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p16, p17
		همانگی با تغییرات محیط	P2, p3, p10, p14, p18
		گسترش مرزهای سازمان	P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p11, p13, p14, p16, p17
		حساسیت به محیط و بازار	P1, p2, P4, p5, p8, p11, p13, p14, p16
		توجه و انطباق با تغییرات محیطی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		ایجاد ارتباط با بیرون از سازمان	p4, p8, p9, p10, p11, p12
	محیط رقابتی	شناخت محیط و تغییرات محیطی	p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p18
		الزام ارائه خدمات مناسب به مشتریان سازمان	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p16
		افزایش رضایت مراجعان	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p18
		استفاده بهینه از فرصت ها	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15
		صرفه جویی در منابع	P1, p2, p3, p4, p10, p11, p12, p14, p15, p18
		ارتقای کارایی سازمان	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16, p17
		مسیرهای شغلی جدید	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17
		تغییر ماهیت کسب و کارها	P1, p2, p3, p4, p7, p12, p14, p15, p16, p17, p18
		لزوم تقسیم وظایف	P1, p2, p3, p4, p12, p14, p15, p16, p17
		غنی سازی و توسعه شغل کارکنان	P1, p2, p3, p4, p7, p15, p16, p17, p18
	توسعه وظایف	زیرساخت های علمی و اطلاعاتی تحقیق و توسعه	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p18

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مباحثها
تغییر دیدگاه		P1, p2, p3, p4, p7, p15, p16, p17, p18	طراحی ساز و کارهای رقابت جویی در سازمان
		P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	انعطاف پذیری و سازگاری با تغییر
		P1, p2, p3, p4, p7, p12, p17, p18	پذیرا بودن انتقاد
		P1, p12, p14, p15, p16, p17, p18	استفاده از تمام ظرفیتها
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9	دریافت راهنمایی‌هایی مناسب از سازمان‌های موفق در راستای دوستوانی
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16, p17, p18	لزوم بهبود کیفیت
		P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17	نیاز به ارتقای روحیه تغییر
		P1, p2, p3, p4, p7, p12, p14, p15, p16, p17	افزایش گرایش به یادگیری کارکنان و مدیران سازمان
		P1, p2, p3, p4, p12, p14, p15,	افزایش پذیرا بودن تنوع
		P3, p5, p8, p10, p14, p16, p17	روحیه پذیرش خطا در بین کارکنان سازمان
ویژگی‌های فردی		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15	توجه به فعالیت رقابتی سازمان
		p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16, p17, p18	افزایش اعتماد و همکاری در بین کارکنان
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11	افزایش حس‌تعلق به سازمان و اهداف آن
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p17, p18	افزایش مهارت تصمیم‌گیری و ابتکار در بین کارکنان و مدیران
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p17, p18	توسعه تحصیلات و تخصص مدیران و کارکنان
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16	تجربه‌های مدیریتی و حرفه‌ای
		P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16, p17, p18	افزایش روحیه رقابت‌پذیری با رقبا
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9,	استقلال در تصمیم‌گیری مدیران
		P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16, p17, p18	افزایش هوش هیجانی
		P1, p2, p3, p4, p5, p7, p8, p10, p12, p13, p16, p17, p18	اعتماد بنفیس
ساختار سازمانی		P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p10, p12, p14, p16, p17, p18	افزایش نظم و انضباط در سازمان
		P2, p4, p5, p6, p10, p16	افزایش پیچیدگی و رسمیت در سازمان
		P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p10, p12, p14, p16, p17, p18	افزایش عمودی سلسله‌مراتب در سازمان
		P2, p3, p4, p5, p6, p9, p10, p12, p14, p16, p18	تمرکز تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در بین مدیران ارشد سازمان
		P1, P2, p4, p5, p6, p8, p10, p12, p13, p15, p16	پیچیدگی فعالیت‌ها
		P3, p8, p12, p14, p15, p16	استفاده از مهارت‌های دیگران
		p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p10, p18	مدیریت نیروهای چندوجهی
		P2, p5, p6, p10, p18	ایجاد تعادل بین اهداف فردی و سازمانی
		P1, p10	ایجاد ثبات و انسجام داخلی
		P9, p13, p18	لزوم تغییر دیدگاه مدیران
بهره‌برداری		p4, p5, p6, p7, p8	تعیین برنامه‌های عملیاتی مشترک
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p17, p18	تعیین استراتژی‌های لازم برای سازمان
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p17, p18	تعیین اهداف فردی و گروهی
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16	مشخص شدن وظایف
		P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16, p17, p18	اشتراک‌گذاری ایده‌ها
		P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16	بهینه‌سازی کسب‌وکار
		P1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16, p17, p18	ایجاد سود کوتاه‌مدت

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مباحثها
اکتشاف		توجه به آینده و دیدگاه بلندمدت	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11,p12,p15,p16, p17,p18
		توجه به فرصت‌های جدید	P1, p2, p3, p4,p8, p9, p10,p11, p12,p14,p15,p16, p17
		رشد محصول و ریسک‌پذیری	P1, p2, p3, p4,p7,p12, p14,p15, p16, p17
		تحقیق و آزمایش	P1, p2, p3, p4,p12, p14, p15
		توجه به خلاقیت و نوآوری	P3,p5,p8,p10,p14, p16, p17
توسعه تعاملات		ساختار ارگانیک و غیرمتمرکز	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11,p12,p15
		توجه به ظرفیت‌های خارج سازمان	P1, p2, p3, p4,p7, p15, p16, p17,p18
		دسترسی به منابع انسانی	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p18
		تعامل با افراد خارج از سازمان	P1, p2, p3, p4,p7, p15, p16, p17,p18
		ارتباط نزدیک کارکنان	P1, p2, p3, p4,p8, p9, p10,p11,p12,p14
ارتقای فرهنگ سازمانی		تقویت ارتباطات داخلی و خارجی	P1, p2, p3, p4,p7,p12p17,p18
		مشورت با متخصصان نیروی انسانی	P1,p12, p14, p15, p16, p17,p18
		تقویت باورها و تفکرات مدیران و کارکنان	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9
		ایجاد ارزش‌های مشترک و الگوهای رفتاری	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11,p12,p15,p16, p17,p18
		تقویت روحیه پژوهش‌گر	P1, p2, p3, p4,p8, p9, p10,p11, p12,p14,p15,p16, p17
مشوق‌های مالی		توجه به جزئیات	P1, p2, p3, p4,p7,p12, p14, p15, p16, p17
		ایجاد سیستم پاداش	P1, p2, p3, p4,p12, p14, p15,
		پاداش منطقی و عادلانه	P3,p5,p8,p10,p14, p16, p17
		اعطای منابع تحقیقاتی	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11,p12,p15
		توجه به نیازها و رفع آنها	p4,p7, p8, p9, p10,p11, p12,p15,p16, p17,p18
تسهیم دانش		پرداخت براساس عملکرد	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11
		مشارکت در تصمیم‌گیری	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p18
		تسهیل مبادله دانش و تجربه	P1, p2, p3, p4,p7,p15, p16,p17,p18
		فرهنگ مشترک نسبت به هویت جمعی	P1, p2, p3, p4,p8, p9, p10,p11, p12,p14
		مشارکت دادن منابع در فرآیند تصمیم‌گیری	P1, p2, p3, p4,p7,p12p17,p18
مدیریت کارآمد		ارتقای رفتار مشارکتی	P1,p12, p14, p15, p16, p17,p18
		رشد و پیگیری ارزش‌های مشترک	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9
		ادراک همکاری جمعی	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11,p12,p15,p16, p17,p18
		مدیریت پروژه	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11,p12,p15,p17,p18
		مدیریت زمان	P1, p2, p3, p4,p7,p15, p16, p17,p18
تیم‌کاری		مدیریت کارآمد پارادوکس‌های سازمانی	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p18
		شرح وظایف و تعیین اهداف	P1, p2, p3, p4,p7,p15, p16, p17,p18
		حمایت از ایده‌ها و نوآوری‌ها	P1, p2, p3, p4,p8, p9, p10,p11,p12,p14
		باور به اقتصاد دانش‌بنیان	P1, p2, p3, p4,p7,p12p17,p18
		مدیریت فرآیند نوآوری مبتنی بر بازده مورد انتظار از سرمایه‌گذاری	P1,p12, p14, p15, p16, p17,p18
		مدیریت منابع	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9
		وفاداری و تعهد به سازمان	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11,p12,p15,p16, p17,p18

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مباحثها
عوامل فردی	عوامل فردی	ایجاد روحیه تیم کاری	P1, p2, p3, p4,p8, p9, p10,p11, p12,p14,p15,p16, p17
		بهبود مستمر	P1, p2, p3, p4,p7,p12, p14, p15, p16, p17
		بررسی مستمر رضایت‌مندی مشتریان موجود	P1, p2, p3, p4,p12, p14, p15,
		ایجاد حلقه‌های کنترل کیفیت	P1, p2, p3, p4,p7,p15, p16, p17,p18
		آگاهی کم مدیران و کارکنان درباره دوستوانی	P1, p2, p3,p6,p8,p11,p14,p16,p17,p18
		مقاومت مدیران درباره تغییر و تحول	p2,p4,p7,p9,p11,p14
		ترس از ایجاد ارتباط با محیط	P1,p3,p5,p10,p12,p15,p18
		ضعف انگیزه در ایده‌پردازی	P1, p2,p6,p9,p10,p11,p15
		ضعف اعتماد	p2, p3,p8,p10,p12,p15,p17
		ضعف مهارت کارکنان و مدیران در نوآوری	P1, p2, p3, p6,p8,p11,p14
عوامل سازمانی	سیستم مدیریت	ضعف تعهدکاری در بین کارکنان و مدیران	p3, p5, p8, p10, p12, p15, p17
		تفکرات محدود مدیران	P1, p2, p3, p4,p7,p11, p12, p14, p15, p16, p17,p18
		ترس از امنیت سازمان	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9 p10, p11, p12, p14
		ایجاد مرزهای محدود برای سازمان	P1, p2,p8, p9, p10, p11, p12,p14, p15, p16, p17
		شیوه مدیریت محافظه کارانه	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p11,p12, p14, p15, p16,p18
		ضعف در برقراری ارتباط	P1, p2, p3, p4,p7,p8, p9, p10,p12, p14, p15
		مقاومت در برابر تغییر	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17
		ضعف در تفویض اختیار	p3, p4,p7,p8, p9, p10,p11 p12, p14,p16,p17
		فرآیندهای ارتباطی ضعیف سازمان	P2,p3,p5,p6, p7, p16, p17
		ضعف در سیستم مدیریت سازمان	P1, p2, p3, p4, p8,p9, p10,p12,p14,p17
عوامل فرهنگی	توسعه آموزش	ضعف در شفافیت وظایف و اهداف	P1,p2,p3,p4,p8,p10,p15,p18
		مقررات و تشریفات زیاد در سازمان	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p18
		آزادی عمل محدود	p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14,p16
		تکنولوژی و ابزار ارتباطی ضعیف در سازمان	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		ضعف منابع مالی در زمینه بهره‌وری	p3,p4,p8,p9,p10,p11 p12,p14,p16,p18
		ضعف آموزش برای توسعه بهره‌وری و اکتشاف	P1,p3,p5,p6, p7,p10, p11, p16, p17,p18
		تطابق ملاک‌های استخدام با ماهیت شغل	P1, p2, p3, p4,p7,p9, p10, p11, p12, p14, p17
		برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت	P1,p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14,p16, p17
		برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان	P1, p2, p3, p4,p7,p8, p11, p12, p14, p15, p16,
		شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها	P1, p2,p8, p9, p10, p11, p12,p14,p15,p16,p17
عوامل اجتماعی	انگیزش	برگزاری جلسات هدفمند	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17
		ایجاد فرصت‌های مطالعاتی برای کارکنان	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		ایجاد پارک‌های علم و فناوری در سازمان‌ها	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9 p10, p11, p12, p14
		اجرای آزمون‌های استخدامی	P6, p7,p10,p12, p16, p17
		اشتراک‌گذاری دانش و تجربه‌های کارکنان	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10
عوامل اقتصادی		ایجاد سیستم پاداش	P1, p2, p3, p4, p8,p10,p12
		اعطای منابع تحقیقاتی	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11, p12,p14,p15,p16, p17,p18

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مباحثها
مدیریت منابع انسانی	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11,p12,p14,p15,p16,p17,p18	شناسایی عوامل انگیزشی نیاز به اکتشاف تعادل بین نیازهای سازمان و کارکنان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p9,p10,p11,p12,p14,p17	توجه به انگیزه‌های درونی و بیرونی	
	P1,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p16,p17	القای اعتماد و روحیه تیمی	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11,p12,p14,p15,p16	توجه به نیازها و رفع آنها	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17,p18	توجه به قابلیت‌ها و تجارب کارکنان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11,p12,p14,p15,p16,p17,p18	استفاده از ظرفیت و توان کارکنان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17	شفافیت در امور	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p18	تسهیل تعاملات در میان کارکنان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p11,p12,p14,p15,p16,p17	یکپارچگی عمودی و افقی بین کارکنان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15	ایجاد نظام کاری بهره‌ور	
تدوین برنامه‌های راهبردی	P1,p2,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17	تعیین مسیرهای استراتژیک	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17	تغییر فلسفه داخلی مدیریت به سمت حساسیت به بازار خارجی	
	P1,p2,p3,p4,p8,p9,p10,p11,p12	آینده‌نگری مناسب در راستای دوستوانی	
	P1,p2,p3,p4,p7,p9,p10,p11,p12,p14,p17	ایجاد جایگاه مشخص برای انجام فرآیند دوستوانی در برنامه‌های- راهبردی سازمان	
	P1,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p16,p17	تغییر ساختار سازمانی	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11,p12,p14,p15,p16	توجه به بهره‌برداری و اکتشاف در اهداف سازمان	
	P1,p2,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17	برقراری سیستم مدیریت منعطف در سازمان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17	حمایت از طرح‌های انتقادی	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14	جذب نخبه‌ها	
	P6,p7,p10,p12,p16,p17	استفاده از نظر خبرگان	
مدیریت استعداد	P1,p2,p3,p4,p8,p9,p10	نگهداشت استعدادها و نخبه‌ها	
	P1,p2,p3,p4,p8,p10,p12	کشف و توجه به استعداد و علائق افراد	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17,p18	حذف قوانین محدودکننده در سازمان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11,p12,p14,p15,p16,p17,p18	کاهش وابستگی به دولت	
	P1,p2,p3,p4,p7,p9,p10,p11,p12,p14,p17	سیاست‌گذاری و تدوین مقررات و برنامه‌ریزی در حمایت از خوشه‌های کسب‌وکار دوستوان	
	P1,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p16,p17	همسویی سیاست‌ها و قوانین باهدف دوستوانی	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11,p12,p14,p15,p16	تصویب قوانین و مقررات تسهیل‌کننده	
	P1,p2,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17	ایجاد بستر قانونی لازم به‌منظور مدیریت و حمایت از دارایی‌های فکری و صاحبان ایده‌ها نو	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14,p15,p16,p17	تصویب قوانین معافیت مالیاتی	
	P1,p2,p3,p4,p8,p9,p10,p11,p12	تصویب قوانین حمایتی و تشویقی	
مرزگستری	P1,p2,p3,p4,p8,p9,p10,p11,p12	گسترش مرزهای سازمان	
	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14	حساسیت به تغییرات محیط و بازار	
	P6,p7,p10,p12,p16,p17	شناخت جزئیات محیط سازمان	

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

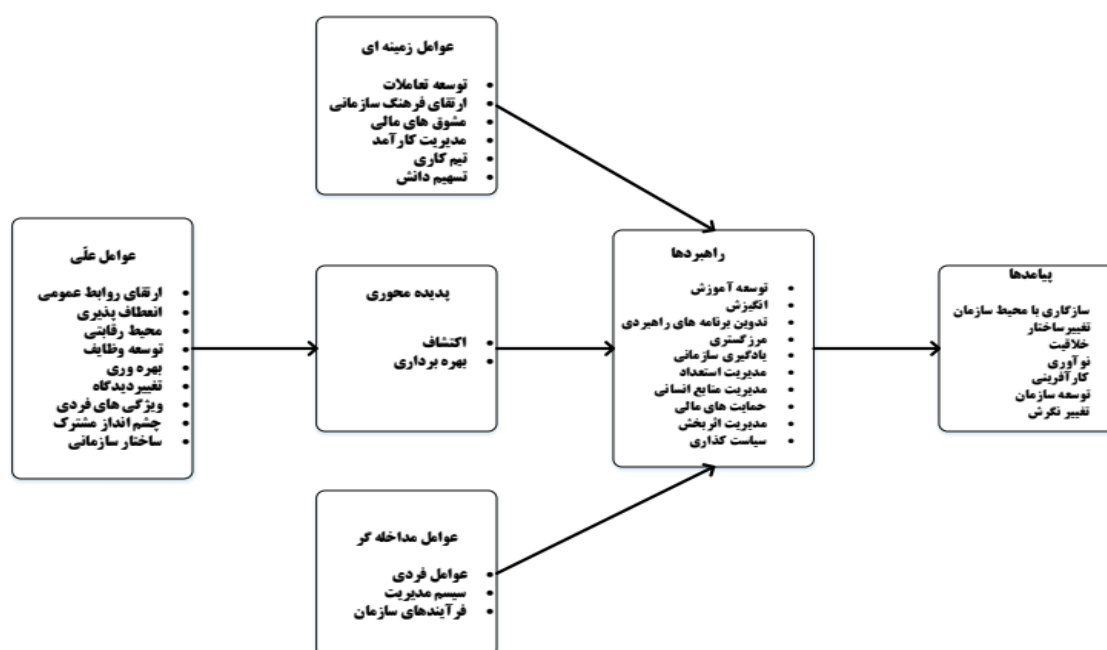
مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مصادیها
مدیریت اثربخش		توجه و انطباق با تغییرات محیطی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10
		ایجاد ارتباط با بیرون از سازمان	P1, p2, p3, p4, p8, p10, p12
		شناسایی تغییرات محیطی	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p14, p15, p16, p17, p18
		شفاف بودن نحوه انجام فعالیت‌ها	P2, p4, p5, p6, p8, p9, p10, p16, p17
		استفاده از شایستگی‌های موجود	P2, p4, p5, p6, p8, p9, p10, p16
		شرح وظایف و اهداف افراد	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p12, p14, p16, p17
		توجه مدیر به ارتقاء و پیشرفت فردی کارکنان در کار	P5, p6, p7, p10, p13, p16, p18
		تمرکز بر بهره‌برداری در ارائه خدمات	P4, p8, p11, p12, p15, p17
		ایجاد توازن بین بخش‌های مختلف سازمان (مهارت‌های فردی)	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10
		دقت و سخت‌گیری در مدیریت فرایند نوآوری مبتنی بر بازده مورد انتظار از سرمایه‌گذاری	P1, p2, p3, p4, p8, p10, p12
حمایت‌های مالی		ایجاد سیستم‌های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و خلاقیت	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		تخصیص مناسب منابع	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p17
		تخصیص منابع برای پژوهش و بهره‌برداری	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p15, p18
		دسترسی به منابع مالی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p14, p16
		بهره‌برداری کوتاه‌مدت	P2, p5, p6, p8, p10, p11, p16
		پرداخت حقوق و مزایا	P2, p4, p5, p6, p8, p9, p10, p16
		استفاده از دانش‌های خارج از سازمان	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p11, p12, p14, p15, p16, p17, p18
		ایجاد جریان متعادل دانش در سازمان	P1, p2, p3, p4, p7, p9, p10, p11, p12, p14, p17
		توسعه علمی در سازمان	P1, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p16, p17
		مدیریت دانش و نوآوری	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p11, p12, p14, p15, p16
ارتقای یادگیری - سازمانی		دانش‌افزایی و تخصص‌گرایی در سازمان	P1, p2, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17
		توسعه سطح یادگیری	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17
		الگوبرداری از سازمان‌های مشابه	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		مدیریت تقاضای کسب‌وکار	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p17
		کنترل فشارهای محیطی	p4, p8, p9, p10, p11, p12, p15, p16
		برآورد انتظارات جامعه و کارکنان	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p17, p18
		چابکی و انعطاف‌پذیری بالا	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16
		انطباق با تغییرات آینده	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p17
		ارتقای مهارت‌های ارتباطی و تعامل	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16
		حفظ کارکنان در سازمان	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p17
توسعه سازمان		استفاده بهتر از منابع سازمان	p4, p5, p6, p8, p9, p10, p11
		افزایش بهره‌وری سازمان	p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11
		ایجاد ارزش بیشتر برای ذینفعان	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17
		رضایت‌مندی و انگیزش کارکنان	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17
		کاهش هزینه‌های سازمان	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17
		تقویت مهارت‌های کارکنان	P1, p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14, p15, p16, p17

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مباحثها
نوآوری		تسهیل پذیرش تغییرات در سازمان	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11, p12,p14,p15,p16
		ارتقای قابلیت رقابت با رقبای	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16,p17
		تاکید بر نوآوری و خلاقیت	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		کشف ایده‌های فناورانه جدید و ترویج تفکر خلاقانه	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, P7,p8,P11,P16
		مهارت تولید و اجرای ایده‌های جدید	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11, p12
		تقویت روحیه نوآوری کارکنان و مدیران سازمان	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		توجه به نوآوری فناورانه	
		فرآیند مطمئن در حفظ سرعت و تمرکز منابع در تلاش برای ایجاد نوآوری	P4,p5,P6, p7, p16, p17
		حمایت ساختاریافته از طرح‌های نوآورانه	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		دستیابی سازمان به مزیت رقابتی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10
کارآفرینی		ارائه خدمات و محصولات جدید و مورد نیاز	P1, p2, p3, p4, p8,p13,p16
		شناخت نیازهای بازار	P8,p10,P11,P16
		توسعه محصول و خدمات سازمان	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11, p12,p14,p17
		تجاری‌سازی ایده‌ها	p4, p8, p9, p10, p11, p12,p15,p16
		بکارگیری فناوری و تکنولوژی‌های جدید	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p17
		افزایش مشتری‌گرایی در سازمان	p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p11,p12,p14,p17,p18
		توجه به روحیه ریسک‌پذیر	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11, p12,p14,p15,p16, p17
		حفظ مالکیت ایده	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17
		توجه به اکتشاف	P1, p2, p3, p4, p8, p9,
		درک پیچیدگی‌های محیط	p4, p8, p9, p10, p11, p12
خلاقیت		ارتقای مهارت تجزیه و تحلیل در بین کارکنان	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p12
		سازگاری ابعاد سازمان براساس فشار فناوری و کشش بازار	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		القای آزادی عمل به کارکنان در سازمان	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17,p18
		افزایش روحیه پژوهش‌گر	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		درک احساس نیاز به دوستوانی	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17
		آینده‌نگری مناسب و حل مسائل سازمان	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی نیازهای سازمان	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		مدیریت‌زمان در انجام کارها	p2, p3, p4, p9, p10, p11, p12
		انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		ارزش‌ها و نگرش‌های مشترک	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17,p18
تغییرنگرش		اشتقاق زیاد به برقراری ارتباط	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		ارتقای همکاری با عوامل محیطی در انجام امور سازمان	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		توسعه انعطاف‌پذیری در انجام کارها	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		طراحی ساختارهای چندوجهی	p4,p5,p6, p8, p9, p10, p11, p12,p16
		افزایش پویایی در سازمان	p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10, p11, p12,p14,p17
		حذف ساختار ثابت	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17

مقاله	کدهای محوری	کدهای باز	مصادیها
		افزایش پویایی در سازمان	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17
		ایجاد یکپارچی و عدم تمرکز در ساختار سازمان	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10, p11,p12,p14,p15,p16, p17
		تقسیم مسئولیت	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p11, p12,p14,p15,p16

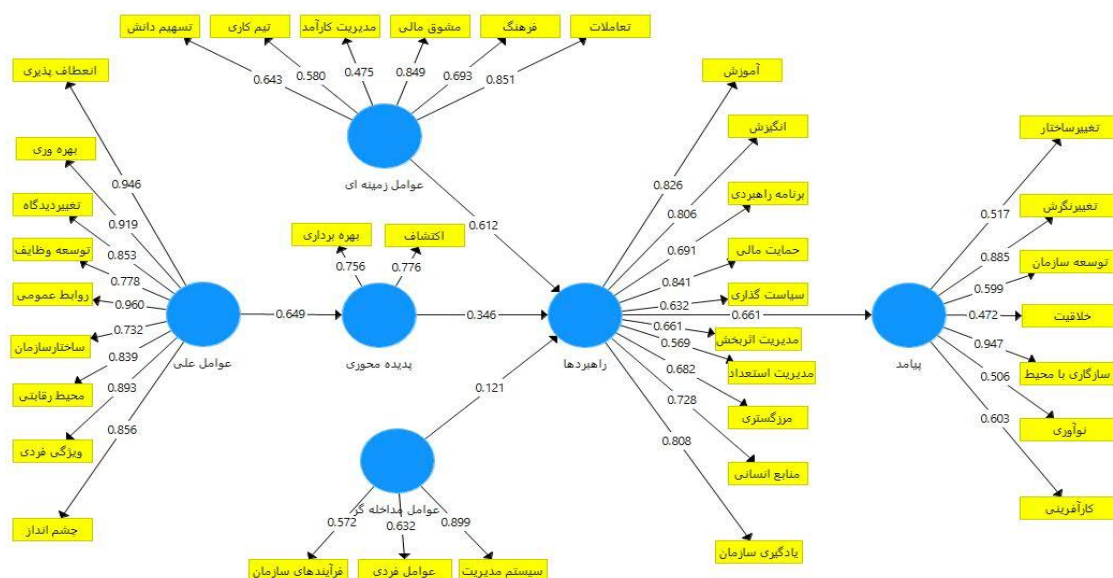
براساس رویه‌های اشاره شده در قسمت روش‌شناسی تحقیق و همچنین کدگذاری ارائه شده در جدول (۳) مدل کیفی تحقیق ترسیم شد. در این مدل عوامل موثر بر دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای در شش مقوله اصلی طبقه‌بندی و نحوه ارتباط آنها مشخص شد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل کیفی دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای

برای بررسی مدل پژوهش در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. در شکل (۲) مدل پژوهش در حالت ساختاری و مقدار ضرایب t مولفه‌ها هم در جدول (۴) نشان داده شده است.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲



شکل ۲. ضرایب بارهای عاملی مولفه‌های مدل دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای

برای بررسی رابطه و معناداری مولفه‌های مدل ساختاری پژوهش از مقادیر بارهای عاملی استفاده شد، در صورتی که اعداد ضرایب بارهای عاملی تمام مولفه‌ها از ۰/۴ بیشتر شود، یعنی واریانس مولفه‌ها با مقوله مربوطه‌اش در حد قابل قبول است. باتوجه به نتایج، مشخص گردید که تمامی اعداد بارهای عاملی و در سطح معناداری ۰/۹۵ مورد تایید است.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری t یا همان مقادیر t -values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین مولفه‌ها و در نتیجه تایید روابط در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. باتوجه به نتایج، مشخص گردید که تمامی روابط موجود در مدل دارای میزان ضریب t معناداری می‌باشد.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

جدول ۵. ضرایب معناداری (T-Values) مولفه‌های مدل دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای

رد یا تایید	مقدار (T-Values)	کد محوری	مقوله
تایید	۱۷۵/۴۶۶	ارتقای روابط عمومی	عوامل علی
تایید	۹۴/۳۸۴	انعطاف‌پذیری	
تایید	۳۲/۱۳۹	محیط رقابت	
تایید	۳۶/۶۴۸	توسعه وظایف	
تایید	۶۵/۵۸۳	بهره‌وری	
تایید	۳۶/۱۲۲	تغییر دیدگاه	
تایید	۵۴/۰۰۸	ویژگی‌های فردی	
تایید	۳۵/۸۵۰	چشم‌انداز	
تایید	۲۹/۴۳۵	ساختار سازمان	
تایید	۲۴/۳۶۲	اکتشاف	پدیده محوری
تایید	۲۴/۳۸۲	بهره‌برداری	
تایید	۴۷/۸۵۵	تعاملات	
تایید	۲۳/۰۷۲	فرهنگ	عوامل زمینه‌ای
تایید	۴۹/۱۹۸	مشوق‌های مالی	
تایید	۹/۰۵۲	مدیریت کارآمد	
تایید	۱۱/۳۴۸	تیم‌کاری	
تایید	۱۶/۰۲۸	تسهیم دانش	عوامل مداخله‌گر
تایید	۲۸/۹۶۸	سیستم مدیریت	
تایید	۷/۲۱۹	عوامل فردی	
تایید	۶/۳۷۶	فرآیندهای سازمان	
تایید	۲۸/۳۵۰	آموزش	
تایید	۵۰/۰۸۴	انگیزش	
تایید	۲۴/۱۰۸	برنامه‌های راهبردی	راهبردها
تایید	۱۹/۶۸۰	مرزگستری	
تایید	۳۳/۷۸۱	یادگیری سازمانی	
تایید	۱۴/۸۴۰	مدیریت استعداد	
تایید	۲۲/۷۸۸	منابع انسانی	
تایید	۳۶/۳۵۴	حمایت مالی	
تایید	۲۵/۰۰۷	مدیریت اثربخش	پیامدها
تایید	۱۱/۹۹۴	سیاست‌گذاری	
تایید	۹/۹۱۵	توسعه سازمان	
تایید	۹/۵۷۱	تغییر ساختار	
تایید	۷۳/۲۴۱	تغییر نگرش	
تایید	۱۲۷/۹۷۳	سازگاری با محیط	
تایید	۷/۶۰۴	خلاقیت	
تایید	۷/۱۴۱	نوآوری	
تایید	۱۴/۸۰۵	کارآفرینی	

همچنین برای سنجش نیکویی برازش مدل، از شاخص (GOF) نیز استفاده شد، این شاخص هر دو مدل اندازه-گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و بعنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل بکار می‌رود. حدود این شاخص بین صفر و یک قرار دارد که به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی تقسیم‌بندی شده است (وتزلس^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). مقدار GOF از طریق معادله زیر محاسبه شد. باتوجه به آنکه معیار نامبرده برابر ۰/۵۸۱ می‌باشد، لذا برازش کلی مدل در حد قوی مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۶. مقادیر Communalities و R² به منظور محاسبه شاخص برازش کلی مدل (GOF)

متغیر	R Square	Communalities	GOF
پدیده محوری	۰/۴۲۱	۰/۵۸۷	$GOF = \sqrt{0/591 \times 0/571} = 0/581$
راهبردها	۰/۸۵۷	۰/۵۳۳	
پیامدها	۰/۴۳۶	۰/۶۵۴	

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، عوامل و مفاهیم تاثیرگذار بر دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای تحلیل و بررسی شد. در یافته‌های تحقیق، ۲۵۰ کد باز شناسایی و این کدها در قالب ۳۷ کد محوری طبقه‌بندی شد و در نهایت مدل کیفی دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای با ۶ مقوله اصلی عوامل علی (ارتقای روابط عمومی، انعطاف‌پذیری، محیط رقابتی، توسعه وظایف، بهره‌وری، تغییر دیدگاه، ویژگی‌های فردی، چشم‌انداز، ساختار سازمان، پدیده محوری (اکتشاف، بهره‌وری)، عوامل زمینه‌ای (تعاملات، فرهنگ سازمانی، مدیریت کارآمد، مشوق‌های مالی، تیم‌کاری، تسهیم دانش) مداخله‌گر (سیستم مدیریت، عوامل فردی، فرآیندهای سازمان)، راهبردها (آموزش، انگیزش، برنامه‌ریزی‌های راهبردی، مرزگستری، یادگیری سازمانی، مدیریت منابع - انسانی، مدیریت استعداد، حمایت‌های مالی، مدیریت اثربخش، سیاست‌گذاری) و پیامدهای (توسعه سازمان، تغییر ساختار، خلاقیت، نوآوری، سازگاری با محیط، کارآفرینی، تغییر نگرش) ارائه و اعتبارسنجی شد.

در این راستا یافته‌های تحقیق نشان داد، ارتقای دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای بعنوان پدیده محوری پژوهش می‌باشد. بر این اساس، در فضای بشدت رقابتی امروز تنها سازمان‌ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می‌یابند، امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان‌ها و همچنین رقابت شدید بین آنها، سازمان‌ها در معرض تغییر و تحول عظیم بوده، موفقیت نهایی و بقای نهایی سازمان‌ها به توانایی شرکت‌ها در استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید است تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند (روسمن و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع، سازمان‌ها باید به اندازه‌ای انعطاف‌پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی‌ثبات را مدیریت کنند، دوستوانی سازمانی برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب‌وکار در راستای حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های فراوری مدیران امروز است. دستیابی و رسیدن به دوستوانی سازمانی در سطوح مختلف سازمان‌ها پیچیده و

^۱. Vtzls & et al

دشوار است، بنابراین درک و شناسایی عامل تاثیرگذار و سوق دهنده سازمان در جهت دوسوتوان شدن به یک مساله مهمی برای مدیران سازمان ها و همچنین سازمان های بروکراتیک حرفه ای تبدیل شده است.

در بخش عوامل علی، یافته های پژوهش نشان داد، مولفه محیط رقابتی از عوامل تاثیرگذار بر ارتقای دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان های بروکراتیک حرفه ای محسوب می باشد، این نتایج با یافته های تحقیق اکاتی (۱۴۰۳)، سلیمانی کلهروردی و همکاران (۱۴۰۱)، کریسنا و همکاران (۲۰۲۵) و چن و همکاران (۲۰۱۸) همسو می باشد. در تبیین این نتایج می توان اینگونه بیان کرد، توجه به محیط رقابتی و همچنین ایجاد مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی هایی است که همواره سازمان را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می سازد. بعبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می نماید و رقبا نمی توانند به راحتی از آن تقلید کنند. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت های خارجی و ایجاد ارتباط و تعامل در راستای دوسوتوانی سازمان خود توجه کند و هم توانمندی های داخلی را مورد توجه قرار دهد (فتیحی و همکاران، ۱۳۹۶). شایان ذکر است، در سازمان های بروکراتیک حرفه ای، مولفه های ساختار سازمانی، گسترش و تنوع وظایف و همچنین سطح بهره وری، از جمله عواملی محسوب می شوند که گرایش مدیران را به سمت تقویت و ارتقای دوسوتوانی سازمانی تسهیل می کنند؛ به این موارد در نتایج تحقیق هرنیدی و باقری (۱۴۰۴)، مرادی و همکاران (۱۴۰۰) و پاچ و گاروس (۲۰۲۰) نیز اشاره شده است. در تایید این نتایج می توان گفت، محیط پرتلاطم و پویای دنیای کسب و کار امروزی بیش از پیش عرصه را بر سازمان هایی که در زمینه های مختلف فعالیت می کنند تنگ کرده است، درچنین وضعیتی برای رهایی از این شرایط، حرکت به سمت و سویی که برای سازمان ها افق های نوینی از سودمندی و بقا را نوید می دهد، آرزو و تفکر سیستمی بسیاری از آنهاست. در این میان برحسب شرایط و اقتضائات خاص و همچنین ساختار سازمانی که بر هر موسسه یا سازمان حاکم است و در برای رسیدن به بهره وری مطلوب و مورد نظر خود، از استراتژی ها و برنامه های خاصی استفاده می کنند که دوسوتوانی از جمله این استراتژی ها است، دوسوتوانی بدست آوردن منابعی است که سازمان از کمبود آن رنج می برد (مدهوشی و موخر، ۱۳۹۱). از طرفی، امروزه بسیاری از سازمان ها دریافته اند که حضور در بازارهای جهانی نیازمند کسب و حفظ راهبرد شایستگی های اصلی مهارت و دانش تخصصی است که موجب ایجاد مزایای رقابتی برای سازمان می شود. دوسوتوانی بعنوان یک تصمیم راهبردی و حساس، با توسعه سازمان و ارتقاء بهره وری در قالب توجه به فرصت های جدید و استفاده از منابع موجود در سازمان، موجب گسترش توانایی سازمان ها و دستیابی به راهبرد شایستگی های اصلی در محیط کسب و کار شده است. دوسوتوانی در صورتی که بدرستی صورت پذیرد، منافع بیشماری را برای سازمان به همراه دارد. با توجه به نتایج پژوهش می توان بیان کرد، امروزه سازمان ها برای ادامه فعالیت در میان رقبای خود ناچار به ایجاد تغییر در دیدگاه و چشم انداز سازمان و ارتقای انعطاف پذیری خود در راستای دوسوتوانی مدیران می باشد، به اهمیت این موارد در نتایج پژوهش غفاری و هاشم زاده (۱۴۰۲)، پریماسا و همکاران (۲۰۲۵) و کاسوتاکی (۲۰۲۲) اشاره شده است. ایجاد تغییرات در درون سازمان و تغییر دیدگاه فرآیندی بسیار پیچیده است و دو دلیل مهم دارد: یکی اینکه سازمان ها به گذشته وابسته اند، این سازمان ها سال های زیادی قدمت دارند و در طول زمان سرسخت و غیر واقع گرا شده اند. دوم، سازمان ها با رفتارهای انسانی ارتباط دارند. صدها فردی که یک سازمان را تشکیل می دهند عادت های قدیمی خود را حفظ کرده اند و تمایلی به تغییر آن

ندارند. برخی از این افراد همچنین تحت‌تاثیر قدرت تصمیم‌گیری، یعنی افرادی که بزرگ‌ترین بخش، بیشترین بودجه و بالاترین حقوق را در اختیار دارند، قرار می‌گیرند. این رکن یکی از سخت‌ترین عوامل کسب‌وکار برای ایجاد توازن مناسب در آن است؛ چون هم سازمان و هم محیط خارجی دائماً در حال تغییرند. اجرای ارتباطات درست بین فعالیت‌های تغییر و اداره کسب‌وکار برای اجرای استراتژی امری اساسی است. اگر این توازن بهینه بدست آید، سازمان نسبت به محیط متغیر بسیار واکنش‌پذیر و انعطاف‌پذیر خواهد بود (یویی و همکاران^۱، ۲۰۲۱). بطوریکه، انعطاف‌پذیری یک مهارت مدیریت و رهبری موثر است که بین اعضای سازمان و کارمندان، اعتماد ایجاد می‌کند و این توانایی را به همه مجموعه می‌دهد تا خلاقانه کار کرده و مسائل را حل کنند. همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند، استعدادهای موجود خود را حفظ کنند، روحیه افراد را تقویت کنند و استعدادهای جدید را در راستای ارتقای دوسوتوانی در سازمان جذب کنند.

جرفسون و همکاران^۲ (۲۰۱۶) بر اساس مفهوم دوسوتوانی سازمانی، مفهوم بازاریابی دوسوتوان را مطرح کرده‌اند و به بررسی تأثیر آن بر عملکرد و پیامدهای مالی سازمان‌ها پرداخته‌اند. آنها معتقدند که بازاریابی دوسوتوان، ترکیبی از بهره‌برداری سازمان از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های آینده در فعالیت‌های بازاریابی است. بازاریابی دوسوتوان نشان‌دهنده قابلیت پویاست که برای دستیابی به عملکرد برتر ضروری است. بازاریابی دوسوتوان از طریق شناسایی نیازها و فرصت‌های بازار و مشتریان با بهبود و کمک به شرکت‌ها برای ادغام، ساخت و تنظیم مجدد منابع می‌تواند نقشی اساسی در کسب مزیت رقابتی پایدار ایفا کند. اکتشاف فرصت‌ها بعنوان یکی از اجزای اصلی دوسوتوانی می‌تواند براساس شیوه‌های مختلف بازاریابی صورت گیرد. بعبارت دیگر، بازاریابی دوسوتوان شامل توانایی شرکت برای استخراج ارزش، از پیشنهادها و راه‌حل‌های موجود و بهره‌برداری از این فرصت‌ها در بازار و در عین حال پیش‌بینی نیازهای بازار آینده و ارائه پیشنهادها و راه‌حل‌هایی برای پاسخ‌گویی به نیازهای احتمالی مشتریان و در نتیجه کاوش فرصت‌های جدید است. در تایید مطالب فوق، یافته‌های پژوهش نشان داد که مولفه‌های بازاریابی به‌ویژه روابط عمومی از عوامل تأثیرگذار بر تمایل سازمان‌ها به ارتقای دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای بشمار می‌رود و به این نتایج در یافته‌های هرنندی و باقری (۱۴۰۴) و ایری و همکاران (۱۴۰۳) نیز اشاره شده است.

یافته‌های تحقیق در بخش عوامل مداخله‌گر در زمینه ارتقای دوسوتوانی در حوزه‌ها مختلف سازمان نشان داد که مولفه‌های سیستم مدیریت، عوامل فردی و فرآیندهای سازمانی از عوامل تأثیرگذار بر مقوله دوسوتوانی محسوب می‌شود که این نتایج در تحقیق جوزف و همکاران (۲۰۲۳)، دامغانیان و آقابابایی (۱۴۰۳)، صحت و همکاران (۱۴۰۱) و مرادی و همکاران (۱۳۹۴) اشاره شده است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت، امروزه مدیران نیاز به بهبود روزافزون رویکرد استراتژیک و برنامه‌ریزی قابلیت‌های گوناگون در حوزه‌های مختلف سازمان نظیر دوسوتوانی را دارند، آنان نیاز دارند تا به نحو مؤثری، مسائل فشارزا و استراتژیک را شناسایی کنند و برای مقابله با دشواری‌ها، برنامه‌های مناسبی طراحی و تدوین کنند (فرجی و سرخوندی، ۱۳۹۸)؛ نتایج پژوهش نشان داد که نظام مدیریتی ناکارآمد و بی‌کفایت با تفکرات محدودکننده و استراتژی‌های نامعلوم و فرآیندهای سازمانی تبیین‌شده توسط مدیران،

^۱. Yue & et al

^۲. Josephson et al

از عوامل تاثیرگذار بر ضعف سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای است، بطوریکه سیاسی شدن و دولتی- شدن افراطی و جریان مدیریتی غیرکارآمد و غیرمتعهد، سیاست درهای بسته مدیران و بی‌نیازی به نظرات نخبگان و صاحب‌نظران، کم‌توجه‌ای به الگوها و استانداردهای ملی و جهانی و کشورهای پیشرفته، نداشتن طرح و برنامه مشخص و منسجم برای توجه به قابلیت‌های موجود و فرصت‌های جدید در سازمان‌ها، بی‌توجه‌ای به شایسته‌سالاری و بکارگیری نیروهای لایق و متعهد در بخش‌های مختلف سازمان در زمینه ارتقای دوسوتوانی از جمله عواملی هستند که باعث ضعف دوسوتوانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای شده است.

توسعه دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای، نیازمند توجه به توسعه مولفه‌های تعاملات سازمان، فرهنگ سازمانی، مشوق‌های مالی، مدیریت کارآمد، تیم‌کاری و تسهیم دانش بعنوان عوامل کلیدی و زمینه‌ساز است که نقش شتاب دهنده در این حوزه را دارند و موجب تسهیل و توانمندی سازمان در راستای دوسوتوانی سازمان می‌شوند، بطوریکه در یافته‌های پژوهش اکاتی (۱۴۰۳)، سلیمانی کلهروردی و همکاران (۱۴۰۱) و کریسنا و همکاران (۲۰۲۵) و چن و همکاران (۲۰۱۸) نیز به این موارد اشاره شده است. برای تایید این یافته‌ها می‌توان اظهار کرد، مدیریت یک فعالیت مستقیم و خطی نیست، بلکه شامل مهارت‌هایی است که با استفاده از آنها می‌توان برای پیشبرد اهداف سازمانی تلاش کرد. بواسطه این مهارت‌ها مجموعه موردنظر توسعه خواهد یافت و به اهداف مورد نظر خواهد رسید. مدیریت کارآمد به انجام کارها با حداقل ائتلاف منابع و حداکثر استفاده بهینه از منابع و موقعیت‌ها اشاره دارد، تا بدین ترتیب سازمان بتواند سود را به حداکثر برساند. مدیر کارآمد کسی است که از منابع محدود به منظور دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شرکت استفاده می‌کند. در واقع مدیریت کارآمد فرآیندی پویا است که اقدامات لازم را به منظور دستیابی به اهداف سازمان بکار می‌گیرد. مدیریت کارآمد بجای اینکه توانایی تمام مجموعه را برای تحقق اهداف کوتاه مدت بکار بگیرد، به فکر اهداف بلند مدت و در نتیجه ثبات و دوام سیستم کاری نیز هست (پاسرینی و همکاران^۱، ۲۰۱۱). در واقع، نکته کلیدی در موفقیت یک سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مبتنی بر مجموعه‌ای از اعتقادات کاملاً قوی و مشترک میان کارکنان آن سازمان در راستای توسعه دوسوتوانی سازمان است که بوسیله استراتژی‌ها و ساختار آن پشتیبانی می‌شوند (وانگ و رافیک، ۲۰۱۴). از طرفی، یک سیستم ارتباطی کارآمد با محیط سازمان می‌تواند کارکنان و مدیران را با اهداف، ارزش‌ها و تمایلات سازمان همسو کند و همچنین یک سیستم ارتباطی باز، منابع انسانی سازمان را قادر می‌سازد تا اهمیت تغییر در یک سازمان را درک کنند و توسعه فعال سازمانی ارتباطات را افزایش و بازخورد مثبت کارکنان را در پی خواهد داشت. همچنین، در عصر حاضر که دانش به یک منبع استراتژیک برای سازمان‌ها و جوامع تبدیل شده است، نیاز به توسعه و اشراف بر روش‌های خلق، تسهیم و بکارگیری آن حیاتی گردیده است. در این میان، سازمان‌های موفق آنهایی هستند که اهمیت آن چیزهایی که می‌دانند تشخیص می‌دهند و در جهت کسب دانش در مورد چیزهایی که نمی‌دانند تلاش می‌کنند. شایان ذکر است، اقدامات منابع انسانی پیش شرطی بنیادین برای دوسوتوانی رفتاری مدیران و کارکنان در سازمان است. ازسویی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، رفتار نوآورانه کارکنان را بعنوان بعدی از دوسوتوانی رفتاری بهبود می‌بخشد. اعطای مشوق‌های مالی به رفتارهای نوآورانه و همچنین انجام کارهای

^۱. Passarini & et al

بصورت تیمی در سازمان بعنوان سازوکاری عمل می‌کند که نه تنها به کارکنان درباره رفتارهای مورد انتظار بینش-هایی ارائه می‌دهد، بلکه ترس آنها را برای حل مسائل جدید کاهش می‌دهد (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲).

امروزه مدیران با دنیای پیچیده و توأم با تغییرات وسیع و آنی روبرو هستند، این امر باعث شده است تا فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت اهمیت بیشتری پیدا کند، مدیران همواره با چندین مشکل اساسی از جمله تغییرات دائمی، پیچیدگی و تاثیرات شدید محیط‌های درون و بیرون سازمانی بر فعالیت‌های آنها روبرو هستند، تمامی این موارد باعث شده است تا در دهه‌های اخیر بحث برنامه‌ریزی راهبردی با نگرشی نوین در مدیریت با اهمیت روزافزون مطرح شود (جلالیون و همکاران، ۱۴۰۰). به‌علاوه، در حوزه کسب‌وکار، رقابت‌پذیری سازمان‌ها به طرز تفکر و رفتار منابع انسانی بستگی دارد، اگر کارمندان از طرف سازمان دارای ارزش بوده و به آنها پاداش داده شود و حمایت‌های مختلف انجام شود در این صورت کارمندان احساس آرامش و رضایت بیشتری داشته و از لحاظ احساسی خود را نسبت به سازمان و اهداف سازمانی متعهد می‌دانند (کائوف^۱، ۲۰۱۹). ازطرفی، جهان در حال عبور از دوران اقتصاد صنعتی به عصر اقتصاد دانش است، مهم‌ترین ویژگی این عصر را می‌توان وابستگی زیاد کلیه فعالیت‌های سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف بر انواع فعالیت‌های دانشی نظیر تولید دانش برای ارتقای دوستوانی مدیران در سازمان‌ها دانست، کنشگران اصلی اقتصاد دانش را نیروهای انسانی برخوردار از دانش، مهارت و توان یادگیری بالا با قدرت خلاقیت و نوآوری و یا بعبارتی سرمایه‌های انسانی تشکیل می‌دهند. از این‌رو، یکی از سیاست‌های اصلی سازمان‌های پیشرفته و موفق در سال‌های گذشته، ارتقای سیستم آموزشی کارکنان و توسعه زیرساخت‌های لازم است (ایمانی و عیوضی، ۱۳۹۷؛ غنی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، انگیزش نیروی انسانی محرکی درونی و شخصی است که فرد را به انجام فعالیت‌ها بصورت کارا و اثربخش تشویق می‌کند، افزایش انگیزه کارکنان رکنی اساسی در بهبود بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی داشته و سنگ بنای هر پیشرفتی در سازمان است به‌ویژه سازمان‌های بروکراتیک است (جونس و همکاران^۲، ۲۰۱۵). مشابه این نتایج، در یافته‌های تحقیق غفاری و هاشم‌زاده (۱۴۰۲) و پاچ و گاروس (۲۰۲۰) نیز مشاهده شد. بدون‌شک، برقراری توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری، یک چالش حیاتی است که انجام آن بطور خاص برای سازمان‌هایی که فاقد منابع، توانمندی‌ها و تجربه لازم برای پیاده‌سازی موفق دوستوانی هستند دشوار می‌باشد. برای درک بهتر چگونگی دستیابی سازمان‌ها به دوستوانی، استدلال‌های نظری در زمینه دوستوانی را توسعه و باعث پیوند عملکرد سازمان با ترکیب‌های استراتژیک اکتشاف و بهره‌برداری در هر دو حوزه محصول و بازار شوند.

ارتقای دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای، پیامدهایی چون توسعه سازمان، تحول در ساختارهای سازمانی و تغییر نگرش در میان کارکنان و مدیران را به دنبال دارد که این عوامل در نتایج تحقیق اکاتی (۱۴۰۳)، مرادی و همکاران (۱۴۰۰) و چن و همکاران (۲۰۱۸) نیز اشاره شده است. گفتنی است، داشتن ساختار سازمانی و اداری مناسب شاید بزرگ‌ترین چالش دوستوان بودن سازمان است. ایجاد تغییرات در نگرش و ساختار سازمان فرآیندی بسیار پیچیده است و دو دلیل مهم دارد: یکی اینکه سازمان‌ها به گذشته وابسته‌اند. این سازمان‌ها سال‌های زیادی قدمت دارند و در طول زمان سرسخت و غیر واقع‌گرا شده‌اند. دوم، سازمان‌ها با رفتارهای

^۱. Kauff

^۲. Jones & et al

انسانی ارتباط دارند. صدها فردی که یک سازمان را تشکیل می‌دهند عادت‌های قدیمی خود را حفظ کرده‌اند و تمایلی به تغییر آن ندارند. برخی از این افراد همچنین تحت تاثیر قدرت تصمیم‌گیری، یعنی افرادی که بزرگ‌ترین بخش، بیشترین بودجه و بالاترین حقوق را در اختیار دارند، قرار می‌گیرند. این رکن یکی از سخت‌ترین عوامل کسب‌وکار برای ایجاد توازن مناسب در آن است؛ چون هم سازمان و هم محیط خارجی دائماً در حال تغییرند. اجرای ارتباطات درست بین فعالیت‌های تغییر و اداره کسب و کار برای اجرای استراتژی امری اساسی است. اگر این توازن بهینه بدست آید، سازمان نسبت به محیط متغیر بسیار واکنش‌پذیر خواهد بود (ثنایی و همکاران، ۱۳۹۹).

همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که ارتقای سازگاری با محیط، خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان و مدیران از پیامدهای توسعه دوسوتوانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای می‌باشد، این نتایج با یافته‌های پژوهش ایری و همکاران (۱۴۰۳)، صحت و همکاران (۱۴۰۱) و پاچ و گاروس (۲۰۲۰) همسو می‌باشد. در تایید این نتایج، خلاقیت و نوآوری عوامل حیاتی در بقای سازمان در محیط شدیداً رقابتی هستند. در سال‌های اخیر، سازمان‌های زیادی برای تشویق کارکنانشان به خلاقیت و نوآوری تلاش کرده‌اند. خلاقیت و نوآوری منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌باشد و اگر بدرستی با قابلیت‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی ترکیب شود، مزیت رقابتی پایدار و خلق ارزش مشترک را در برای ارتقای دوسوتوانی مدیران سازمان خواهد داشت (نجفی و همکاران، ۱۳۹۷). به‌علاوه، در فرآیند سازگارشدن در سایه دوسوتوانی سازمان، افراد نقش مهمی دارند کارکنان برای ایجاد ارتباطات جدید و بدست آوردن دانش و آگاهی تغییر می‌کنند، کارهای جدیدی بر عهده می‌گیرند، توانایی‌شان را بهبود می‌بخشند، بعضی اوقات عادت‌ها و نگرش‌های ارزشی‌شان را نسبت به شرایط سازمان تغییر می‌دهند. بنابراین باورها، ادراکات و نگرش کارکنان در راستای اجرای موفقیت‌آمیز دوسوتوانی در سازمان‌ها بسیار مهم است (اردلان و همکاران، ۱۳۹۶). درنهایت، مدل کیفی دوسوتوانی مدیران میانی سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای بر مبنای مقوله‌های پدیده محوری، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای موثر بر ارتقای دوسوتوانی مدیران میانی، راهبردها و همچنین پیامدهای ارتقای دوسوتوانی طراحی و تدوین شد. همچنین، نتیجه تحلیل معادلات ساختاری مدل دوسوتوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای از برازش مناسبی برخوردار بوده و منطبق بر مدل کیفی ارائه شده می‌باشد. بدون شک، امروزه دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی و پدیده‌ای نوظهور اما پرتکرار در ادبیات مدیریت و سازمان مورد توجه گسترده پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. اهمیت این مفهوم از آن جهت برجسته است که تحقق دوسوتوانی مستلزم برخورداری مدیران از قابلیت تفکر استراتژیک و توانایی تصمیم‌گیری هوشمندانه در شرایط پیچیده و پویا است. دوسوتوانی به‌عنوان یک قابلیت مدیریتی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌صورت هم‌زمان به بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌ها و منابع موجود و نیز اکتشاف فرصت‌های نوین و بالقوه بپردازند. بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان دو مؤلفه اساسی یادگیری سازمانی شناخته می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که بهره‌برداری بر بهبود، کارایی و استفاده بهینه از دانش و توانمندی‌های موجود تأکید دارد، در حالی که اکتشاف معطوف به جست‌وجو، نوآوری، خلق دانش جدید و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی است. یادگیری سازمانی ذاتاً با اهداف رقابتی متضاد همراه است، زیرا تمرکز صرف بر هر یک از این دو رویکرد می‌تواند سازمان را با مخاطراتی نظیر رکود یا بی‌ثباتی مواجه سازد. از این رو، ایجاد توازن و هم‌افزایی میان بهره‌برداری و اکتشاف نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد سازمان ایفا می‌کند. در این راستا، دوسوتوانی سازمانی از طریق تسهیل نوآوری مستمر و تولید دانش جدید، سازمان‌ها را در

دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری می‌رساند. سازمان‌های دوستوان قادرند ضمن حفظ کارایی و اثربخشی در کوتاه‌مدت، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری لازم برای مواجهه با تحولات محیطی در بلندمدت را نیز توسعه دهند. بنابراین، می‌توان گفت که بقا و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی و متلاطم امروزی، مستلزم توانایی ایجاد انطباق و توازن میان اهداف متضاد و مدیریت هم‌زمان الزامات بهره‌برداری و اکتشاف است. پیشنهادهایی در این زمینه ارائه شد: در راستای تقویت دوستوانی سازمانی، باید اقدامات جامعی در ابعاد فرهنگی، آموزشی، انگیزشی، ساختاری و ارزیابی صورت گیرد. ایجاد فضایی حمایتی که در آن ایده‌های جدید بدون ترس از قضاوت یا شکست مورد استقبال قرار گیرند، از مهم‌ترین بنیادهای این مسیر است؛ همراه با توجه ویژه به انگیزه‌های کارکنان، چه در حوزه بهبود مستمر فعالیت‌های روزمره و چه در جست‌وجوی راه‌حل‌های خلاقانه برای چالش‌های پیچیده. همچنین، آموزش‌های هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده می‌توانند دانش و مهارت‌های لازم برای عمل دوستوان را در میان کارکنان و مدیران تقویت کنند. در این راستا، اعطای پاداش‌های مناسب و حمایت از افرادی که در هر دو حوزه بهره‌برداری و اکتشاف عملکرد مؤثری دارند، نه تنها ارزش فردی آنها را می‌شناسد، بلکه الگویی برای سایرین نیز خواهد بود. در کنار این اقدامات، فرهنگ‌سازی و تغییر باورهای رایجی که دوستوانی را دوگانه نما، غیر عملی یا متناقض می‌دانند، ضروری است؛ چرا که درک صحیح از این مفهوم و جایگاه آن در بقا و رشد سازمان، زمینه‌ساز تعاملات موثر با محیط داخلی و خارجی خواهد بود. برای مدیران نیز لازم است نظامی جامع تدوین شود که آنها را در هدایت همزمان دو جریان کار یکی پایدار و کارآمد، دیگری آزمایشی و نوآورانه یاری کند. سازمان‌هایی که در این مسیر پیش‌رو هستند نیز باید از طریق ارائه تسهیلات ویژه، از جمله حمایت‌های مالی، اولویت‌های رقابتی یا تسهیلات قانونی، مورد تشویق قرار گیرند تا الگوهای موفق آنها تکثیر شود. همچنین، نخبگان و افراد خلاق سازمان باید فراخوانده شوند تا با ارائه راهکارها و طرح‌های نوین، در شکل‌دهی به مسیر دوستوانی مشارکت فعال داشته باشند. برای هماهنگی بیشتر، تنظیم یک دستورالعمل جامع که نحوه به‌کارگیری اصول دوستوانی را در بخش‌های مختلف سازمان اعم از منابع انسانی، فناوری، عملیات، بازاریابی و برنامه‌ریزی به‌خوبی روشن کند، امری کلیدی است. در نهایت، طراحی معیارها و شاخص‌های دقیق و جامع برای سنجش واجدالشرایطی واحدها و سازمان‌ها در خصوص دوستوانی، به‌گونه‌ای که هم عملکرد کارآمد در فعالیت‌های جاری و هم میزان تلاش در جهت نوآوری و اکتشاف به‌صورت متعادل سنجیده شود، می‌تواند زمینه را برای ارزیابی مستمر، یادگیری سازمانی و بهبود پیوسته فراهم آورد. این رویکرد یکپارچه، نه تنها به سازمان کمک می‌کند تا در شرایط پرتغییر امروز مقاومت و انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد، بلکه زمینه‌ساز رشد پایدار و هوشمند در بلندمدت نیز خواهد بود.

این پژوهش، هرچند با هدف درک عمیق‌تر از دوستوانی مدیران میانی در سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای طراحی شد، اما مانند هر تحقیق دیگری با محدودیت‌هایی همراه بود. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به محدودیت دسترسی به جامعه آماری گسترده‌تر در سطح کلان کشور اشاره کرد، چرا که نمونه‌گیری عمدی و متمرکز بر برخی سازمان‌های خاص، ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، به دلیل ماهیت کیفی یا ترکیبی برخی از ابزارهای گردآوری داده (مانند مصاحبه یا پرسشنامه‌های خودگزارشی)، احتمال سوگیری در پاسخ‌های شرکت‌کنندگان و تأثیر عوامل ذهنی مانند تمایل به نمایش تصویر مثبت از خود وجود داشت. علاوه بر این، ماهیت پیچیده و چندبعدی مفهوم دوستوانی سازمانی که تحت تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی، فردی و

محیطی متعددی قرار دارد باعث شد که برخی از متغیرها خارج از کنترل پژوهشگر باقی بمانند. همچنین، مطالعه حاضر عمدتاً بر روی سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای متمرکز بود و ممکن است یافته‌ها به سازمان‌های با ساختارهای دیگر (مانند سازمان‌های کارآفرینی یا شبکه‌ای) تعمیم‌پذیر نباشند. در نهایت، محدودیت‌های زمانی و منابع نیز مانع از انجام پیگیری طولی مدت برای سنجش اثربخشی واقعی راهبردهای دوستوانی در عمل شد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش و پیچیدگی ذاتی مفهوم دوستوانی سازمانی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده در چند جهت گسترش یابند. ابتدا، انجام تحقیقاتی با رویکرد کمی و با نمونه‌گیری گسترده‌تر در سطح ملی می‌تواند به آزمون عمومی‌تر روابط بین متغیرهای مؤثر بر دوستوانی مدیران میانی منجر شود و یافته‌های کیفی یا بنیادی حاضر را تعمیم‌پذیرتر سازد. همچنین، مطالعات مقایسه‌ای بین انواع مختلف سازمان‌ها از جمله سازمان‌های بروکراتیک حرفه‌ای، کارآفرینی، دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی می‌تواند درک عمیق‌تری از تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندی دوستوان فراهم آورد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر یا واسطه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری، سطح دیجیتالی‌شدن سازمان یا شرایط محیطی (مانند پایداری یا بحران) در شکل‌گیری و تقویت دوستوانی بپردازند. همچنین، طراحی و اجرای مداخلات آزمایشی یا شبه آزمایشی مانند برنامه‌های آموزشی هدفمند برای مدیران میانی و سپس سنجش اثربخشی آنها می‌تواند راهگشای راهکارهای عملیاتی برای نهادینه‌سازی دوستوانی باشد. در نهایت، با توجه به تحولات سریع فناوری و تحولات جهانی در الگوهای کار و سازمان، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی دوستوانی در بستر کارهای دورکاری، سازمان‌های مجازی و محیط‌های دیجیتال نیز بپردازند، چرا که ماهیت تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری ممکن است در این شرایط جدید، ویژگی‌های متفاوتی از خود نشان دهد.

ملاحظات اخلاقی: این مقاله برگرفته از رساله دکتری است و تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آنها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی: این پژوهش هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان این مقاله از مرحله اجرا تا نگارش آن مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان، تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله بر خود لازم می‌دانیم، از تمامی عزیزانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری نماییم. همچنین، از اساتید ارجمندی که با دقت نظر و دانش خود، به داوری و اصلاح این مقاله پرداخته‌اند، تشکر می‌نماییم.

نجفی کلیانی، وحید؛ رستگار، عباسعلی و رحمانی، فاطمه (۱۳۹۷). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۳)، صص ۵۲۱ - ۵۴۴.

<https://doi.org/10.22059/jomc.2018.207702.1006848>

هرندی، عطاءاله و باقری، یاسر (۱۴۰۴). مرور نظام مند ادبیات راهبرد دوستوانی در توسعه اقتصاد دیجیتال. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار، ۵(۱)، صص ۴۷۱-۴۹۴.

<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.448050.1341>

- Alam, M. K. (2021). A systematic qualitative case study: questions, data collection, NVivo analysis and saturation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 1-31. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2019-1825>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>.
- Cole, R. (2024). Inter-rater reliability methods in qualitative case study research. *Sociological Methods & Research*, 53(4), 1944-1975. <https://doi.org/10.1177/00491241231156971>
- Chen, M., Yang, Z., Dou, W., & Wang, F. (2018). Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 97-119. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9520-5>.
- Cesar, J. S., Elar, R. G., Jhonathan, T. E., Anthony, T. A., Gary, V. R., & Laberiano, A. A. (2020). Analysis of the use of technological tools in the e-learning process. In *2020 IEEE ANDESCON* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ANDESCON50619.2020.9272110>.
- Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological capital and organizational performance: the mediating role of organizational ambidexterity. *Organizacija*, 55(3), 214-227. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0014>.
- Greven, A., Kruse, S., Vos, A., Strese, S., & Brettel, M. (2023). Achieving product ambidexterity in new product development: The role of middle managers' dynamic managerial capabilities. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1786-1818. <https://doi.org/10.1111/joms.12886>
- Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 539-554. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0438-5>.
- Joseph, P. J., Firmin, S., Oseni, T., Stranieri, A. (2023). Decoding Employee ambidexterity: Understanding drivers, constraints, and performance implications for thriving in the evolving work landscapes - A scoping review. *Heliyon Journal*, 9(12), 1-17. <https://doi.org/doi:10.1016/j.heliyon.2023.e22493>
- Jones, H. M., Chen, Y., Gibson, C., Heimbach, T., Parrott, N., Peters, S. A., ... & Hall, S. D. (2015). Physiologically based pharmacokinetic modeling in drug discovery and development: a pharmaceutical industry perspective. *Clinical Pharmacology & Therapeutics*, 97(3), 247-262. <https://doi.org/doi.org/10.1002/cpt.37>.
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>.
- Kauff, J. F. (2019). Supporting Employees and Maximizing Profit: The Case for Workforce Development Focused on Self-Regulation. *Policy & Practice*, 3(16), 153 - 168. <https://doi.org/10.1002/hrm.22236>.
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *Sage Open*, 12(1), 46-59. <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Krisna, R., Hussein, A. S., & Rofiq, A. (2025). Cultural Moderation And Organizational Ambidexterity In Enhancing Knowledge Acquisition: A Study On Pertamina's Oil And Gas Subsidiaries In Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences*, 416-430. <https://doi.org/10.64252/yx1a5z42>
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, 53(6), 101878. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>
- Primadasa, R., Kusriani, E., Mansur, A., & Masudin, I. (2025). Enhancing SME supply chain sustainability through organizational ambidexterity and supply chain agility using the MOORA-ISM-MICMAC framework. *Sustainable Futures*, 10, 101373. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101373>
- Passarini, F., Vassura, I., Monti, F., Morselli, L., & Villani, B. (2011). Indicators of waste management efficiency related to different territorial conditions. *Waste management*, 31(4), 785-792. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2010.11.021>
- Rakhshani, J., & Tamjid, H. (2022). Strategic Flexibility and Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Critical Thinking. *European Journal of Studies in Management and Business*, 24, 53-61. <https://doi.org/10.32038/mbmq.2022.24.04>

- Rothman, N. B., Pratt, M. G., Rees, L., & Vogus, T. J. (2017). Understanding the dual nature of ambivalence: Why and when ambivalence leads to good and bad outcomes. *Academy of Management Annals*, 11(1), 33-72. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0066>.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., & Cardoza Galdamez, E. V. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1176-1199. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>
- Suckert, L. (2018). Unravelling ambivalence: A field-theoretical approach to moralised markets. *Current Sociology*, 66(5), 682-703. <https://doi.org/10.1177/0011392117737820>
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 39-52. DOI: [10.14267/VEZTUD.2016.05.04](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.05.04)
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. DOI: [10.2307/20650284](https://doi.org/10.2307/20650284)
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zimmermann, A., Hill, S. A., Birkinshaw, J., & Jaecel, M. (2020). Complements or substitutes? A microfoundations perspective on the interplay between drivers of ambidexterity in SMEs. *Long Range Planning*, 53(6), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101927>.

References (In Persian)

- Ardalan, M. R., & Erfanizadeh, F. (2017). The Relation between Attitude toward Organizational Change and Job Stress: Testing the Mediator Role of Organizational Commitment. *Transformation Management Journal*, 9(Spring & summer 2017), 1-23. [In Persian] <https://doi.org/10.22067/pmt.v9i1.53518>
- Akbari, P., Karimi, A., & Aeini, I. (2023). Analyzing the effect of structural differentiation and inter-organizational relations on organizational ambidexterity with an emphasis on the mediating role of the organizational platform to increase organizational performance (Case study: General directorate of sports and youth of Ilam province). *Innovation Management and Operational Strategies*, 4(3), 252-266. [In Persian] <https://doi.org/10.22105/imos.2023.385776.1262>.
- Damghanian, H., & Ghaleh Agha Babaei, F. (2024). Identifying Obstacles to Organizational Ambidexterity in Iranian Insurance Industry. *JMDP*. 37(3), 119 - 144. [In Persian] <https://doi.org/10.61882/jmdp.37.3.119>.
- Fathi, B., Khodaparast Mashhadi, M., Homayounifar, M., & Sajadifar, S. (2017) Comparative Study of Energy and Environmental Efficiency in Developing Countries: Desirable and Undesirable Output Approach. *QJERP*, 25 (81) :85-121. [In Persian] URL: <http://qjerp.ir/article-۱-۱۵۷۹-fa.html>.
- Faraji, A. & Sarkhondi, S. (2019). Effecting Factors on Managers Empowerment and Financial Management Effectiveness with Emphasize on Organic Indices in Organization (Case Study: Knowledge-based Companies of Kermanshah City). *Commercial Surveys*, 17(96), 8-22. [In Persian]
- Gorji Azandaryani, A. A. and Ghahramanzadeh Nimgazi, F. (2016). Evaluation of Controlling the Bureaucratic Authority in the Context of Relations between Bureaucracy, Politics and Efficiency. *Public Law Research*, 17(50), 9-35. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/qjpl.2016.3964>.
- Ghafary A., & Hashem Zadeh Khorasghani, G R. (2024). Identifying and Explaining Factors Affecting Organizational Ambidexterity for the Development of Technological Businesses of ACECR, Based on Qualitative Approach. *JMDP*. 36(4), 131-158. [In Persian] <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.4.131>.
- Ghasemi, V. (2011). Estimating the optimal sample size in structural equation models and assessing its adequacy for social researchers. *Iranian Journal of Sociology*, 12(4), 126-147. [In Persian] http://www.jsi-isa.ir/article_24095.html.
- Harandi, A., & Baghery, Y. (2025). A systematic review of the ambidexterity strategy in the development of the digital Economy. *Journal of value creating in Business Management*, 5(1), 471-494. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.448050.1341>
- Iri, A., Taghvaei Yazdi, Maryam, & Saffarian Hamedani, S. (2022). Analyzing the Ambivalence Elements of Entrepreneurship in the Technical and Vocational Organization of the Country. *Sociology of Education*, 10(1), 172-182. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2022254.1535>.
- Imani, MN., Eyvazi, E. (2018). The Strategy of Educational Quality Improvement in Islamic Iran's Higher Education System. *Strategy*, 27(3), 83-97. [In Persian] <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101927>.

- Jalalioun, M., Arman, M. and Hosseini, S. Y. (2021). Evaluation of the Strategic Planning of the Organization Based on the Blue Ocean Approach (Case Study: National Iranian Petrochemical Company). *Journal of Strategic Management Studies*, 12(48), 269-285. [In Persian] <https://doi.org/20.1001.1.22286853.1400.12.48.15.5>.
- Kord, A., Garkaz, M., Maetoofi, A., Jhuzin, A., & Hasan Maleki, A. (2024). Presenting the professional thinking model of employees based on the dimensions of ambivalence and psychological empowerment. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 333 - 350. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.451482.1348>.
- Madhooshi, M., & Kohkan Mokher, A. (2012). Explaining the role of outsourcing strategy on organizational productivity, *Journal of Executive Management*, 4(7), 98 - 124. [In Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086237.1391.4.7.2.0>
- Moradi, A., Rezaeifar, H., Mohammadi, M., & Hokampour, H. (2011). Validating the ambidextrous intellectual capital model in government organizations, *Quantitative Studies in Management*, 12(46), 55-78. [In Persian] https://journals.iau.ir/article_701457.html.
- Najafi Kalyani, V., Rastgar, A. A. and Rahmani, F. (2018). Human Resource Flexibility, Creativity, and Organizational Innovation in Insurance Companies. *Organizational Culture Management*, 16(3), 521-544. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jomc.2018.207702.1006848>.
- Sartipzade, S., Rastgar, A., & Vishlaghi, M. (2025). The Impact of Business Intelligence on Performance with Emphasis on the mediating role of Innovation Ambidexterity and Dynamic Capabilities. *Journal of Advertising and Sales Management*, 6(1), 276 - 297. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/asm.2025.2056753.3372>.
- Soleimani kalahroudi, A., Seyednaghavi, M., Amiri, M., & Alvani, S. (2021). Identification and prioritization of ambidexterity organization based on human resource management functions (case study of Export Development Bank of Iran). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 228-213. [In Persian] <https://doi.org/10.22080/shrm.2021.3771>.
- Sehhat, S., Yazdanshenas, M., Mehralian, G. and moradi, M. (2022). Paradoxes Arising From Pursuing Ambidexterity: meta-synthesis approach. *Journal of Business Management Perspective*, 21(50), 43-74. [In Persian] <https://doi.org/10.52547/jbmp.21.50.43>.