



Original Research Article 10.22034/SMSJ.2023.166852



Cognitive Capital and Organizational Capabilities: Investigating the Relationship Between Cognitive Resilience and Employee Ambidexterity in State Universities

ARTICLE INFO

Article History

Received: 20 January 2022

Revised: 30 April 2022

Accepted: 6 July 2022

Keywords

Cognitive Resilience,
Employee Ambidexterity,
Organizational Capabilities,
Organizational Cognitive
Capital,
State Universities

Corresponding Author Email:

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between employees' ambidexterity capability and their cognitive resilience in State Universities. In terms of purpose, this research is applied, and in terms of data collection method, it is descriptive-survey in nature. The statistical population consists of the employees of Allameh Tabataba'i University and Shahid Beheshti University, and using a simple random sampling method, 370 employees from these universities were selected as the sample. The findings indicate that cognitive resilience has a positive and significant effect on the ambidexterity capability of employees in State Universities. Moreover, the dimensions of individual competencies, spiritual influences, and tolerance of negative emotions exert a positive and significant effect on employees' ambidexterity, whereas the dimensions of positive acceptance of change and control and restraint, although showing a positive effect, were not statistically significant. Overall, it can be concluded that developing cognitive skills and strengthening human capital in organizations—through individualized, goal-oriented programs rather than generic, one-size-fits-all approaches—can influence both the improvement of employees' current performance and the exploitation of new opportunities. Designing and implementing such programs, including enhancing individual capabilities and competencies, fostering spirituality in the workplace, and improving employees' adaptability to difficult conditions, can play a decisive role in addressing the challenges faced by employees in State Universities.

How to cite this article:



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent years, numerous studies have been conducted in human resources field within organizations. The growing volume of such studies, along with the evolving organizational perspective toward skilled employees, has led to a shift in this area from traditional human resource management to human capital management. This shift highlights the critical role that employees play in advancing organizational programs and achieving strategic objectives within today's complex environments. Within this context, universities and their employees are no exception. Educational institutions—particularly universities—are responsible for transferring knowledge to society by conducting high-quality research and cultivating skilled human capital to support societal development. Consequently, knowledgeable and competent employees constitute a distinctive resource for universities, enabling them to maintain service quality, conduct research at a global level, improve their standing in international rankings, and simultaneously achieve a competitive advantage. For this reason, employees play a pivotal role in the realization of these institutions' objectives. So, the growing complexity of organizational work environments and the need for employees to perform multiple roles simultaneously underscore the importance of strengthening organizational capabilities through human capital. In educational institutions, where tasks are inherently interactive and multifaceted, fostering employee ambidexterity can help mitigate challenges such as multitasking, overload, procrastination, and job burnout, while also creating greater opportunities for innovative behavior. Although organizational cognitive capital and related cognitive skills play a critical role in shaping ambidextrous capability, this relationship and its underlying dimensions remain underexplored. Therefore, the present study aims to investigate the relationship between cognitive resilience and employee ambidexterity within State Universities.

Methodology

This research is applied in its purpose and descriptive–survey in its data collection method. Adopting a quantitative–deductive approach within the positivist paradigm, the study targeted employees of State Universities, with the statistical population comprising staff members from Allameh Tabataba'i University and Shahid Beheshti University. Through simple random sampling, 370 employees were selected as the study sample, and questionnaires were administered accordingly. Following data collection, the conceptual model was examined using structural equation modeling (SEM). The measurement analysis confirmed that the research instrument demonstrated satisfactory validity and reliability.

Discussion and Results

The findings of this study demonstrate that cognitive resilience has a positive and significant impact on employees ambidexterity in State Universities. Moreover, the results of hypothesis testing across the dimensions of these two constructs revealed that “individual competencies,” “spiritual influences,” and “tolerance of negative emotions” exert a positive and significant effect on ambidexterity, whereas “positive acceptance of change” and “control and restraint” showed positive but statistically insignificant effects. Additionally, demographic factors—such as age, gender, organizational type, job position, educational level, and work experience—were found to significantly influence the relationship between cognitive resilience and employee ambidexterity, thereby introducing certain limitations and considerations in interpreting the results. The analysis further highlighted that the two universities examined exhibited substantial and statistically significant differences in some relationships, the nature of which could not be explained by other variables.

Conclusion

The findings of this study suggest that strengthening cognitive skills and human capital through individualized, targeted programs—rather than broad, one-size-fits-all approaches—can enhance both employees' current performance and their ability to seize emerging opportunities. Initiatives such as developing personal competencies, fostering workplace spirituality, and improving adaptability to challenging conditions can play a critical role in addressing common challenges faced by employees in State Universities, including procrastination, multitasking, and work–life imbalance.

The findings of this study enrich the existing body of knowledge on the interplay between cognitive capital and organizational capabilities. As one of the first empirical attempts to explore the link between cognitive resilience and employee ambidexterity in State Universities, this research advances the literature by going beyond simple correlation analysis. Specifically, demographic variables were incorporated as moderating factors to capture the complexity of relationships within the proposed conceptual model. Ultimately, the study provides valuable insights for developing practical solutions to challenges faced by employees in educational settings, offering managerial implications grounded in the enhancement of cognitive capital and organizational capabilities.

This study is subject to several limitations. First, it did not examine other potential variables that may influence the relationship between cognitive resilience and employees ambidexterity in State Universities. Incorporating such variables would have made the research model overly complex and difficult to test. Second, the issue of generalizability should be noted: as the study was conducted in the context of State Universities, extending the findings to other organizations or industries should be done with caution. Third, reliance on self-reported data may have introduced response bias due to the conscious nature of participants' answers. Finally, the study was unable to determine the underlying reasons for the significant differences found between the two universities investigated, and it is recommended that future research explore organizational context as a possible explanatory factor.

Keywords: Organizational Cognitive Capital, Organizational Capabilities, Employee Ambidexterity, Cognitive Resilience, State Universities



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/SMSJ.2023.166852

نقش سرمایه شناختی در توسعه قابلیت‌های سازمانی؛ واکاوی رابطه تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان در دانشگاه‌های دولتی

اطلاعات مقاله	چکیده
سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۳۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۲/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵	هدف این مطالعه بررسی رابطه قابلیت دوسوتوانی کارکنان و تاب‌آوری شناختی آن‌ها در دانشگاه‌های دولتی است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه‌های علامه طباطبائی و شهید بهشتی بوده و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۷۰ نفر از کارکنان این دانشگاه‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تاب‌آوری شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت دوسوتوانی کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد. همچنین ابعاد «شایستگی‌های فردی»، «تأثیرات معنوی» و «تحمل احساسات منفی» تأثیر مثبت و معناداری بر دوسوتوانی کارکنان دارند، در حالی که ابعاد «پذیرش مثبت تغییرات» و «کنترل و مهار» هرچند اثری مثبت نشان دادند، این اثر از نظر آماری معنادار نبود. در نهایت می‌توان گفت توسعه مهارت‌های شناختی و تقویت سرمایه انسانی در سازمان، بر پایه برنامه‌های فردمحور و هدفمند، و نه صرفاً رویکردهای کلی و همه‌شمول، می‌تواند هم بر بهبود عملکرد کنونی کارکنان و هم بر بهره‌گیری از فرصت‌های جدید اثرگذار باشد. طراحی و اجرای چنین برنامه‌هایی، مانند تقویت قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی، ایجاد معنویت در محیط کار و ارتقای توان انطباق‌پذیری کارکنان با شرایط دشوار، می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در رفع چالش‌های کارکنان دانشگاه‌های دولتی ایفا کند.
واژه‌های کلیدی سرمایه شناختی سازمانی، قابلیت‌های سازمانی، دوسوتوانی کارکنان، تاب‌آوری شناختی، دانشگاه‌های دولتی.	
ایمیل نویسنده مسئول	

استناد به این مقاله:

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر مطالعات متعددی در زمینه منابع انسانی سازمان‌ها انجام شده است. تعدد این مطالعات و همچنین رویکرد سازمان‌ها نسبت به کارکنان متخصص، این حوزه از مدیریت منابع انسانی را به «مدیریت سرمایه انسانی» تغییر داده است. این امر نشان می‌دهد کارکنان هر سازمان نقش مهمی در پیشبرد برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمان در محیط پیچیده کنونی ایفا می‌کنند (سرنکو^۱، ۲۰۲۳). به همین منظور سازمان‌ها باید بتوانند سرمایه انسانی خود را با اهداف استراتژیک سازمان همراستا کنند که این امر در گرو توسعه قابلیت‌های سازمانی و برخی اقدامات نظیر همسو کردن شایستگی‌های فردی با اهداف سازمانی، ایجاد فرهنگی مبتنی بر یادگیری و انطباق مستمر است (آمالیا^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

در این فضا، دانشگاه‌ها و کارکنان آن‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. مؤسسات آموزشی، بویژه دانشگاه‌ها، وظیفه دارند با انجام مطالعات با کیفیت و پرورش سرمایه انسانی ماهر، دانش را به جامعه برای توسعه آن انتقال دهند. بنابراین، کارکنان آگاه و ماهر منبعی متمایز برای هر دانشگاه در راستای حفظ کیفیت خدمات و انجام مطالعات در سطح جهانی برای ارتقای آن‌ها در رتبه‌بندی‌های جهانی و در عین حال برخورداری از مزیت رقابتی است (داسانایاکا^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). به همین دلیل کارکنان این مؤسسات نقش مهمی در تحقق اهداف آن‌ها دارند.

اما با آنکه این افراد می‌توانند زمینه‌ساز حرکت و پیشرفت جایگاه علمی کشور شوند مسائل مختلفی عملکرد آنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. یکی از مسائلی که کارکنان دانشگاه با آن مواجه‌اند، چندوظیفگی^۴ است که هر چند برخی محققان آن را یک قابلیت برای کارکنان بحساب می‌آورند (بات و وریچ^۵، ۲۰۲۲)، این عامل می‌تواند موجب کاهش دقت و عملکرد کارکنان به علت تعدد وظایف و ناقص رها کردن کارها شود (شیه^۶ و همکاران، ۲۰۲۵). همچنین این عامل موجب افزایش استرس و کمبود توجه در محیط کار شده، خطر بروز اختلال کمبود توجه^۷ را در بین کارکنان دانشگاه افزایش می‌دهد (آپلبام^۸ و همکاران، ۲۰۰۸). علاوه بر این، افزایش حجم کاری، تعادل ضعیف زندگی کاری و کمبود حمایت مدیریت از جمله چالش‌هایی هستند که موجب افزایش استرس، فرسودگی شغلی^۹ و اضطراب در محل کار^{۱۰} شده و در نهایت سلامت روانی این افراد را تهدید می‌کند. برخی از پژوهش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد این مسأله امروزه در بین کارکنان مؤسسات آموزشی در جهان رو به افزایش است (برای نمونه اهادومر و اگامبا^{۱۱}، ۲۰۲۱). از سوی دیگر درحالی که برخی از کارکنان دانشگاه با حجم کاری بسیار روبرو هستند، برخی دیگر به دلیل عدم پویایی در محیط کار و نوآورانه نبودن فعالیت‌ها، دچار لختی^{۱۲} شده و در انجام فعالیت‌های خود اهمال‌کاری^{۱۳} می‌کنند (چاچا و اوستهایسن^{۱۴}، ۲۰۲۳). این امر موجب می‌شود کارکنان وظایف خود را در بازه زمانی مشخص انجام ندهند و تلاش فعالانه‌ای در راستای حل مسائل سازمان خود نداشته باشند (وینهارت و سروکا^{۱۵}، ۲۰۲۲). این افراد به دلیل عدم آموزش نمی‌توانند از ابزارها و فناوری‌های جدید و حتی موجود در محیط کار خود استفاده کافی را ببرند

¹ Serenko

² Amalia

³ Dasanayaka

⁴ Multitasking

⁵ Butt & Warraich

⁶ Xie

⁷ Attention Deficit Disorder

⁸ Appelbaum

⁹ Burnout

¹⁰ Workplace Anxiety

¹¹ Ohadomere & Ogamba

¹² Inersey

¹³ Procrastination

¹⁴ ChaaCha & Oosthuysen

¹⁵ Vveinhardt & Sroka

و همچنان با روش‌های سنتی در حال انجام امورات خود هستند؛ موضوعی که خود باعث کاهش کارایی و در نتیجه انگیزه آنها برای فعالیت در سازمان می‌شود (خاواجا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

چالش دیگری که می‌تواند بر عملکرد کارکنان دانشگاه‌های دولتی اثرگذار باشد، عدم حمایت مدیران از کارکنان است. اگر مدیریت سرمایه انسانی این مؤسسات برنامه‌های شغلی، توسعه‌ای و آموزشی مناسبی برای کارکنان خود در نظر نگیرد و صرفاً به اداره امور بپردازد، کارکنان نمی‌توانند نقش‌ها و وظایف خود را به‌خوبی انجام دهند (سیترا^۲، ۲۰۲۳). از طرفی اعمال قوانین و رویه‌های متعدد، کارکنان دانشگاه‌های دولتی را درگیر دیوانسالاری و محدودیت‌های بسیاری کرده بطوری که آنها نمی‌توانند خارج از این حدود گام بردارند. این شرایط کارمند را تضعیف می‌کند و فرصت کار نوآورانه را از او می‌گیرد (تومورخو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). در این شرایط کارکنان در برابر هرگونه تغییر مثبت و نوآورانه‌ای مقاومت کرده، سعی می‌کنند با توجیه کردن رفتار خود در قالب رعایت قوانین و مقررات بالادستی، هیچ اقدام مفیدی برای تغییر محیط و رویه‌های کاری خود نداشته باشند (ایجاسانتوس-رمانته^۴، ۲۰۱۷). مسئله دیگری که بطور مقطعی اما بسیار جدی پیش‌روی برخی کارکنان دانشگاهی قرار می‌گیرد، عدم برقراری تعادل زندگی و کار^۵ است. برخی از کارکنان دانشگاه‌ها در مقاطع زمانی ثبت‌نام، امتحانات یا مصاحبه‌ها بشدت درگیر فرآیندهای آموزشی و اداری می‌شوند؛ بطوری که ساعت‌ها مشغول پاسخگویی به دانشجویان و بطور همزمان انجام کارهای جاری و پاسخگویی به مدیران خود هستند. این عامل موجب بهم خوردن تعادل کار و زندگی این افراد شده و فرسودگی زیادی به آنها تحمیل می‌کند (آنتونیوک-گولا^۶ و همکاران، ۲۰۲۳).

آخرین مسأله‌ای که می‌توان در خصوص کارکنان دانشگاهی به آن اشاره کرد، نبود مسیر شغلی و برنامه مهارت‌آموزی، بویژه توسعه مهارت‌های ذیل سرمایه شناختی، برای این افراد است. همانطور که در بالا اشاره شد، مدیریت سرمایه انسانی این مؤسسات عموماً به اداره امور جاری پرداخته و کمتر به برنامه‌های مهارت‌آموزی و مسیرشغلی کارکنان خود اهمیت می‌دهند. عدم شفافیت مسیر شغلی کارمندان این مؤسسات و ثابت نگه داشتن آنها در یک جایگاه می‌تواند نوآوری را در آنها سرکوب و با توجه به درگیری با رویه‌های تکراری، اهمال‌کاری را تقویت کند (نیاتی^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین نبود برنامه‌های مهارت‌افزایی موجب می‌شود تا این کارکنان نتوانند در شرایط مختلف استرس خود را مدیریت کنند، تاب‌آوری و تطبیق‌پذیری خود با شرایط را افزایش دهند (بالوانت^۸ و همکاران، ۲۰۲۲). با وجود این مسائل، اغلب اوقات این موارد کمتر توسط مدیران دانشگاه در نظر گرفته می‌شود و مدیریت سرمایه انسانی صرفاً با تمرکز بر انجام امور اداری خود، نقش مؤثری در بهبود این مسائل ایفا نمی‌کند.

بر اساس آنچه ذکر شد، دانشگاه‌ها به کارکنانی نیازمندند که بتوانند همزمان امورات جاری را به خوبی انجام دهند و پاسخگوی خوبی به مراجعین و مدیران خود باشند (بهره‌برداری) و از طرفی بتوانند با تغییرات محیط آموزشی و بدور از اهمال‌کاری، نوآوری را وارد محیط کار خود کنند و از انجام کارهای عادی خود فاصله بگیرند (اکتشاف). این مسأله بیانگر اهمیت توسعه قابلیت دوستوانی در بین کارکنان دانشگاهی است (جوزف^۹ و همکاران، ۲۰۲۳). از سوی دیگر این افراد نیازمند توسعه توانمندی‌های فردی بویژه مهارت‌های ذیل سرمایه شناختی سازمانی، بویژه مهارت تاب‌آوری شناختی^{۱۰} هستند. در این بیان، مقصود از سرمایه شناختی مجموعه مهارت‌های شناختی است که کارکنان سازمان ذیل مفهوم سرمایه مغزی از آن برخوردار

¹ Khawaja

² Citra

³ Tumurkhuu

⁴ Eijansantos-Remanente

⁵ Work-Life Balance

⁶ Antoniuk-Gula

⁷ Niati

⁸ Balwant

⁹ Joseph

¹⁰ Cognitive Resilience

می‌شوند (اُبرین^۱، ۲۰۲۴). تاب‌آوری شناختی به‌طور خاص به ظرفیت فرد برای تطبیق و بازگشت به شرایط عادی پس از تجربه چالش‌ها، مشکلات یا آسیب‌های روحی و جسمی اشاره دارد (فلود و کیگان^۲، ۲۰۲۲). تقویت این مهارت در کارکنان دانشگاهی می‌تواند موجب بهبود عملکرد آن‌ها و تعامل با فشارهای ناشی از پیچیدگی‌های روزافزون محیط کار و مواجهه با چالش‌هایی نظیر اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی در آن‌ها باشد.

با این وجود و علیرغم تلاش محققان در خصوص شناسایی رابطه بین مهارت‌های شناختی و قابلیت‌های سازمانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان دانشگاه‌های دولتی، در زمینه شناسایی رابطه بین مهارت تاب‌آوری شناختی و قابلیت دوسوتوانی کارکنان در دانشگاه‌های دولتی مطالعات چندانی انجام نگرفته است. این در حالی است که ارائه راهکارهای موثر به مدیران این مراکز، بخصوص مدیریت سرمایه انسانی آن‌ها، بدون آگاهی و در نظر گرفتن نحوه ارتباط میان این عوامل، موثر واقع نخواهد شد. به عبارت دیگر، برای بهبود عملکرد کاری و سلامت روانی کارکنان و دوری آن‌ها از فرسودگی ذهنی و شغلی و هدایت آن‌ها به سمت نوآوری و بهبود کارایی در محیط کار، لازم است برخی سازکارها و اقدامات مبتنی بر تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان در دستور کار مدیران قرار گیرد. بدین ترتیب عدم آگاهی از رابطه میان مهارت تاب‌آوری شناختی، بعنوان یک مهارت شناختی فردی، و قابلیت دوسوتوانی کارکنان، بعنوان یک قابلیت پویای سازمانی، می‌تواند شناخت نامناسبی در مدیران ایجاد و آنان را از هدف اصلی خود، که همانا بهبود شرایط کاری این افراد از منظر روانشناختی و عملکردی است، دور کند. دلالت‌های پیرامون این رابطه می‌تواند راهنمایی برای مدیران سرمایه انسانی دانشگاه‌ها باشد تا علاوه بر درک ضرورت توجه به سلامت روانی کارکنان، دوری از انجام امور اداری روزمره و روی آوردن به سمت نوآوری در محیط سازمان، برنامه‌ریزی‌های خود را در راستای تقویت قابلیت‌های سازمانی از طریق بهبود مهارت‌های شناختی کارکنان تنظیم کنند. در این راستا، این مطالعه با هدف تلاش برای مشارکت در رفع این خلأ نظری و کمک به توسعه دلالت‌های مبتنی بر یافته‌های آن در حوزه عمل طراحی و پیاده‌سازی شده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همانطور که گفته شد، کارکنان دانشگاه‌ها نقش مهمی در پشتیبانی از تولید و تکامل علم و همچنین پرورش دانشجویان مستعد دارند اما شرایط کاری این افراد اغلب شامل رویه‌های تکراری و بعضاً تحمل فشار کاری زیاد در مواجهه با ذی‌نفعان مختلف است که موجب فرسودگی ذهنی و شغلی و همچنین سرکوب توانایی آن‌ها می‌شود. این شرایط در محیط کار، اجازه پیشرفت و نوآوری را از آن‌ها سلب می‌کند (مک‌هنری^۳ و همکاران، ۲۰۲۳؛ شن و سلاتر^۴، ۲۰۲۱). بررسی پیکره نظری این حوزه نشان می‌دهد که مفهوم تاب‌آوری شناختی بعنوان یکی از مهارت‌های ذیل سرمایه شناختی، در کنار قابلیت دوسوتوانی کارکنان، بر عملکرد رفتاری و سازمانی اثر دارند. در ادامه ضمن ارائه برخی از شواهد موجود در ادبیات، فرضیه‌های مطالعه حاضر در واکاوی رابطه بین این دو مفهوم در دانشگاه‌های دولتی ارائه می‌گردد.

- شایستگی‌های فردی و قابلیت دوسوتوانی کارکنان

کارکنانی که در محیطی با عدم ثبات، نوسانات زیاد، پیچیده و مبهم^۵ مشغول بکار هستند، نیازمند توسعه شایستگی‌هایی هستند که بتوانند در این شرایط رشد کنند. این شایستگی‌ها را می‌توان در چهار دسته‌ی (۱) شایستگی‌های تحلیل شامل

^۱ O'Brien

^۲ Flood & Keegan

^۳ McHenry

^۴ Shen & Slater

^۵ Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity (VUCA) Environment

توانایی حل مسائل پیچیده و خلاقیت، (۲) شایستگی‌های شناختی شامل انعطاف‌پذیری شناختی^۱، چابکی ذهن^۲ و دوسوتوانی فردی، (۳) اثربخشی فردی شامل تاب‌آوری شخصی، یادگیری مستمر و ذهنیت انطباقی^۳ و در نهایت (۴) شایستگی‌های بین‌فرهنگی شامل همکاری و هوشمندی بین‌فرهنگی طبقه‌بندی نمود. مدیران می‌توانند این شایستگی‌ها را با اجرای مداخلات یادگیری و توسعه^۴ در کارکنان خود پرورش دهند (شت^۵، ۲۰۲۴). در این راستا برخی محققان دوسوتوانی فردی^۶ را روشی برای بهبود انعطاف‌پذیری افراد برای انطباق با پویایی‌های محیطی معرفی می‌کنند که از این طریق می‌توان مسیر یادگیری ایده‌های جدید و اهرمی‌سازی دانش موجود را تسهیل نمود (مکفی و شلوسر^۷، ۲۰۲۲). برخی دیگر، دوسوتوانی را به عنوان یک شایستگی فردی معرفی می‌کنند و اذعان دارند که مدیرانی که این شایستگی را در خود پرورش دهند می‌توانند رفتارهای متعارض کارکنان خود را به درستی مدیریت کرده و در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان خود گام بردارند (زاهور^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). برخی نیز «دوسوتوانی شایستگی»^۹ را به عنوان یک مهارت پویا معرفی می‌کنند که در شرایط مختلف می‌تواند تغییر کند، با ترکیب شایستگی‌های فعلی و پرورش شایستگی‌های مورد نیاز سازمان می‌توان کارکنانی ماهر داشت و در نهایت شایستگی‌های فردی را با شایستگی‌های سازمانی همراستا کرد. به بیان دیگر مدیران سازمان باید همواره شایستگی‌های فردی کارکنان خود را پرورش داده، در جستجوی شایستگی‌های جدید برای آن‌ها باشند تا از این طریق بین نقاط قوت کارکنان خود و استعدادهای ناشناخته آن‌ها تعادل ایجاد کنند (ژانگ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴). با توجه به مطالب فوق می‌توان دو فرضیه زیر را مطرح نمود:

فرضیه ۱: شایستگی‌های فردی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت اکتشاف در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

فرضیه ۲: شایستگی‌های فردی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت بهره‌برداری در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

- انطباق با شرایط و تحمل احساسات منفی و قابلیت دوسوتوانی کارکنان

استرس، اضطراب^{۱۱} و بطور کلی احساسات منفی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان در محیط‌های دانشگاهی دارد. احساسات منفی می‌تواند بر انگیزش، عملکرد و یادگیری این افراد اثرگذار باشد. البته این تأثیر احساسات منفی بر انگیزه و رفتار در محیط دانشگاهی متغیر است. برای نمونه برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند احساسات منفی (مانند ناامیدی و بی‌حوصلگی) معمولاً با طفره‌رفتن از مسئولیت‌ها مرتبط هستند و بنابراین می‌توانند انگیزه پیشرفت و عملکرد کارکنان را تضعیف کنند (رو و فیتنس^{۱۲}، ۲۰۱۸). همچنین تجربه احساسات منفی در موقعیت‌های استرس‌زا بر تاب‌آوری شناختی کارکنان موثر است (روتمن^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۷). در مطالعه دیگری، محققان، خودآگاهی^{۱۴} را به عنوان یکی از مهارت‌های ذهنی مهم برای کارکنان معرفی می‌کنند. به عقیده آنان، خودآگاهی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر بروز احساسات منفی در محیط کار دارد. آموزش خودآگاهی به کارکنان می‌تواند سلامت عاطفی^{۱۵} را بهبود دهد. به عنوان مثال با افزایش تمرکززدایی و پذیرش تغییرات می‌توان احساسات منفی و اضطراب کارکنان در محیط کاری را کاهش داد (گاوریلووا و زاوودزکی، ۲۰۲۳). علاوه بر

¹ Cognitive Flexibility

² Agility Mindset

³ Adaptive Mindset

⁴ Learning & Development Interventions

⁵ Shet

⁶ Individual Ambidexterity

⁷ McPhee & Schlosser

⁸ Zahoor

⁹ Competency Ambidexterity

¹⁰ Zhang

¹¹ Anxiety

¹² Rowe & Fitness

¹³ Rothman

¹⁴ Mindfulness

¹⁵ Emotional wellbeing

این موارد، احساسات منفی و ناهماهنگی شناختی^۱ کارکنان را به سمت محافظه‌کاری در برابر رفتارهای نوآورانه و یا بهبود شرایط کاری فعلی سوق می‌دهد. پاسخ‌های محافظه‌کارانه کارکنان در این شرایط بگونه‌ای است که در برابر ایجاد نوآوری‌های جدید سکوت می‌کنند و در برابر بهبود شرایط فعلی کار، خود را کاملاً بی‌تفاوت نسبت به موضوع نشان می‌دهند. با این حال محققان پیشنهاد می‌دهند توسعه قابلیت دوسوتوانی می‌تواند در شرایطی خاص کارکنان را درگیر رفتارهای نوآورانه کند و لختی، عدم‌تعطاف و محافظه‌کاری آن‌ها را تا حد قابل قبولی بهبود دهد (راو و ماتارلی^۲، ۲۰۲۴؛ شیپ^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). بر این اساس می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح نمود:

فرضیه ۳: تحمل احساسات منفی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت اکتشاف در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

فرضیه ۴: تحمل احساسات منفی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت بهره‌برداری در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

- معنویت و قابلیت دوسوتوانی کارکنان

معنویت^۴ در محیط کار نقش اساسی در ایجاد فضای اعتماد، مشارکت، تعهد، توانمندسازی و چابکی نیروی کار دارد. به عقیده برخی از محققان زمانی که معنویت در محیط کار وجود داشته باشد، کارکنان روابط بهتری را با همکاران، مدیران و مراجعین خود ایجاد می‌کنند (سلیمان^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). اگر فضای کار و محتوای شغل یک فرد دارای معنویت باشد او می‌تواند در محیط کار خود رشد و تکامل یابد، مشتاقانه فعالیت و نسبت به کار خود احساس نشاط کند (حسن^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). اما در سطح فردی معنویت موجب می‌شود تا افراد بتوانند در شرایط سخت و چالش‌هایی که با آن مواجه می‌شوند با تکیه بر موجودیتی برتر با موفقیت عبور کنند (موسی^۷، ۲۰۲۰). برخی از شواهد نشان می‌دهند که معنویت می‌تواند موجب افزایش تاب‌آوری رهبران و کارکنان در سازمان شود. رهبران می‌توانند تاب‌آوری را از طریق توجه هدفمند به خود، دیگران، اهداف و فرآیندهای سازمان، همراه با بهبود معنویت در محیط کار افزایش دهند. در این راستا پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تمرین‌هایی مانند شکرگزاری، مراقبه^۸ و خودآگاهی می‌توانند موجب افزایش معنویت و بهبود سلامت روان کارکنان در محیط کار شوند (شلتون^۹ و همکاران، ۲۰۲۰). در محیط کار معنوی، کارکنان احساس می‌کنند که از رفاه و رشد آن‌ها حمایت می‌شود و می‌توانند به کشف فرصت‌های جدید برای رشد و تعالی خود روی بیاورند. از سوی دیگر در چنین محیط‌هایی، افراد به تحکیم روابط صادقانه با مدیران، همکاران و مراجعین خود سوق داده می‌شوند که این موضوع نیز موجب بهبود عملکرد و کارایی آن‌ها می‌شود. از این طریق، معنویت در محیط کار می‌تواند موجب افزایش تاب‌آوری کارکنان دانشگاه در برابر مسائل پیش‌رو و پرورش قابلیت دوسوتوانی در کارکنان شود (آلام^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۳؛ داراوشا^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۲). بر این اساس می‌توان دو فرضیه زیر را برای تبیین رابطه بین معنویت و قابلیت دوسوتوانی کارکنان مطرح نمود:

فرضیه ۵: معنویت، تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت اکتشاف در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

فرضیه ۶: معنویت، تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت بهره‌برداری در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

- توانایی پذیرش مثبت تغییرات و دوسوتوانی کارکنان

¹ cognitive dissonance

² Rao & Mattarelli

³ Sheep

⁴ Spirituality

⁵ Soliman

⁶ Hassan

⁷ Mousa

⁸ Meditation

⁹ Shelton

¹⁰ Alam

¹¹ Darawsha

علاوه بر مقابله با احساسات منفی و پیچیدگی‌های شناختی، کارکنان باید بتوانند در برابر تغییرات واکنش مثبت نشان دهند. این موضوع در سطح سازمان تحت عنوان قابلیت تغییر سازمانی مطرح می‌شود و به‌عنوان یک قابلیت پویا، سازمان را برای مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی آماده می‌کند. در این راستا یکی از راهکارهای مواجهه بهینه با این موقعیت‌ها، بهره‌مندی از قابلیت دوسوتوانی است. فرآیند انطباق یک سازمان با تغییرات محیطی می‌تواند با بازپیکربندی منابع سازمان توانمند با جستجوی بازارها و نوآوری‌های جدید در بیرون از سازمان رقم بخورد و کاهش ریسک‌های احتمالی و افزایش انعطاف‌پذیری را به ارمغان بیاورد (روحاس-کوردووا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳؛ تالاجا^۲ و همکاران، ۲۰۲۳؛ یو^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). اما در سطح فردی تغییرات محیطی و پذیرش آن‌ها بگونه دیگری بروز می‌یابد. به عنوان مثال بحران همه‌گیری کرونا با دورکاری، آموزش‌های مجازی و تغییر وظایف کاری کارکنان دانشگاه همراه بود. این تغییرات به میزان قابل توجهی بر افزایش استرس و اضطراب و کاهش بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار بوده است (ون در فلتز-کورنلیس^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا محققان آمادگی کارکنان برای تغییر را منعکس‌کننده میزان تمایل شناختی و عاطفی افراد برای پذیرش و اتخاذ یک برنامه خاص برای تغییر هدفمند وضعیت موجود و حرکت رو به جلو معرفی می‌کنند. کارکنانی که پذیرای تغییرات هستند، ضرورت تغییر را درک کرده، در پی نوآوری و کسب مزایای جدید برای خود و سازمان‌شان هستند. این امر به میزان قابل توجهی بر عملکرد آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد (القوده^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). در سطح فردی نیز قابلیت دوسوتوانی می‌تواند بر پذیرش تغییرات توسط کارکنان، بویژه کارکنان دانشگاه‌ها، تأثیر بسزایی داشته باشد. کارکنان با داشتن اراده، قدرت و توانایی فکری، اجتماعی و فیزیکی می‌توانند برای اصلاح قوانین و روال‌های جاری اقدام کنند و محیط کاری خود را به سمت نوآوری سوق دهند. این چنین کارمندی می‌تواند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و خود را برای پذیرش آن‌ها آماده کند (کارانی^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). در نهایت می‌توان گفت کارکنانی که توانایی پذیرش مثبت تغییرات پیرامون خود را داشته باشند به‌نوعی مهارت تاب‌آوری شناختی را در خود پرورش می‌دهند که می‌تواند بر عملکرد نوآورانه و همچنین بهبود کارایی آن‌ها موثر باشد (تو^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). بر این اساس می‌توان دو فرضیه زیر را مطرح نمود:

فرضیه ۷: پذیرش مثبت تغییرات تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت اکتشاف در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

فرضیه ۸: پذیرش مثبت تغییرات تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت بهره‌برداری در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

- کنترل (مهار) و قابلیت دوسوتوانی کارکنان

در نهایت، آخرین دسته از مطالعات نشان می‌دهند که کنترل شناختی^۸ یا کنترل احساسی^۹ نیز می‌تواند از جمله عواملی باشد که بر تاب‌آوری شناختی کارکنان اثرگذار است. شواهد نشان می‌دهند کارکنانی که در محیط کاری خود از استقلال کافی برخوردار نیستند و نمی‌توانند خواسته‌های خود را از محیط کار خود برآورده کنند، دچار عدم کنترل و ناتوانی در برابر تغییرات و موقعیت‌های استرس‌زا می‌شوند. برخی از کارکنان دانشگاه، مانند کارکنان بخش خدمات آموزشی و دانشجویی، که فعالیت‌های آن‌ها توسط قوانین پیچیده محدود می‌شود تمایل کمی به تغییر و مواجهه با شرایط ناآشنا دارند (لی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۳). برخی دیگر از پژوهشگران خاطرنشان کردند که بهره‌گیری از خودکنترلی بالا در کارکنان در گرو حمایت عاطفی از آنان و افزایش هوش هیجانی کارکنان است تا بتوانند در موقعیت‌های گوناگون در برابر تنش‌های کاری مقاومت

¹ Rojas-Córdova

² Talaja

³ Yu

⁴ Van Der Feltz-Cornelis

⁵ Alqudah

⁶ Karani

⁷ Tu

⁸ Cognitive Control

⁹ Emotional Control

¹⁰ Lei

کرده و از بروز رفتارهای ضدکارکردی جلوگیری کنند (بیدزان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). بر این اساس می‌توان دو فرضیه زیر را مطرح نمود:

فرضیه ۹: کنترل و مهار تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت اکتشاف در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

فرضیه ۱۰: کنترل و مهار تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت بهره‌برداری در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارد.

علاوه بر شواهد ذکر شده، مفهوم تاب‌آوری شناختی بعنوان یکی از ابعاد سرمایه شناختی سازمانی نیز مورد نظر پژوهشگران بوده است. پیشرفت‌های روزافزون حوزه علوم شناختی و رفتاری در تقویت سرمایه شناختی افراد و توانمند کردن آن‌ها در مواجهه با موقعیت‌های دشوار و چالش برانگیز می‌تواند یکی از راهکارهای بهبود عملکرد کارکنان باشد (ولیان و همکاران، ۲۰۲۴؛ نی^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس مطالعات انجام شده، توانایی شناختی بیشترین تأثیر را بر عملکرد شغلی کارکنان نسبت به سایر توانایی‌های منابع انسانی داشته است. به همین دلیل، برخی از شواهد نشان داده‌اند که آموزش مهارت‌های سرمایه شناختی (از قبیل تاب‌آوری شناختی) به کارکنانی که با مشاغل پیچیده و فشار روانی بالا روبرو هستند می‌تواند منجر بر بهبود عملکرد آنان شود (ریندرمن^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). از طرف دیگر، گروهی از محققان نیز تلاش کردند تا رابطه بین مفاهیم علوم شناختی و قابلیت‌های سازمانی را کشف کنند. به عقیده آن‌ها تقویت مهارت‌های شناختی در مدیران یا کارکنان می‌تواند قابلیت‌های سازمانی را بهبود ببخشد و مدیران و کارکنانی را پرورش دهد که توانایی حل مسئله دارند، دارای روابط قوی اجتماعی هستند، توانایی تحمل ابهام دارند و می‌توانند فرصت‌های پیشرفت گوناگونی را خلق کنند (آدنا و سوکوکو^۴، ۲۰۲۰؛ گرواتش و کلیندینست^۵، ۲۰۱۸؛ هلفات و پتراف^۶، ۲۰۱۵؛ ایگرس و کاپلان^۷، ۲۰۱۳).

در نهایت، مبتنی بر مطالب گفته شده، **Error! Reference source not found.** خلاصه‌ای از اهم مشارکت‌های نظری پژوهشگران در این زمینه و نداشت آن با ابعاد مفهوم تاب‌آوری شناختی را ارائه می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه مهم‌ترین مشارکت‌های نظری در زمینه ارتباط تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان

پژوهشگر(ان)	مشارکت نظری	ابعاد تاب‌آوری شناختی
(شت، ۲۰۲۴)	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز کارکنانی که در محیط‌های کاری با شرایط خاص درحال فعالیت هستند	شایستگی‌های فردی
(مکفی و شلوسر، ۲۰۲۲) (زاهور و همکاران، ۲۰۲۴)	واکای نقش مهارت دوسوتوانی در پرورش شایستگی‌های کارکنان	
(ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴)	معرفی مفهوم «دوسوتوانی شایستگی» به عنوان یک مهارت پویا و تبیین نقش آن در بهبود عملکرد کارکنان	
(رو و فیتنس، ۲۰۱۸)	تبیین نقش استرس، اضطراب و احساسات منفی بر عملکرد کارکنان مراکز آموزشی	تطبیق‌پذیری و تحمل احساسات منفی
(گاوریلووا و زاوادیکی، ۲۰۲۳)	معرفی «خودآگاهی» به عنوان یک مهارت ذهنی در راستای بهبود سلامت عاطفی افراد	
(راو و ماتارلی، ۲۰۲۴) (شیپ و همکاران، ۲۰۱۷)	بررسی تأثیر احساسات منفی و ناهماهنگی شناختی بر عملکرد کارکنان و نقش دوسوتوانی در بهبود عوارض ناشی از این عوامل	
(روخاس-کوردووا و همکاران، ۲۰۲۳) (تالاجا و همکاران، ۲۰۲۳) (یو و همکاران، ۲۰۲۳)	معرفی «قابلیت تغییر سازمانی» به عنوان یک قابلیت پویا در راستای مواجهه سازمان با تغییرات محیطی و واکای نقش آن در دوسوتوانی سازمان	پذیرش مثبت تغییرات

¹ Bidzan

² Nye

³ Rindermann

⁴ Adna & Sukoco

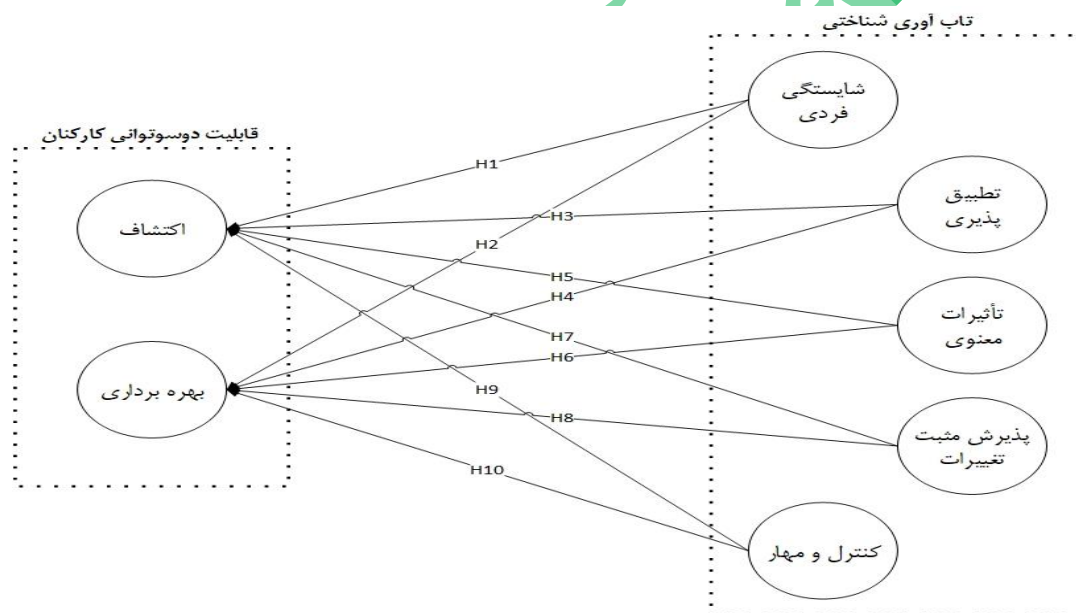
⁵ Grewatsch & Kleindienst

⁶ Helfat & Peteraf

⁷ Eggers & Kaplan

ابعاد تاب‌آوری شناختی	مشارکت نظری	پژوهشگر(ان)
	بررسی نقش تغییرات ناشی از همه‌گیری کرونا و آموزش‌های مجازی بر عملکرد روانی کارکنان دانشگاه	(ون در فلتز-کورنلیس و همکاران، ۲۰۲۰)
	ضرورت پذیرش تغییرات و ارائه راهکارهایی برای مواجهه مثبت با آن‌ها برای کارکنان	(القوطه و همکاران، ۲۰۲۲)
	تبیین نقش قابلیت دوسوتوانی بر پذیرش مثبت تغییرات در سطح فردی درون سازمان	(کارانی و همکاران، ۲۰۲۲)
	تبیین نقش توانایی پذیرش مثبت تغییرات بر تاب‌آوری شناختی	(تو و همکاران، ۲۰۲۰)
کنترل و مهار	واکاوی نقش کنترل شناختی در بهبود عملکرد روانی کارکنان	(لی و همکاران، ۲۰۲۳)
	ارائه راهکارهای علمی به منظور افزایش خودکنترلی در مواجهه با موقعیت‌های تنش‌زا	(بیدزان و همکاران، ۲۰۲۰)
تأثیرات معنوی	واکاوی نقش معنویت در محیط کار و عملکرد کارکنان	(سلیمان و همکاران، ۲۰۲۱)
	تبیین رابطه بین معنویت محیط کار و تاب‌آوری کارکنان سازمان	(حسن و همکاران، ۲۰۲۳)
	تبیین رابطه بین معنویت محیط کار و تاب‌آوری کارکنان سازمان	(شلتون و همکاران، ۲۰۲۰)
	واکاوی رابطه بین معنویت در محیط کار و دوسوتوانی کارکنان	(آلام و همکاران، ۲۰۲۳) (داراوشا و همکاران، ۲۰۲۲)

با توجه به تمامی مطالب مطرح شده و همچنین تبیین فرضیه‌ها، مدل مفهومی این مطالعه به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی، با رویکرد کمی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی-همبستگی و مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی است. جامعه هدف این مطالعه، کارکنان دانشگاه‌های دولتی و جامعه آماری آن، کارکنان دانشگاه‌های علامه طباطبائی^(۵) و شهید بهشتی^(۶) بوده است. در این مطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۷۵ نفر از کارمندان این دو دانشگاه که در سمت‌های مختلفی مانند خدمات آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی، خدماتی و ... مشغول به فعالیت بودند انتخاب شدند. این مطالعه در دو بخش تنظیم شده است. در بخش نخست، ادبیات و پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت پیشینه مرتبط با مهارت‌های ذیل تاب‌آوری شناختی، قابلیت دوسوتوانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان دانشگاه‌های دولتی مطابق **Error! Reference source not found.** استخراج گردید و با توجه به فرضیه‌های تعریف شده، مدل مفهومی این مطالعه توسعه یافت (**Error! Reference source not found.**). در بخش دوم داده‌های مورد نیاز این مطالعه گردآوری و مورد تحلیل قرار گرفتند. داده‌های گردآوری شده شامل داده‌های بدست

آمده از توزیع پرسشنامه‌های تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان می‌باشد. گروه اول داده‌ها، شامل داده‌هایی است که هریک از کارکنان دو دانشگاه در پاسخ به سؤالات پرسشنامه‌های استاندارد تاب‌آوری شناختی داده‌اند. **Error! Reference source not found.** مهارت‌های ذیل تاب‌آوری شناختی، ابزار مورد سنجش (پرسشنامه) و مرجع آن را نشان می‌دهد.

جدول ۲. تاب‌آوری شناختی و ابعاد آن

مهارت اصلی	توصیف	ابعاد	توصیف ابعاد	ابزار سنجش	مرجع
تاب‌آوری شناختی	این مهارت ظرفیت فرد برای تطبیق و بازگشت به شرایط عادی پس از تجربه چالش، مشکلات یا آسیب‌های روحی و جسمی اشاره دارد. این شاخص ابعاد گوناگون تاب‌آوری شناختی شامل توانایی فرد برای تحمل استرس، حفظ و نگهداشت پایداری عاطفی-هیجانی و متمرکز و مؤثر ماندن در روزهای سختی را ارزیابی می‌کند.	توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی	این بعد به ارزیابی باور فرد نسبت به توانایی خودش در مدیریت و تطبیق مؤثر با موقعیت‌های چالش‌زا می‌پردازد	شاخص تاب‌آوری کانر-دیویدسون (پرسشنامه CD-RISC)	(کانر و داویدسون، ۲۰۰۳)
		تطبیق‌پذیری و تحمل احساسات منفی	این بعد به ظرفیت فرد برای تنظیم و انعطاف در پاسخ به محیط متغیر و مشکلات و عدم قطعیهایی که در آن وجود دارد می‌پردازد		
		پذیرش مثبت تغییرات	این بعد منعکس‌کننده ذهنیت فرد نسبت به تغییر و عدم قطعیت است		
		کنترل شناختی و مهار	این زیربعد شامل تنظیم اندیشه‌ها، عواطف و تکانه‌هایی است که در پاسخ به موقعیت‌های چالش برانگیز بسراغ فرد می‌آید		
		تأثیرات معنوی محیط کار	این بعد به احساس معنی و هدف در فرد و اتصال وی به موجودیتی قویتر و برتر می‌پردازد		

گروه دوم داده‌ها شامل داده‌هایی است که کارکنان در پاسخ به سؤالات پرسشنامه دوسوتوانی کارکنان داده‌اند. لازم به ذکر است که روایی و پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این مطالعه توسط محققان مختلف در مطالعات متعددی در طول زمان مورد بررسی قرار گرفته و اعتبار آن‌ها در بافتارهای گوناگون فرهنگی و سازمانی تأیید شده است (برای نمونه نگاه کنید به گونزالس^۲ و همکاران، ۲۰۱۶؛ نوتاریو-پاچکو^۳، ۲۰۱۱). برای پاسخگویی افراد به سؤالات، این پرسشنامه‌ها بصورت جداگانه توزیع گردید و از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به عنوان مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه استفاده شده است. **Error! Reference source not found.** ابعاد دوسوتوانی کارکنان را نشان می‌دهد.

¹ Connor & Davidson

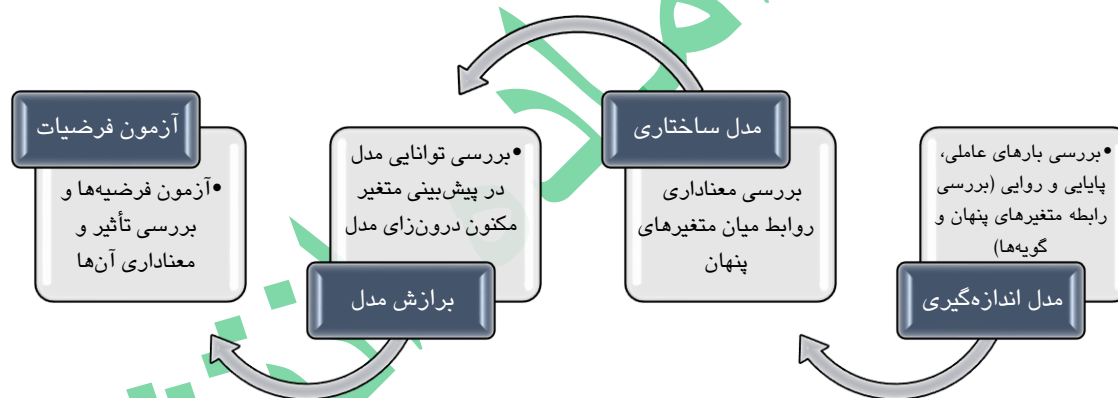
² Gonzalez

³ Notario-Pacheco

جدول ۳. دوسوتوانی کارکنان و ابعاد آن

مهارت اصلی	توصیف	ابعاد	توصیف ابعاد	ابزار سنجش	مرجع
دوسوتوانی کارکنان	جهت‌گیری رفتاری کارکنان به سمت ترکیب فعالیت‌های مربوط به بهره‌برداری و اکتشاف در یک دوره زمانی معین	بهره‌برداری	بهره‌برداری کارکنان به عنوان توانایی افراد برای اصلاح و گسترش دانش و مهارت‌های موجود در وظایف و بهبود کارایی است.	پرسشنامه دوسوتوانی کارکنان (EA-scale)	(مام ^۱ و همکاران، ۲۰۰۹)
		اکتشاف	اکتشاف کارکنان به عنوان توانایی افراد برای توسعه دانش، مهارت‌ها و فرصت‌های جدید در وظایف است.		

در نهایت پس از گردآوری داده‌های مورد نظر، داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج آن در بخش بعد ارائه خواهد شد. لازم به ذکر است در این مطالعه برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS 24 برای تحلیل آمار توصیفی، از نرم افزار SmartPLS 3 برای مدل‌سازی ساختاری و از نرم افزار R برای بررسی تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی بر روابط بین متغیرهای اصلی مطالعه استفاده گردید. مراحل تحلیل آماری به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در شکل ۲ نشان داده شده است که در ادامه بر اساس این چارچوب به تحلیل یافته‌های این مطالعه پرداخته خواهد شد.



شکل ۲. مراحل تحلیل آماری به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

۴. یافته‌های پژوهش

در ارائه یافته‌های پژوهش، ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پرداخته خواهد شد. سپس با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن داده‌ها پرداخته و در مرحله بعد روایی و پایایی سنجیده خواهد شد. در نهایت آزمون‌های اندازه‌گیری و مدل‌سازی به منظور آزمون فرضیه‌ها اجرا می‌شوند.

- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی حاضر از شش منظر: فراوانی جنسیت، نوع سازمان، سمت سازمانی، تحصیلات، سن و سابقه کار مشارکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. براساس یافته‌ها از مجموع ۳۷۵ نفر، ۵۵/۷ درصد از مشارکت‌کنندگان این مطالعه زن و ۴۴/۳ درصد مرد هستند. علاوه بر این ۵۹/۵ درصد مشارکت‌کنندگان از تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری مرتبط با سمت سازمانی خود برخوردارند. میانگین سن شرکت‌کنندگان ۴۲/۶ سال با انحراف معیار ۷/۵ بود و بیشترین تعداد افراد در بازه سنی ۴۰ تا ۴۹ سال قرار داشتند. شرکت‌کنندگان از نظر سابقه کاری دارای توزیع متنوعی بودند.

بیشترین گروه با سابقه‌کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال با تعداد ۱۴۵ نفر بود همچنین ۷۷ نفر دارای سابقه‌کار کمتر از ۱۱ سال و ۱۳۵ نفر سابقه‌کار بیشتر از ۲۰ سال داشتند. جزئیات مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

متغیر	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۰۹	۷/۵۵
	مرد	۱۶۶	۳/۴۴
سن	۲۰ تا ۲۹	۱۶	۳/۴
	۳۰ تا ۳۹	۸۱	۶/۲۱
	۴۰ تا ۴۹	۱۴۹	۷/۳۹
	۵۰ تا ۵۹	۶۰	۱۶
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۴۹	۷/۳۹
	کارشناسی ارشد	۱۸۷	۹/۴۹
	دکتری	۳۶	۶/۹
	۱ تا ۵	۳۷	۹/۹
سابقه کار	۶ تا ۱۰	۴۰	۷/۱۰
	۱۱ تا ۲۰	۱۴۵	۷/۳۸
	۲۱ تا ۳۴	۱۳۵	۳۶
	دانشگاه علامه طباطبائی	۱۷۰	۴۵
نوع سازمان	دانشگاه شهید بهشتی	۲۰۵	۵۵
	کارشناس آموزشی	۹۹	۲۶
سمت سازمانی	کارشناس غیر آموزشی	۲۸۶	۷۴

برای محاسبه نمره کلی متغیرهای اصلی شامل تاب‌آوری و دوست‌توانی کارکنان، از میانگین گویه‌های مربوط به هر مقیاس استفاده شد. به عبارت دیگر برای هریک از مشارکت‌کنندگان، نمره نهایی هر متغیر به صورت میانگین نمرات پاسخ‌ها به گویه‌های آن مقیاس در نظر گرفته شد. در این مطالعه برای متغیر تاب‌آوری میانگین نمرات برابر با ۳/۹۵ با انحراف معیار ۰/۴۴ به دست آمد و همچنین میانگین متغیر دوست‌توانی کارکنان ۳/۹۵ با انحراف معیار ۰/۵۲ به دست آمد. این نتایج نشان دهنده سطح نسبتاً بالای تاب‌آوری و دوست‌توانی کارکنان در میان شرکت‌کنندگان است. جزئیات مربوط به تحلیل توصیفی متغیرهای اصلی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. تحلیل توصیفی متغیرهای اصلی

متغیر اصلی	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
تاب‌آوری شناختی	۲/۵۶	۵	۳/۹۵۶۹	۰/۴۴
دوست‌توانی کارکنان	۲/۳۶	۵	۳/۹۵۲۷	۰/۵۲

- بررسی نرمال بودن متغیرها

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های مطالعه مهم‌ترین عمل قبل از هراقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای تحقیق است برای این منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اهمیت اساسی برخوردار است. در این مطالعه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر اصلی	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	نتیجه آزمون
تاب آوری شناختی	۳۷۵	۹۵۶۹/۳	۴۴/۰	۰/۰۰	نرمال نیست
دوستوانی کارکنان	۳۷۴	۹۵۲۷/۳	۵۲/۰	۰/۰۱	نرمال نیست

همانطور که در جدول ۶ مشخص است سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کوچکتر از ۰/۰۵ است. در نتیجه این متغیرها دارای توزیع نرمال نیستند از آنجا که توزیع داده‌ها نرمال نیست، از روش حداقل مجزورات جزئی در نرم افزار پی‌ال‌اس برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش پی‌ال‌اس براساس برآورد کمترین مجزورات با هدف اولیه بهینه ساختن واریانس در سازه‌های وابسته معادلات ساختاری است. مدلیابی معادلات ساختاری به روش پی‌ال‌اس شامل دو مرحله آزمون اندازه‌گیری و آزمون مدل‌سازی می‌باشد که در ادامه نتایج به کارگیری آن‌ها برای آزمون فرضیه‌های این مطالعه شرح داده خواهد شد.

- بررسی مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی

به منظور تحلیل ساختار درونی (روایی) پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر متغیر آشکار از ابزار تحلیل عاملی تاییدی استفاده می‌شود. در جدول ۷ نتایج تحلیلی عاملی تاییدی سؤالات پرسشنامه نشان داده شده است. در این مطالعه به منظور ارزیابی مدل از بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و جذر میانگین استخراج شده سازه‌ها با همبستگی سازه‌ها استفاده شده است.

جدول ۷. مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، میانگین واریانس، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها

متغیر	سازه	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
تاب‌آوری شناختی	کنترل و مهار	CR13	۰/۶۹۰	۰/۵۵۹	۰/۷۹۱	۰/۶۷۷
		CR21	۰/۷۲۱			
		CR22	۰/۸۳۰			
	تاثیرات معنوی	CR3	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
	پذیرش مثبت تغییرات	CR1	۰/۶۳۴	۰/۳۶۴	۰/۷۲۹	۰/۵۵۷
		CR2	۰/۴۸۸			
		CR4	۰/۶۶۷			
		CR5	۰/۶۳۴			
		CR8	۰/۵۷۹			
	شایستگی فردی	CR10	۰/۴۶۰	۰/۳۹۵	۰/۸۳۷	۰/۷۶۶
		CR11	۰/۶۵۹			
		CR12	۰/۷۱۵			
		CR16	۰/۶۴۵			
		CR17	۰/۶۳۸			
		CR23	۰/۷۰۰			
		CR24	۰/۶۲۴			
		CR25	۰/۵۳۹			
	تطبیق پذیری	CR15	۰/۵۷۰	۰/۴۰۲	۰/۸۲۳	۰/۷۴۷
		CR18	۰/۶۵۶			

متغیر	سازه	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
دوستوانی کارکنان	اکتشافی	CR19	۰/۶۷۷	۰/۴۳۱	۰/۸۱۴	۰/۷۲۱
		CR20	۰/۴۹۲			
		CR6	۰/۷۲۱			
		CR7	۰/۶۸۶			
	بهره‌برداری	EA1	۰/۶۵۵	۰/۵۵۲	۰/۸۵۵	۰/۷۸۶
		EA2	۰/۷۷۱			
		EA3	۰/۷۲۰			
		EA4	۰/۷۵۶			
		EA5	۰/۵۵۵			
		EA6	۰/۴۲۰			
	بهره‌برداری	EA10	۰/۷۵۴	۰/۵۵۲	۰/۸۵۵	۰/۷۸۶
		EA11	۰/۷۸۸			
		EA7	۰/۴۲۹			
		EA8	۰/۸۰۹			
		EA9	۰/۸۵۴			

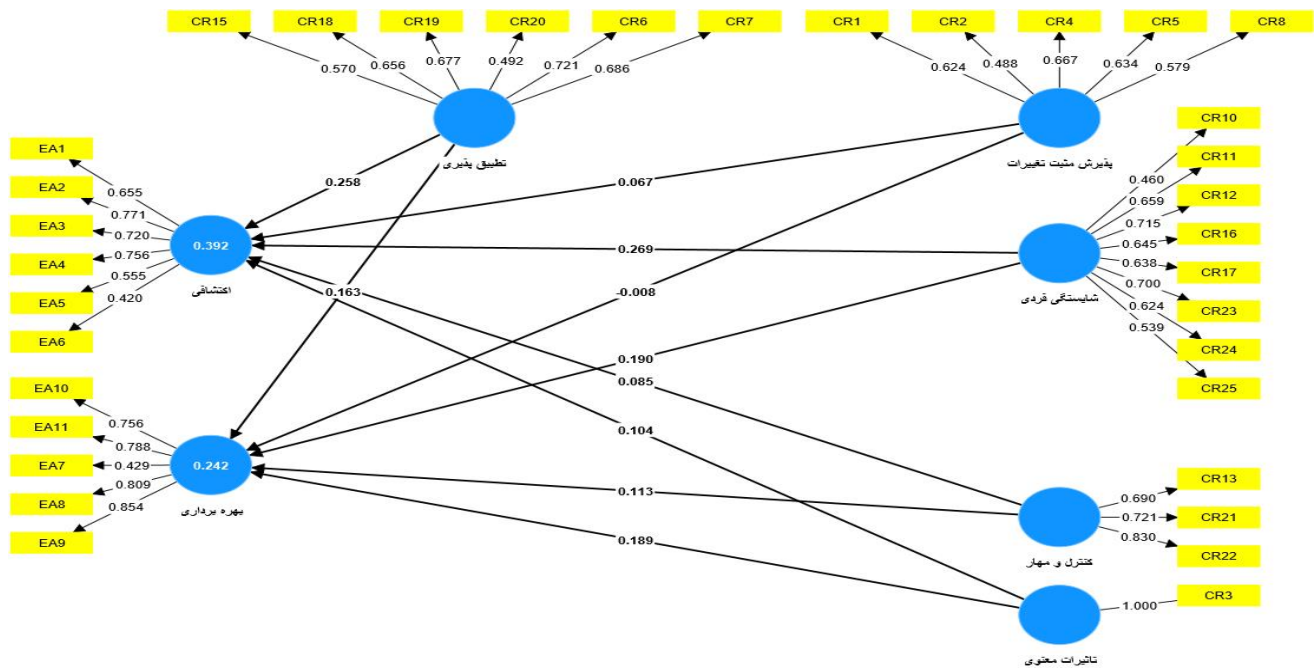
برای بررسی اعتبار هر یک از گویه‌ها بار عاملی آن‌ها باید حداقل از ۰/۴ بیشتر باشد که مطابق با جدول ۷ تمامی گویه‌ها از شرط لازم برخوردار هستند. برای بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شده است. همانطور که در جدول ۷ نشان داده شده است آلفای کرونباخ برای هر دو متغیر بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. مقدار پایایی ترکیبی نیز برای هر دو متغیر از مقدار ۰/۵ بالاتر است که نشان می‌دهد متغیرها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. با توجه به جدول ۷ مقادیر AVE برای دو سازه از هفت سازه بالاتر از ۰/۵ بوده‌اند اما پنج سازه دارای مقادیر AVE کمتر از حد آستانه می‌باشند. با این حال از آنجا که بارهای عاملی بیشتر شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ بوده و پایایی ترکیبی نیز در تمامی سازه‌ها در سطح مطلوب قرار داشته‌است، می‌توان استدلال کرد که مدل از اعتبار نسبی برخوردار است. همچنین بر اساس آزمون فورنل و لارکر چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا آن متغیر وجود دارد. در جدول ۸ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند.

جدول ۸ AVE و همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه (معیار فورنل و لارکر)

متغیر	اکتشافی	بهره‌برداری	تأثیرات معنوی	تطبیق پذیری	شایستگی‌های فردی	پذیرش مثبت تغییرات	کنترل و مهار
اکتشافی	۰/۷۷۱						
بهره‌برداری	۰/۴۰۴	۰/۷۴۳					
تأثیرات معنوی	۰/۲۹۷	۰/۳۰۷	۰/۷۳۸				
تطبیق پذیری	۰/۵۵۱	۰/۴۱۷	۰/۳۵۰	۰/۷۰۳			
شایستگی‌های فردی	۰/۵۵۸	۰/۴۱۰	۰/۲۲۹	۰/۶۸۹	۰/۶۹۳		
پذیرش مثبت تغییرات	۰/۴۲۸	۰/۲۹۶	۰/۳۲۱	۰/۵۴۵	۰/۵۷۳	۰/۶۸۱	
کنترل و مهار	۰/۴۴۵	۰/۳۵۴	۰/۱۹۲	۰/۵۷۵	۰/۶۴۱	۰/۴۴۰	۰/۶۴۰

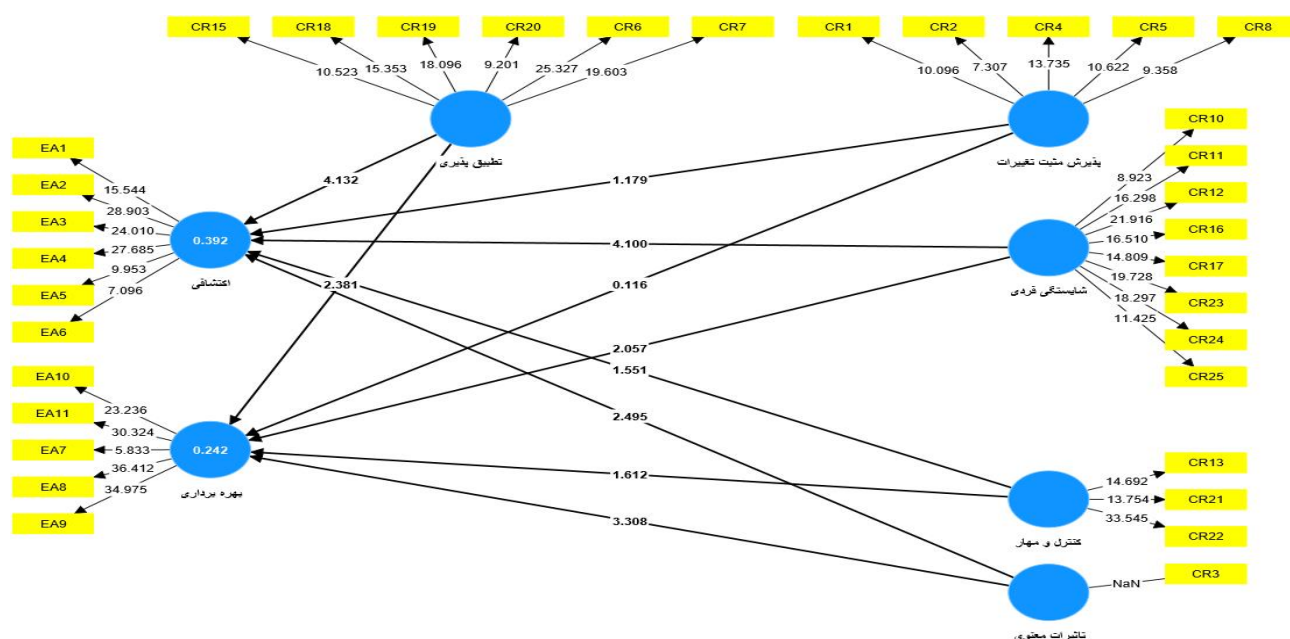
همانطور که مشخص است، جذر واریانس استخراج شده برای هر متغیر (اعداد روی قطر اصلی) بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است، بنابراین روایی و اگر پرسشنامه مورد تأیید است. پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری می‌رسد. خروجی مدل این مطالعه در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

- آزمون مدل ساختاری

برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استرپ، مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. ضریب مسیر شش فرضیه از ده فرضیه این مطالعه در سطح ۰/۰۵ معنادار است زیرا مقادیر آزمون تی-استیودنت بیشتر از ۱/۹۶ است. شکل ۴ نتایج این آزمون را برای بررسی معناداری ضرایب مسیر نشان می‌دهد.



شکل ۴. نتایج ازمون تی- استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

- بررسی کفایت مدل

معیار R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. عبارت دیگر R^2 مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. معیار Q^2 نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و نشان از قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای این مطالعه دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند. جدول ۹ مقادیر این معیارها را نشان می‌دهد.

جدول ۹. مقادیر R^2 و Q^2

ردیف	متغیر	R^2	Q^2
۱	اکتشافی	۰/۳۸۴	۰/۲۸۵
۲	بهره‌برداری	۰/۲۲۸	۰/۱۱۹

علاوه بر این مورد، برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها، معیار نیکویی برازش از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

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

برای محاسبه GOF به مقادیر جدول ۱۰ نیاز است.

جدول ۱۰. مقادیر R^2 و Communality متغیرهای پژوهش

متغیر	communality	R^2
اکتشافی	۰/۴۳۰	۰/۲۸۵
بهره‌برداری	۰/۵۵۱	۰/۱۱۹
شایستگی‌های فردی	۰/۳۹۴	----
تطبیق پذیری	۰/۴۰۲	----
تأثیرات معنوی	۱	----
پذیرش مثبت تغییرات	۰/۳۶۳	----
کنترل و مهار	۰/۵۵۹	----
میانگین	۰/۵۲۸	۰/۲۰۲

مقدار GOF برای مدل پژوهش مقدار ۰/۳۲۶ محاسبه شده است. این مقدار نشان از توان نسبتاً مناسب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد.

- آزمون فرضیات

برای بررسی فرضیه‌های این مطالعه و آزمون معناداری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم‌افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج معناداری آنها در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۱. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	عدد معناداری (T-value)	نتیجه آزمون
۱	شایستگی‌های فردی $\rightarrow$ اکتشافی	۰/۲۶۹	۴/۱۰۰	تأیید
۲	شایستگی‌های فردی $\rightarrow$ بهره‌برداری	۰/۱۹۰	۲/۰۵۷	تأیید
۳	تطبیق‌پذیری $\rightarrow$ اکتشافی	۰/۲۵۸	۴/۱۳۲	تأیید
۴	تطبیق‌پذیری $\rightarrow$ بهره‌برداری	۰/۱۶۳	۲/۳۸۱	تأیید
۵	تأثیرات معنوی $\rightarrow$ اکتشافی	۰/۱۰۴	۲/۴۹۵	تأیید
۶	تأثیرات معنوی $\rightarrow$ بهره‌برداری	۰/۱۸۹	۳/۳۰۸	تأیید
۷	پذیرش مثبت تغییرات $\rightarrow$ اکتشافی	۰/۰۶۷	۱/۱۷۹	رد
۸	پذیرش مثبت تغییرات $\rightarrow$ بهره‌برداری	۰/۰۰۸	۰/۱۱۶	رد
۹	کنترل و مهار $\rightarrow$ اکتشافی	۰/۰۸۵	۱/۵۵۱	رد
۱۰	کنترل و مهار $\rightarrow$ بهره‌برداری	۰/۱۱۳	۱/۶۱۲	رد

در نهایت برای واکاوی متغیرهای احتمالی مؤثر بر رابطه بین مؤلفه‌های پژوهش (تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان)، مؤلفه‌های جنسیت، سن، تجربه، تحصیلات، سازمان، جایگاه شغلی مورد بررسی قرار گرفتند. در این راستا برای متغیرهای طبقه‌ای (شامل جنسیت، تحصیلات، سازمان و جایگاه شغلی) از آزمون فیشر و برای متغیرهای پیوسته (شامل سن و تجربه) از آنالیز رگرسیون استفاده شده است. جدول ۱۲ نتایج این تحلیل را نشان می‌دهد. برای رعایت اختصار، در این جدول تنها روابطی که از سطح معنی‌داری لازم برخوردار بودند، ارائه شده است.

جدول ۱۲. نتایج بررسی مؤلفه‌های اثرگذار بر رابطه بین ابعاد تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان

توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی	تطبیق‌پذیری و تحمل احساسات منفی	پذیرش مثبت تغییرات	کنترل شناختی و مهار	تأثیرات معنوی	کل تاب‌آوری شناختی
همبستگی_مردان = ۰/۴۰ همبستگی_زنان = ۰/۶۰ P-value = ۰/۰۱۱*	همبستگی_مردان = ۰/۳۶ همبستگی_زنان = ۰/۵۲ P-value = ۰/۰۶۷				
همبستگی_علامه = ۰/۴۱ همبستگی_بهشتی = ۰/۱۷ p-value = ۰/۰۱۳*		همبستگی_علامه = ۰/۴۱ همبستگی_بهشتی = ۰/۲۵ p-value = ۰/۰۷۰	همبستگی_علامه = ۰/۳۵ همبستگی_بهشتی = ۰/۱۵ p-value = ۰/۰۴۴*		همبستگی_علامه = ۰/۴۹ همبستگی_بهشتی = ۰/۲۴ p-value = ۰/۰۰۵**
همبستگی_کارشناسی = ۰/۳۳ همبستگی_ارشد = ۰/۵۱ p-value = ۰/۰۳۹*		همبستگی_کارشناسی = ۰/۳۹ همبستگی_ارشد = ۰/۵۳ p-value = ۰/۰۹۶			

کل تاب‌آوری شناختی	تأثیرات معنوی	کنترل شناختی و مهار	پذیرش مثبت تغییرات	تطبیق‌پذیری و تحمل احساسات منفی	توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی	
			همبستگی_مردان = ۰/۴۰ همبستگی_زنان = ۰/۶۱ p-value=۰/۰۸*			امتیاز کل دوسوتوانی
			همبستگی_کارشناسی = ۰/۳۹ همبستگی_ارشد = ۰/۵۹ p-value=۰/۰۱۹*	همبستگی_کارشناسی = ۰/۳۹ همبستگی_ارشد = ۰/۵۶ p-value=۰/۰۴۸*		
			همبستگی_کارکنان آموزشی = ۰/۳۴ همبستگی_کارکنان غیرآموزشی = ۰/۵۶ p-value=۰/۰۲۴*			

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این مطالعه از چند منظر قابل بحث و بررسی هستند. نخستین منظر، بررسی رابطه بین تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان است. همانطور که در بررسی پیشینه تحقیق بیان شد، مطالعات اندکی در راستای تبیین رابطه بین این دو متغیر تاکنون انجام شده و نتوانسته‌اند رابطه بین این دو متغیر را بطور شفاف بیان کنند. به همین منظور در این مطالعه در نخستین گام رابطه بین تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت ($t\text{-value}=22/361$) و مشخص شد که رابطه این دو متغیر در بافتار کارکنان دانشگاهی معنادار و تاب‌آوری شناختی بر دوسوتوانی کارکنان دانشگاه‌های دولتی تأثیرگذار است.

دومین منظر به رابطه ابعاد تاب‌آوری شناختی و ابعاد دوسوتوانی کارکنان یا همان بررسی فرضیه‌های پژوهش باز می‌گردد. همانطور که جدول ۱۱ نشان می‌دهد شایستگی‌های فردی می‌تواند بر قابلیت اکتشاف ($t\text{-value}=4/100$) و همچنین قابلیت بهره‌برداری ($t\text{-value}=2/057$) تأثیر مثبت و معنادار داشته باشد. در این راستا می‌توان گفت یافته‌های این دو فرضیه با نتایج پژوهش‌های (شت، ۲۰۲۴)، (مکفی و شلوسر، ۲۰۲۲) و (زاهور و همکاران، ۲۰۲۴) مطابقت دارد. بعبارت دیگر تأیید دو فرضیه اول این پژوهش نشان می‌دهد توسعه شایستگی‌های فردی کارکنان دانشگاه‌های دولتی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا علاوه بر اینکه بر بهبود عملکرد کاری در امورات جاری خود متمرکز شوند، بدنبال انجام کارهای جدید نیز سوق داده شوند و از روزمرگی فاصله بگیرند.

بر اساس یافته‌های جدول ۱۱ توانایی تطبیق‌پذیری و تحمل احساسات منفی نیز می‌تواند بر قابلیت اکتشاف ($t\text{-value}=4/132$) و همچنین قابلیت بهره‌برداری ($t\text{-value}=2/381$) کارکنان دانشگاه‌های دولتی تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. به همین دلیل نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های سوم و چهارم این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش‌های (رو و فیتنس، ۲۰۱۸)، (راو و ماتارلی، ۲۰۲۴)، (شیپ و همکاران، ۲۰۱۷) و (روتمن و همکاران، ۲۰۱۷) مطابقت دارد. بر این اساس می‌توان گفت توسعه توانایی انطباق با شرایط و تحمل احساسات منفی می‌تواند با بهبود انگیزش، یادگیری و مقابله با محافظه‌کاری کارکنان بر بهبود عملکرد فعلی آنان و همچنین ایجاد نوآوری‌های جدید در محیط کار کمک کند.

همچنین نتایج این پژوهش نشان داد تأثیرات معنوی می‌تواند بر قابلیت اکتشاف ($t\text{-value}=2/495$) و بهره‌برداری ($t=3/308$) value) تأثیر مثبت و معنادار داشته باشد. بر اساس تأیید فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش می‌توان گفت ایجاد معنویت در محیط کاری کارکنان می‌تواند با ایجاد صداقت، همکاری و اعتماد بر بهبود عملکرد آن‌ها و کشف فرصت‌های جدید در

دانشگاه‌های دولتی همراه باشد. بر این اساس یافته‌های این بخش با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های (آلام و همکاران، ۲۰۲۳)، (داراوشا و همکاران، ۲۰۲۲) و (شلتون و همکاران، ۲۰۲۰) همراستاست.

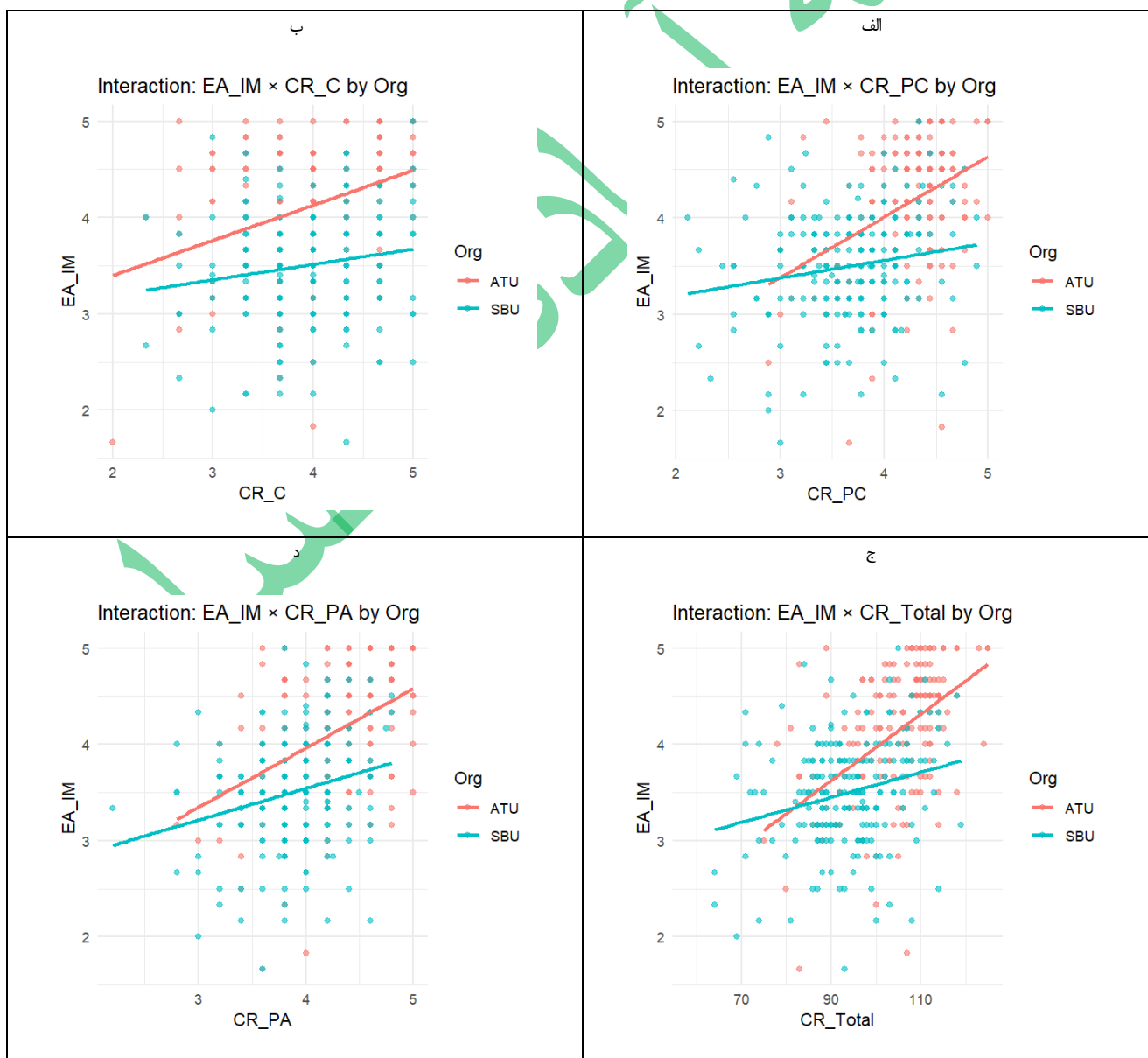
از سوی دیگر، فرضیه‌های هفتم و هشتم پژوهش حاضر که ناظر بر رابطه بُعد توانایی پذیرش مثبت تغییرات و قابلیت‌های اکتشاف (t-value=۱/۱۷۹) و بهره‌برداری (t-value=۰/۱۱۶) بودند، به آستانه معناداری لازم از نظر آماری نرسیدند. بعبارت دیگر، بر اساس این بخش از یافته‌های پژوهش رابطه بین توانایی پذیرش مثبت تغییرات در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی و بهبود عملکرد فعالیت‌های آن‌ها و همچنین بروز رفتارهای نوآورانه در خلال امور کاری آن‌ها مورد تأیید قرار نگرفت. یافته‌های حاصل از آزمون این دو فرضیه با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های (تو و همکاران، ۲۰۲۰)، (کارانی و همکاران، ۲۰۲۲)، (القوده و همکاران، ۲۰۲۲) و (ون در فلتز-کورنلیس و همکاران، ۲۰۲۰) مغایرت دارد. یکی از دلایل این موضوع می‌تواند به ویژگی‌های بافتاری سازمان‌های مورد مطالعه مرتبط باشد. به بیان دیگر در بافتارهای سازمانی که بیشتر بر موضوعات اداری مانند آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها متمرکز است نمی‌توان انتظار داشت کارکنان آن سازمان به دنبال بهبود عملکرد و نوآوری در کار خود باشند.

در نهایت آخرین فرضیه‌های این مطالعه نیز نتوانستند از نظر آماری معنادار شوند. بر اساس یافته‌های این پژوهش بُعد کنترل و مهار رابطه معناداری با ابعاد اکتشاف (t-value=۱/۵۵۱) و بهره‌برداری (t-value=۱/۶۱۲) قابلیت دوسوتوانی نشان نداده است. همانطور که مقادیر آماره آزمون نشان می‌دهد این دو فرضیه با مقادیر جزئی رد می‌شوند. بر این اساس نمی‌توان دقیقاً استدلال کرد که بُعد کنترل و مهار مطلقاً رابطه‌ای با بهبود عملکرد و استفاده از فرصت‌های نوآورانه ندارد. این موضوع می‌تواند ناشی از محدودیت‌های پژوهش باشد و اکاوی بیشتر آن نیازمند بررسی سایر عوامل در این رابطه است. بر همین اساس می‌توان گفت هرچند یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش‌های (لی و همکاران، ۲۰۲۳) و (بیدزان و همکاران، ۲۰۲۰) مغایرت دارد، بررسی سایر مؤلفه‌های سازمانی بویژه موضوعات مرتبط با تفاوت‌های بافتاری در سازمان‌های مورد مطالعه به تبیین بیشتر این مغایرت کمک خواهد کرد.

سومین و آخرین منظر بحث، به بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رابطه بین تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان دانشگاه‌های دولتی باز می‌گردد. همچنان که در **Error! Reference source not found.** نشان داده شده است، زنان در مقایسه با مردان، همبستگی قوی‌تری میان بُعد شایستگی‌های فردی تاب‌آوری و بعد اکتشافی دوسوتوانی کارکنان (p=۰/۰۱۱) (value) و همچنین میان دوسوتوانی کارکنان و بعد پذیرش مثبت تغییرات (p-value=۰/۰۰۸) نشان دادند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برخی پیوندهای شناختی-هیجانی ممکن است در میان زنان بارزتر باشد. از طرفی وابستگی سازمانی (دانشگاه علامه طباطبائی در مقایسه با دانشگاه شهید بهشتی) به عنوان یک تعدیل‌کننده پایدارتر ظاهر شد بگونه‌ای که کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی به‌طور قابل توجهی ارتباط‌های قوی‌تری میان بعد بهره‌برداری و چندین بُعد از ابعاد تاب‌آوری شناختی، به‌ویژه شایستگی‌های فردی (p-value=۰/۰۱۳)، کنترل و مهار (p-value=۰/۰۴۴) و تاب‌آوری شناختی کل (p-value=۰/۰۰۵) نشان داده‌اند. در خصوص مؤلفه تحصیلات، نتایج آزمون فیشر نشان داد اغلب مقایسه‌های میان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به سطح معناداری آماری نرسید اما دو الگو قابل توجه بودند: افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد نسبت به کسانی که مدرک کارشناسی در اختیار داشتند، ارتباط قوی‌تری میان بعد بهره‌برداری و شایستگی‌های فردی (p=۰/۰۳۹) (value) و نیز میان دوسوتوانی کارکنان کل با بعد پذیرش مثبت تغییرات (p-value=۰/۰۱۹) و تطبیق‌پذیری (p-value=۰/۰۴۸) داشتند. از منظر تأثیر سابقه کار افراد نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد تاب‌آوری شناختی کل، بسته به میزان سابقه کاری افراد، رابطه خود با دوسوتوانی کارکنان کل را تعدیل می‌کند هر چند این تأثیر چندان قابل توجه نیست (Estimate= 0.0076). (p-value: 0.0077, SE: 0.0028). به طور دقیق‌تر، ضریب تعامل مثبت و معنادار است؛ یعنی با تغییر سابقه کاری، ارتباط بین تاب‌آوری شناختی کل و دوسوتوانی کارکنان کل نیز تغییر کرده و اثر تاب‌آوری شناختی بر دوسوتوانی کارکنان با

افزایش سابقه کاری تقویت یا تضعیف می‌شود. با این حال، در تمامی ابعاد فرعی، اثر تعدیل‌کنندگی سابقه کاری از نظر آماری معنادار مشاهده نشد. از منظر دسته شغلی، با توجه به تنوع موجود در موقعیت شغلی کارکنان، ابتدا کارکنان از این حیث به آموزشی و غیرآموزشی دسته‌بندی شدند. در گام بعدی، بررسی‌ها نشان داد جایگاه شغلی افراد، از منظر آموزشی بودن یا نبودن نقش‌چندانی در رابطه بین دو متغیر اصلی پژوهش حاضر ندارد؛ بطوری که این عامل صرفاً می‌تواند بین دوسوتوانی کارکنان کل و بعد پذیرش مثبت تغییرات ($p\text{-value}=0/024$) تعدیل ایجاد کند. در نهایت، آخرین متغیری که نقش آن در رابطه بین تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان دانشگاه‌های دولتی بررسی شد، سن کارکنان است. نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهند ضرایب تعامل در تمامی موارد تقریباً صفر است و مقادیر $p\text{-value}$ از سطح معنی‌داری لازم برخوردار نیست. به همین دلیل می‌توان گفت بر اساس یافته‌های این پژوهش سن به‌طور معناداری رابطه بین ابعاد تاب‌آوری شناختی و ابعاد دوسوتوانی کارکنان را تعدیل نمی‌کند.

همانطور که یافته‌های فوق نشان می‌دهند، در بین مؤلفه‌هایی که بصورت بالقوه بر رابطه بین تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان تأثیر معنی‌داری نشان دادند، مؤلفه سازمان از برجستگی بیشتری برخوردار است (شکل ۵)



شکل ۵. نقش مؤلفه سازمان در تعدیل رابطه بین ابعاد تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان: الف) شایستگی‌های فردی و بهره‌برداری، ب) کنترل و مهار و بهره‌برداری، ج) امتیاز کل تاب‌آوری شناختی و بهره‌برداری، و د) پذیرش مثبت تغییرات و بهره‌برداری

برای بررسی بیشتر دلایل وجود این تفاوت قابل توجه بین دو دانشگاه مورد مطالعه، با توجه به پیکره موجود در حوزه سرمایه شناختی سازمانی (برای نمونه آژیده^۱ و همکاران، ۲۰۲۵) و همچنین شواهد موجود در خصوص تأثیر مؤلفه‌های فردی بر تاب‌آوری شناختی (آرنازا-ورکیخو^۲ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کوردیرو^۳ و همکاران، ۲۰۲۴) و دوسوتوانی کارکنان (زوریک^۴ و همکاران، ۲۰۲۰) ابتدا نقش این مؤلفه‌های فردی در شکل‌گیری این تفاوت بررسی شد. نتایج تحلیل واریانس، نشان داد که مؤلفه‌های فردی از قبیل جنسیت، سن، تحصیلات، و جایگاه سازمانی، در بین دو مؤسسه تفاوت معنی‌داری نداشتند و بنابراین نمی‌توانند نقشی در بروز تفاوت بین دو سازمان ایفاء کنند. در خصوص مؤلفه تجربه کارکنان نیز علیرغم آنکه تحلیل واریانس نشان داد میانگین تجربه کارکنان ۱/۷۵ سال تفاوت دارد ($p\text{-value}=0/032$)، تحلیل همبستگی جزئی با کنترل مؤلفه تجربه موجب ایجاد تفاوت قابل توجه بین ضرایب همبستگی بین دو مؤسسه نشد. این مسأله نشان می‌دهد برای تبیین چرایی تفاوت بین دو دانشگاه باید به سایر ابعاد سازمانی (به غیر از مؤلفه‌های فردی) توجه کرد. این مسأله بویژه از آن‌رو قابل توجه است که بررسی دقیق‌تر موضوع نشان می‌دهد تفاوت مشاهده‌شده در بین دو دانشگاه، در بعد بهره‌برداری از ابعاد دوسوتوانی سازمانی بیشتر به چشم می‌خورد. این موضوع در کنار این نکته که هر دو دانشگاه، بعنوان دانشگاه دولتی مشغول به فعالیت هستند و بنابراین، با توجه به ماهیت دیوان‌سالارانه و حاکمیت قوانین و مقررات مشخص در آن‌ها، کارکنان فرصت‌های اکتشاف و نوآوری چندانی برای خود متصور نیستند، قابل توجه است. از سوی دیگر، برخی از مطالعات نشان داده‌اند میان تاب‌آوری شناختی و سایر ابعاد سرمایه شناختی از قبیل کارکردهای اجرایی، تنظیم هیجانات و ... در محیط‌های کاری رابطه معنی‌داری وجود دارد (ولیان و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین ریشه تفاوت بین دو دانشگاه را می‌توان در تفاوت موجود در سایر ابعاد سرمایه شناختی نیز دانست که این موضوع نیازمند بررسی‌های بیشتر در پژوهش‌های آتی است.

یافته‌های این مطالعه می‌تواند به تعمیق ادبیات این حوزه نسبت به روابط بالقوه موجود بین ابعاد تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان دانشگاه‌های دولتی کمک کند و در عین حال فرصت‌هایی برای طراحی و پیاده‌سازی طرح‌های پژوهشی بیشتر فراهم آورد. این مطالعه از چند جهت با نوآوری همراه بوده است. در وهله اول این مطالعه در زمره نخستین تلاش‌ها برای بررسی روابط میان ابعاد تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان در دانشگاه‌های دولتی قرار دارد. این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که باتوجه به چالش‌هایی که کارکنان این دانشگاه‌ها با آن مواجه هستند (مانند اهمال کاری، مسائل پیرامون چندوظیفگی، عدم بروز رفتارهای نوآورانه)، عملکرد فعلی آن‌ها و همچنین بهبود عملکرد از طریق استفاده از فرصت‌های بهبود جدید درگرو این قابلیت سازمانی است، مهارت‌های ذیل سرمایه شناختی مانند تاب‌آوری شناختی می‌تواند نقاط بهبودی را از چند جهت در بین کارکنان این دانشگاه‌ها به ارمغان بیاورد. علاوه بر این، در این مطالعه سعی شد تا علاوه بر درک پیچیدگی روابط میان مدل مفهومی به جای بررسی روابط همبستگی ساده میان دو متغیر اصلی، متغیرهای بالقوه تأثیرگذار نیز به عنوان عوامل تعدیل‌گر رابطه بین ابعاد متغیرهای پژوهش بررسی شود. این مطالعه علاوه بر برجسته ساختن رابطه بین تاب‌آوری شناختی بعنوان یکی از مهارت‌های ذیل سرمایه شناختی سازمانی و دوسوتوانی کارکنان بعنوان یکی از قابلیت‌های سازمانی، در شفاف‌سازی حل برخی از مسائل کارکنان دانشگاه‌های دولتی در قالب توسعه مهارت‌های فردی و قابلیت سازمانی نقش ایفا می‌کند.

¹ Azhideh

² Arenaza-Urquijo

³ Cordeiro

⁴ Zuraik

بر این اساس، این مطالعه می‌تواند در حوزه‌های نظری و کاربردی دیدگاه‌های جدیدی را پیش روی پژوهشگران و فعالان حوزه علوم شناختی سازمانی قرار دهد. از منظر نظری، این مطالعه درهم‌تنیدگی و ارتباط میان ابعاد سرمایه شناختی سازمانی و قابلیت‌های سازمانی و در نتیجه لزوم توسعه مدل‌های نظری منسجم و یکپارچه برای ارزیابی ابعاد این دو حوزه مختلف در سازمان را مورد تأکید قرار می‌دهد. علاوه بر این، این مطالعه زمینه را برای طراحی و پیاده‌سازی طرح‌های پژوهشی با هدف واکاوی روابط علی میان ابعاد سرمایه شناختی سازمانی و قابلیت‌های سازمانی، بویژه در قالب مطالعات طولی فراهم ساخته است.

از نظر کاربردی این مطالعه می‌تواند پیشنهادها و دلالت‌های جدیدی برای سیاست‌گذاران حوزه سرمایه انسانی و همچنین مدیران دانشگاه‌های دولتی و نهادهای بالادستی آن‌ها به همراه داشته باشد. بر اساس نتایج حاصل از این مطالعه می‌توان گفت توسعه مهارت‌های شناختی و ایجاد پایگاه‌های سرمایه انسانی در دانشگاه بر اساس برنامه‌های مشخص فردی، و نه رویکردها و برنامه‌های همه‌شمول، می‌تواند بر بهبود عملکرد فعلی کارکنان و همچنین استفاده از فرصت‌های جدید تأثیر داشته باشد. توسعه این قبیل برنامه‌ها، مانند قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی، ایجاد معنویت در محیط کاری سازمان و همچنین بهبود انطباق‌پذیری افراد با شرایط دشوار، می‌تواند تأثیر قابل توجهی در راستای حل چالش‌ها و مسائل شناسایی شده کارکنان دانشگاه‌های دولتی داشته باشد.

در نهایت باید گفت این مطالعه نیز با محدودیت‌هایی مواجه است. نخست آنکه به دلیل ماهیت اکتشافی رابطه بین دو متغیر اصلی و همچنین پیچیدگی بیش از حد مدل مفهومی پژوهش، از بررسی سایر متغیرهایی که می‌توانند بر رابطه بین تاب‌آوری شناختی و دوسوتوانی کارکنان دانشگاه‌های دولتی اثرگذار باشند، صرف نظر شده است. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی علاوه بر شناسایی متغیرهای جدید موثر بر این رابطه، مدل مفهومی این مطالعه توسعه داده شود. علاوه بر این، مطالعه حاضر در بافتار دانشگاه‌های دولتی انجام شده است و به همین دلیل مسأله تعمیم‌پذیری نتایج حاصل از آن به سایر نهادها، صنایع و سازمان‌ها باید با دقت صورت گیرد. در این راستا پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌های آتی مدل مفهومی پژوهش در بافتارهای سازمانی گوناگون آزمون و نتایج آن با نتایج مطالعه حاضر مقایسه گردد. در نهایت باید گفت، هر چند در این مطالعه از پرسشنامه‌های استاندارد که روایی و پایایی آن در مطالعات متعدد مورد تأیید قرار گرفته بود استفاده گردید، با این همه بدلیل ماهیت خودآگاه افراد در پاسخ به پرسش‌های پرسشنامه، امکان وجود نوعی سوگیری در نتایج خوداظهاری کارکنان وجود دارد. پژوهشگران در مطالعه‌های آتی با طراحی طرح‌های پژوهشی با استفاده از تنوع روش‌شناختی و بویژه استفاده از آزمون‌های رفتاری در حوزه سرمایه شناختی سازمانی و قابلیت‌های سازمانی می‌توانند به توسعه این دو قلمرو پژوهشی مهم کمک کنند و مدیران را در بهبود هرچه بیشتر این دو حوزه یاری رسانند.

منابع

- Alam, M. N., Iqbal, J., Alotaibi, H. S., Nguyen, N. T., Mat, N., & Alsiehem, A. (2023). Does workplace spirituality foster employee ambidexterity? Evidence from IT employees. *Sustainability*, 15(14), 11190.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Amalia, D., Artini, Y. D., Rahayu, G. N., Purnomo, H., & Zaman, B. (2024). Optimizing Organizational Capabilities Through The Integration Of Strategic Management And Human Resource Performance. *Int J Econ Lit*, 2, 216–228.
- Antoniuk-Gula, M., Kuźniarska, A., & Rosiński, J. (2023). Work-life balance in higher education institutions: a case study of European universities. *Education Of Economists & Managers*, 69(3), 119–132.
- Appelbaum, S. H., Marchionni, A., & Fernandez, A. (2008). The multi-tasking paradox: Perceptions, problems and strategies. *Management Decision*, 46(9), 1313–1325.

- Arenaza-Urquijo, E. M., Boyle, R., Casaletto, K., Anstey, K. J., Vila-Castelar, C., Colverson, A., Palpatzis, E., Eissman, J. M., Kheng Siang Ng, T., & Raghavan, S. (2024). Reserve, Resilience and Protective Factors Professional Interest Area, Sex and Gender Professional Interest area and the ADDRESS! Special Interest Group. Sex and gender differences in cognitive resilience to aging and Alzheimer's disease. *Alzheimers Dement*, 20(8), 5695–5719.
- Azhideh, V. , Pourkarimi, J. , Mahjoub, H. and Ezati, M. (2025). Identifying the Components of Cognitive Capital (A Meta-Synthesis Study). *Journal of Applied Psychological Research*, 16(2), 163-180 .
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2022). Training and development climate and administrative employees' productivity in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 77–91.
- Bidzan, M [Monika], Bidzan-Bluma, I., Szulman-Wardal, A., Stueck, M., & Bidzan, M [Mariola] (2020). Does self-efficacy and emotional control protect hospital staff from COVID-19 anxiety and PTSD symptoms? Psychological functioning of hospital staff after the announcement of COVID-19 coronavirus pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11, 552583.
- Butt, N., & Warraich, N. F. (2022). Multitasking behavior in the workplace: A systematic review. *Journal of Social Research Development*, 3(2), 229–247.
- ChaaCha, T. D., & Oosthuysen, E. (2023). The functioning of academic employees in a dynamic South African higher education environment. *Frontiers in Education*, 8, 1016845.
- Citra, M. (2023). Human Resource Management in The Context Of Higher Education: Strategies for Developing the Potential of Academic and Non-Academic Employees. *Al-Fikru: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 232–242.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.
- Cordeiro, A., Gomes, C., Bicker, J., & Fortuna, A. (2024). Aging and cognitive resilience: Molecular mechanisms as new potential therapeutic targets. *Drug Discovery Today*, 29(9), 104093.
- Darawsha, N., Tamara, A.-D., Harahsheh, A. A., Al-Zoubi, Z. H., & Rana, M. (2022). The Degree of Practicing Spiritual Leadership Among Academic Leaders in Jordanian Universities and Its Relationship to Organizational Ambidexterity. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3964–3980.
- Dasanayaka, C. H., Abeykoon, C., Ranaweera, R., & Koswatte, I. (2021). The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*, 11(10), 623.
- Eijansantos-Remanente, M. C. (2017). Riding the Winds of Change: Facilitating Change Readiness in a Higher Education Institution. *The ASTR Research Journal*, 1(1), 1.
- Flood, A., & Keegan, R. J. (2022). Cognitive resilience to psychological stress in military personnel. *Frontiers in Psychology*, 13, 809003.
- Gavrilova, L., & Zawadzki, M. J. (2023). Mindfulness mechanisms in everyday life: examining variance in acceptance, attention monitoring, decentering, self-compassion, and nonreactivity and their links to negative emotions among a workplace sample. *Cognition and Emotion*, 37(7), 1261–1271.
- Gonzalez, S. P., Moore, E. W. G., Newton, M., & Galli, N. A. (2016). Validity and reliability of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) in competitive sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 23, 31–39.
- Hassan, S., Ansari, N., & Rehman, A. (2023). Public service motivation, workplace spirituality and employee well-being: a holistic approach. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1027–1043.
- Joseph, 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*, 9,(۱۲)
- Karani, A., Jayswal, M., Panda, R., & Trivedi, P. (2022). “If you fulfill your promise, I will be an asset for you”: exploring the relationship between psychological contract fulfillment and individual ambidexterity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(9/10), 831–851.
- Khawaja, S., Javed, R., & Qureshi, F. H. (2023). Employees Digital Experience and Mental Health during COVID-19 in Higher Education in the UK: Understanding the Aftermath. *Learning*, 25(30), 62.
- Lei, M., Alam, G. M., & Hassan, A. b. (2023). Job burnout amongst university administrative staff members in China—a perspective on sustainable development goals (SDGs). *Sustainability*, 15(11), 8873.
- McHenry, K., Koster, M., Ludwig, G., Gao, Y., & Eichmeyer, J. (2023). Assessing burnout and well-being in higher education health science faculty. *OBM Integrative and Complementary Medicine*, 8.(۱)
- McPhee, D. M., & Schlosser, F. K. (2022). Executive competencies and individual ambidexterity: shaping late-career transition to Canada's recreational cannabis industry. *Career Development International*, 27(3), 325–342.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- Mousa, A. E. (2020). The impact of workplace spirituality on employee performance: Evidence from Abu Dhabi University. *International Business Research*, 13(5), 79.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.

- Notario-Pacheco, B., Solera-Martínez, M., Serrano-Parra, M. D., Bartolomé-Gutiérrez, R., García-Campayo, J., & Martínez-Vizcaíno, V. (2011). Reliability and validity of the Spanish version of the 10-item Connor-Davidson Resilience Scale (10-item CD-RISC) in young adults. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9(1), 63.
- Nye, C. D., Ma, J., & Wee, S. (2022). Cognitive ability and job performance: Meta-analytic evidence for the validity of narrow cognitive abilities. *Journal of Business and Psychology*, 37(6), 1119–1139.
- O'Brien, K. (2024). Unlocking Workplace Brain Health to Fuel Prosperity and Healthy Longevity. *American Journal of Health Promotion*, 38(4), 580-583.
- Ohadomere, O., & Ogamba, I. K. (2021). Management-led interventions for workplace stress and mental health of academic staff in higher education: a systematic review. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 16(1), 67–82.
- Rao, A., & Mattarelli, E. (2024). Reacting to the ambidexterity mandate: How experienced tensions and cognitive dissonance influence innovative behaviors in a global organization. *Strategic Organization*, 22(2), 297–329.
- Rindermann, H., Kodila-Tedika, O., & Christainsen, G. (2015). Cognitive capital, good governance, and the wealth of nations. *Intelligence*, 51, 98–108.
- Rojas-Córdova, C., Williamson, A. J., Pertuze, J. A., & Calvo, G. (2023). Why one strategy does not fit all: a systematic review on exploration–exploitation in different organizational archetypes. *Review of Managerial Science*, 17(7), 2251–2295.
- 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.
- Rowe, A. D., & Fitness, J. (2018). Understanding the role of negative emotions in adult learning and achievement: A social functional perspective. *Behavioral Sciences*, 8(2), 27.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43.
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4), 463–488.
- Shelton, C. D., Hein, S., & Phipps, K. A. (2020). Resilience and spirituality: a mixed methods exploration of executive stress. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 399–416.
- Shen, P., & Slater, P. F. (2021). Occupational stress, coping strategies, health, and well-being among university academic staff—an integrative review. *International Education Studies*, 14(12), 99–124.
- Shet, S. V. (2024). A VUCA-ready workforce: exploring employee competencies and learning and development implications. *Personnel Review*, 53(3), 674–703.
- Soliman, M., Di Virgilio, F., Figueiredo, R., & Sousa, M. J. (2021). The impact of workplace spirituality on lecturers' attitudes in tourism and hospitality higher education institutions. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100826.
- Talaja, A., Škokić, V., & Mise, N. (2023). Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2279380.
- Tu, P.-C., Yeh, D.-C., & Hsieh, H.-C. (2020). Positive psychological changes after breast cancer diagnosis and treatment: The role of trait resilience and coping styles. *Journal of Psychosocial Oncology*, 38(2), 156–170.
- Tumurkhuu, U., Baatar, B., Purevsuren, T., & Batchuluun, E. (2022). University in Changing Environment and University Employees' Attitudes towards Ideal Leadership. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5(2), 1–26.
- Valyan, A., Farsi, S., & Sherafati, N. (2024). Analyzing the Relationship Between Cognitive Capital Skills and Performance Metrics of Call Center Employees: An Exploratory Study.
- van der Feltz-Cornelis, C. M., Varley, D., Allgar, V. L., & Beurs, E. de (2020). Workplace stress, presenteeism, absenteeism, and resilience amongst university staff and students in the COVID-19 lockdown. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 588803.
- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2022). What determines employee procrastination and multitasking in the workplace: personal qualities or mismanagement? *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 532–550.
- Xie, P., Yang, J., & Tian, F. (2025). Lost in tasks: how workplace multitasking shapes employee moral awareness and service sabotage behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 35(3), 420–439.
- Yu, K., Cadeaux, J., Luo, B. N., & Qian, C. (2023a). Process ambidexterity driven by environmental uncertainty: balancing flexibility and routine. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(12), 1976–2007.
- Yu, K., Cadeaux, J., Luo, B. N., & Qian, C. (2023b). Process ambidexterity driven by environmental uncertainty: balancing flexibility and routine. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(12), 1976–2007.
- Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L. (2024). Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 82–109.
- Zhang, Y., Zahir-ul-Hassan, M. K., Wei, F., & Leslie, J. (2024). Competency ambidexterity to achieve leadership excellence and reduce derailment risk in a globalized world: a cross-cultural study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(11), 3135-3154.
- Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*, 58(7), 1475–1495.