

طراحی الگوی دوسوتوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

سجاد طیبی^۱

جمشید همتی مرادآبادی^۲

ولی نوذری^۳



[10.22034/ssvs.2022.2193.2567](https://doi.org/10.22034/ssvs.2022.2193.2567)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۱۱

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی دوسوتوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود که به روش آمیخته (ترکیبی) کیفی و کمی انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تمامی خبرگان مدیریت ورزشی در دانشگاه‌ها و سازمان ورزش و جوانان و در بخش کمی شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۹۰۱ نفر در سال ۱۳۹۹ بود که در بخش کیفی تعداد ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی تعداد ۲۶۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و وارد مطالعه شدند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته متشکل از ۱۴ مقوله و ۴۲ گویه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از تکنیک دلفی و بر اساس کدگذاری باز و ثانویه از طریق نرم‌افزارهای SPSS22 و PLS3 تحلیل شد.

نتایج نشان داد سازمان دوسوتوان در وزارت ورزش در بردارنده دو بعد نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه بود. همچنین دوسوتوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شامل ۱۴ مقوله و مدل طراحی شده برای دوسوتوانی سازمانی از برازش مناسبی برخوردار بود. بر اساس نتایج یافته‌های پژوهش می‌توان گفت الگوی تدوین شده بر مبنای نظر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر می‌تواند در دوسوتوانی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران اثرات مثبتی داشته باشد.

واژگان کلیدی: طراحی الگو، دوسوتوانی سازمانی و وزارت ورزش و جوانان.

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

^۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد بهبهان، دانشگاه آزاد اسلامی، بهبهان، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Jamhem@yahoo.com

^۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران

مقدمه

ارزیابی عملکرد و موفقیت سازمان‌ها^۱ در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و جهت‌گیری‌های آینده ورزش هر کشور بسیار ضروری است. برای سنجش موفقیت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، معیارهایی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها کارایی و اثربخشی است. اغلب، این واژه‌ها نامناسب به کار گرفته شده یا با هم اشتباه می‌شوند. به اعتقاد محققان، اثربخشی سازمان با میزان تحقق اهداف شناخته و اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که کارایی مفهوم بسیار محدودی دارد و به کارکرد درونی سازمان مرتبط است (بوشهری و همکاران، ۱۳۹۶). آنچه که در سیستم ورزش مشخص است، علاقه شدید به موفقیت و تمایل محققان و سیاست‌گذاران برای بررسی و تشریح این موفقیت‌ها به‌خصوص در رویدادهایی مانند بازی‌های المپیک و بازی‌های آسیایی است. با توجه به این‌که تشریح موفقیت ورزشی و یافتن دلایل موفقیت، خود پیش‌نیاز و زمینه‌ساز موفقیت‌های آتی است، اهمیت نگاه به این مسئله کاملاً ملموس است (ابراهیم‌پور ازبری و شعبانی مؤدھی، ۱۳۹۶). در فضای به شدت رقابتی امروز تنها سازمان‌ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می‌یابند (لیلیانا و آدریان^۲، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، امروزه با توجه به توسعه و رقابت شدید میان سازمان‌ها، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمانی به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت دوسوتوانی سازمانی^۳ می‌باشد تا بتواند نوعی مزیت رقابتی را خلق کنند. سازمان‌های مختلف باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی‌ثبات را مدیریت کنند (پورعابدی و غفاری، ۱۳۹۶).

سازمان دوسوتوان، به سازمانی گفته می‌شود که علاوه بر توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری^۴) به خوبی از فرصت‌های آینده (اکتشاف^۵) برای بقای خود استفاده نمایند. برای محققان، اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا می‌باشد که باید به صورت کاملاً همزمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت دست یابند. تعداد زیادی از تحقیقات از بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان فعالیت‌های متعادل که متقابلاً اثر مثبتی دارند، الگو گرفته‌اند (شنگ^۶، ۲۰۱۷). از نگاه متخصصان، نوآوری تدریجی (که برای تأمین نیازهای مشتریان موجود طراحی شده‌اند) را به عنوان «بهره‌برداری» و نوآوری‌های بنیادی (که برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان نوظهور طراحی شده‌اند) را به عنوان «اکتشاف» توصیف می‌شود. توسعه همزمان اکتشاف و بهره‌برداری یک عامل اصلی در بقا و موفقیت سیستم است. بر

^۱ Sports Organizations

^۲ Liliana & Adrian

^۳ Organizational Ambidexterity

^۴ Operation

^۵ Exploration

^۶ Sheng

طراحی الگوی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

این اساس، دوستوانی زمینه‌ای باید محرک کلیدی عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها در بلندمدت باشد. به علاوه، برخی پژوهش‌ها نقش افراد به عنوان عامل‌های مهم یادگیری دوستوان و ایفای نقش مهم مدیریت افراد در تسهیل یادگیری سازمانی را بررسی کردند (لو و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، در بازارهای پیچیده امروزی، لازمه بقای سازمان‌ها، ترکیبی از کارایی و قابلیت‌های راهبردی نوآورانه است. این دسته از سازمان‌ها را به اصطلاح «سازمان‌های دوستوان» می‌نامند؛ یعنی این که برای دستیابی به عملکرد برتر و مزایای رقابتی پایدار، به صورت همزمان اقدام به فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه می‌کنند (جانسن و همکاران^۲، ۲۰۱۲). با این وجود، لازمه ایجاد این نوع قابلیت‌ها، فرآیندهای پیچیده و سازوکارهای خاص خود است. پژوهش‌ها در زمینه دوستوانی در چهار محور انجام شده است. محور نخست، درک مفهوم دوستوانی سازمانی (ابعاد و معانی مختلف آن) می‌باشد. دومین محور، سنجش پیامدهای دوستوانی سازمانی (مانند تأثیر دوستوانی بر عملکرد سازمان) است. سومین محور، بررسی عوامل تعدیل‌گر بین دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمان می‌باشد. چهارمین محور بر تعیین‌کننده‌های دوستوانی سازمانی تمرکز دارد (کاستاپولوس و همکاران^۳، ۲۰۱۵).

بدیهی است در این میان نقش مدیریت سازمان‌ها بسیار برجسته و بااهمیت خواهد بود؛ بطوری که سازمان‌هایی می‌توانند به سمت دوستوانی حرکت نمایند که ضمن توجه به مقوله‌های بهره‌برداری و اکتشاف، شاخص‌ها و معیارهای علمی را برای انتخاب مدیران در نظر بگیرند. از جمله این معیارها می‌توان به خلاقیت^۴ و نوآوری^۵ اشاره نمود. اگر چه برخی مطالعات مدیریت منابع انسانی به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و دوستوانی سازمانی پرداخته‌اند، دانسته‌های اندکی در مورد تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر دوستوانی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد (هان و همکاران^۶، ۲۰۲۱). صاحب‌نظران حوزه دوستوانی اعتقاد دارند که پژوهش‌های انجام‌شده تنها برخی از عوامل تأثیرگذار بر دوستوانی سازمانی (مثل طراحی سازمان، مدیریت راهبردی و نظریه رهبری) را بررسی کردند. شناسایی عوامل مؤثر در طراحی مدل دوستوانی سازمانی نیازمند مطالعات عمیق و متعدد است (برکینشا و گوپتا^۷، ۲۰۱۳). در اقتصاد دانشی، انعطاف‌پذیری، دارایی نامشهودی است که به یکی از موضوعات مهم در نظریه‌ها و سیاست‌های حوزه سازمان و مدیریت تبدیل شده است. مهندسی مجدد فرایندها، توانمندسازی کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار به منظور ارائه پاسخ اثرگذار به

¹ Lo & et al.

² Jansen & et al.

³ Kostopoulos & et al.

⁴ Creativity

⁵ Innovation

⁶ Han et al.

⁷ Birkinshaw & Gupta

تغییرات، از جمله فعالیت‌هایی است که در این راستا انجام می‌گیرد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی، به مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی نیاز دارد که تحقق آن، مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (وکیلی و شهریار، ۱۳۹۹). در واقع در محیط نامطمئن، انعطاف-پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، به نظر می‌رسد یکی از متغیرهایی که می‌تواند در فرایند تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی تعهدمحور بر مزیت رقابتی نقش داشته باشد، انعطاف‌پذیری سازمانی است (مهدیه و محمدی، ۱۳۹۹). استفاده از نیروی انسانی چندوظیفه‌ای و توانمند به شرکت اجازه می‌دهد تا به سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید، پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری و عدم وجود اینرسی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا زمان فعالیت‌ها را کاهش دهند و در نتیجه، سرعت ارائه خدمات با کیفیت‌تر به ارباب‌رجوع و شهروندان ارتقا یابد و بر این مبنا به مزیت رقابتی دست یابند (سها و همکاران^۱، ۲۰۱۷). اما انعطاف‌پذیری و ایجاد پویایی در سازمان به‌خصوص در منابع انسانی کاری بس دشوار در عصر حاضر محسوب می‌شود؛ چرا که افراد رویکردها و ادراک‌های متفاوتی نسبت به یکدیگر و نسبت به اهداف سازمانی که در آن مشغول هستند، دارند و بر این مبنا بسته به شرایط در برابر پذیرش مسئولیت‌ها و ارتقای سطح توانمندی‌ها، از خود مقاومت نشان می‌دهند که این موضوع باعث ایجاد اینرسی سازمانی می‌شود (گیسون و برکینشا،^۲ ۲۰۱۷).

یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در زمینه سلامت جامعه، وزارت ورزش و جوانان است. حمایت و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های تمامی نهادهای ورزشی اعم از کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک، فدراسیون‌ها، انجمن‌ها، هیئت‌ها و کمیته‌های ورزشی به‌منظور حسن اجرای وظایف، توسعه ارتباطات و حمایت از حضور نمایندگان جمهوری اسلامی ایران در مجامع ورزشی بین‌المللی و عضویت یا نمایندگی در سازمان‌ها و مجامع بین‌المللی ورزشی با هماهنگی و همکاری وزارت امور خارجه، تهیه طرح آمایش سرزمینی ورزش کشور از جمله وظایف وزارت در حوزه ورزش است (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌های ورزشی مانند سایر سازمان‌ها از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آن‌ها تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند. از این رو، مدیریت در چنین سیستمی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. الگوها به محققان و مدیران کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابند. با استفاده از الگوها می‌توان مسائل را بهتر طبقه‌بندی کرد و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا برد (سای و همکاران^۳، ۲۰۱۹). در واقع سازمان‌های ورزشی کشور با کمبود روش‌های قابل قبول

¹ Saha et al.

² Gibson & Birkinshaw

³ Cai et al.

طراحی الگوی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

برای سنجش و ارزیابی درست میزان انطباق بین چگونگی رفتار و عملکرد دوطرفه کارکنان و سازمان نسبت به هم مواجه هستند. در این الگو کوشش می‌شود برخی عناصر منفی و چالشی که در سازمان‌های ورزشی اجرایی کشور شایع هستند، مورد بررسی قرار گیرند و به گونه‌ای هماهنگ تحلیل شوند (سهرابی و سلطانی-نژاد، ۱۳۹۷). از سوی دیگر، سازمان‌های ورزشی به دلیل نوع رسالت اجتماعی و ساختاری که دارند دارای برخی تفاوت‌های مشخص با سایر سازمان‌ها هستند. از این رو نیاز به مطالعات تخصصی نیز دارند تا بتوانند به شناخت متغیرهای محیط داخلی و خارجی خود و ارتباط بین آن‌ها بپردازند. پس اولین گام می‌تواند بررسی رفتار سازمان نسبت به محیط و کارکنان و دومین گام می‌تواند بررسی رفتار کارکنان نسبت به سازمان باشد (سولیس-مولینا و همکاران^۱، ۲۰۱۸). در تحقیقی نشان داده شد یکی از علل‌های اساسی بروز پدیده-های منفی در مدیریت و عملکرد سازمان، عدم انطباق‌پذیری و پاسخگویی به موقع این سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیط داخلی و خارجی است. این عدم انطباق‌پذیری، ریشه در سکون و بی‌تحركی سازمانی یا به عبارتی دوستوانی سازمانی دارد (گل‌آذر^۲، ۲۰۲۱). همچنین نظریان و عسکری (۱۳۹۷) در پژوهشی دریافتند هوش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی دارد و مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی در رابطه با هوش سازمانی و دوستوانی عمل می‌کند. این یافته به آن معناست که تأکید بر هوش سازمانی و فرایند مدیریت دانش و رعایت آن از سوی سازمان‌ها می‌تواند منجر به ایجاد دوستوانی در کارکنان سازمان گردد. بر اساس آنچه گفته شد و با توجه به این‌که امروزه سازمان‌های ورزشی با محدودیت‌های منابع انسانی و مالی روبرو هستند و از طرفی رقابت شدیدی که در میان سازمان‌ها وجود دارد، توجه به موضوع دوستوانی سازمانی نمود بیشتری پیدا می‌کند. از سوی دیگر، با توجه به تعداد بسیار زیاد مخاطبان در حوزه ورزش، کسب موفقیت‌های ورزشی در عرصه‌های ملی و بین‌المللی باید یکی از اولویت‌های وزارت ورزش و جوانان باشد. بدیهی است برای تحقق این موضوع مهم، یافته‌های پژوهشی می‌تواند نقش اساسی داشته باشد. در این راستا پژوهش در زمینه استفاده از امکانات موجود و کشف فرصت‌های جدید برای بقا، رقابت‌پذیری و تبدیل شدن به سازمانی با عملکرد برتر با یکپارچگی اعضای سازمان در وزارت ورزش و جوانان بیش از پیش احساس می‌شود. همچنین کمبود پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، توجه جدی و مطالعه پیرامون دوستوانی سازمانی را دوجندان می‌کند. بنابراین این پژوهش برای پوشش خلاء موجود در جامعه انجام می‌گیرد. با توجه به مطالب بیان شده، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران انجام شد.

¹ Solís-Molina et al.

² Glazer

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش آمیخته (ترکیبی) کیفی و کمی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی خبرگان مدیریت ورزشی در دانشگاه‌ها و سازمان ورزش و جوانان در بخش کیفی و کارکنان وزارت ورزش و جوانان در بخش کمی به تعداد ۹۰۱ نفر در سال ۱۳۹۹ بود که در بخش کیفی تعداد ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی تعداد ۲۶۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و وارد مطالعه شدند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته متشکل از ۱۴ مقوله و ۴۲ گویه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. بر همین اساس درباره عواملی که در تشکیل دوسوتوانی سازمانی دخالت دارند، اطلاعات لازم دریافت شد. سپس بر اساس کدگذاری باز و ثانویه، گویه‌های دوسوتوانی سازمانی مشخص و براساس آن‌ها پرسش‌نامه پاسخ بسته براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تهیه و با ۱۰ نفر از خبرگان برای ویرایش، ادغام و یا حذف به اشتراک گذاشته شد. بعد از ۳ دور اجرای روش دلفی، توافق بین خبرگان صورت گرفت. سپس در مرحله بعد به منظور تعیین روایی صوری، ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه مربوطه توسط اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت سازمانی دوباره بر اساس فرمول CVR مورد بررسی قرار گرفت. مطابق فرمول زیر CVR مقدار اعتبار محتوا از ۰/۶ بیشتر شد که بیانگر آن بود آزمون دارای اعتبار محتوایی است:

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Ne: تعداد پاسخ‌هایی که پرسش را سودمند می‌داند

N: تعداد کل پاسخ‌ها

CVR: اعتبار محتوا

بعد از مرحله کیفی، پرسش‌نامه ساخته‌شده در اختیار کارکنان وزارت ورزش و جوانان (کمی) قرار گرفت تا نسبت به تکمیل آن اقدام نمایند. قبل از اجرای این پرسش‌نامه در نمونه اصلی، ابتدا نسبت به محاسبه پایایی آن در یک نمونه مقدماتی اقدام و سپس از طریق آلفای کرونباخ ضریب مربوطه محاسبه شد. روایی محتوایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت. در این مطالعه ابتدا از شاخص‌های آمار توصیفی (جدول، نمودار، میانگین و انحراف استاندارد) برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان بهره‌گیری شد. برای تعیین روایی از آزمون CVR و برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. در بخش استنباطی نیز برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تأیید مدل عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS22 و PLS3 بهره‌گیری شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری آزاد بر روی سطر به سطر متن مصاحبه‌ها شروع شد و پس از بررسی متن مصاحبه‌ها، معانی یکپارچه و منسجم که سازنده یک مقوله بودند از هم تفکیک و سپس این مفاهیم نامگذاری شد. کدگذاری محوری از طریق کنار هم قرار دادن کدهای اولیه به دست آمد. نتایج نشان داد که تعداد ۴۲ گویه از ترکیب ۱۶۹ مفهوم اولیه یا کدگذاری آزاد به دست آمد. در ادامه هر یک از گویه‌های مشابه و مقارن در مقوله‌ها جایدهی شد و بر اساس اشتراک مفهومی که گویه‌ها با یکدیگر داشتند، تعداد ۱۴ مقوله استخراج شد. نتایج یافته‌های توصیفی در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مربوط به مقوله‌های پژوهش

مقوله	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	چولگی	کشدگی
تخصص	۱۱/۷۷۳	۲/۳۱۸	۳/۰۰	۱۵/۰۰	-۱/۳۷۳	۲/۶۶۸
ویژگی شخصیتی	۱۱/۹۸۱	۲/۳۳۴	۳/۰۰	۱۵/۰۰	-۱/۶۳۳	۳/۸۰۷
انگیزه درونی	۱۰/۷۴۷	۲/۰۹۵	۴/۰۰	۱۵/۰۰	-۰/۸۵۳	۰/۹۰۸
گرایش یادگیری	۱۱/۷۷۳	۲/۳۷۶	۳/۰۰	۱۵/۰۰	-۱/۶۹۸	۱/۸۹۵
فرهنگ توانمندساز	۱۰/۵۷۶	۲/۰۱۰	۴/۰۰	۱۵/۰۰	-۰/۲۰۲	-۰/۴۵۳
تجربه	۱۲/۰۷۴	۲/۰۳۰	۳/۰۰	۱۵/۰۰	-۱/۰۹۴	۱/۹۳۶
انگیزه‌پذیری	۱۲/۳۱۶	۲/۰۱۵	۳/۰۰	۱۵/۰۰	-۱/۰۸۴	۱/۹۶۸
انگیزه بیرونی	۱۲/۱۸۲	۱/۹۱۸	۳/۰۰	۱۵/۰۰	-۱/۲۷۸	۲/۹۰۶
خودکارآمدی عمومی	۱۱/۹۵۵	۱/۵۱۰	۵/۰۰	۱۵/۰۰	-۰/۶۹۰	۱/۲۰۶
سیستم کاری با عملکرد بالا	۱۱/۰۷۴	۲/۲۱۴	۵/۰۰	۱۵/۰۰	-۰/۵۱۲	-۰/۲۶۳
اثربخشی سیستم‌های مدیریت	۱۱/۳۸۶	۲/۱۵۲	۴/۰۰	۱۵/۰۰	-۰/۶۲۹	۰/۴۹۳
رهبری متضاد	۹/۱۸۹	۲/۳۲۰	۴/۰۰	۱۵/۰۰	۰/۱۳۸	-۰/۲۰۹
فرهنگ تسهیم دانش	۹/۷۱۰	۱/۸۱۵	۶/۰۰	۱۵/۰۰	۰/۲۹۵	-۰/۰۰۱
حمایت مدیریت	۱۲/۲۹۳	۱/۶۹۱	۶/۰۰	۱۵/۰۰	-۰/۵۸۸	۰/۱۳۳

با توجه به نتایج جدول ۱ ملاحظه می‌شود میانگین متغیرهای تخصص، ویژگی شخصیتی، انگیزه درونی، گرایش یادگیری، فرهنگ توانمندساز، تجربه، انگیزه‌پذیری، انگیزه بیرونی، خودکارآمدی عمومی، سیستم کاری با عملکرد بالا، اثربخشی سیستم‌های مدیریت، رهبری متضاد، فرهنگ تسهیم دانش و حمایت مدیریت به ترتیب برابر ۱۱/۷۷۳، ۱۱/۹۸۱، ۱۰/۷۴۷، ۱۱/۷۷۳، ۱۰/۵۷۶، ۱۲/۰۷۴، ۱۲/۳۱۶، ۱۲/۱۸۲،

۱۱/۹۵۵، ۱۱/۰۷۴، ۱۱/۳۸۶، ۹/۱۸۹، ۹/۷۱۰ و ۱۲/۲۹۳ است. همچنین با توجه مقادیر چولگی و کشیدگی که در برخی از متغیرها در بازه ۲ و ۲- نیست که نشان‌دهنده نرمال نبودن توزیع داده‌هاست.

برای بررسی وضعیت نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. در این آزمون، فرض صفر (H_0) بیانگر این است که متغیر نرمال است و فرض مقابل (H_1) بیانگر این است که متغیر نرمال نمی‌باشد. نتایج این آزمون در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲: خروجی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن

متغیر	مقدار کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
تخصص	۳/۱۰۸	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
ویژگی شخصیتی	۳/۱۹۲	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
انگیزه درونی	۲/۶۴۷	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
گرایش یادگیری	۳/۱۵۴	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
فرهنگ توانمندساز	۲/۳۷۵	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
تجربه	۲/۷۷۸	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
انگیزه‌پذیری	۲/۶۳۶	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
انگیزه بیرونی	۲/۸۸۵	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
خودکارآمدی عمومی	۲/۸۴۵	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
سیستم کاری با عملکرد بالا	۲/۰۹۰	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
اثربخشی سیستم‌های مدیریت	۲/۰۵۳	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
رهبری متضاد	۱/۸۷۶	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
فرهنگ تسهیم دانش	۱/۹۲۵	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
حمایت مدیریت	۲/۵۵۵	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست

نتایج جدول ۲ نشان داد سطح معنی داری متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است؛ یعنی این متغیرها نرمال نیست و فرض صفر پذیرش می‌شود. با توجه به ویژگی سوالات و همچنین نرمال نبودن توزیع متغیرهای پژوهش در این تحقیق از نرم‌افزار PLS جهت تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

طراحی الگوی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

جدول ۳: مقادیر معیارهای برازش مدل کلی

سازه‌های پیش‌بین	سازه ملاک	ضریب مسیر (β)	مقدار t	معنی- سطح داری	F2
اثر بخشی سیستم‌های ارشد مدیریت—>	دوستوانی سازمانی	۰/۶۶۰	۱۱/۹۸۲	۰/۰۰۱	۰/۷۷۳
انگیزه بیرونی—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۵۱	۱۶/۷۲۶	۰/۰۰۱	۱/۲۹۵
انگیزه درونی و ترجیحات شخصی—>	دوستوانی سازمانی	۰/۸۳۷	۴۳/۵۹۱	۰/۰۰۱	۲/۳۳۸
انگیزه‌پذیری منابع انسانی—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۱۸	۱۳/۵۶۶	۰/۰۰۱	۱/۰۶۴
تجربه—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۱۵	۱۳/۲۹۱	۰/۰۰۱	۱/۰۴۴
تخصص—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۹۳	۳۰/۱۳۷	۰/۰۰۱	۱/۶۹۴
حمایت مدیریت—>	دوستوانی سازمانی	۰/۶۶۶	۱۲/۱۸۳	۰/۰۰۱	۰/۷۹۷
خودکارآمدی عمومی—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۴۷	۱۶/۸۴۲	۰/۰۰۱	۱/۲۶۴
رهبری متضاد—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۵۸	۱۷/۹۰۱	۰/۰۰۱	۱/۳۴۸
سیستم کاری با عملکرد بالا—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۳۴	۱۶/۵۹۵	۰/۰۰۱	۱/۱۷۱
فرهنگ تسهیم دانش—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۵۷	۲۲/۹۰۳	۰/۰۰۱	۱/۳۴۳
فرهنگ توانمندسازی—>	دوستوانی سازمانی	۰/۸۸۳	۵۵/۰۶۱	۰/۰۰۱	۱/۵۴۴
ویژگی شخصیتی—>	دوستوانی سازمانی	۰/۷۷۹	۲۶/۸۴۴	۰/۰۰۱	۱/۵۴۲
گرایش یادگیری—>	دوستوانی سازمانی	۰/۸۱۵	۳۱/۲۶۲	۰/۰۰۱	۰/۹۸۰

بررسی نتایج حاصل از مدل کلی در جدول ۳ نشان داد ضریب استاندارد سیستم‌های ارشد مدیریت

($\beta = ۰/۶۶۰$; $p = ۱۱/۹۸۲$)، انگیزه بیرونی ($\beta = ۰/۷۵۱$; $p = ۱۶/۷۲۶$)، انگیزه درونی و ترجیحات شخصی

($\beta = ۰/۸۳۷$; $p = ۴۳/۵۹۱$)، انگیزه‌پذیری منابع انسانی ($\beta = ۰/۷۱۸$; $p = ۱۳/۵۶۶$)، تجربه ($\beta = ۰/۷۱۵$; $p = ۱۳/۲۹۱$;

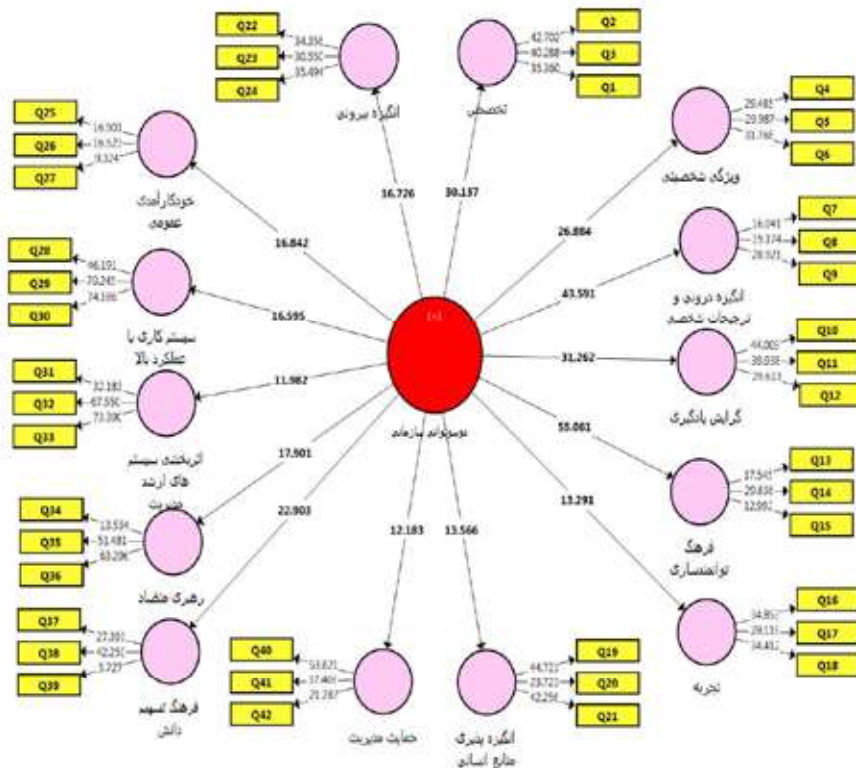
$\beta = ۰/۷۱۵$)، تخصص ($\beta = ۰/۷۹۳$; $p = ۳۰/۱۳۷$)، حمایت مدیریت ($\beta = ۰/۶۶۶$; $p = ۱۲/۱۸۳$)، خودکارآمدی

عمومی ($\beta = ۰/۷۴۷$; $p = ۱۶/۸۴۲$)، رهبری متضاد ($\beta = ۰/۷۵۸$; $p = ۱۷/۹۰۱$)، سیستم کاری با عملکرد بالا

($\beta = ۰/۷۳۴$; $p = ۱۶/۵۹۵$)، فرهنگ تسهیم دانش ($\beta = ۰/۷۵۷$; $p = ۲۲/۹۰۳$)، فرهنگ توانمندسازی ($\beta = ۰/۸۸۳$; $p = ۵۵/۰۶۱$)

($\beta = ۰/۸۸۳$; $p = ۱/۵۴۴$)، ویژگی شخصیتی ($\beta = ۰/۷۷۹$; $p = ۲۶/۸۴۴$) و گرایش یادگیری با دوستوانی سازمانی

($\beta = ۰/۸۱۵$; $p = ۳۱/۲۶۲$) بود.



شکل ۱: مقادیر β روابط مدل اصلی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران انجام شد. نتایج نشان داد سازمان دوستوان در وزارت ورزش در بردارنده دو بعد نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه است. نوآوری اکتشافی شامل تعقیب فرصت‌ها و کشف بازارهای جدید، شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات جدید، کشف و به‌کارگیری دانش و فناوری جدید است. نوآوری بهره‌بردارانه نیز شامل اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه‌های کاری، اصلاح و بهبود خدمات کنونی، خدمت‌رسانی به مشتریان کنونی و استفاده از دانش و فناوری موجود می‌باشد. این یافته پژوهش با نتایج تحقیق وکیلی و شهریاری (۱۳۹۹)، حقیقی و همکاران (۱۳۹۶) و سولیس، مولینا و همکاران (۲۰۱۸) همسوست. در همین رابطه هان و همکاران (۲۰۲۱) نوآوری تدریجی (که برای تأمین نیازهای مشتریان موجود طراحی شده‌اند) را به عنوان «بهره برداری» و نوآوری‌های بنیادی (که برای پاسخگویی به نیازهای

طراحی الگوی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مشتریان نوظهور طراحی شده‌اند) را به عنوان «اکتشاف» توصیف کرده‌اند. از سوی دیگر، جانسن و همکاران (۲۰۱۲) سازمان دوستوان را به عنوان سازمانی تعریف می‌کنند که توانایی بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و همچنین کشف فرصت‌های جدید با مهارت و توان برابر دارد. به علاوه، این پژوهش نشان داد که شرایط علی که زمینه‌گرایی به سوی سازمان دوستوان را فراهم می‌کنند به دو دسته عوامل درونی (شامل مدیریت هزینه، آینده‌نگری و برنامه طرح تحول) و بیرونی (شامل پویایی محیطی، کسب مزیت رقابتی، لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آن‌ها و نیاز به تغییرات راهبردی) تقسیم می‌شوند. همچنین، سهرابی و سلطانی‌نژاد (۱۳۹۷) اذعان دارند که سازمان‌های خدماتی در مواجهه با تقاضاهای متناقض در جستجوی همزمان کارایی در مقابل انعطاف‌پذیری هستند. در تبیین این یافته می‌توان گفت با تدوین ساختارها، مقررات، روش‌ها و رویه‌های لازم در راستای متغیرهای مورد بررسی، ضروری به نظر می‌رسد پشتیبانی مالی از برنامه‌هایی که موجب ارتقای انعطاف‌پذیری سازمانی و در نهایت ایجاد دوستوانی در کارکنان می‌گردد، صورت پذیرد. به نظر می‌رسد افزایش سرعت سازمان در جذب افراد شایسته و صاحب دانش مورد نیاز سازمان، به کارگماری افراد در مشاغل تخصصی، پشتیبانی از کارکنان در برقراری مؤثر ارتباط با کارکنان و افزایش مهارت‌های آن‌ها در زمینه پیاده‌سازی دوستوانی در کارکنان سازمان به مدیران ورزشی کمک شایانی می‌نماید. لذا استخدام و به کارگیری افرادی که از دانش بالایی در کار برخوردارند و تمایل زیادی در انتقال آن دارند، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت جهت آشنایی افراد با دانش‌های جدید در این زمینه و تکنیک‌های نوین مدیریت دانش، استفاده از پاداش‌های مالی برای تشویق کارکنان به استفاده از این تکنیک‌ها و در نهایت پرورش کارکنان دوستوان، همچنین ایجاد سیستم پایگاه دانش در این زمینه تا دانش ایجاد شده را ذخیره، انتقال و به اشتراک بگذارد و نیز شرکت کارکنان در کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی و علمی می‌تواند راهکاری‌هایی اثربخش در ایجاد سازمان‌های ورزشی دوستوان باشند.

در بخش دیگری از پژوهش حاضر نتایج نشان داد که مدل طراحی شده برای دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از برازش مناسبی برخوردار بود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های هداوند و صادقیان (۱۳۹۶)، مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، سیسمک و همکاران^۱ (۲۰۱۷) و تائیری و همکاران^۲ (۲۰۱۷) همسوست. در همین زمینه مهرینا (۱۳۹۶) معتقد است در محیطی با تغییرات زیاد، سازمان‌ها نیازمند به بهره‌گیری از فرایندهایی هستند که هم کارآمدی و هم خلاقیت (و به دنبال آن نوآوری) را در آن‌ها به وجود آورد. سازمانی موفق است که بتواند به منظور بهره‌گیری کامل از فرصت‌های کسب و کار موجود و ایجاد خدمات جدید، بین این دو خصیصه تعادل ایجاد کند. در ادبیات مدیریت برای بیان بهتر تفاوت میان این دو حالت از واژه‌های «اکتشاف» (نوآوری جهشی) و «بهره‌برداری» (نوآوری تدریجی) استفاده

¹ Simsek et al.

² Thierry et al.

می‌شود و سازمانی که بتواند هر دو حالت را به‌کار گیرد، «سازمان دوستوان» می‌نامند. تبدیل یک سازمان به سازمانی دوستوان بسیار مشکل است، چرا که پیگیری همزمان این دو، ممکن است باعث تناقضاتی در تخصیص منابع و بالا رفتن ریسک شکست شود. علیرغم تأکید متخصصان به این مقوله که سازمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که دوستوان باشد، اما بسیاری از سازمان‌ها در به‌کارگیری این روش با شکست مواجه شده‌اند. به‌طور کلی سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی دوستوانی شکست خورده‌اند، به‌ظاهر نتوانسته‌اند از منابع و قابلیت‌های خود به خوبی استفاده نمایند و یا این منابع و قابلیت‌ها را در اختیار نداشته‌اند و در تأمین آن‌ها نیز به مشکل برخورده‌اند. همچنین پیرامون این موضوع خدادادی (۱۳۹۳) بیان می‌کند دوستوانی سازمانی را می‌توان توانایی سازمان در پیگیری همزمان بهره‌برداری از دانش موجود و کشف دانش جدید تعریف کرد. برخورداری مدیران از چنین توانایی و قابلیت، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر دست یابند و با توجه به شرایط رقابتی امروزه بتوانند به جایگاه خود در مقایسه با سایر سازمان‌ها پی ببرند. بنابراین با ایجاد یک زمینه دوستوانی در سازمان از طریق مجموعه‌ای از فرایندها، سیستم‌ها و ساختارهای دوگانه، سازمان‌ها از توانایی لازم برای مواجه با تغییرات محیطی برخوردار می‌شوند. در واقع، سازمان‌های دوستوان در مقایسه با سایر سازمان‌ها خود را با تغییرات محیط پویا وفق می‌دهند. پرواضح است که مهم‌ترین دستاورد دوستوانی برای هر سازمانی بهبود و ارتقای عملکرد می‌باشد که لازمه بقای آن‌ها در یک محیط رقابتی است.

در تبیین این یافته می‌توان گفت به وجود آمدن بازارهای رقابتی و نیاز به رشد بشر و توسعه در زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی موجب توجه خاص جوامع به‌ویژه مدیران به عملکرد سازمان‌ها شده است. بسیاری از سازمان‌های تازه‌تاسیس بعد از مدتی شکست خورده، از بین می‌روند. متوسط عمر بزرگ‌ترین سازمان‌های دنیا نیز بسیار پایین است. امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات سازمان‌ها و نیز رقابت شدید میان آن‌ها، سازمان‌ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید است تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند. سازمان‌های تولیدی باید به اندازه کافی 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 کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران امروز است. دستیابی و رسیدن به دوستوانی سازمانی پیچیده و دشوار است. از سوی دیگر، در تبیین این یافته چنین می‌توان گفت که پیاده‌سازی سازمان دوستوان مستلزم فراهم بودن شرایط زمینه‌ای شامل عوامل سازمانی و فردی است. عوامل سازمانی دربردارنده عوامل فرهنگی سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و منابع انسانی است. عوامل مدیریتی شامل یکپارچگی راهبردی، حمایت

طراحی الگوی دوستوانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مدیران ارشد، رهبری دوستوان (رهبرانی که با قابلیت‌های دوگانه اعم از تحولی و تبدیلی یا بهره‌ور) و انسجام رفتاری در رأس سازمان است. به علاوه عوامل ساختاری شامل عدم تمرکز، رسمیت، ساختار دوگانه و پراکندگی جغرافیایی نیز از جمله عوامل سازمانی است که برای شکل‌گیری دوستوانی ضروری هستند. تحقق همزمان هر دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری مستلزم ساختاری است که هر دو قابلیت (ساختار ارگانیک برای اکتشاف و ساختار مکانیکی برای بهره‌برداری) را در خود جای داده باشد. دوستوانی در ساختارهای سازمانی حاصل می‌شود که سازوکارهای ساختاری مناسب را برای مقابله با خواسته‌های متضاد فراهم کند. همچنین برای تحقق سازمان دوستوان، عوامل دیگری نیز ضروری است: (۱) فرهنگ سازمانی شامل گرایش سازمانی به کارآفرینی، فرهنگ یادگیری، تسهیم دانش و وجود فرهنگ مشارکتی؛ (۲) عوامل انسانی شامل طراحی شغل منعطف، استخدام افراد مناسب، سیستم پاداش اقتضایی، آموزش و توسعه کارکنان؛ (۳) عوامل فردی شامل کلی‌دانی، تخصص‌گرایی، مهارت‌های چندگانه، ظرفیت رفتاری کارکنان و شایستگی فردی؛ (۴) عوامل مداخله‌گری که به شکل اقتضایی (تقویت‌کننده یا محدودکننده) ظاهر می‌شوند شامل اندازه و سیاست‌های دولت، قوانین حاکم، توجه رسانه‌ها و فرهنگ ملی؛ (۵) راهبرد ائتلاف شامل اتحاد با سایر سازمان‌ها، گزینش یک فعالیت و برون‌سپاری فعالیت دیگر؛ (۶) راهبرد موازنه شامل جداسازی فضایی و زمانی، در آغوش گرفتن، موازنه هارمونیک و میانه‌روی.

بر اساس نتایج یافته‌های پژوهش می‌توان گفت الگوی تدوین‌شده بر مبنای نظر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر می‌تواند در دوستوانی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران اثرات مثبتی داشته باشد. محدودیت‌های پژوهش حاضر بدین شرح بود: نمونه مورد مطالعه تنها خبرگان مدیریت ورزشی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها در بخش کیفی و کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. برای تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. از محدودیت‌های دیگر می‌توان به محدودیت در کنترل برخی از متغیرهای مزاحم مانند ویژگی‌های روان‌شناختی آزمودنی‌ها اشاره کرد که با شیوه مطالعه این پژوهش امکان‌پذیر نبود. همچنین در نظر گرفتن قومیت و فرهنگ قومی به عنوان متغیر کنترل می‌توانست نتایج دقیق‌تری را نشان دهد. از محدودیت‌های پژوهش حاضر، مقطعی بودن آن بود. بنابراین حالات روحی روانی و وضعیت شخصی افراد در بازه تکمیل ابزارها می‌تواند بر نحوه تکمیل ابزارها اثرگذار باشد.

با توجه به محدودیت‌های اعلام‌شده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

— برای طراحی مدل دوستوانی در هر سازمانی از نظرات خبرگان و متخصصان همان سازمان استفاده شود.

— در پژوهش‌های بعدی متغیرهای مداخله‌گر نظیر ویژگی‌های شخصیتی آزمودنی‌ها مورد مطالعه و کنترل قرار گیرد.

— از آنجایی که متغیرهایی نظیر قومیت و قرارگرفتن در فرهنگی خاص در بیان اظهار نظرها می‌تواند تأثیرگذار باشد، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی نتایج به تفکیک استان‌هایی گزارش شود که شباهت قومیتی و فرهنگی با یکدیگر دارند.

— در پژوهش‌های بعدی اظهارنظرهای آزمودنی‌ها به فواصل مختلف دریافت شود و نتیجه‌گیری لازم از میانگین نمرات اظهارنظرهای آنان صورت گیرد.

منابع

- ابراهیم‌پور ازیری، مصطفی و شعبانی‌مژده‌هی، صفورا. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری دوستوانی نوآوری». مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. سال ۷، شماره ۳، صص ۱۹-۳۵.
- بوشهری، علیرضا؛ باقری، ابوالفضل؛ طبائیان، کمال و نامور، کاوه. (۱۳۹۶). «نقش ظرفیت جذب در ارتقای دوستوانی نوآوری (اکتشافی و بهره‌بردارانه)». فصل‌نامه مدیریت توسعه فناوری. سال ۳، شماره ۴، صص ۷۷-۹۶.
- پورعابدی، محمدرضا و غفاری، علی. (۱۳۹۶). «شناسایی و بررسی مؤلفه‌های مدیریت و رهبری دوستوان در سازمان‌های مبتنی بر علم و فناوری با رویکرد آمیخته». مجله توسعه تکنولوژی صنعتی. سال ۱۵، شماره ۳۰، صص ۱۳-۲۴.
- حقیقی، محمد؛ دهقانی‌سلطانی، مهدی و فارسی‌زاده، حسین. (۱۳۹۶). «تبیین نقش دوستوانی سازمانی در تأثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید». مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱۹۷-۲۲۳.
- خدادادی، سارا. (۱۳۹۳). «ارائه چارچوبی برای سنجش دوستوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد در صنایع خدماتی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- سهرابی، بهمن و سلطانی‌نژاد، نیما. (۱۳۹۷). «ارائه مدل ساختاری تسهیم دانش کارکنان؛ ملاحظه نقش ویژگی‌های شخصیتی (مورد مطالعه: کارکنان ستادی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران)». مجله روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی. سال ۹، شماره ۳۲، صص ۱۴۹-۱۶۰.
- مرادی، محمود؛ پاکیده، کیخسرو و مدنی، فاطمه. (۱۳۹۴). «فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد: نقش حیاتی دوستوانی سازمانی». مجله مدیریت فرهنگ سازمانی. سال ۱۳، شماره ۴، صص ۱۲۴۵-۱۲۶۶.
- مهدیه، امید و محمدی، پروین. (۱۳۹۹). «تأثیر یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی». مجله مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. سال ۹، شماره ۱، صص ۲۵۹-۲۷۸.
- مهرنیا، احمد. (۱۳۹۶). «تأثیر آگاهی از واقعیت‌های سازمان قبل از ورود در کارایی کارکنان نه‌اجا جذب و استخدام داوطلبان». مجله مدیریت نظامی. سال ۲۶، شماره ۱۱، صص ۴۱-۵۲.
- نظریان، اسدالله و عسکری، احمدرضا. (۱۳۹۷). «طراحی مدل ارتباطی هوس سازمانی و دوستوانی کارکنان به نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری». مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی. دوره ۵، شماره ۳، صص ۶۹-۷۹.
- وکیلی، یوسف و شهریار، سلطانه‌لی. (۱۳۹۹). «تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی؛ نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآورانه (مورد مطالعه: صنعت برق در کشور)». مجله توسعه کارآفرینی. سال ۱۱، شماره ۲، صص ۳۸۱-۴۰۰.
- هداوند، سعید و صادق‌ان، شهره. (۱۳۹۶). «سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان (مدیریت سرمایه انسانی)». ماهنامه تدبیر. سال ۱۷، شماره ۶، صص ۵۴-۶۱.
- 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.

- Jansen, J.J.P., Simsek, Z., & Cao, Q., (2012). **"Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes"**. Strategic Management Journal, 33(11), 1286-1303.
- Han, G., Bai, Y., & Peng, G. (2021). **"Creating team ambidexterity: The effects of leader dialectical thinking and collective team identification"**. European Management Journal, 25, In Press.
- Kostopoulos, K.C., Bozionelos, N. & Syrigos, E., (2015). **"Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices"**. Human Resource Management, 54(1), 111-132.
- Liliana, M. & Adrian, S.M. (2013). **"The role of attention in the achievement of sport performance in Judo"**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84(1), 1242-1259.
- Simsek, Z.C., Heavey, J.F. Veiga, D. Souder. (2017). **"Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal"**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). **"Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity"**. Journal of Business Research, 91, 181-194.
- Thierry, M., Pascal, C., Philippe, Q. (2017). **"Task management skills and their deficiencies during care delivery in simulated medical emergency situation: A classification"**. Journal of Intensive and Critical Care Nursing, 36(15), 471-488.
- Cai, W., Vossogh, M., Reinders, B., Toshin, D.S., & Ebadi, A.G. (2019). **"Application of quantum artificial bee colony for energy management by considering the heat and cooling storages"**. Applied Thermal Engineering, 157, 1137-1342.
- Glazer, S. (2021). **"Organizational role ambiguity as a proxy for uncertainty avoidance"**. International Journal of Intercultural Relations, 85, 1-12.
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2017). **"The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity"**. Academy of management journal, 47(2), 209-226.
- Lo, J.Y., Nag, R., Xu, L., Agung, S.D. (2020). **"Organizational innovation efforts in multiple emerging market categories: Exploring the interplay of opportunity, ambiguity, and socio-cognitive contexts"**. Research Policy, 49(3), 103911.
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). **"Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?"** International Journal of Organizational Leadership, 6, 323-334.
- Sheng, M.L. (2017). **"A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments"**. Industrial Marketing Management, 65, 28-38.

