

بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر عملکرد با تأکید بر نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی‌های

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۴

محمد ذاکری^۱، محمد رحیمیان^۲، مهدی نصرتی^۳

از صفحه ۵۷ تا ۸۲

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی دوسوتوانی در تأثیر عوامل سازمانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش تعدیل‌گر پویایی‌های محیطی در شرکت‌های زیرمجموعه یکی از مؤسسه‌های عمرانی نظامی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث رویکرد، کمی و از نظر منطقه، قیاسی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. از نظر راهبرد، پژوهش حاضر پیمایشی بوده و ابزار تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و میانی ۱۸ شرکت زیرمجموعه یک مؤسسه عمرانی نظامی به تعداد ۱۷۸ نفر است که با نمونه‌گیری طبقه‌ای ۱۱۸ نفر از ایشان انتخاب شدند و پرسش‌نامه پژوهش در میان آن‌ها توزیع شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل سازمانی (اعم از ابعاد ساختاری و ابعاد محتوایی) با میانجی‌گری دوسوتوانی بر روی عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. همچنین عوامل محیطی بر رابطه عوامل سازمانی و دوسوتوانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر تأثیر می‌گذارد، اما تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد را تعدیل نمی‌کند. در صورت رسمیت و تمرکز پایین و پیچیدگی بالا و فرهنگ حامی دانش و اکتشاف و بهره‌برداری دارایی‌های دانشی، امکان استقرار دوسوتوانی در سازمان فراهم می‌شود. ضمن آن‌که در صورت پیاده‌سازی دوسوتوانی در سازمان، عملکرد سازمان در ابعاد مالی، بازار و منابع انسانی ارتقاء می‌یابد.

کلمات کلیدی

دوسوتوانی سازمانی، عملکرد سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، پویایی محیطی.

۱- دکتری، مدیریت دولتی، امور مطالعات نظامها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان اداری و استخدامی کشور، تهران، ایران (رایانامه نویسنده مسئول: mohamad4276@yahoo.com)

۲- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران (rahimian.92@gmail.com)

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران (mehdinosratiash@yahoo.com)

مقدمه

هرسازمانی برای انجام مأموریت اصلی و رسیدن به اهداف و عملکرد مورد نظر باید از پشتیبانی عملیاتی مناسبی برخوردار باشد و همه احتیاجات واحدهای عملیاتی خود را برآورده کند تا این واحدها بتوانند به نحو مناسب و قابل قبولی به اجرای وظایف محوله خود بپردازند (باورصاد، زارع و فعلی، ۱۳۹۷: ۷۱). عملکرد به معنای رفتار و نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شود و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. این تعریف از عملکرد به این نتیجه‌گیری منجر می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتار) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند (خدرویسی، رنگریز، صلواتی و سلطان پناه، ۱۳۹۸: ۱۳۷). برای نیل به اهداف عملکردی، عوامل و مؤلفه‌های سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کنند. مؤلفه‌های درونی سازمان، یکی از منابع مهم و ضروری برای موفقیت سازمان در نظر گرفته می‌شود. بدین معنا که مجموعه‌ای از باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، فرضیه‌ها و رفتارهای اعضای سازمان را شامل می‌شود که در شکل‌دهی رویه‌های سازمانی، متحد کردن توانایی‌های سازمان به صورت منسجم، ارائه راه‌حل برای مشکلاتی که سازمان با آن‌ها مواجه می‌شود و تسهیل کردن و دست‌یابی سازمان به اهدافش مؤثر است (نعمت‌الهی، محمدی حسینی و حسین‌زاده، ۱۳۹۶: ۶۸). برای نیل به این منظور و اثرگذاری بهینه عوامل و ظرفیت‌های سازمان برای تحقق عملکردها، سازمان باید بتواند علاوه بر استفاده از قابلیت‌های موجود خود و انجام وظایف گذشته درصدد شناسایی توانایی‌های جدید و اساسی باشد. واژه دوسوتوانی با عنوان توانایی سازمان در هم‌تراز شدن و موفقیت در مدیریت تقاضاهای تجاری امروز و در آن واحد سازگار بودن با تغییرات محیطی در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است (بومگاردن، نیکرسون و زنگر^۱، ۲۰۱۲: ۵۸۹).

مارچ^۲ (۱۹۹۱: ۷۶) به این موضوع به‌عنوان کشف احتمالات جدید و استخراج مسائل قطعی قدیمی اشاره می‌کند. استخراج موضوعاتی مانند انتخاب، پالایش، تولید، دسته‌بندی و اجرا را در شامل می‌شود و این در حالی است که اکتشاف، دانش‌آفرینی و تحلیل فرصت‌های آینده را در برمی‌گیرد. سازمان‌هایی که اکتشاف را ترجیح می‌دهند و استخراج را کنار می‌گذارند، دچار هزینه‌های آزمایش کردن می‌شوند، بدون این‌که مزایای چندانی از آن به‌دست آورند. در مقابل،

1- Boumgarden, Nickerson & Zenger

2- March

سازمان‌هایی که اکتشاف را کنار می‌گذارند و درگیر استخراج می‌شوند، احتمالاً در دام توازن ثابت می‌افتند، یعنی پیشرفتی نمی‌کنند و فقط بازدهی دارند. پژوهش‌گران به‌طور فزاینده‌ای از مفهوم دوسوتوانی سازمانی، به‌عنوان مفهومی جدید در توسعه سازمانی، در توصیف سازمان‌هایی که در بهره‌برداری و اکتشاف توانمند هستند، استفاده می‌کنند. یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت‌پذیری در محیط پویای کنونی به قابلیت دوسوتوانی سازمانی نیاز دارد (ممبینی، ۱۳۹۳: ۸۴).

اگرچه یافته‌های حاصل از پژوهش‌های دوسوتوانی از این فرض منطقی پشتیبانی می‌کنند که سازمان‌های دوسوتوان می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند، ولی هم‌چنان ابهامات نظری در روابط دوسوتوانی و عملکرد وجود دارد. برخی از پژوهش‌گران به بررسی تعیین‌کننده‌ها (مثل ساختار سازمانی، رهبری) و تعدیل‌کننده‌های دوسوتوانی (مثل پویایی محیطی و رقابت‌پذیری بازار) پرداختند، با این حال هنوز نقاط مبهمی درباره نقشه پژوهش‌های دوسوتوانی وجود دارد (وکیلی، حسن‌پور و سعیدی، ۱۳۹۷: ۵۴). از سوی دیگر، تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان‌گر این واقعیت است که استفاده از توان نیروهای مسلح که صرفاً فعالیت‌های نظامی انجام نمی‌دهند باعث کمک به اقتصاد و رشد و توسعه این کشورها می‌شود. بنابر اعلام وزارت دفاع آمریکا، این وزارتخانه وظیفه راهبردی دانش و فناوری را در بخش نظامی بر عهده دارد و آن را به‌صورت آنلاین در اختیار سایر بخش‌ها قرار می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر نیروهای دریایی زمینی و ... در کشورهای پیشرفته، آخرین محصولات خود را درزمینه تولید رادار، کشتی، ناو، تعمیرات کشتی و ناو، تولید ماشین‌ها و کشنده‌های مختلف، مواد اولیه‌ای که در تولید محصولات مختلف جنگی و صنعتی تأثیر دارد در قالب خدمات مختلف همانند یک بنگاه اقتصادی عرضه می‌کنند و همانند آن‌ها، محصولات و توانمندی‌های خود را با جنبه اقتصادی و تجاری عرضه می‌کنند که از این راه منابع بسیاری را کسب و به توسعه اقتصاد کشور خود کمک می‌کنند.

سازمان مورد مطالعه، به‌عنوان یک مؤسسه عمرانی نظامی با نگرشی راهبردی و کلان با پذیرفتن پروژه‌های عمرانی در راستای مأموریت مهندسی وارد عرصه سازندگی کشور شد و از بدو تأسیس ضمن وارد شدن به پروژه‌های دشوار توانست توان تخصصی پیمان‌کاران داخلی را متناسب با نیاز کشور تا میزان قابل‌توجهی افزایش دهد. هم‌اکنون این مؤسسه به همراه زیرمجموعه‌هایش در زمینه‌های احداث سازه‌های دریایی، راه، ساخت، نصب و راه‌اندازی پروژه‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی مشغول به کار هستند. سازمان‌هایی از این دست، دائماً با

چالش بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود در کنار کاوش قابلیت‌های جدید مواجه هستند. در کنار این‌که به‌دنبال سازگاری با تغییرات محیطی هستند، ایده‌ها، فرایندها و محصولات و خدمات جدیدی برای بازارهای در حال ظهور ایجاد می‌کنند. به‌طور هم‌زمان، برای به‌کارگیری قابلیت‌های موجود و بهره‌برداری از محصولات و خدمات موجود به ثبات نیاز دارند. به‌عبارتی، تحقق نوآوری و ابتکار در حوزه‌های عملیاتی، تجهیزاتی، آموزشی، پژوهش و توسعه، نگهداری و ... نیروهای مسلح، خود مستلزم نگرش و بینش راهبردی می‌باشد. از این‌رو در سال‌های پس از جنگ تحمیلی، فرماندهی کل قوا در کنار موضوع ابتکار و نوآوری در حوزه‌های گوناگون از شناسایی، بصیرت و آینده‌نگری به‌عنوان اولین مقدمه واجب برای جنگ یاد کرده‌اند (کاوایی، صالحی صدقیانی و فتح آبادی، ۱۳۹۷: ۲۳).

هم‌زمانی اکتشاف و بهره‌برداری از دانش که تا پیش‌ازین به‌لحاظ نظری نیز مورد تردید بود با ظهور مفهوم دوسوتوانی قابل‌جمع شده است اما در جنبه عملی، امکان‌پذیری آن و اثرگذاری‌اش بر عملکرد سازمانی محل بحث پژوهش‌گران بوده است. بر اساس این شکاف نظری در پیشینه علمی این حوزه و اهمیت شرکت‌های این مجموعه در طراحی، توسعه و اجرای پروژه‌های عمرانی این نهاد نظامی در بُعد عملی، موضوع دوسوتوانی در این شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین مسئله اصلی این پژوهش این است که آیا عوامل سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی‌های محیطی تأثیرگذار است؟

پیشینه پژوهش

با توجه به عنوان و مسئله اصلی پژوهش، پیشینه مطالعاتی آن در چند محور بررسی می‌شود. محور اول مرور پیشینه پژوهشی، بررسی اثرات عوامل سازمانی بر دوسوتوانی است. بندریان (۱۳۹۳: ۲۴) بیان می‌دارد شماری از سازمان‌های پژوهش و فناوری توانسته‌اند ضمن پاسخ‌گویی به چالش‌های جاری و آتی شناخته‌نشده صنعت و فرصت‌های فناورانه جدید موفق باشند و یکی از مشترکات آن‌ها این است که واحدهای اکتشافی خود را از واحدهای بهره‌برداری جدا می‌کنند و به هریک از آن‌ها اجازه می‌دهند به‌طور مستقل از هم فعالیت کنند. اما در ضمن، از بالا و در سطح مدیریت ارشد، بین آن‌ها پیوندهای تنگاتنگ ایجاد می‌کنند. نتایج جانسن، بوش و ولبردا^۱

(۲۰۰۶: ۱۶۷۲) نیز نشان می‌دهد «تمرکز» به‌طور مثبت بر نوآوری اکتشافی و «رسمیت» به‌طور مثبت بر نوآوری بهره‌برداری اثرگذارند. فرهنگ سازمانی مولد و مشوق نوآوری، قابلیت سازمان‌ها را برای یکپارچگی اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان یک ظرفیت متمایز افزایش عملکرد توانمند می‌کند. وانگ و رفیق^۱ (۲۰۱۴) در مقاله‌ای رابطه فرهنگ سازمانی دوستوان را با دوستوانی و نوآوری محصول جدید بررسی کردند. نتایج پژوهش ایشان حاکی از وجود روابط معنادار بین این متغیرها بوده و ابراز کردند دوستوانی زمینه‌ای در رابطه بین فرهنگ سازمانی دوستوان و نوآوری محصول جدید، نقش میانجی ایفا می‌کند. لین و مک دونوق^۲ (۲۰۱۱) در مطالعه خود با هدف بررسی نقش رهبری و فرهنگ سازمانی در تقویت دوستوانی در پی بررسی این مسئله بودند که فرهنگ سازمانی که در آن، نیروهای متقابل برای اکتشاف و بهره‌برداری با یکدیگر رقابت می‌کنند چگونه توسط رهبران راهبردی و عالی‌رتبه پایه‌ریزی می‌شود. نتایج پژوهش ایشان نشان داد رهبری راهبردی به‌طور مستقیم بر فرهنگ تسهیم دانش اثر می‌گذارد و این فرهنگ نیز به‌طور مستقیم دوستوانی نوآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هم‌چنین، فرهنگ سازمانی، رابطه بین رهبری راهبردی و دوستوانی نوآوری را میانجی‌گری می‌کند.

محور دوم پیشینه‌های پژوهشی مرور شده بر اثر دوستوانی بر عملکرد تمرکز دارد. جونی، سارالا، تاراس و تاربا^۳ (۲۰۱۳) در فراتحلیل خود دریافتند در بررسی و سنجش رشد سازمانی، دوستوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد نشان می‌دهد. گیبسون و بیرکین شاو^۴ (۲۰۰۴): (۲۲۳) نیز شواهد مثبتی از دوستوانی بر عملکرد یافته‌اند. این در حالی است که برخی شواهد پژوهشی دیگر نشان می‌دهد که در کل هیچ رابطه‌ای بین دوستوانی و عملکرد وجود ندارد و برخی دیگر نیز رابطه منفی بین دوستوانی و عملکرد را ارائه داده‌اند (ونکاترامان، لی و آیر^۵، ۲۰۰۷). ممبینی (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود در یک صنعت تولیدی به این نتیجه رسید که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد با عملکرد سازمانی دارای رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر هستند و متغیر دوستوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمانی، نقش متغیر میانجی ایفا می‌کند. ابراهیم‌پور، مرادی و ممبینی (۱۳۹۳) نیز

1- Wang & Rafiq

2- Lin & McDonough

3- Junni, Sarala, Taras & Tarba

4- Gibson & Birkinshaw

5- Venkatraman, Lee & Iyer

در پژوهش خود روی برخی دیگر از صنایع تولیدی به نتایج مشابهی در خصوص تأثیرگذاری دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان دست یافتند. یداللهی فارسی، زارع و حجازی (۱۳۹۱) با تمرکز بر روی شناسایی مؤلفه‌های دوسوتوانی مؤثر بر عملکرد تجاری‌سازی پژوهش‌ها دانشگاهی در دانشگاه‌های کشور دریافتند که عوامل دوسوتوانی بر ارتقای عملکرد تجاری‌سازی پژوهش‌ها دانشگاهی مؤثر هستند. آن‌ها سه مؤلفه زمینه‌ای، ساختاری و مدیریتی را به‌عنوان مؤلفه‌های دوسوتوانی مؤثر بر ارتقای عملکرد تجاری‌سازی پژوهش‌ها دانشگاهی شناسایی کردند. دی‌بروجین^۱ (۲۰۱۱) چگونگی دستیابی به دوسوتوانی زمینه‌ای را در شرکت تجاری رابو بانک مورد تحلیل قرار داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین دوسوتوانی سازمانی، عملکرد و بافت اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد. رایش، بیرکینشاو، پرابست و تاشمن^۲ (۲۰۰۹: ۶۹۲) در مقاله‌ای ضمن اشاره به نقش تعادل، بر اهمیت دوسوتوانی سازمانی برای عملکرد بلندمدت شرکت‌ها تأکید کردند و چهار تنش اساسی مربوط به دوسوتوانی سازمانی (تمایز در مقابل ادغام، فردی در مقابل سازمانی، ایستا در مقابل پویا و داخلی در برابر خارجی) را مطرح کردند. لباتکین، سیمسک، لینگ و ویگا^۳ (۲۰۰۶: ۶۴۶) در مقاله‌ای این رابطه را در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کردند. نتایج حاکی از آن است که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد با گرایش به دوسوتوانی شرکت‌های کوچک و متوسط ارتباط مثبت دارد و دوسوتوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است و نقش میانجی را ایفا می‌کند.

مبانی نظری

عوامل سازمانی: براساس دیدگاه سیستمی، در درون سازمان فعالیت‌های دائمی و پویا در جریان است. برای درک سازمان لازم است ابعادی (عواملی، متغیرهایی) از سازمان مورد توجه قرار گیرد که بیان‌گر ویژگی‌های خاص سازمان هستند. رابینز ساختار را به‌عنوان یکی از اجزاء سازمان، که از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده تعریف می‌کند (رابینز، ۱۳۹۱: ۲۲). رسمیت وسعتی را اندازه می‌گیرد که سازمان از قوانین و رویه‌ها برای تعیین و تجویز رفتارها استفاده می‌کند (لیائو، چانگ و تو^۴، ۲۰۱۱: ۷۳۰). تمرکز اشاره به سطحی دارد

1- De Bruijn

2- Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman

3 - Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga

4 - Lao, Chuang & To

که در آن تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد. تمرکز هم‌چنین یک محیط غیر مشارکتی را به وجود می‌آورد که ارتباطات، تعهدات و مشارکت در انجام امور را کاهش می‌دهد (چن و هوانگ^۱، ۲۰۰۷: ۱۰۶). مقصود از پیچیدگی، تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد (دفت، ۱۳۹۲: ۲۹). پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. هم‌چنین بیانگر میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله‌مراتب سازمان و میزان پراکندگی واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی است (رابینز، ۱۳۹۱: ۹۰).

عملکرد سازمانی: واژه عملکرد فراوان در مفاهیم مدیریتی به کار رفته ولی معنای دقیق آن کمابیش نامشخص است. بورگونگون آن را واژه‌ای چمدانی تعبیر می‌کند که هرکس مفهومی را که برای خودش مناسب است در آن قرار می‌دهد. طبق تعریف فرهنگ آکسفورد هرآنچه افراد و ماشین‌ها انجام می‌دهند عملکرد به‌شمار می‌آید. به بیانی دیگر، می‌توان آن را نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمانی دانست که موفقیت کسب شده را نشان می‌دهد و امروزه شاخص مهمی برای موفقیت و عدم موفقیت سازمان به‌ویژه در شرایط رقابتی است (زراعتکار و کاس آقایی، ۱۳۹۹: ۱۳۴).

دوسوتوانی: کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین امبی^۲ به معنای دوسو (دوسمت) و دکستریتی^۳ به معنای چیرگی و مهار (چابکی) تشکیل شده است. در سطح روان‌شناسی و رفتاری افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارند افرادی دوسوتوان نامیده می‌شوند. پژوهش‌ها اولیه به‌وسیله دانکن^۴ (۱۹۷۶) منجر به ورود این اصطلاح به ادبیات دنیای کسب‌وکار شد. مارچ (۱۹۹۱)، یادگیری سازمانی را در قالب یادگیری اکتشافی و بهره‌بردار مطرح کرد که نقطه شروع پژوهش‌ها زیادی در زمینه یادگیری شد. بیست سال بعد از دانکن، توشمان و اریلی (۱۹۹۶)، در مقاله‌ای بر بررسی این که شرکت‌ها چگونه می‌توانند فرایند تغییر تکاملی و تغییر انقلابی را اداره کنند، تمرکز کردند. گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)، بر روی دوسوتوانی زمینه‌ای تمرکز کردند و در مقاله‌ای به بررسی دوسوتوانی در سطح فردی پرداختند (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۶).

1 - Chen & Huang

2- Ambi

3- Dexterity

4- Duncan

گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)، دوستوانی را یک توانایی سازمانی در هم‌سویی و کارایی در پاسخ به تقاضاهای بازار و هم‌زمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند (به نقل از ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۶).

مؤلفه‌های ساختاری دوستوانی در سازمان به دو مفهوم زیربنایی جدایی مکانی و ساختارهای موازی مربوط می‌شوند (راسیچ و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۸۹). جداسازی یعنی تقسیم امور به واحدهای سازمانی جدا که کاوش را دنبال می‌کنند و بسیار کوچک‌تر و تمرکززداتر و انعطاف پذیرتر از واحدهایی هستند که مسئولیت بهره‌برداری را برعهده دارند (اوریلی و تاشمن^۱، ۲۰۱۳: ۳۲۸). این تمایز ساختاری به سازمان‌های دوستوان کمک می‌کند تا توانایی‌های مجزا داشته باشند و با این توانایی‌ها به تقاضاهای مختلف ناشی از فرصت‌های تجاری پاسخ دهند (گیلبرت، ۲۰۰۵: ۷۴۸). استفاده از ساختارهای موازی به افراد امکان می‌دهد که بین دو ساختار یا بیش از دو ساختار به‌طور چرخشی و بسته به نیاز خود یکی را انتخاب کنند (راسیچ و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۹۱). از ساختار رسمی و اولیه یک واحد می‌توان برای انجام دادن فعالیت‌های روزانه و حفظ ثبات و کارایی استفاده کرد. ساختارهای ثانوی دیگر (مانند تیم‌های پروژه و شبکه‌ها) نواقص ساختار اولیه را جبران و از نوآوری‌ها و فعالیت‌های خارج از برنامه حمایت می‌کند. ساختار مکمل به‌همراه ساختار اولیه می‌تواند کارایی و انعطاف‌پذیری سازمان برای رویارویی با تغییرات بزرگ را فراهم سازند (آدلر، گولدوفتاس و لوین^۲، ۱۹۹۹: ۴۸).

ایجاد دوستوانی زمینه‌ای، قابلیت رفتاری کارکنان را برای نشان دادن هماهنگی و قابلیت سازگاری در کل یک واحد کسب‌وکار را افزایش می‌دهد (گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴: ۲۱۱). بافت / زمینه به سیستم‌ها و فرایندها و باورهایی گفته می‌شود که به رفتار فرد در سازمان شکل می‌دهد؛ این بافت باید به‌گونه‌ای طراحی شود که همه افراد تشویق شوند تا خودشان درباره تنظیم زمان خود در انجام دادن کار و زمان میان کاوش و بهره‌برداری تصمیم بگیرند (بارتلت و گوشال، ۱۹۸۹: ۳۹). در مجموع، سازمان دوستوان به سازمانی گفته می‌شود که به‌طور هم‌زمان توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) و قبلی (اکتشاف) را به‌عنوان کلیدی برای بقا و مزیت رقابتی سازمان برای نوآوری، کارآفرینی و رقابت‌پذیری دارا می‌باشد (بولیوار راموس، گارسیا مورالس و گارسیا سانچز^۳، ۲۰۱۲: ۳۳۶). برای پژوهش‌گران، اکتشاف و

1 - O'Reilly & Tushman

2 - Adler, Goldoftas & Levine

3 - Bolivar-Ramos, Garcia-Morales & Garcia-Sanchez

بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا می‌باشد که باید به‌صورت کاملاً هم‌زمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت دست یابند. تعداد زیادی از پژوهش‌ها از بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان فعالیت‌های متعادل که متقابلاً اثر مثبتی دارند الگو گرفته‌اند (سیمسک^۱، ۲۰۰۹: ۶۰۳).

پویایی‌های محیط: در دهه‌های اخیر، تغییر و تحولات در زمینه رقابت روزافزون و عدم اطمینان از شرایط محیطی باعث شده است که سازمان‌های بزرگی که تغییرات اندکی در روش و ساختارهای خود می‌دهند، نتوانند با شرکت‌های کوچک که از انعطاف‌پذیری، سرعت و نوآوری بالاتری برخوردار هستند، رقابت کنند (شفر و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۹۰). مدارک و شواهد درباره رابطه محیط و ساختار نشان می‌دهد که یک محیط پویا نسبت به محیط ایستا، تأثیر بیش‌تری بر ساختار سازمان دارد و سازمان را به سمت‌گزینش شکل‌های ساختاری منعطف، سوق می‌دهد؛ هرچه عدم اطمینان محیطی بیش‌تر باشد، احتیاج به استانداردسازی و قوانین و مقررات، که سرعت واکنش به تغییرات را کاهش می‌دهند، کم‌تر خواهد بود. در نتیجه مدیران باید از حجم قوانین و مقررات در چنین محیط‌هایی بکاهند و محیط پیچیده عدم تمرکز بیش‌تری را می‌طلبند (رابینز، ۱۳۹۱: ۸۲). ادبیات قابلیت‌های پویا به‌صورت مفهومی استدلال می‌کند که این قابلیت‌ها به احتمال زیاد در محیط‌های بازار پویا نسبت به سایر محیط‌ها بالارزش‌تر هستند زیرا به شرکت اجازه می‌دهند تا با آشفتگی و عدم اطمینان چنین محیط‌هایی با تغییر شکل پایگاه منابع موجود در راستای تناسب هر چه بیش‌تر با شرایط جدید، مقابله کند (زهره، ساپینزا و دیویدسن^۲، ۲۰۰۶: ۹۳۳).

بر اساس آنچه مشاهده شد در اثرگذاری دوسوتوانی بر عملکرد در پژوهش‌های پیشین اختلاف نظرهایی بین پژوهش‌گران وجود دارد. برای رفع این شکاف پژوهشی، این پژوهش اثر تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی را مورد بررسی قرار داده است که در برخی از پژوهش‌های پیشین نیز مورد بررسی قرار گرفته است. از جمله ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نقش تعدیل‌گر پویایی‌های محیطی را در رابطه دوسوتوانی سازمانی و عملکرد مورد تأیید قرار نداده‌اند. جانسن و همکارانش (۲۰۰۶) در پژوهش خود، تأثیر جنبه‌های محیطی (مثل پویایی و رقابت) بر اثربخشی نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری را بررسی کردند. هم‌چنین آن‌ها

1 - Simsek

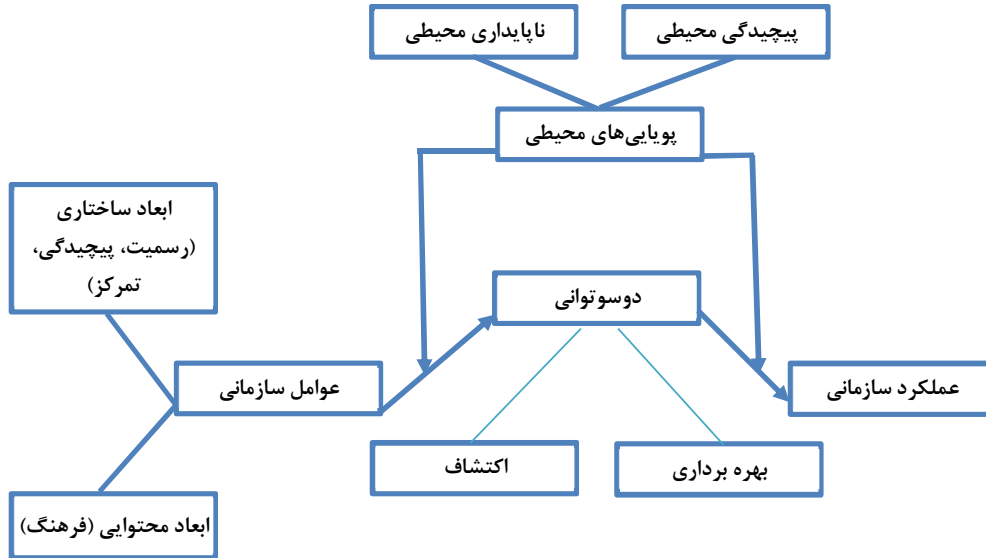
2 - Zahra, Sapienza & Davidsson

بیان کردند نوآوری اکتشافی در محیط‌های پویا مؤثرتر است در حالی که نوآوری بهره‌برداري برای عملکرد مالی شرکت در محیط‌های رقابتی، سودمندتر است.

مرور پیشینه‌های پژوهشی فوق از یک‌سو آشکارکننده اثرگذاری عوامل سازمانی (شامل ابعاد ساختاری و ابعاد محتوایی) بر عملکرد سازمانی است. در باب ابعاد ساختاری، برآیند نتایج پژوهش‌های پیشین نشان‌گر آن است که تمرکز پایین، رسمیت کمتر و پیچیدگی عمودی کمتر نتایج عملکردی بهتری را در پی خواهد داشت. در باب چرایی این امر، افزایش چابکی در سازمان، افزایش سرعت واکنش به تحولات محیطی و تسهیل در جریان ارتباطات سازمانی قابل ذکر است ضمن آن که در چنین فضایی خلاقیت و نوآوری با سهولت بیشتری اتفاق می‌افتد و جریان تبادل، خلق و به‌کارگیری دانش تقویت می‌شود. هم‌چنین به‌نظر می‌رسد دوستوانی بتواند این شکاف نظری را پر نماید. از سوی دیگر، مطالعات قبلی پیشنهاد داده‌اند که دوستوانی و قابلیت‌های مرتبط با آن نیازمند فرایند، ساختار، فرهنگ و راهبردهای متفاوت در سازمان‌هاست (بنر و توشمان^۱، ۲۰۰۳: ۲۴۲). از این‌رو عوامل سازمانی بر دوستوانی اثرگذار خواهند بود. اکتشاف مرتبط با ساختارهای ارگانیک، سیستم‌ها با پیوند ضعیف، مسیر مستقل، ابتکار، استقلال، آشفتگی، بازارها و فناوری‌های نوظهور است در حالی که بهره‌برداري مرتبط با ساختارهای مکانیکی، سیستم‌ها با پیوند محکم، مسیر وابسته، عادی‌سازی کنترل و دیوان‌سالاری، فناوری‌ها و بازارهای ایستا هست (آنکونا، گودمن، لورنس و تاشمن^۲، ۲۰۰۱: ۶۵۰). چنان‌که گفته شد هم رابطه دوستوانی با عملکرد و هم نقش‌آفرینی پویایی‌های محیطی بر اساس نتایج متفاوت و متناقض حاصل شده در پژوهش‌های پیشین کماکان در حاله‌ای از ابهام باقی‌مانده اما به استناد پژوهش‌های چندی که این روابط را تأیید کرده‌اند مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم می‌شود:

1 - Benner & Tushman

2 - Ancona, Goodman, Lawrence & Tushman



شکل شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش (برگرفته از مدل رایش و همکاران، ۲۰۰۹)
بر اساس مدل بالا و چارچوب نظری پژوهش، فرضیه‌های آن به شکل زیر صورت‌بندی می‌شود:

۱. عوامل سازمانی بر دوستوانی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
۲. دوستوانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
۳. عوامل سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
۴. پویایی‌های محیطی تأثیر عوامل سازمانی بر دوستوانی را تعدیل می‌کند.
۵. پویایی‌های محیطی تأثیر دوستوانی بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفه اثبات‌گرایی، از نظر کارویژه یا هدف کلان کاربردی، از حیث رویکرد کمی، از نظر منطق قیاسی و از نظر ابزار گردآوری داده پرسش‌نامه، از نظر زمانی، مقطعی، از نظر روش پیمایش و از نظر ابزار تحلیل داده‌ها مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری در این پژوهش، شرکت‌های زیرمجموعه یک مؤسسه عمرانی نظامی به تعداد ۱۸ شرکت بوده است. برای گردآوری داده‌ها، فهرستی از مدیران ارشد و میانی این شرکت‌ها به تعداد ۱۷۸ نفر گردآوری شد که با نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس سطوح مدیریت (ارشد و میانی) بر اساس

سهم این دو در جامعه ۳۳ عضو نمونه از بین مدیران ارشد و ۸۵ نفر از مدیران میانی بود. تأثیر تصمیمات مدیران و بر سیاست‌ها و راهبردهای سازمان دلیل انتخاب ایشان به‌عنوان جامعه آماری پژوهش است. برای حصول اطمینان بیشتر و از آن جایی که احتمال می‌رفت برخی از پرسش‌نامه‌ها بازگشت داده نشوند، تعداد ۱۳۰ پرسش‌نامه بین مدیران و کارشناسان مؤسسه توزیع شد که نهایتاً ۱۱۸ پرسش‌نامه قابل قبول و مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. پس از دریافت پرسش‌نامه‌ها، داده‌های مربوط به مدیران هر شرکت در نرم‌افزار SPSS جمع و با احتساب میانگین عدد مربوط به هر سنج در هر شرکت حاصل شد. قابل ذکر است قبل از تکمیل پرسش‌نامه، توضیحاتی از مفاهیم پژوهش ارائه و پس از پاسخ‌گویی به ابهامات، پرسش‌نامه‌ها توسط ایشان تکمیل شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش بعد از مطالعه کتابخانه‌ای بر مبنای مبانی نظری، از یک پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد. روایی ابزار به صورت محتوایی و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. هم‌چنین در حوزه تحلیل استنباطی داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار PLS، برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در جدول شماره یک معرفی شده است:

جدول شماره ۱: ابزار گردآوری داده‌ها

متغیر	تعداد سؤال‌ها	منبع	مؤلفه	سنجه‌ها
دوست‌توانی	۱۲	بنر و توشمان و هی و ونگ (۲۰۰۳) و (۲۰۰۴)	اکتشاف	به دنبال جست‌وجوی ایده‌های فناورانه جدید، تفکر خلاقانه در سازمان ما ترویج می‌شود
				رمز موفقیت شرکت ما توانایی کشف فناوری‌های جدید است
بهره‌برداری				ما محصولات یا خدماتی که برای شرکت نوآوری ایجاد می‌کنند را تولید می‌کنیم
				ما راه‌های خلاقانه‌ای را برای کسب رضایت‌مندی مشتریان و رفع نیاز آن‌ها جست‌وجو می‌کنیم
				ما اقدامات فعالانه‌ای را برای ورود و تسلط بر بخش‌های جدید بازار انجام می‌دهیم
				ما هدف‌گذاری فعالانه‌ای را برای جذب گروه‌های مصرف‌کننده جدید دنبال می‌کنیم
				ما متعهد به بهبود کیفیت هستیم

متغیر	تعداد سؤالها	منبع	مؤلفه	سنججه‌ها
				ما متعهد به کاهش هزینه هستیم ما به‌طور مستمر قابلیت اطمینان محصولات و خدمات را بهبود می‌دهیم ما سطوح خودکارسازی در عملیات را افزایش می‌دهیم ما به‌صورت دائمی رضایت‌مندی مصرف‌کنندگان موجود را بررسی می‌کنیم هنگامی که سفری در شرکت ما به عقب می‌افتد ما در جهت کسب رضایت مصرف‌کنندگان، برای آن جریمه و خسارت تعیین می‌کنیم
				شرکت ما سهم بازار خود را بهبود بخشیده است در شرکت ما نرخ جذب مشتریان جدید بالا می‌باشد در شرکت ما نرخ حفظ مشتریان فعلی بالا می‌باشد شرکت ما در زمینه توسعه محصول بهتر از رقبای عمل می‌کند
				شرکت ما در مقایسه با رقبای سطح فروش خود را بهبود بخشیده است شرکت ما در مقایسه با رقبای سود دهی خود را بهبود بخشیده است
عملکرد مالی		پریتو و سانتانا (۲۰۱۲) و لئونیدو و همکارانش (۲۰۱۳)		شرکت ما در مقایسه با رقبای سطح سرمایه‌گذاری خود را بهبود بخشیده است شرکت ما در مقایسه با رقبای بازدهی دارایی خود را بهبود بخشیده است
عملکرد منابع انسانی	۱۲ ۱۳			جذب و حفظ کارکنان با استعداد در شرکت ما در مقایسه با رقبای در حد مطلوبی قرار دارد روابط بین کارکنان و مدیریت در شرکت ما در مقایسه با رقبای در حد مطلوبی قرار دارد رضایت کارکنان در شرکت ما در مقایسه با رقبای در حد مطلوبی قرار دارد آموزش کارکنان در شرکت ما در مقایسه با رقبای در حد مطلوبی قرار دارد
				اعضای سازمان می‌توانند وظایفشان را به تشخیص خود و بدون سرپرست انجام دهند اعضای سازمان وقتی اختیار تصمیم‌گیری دارند انگیزه

متغیر	تعداد سؤال‌ها	منبع	مؤلفه	سنججه‌ها
				بالایی برای تصمیمات مؤثر دارند اعضای سازمان قبل از انجام وظیفه نیازی به مراجعه به فرد دیگری ندارند اعضای سازمان قبل از انجام وظیفه نیازی به پرسش از سرپرستان ندارند اعضای سازمان می‌توانند بدون کسب موافقت (تصویب) از جانب سرپرستان تصمیم‌گیری کنند
				در سازمان ما فعالیت‌هایی وجود دارد که با رویه‌های رسمی انجام نمی‌شود در سازمان ما ارتباطات عمومی براساس رویه‌های رسمی و برنامه‌ریزی شده انجام نمی‌شود در سازمان ما قوانین و رویه‌ها عموماً مکتوب نیستند در سازمان ما اعضای سازمان می‌توانند به قوانین اعتنایی نکنند و به توافقات غیر رسمی برای اداره بعضی شرایط و موقعیت‌ها برسند اعضای سازمان مقررات خودشان را برای انجام شغل دارند
			رسمیت	
				چه تعداد عناوین شغلی مختلف وجود دارد؟ نسبت کارکنان دارای مدرک تحصیلی، یا کسانی که دارای سال‌های زیاد آموزش تخصصی هستند چیست؟ نسبت استقرار نیروی کار در واحدها به کل نیروی کار سازمان چقدر است؟
				تا چه اندازه در سازمان زمینه بروز نوآوری و خلاقیت وجود دارد؟ مسئولین تا چه اندازه از ابتکارات حمایت و افراد را در این رابطه تشویق و ترغیب می‌کند قوانین و مقررات سازمان تا چه اندازه افکار نو را مورد حمایت قرار می‌دهد
			پهچیدگی	
				مدیران تا چه اندازه کارکنان را به انجام کارهای خطرپذیر تشویق می‌کنند؟ ریسک‌پذیری این سازمان کارکنان خود را تا چه اندازه به خطرپذیری بدون ترس تشویق می‌کنند؟ قوانین و مقررات موجود در سازمان تا چه اندازه از
			خلاقیت	
عوامل سازمانی (ابعاد محتوایی)	۳۰	رابینز (۱۹۹۶)		

متغیر	تعداد سؤال‌ها	منبع	مؤلفه	سنجه‌ها
				کارهای مخاطره‌آمیز حمایت می‌کند؟
				ان تا حد کارها به‌صورت هماهنگ و براساس روش‌های معین و یکسان انجام می‌شود؟
یکپارچگی				بین مسئولین واحدهای مختلف سازمان شما بر سر مسائل مربوط تا چه اندازه تفاهم وجود دارد؟
				مسئولین تا چه حد واحدها و افراد را به هماهنگی و همکاری با یکدیگر ترغیب می‌کنند؟
				وقتی اشتباهاتی توسط کارکنان انجام می‌گیرد تا چه حد توسط مسئولین حمایت می‌شوند؟
حمایت مدیریت				وقتی وظیفه سنگینی به شما محول می‌شود تا چه اندازه می‌توانید روی کمک مسئولین سازمان حساب کنید؟
				تا چه اندازه افرادی که پیشنهادهای غیرممکن می‌دهند، از سوی مسئولین سازمان حمایت می‌شوند؟
				تا چه اندازه می‌توانید بدون اجبار و قوانین دست و پاگیر، وظایف محوله را انجام دهید؟
کنترل				ارزیابی‌ها و کنترل افراد توسط خود (خود کنترلی) از دید مدیران سازمان تا چه اندازه اهمیت دارد؟
				تا چه اندازه قوانین و مقررات از کنترل افراد توسط خودشان حمایت می‌کند؟
				تا چه اندازه از عضویت در این سازمان احساس مباهات می‌کنید؟
هویت				به نظر شما کارکنان تا چه اندازه نسبت به سازمان خود احساس وفاداری می‌کنند؟
				تا چه اندازه نسبت به ادامه کار و حفظ عضویت خویش در سازمان تمایل دارید؟
				تا چه اندازه در سازمان تشویق و اعطای پاداش براساس شایستگی است؟
سیستم پاداش				در اعطای پاداش‌ها تا چه حد عدالت و انصاف رعایت می‌شود؟
				قوانین و مقررات سازمان تا چه اندازه جلوی اعمال سلیقه در اعطای پاداش‌ها را گرفته است؟
مواجهه با				تا چه حد می‌توانید به روش‌ها و شیوه‌های انجام امور در

متغیر	تعداد سؤال‌ها	منبع	مؤلفه	سنجش‌ها
			تعارض	سازمان آزادانه انتقاد کنید؟ در صورتی که نظر شما مخالف نظر مسئولین باشد تا چه حد می‌توانید مخالفت خود را ابراز کنید؟ جو عمومی سازمان تا چه اندازه آمادگی پذیرش اختلاف سلیقه بین واحدها و افراد را دارد؟
			ارتباطات سازمانی	تا چه اندازه می‌توانید با مسئولین مستقیم خود به راحتی ارتباط برقرار و مسائل خود را مطرح کنید؟ امکان ارتباط با افراد سازمان برای ارباب رجوع به چه میزان است؟ در برقراری ارتباط با مسئولین رده‌های بالاتر تا چه حد احساس راحتی می‌کنید؟
				مطالبات قانونی، فناورانه، اقتصادی و ... که از محیط کسب و کار به سازمان تحمیل می‌شود، به صورت دائم در حال تغییر است.
پویایی‌های محیطی	۵	بارالس مولینا و همکاران (۲۰۱۰)		بازیگران اصلی در محیط سازمانی ما (دولت، تأمین‌کنندگان، مشتریان و ...) به‌طور غیرقابل پیش‌بینی تقاضاهای خود را تغییر می‌دهند. در محیط سازمان ما، یک گروه زیادی از بازیگران وجود دارند که تصمیمات ما را تحت تأثیر قرار داده و مشروط می‌کنند. محیط سازمانی ما به مدیرانی که به سرعت به تغییرات محیطی رخ داده پاسخ می‌دهند، نیاز دارد. عوامل محیطی که بر سازمان ما اثر می‌گذارند نسبت به یکدیگر بسیار متفاوت هستند.

یافته‌ها

بر اساس نتایج تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی، کلیه پاسخ‌دهندگان مرد، به لحاظ میزان تحصیلات ۱/۶ درصد اعضای نمونه دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۴/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی کاردانی، ۵۸/۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و ۲۵/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. به لحاظ سابقه کار ۱/۶ درصد اعضاء نمونه کم‌تر از ۵ سال سابقه کار دارند، ۱۴/۳ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۸/۶ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۷

درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۸/۶ درصد بالای ۲۱ سال سابقه کار دارند. به لحاظ سنی نیز ۱/۶ درصد اعضای نمونه آماری کم‌تر از ۳۰ سال سن دارند، ۲۲/۲ درصد بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۲۸/۶ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۲۵/۴ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سال و ۲۲/۲ درصد بیش از ۴۵ سال سن دارند.

جدول شماره ۲: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

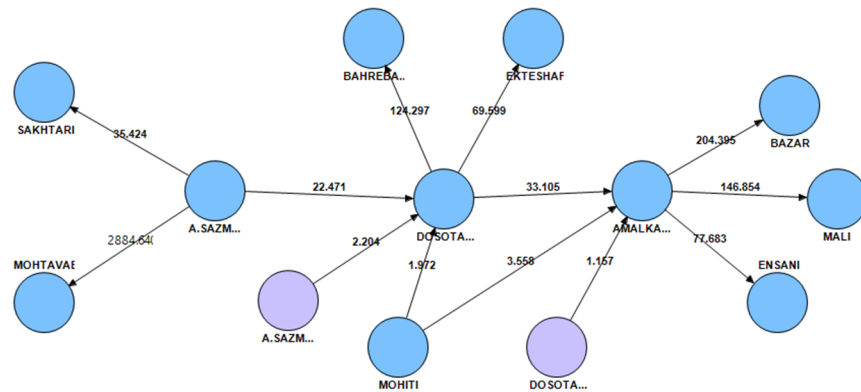
پویایی‌های محیطی	عملکرد	دوستوانی			عوامل سازمانی			تعداد نمونه
		بهره برداری	اکتشاف	فرهنگ	تمرکز	پیچیدگی	رسمیت	
۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	تعداد نمونه
۳/۷۸	۳/۸۴	۳/۸۱	۳/۷۳	۳/۷۸	۲/۶۲	۳/۷۹	۲/۸۲	میانگین
۰/۵۶۷	۰/۷۷۸	۰/۴۶۹	۰/۵۵۶	۰/۷۹۷	۰/۶۰۸	۰/۵۶۹	۰/۵۰۱	انحراف معیار

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) استفاده شد. که نتایج حاصل از آن‌ها که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده در جدول شماره یک گزارش شده است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

متغیر	عوامل سازمانی	دوستوانی	عملکرد	پویایی‌های محیطی
Z	۰/۴۰۹	۰/۶۱۳	۰/۹۶۳	۱/۱۳
Sig	۰/۷۸۳	۰/۵۳۷	۰/۲۲۴	۰/۱۵۵
N	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف با سطح خطای ۵ درصد مورد بررسی قرار گرفت. در این شرایط می‌توان گفت که چنانچه سطح معنی‌داری در این آزمون بیش‌تر از ۵ درصد باشد، می‌توان داده‌ها را نرمال فرض کرد. در غیر این صورت نمی‌توان گفت توزیع داده‌ها نرمال است. اندازه کفایت نمونه (KMO) و هم‌چنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۷۴۵ و ۰/۰۰۰ است. که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد. در این پژوهش برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و به‌طور اخص تحلیل مسیر استفاده شده است. در مدل ساختاری زیر روابط علی بین متغیرهای پژوهش در حالت معنی‌داری، ارائه شده است.



شکل شماره ۲: مدل تحلیل مسیر در حالت معنی داری

بر اساس نمودارهای بالا، نتایج تحلیل و آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

- فرضیه اول: عوامل سازمانی بر دوستوانی سازمانی تأثیر معنادار دارد.
- فرضیه دوم: دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- فرضیه سوم: عوامل سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

مدل ساختاری نشان می‌دهد که عوامل سازمانی به‌عنوان متغیری اثرگذار بر دوستوانی سازمانی است. هم‌چنین دوستوانی سازمانی به‌عنوان متغیری اثرگذار بر عملکرد سازمانی است. در حالی که عوامل سازمانی اثر مستقیم بر عملکرد سازمانی نشان نداد. که این مطلب در جدول شماره یک به خوبی نمایش داده شده است. از این‌رو فرضیه اول و دوم پژوهش و نیز نقش میانجی دوستوانی در اثر عوامل سازمانی بر عملکرد سازمانی تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: عوامل محیطی تأثیر عوامل سازمانی بر دوستوانی سازمانی را تعدیل می‌کند.
 فرضیه چهارم: عوامل محیطی تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

در نمودارهای گفته شده اثر متغیر تعدیل‌گر در قالب حاصل ضرب دو مقدار متغیر مستقل و تعدیل‌گر (عوامل سازمانی و عوامل محیطی) و با رنگ بنفش نشان داده شده است که تأیید اثر این متغیر جدید به منزله تأیید نقش تعدیل‌گر متغیر عوامل محیطی در ارتباط بین عوامل سازمانی و دوستوانی سازمانی است. مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که عوامل محیطی تأثیر عوامل سازمانی بر دوستوانی سازمانی را تعدیل می‌کند. که این مطلب در جدول شماره دو به خوبی نمایش داده شده است. از این‌رو فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود. در عین حال،

مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که عوامل محیطی تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی را تعدیل نمی‌کند. که این مطلب در جدول شماره چهار به خوبی نمایش داده شده است. از این رو فرضیه پنجم پژوهش تأیید نمی‌شود. این نتایج بدین معناست که میزان پیچیدگی و ناپایداری محیط تأثیر دوستوانی بر عملکرد را متأثر نمی‌کند یعنی هم در محیط‌های با عدم اطمینان بالا و هم پایین، دوستوانی بر عملکرد تأثیر یکسانی دارد. حال آن که میزان عدم اطمینان و ناپایداری محیط، اثر عوامل سازمانی بر دوستوانی را در جهت منفی تعدیل می‌کند. یعنی در محیط‌های با پویایی بیش‌تر اثر عوامل سازمانی بر دوستوانی کم‌تر خواهد بود.

جدول شماره ۴: نتایج حاصل از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری

ضریب مسیر	T-Value	متغیر تعدیل‌گر	متغیر ملاک	متغیر وابسته	نتیجه آزمون
۰/۷۵۸	۲۲/۴۷۱	-	عوامل سازمانی	دوستوانی	رد فرض صفر
۰/۸۶۲	۳۳/۱۰۵	-	دوستوانی	عملکرد سازمانی	رد فرض صفر
۰/۰۲۱	۱/۰۸۹	-	عوامل سازمانی	عملکرد سازمانی	رد فرض پژوهش
۰/۱۷۱	۲/۲۰۴	عوامل محیطی	عوامل سازمانی	دوستوانی سازمانی	رد فرض صفر
۰/۰۳۴	۱/۱۵۷	عوامل محیطی	دوستوانی سازمانی	عملکرد سازمانی	رد فرض پژوهش

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (R^2) محاسبه می‌شود که معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. مقدار این ضریب برای کلیه متغیرهای این پژوهش بالای ۰/۶۷ برآورد شده و قوی محسوب می‌شود. هم‌چنین مقدار ضریب‌اندازه اثر (F^2) برای هر دو مسیر اصلی محاسبه شده (۰/۱۰۳) برای تأثیر عوامل سازمانی بر دوستوانی و ۰/۰۸۷ برای تأثیر دوستوانی بر عملکرد) و بر اساس مقیاس کوهن کوچک ارزیابی می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه عوامل سازمانی و عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی دوستوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی‌های محیطی بود. تحلیل یافته‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد عوامل سازمانی شامل عوامل ساختاری (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) و عوامل محتوایی (فرهنگ) بر دوستوانی سازمانی تأثیرگذار است. در صورت رسمیت و

تمرکز پایین و پیچیدگی افقی بالا و فرهنگ حامی دانش و اکتشاف و بهره‌برداری دارایی‌های دانشی امکان استقرار دوسوتوانی در سازمان فراهم می‌شود. نتایج تحلیل توصیفی مؤلفه‌ها نیز بیان‌گر همین مطلب است. در عین حال که میزان تمرکز و رسمیت در شرکت‌های مطالعه شده پایین‌تر از مقدار میانگین (۳) و میزان پیچیدگی و ارزیابی سطح فرهنگ دوسوتوان بالاتر از میانگین است ضمن آن‌که در صورت پیاده‌سازی دوسوتوانی در سازمان و ترویج نوآوری و بهره‌گیری هم‌زمان از ظرفیت‌های اکتشاف و استخراج دانش عملکرد سازمان در ابعاد مالی، بازار و منابع انسانی ارتقاء می‌یابد.

نتایج حاصل از فرضیه اول این پژوهش مبنی بر اثرگذاری عوامل سازمانی بر دوسوتوانی با نتیجه پژوهش لین و مک دونا (۲۰۱۱) که در مطالعه خود نقش رهبری و فرهنگ سازمانی در پرورش دوسوتوانی نوآوری را بررسی کردند همگرا است. هدف این پژوهش بررسی این مسئله بود که چگونه رهبران راهبردی، فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کنند که در آن، نیروهای متناقض برای اکتشاف و بهره‌برداری با یکدیگر رقابت می‌کنند. فرهنگ تسهیم دانش نیز به‌طور مستقیم بر دوسوتوانی نوآوری اثرگذار است. وانگ و رافیق (۲۰۱۴) نشان دادند دوسوتوانی زمینه‌ای در رابطه بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و نوآوری محصول جدید، نقش میانجی ایفا می‌کند که نتایج به‌دست آمده در فرضیه اول این پژوهش نیز هم‌سویی دارد. آن‌چه پژوهش حاضر را از موارد پیش‌گفته متمایز می‌کند از یک‌سو توجه هم‌زمان به عوامل ساختاری در کنار عوامل محتوایی در اثرگذاری آن‌ها بر دوسوتوانی سازمانی است. این موضوع در جایی اهمیت می‌یابد که سازمان‌های نظامی عموماً به داشتن ساختارهای بلند، تمرکز بالا و پیچیدگی عمودی شهره‌اند و این ویژگی‌ها در ادبیات مدیریت چندان با ظرفیت‌سازی برای نوآوری و دانش‌آفرینی تناسبی ندارد. این نتایج نشان می‌دهد مجموعه شرکت‌های مورد مطالعه علی‌رغم ماهیت و خاستگاه نظامی توانسته است عوامل ساختاری خود را برای ایجاد ظرفیت‌های نوآوری بازسازی کند و با کاهش رسمیت و تمرکز بیشتر به یک سازمان فناور و توسعه‌گرا میل کند.

نتایج به‌دست آمده از فرضیه دوم این پژوهش مبنی بر اثرگذاری دوسوتوانی بر عملکرد با مبانی نظری و یافته‌های پژوهش یداللهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)، که به شناسایی مؤلفه‌های دوسوتوانی مؤثر بر عملکرد تجاری‌سازی پژوهش‌ها دانشگاهی در دانشگاه‌های کشور پرداخته‌اند هم‌خوانی دارد. در این پژوهش نیز تأثیر مستقیم دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت که با این نتایج هم‌راستا است. نتیجه پژوهش یعقوب ممبینی

(۱۳۹۳) و نیز لاباتکین و همکاران (۲۰۰۶)، با عنوان بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی نشان داد که متغیر دوسوتوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمانی، نقش متغیر میانجی ایفا می‌کند که با نتایج این پژوهش مبنی بر نقش میانجی دوسوتوانی در ارتباط بین عوامل سازمانی و عملکرد سازمانی هم‌سوئی دارد. نتایج پژوهش دی‌بروین (۲۰۱۱) نشان داد که بین دوسوتوانی سازمانی، عملکرد و بافت اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد. که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌سوئی دارد. نتیجه پژوهش مصطفی ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی با بررسی نقش پویایی‌های محیطی نشان داد که دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبتی بر روی عملکرد سازمانی دارد، که با نتیجه این پژوهش مبنی بر تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد سازمانی هم‌سوئی دارد. نتیجه به‌دست آمده هم‌چنین با نتایج پژوهش هم‌سو و همکارانش (۲۰۱۲) با عنوان «دوسوتوانی بین‌المللی و عملکرد شرکت در اقتصادهای در حال ظهور کوچک» و تأثیر معنی‌دار دوسوتوانی بر عملکرد هم‌سوئی دارد. مهم‌ترین تمایز و نوآوری این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین مطالعه در یک مجموعه پروژه-محور دفاعی است.

مطالعات قبلی عموماً روی سازمان‌های پژوهشی، دانشگاهی و تولیدی با فناوری بالا متمرکز بوده‌اند و کم‌تر پژوهشی در سازمان‌های دفاعی و نظامی یا سازمان‌های خدمات مهندسی انجام شده است. این نتایج می‌تواند افق‌های جدید نظری، کاربردی و راهبردی را پیش روی سازمان‌های نظامی و نیز سازمان‌های مهندسی و عمرانی قرار دهد که با تمرکز بر دوسوتوانی و قابلیت‌های نوآوری و خلق دانش زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. هم‌چنین در خصوص عدم نقش‌آفرینی تعدیل‌گر پویایی‌های محیطی در تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد سازمانی نتایج این پژوهش با نتایج ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۱) هم‌راستا است. این نتایج بدین معناست که میزان پیچیدگی و ناپایداری محیط تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد را متاثر نمی‌کند یعنی هم در محیط‌های با عدم اطمینان بالا و هم پایین، دوسوتوانی بر عملکرد تأثیر یکسانی دارد. حال آن‌که میزان عدم اطمینان و ناپایداری محیط اثر عوامل سازمانی بر دوسوتوانی را در جهت منفی تعدیل می‌کند. یعنی در محیط‌های با پویایی بیش‌تر اثر عوامل سازمانی بر دوسوتوانی کم‌تر خواهد بود. نتایج حاضر از این حیث که دیدگاهی خلاف جهت پشتوانه نظری خود را ارائه می‌کند حائز اهمیت و دارای ارزش افزوده علمی است. علی‌رغم تأکید پیشینه‌های

نظری بر نقش آفرینی پویایی‌ها و ناپایداری‌های محیطی بر اثرگذاری عوامل سازمانی بر عملکرد با میانجی‌گری دوسوتوانی، نتایج این پژوهش دیدگاه از پیش گفته‌شده را با چالش مواجه می‌کند. به نظر می‌رسد برای پاسخ به این دوگانگی، پژوهش‌گران آتی می‌توانند با بازتعریف متغیرهای پژوهش در فضای پارادایم پیچیدگی و رویکردی متفاوت به مفهوم محیط و پویایی‌های آن نسبت به بررسی این ابهام نظری و پژوهشی اقدام کنند.

پیشنهادها

در راستای فرضیه اول پژوهش و تأثیر عوامل سازمانی بر دوسوتوانی و به‌منظور تقویت عوامل ساختاری پیشنهاد می‌شود: تمرکز سازمان از طریق اعطای استقلال و اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان و توزیع مسئولیت‌ها و اختیارات تصمیم‌گیری در رده‌های میانی سازمان، بازتعریف حوزه مسئولیت و محدوده تصمیم‌گیری مدیران ارشد شرکت، توانمندسازی مدیران میانی و کارکنان و تفویض اختیار به ایشان کاهش یابد. بازمهندسی ساختار برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیط که منجر به تخصصی‌تر شدن واحدها و افزایش پیچیدگی افقی می‌شود می‌تواند در دستور کار قرار گیرد مشروط بر آن‌که منجر به افزایش سطوح مدیریت و پیچیدگی عمودی نشود. تشویق کارکنان به انجام برخی از اقدامات و هماهنگی‌ها با رویه‌های غیررسمی، حذف فرایندهای اضافی و تشویق مدیران به بازنگری در رویه‌های درون سازمانی و فاصله گرفتن بیش‌تر از سیستم نظامی منجر به کاهش میزان رسمیت و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر خواهد شد. هم‌چنین برای تقویت عوامل محتوایی پیشنهاد می‌شود اقداماتی هم‌چون ایجاد و تقویت زمینه‌های بروز نوآوری و خلاقیت از طریق تشویق کارکنان به ارائه ایده‌ها و نظرات، ایجاد نظام پیشنهادها، حمایت از ایده‌ها و نظرات کارکنان، آگاه کردن مسئولین شرکت‌ها به اهمیت حمایت از ابتکارات و ایده‌های کارکنان و تشویق و ترغیب آن‌ها به این مهم، وضع قوانین و مقررات جهت حمایت از ایده‌ها، افکار نو و کارهای مخاطره‌آمیز در شرکت، تشویق کارکنان به خطرپذیری و انجام کارهای نو و خطرپذیری در آزمایش ایده‌ها و افکار نو در دستور کار قرار گیرد.

براساس نتیجه آزمون فرضیه دوم پژوهش، متغیر دوسوتوانی سازمانی تأثیر معنی‌دار و قوی بر عملکرد سازمانی دارد. بنابراین تقویت این متغیر منجر به بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. از این رو پیشنهاد می‌شود برای تقویت این متغیر اقدامات زیر صورت گیرد: تأکید بر جست‌وجوی ایده‌های فناورانه جدید و تفکر خلاقانه، ترویج آن در سازمان از طریق حمایت‌های مدیران و

تأمین منابع مورد نیاز، حمایت از شناسایی، کشف و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید در شرکت، انجام اقدامات فعالانه برای ورود و تسلط بر بخش‌های جدید بازار. هم‌چنین برای کاهش اثر تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی ایجاد نقش‌های مرزبایی و تطبیق در واحدهای سازمانی مرتبط برای پایش دائمی تغییرات محیطی، شناسایی مؤلفه‌ها و عناصر محیطی نوظهور و تحرکات این عناصر به‌منظور افزایش هماهنگی ساختاری و فرهنگی با این عناصر پیشنهاد می‌شود.

تشکر و قدردانی

از مدیران و کارشناسان مؤسسه مورد مطالعه و شرکت‌های زیرمجموعه آن و نیز حفاظت اطلاعات این مجموعه به‌خاطر همکاری در انجام پژوهش و گردآوری داده‌ها تقدیر می‌شود.

منابع

- ابراهیم‌پور، مصطفی؛ مرادی، محمود و ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹(۳۶)، ۵۳-۷۶.
- باورصاد، بلقیس؛ زارع، حمید و فعلی، راضیه. (۱۳۹۷). تأثیر انعطاف‌پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی بر عملکرد با نقش میانجی عملکرد زنجیره تأمین در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۱(۱)، ۶۹-۹۶.
- بندریان، رضا. (۱۳۹۲). دوسوتوانی هم‌زمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های پژوهش و فناوری. فصلنامه توسعه و تکنولوژی، ۲۲، ۲۱-۳۲.
- خدرویی، حسینی؛ رنگریز، حسن؛ صلواتی، عادل و سلطان پناه، هیرش. (۱۳۹۸). شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی تحول‌آفرین. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۱)، ۱۳۵-۱۵۸.
- دفت، ریچارد. آل. (۱۳۹۲). تئوری و طراحی سازمان (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن. (۱۳۹۱). تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد). تهران: انتشارات صفار.
- زراعتکار، سمیه و کاس‌آقایی، ندا. (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت سازمان بر عملکرد با نقش میانجی مزیت رقابتی در شرکت سهامی بیمه ایران شهر تهران. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۵(۵۶)، ۱۲۷-۱۵۴.
- کاویانی، حسن؛ صالحی صدقیانی، جمشید و فتح‌آبادی، حسین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی، مورد مطالعه: یگان‌های نظامی. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۰(۲۰)، ۲۱-۴۴.
- ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- نعمت‌الهی، مجید؛ محمدی حسینی، سیداحمد و حسین‌زاده، مهدی. (۱۳۹۶). تأثیر عوامل سازمانی بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گیری مدیریت دانش در کلاتتری‌های غرب و شرق استان تهران. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۲(۴۳)، ۶۷-۹۴.
- وکیلی، یوسف؛ حسن‌پور، اکبر و سعیدی، لعیلا. (۱۳۹۷). تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل‌گر پشتیبانی مدیریت. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۱(۱)، ۴۵-۶۸.
- یداللهی فارسی، جهانگیر؛ زارع، هادی و حجازی، سیدرضا. (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌های دوسوتوانی مؤثر بر عملکرد تجاری سازی پژوهش‌ها دانشگاهی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۶۳، ۶۹-۹۰.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency: A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Journal of Organization Science*, 10, 43-68.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Journal of Academy of Management Review*, 26, 645-663.

- Barrales-Molina, V., Benitez-Amado, J., Perez- Arostegui, M. (2010). Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. *Journal of Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1355-1384.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Journal of Academy of Management Review*, 2, 238-256.
- Bolivar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & Garcia-Sanchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331-357.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., and Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33, 587-610.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovative-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(1), 59-76.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management. *The Social Interaction Perspective. International Journal of Information Management*, 27,104-118.
- Duncan, R. B. (1976). *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. The management of organization design: Strategies and implementation*, New York: North Holland: 167- 188.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Journal of Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource vs Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 4, 693-706.
- Jansen, J. J. P., Bosch, F., & Volberda, W. (2006). Exploratory innovation exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Journal of Managements science*, 52(11), 1661 – 1674.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (2011). How Knowledge Management Mediates the Relationship Between Environment and Organizational Structure. *Journal of Business Research*, 64, 728-736.
- Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006), Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of TMT behavioral integration, *Journal of Management*, 32, 646- 672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning *Organization science*, 2(1), 71-87.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Journal of Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Shepherd, D., Covin, G. F., & Kuratko F. D. (2008). Project Failure from Corporate-Entrepreneurship: Managing the Grief Process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *Journal of California Management Review*, 38(4), 8-3.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector, unpublished manuscript, Boston: Boston University.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.