

بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد

محمود مرادی*، مصطفی ابراهیم پور**

یعقوب ممبینی***

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۶/۰۹

چکیده

تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها به عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت‌ها نقش اصلی در ایجاد دوسوتوانی سازمانی ایفا می‌کنند. یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد که بیانگر تعاملات جمعی اعضای تیم مدیریت ارشد است، حرکت سازمان‌ها به سمت دوسوتوانی و به دست آوردن عملکرد بهتر را تسهیل می‌کند. در این مقاله، تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بر عملکرد شرکت‌های تولیدی بررسی شده و همچنین نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی به عنوان قابلیت سازمان‌ها در بهره‌برداری و اکتشاف فرصت‌های رشد، در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌های پژوهش از شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت گردآوری شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده که اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد با میانجی‌گری دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار است.

کلیدواژه: یکپارچگی رفتاری مدیریت ارشد؛ دوسوتوانی سازمانی؛ عملکرد سازمانی؛ شرکت‌های تولیدی.

m.moradi@guilan.ac.ir

*. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

guilan.st@gmail.com

** استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

*** دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (نویسنده مسئول).

yaghoob.yml367@yahoo.com

مقدمه

به وجود آمدن بازارهای رقابتی و نیاز بشر به رشد و توسعه در زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی، موجب توجه خاص جوامع و به‌ویژه سازمان‌ها به عملکرد شرکت‌ها شده است. بسیاری از شرکت‌های تازه تأسیس بعد از مدتی شکست خورده و از بین می‌روند. متوسط عمر بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا نیز بسیار پایین است. شرکت‌های تولیدی در کشور، عمر بسیار پایینی دارند و بسیاری از آنها به علت ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازها و فرصت‌های محیطی از تولید باز می‌مانند و نمی‌توانند عملکرد قابل قبولی را از خود ارائه کنند و در برابر رقبای خود مغلوب شده و بتدریج از چرخه تولید کشور حذف می‌شوند. نرخ شکست شرکت‌های تولیدی، همواره به صورت یک معضل بزرگ، نظر سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیرندگان و مدیران بخش‌های اقتصاد هر کشور را به خود جلب کرده است. همان‌طور که واحدهای تولیدی نقش مهم و اساسی در توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند، در صورت شکست می‌توانند نقش منفی در اقتصاد داشته باشند.

در فضای به‌شدت رقابتی امروز تنها سازمان‌ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می‌یابند. امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات شرکت‌ها و نیز رقابت شدید میان آنها، شرکت‌ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید است تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند. سازمان‌های تولیدی باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی‌ثبات را مدیریت کنند. دوستوانی سازمانی برای متناسب‌شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران امروز است. دستیابی و رسیدن به دوستوانی سازمانی پیچیده و دشوار است. بنابراین درک اینکه چه چیزی حرکت‌دهنده سازمان برای دوستوان‌شدن است به یک مسئله مهم تبدیل شده است و شناسایی عوامل مؤثر بر دوستوان‌کردن شرکت‌های تولیدی، برای بهبود عملکرد نقش حیاتی در رشد اقتصادی کشور ایجاد خواهد کرد. از این رو، هدف این مقاله بررسی نقش یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد^۱

در ایجاد دوسوتوانی سازمانی^۱ و تأثیر آن بر عملکرد شرکت است. به طور خاص محققان اذعان دارند که تیم مدیریت ارشد سازمان‌ها باید نقش کلیدی را در توانمند کردن و توسعه دادن شرایط مورد نیاز برای دوسوتوانی سازمانی اجرا کند (گیسون و بیرکین شاو،^۲ ۲۰۰۴؛ لاباتکین و همکاران،^۳ ۲۰۰۶؛ اسمیت و تاشمن،^۴ ۲۰۰۵). با این وجود، دانش ما درباره اینکه چگونه یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به طراحی و شکل دادن دوسوتوانی سازمانی کمک می‌کند اندک است. برخی از اندیشمندان استدلال می‌کنند که تیم مدیریت ارشد و اعضای آن واسطه بین شرکت‌های تولیدی و محیط هستند و روی سازمان تأثیر می‌گذارند (هامبریک و ماسون،^۵ ۱۹۸۴). تحقیقات نشان می‌دهد که تیم‌های مدیریت ارشد جهت‌گیری دوسوتوان را از طریق فرآیند تصمیم‌گیری تحت تأثیر قرار می‌دهند. تیم‌های مدیریت ارشد در تخصیص منابع و تصمیمات طراحی سازمانی درگیر می‌شوند (ادموندسون و همکاران،^۶ ۲۰۰۳؛ ایسنهارت و زبارکی،^۷ ۱۹۹۲؛ هامبریک، ۱۹۹۴)؛ بین نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت تعادل ایجاد می‌کنند (اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵). فقدان تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد که اساساً پیگیری همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری پیچیده و رسیدن به آن دشوار است (بنر و تاشمن،^۸ ۲۰۰۳). محققان، دوسوتوانی ساختاری (تاشمن و اریلی،^۹ ۱۹۹۷) و دوسوتوانی زمینه‌ای (گیسون و بیرکین شاو، ۲۰۰۴) که برای بررسی سازمان‌های دوسوتوان مهم هستند را مطالعه کردند، اما تعداد کمی شواهد تجربی در باره نقش یکپارچگی رفتاری مدیران ارشد در سازمان‌های دوسوتوان وجود دارد. ما نیاز به درک کاربردهای دوسوتوانی در موقعیت‌های مختلف داریم. تاشمن و اریلی (۱۹۹۷)، پیشنهاد دادند که دوسوتوانی به صورت وسیعی توسط تیم‌های مدیریت ارشد هدایت می‌شود. فرآیندهای داخلی، تیم مدیریت ارشد را در اداره مقدار زیادی از اطلاعات و متغیرهای تصمیم که با تعارض و ابهام

1. Organizational Ambidexterity
2. Gibson & Birkinshaw
3. Lubatkin et al
4. Smith & Tushman
5. Hambrick & Mason
6. Edmondson et al
7. Eisenhardt & Zbaracki
8. Benner & Tushman
9. Tushman & O'Reilly

سروکار دارند کمک می‌نماید. اما آنها به طور دقیق ماهیت فرآیندهای تیم مدیریت ارشد را معین نکردند. تحقیق روی دوسوتوانی سازمانی، تلاش اندکی را به سمت کشف نقش تیم‌های مدیریت ارشد در توانمند کردن و ایجاد دوسوتوانی سازمانی جهت داده است (لاباتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵).

همان طور که مطالعات مختلفی در زمینه دوسوتوانی نشان می‌دهد، اگر سازمان‌ها به سازمان‌های دوسوتوانی تبدیل شوند، یعنی در قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف موفق باشند، بهتر عمل خواهند کرد، به بهترین سطح عملکرد، توان رقابتی و بقای طولانی مدت دست خواهند یافت. تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان‌های دوسوتوان، تفاوت‌ها، ابهامات و تعارض‌ها را شناسایی می‌کنند و آنها را به راهبرد عملی تبدیل می‌کنند. حل تعارضات و تنش‌ها در میان اعضای تیم مدیریت ارشد، یک عنصر حیاتی در توانایی شرکت برای ایجاد یکپارچگی و ارزش کمک‌کننده بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری و دستیابی به دوسوتوانی سازمانی و عملکرد عالی است (جانسن و همکاران^۱، ۲۰۰۸). از سوی دیگر انجام مطالعات در زمینه تیم مدیریت ارشد و نقش آن در ایجاد دوسوتوانی سازمانی و تأثیری که بر عملکرد شرکت‌های تولیدی می‌گذارد برای رشد، پیشرفت، سودآوری و بقای آنها لازم و ضروری است. شرکت‌های تولیدی از بخش‌های اصلی و پیشرو در جهت رشد و پیشرفت اقتصادی کشور هستند که با بقای طولانی مدت، رشد و ایجاد نوآوری در صنعت می‌توانند باعث افزایش رشد اقتصادی کشور شوند. در این راستا، پژوهش در زمینه استفاده از امکانات موجود و کشف فرصت‌های جدید برای بقا، رقابت‌پذیری و تبدیل شدن به شرکتی با عملکرد برتر با یکپارچگی تیم مدیریت ارشد سازمان بیش از پیش احساس می‌شود. بنابراین پرسش اساسی که پژوهش در پی پاسخ به آن است عبارت است از اینکه آیا یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار است یا خیر؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد

تیم مدیریت ارشد، اشاره به مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان دارد که نقش کلیدی در جهت‌گیری عملی و راهبردی شرکت دارند (کارملی و هالوی^۱، ۲۰۰۹). اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان توسط مدیرعامل شناسایی و تعیین می‌شوند. بر اساس تحقیق هامبریک و ماسون (۱۹۸۴)، که اثر ویژگی‌ها و کارکردهای تیم مدیریت ارشد بر رفتار و نتایج سازمانی را بررسی کردند، محققان تلاش‌های زیادی را انجام داده‌اند که درک بهتری از نقش اجرایی تیم مدیریت ارشد در رهبری سازمان‌ها را به دست آورند. کار اصلی هامبریک و ماسون در سال (۱۹۸۴)، ارائه این نظریه بود که سازمان، بازتاب ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد است. تلاش شایان توجه آنها، هدایت جریانی از تحقیقات به سمت رقابت‌پذیری، طرز به کارگیری و تمایل به توسعه راهبرد، تغییر راهبردی و تعهد به نوآوری میان اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان‌ها بود. با این وجود ابهام و تناقض در نتایج تجربی منجر به این شد که محققان نتیجه‌گیری کنند که ناهماهنگی تیم مدیریت ارشد می‌تواند به مثابه لبه تیغ دوسویه ایفای نقش نماید. بر اساس نظر وست و اسچونک^۲ (۱۹۹۶)، پیگیری این خط از تحقیقات در آینده نتایج متناقضی را در بهترین حالت و نتایج بی‌ثمری را در بدترین حالت به دست می‌دهد. بررسی تحقیقات در زمینه تیم مدیریت ارشد نشان می‌دهد که تلاش‌های زیادی برای درک بهتر فرآیند تیم مدیریت ارشد و پویایی‌هایی همچون یکپارچگی اجتماعی (اسمیت و همکاران^۳، ۱۹۹۴)، توافق و رضایت عمومی (برجیوس^۴، ۱۹۸۰)، فراوانی و کیفیت ارتباطات (اسمیت و همکاران، ۱۹۹۴)، و وابستگی (مایکل و هامبریک^۵، ۱۹۹۲) در بین اعضای تیم مدیریت ارشد انجام شده است.

اخیراً محققان به تمرکز بر پیشینه و نتایج فرآیندهای داخلی تیم مدیریت ارشد پرداخته‌اند. فرآیند تیم مدیریت ارشد متمایز از فرآیند گروه مورد بررسی قرار گرفته است، چون اعضای تیم

1. Carmeli & Halevi
2. West & Schwenk
3. Smith et al.
4. Bourgeois
5. Michel & Hambrick

مدیریت ارشد با سطح بالایی از مسئولیت‌های کاری مرتبط با شرکت، ارتباط با مدیران ارشد اجرایی سازمان و وابستگی مدیران ارشد به یکدیگر در تصمیم‌گیری‌های اساسی سازمان سروکار دارند. هامبریک (۱۹۹۷)، پیشنهاد می‌کند که فرآیندهای وظیفه‌ای و اجتماعی تیم مدیریت ارشد باید از نو طراحی شود و در همه مفهومی‌ها به عنوان یک فراساختار از یکپارچگی رفتاری، که اشاره به درجه‌ای از درگیری گروه در تبادلات جمعی و دوگانه دارد و باعث ارائه درجه بالایی از خصیصه‌های تیم مدیریت ارشد می‌شود، استفاده کرد.

یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد اثر فرآیندهای سازمانی را بر نتایج نشان می‌دهد. هامبریک (۱۹۹۷)، گزارش کرد که یکپارچگی رفتاری، اعضای تیم مدیریت ارشد را توانمند می‌کند به طوری که بیش و دانش خود را یکپارچه و قابلیت‌های اصلی سازمان را ایجاد کنند، به‌خوبی در برابر افزایش نیازهای بازار عکس‌العمل نشان دهند و راه‌برد سازمان خود را توسعه دهند. مونی و سونن‌فلد^۱ (۲۰۰۱)، دریافتند که یکپارچگی رفتاری اثر منفی (خنثی) بر تعارض شناختی و هیجانی دارد. لی و ژانگ^۲ (۲۰۰۲)، دریافتند که رشد صنعت و بازارگرایی ارتباط مثبتی بر روی یکپارچگی رفتاری دارد و شدت نوآوری محصول را تسهیل می‌کند. یکپارچگی رفتاری در رابطه با عملکرد تیم ارشد بسیار مهم است زیرا که تیم ارشد به وسیله تغییرات غیرمنتظره و سریع محیطی روبه‌رو می‌شود و باید توانایی مقابله با این تغییرات را داشته باشد.

محققان داشتن چشم‌انداز مشترک (جانسن و همکاران، ۲۰۰۸؛ لی، ۲۰۱۳؛ هامبریک، ۱۹۹۴)، یکپارچگی اجتماعی (جانسن و همکاران، ۲۰۰۸؛ بارجرس و جانسن^۳، ۲۰۰۸) و اعتماد (لی، ۲۰۱۳) را به عنوان ابعاد یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بیان می‌کنند.

چشم‌انداز مشترک^۴: چشم‌انداز مشترک تیم مدیریت ارشد مظهر اهداف جمعی و آرمان‌های اعضای تیم مدیریت ارشد است که مسیر توسعه برای آینده سازمان را بیان می‌کند (تسا و گوشال^۵، ۱۹۹۸). مجموعه مشترک از اهداف و ارزش‌ها، یک جهت‌گیری راه‌بردی مشترک را فراهم می‌کند که باعث بهبود منافع متضاد و اختلاف نظرها می‌شود.

1. Mooney & Sonnenfeld
2. Li & Zhang
3. Burgers & Jansen
4. Shared Vision
5. Tsai & Ghoshal

یکپارچگی اجتماعی^۱: یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد یک پدیده چندوجهی است که منعکس کننده جاذبه گروه، رضایت با دیگر اعضای گروه و تعامل اجتماعی در میان اعضای گروه است (اریلی و همکاران، ۱۹۸۹). یکپارچگی اجتماعی از چشم‌انداز اجتماعی متفاوت است و اشاره به ارزش‌های تسهیم شده و درک مشترک از اهداف جمعی دارد که در آن یکپارچگی اجتماعی به طور مستقیم با عوامل اثربخش و نیروهای اجتماعی بین اعضای تیم مدیریت ارشد ارتباط دارد. یکپارچگی اجتماعی مذاکره، مصالحه و همکاری را بین واحدهای سازمانی افزایش می‌دهد (جانسن و همکاران، ۲۰۰۸).

اعتماد^۲: اعتماد، به انتظارات مثبت درباره کیفیت روابط بین اعضای تیم مدیریت ارشد اشاره دارد (میشیرا^۳، ۱۹۹۶؛ تسا و گوشال، ۱۹۹۸). مدیران ارشد اجرایی معتقدند که اعضای تیم مدیریت ارشد باید رفتار سودمندی داشته باشند و نه رفتار فرصت طلبانه. تحقیقات مختلف نشان داد که اعتماد نه تنها می‌تواند جریان دانش و به اشتراک گذاری اطلاعات را تسهیل کند بلکه می‌تواند احساسات منفی و یا درگیری در گروه را نیز کاهش دهد (لی، ۲۰۱۳).

دوسوتوانی سازمانی

کلمه دوسوتوانی^۴ از واژه لاتین (Ambi) به معنای مهارت و چابکی است. ریشه‌های دوسوتوانی، به عنوان یک مفهوم سازمانی اثبات شده است. دانکن^۵ (۱۹۷۶)، برای اولین بار از ساختار دوسوتوان به عنوان راهی برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده کرد. مارچ^۶ (۱۹۹۱)، یادگیری سازمانی را در قالب یادگیری اکتشافی و بهره‌بردار مطرح نمود که نقطه شروع تحقیقات زیادی در زمینه یادگیری شد. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) بر روی دوسوتوانی زمینه‌ای تمرکز کردند و در مقاله‌ای به بررسی دوسوتوانی در سطح فردی پرداختند. محققان در رشته‌هایی همچون اقتصاد مدیریت، نظریه سازمان و مدیریت راهبردی (جماوات و همکاران^۷، ۱۹۹۳؛ گیسون و

1. Social Integration
2. Trust
3. Mishira
4. Ambidexterity
5. Duncan
6. March
7. Ghemawat et al.

بیرکین شاو، ۲۰۰۴؛ هولمک ویست^۱، ۲۰۰۴) اخیراً پذیرفته‌اند که انسان خصیصه دوسوتوانی دارد (افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارا می‌باشند) و این خصیصه به عنوان یک استعاره در توصیف قابلیت‌های سازمان به کار گرفته می‌شود (تاشمن و اریلی، ۱۹۹۶؛ ۱۹۹۷).

دانکن (۱۹۷۶)، در تعریف دوسوتوانی بر نیاز سازمان‌ها جهت توسعه ترتیبات ساختاری دوگانه برای مدیریت نوآوری تمرکز کرد. مارچ (۱۹۹۱) معتقد است که بهره‌برداری^۲ و اکتشاف^۳ دو فعالیت یادگیری متفاوت‌اند و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. سازمان باید به‌طور همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری هم‌تراز باشد. تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، دوسوتوانی سازمانی را توانایی پیگیری همزمان نوآوری افزایشی و ناپیوسته برای ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌ها در گروه متناقض چندگانه در شرکت مشابه که برای بقای یک دسته از شرکت‌ها نیاز هست، تعریف کردند. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)، دوسوتوانی را، یک توانایی سازمانی در همسویی و کارآیی در پاسخ به تقاضاهای بازار و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند.

برخی از سازمان‌ها می‌توانند با فعالیت‌هایی که کارآیی را افزایش می‌دهد خود را هم‌تراز کنند. چنین رفتارهایی که بر عملیات تولید، کاهش هزینه، کیفیت و ... برای بهبود عملکرد کسب و کار جاری تمرکز می‌کند، بهره‌برداری نامیده می‌شود (مارچ، ۱۹۹۱). از طرف دیگر، سازمان‌ها می‌توانند بر فعالیت‌هایی که انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد، تمرکز کنند که اکتشاف نامیده می‌شود و اشاره به تمرکز روی نوآوری و رشد در محصول، فرصت‌هایی برای اطمینان از اثربخشی آینده و ... دارد (مارچ، ۱۹۹۱).

شرکت‌ها تمایل دارند که منابع خود را بین اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم کنند. به عبارتی دیگر اکتشاف اشاره به توصیف رفتار شرکت به وسیله افزایش متفاوت فعالیت‌ها، تحقیق، کشف، آزمایش، ریسک‌پذیری و نوآوری دارد. درحالی‌که بهره‌برداری به وسیله کاهش تفاوت‌ها، حل منظم مسائل، پایش، اجرا و کارآیی، تولید و انتخاب مشخص می‌شود (چنج و وان د ون^۴، ۱۹۹۶؛

1. Holmqvist
2. Exploitation
3. Exploration
4. Cheng & Van de Ven

مارچ، ۱۹۹۱). مطالعات، پیشنهاد داده است که این قابلیت‌ها نیازمند فرآیند، ساختار، فرهنگ و راهبردهای متفاوت اساسی در سازمان‌هاست (بنر و تاشمن، ۲۰۰۳). اکتشاف مرتبط با ساختارهای ارگانیک، سیستم‌ها با پیوند ضعیف، مسیر مستقل، ابتکار، استقلال، آشفته‌گی، بازارها و فناوری‌های نوظهور است؛ در حالی که بهره‌برداری مرتبط با ساختارهای مکانیکی، سیستم‌ها با پیوند محکم، مسیر وابسته، عادی‌سازی کنترل و بوروکراسی، فناوری‌ها و بازارهای ایستا است (آنکونا و همکاران^۱، ۲۰۰۱). هدف شرکت‌های متمایل به بهره‌برداری، رسیدن به کارآیی بهتر برای نمونه از طریق تمرکز بر تولید و عادی‌سازی است. شرکت‌های متمایل به اکتشاف هدفشان ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری است (تاشمن و اریلی، ۱۹۹۶؛ گیسون و بیر کین شاو، ۲۰۰۴).

سازمان دوسوتوان به سازمانی گفته می‌شود که به‌طور همزمان ضمن توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری)، به‌خوبی فرصت‌های آینده (اکتشاف) را به عنوان کلیدی برای بقای شرکت دارا باشد (بولیوار-راموس و همکاران^۲، ۲۰۱۲). برای محققان، اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا است که باید به صورت کاملاً همزمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت دست یابند. تعداد زیادی از تحقیقات از بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان فعالیت‌های متعادل‌کننده متقابلاً اثر مثبتی دارند، الگو گرفته‌اند (سیمسک و همکاران^۳، ۲۰۰۹). دست‌یابی به دوسوتوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست اما می‌توان حداکثر رسیدن به هر دو را سریع‌تر کرد.

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به شمار می‌رود. اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نائل می‌آید.

1. Ancona et al.
2. Ramos et al.
3. Simssek et al.

دوینی معتقد است عملکرد سازمانی بخشی از مفهوم اثربخشی سازمانی است که مبنای آن اهداف بیرونی سازمان یعنی اهداف گروه‌های ذی‌نفع است (دوینی و همکاران^۱، ۲۰۰۴). مطالعات تجربی گذشته نشان می‌دهد که عملکرد، یک سازه چندبعدی است که باید با چندین معیار اندازه‌گیری شود. در این پژوهش، عملکرد سازمانی عبارت است از معیارهای بیرونی اثربخشی یک سازمان که سه حوزه کلی عملکرد بازار، عملکرد مالی و عملکرد منابع انسانی را در بر می‌گیرد.

عملکرد بازار^۲: سهم بازار نشان‌دهنده سهم فروش محصولات یک بنگاه از کل فروش محصولات یک صنعت است که بنگاه موجود در آن صنعت اقدام به فعالیت می‌کند. امروزه در سرتاسر جهان شرکت‌ها در عرصه رقابت برای به دست آوردن سهم بازار بیشتری تلاش می‌کنند تا بتوانند سهم فروش محصولات خود را نسبت به رقبای افزایش دهند. اگر هدف مطلوب شرکت‌ها کسب سهم بازار بیشتر باشد، انتظار می‌رود که در آینده افزایش سودآوری و فرصت‌های رشد از آن شرکت‌هایی خواهد بود که سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده‌اند، آنگاه تغییر در سهم بازار، نشان‌دهنده عملکرد آتی و فرصت‌های رشد است (پور عبادالهیان کوپچ و همکاران، ۱۳۸۹). نیکلاس (۲۰۰۲)، نشان داده است که شرکت‌ها با افزایش سهم خود در بازار به احتمال زیاد به کارایی بالاتر و در نتیجه به افزایش عملکرد و سود بالاتر می‌رسند (نئوک اسمیدی^۳، ۲۰۰۵). عملکرد برتر در عرصه رقابت، مستلزم ترکیب اثر بخش همه عناصر داخلی سازمان است. این ترکیب ما را قادر می‌سازد که با تغییر سریع ترجیحات مشتریان و عوامل پویایی‌های بازار هماهنگ شویم (باکر و همکاران^۴، ۱۹۹۹). پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهد، شرکت‌هایی که قادر به تشخیص سهم بازار و رشد فروش هستند و وضعیت بازارشان را بدون کاهش سودآوری بهبود می‌بخشند، می‌توانند به عملکرد بالاتری دست یابند (ورهیز و همکاران^۵، ۲۰۰۹).

عملکرد مالی^۶: بخشی از شاخص‌های عملکرد سازمانی، شاخص‌های مالی است که جهت اندازه‌گیری عملکرد مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به تعریف اثربخشی سازمانی و

1. Devinney et al.
2. Market Performance
3. Neokosmidi
4. Baker et al.
5. Vorhies et al.
6. Finance Performance

عملکرد سازمانی و با توجه به اهداف عملیاتی که در عملکرد مالی مورد توجه قرار می‌گیرد، عملکرد مالی درجه یا میزانی است که شرکت به هدف‌های مالی سهامداران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می‌آید. اهداف عملیاتی که مدیر شرکت در راستای دستیابی به هدف اصلی یعنی افزایش ثروت سهامداران دنبال می‌کند، دربرگیرنده شاخص‌ها و معیارهایی است که بر مبنای آن می‌توان عملکرد مالی یک شرکت تجاری را اندازه‌گیری کرد (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۸۵).

عملکرد منابع انسانی^۱: عملکرد منابع انسانی مرتبط است با فرآیند توسعه توانایی‌ها و نگرش افراد که منجر به رشد فردی و واقع‌بینی می‌شود و می‌تواند به فرد کمک کند تا اهداف سازمان را برآورده سازد. متون مدیریت منابع انسانی حاکی از آن است که کارمندان خوشحال، رضایتمند و پراکنگیزه به‌ویژه در بازارهایی که به طور مستقیم با مشتریان تعامل دارند (همچون صنایع خدماتی) کمک بیشتری به عملکرد سازمان داشته‌اند (هاسلید^۲، ۱۹۹۵). به طور مشابه، سرمایه‌های منابع انسانی همچون رضایتمندی و انگیزه کارکنان می‌توانند به طور مستقیم بر عملکرد بازار و عملکرد مالی از طریق تأمین خواسته‌های مشتریان و بهبود پیشرفت سازمان تأثیر گذار باشند (دنسون^۳، ۱۹۹۰).

فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد

با مطالعه عملکرد شرکت‌های تولیدی بزرگ جهان در می‌یابیم که در هزاره جدید، سازمان‌های تولیدی باید انعطاف‌پذیرتر، مشتری‌گراتر، کارآمدتر، پاسخ‌گوتر و از نظر صرف هزینه، صرفه‌جویی و دارای ارزش افزوده بیشتری باشند تا بتوانند برای بقا و رشد در اقتصاد جهانی حضور داشته باشند. سازمان‌ها برای پرورش این شایستگی‌های رقابتی در سطح بالا به مدیرانی در تمام سطوح نیاز دارند که ظرفیت آنها برای کار با یکدیگر را افزایش می‌دهد. نظریه پردازان مشاهده کردند که ویژگی‌های تیم‌های مدیریت ارشد اجرایی به طور معنی‌دار و گسترده‌ای بر

1. Human Resource Performance
2. Huselid
3. Denison

نتایج سازمان تأثیر می‌گذارند (فینکلستین و همکاران^۱، ۲۰۰۹). تیم‌های مدیریت ارشد اجرایی تمایل به ایجاد نوسان در عملکرد سازمانی دارند (چاترجی و هامبریک^۲، ۲۰۰۷). نظریه چشم‌انداز سلسله‌مراتب ارشد اعتقاد دارد که نتایج سازمانی یک بازتاب از ویژگی‌ها و اقدامات یک گروه کوچک از مدیران در بالای سازمان است (هامبریک و ماسون، ۱۹۸۴). اعضای تیم مدیریت ارشد، تطبیق‌پذیری عملکرد بلندمدت و کوتاه مدت را از طریق طراحی تصمیمات سازمانی و تخصیص منابع متعادل می‌کنند (اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵). هامبریک (۱۹۹۵) بیان می‌دارد سازمان‌هایی که در زمان مناسب به سختی با چالش‌های خارجی سازگار می‌شوند، حداقل یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد را دارند. سیگل و هامبریک^۳ (۱۹۹۶)، استدلال می‌کنند که تیم‌های یکپارچه‌شده رفتاری از متغیرهای دانش بهتر استفاده می‌کنند، زیرا تعارض شناختی در چنین تیم‌هایی فرصت‌های بیشتری برای بحث و گفتگو در مورد مسائل راهبردی فراهم می‌کند. بنابراین تعداد زیادی از محققان درک عملکرد درونی تیم مدیریت ارشد را جستجو می‌کنند. لی و هامبریک (۲۰۰۵)، با بسط مطالعات از یکپارچگی رفتاری دریافتند که عدم یکپارچگی رفتاری ارتباط منفی را با عملکرد آینده دارد. کارملی^۴ (۲۰۰۸)، با بررسی شرکت‌های خدماتی متوجه شد که رابطه مثبتی بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و معیارهای عملکرد چندگانه از شرکت‌های خدماتی وجود دارد. با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیه اول پژوهش بدین گونه ارائه می‌شود:

فرضیه اول: یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بر عملکرد تأثیر دارد.

یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی

مدیران ارشد بیشتر دوست دارند که نقش‌های عملیاتی و راهبردی را اجرا کنند. تاشمن و اربلی (۱۹۹۷)، پیشنهاد کردند که گستره دوسوتوانی به‌طور وسیعی به وسیله فرآیندهای داخلی تیم مدیریت ارشد تسهیل می‌شود، آنها استدلال کردند که سطوح یکپارچگی رفتاری تیم‌های

1. Finkelstein et al
2. Chatterjee & Hambrick
3. Siegle & Hambrick
4. Carmeli

مدیریت ارشد در سازمان‌ها برای اداره اثربخش و یکپارچگی تقاضاهای متناقض حیاتی است. برای به دست آوردن درک بهتری از سازوکارهای زیربنایی، برخی بر فرآیند تیم مدیریت ارشد تمرکز و استدلال می‌کنند که دوسوتوانی تا حد زیادی به وسیله فرآیندهای داخلی تیم‌های مدیریت ارشد ساخته می‌شود. لاباتکین و همکاران (۲۰۰۶) اشاره داشتند که اگر چه مطالعات قبلی اشاره‌ای به خلق سازوکارهای توانمندسازی دوسوتوانی داشته‌اند، ما به این نیاز داریم که ماهیت دقیق فرآیند تیم مدیریت ارشد مشخص شود (لاباتکین و همکاران، ۲۰۰۶). تاشمن و اریلی (۱۹۹۷)، پیشنهاد دادند که دوسوتوانی به‌طور مشخص به وسیله فرآیندهای داخلی تیم مدیریت ارشد تسهیل می‌شود که آنها را در اداره مقدار زیادی از اطلاعات و متغیرهای تصمیم‌گیری در ارتباط با تعارض و ابهام توانمند می‌کند. در طراحی این بینش لاباتکین و همکاران (۲۰۰۶)، با نام‌بردن از یکپارچگی رفتاری سطح تیم مدیریت ارشد به عنوان یک نقش کلیدی برای توانایی سازمان در دستیابی به دوسوتوانی سازمانی نام می‌برند. یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به عنوان ابزاری برای مدیران ارشد اجرایی است که بتوانند به صورت آزادانه و آشکار دانش خود را به اشتراک بگذارند، تعارض را حل و مجموعه‌ای از ادراکات مشترک را ایجاد کنند تا بتوانند یکپارچه عمل کنند. بدین وسیله یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد گرایش دوسوتوانی را در سازمان افزایش می‌دهد. اریلی و تاشمن (۲۰۰۴)، با بررسی ویژگی‌های شرکت‌هایی که در ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری موفق بوده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌های دوسوتوان به تیم‌های مدیریت ارشد برای درک نیازهای کسب و کار، بیان بینش روشن و فوری و تعهد لازم برای دوسوتوانی نیاز دارند. اسمیت و تاشمن (۲۰۰۵) بر توانایی تیم‌های ارشد که فرآیندهای اطلاعات و راهبردی متناقض مرتبط با متعادل کردن بهره‌برداری و اکتشاف را مدیریت می‌کند، تمرکز کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که دستیابی به دوسوتوانی نیازمند یک شناخت متناقض بین مدیران ارشد است و هر کدام می‌توانند به وسیله یک رویکرد رهبری مرکزی (تأکید بر یکپارچگی تیم، پشتیبانی مربی‌گری) یا رویکرد تیم‌محور (تسهیم مدل‌های ذهنی) دنبال شود. بکمن^۱ (۲۰۰۶) با مطالعه طولی از ۱۴۱ شرکت سرمایه‌گذاری با فناوری بالا، با استفاده از داده‌های آرشیوی، پیمایشی و مصاحبه به این نتیجه دست یافت که شرکت‌های دوسوتوان با تیم‌های

1. Beckman

مدیریت ارشد وابستگی دارند. پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری نیازمند تیم‌های مدیریتی است که اعضای مشترک و وابستگی‌های منحصربه‌فرد را ترسیم می‌کند. لاباتکین و همکارانش (۲۰۰۶)، با بررسی منابع چندگانه داده از ۱۳۹ شرکت کوچک و متوسط بر نقش اساسی از یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد در توصیف گرایش دوستوانی شرکت‌های کوچک و متوسط تمرکز کردند. آنها دریافتند که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد ارتباط مثبتی با گرایش به دوستوانی شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. جانسن و همکارانش (۲۰۰۸)، با بررسی ۸۹ شعبه از شرکت‌های خدماتی مالی هلندی به بررسی رابطه بین ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد و دوستوانی پرداختند. آنها دریافتند که دیدگاه مشترک تیم مدیریت ارشد رابطه مثبتی با دوستوانی دارد. رفتار رهبری یک تعدیل مثبت از یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد را بر روی دوستوانی را انتقال می‌دهد. با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیه دوم پژوهش بدین گونه ارائه می‌شود:

فرضیه دوم: یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بر دوستوانی سازمانی تأثیر دارد.

دوستوانی سازمانی و عملکرد

اگر چه فرض اصلی از تحقیقات دوستوانی نشان می‌دهد که سازمان‌های دوستوان می‌توانند عملکرد بهتری را ابراز نمایند، روابط دوستوانی - عملکرد مبهم باقی مانده است. بعضی از محققان یک اثر سودمند از دوستوانی را یافته‌اند (گیسون و بیر کین شاو، ۲۰۰۴؛ هی و ونگ^۱، ۲۰۰۴؛ لاباتکین و همکاران، ۲۰۰۶)، برخی دیگر استدلال کردند که شرکت می‌تواند همترازی و سازگاری را انتخاب کنند و از حد واسط بین هر دو دوری کنند (جی ماوات و همکاران، ۱۹۹۳)، و تعدادی نیز این پرسش را مطرح می‌کنند که آیا منافع عملکردی از دوستوانی وجود دارد؟ (ون لوی و همکاران^۲، ۲۰۰۵). از سوی دیگر جانی و همکارانش^۳ (۲۰۱۳)، در یک فراتحلیل نشان دادند هنگامی که رشد سازمانی سنجیده می‌شود، دوستوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد دارد

1. He & Wong
2. Van Looy et al.
3. Junni et al.

(جانی و همکاران، ۲۰۱۳). آنها همچنین بیان می‌کنند که شواهد تجربی از اثرات دوستوانی بر عملکرد پیچیده است. بعضی از مطالعات رابطه مثبتی را یافته‌اند (گیسون و بیرکین شاو، ۲۰۰۴؛ لاباتکین و همکاران، ۲۰۰۶). در حالی که دیگران ارتباط منفی را یافتند (آتاهنی-جیما^۱، ۲۰۰۵)، برخی دیگر اثر مشروط (لین و همکاران^۲، ۲۰۰۷). برخی شواهد نشان می‌دهد که دوستوانی رابطه منحنی شکل با عملکرد دارد (یانگ و آتاهنی-جیما^۳، ۲۰۰۷) و تعدادی شواهد دیگر نشان می‌دهد که در کل هیچ رابطه‌ای بین دوستوانی و عملکرد وجود ندارد (ونکاترامان و همکاران^۴، ۲۰۰۷). گرتس و همکاران^۵ (۲۰۱۰)، با طراحی یک مطالعه طولی و بررسی ۵۳۲ شرکت در یک دوره ۴ ساله، نشان دادند که دوستوانی بر رشد شرکت اثر مثبتی دارد. اوی و همکاران^۶ (۲۰۱۴)، با مطالعاتی که در شرکت‌های خصوصی در چین داشتند، دریافتند که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به ایجاد جو سازمانی قدرتمند کمک می‌کند و با تعهد و عملکرد در ارتباط است. با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیه سوم و چهارم پژوهش بدین گونه ارائه می‌شود:

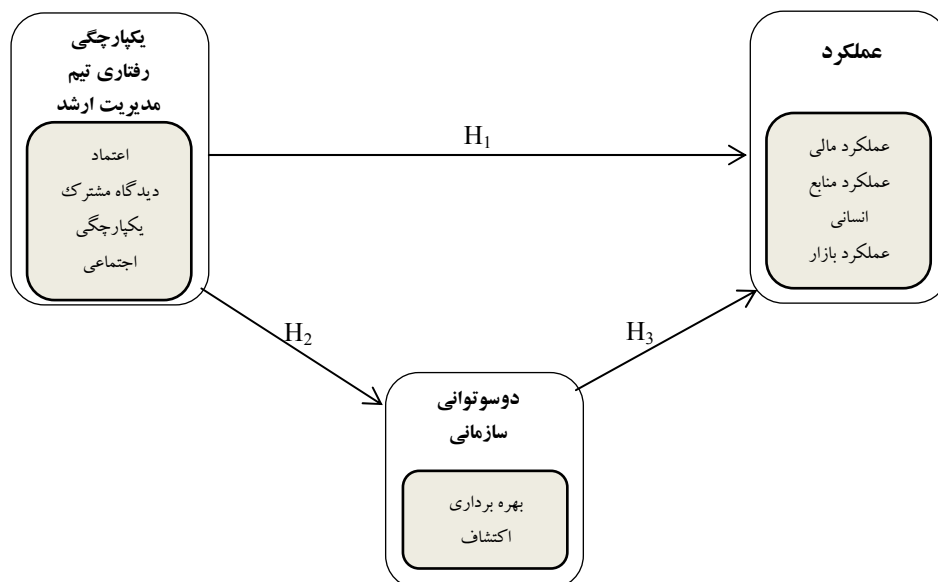
فرضیه سوم: دوستوانی سازمانی بر عملکرد تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: دوستوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب گفته‌شده، پژوهش حاضر از مدل مفهومی که در شکل (۱) نشان داده شده است، پیروی می‌کند که در آن تیم‌های مدیریت ارشد با دوستوان کردن سازمان‌ها در جهت به دست آوردن عملکرد عالی حرکت می‌کنند. یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد نقش اصلی و اساسی در تصمیم‌گیری‌ها و جهت‌گیری‌های سازمانی ایفا می‌کند و مهم‌ترین عامل برای ایجاد دوستوانی در سازمان است.

1. Athuahene-Gima
2. Lin et al
3. Yang & Atuahene-Gima
4. Venkatraman et al.
5. Geerts et al.
6. Ou et al.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف از پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی - پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌شود و به‌طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری^۱ است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسشنامه استفاده شده است. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۲ استفاده شده است.

1. Structural Equation Modeling
2. Smart PLS 2

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را تیم‌های مدیران ارشد شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت تشکیل می‌دهند. تیم‌های مدیریت ارشد به این دلیل که پیامدهای رفتاری آنها تأثیری مستقیم بر سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی دارد به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، پرسشنامه است. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه حاوی ۳۶ سنجه با طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) استفاده شد. برای سنجش متغیرهای تحقیق، شامل یکپارچگی تیم مدیریت ارشد که شامل ۱۲ سنجه پرسشنامه بود (هر بعد ۴ سنجه)، در بعد اعتماد از مطالعات لی (۲۰۱۳)، چشم‌انداز مشترک از مطالعات جانسن و همکارانش (۲۰۰۸) و لی (۲۰۱۳) و یکپارچگی اجتماعی از مطالعات جانسن و همکارانش (۲۰۰۸) استفاده شده است. در بعد دوسوتوانی سازمانی که شامل ۱۲ سنجه پرسشنامه است (هر بعد ۶ سنجه) از مطالعات بنر و تاشمن (۲۰۰۳) و هی و ونگ (۲۰۰۴) بهره برده شد. برای سنجش عملکرد سازمانی در بعد عملکرد مالی (۴ سنجه) از مطالعات پریتو و سانتانا^۱ (۲۰۱۲)، در بعد عملکرد منابع انسانی (۴ سنجه) از مطالعات کارملی (۲۰۰۸)، و در بعد عملکرد بازار (۴ سنجه) از مطالعات پریتو و سانتانا (۲۰۱۲) و لئونیدو و همکارانش^۲ (۲۰۱۳) استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن مورد بررسی متخصصان و صاحب‌نظران در این زمینه قرار گرفت و با توجه به نظرات و پیشنهادهای آنها اصلاحات لازم بر روی سنجه‌ها انجام شد و پس از تأیید مورد استفاده قرار گرفت. برای انتخاب عناصر نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. بدین گونه که با مراجعه به کارخانجات تولیدی شهر صنعتی رشت به تناسب اعضای تیم‌های مدیریت ارشد هر کارخانه، داده‌ها جمع‌آوری شده است. قابل ذکر است که قبل از تکمیل پرسشنامه، توضیحاتی از مفاهیم تحقیق ارائه و پس از پاسخگویی به ابهام‌ها، پرسشنامه‌ها تکمیل شد. در نهایت ۲۸۰ پرسشنامه بین اعضای تیم‌های مدیریت ارشد شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت توزیع شد که در مجموع ۱۹۲ پرسشنامه توسط ۴۷ شرکت برگشت داده شد. ۱۴ پرسشنامه به علت ناقص بودن حذف و در نهایت ۱۷۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. در واقع نرخ بازگشت پرسشنامه برابر

1. Prieto & Santana
2. Leonidou et al.

با ۶۸ درصد بوده است. سپس میانگین پاسخ دهندگان هر شرکت برای آن شرکت در نظر گرفته شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بر مبنای ۴۷ شرکت تولیدی صورت گرفته است. برای برازش و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌های ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی^۱ و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیر نرمال باشد (دیامانتوپولوس و همکاران^۲، ۲۰۱۲). از آنجا که اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال در اکثر مواقع دچار چولگی می‌شود، بهتر است از روش PLS برای بررسی تحلیل اثر تعاملی استفاده شود که به توزیع نرمال حساسیت نداشته باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برای تحلیل مدل‌ها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) ابتدا باید به بررسی برازش مدل و سپس آزمودن فرضیه‌های پژوهش پرداخت (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بررسی برازش مدل در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود.

تحلیل داده‌ها

ارزیابی آمار جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری تحقیق با استفاده از نرم‌افزار spss در جدول (۱) و جدول (۲) آورده شده است.

1. Partial Least Squares (PLS)
2. Diamantopoulos et al

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری (پاسخ‌دهنده)

جنسیت	فراوانی	درصد	سن	فراوانی	درصد	تجربه کاری	فراوانی	درصد
مرد	۱۲۱	۶۸	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۲۵	۱۴	کمتر از ۵ سال	۱۸	۱۰
زن	۵۷	۳۲	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۹۲	۵۲	بین ۵ تا ۱۰ سال	۶۰	۳۴
			بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۴۳	۲۴	بالاتر از ۱۰ سال	۱۰۰	۵۶
			۵۰ سال به بالا	۱۸	۱۰			
مجموع	۱۷۸	۱۰۰	مجموع	۱۷۸	۱۰۰	مجموع	۱۷۸	۱۰۰
میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	سمت	فراوانی	درصد	محل خدمت در سازمان	فراوانی	درصد
فوق دیپلم	۵	۳	هیئت مدیره	۷	۴	تدارکات و خرید	۳۳	۱۸
لیسانس	۱۲۵	۷۰	مدیرعامل	۱۰	۶	مهندسی و تولید	۶۲	۳۵
فوق لیسانس	۴۲	۲۴	مدیر ارشد	۱۵۱	۸۵	بازرگانی و فروش	۲۸	۱۶
دکتری	۶	۳	کارشناس	۱۰	۵	مدیریت عالی سازمان	۲۳	۱۳
						اداری و مالی	۳۲	۱۸
مجموع	۱۷۸	۱۰۰	مجموع	۱۷۸	۱۰۰	مجموع	۱۷۸	۱۰۰

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری (شرکت‌های تولیدی)

سال تأسیس شرکت	فراوانی	درصد	تعداد کارکنان	فراوانی	درصد	نوع صنعت تولیدی	فراوانی	درصد
پایین تر از ۶۰ سال	۱۱	۲۳	کمتر از ۱۰۰ نفر	۲۶	۵۵	ساختمان	۶	۱۲
بین ۶۰ تا ۷۰ سال	۱۵	۳۲	بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ نفر	۱۷	۳۶	الکترونیک	۵	۱۱
بین ۷۰ تا ۸۰ سال	۹	۱۹	بالاتر از ۵۰۰ نفر	۴	۹	خودرو	۵	۱۱
بالاتر از ۸۰ سال	۱۲	۲۶				نساجی	۵	۱۱
						غذایی	۱۰	۲۱
						شیمیایی	۶	۱۳
						دارویی	۶	۱۳
						فولاد	۴	۸
مجموع	۴۷	۱۰۰	مجموع	۴۷	۱۰۰	مجموع	۴۷	۱۰۰
نوع مالکیت	فراوانی	درصد	تعداد افراد عضو تیم مدیریت ارشد	فراوانی	درصد	برآورد تقریبی فروش سالانه (تومان)	فراوانی	درصد
خصوصی	۴۳	۹۱	کمتر از ۵ نفر	۲۲	۴۷	کمتر از ۵۰۰ میلیون	۵	۱۱
سهامی عام	۴	۹	بین ۵ تا ۱۰ نفر	۱۸	۳۸	بین ۵۰۰ میلیون تا ۱ میلیارد	۸	۱۷
			بین ۱۰ تا ۱۵ نفر	۷	۱۵	بالای ۱ میلیارد	۳۴	۷۲
مجموع	۴۷	۱۰۰	مجموع	۴۷	۱۰۰	مجموع	۴۷	۱۰۰

برازش مدل اندازه گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود. برای سنجش پایایی مدل به بررسی پایایی ترکیبی^۱ و آلفای کرونباخ پرداخته شده است. نتایج در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳- گزارش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه های مدل

عنوان در مدل	متغیرهای پنهان (مکنون)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR) (CR>0/7)
TRUS	اعتماد	۰/۹۲	۰/۹۴
SHAV	دیدگاه مشترک	۰/۹۲	۰/۹۴
SOCI	یکپارچگی اجتماعی	۰/۸۴	۰/۸۹
EXPI	بهره برداری	۰/۸۳	۰/۸۸
EXPR	اکتشاف	۰/۸۸	۰/۹۱
FP	عملکرد مالی	۰/۹۲	۰/۹۴
HP	عملکرد منابع انسانی	۰/۸۶	۰/۹۰
MP	عملکرد بازار	۰/۸۸	۰/۹۲
TMT	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد	۰/۹۶	۰/۹۵
AMB	دوسوتوانی سازمانی	۰/۹۰	۰/۹۱
PER	عملکرد	۰/۹۴	۰/۹۲

همان طور که در جدول (۳) مشخص است، همه متغیرها از پایایی بالایی در مدل برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است. در نتیجه نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار برازش مناسب مدل را تأیید می کند. روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل سازی معادلات

ساختاری است، بررسی شد. معیار AVE^۱ نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلای و همکاران^۲، ۱۹۹۵). مقدار AVE مربوط به سازه‌های مدل در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴- نتایج میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سازه‌های مدل

سازه	SHAV	SOCI	POTE	EXPI	EXPR	FP
AVE	۰/۸۱	۰/۶۸	۰/۸۱	۰/۵۶	۰/۶۴	۰/۸۱
سازه	HP	MP	TMT	AMB	PER	
AVE	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۷۹	

با توجه به نتایج جدول (۴)، AVE همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ (فورنل و لاکر^۳، ۱۹۸۱) است و در نتیجه روایی همگرای مدل و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. نتایج روایی واگرای مدل در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵- ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

سازه‌ها	TRUS	SHAV	SOCI	EXPI	EXPR	FP	HP	MP
TRUS	۰/۹۰							
SHAV	۰/۸۶۴	۰/۹۰						
SOCI	۰/۸۰۷	۰/۷۱۴	۰/۸۲۴					
EXPI	۰/۶۴۹	۰/۶۱۵	۰/۶۰۷	۰/۷۴۸				
EXPR	۰/۶۱۵	۰/۶۰۸	۰/۴۶۸	۰/۶۷۳	۰/۸۰			
FP	۰/۳۴۶	۰/۳۱۲	۰/۳۸۷	۰/۴۰۷	۰/۴۴۷	۰/۹۰		
HP	۰/۵۹۰	۰/۶۰۰	۰/۵۵۶	۰/۵۵۵	۰/۶۱۶	۰/۶۴۰	۰/۸۴۲	
MP	۰/۴۱۷	۰/۴۰۸	۰/۴۶۲	۰/۴۸۵	۰/۵۵۰	۰/۷۶۵	۰/۶۷۴	۰/۸۶۰

1. Average Variance Extracted
2. Barclay et al.
3. Fornell & Larcker

همان گونه که از جدول (۵) برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون (پنهان) در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این پژوهش از ضرایب R Squares یا R^2 و معیار Q^2 استفاده می‌شود. R^2 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 می‌گذارد. Q^2 معیاری است که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر R^2 و Q^2 برای سازه‌های مدل در جدول (۶) آمده است.

جدول ۶- مقادیر R^2 و Q^2 سازه‌های مدل

سازه	TRUS	SHAV	SOCI	EXPI	EXPR	FP	HP	MP	AMB	PER
R^2	۰/۹۰۶	۰/۸۴۹	۰/۷۷۰	۰/۸۱۵	۰/۸۵۷	۰/۸۲۰	۰/۷۳۳	۰/۸۳۴	۰/۴۷۱	۰/۴۲۶
Q^2	۰/۷۳۷	۰/۶۷۹	۰/۵۲۵	۰/۴۶۴	۰/۵۵۹	۰/۶۸۴	۰/۵۲۳	۰/۶۲۶	۰/۲۳۱	۰/۲۵۳

هر چه مقادیر R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول (۶)، مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری تأیید می‌شود. هر چه مقادیر Q^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر مدل دارد. با توجه به جدول (۶) و مقادیر به دست آمده برای سازه‌های مدل می‌توان گفت که برازش قوی مدل ساختاری پژوهش بار دیگر تأیید می‌شود.

برازش کلی مدل

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF^۱ که توسط تنهاوس و همکارانش^۲ ارائه شده است، استفاده می‌شود. این معیار از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

به طوری که *Communalities* نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و $\overline{R^2}$ نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است.

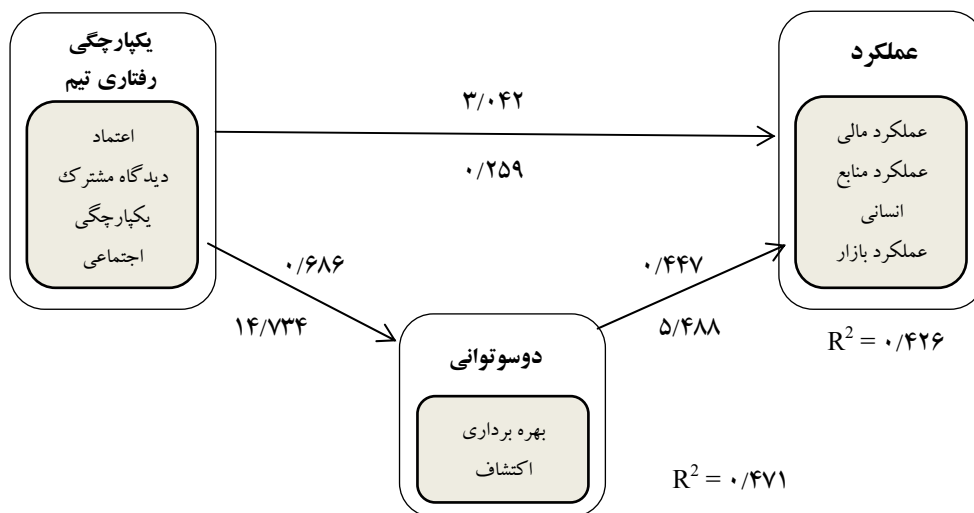
$$GOF = \sqrt{0.735 \times 0.753} = 0.743 \quad \text{مقدار GOF مدل عبارت است از:}$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلز و همکاران^۳، ۲۰۰۹)، حاصل شدن ۰/۷۴۳ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. در این بخش ضرایب معنی‌داری Z و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها بررسی می‌شود. ضرایب معنی‌داری و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌های مدل در شکل (۲) آمده است. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۸) آمده است.

1. Goodness of Fit
2. Tenenhaus et al.
3. Wetzels et al.



شکل ۲- ضرایب معنی‌داری و T-values و ضرایب مسیر مدل پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵

جدول ۲- نتایج تحلیل حداقل مربعات جزئی و آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌های پژوهش	P- value	مقدار T	ضریب مسیر استاندارد	نتیجه آزمون
۱	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد	< ۰/۰۵	۳/۰۴۲	۰/۲۵۹	تأیید
۲	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد	< ۰/۰۵	۱۴/۷۳۴	۰/۶۸۶	تأیید
۳	دوستوانی سازمانی	< ۰/۰۵	۵/۴۸۸	۰/۴۴۷	تأیید
۴	نقش میانجیگری دوستوانی سازمانی	< ۰/۰۵		۰/۳۰۶	تأیید

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t)، در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ باشد، بیانگر معنی داری بودن پارامتر مربوطه و نیز تأیید فرضیه‌های پژوهش است (وینزی و همکاران^۱، ۲۰۱۰). با توجه به مقدار ضریب معنی داری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، چهار فرضیه مدل تأیید می‌شود. مقدار ضریب معنی داری فرضیه اول تحقیق ۳/۰۴۲ به دست آمده است و نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به‌طور مستقیم بر عملکرد تأثیر دارد. مقدار ضریب معنی داری برای فرضیه دوم و سوم بالاتر از ۱/۹۶ هست که این مطلب حاکی از تأیید فرضیه‌هاست و نشان می‌دهد یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به‌طور مستقیم بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد (فرضیه دوم) و همچنین دوسوتوانی سازمانی نیز بر عملکرد تأثیر مستقیم و معنی داری دارد (فرضیه سوم)، لذا با توجه به تأیید شدن فرضیه دوم و سوم تحقیق، فرضیه چهارم تحقیق یعنی میانجی بودن دوسوتوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد تأیید می‌شود. بعد از بررسی معنی داری فرضیه‌های تحقیق باید شدت تأثیرات را بررسی کنیم. با توجه به ضرایب استاندارد شده مسیر در شکل (۲)، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به میزان ۲۵ درصد از تغییرات متغیر عملکرد را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد به میزان ۶۸ درصد از تغییرات دوسوتوانی سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. دوسوتوانی سازمانی نیز به میزان ۴۴ درصد از تغییرات متغیر عملکرد را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. همچنین با تأیید نقش میانجیگری دوسوتوانی سازمانی، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد دارای اثری غیرمستقیم، مثبت و معنی داری برابر با $0/306 \times (0/686 \times 0/447)$ بر روی عملکرد است.

در این تحقیق از آزمون سوبل که برای معنی داری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود، استفاده می‌کنیم. در آزمون سوبل^۲، یک مقدار Z-value از طریق رابطه (۲) به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

1. Vinzi et al.
2. Sobel Test

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، S_a خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و S_b خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته هست.

$$Z\text{-value} = \frac{0.616 \times 0.447}{\sqrt{((0.447^2 \times 0.447^2) + (0.616^2 \times 0.182^2) + (0.447^2 \times 0.182^2))}}$$

$$Z\text{-value} = 2/85$$

مقدار Z - value حاصل از آزمون سو بل برابر با $2/85$ شده است که به دلیل بیشتر بودن از مقدار $1/96$ ، می توان اظهار داشت که در سطح اطمینان 95 درصد تأثیر متغیر میانجی دوسوتوانی سازمانی در رابطه میان یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد معنی دار است.

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره 1 VAF استفاده می شود که مقداری بین 0 و 1 را اختیار می کند و هر چه این مقدار به 1 نزدیک تر باشد، نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می سنجد. VAF از طریق رابطه (۳) به دست می آید.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{رابطه (۳)}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته هست.

$$VAF = \frac{(0.616 \times 0.447)}{(0.616 \times 0.447) + 0.129} = 0.54$$

مقدار 0.54 برای VAF بدین معنی است که تقریباً نیمی از اثر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بر عملکرد از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی دوسوتوانی سازمانی تبیین می شود.

بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان هایی که نسبت به دیگر سازمان ها دارای عملکرد بهتر می باشند، می توانند بقای

خود را حفظ و در محیط پویای امروزی رشد نمایند. دوسوتوانی سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی در بهره‌برداری و اکتشاف فرصت‌های موجود برای سازمان‌ها در محیط پویای کسب و کار می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را بهبود دهد. در این میان یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، عاملی اساسی در جهت حرکت سازمان به سمت دوسوتوانی و کسب نتایج و عملکرد بهینه است. از این رو، هدف اصلی این مقاله، بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت بوده است. از آنجا که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد نقش توانمندی در ایجاد دوسوتوانی سازمانی و بهبود عملکرد دارد، مدل مقاله ارزش یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد در بهبود عملکرد را روشن می‌سازد. شرکت‌های تولیدی با استفاده از یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، می‌توانند قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف را ایجاد و به عملکرد مؤثر و مثبت دست یابند. وجود شواهد تجربی در مورد رابطه بین قابلیت دوسوتوانی سازمانی و عملکرد نشان می‌دهد که دوسوتوانی سازمانی می‌تواند به عنوان یک سازوکار میانجی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد تعریف شود. بر این اساس، چهار فرضیه مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمانی است (فرضیه اول). این یافته با نتایج هامبریک و ماسون (۱۹۸۴)، هامبریک (۱۹۹۵)، لی و هامبریک (۲۰۰۵) و کارملی (۲۰۰۸) که به بررسی یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و نتایج و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند و دریافته‌اند که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بر عملکرد تأثیر مثبتی دارد، همسان بوده و مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر دوسوتوانی سازمانی است (فرضیه دوم). این یافته پژوهش با نتایج اربلی و تاشمن (۲۰۰۴)، لاباتکین و همکارانش (۲۰۰۶)، بکمن (۲۰۰۶) و جانسن و همکارانش (۲۰۰۸) که تأثیر مثبت و معنی‌داری را از یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بر روی دوسوتوانی سازمانی گزارش کردند، مطابقت دارد. دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و باعث بهبود و ارتقای عملکرد می‌شود (فرضیه سوم). با مقایسه این یافته پژوهش با نتایج لی و ژانگ (۲۰۰۲)، اسمیت و تاشمن (۲۰۰۵)، گرتس و همکارانش (۲۰۱۰) و جانی و همکارانش (۲۰۱۳) نتیجه فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. آنها

دریافتند که دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبتی بر روی عملکرد سازمانی دارد و باعث بهبود و ارتقای عملکرد می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد از طریق دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. به عبارتی دیگر، دوسوتوانی سازمانی بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد نقش میانجیگری را اجرا می‌کند (فرضیه چهارم). این یافته پژوهش با نتایج لاباتکین و همکارانش (۲۰۰۶) که به وجود نقش دوسوتوانی سازمانی در رابطه بین یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمانی اشاره کرده‌اند، مطابقت دارد. یافته‌های ما نه تنها نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد برای دست‌یابی به گرایش‌های دوسوتوانی در شرکت‌های تولیدی ضروری است، همچنین نشان می‌دهد که پیگیری بهره‌برداری و اکتشاف بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارد. هنگامی که سازمان دنبال دوسوتوانی باشد، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد با اتکا به بهره‌برداری و اکتشاف، تأثیر مستقیمی بر دوسوتوانی و عملکرد می‌گذارد.

پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های تولیدی در بعضی از زمان‌ها به تغییر ساختار خود پردازند تا ساختار را با راهبرد شرکت هم‌تراز کنند. شرکت‌های تولیدی بررسی شده با ایجاد یکپارچگی رفتاری بین مدیران ارشد خود و تغییرات در ساختار شرکت و ایجاد انعطاف، می‌توانند به دوسوتوانی سازمانی دست یابند و عملکرد خود را بهبود دهند. شرکت‌های تولیدی می‌توانند به شکل متوالی به وسیله تغییر ساختار در طول زمان و ایجاد یکپارچگی رفتاری به دوسوتوانی و عملکرد بهینه دست یابند. با توجه به اینکه کارکنان شرکت‌های تولیدی به رفتار مدیران ارشد توجه می‌نمایند و بر اساس قضاوت و ادراکات خود از رفتار آنها عکس‌العمل نشان می‌دهند؛ مدیران ارشد شرکت‌های تولیدی با ایجاد یکپارچگی رفتاری در سطح بالای مدیریت سازمان می‌توانند ادراکات کارکنان را به سمت مثبت و عملکرد بهینه سوق دهند. در این شرکت‌ها ایجاد اعتماد بین مدیران و اهمیت آموزش کارگران از عوامل تسهیل‌کننده دوسوتوانی و بهبود عملکرد هست. شرکت‌های تولیدی می‌توانند با ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، استخدام و انتخاب، آموزش و حرفه‌ای کردن مدیران ارشد خود، به عنوان راه‌هایی برای برانگیختن شرکت به‌طور هم‌زمان در جهت یکپارچگی رفتاری و پاسخگویی به تقاضاهای بازار و ایجاد دوسوتوانی سازمانی و دست‌یابی به عملکرد بهینه ایفای نقش کنند. تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، یک ساختار غیرمتمرکز،

فرهنگ مشترک، چشم‌انداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر را به عنوان منابع کلیدی دوسوتوانی که تیم مدیریت ارشد سازمان می‌تواند در جهت دستیابی به عملکرد بهینه پایه‌ریزی نماید، شناسایی کردند؛ بنابراین بر اساس نظر آنها پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های تولیدی این موارد را اجرا کنند و همچنین با ایجاد زیرسیستم‌های مستقل که ساختار بندی مجزا از هر بخش دارند به ایجاد دیدگاه مشترک، یکپارچگی اجتماعی و اعتماد در بین اعضای تیم مدیریت ارشد آن زیرسیستم مبادرت ورزیده و به تسهیل دوسوتوانی و بهبود عملکرد در شرکت کمک کنند. گیسون و بیرکین شاو (۲۰۰۴)، استدلال می‌کنند که انضباط، کشش، پشتیبانی و اعتماد به هم وابسته هستند و ویژگی‌های مکمل زمینه‌ای هستند که غیرقابل جایگزین می‌باشند، به همین دلیل هر چهار ویژگی باید برای یک واحد کسب‌وکار برای دوسوتوان شدن و به خوبی عمل کردن، فراهم شود. مدیران ارشد شرکت‌های تولیدی می‌توانند با اجرای این ویژگی‌های مکمل زمینه‌ای بین کارکنان خود به سمت یکپارچگی و دوسوتوان شدن و به دست آوردن عملکرد بهتر حرکت کنند. همچنین به دلیل پویایی‌های بازار و فناوری که به سرعت در حال تغییر و تحول هستند، لازم است که شرکت‌های تولیدی با گسترش و تقویت بخش تحقیق و توسعه به صورت عمیق‌تر و دقیق‌تر به شناسایی عواملی که برای بقای سازمانی آنها حیاتی است، بپردازند و در دستیابی به یکپارچگی رفتاری، دوسوتوانی سازمانی و عملکرد بهینه تلاش نمایند.

برای اطمینان از صحت نتایج به دست آمده می‌توان این روابط را در سایر شرکت‌های تولیدی نیز آزمون کرد. این کار می‌تواند از انحراف نتایج جلوگیری کند. متغیرهای پژوهش تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد در ایجاد دوسوتوانی سازمانی و بهبود عملکرد را بررسی می‌کند. بدون شک عوامل مهمی دیگری نیز هستند که بر روی دستیابی سازمان‌ها به دوسوتوانی سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارند. پژوهش‌های آینده ممکن است ویژگی‌های اضافه‌تری از تیم مدیریت ارشد همانند شبکه‌های اجتماعی داخلی و خارجی (زمینه، قدرت و تراکم) را به عنوان ابعدی که مرتبط با عملکرد و اثربخشی تیم هستند، مورد بررسی قرار دهند. اگر چه مدل پژوهش بر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد متمرکز شده است، اما به طور مستقیم فرآیندهای تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد سازمان را بررسی نمی‌کند و فرآیند تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد ممکن است، نقش تعدیل‌گر یا واسطه‌ای مهمی بر روابط بین تیم مدیریت ارشد، دوسوتوانی

سازمانی و عملکرد داشته باشد. پژوهش‌های آینده می‌توانند معیارهایی از تصمیم‌گیری مانند سرعت، کیفیت و جامعیت را بررسی کنند که ممکن است تفاوت‌های بیشتری از تیم مدیریت ارشد، دوسوتوانی سازمانی و عملکرد را توضیح دهد. تحقیقات آینده در سازمان‌های دوسوتوان ممکن است مفهوم سطوح مختلف را در سازمان مورد توجه قرار دهند. مطالعه ما سطوح یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد را در سطح بالای سازمان بررسی کرد. ممکن است بررسی اثرات یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بر گرایش‌های دوسوتوان و تأثیر آن بر عملکرد در سطوح پایین سازمان مفید باشد. تحقیقات آینده می‌تواند به بررسی زمینه ایجاد دوسوتوانی و تأثیر آن بر عملکرد در میان کارکنان سازمان در سطوح پایین بپردازد. پژوهش‌های آینده می‌تواند به بررسی اینکه چگونه تیم‌های مدیریت ارشد می‌توانند سیستم‌های سازمانی دوسوتوان را طراحی و خلق کنند و بر فرآیند فرهنگ، ساختار و راهبرد متناقض و عملکرد سازمان تسلط و با محیط سازگاری پیدا کنند، بپردازند. از آنجا که این پژوهش در صنعت تولید اجرا شده و ممکن است که صنعت مورد بررسی عامل تأثیرگذاری بر نتایج پژوهش باشد، پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در صنعت خدمات اجرا و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. همچنین تحقیقات آینده می‌تواند در زمینه دوسوتوانی به صورت طولی و در زمان طولانی‌تری طراحی و اجرا شوند. تحقیقات آینده می‌تواند دنبال پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی همچون اینکه چه چیزی ممکن است مورد نیاز مدیرعامل شرکت باشد که منجر به یکپارچگی رفتاری بیشتر در میان اعضای تیم مدیریت ارشد شود؟ چه نوع ساختارهایی، سازمان‌های تولیدی را به سمت دوسوتوان شدن سوق می‌دهد؟ و آیا پویایی‌های محیطی و رقابت بر ایجاد دوسوتوانی و تأثیر آن بر عملکرد تأثیرگذار هست یا خیر؟ باشند.

فهرست منابع

- پور عبادالهیان کویچ، محسن؛ صمدزاد، سعیده و وفائی، الهام (۱۳۸۹)، بررسی الگوی ساختار، رفتار و عملکرد بازار: مطالعه موردی صنایع چرم، کیف و کفش ایران، *مجله علمی پژوهشی سیاست‌گذاری اقتصادی*، ۲(۳)، ۱۹-۱.
- خداداد حسینی، حمید؛ فتحی، سعید و الهی، شعبان (۱۳۸۵)، طراحی الگوی تأثیر فناوری اطلاعات بر سنج‌های عملکرد مالی با رویکرد فرا تحلیل، *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، شماره ۴۶، ۸۳-۶۱.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Baker T. Hunt T. & Hawes J. (1999). Marketing strategy and organizational culture. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 32-46.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- BolíVar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, 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.
- Bourgeois, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Burgers, H., & Jansen, J. J. (2008). Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: The differential effects on venturing, innovation and renewal processes. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(19), 2.
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.

- Denison, D. R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley.
- Devinney Timothy M., Pierre J. Richard, George S. Yip, Gerry Johnson, (2004). Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Measurement Challenges and Approaches. **Australian Graduate School of Management, Presented in AOM Conference**.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40(3), 434-449.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The management of organization**, 1, 167-188.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. **The Leadership Quarterly**, 14(3), 297-325.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. **Strategic management journal**, 13(S2), 17-37.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards**. Oxford University Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 39-50.
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A Longitudinal study. **Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management**, 1, 1-6.
- Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. **Strategic Management Journal**, 14(S2), 59-73.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, 47(2), 209-226.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. **Research in organizational behavior**, 16, 171-214.
- Hambrick, D. C. (1997). Corporate coherence and the top management team. **Strategy & Leadership**, 25(5), 24-29.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, 9(2), 193-206.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization science**, 15(4), 481-494.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. **Organization science**, 15(1), 70-81.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 635-672.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. **Journal of Management Studies**, 45(5), 982-1007.
- Junni, P., Sarala, R., & Taras, V. Tarba, S. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta- Analysis. **Academy of Management Perspectives**, 27(4), 299-312.

- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. **Tourism Management**, 35, 94-110.
- Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. **Journal of Organizational Change Management**, 26(5), 874-896.
- Li, H., & Zhang, Y. (2002). Founding team comprehension and behavioral integration: Evidence from new technology ventures in China. **Academy of Management**, Best Paper Proceedings, 1-6.
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. **Academy of Management Journal**, 48(5), 794-813.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirhan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, 53(10), 1645-1658.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of management**, 32(5), 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, 2(1), 71-87.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. **Academy of Management Journal**, 35(1), 9-37.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in Organizations. **Frontiers of theory and research**, 261-287.
- Mooney, A.C., & Sonnenfeld, J. (2001). Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration. **A paper presented in the Academy of Management Meeting**, BPS Division.
- Neokosmidi, Z. V. (2005). Advertising, Market Share, and Profitability in the Greek Consumer Industry. **Journal of Business & Economics Research**, 3(9), 69-76.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. **Administrative science quarterly**, 34, 21-37.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. **Harvard business review**, 82(4), 74-83.
- Ou, A., Y., Tsui, A., S., Kinicki, A., J., Waldman, D., A., Xiao, Z., Jiwen Song, L. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. **Administrative Science Quarterly**, 59(1), 34-72.
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. **Human Resource Management**, 51(2), 189-211.
- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (1996). Business strategy and the social psychology of top management teams. **Advances in strategic management**, 13, 91-119.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of Management Studies**, 46(5), 864-894.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. **Administrative Science Quarterly** ۳۹, ۳۳۸-۴۱۲

- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. **Organization science**, 16(5), 522-536.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, **In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting**, 1, 739-742.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of management Journal**, 41(4), 464-476.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation*, Boston, MA: **Harvard Business School Press**.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, **California Management Review**, 38(4), 41-76.
- Van Looy, B., Martens, T., & Debackere, K. (2005). Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. **Creativity and Innovation Management**, 14(3), 208-221.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector, unpublished manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005). **Boston: Boston University**.
- Vorhies D.W. Morgan R.E. & Autry C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, 30, 1310-1334.
- West, C. T. J., & Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. **Strategic Management Journal**, 17(1), 57-68.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. **Management Information Systems Quarterly**, 33(1), 177-196.
- Yang, H., & Atuahene-Gima, K. (2007). Ambidexterity in product innovation management: the direct and contingent effects on product development performance. **Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA**.