

## **An Investigation of the Relationship Between Ambidextrous Organizational Culture and Organizational Performance: Explaining the Role of Strategic Ambidextrous Decisions and Orientations**

Seyyed Habiballah Tabatabaieian<sup>1</sup>, Mohsen Pourqasem<sup>2</sup>, Ateyeh Safardoust Markiyeh<sup>3\*</sup>

*1. Associate Professor, Department of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran*

*2. PhD Student of Business Management at University of Tehran, Tehran, Iran*

*3. PhD Student of Technology Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran*

(Received: August 25, 2021; Accepted: November 2, 2021)

### **Abstract**

One of the factors effective on the performance improvement is organizational culture, especially ambidextrous organizational culture, because we might facilitate the changes and establish new orientations in the organizations through culture. The purpose of this study was to investigate the role of strategic ambidextrous organizational decisions and orientations in biotechnology companies. This study was a descriptive survey, and data was collected through questionnaires. The statistical population of the study was comprised of the biotechnology companies of Iran. As a result of the nature of this study, only productive and industrial companies were taken into account. A sum of 97 questionnaires were filled by and collected from the top managers of these companies. In order to inspect the research assumptions, the partial least squares method approach to structural equation modeling was employed using Smart PLS software. The findings of the study indicated that ambidextrous culture has a direct role in the organizational performance; enhances this role through organization's ambidexterity, ambidextrous strategic orientation, and ambidextrous strategic decisions; and leads to the improvement of organizational performance.

### **Keywords**

ambidextrous organizational culture, ambidextrous strategic decisions, organizational performance, organizational ambidexterity, strategic orientation.

---

\* **Corresponding Author, Email:** Ateyeh.safardoudt@yahoo.com

## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد سازمانی: تبیین نقش تصمیمات و جهت گیری های استراتژیک دوسویه

سید حبیب الله طباطباییان<sup>۱</sup>، محسن پورقاسم<sup>۲</sup>، عاطیه صفر دوست مرکیه<sup>۳\*</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکترای مدیریت کسب و کار دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکترای مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۳ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۱)

### چکیده

یکی از مؤلفه های تأثیرگذار در بهبود عملکرد فرهنگ سازمانی و به طور خاص فرهنگ سازمانی دوستوان است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می توان تغییرات را تسهیل و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش تصمیمات و جهت گیری های استراتژیک و دوستوانی سازمانی در شرکت های زیست فناوری دارویی بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و داده ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش شرکت های زیست دارویی کشور بود که مبتنی بر ماهیت پژوهش شرکت های تولیدی و صنعتی مورد توجه بودند. تعداد ۹۷ پرسشنامه توسط مدیران ارشد این شرکت ها جمع آوری شد. به منظور بررسی فرضیات پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی در نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شد. یافته های به دست آمده از پژوهش نشان می دهد فرهنگ دوستوان، علاوه بر نقش مستقیم بر عملکرد سازمان، با تأثیری که بر دوستوانی و تصمیمات استراتژیک دوسویه و جهت گیری های استراتژیک سازمان می گذارد، این نقش را تقویت می کند و منجر به ارتقای عملکرد سازمان می شود.

### کلیدواژگان

تصمیمات استراتژیک دوسویه، جهت گیری استراتژیک، دوستوانی سازمانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی دوستوان.

---

\* رایانامه نویسنده مسئول: Ateyeh.safardoust@yahoo.com

## مقدمه

امروزه، در فضای رقابتی، سازمان‌ها در تلاش‌اند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقای عملکرد سازمانی به رونق دست یابند و خود را با تغییرات نوظهور انطباق دهند. عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید (ابزری و همکاران ۱۳۸۸). یکی از موضوعاتی که بر عملکرد سازمان تأثیر دارد فرهنگ سازمانی است که نشان‌دهنده الگویی پیچیده از انتظارات، نظرها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهای مشترک اعضای یک سازمان است که در طول زمان تکامل می‌یابد و بر همه جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. مطالعات نشان‌دهنده تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر عملکرد است. زیرا فرهنگ سازمان اهرمی مناسب برای تقویت رفتار سازمانی و افزایش عملکرد سازمان است.

با توجه به اهمیت دو موضوع در فضای کسب‌وکار، یعنی بهره‌برداری و اکتشاف، مفهوم جدیدی به نام دوسوتوانی سازمانی<sup>۱</sup> مطرح شده است. بهره‌برداری و اکتشاف، هر دو، راهبردهایی منحصر به فرد برای رقابت بنگاه‌ها هستند (Chou & Steven 2016). مفهوم دوسوتوانی به توانایی سازمان برای توجه به دو هدف ناسازگار سازمانی، به طور متوازن، اشاره دارد (Junni et al. 2013).

یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در بهبود عملکرد فرهنگ سازمانی و به طور خاص فرهنگ سازمانی دوسوتوان<sup>۲</sup> است. زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توان تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. اگر فرهنگی مناسب در سازمان حاکم باشد، می‌تواند از طریق اثرگذاری بر دو بعد دوسوتوانی موجب بهبود عملکرد شود. همچنین این فرهنگ می‌تواند با تأثیرگذاری بر مدیران ارشد باعث شود در سازمان تصمیمات اتخاذ شده مبتنی بر بده‌بستان و ایجاد تعادل میان روند آتی و وضعیت فعلی شرکت باشد که از آن به تصمیمات استراتژیک دوسویه<sup>۳</sup> یاد می‌شود (Lin et al. 2011).

- 
1. organizational ambidexterity
  2. ambidextrous organizational culture
  3. ambidextrous strategic decisions

مبتنی بر نظریات مطرح شده در خصوص فرایندهای راهبردی و نظریه‌های دوسوتوانی، این‌طور استنباط می‌شود که جهت‌گیری استراتژیک<sup>۱</sup> نشان‌دهنده سازوکارهای فرهنگی اجرا شده است که در رابطه میان تصمیمات مبتنی بر دوسوتوانی و دوسوتوانی نوآورانه مؤثرند. جهت‌گیری‌های راهبردی در ساختار ذهنی مدیریت ارشد واقع می‌شوند و بخشی از فرهنگ سازمانی یک بنگاه‌اند (Marinova et al. 2008). مدیران ارشد، بر اساس ارزش‌ها و باورها و تجربه قبلی، جهت‌گیری‌ها را تعیین و اجرا می‌کنند و به نوبه خود کارکنان را هنگام اعمال قضاوت‌های شخصی و وظایف متعارض راهنمایی می‌کنند (Gibson & Birkinshaw 2004). بنابراین، جهت‌گیری راهبردی باید اجرا شود تا رفتارهای نوآوری اکتشافی، مانند جهت‌گیری نوآوری و رفتارهای نوآوری مبتنی بر بهره‌برداری، مانند جهت‌گیری هزینه، توسعه یابد (Olson et al. 2005). برای توسعه هم‌زمان نوآوری‌های ناپیوسته و تدریجی، دو جهت‌گیری راهبردی وجود دارند که دارای ارتباطی خاص با هم هستند: جهت‌گیری نوآوری و جهت‌گیری هزینه (O'Reilly et al. 2013). جهت‌گیری نوآوری جدید، به منزله جنبه‌ای از فرهنگ یک بنگاه، به گشودگی و باز بودن در جهت ارائه و دریافت ایده‌هایی اشاره دارد که موجب ایجاد و بازسازی مزیت رقابتی از طریق نوآوری‌های رادیکال و ناپیوسته می‌شود. رویکرد متوازن به نوآوری مستلزم آن است که مدیران ارشد ضمن اجرای دیدگاه استراتژیک هزینه‌محور، که موجب ارتقای کارایی در همه اجزای زنجیره تأمین می‌شود، هم‌زمان، از بهره‌برداری موقعیت‌های بازار—محصول موجود پشتیبانی کنند (Olson et al. 2005).

دوسوتوانی به توانایی مدیران ارشد برای تطبیق سازگاری و تصمیمات مبتنی بر توافق نیاز دارد. همچنین تصمیمات استراتژیک مدیران جهت‌گیری‌های آن‌ها را تعیین می‌کند. تصمیمات مبتنی بر سازگاری موجب تقویت سازمان می‌شود تا بتواند با سرعت بیشتری به تغییرات محیط وظیفه‌ای واکنش نشان دهد و شیوه‌های قدیمی را به چالش می‌کشد (Im et al. 2008). مدیران ارشد روی ارزش‌ها و اهدافی تأکید می‌کنند که موجب پیگیری مستمر

نوآوری و بقای بلندمدت سازمان می‌شود. از سوی دیگر، کارکنان به دنبال تحقق اهداف مبتنی بر سازگاری هستند و مطابق با ارزش‌های مرتبط رفتار می‌کنند. آن‌ها راهکارهای جدید را تجربه می‌کنند تا با ایده‌های جدید به شکلی بازتر برخورد کنند و در جست‌وجوی یادگیری از دیگران هستند (O'Reilly et al. 2013). بر این اساس تصمیمات استراتژیک روی جهت‌گیری‌های دوسویه اثر می‌گذارد.

با مطالعه شرکت‌های تولیدی بزرگ جهان درمی‌یابیم که در هزاره جدید سازمان‌های تولیدی باید انعطاف‌پذیرتر، مشتری‌گراتر، کارآمدتر، پاسخ‌گوتر، و از نظر صرف هزینه صرفه‌جویانه‌تر و دارای ارزش افزوده بیشتری باشند تا عملکرد خود را بهینه کنند و بتوانند برای بقا و رشد در اقتصاد جهانی بجنگند. فرض اصلی از تحقیقات دوسوتوانی نیز نشان می‌دهد سازمان‌های دوسوتوان می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند (O'Reilly et al. 2013). صنعت زیست‌فناوری یک بخش دانش‌محور جذاب برای آغاز به کار اقتصادهای کوچک است که می‌خواهند صنایع با ارزش بالا ایجاد کنند (Chen 2012). صنعت دارو، به دلیل درهم‌تنیدگی آن با سلامت جامعه، از اهمیتی ویژه برخوردار است و فرایندهای تولید محصولات دارویی پیچیده و تخصصی هستند (الیاسی و همکاران ۱۳۹۷). رشد شگفت‌انگیز محصولات زیست‌دارویی در ایران طی کمتر از دو دهه و ظهور چندین شرکت فعال در این حوزه صنعت زیست‌داروی ایران را به موردی جذاب و غنی برای مطالعه این موضوع تبدیل کرده است (تسلیمی و همکاران ۱۳۹۷). در صنعت داروهای زیستی، به منزله یک حوزه پیچیده و فناوری‌محور، توجه هم‌زمان به اکتشاف و بهره‌برداری از اهمیت زیادی برخوردار است.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر عملکرد سازمانی است، با در نظر گرفتن نقش جهت‌گیری‌ها و تصمیمات استراتژیک دوسویه و دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های دارویی زیستی کشور.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### عملکرد سازمانی

در فضای رقابتی، کسب‌وکارها در تلاش‌اند با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقای

عملکرد سازمانی رونق یابد و خود را با تغییرات نوظهور انطباق دهند (سنجقی و همکاران ۱۳۹۰). عملکرد سازمان مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی است که اطلاعاتی را در خصوص میزان دستیابی به اهداف و نتایج ارائه می‌دهد (Gavrea & et al. 2011). در واقع عملکرد سازمانی، به مثابه یک سازه چندبعدی، معیاری است برای اندازه‌گیری میزان دستیابی خوب و مؤثر یک اقدام بر اهداف تعیین شده که می‌تواند به وسیله کارایی و اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی سنجیده شود (Anwar & Abdullah 2020). در تحقیقات مختلف، همچون تحقیق تحقیق دیوینی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، معیارهای بیرونی اثربخشی یک سازمان به سه حوزه کلی عملکرد بازار، عملکرد مالی، و عملکرد منابع انسانی تقسیم می‌شود که در این پژوهش نیز به مثابه ابعاد عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است.

**عملکرد بازار:** امروزه در سرتاسر جهان شرکت‌ها در عرصه رقابت برای به دست آوردن سهم بازار بیشتر تلاش می‌کنند تا بتوانند سهم فروش محصولات خود را نسبت به رقبا افزایش دهند. **عملکرد مالی:** بخشی از شاخص‌های عملکرد سازمانی شاخص‌های مالی است. عملکرد مالی درجه یا میزانی است که شرکت به هدف‌های مالی سهامداران در جهت افزایش ثروت آنان نائل می‌آید (الیاسی و همکاران ۱۳۹۷). **عملکرد منابع انسانی:** مرتبط است با فرایند توسعه توانایی‌ها و نگرش افراد که به رشد فردی و واقع‌بینی منجر می‌شود و می‌تواند به فرد کمک کند تا اهداف سازمان را برآورده سازد. عوامل سرمایه انسانی، همچون رضایتمندی و انگیزه کارکنان، می‌توانند مستقیم بر عملکرد بازار و عملکرد مالی تأثیرگذار باشند (مرادی و همکاران ۱۳۹۴).

### دوسوتوانی نوآوری

مفهوم دوسوتوانی را اولین بار دانکن<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) و مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) در مباحث یادگیری بر مبنای مشاهداتی مطرح کردند که نشان می‌داد شرکت‌ها به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداری یا اکتشاف تمایل دارند. تمرکز صرف بر بهره‌برداری ممکن است عملکرد کوتاه‌مدت به دنبال

---

1. Devinney et al  
2. Duncan  
3. March

داشته باشد. اما می‌تواند مشکل توانایی بدون تقاضا ایجاد کند. چون سازمان ممکن است نتواند به طور کافی به تغییرات محیط واکنش نشان دهد و متقابلاً تمرکز بیش از اندازه بر کشف فرصت‌های جدید می‌تواند به سازمان کمک کند تا پایه دانش خود را بهبود بخشد؛ اما سازمان را به چرخه بی‌پایان تحقیق و تغییر بی‌حاصل دچار می‌کند (Benner & Tushman 2003). تاشمن و اریلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) دوسوتوانی سازمانی را توانایی هم‌زمان پیگیری نوآوری افزایشی و ناپیوسته برای ساختارها و فرایندها و فرهنگ‌ها در گروه‌های متناقض چندگانه در شرکت‌های مشابه، که برای بقای آن‌ها نیاز است، تعریف کردند. جانسن و همکاران<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۵، با ادامه دادن کار مارچ (۱۹۹۱) به طور کلی از بهره‌برداری و اکتشاف به منزله دوگانه-ی دوسوتوانی در سطح واحد کسب‌وکار، سطح بنگاه، یا سطح درون‌بنگاهی استفاده کرده‌اند (Jansen et al, 2015). با توجه به پژوهش‌های ریچ و بیرکینشاو<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۸ و مک‌لین<sup>۴</sup> و همکارانش در سال ۲۰۲۰ و سایر تحقیقات، دوسوتوانی در قالب سه بعد دوسوتوانی ساختاری<sup>۵</sup>، زمینه‌ای<sup>۶</sup>، و مدیریتی<sup>۷</sup> (با مدیریت دوسوتوانی) قابل بررسی است که در پژوهش حاضر نیز این ابعاد مورد توجه قرار گرفته‌اند.

دانکن (۱۹۷۶) دوسوتوانی ساختاری را توانایی سازمان در برقراری ارتباط میان مدیریت تقاضاهای متناقض با ایجاد ساختارهای دوگانه تشریح می‌کند؛ به گونه‌ای که واحد عملیاتی بر بهره‌برداری و واحدهای دیگر بر کاوش تمرکز دارند. ایجاد دوسوتوانی زمینه‌ای قابلیت رفتاری کارکنان را برای نشان دادن هماهنگی و قابلیت سازگاری در کل یک واحد کسب‌وکار افزایش می‌دهد. دوسوتوانی مدیریتی در مباحث پیشین با عناوین دوسوتوانی ریسک تصمیم‌گیری و دوسوتوانی رهبری نیز مطرح شده است. در مباحث دوسوتوانی می‌توان به نقش مدیران ارشد در ایجاد سازمان‌های دوسوتوان اشاره کرد.

- 
1. Tushman, & O'Reilly
  2. Jansen et al
  3. Raisch & Birkinshaw
  4. Maclean
  5. structural characteristics
  6. contextual characteristics
  7. managerial characteristics

مدیران کلیدی سازمان نقش مهمی در ایجاد و ارتقای دوسوتوانی دارند ( Raisch & Birkinshaw 2018).

### فرهنگ سازمانی دوسوتوان

فرهنگ سازمانی باید منطبق با دو نوع متفاوت از مشکلاتی که سازمان با آن روبه‌روست پرورش پیدا کند؛ یک دسته از این مشکلات مربوط به جهت‌گیری و انعطاف‌پذیری در برابر شرایط موجود و دسته دوم انطباق با محیط خارجی و پیوند با آن است ( Schein 2009). این دو وجه از فرهنگ سازمانی با عنوان فرهنگ سازمانی دوسوتوان مطرح می‌شود (لین و همکاران ۲۰۱۱). اصطلاح فرهنگ سازمانی دوسوتوان به معنای دو مجموعه از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی با عنوان تنوع سازمانی و چشم‌انداز مشترک است که برآیند آن فرهنگ سازمانی دوسوتوان نامیده می‌شود (Muhammad et al. 2020). تنوع سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که تفاوت‌ها را تشویق و گوناگونی و تفاوت‌های فردی را از لحاظ نظرها، مهارت‌ها، و دانش شناسایی می‌کند و به آن‌ها پاداش می‌دهد (Jansen et al. 2009). از سوی دیگر چشم‌انداز مشترک مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی تعریف می‌شود که مشارکت فعال همه اعضای سازمان را در توسعه و ارتباطات و انتشار و اجرای اهداف سازمانی ارتقا می‌دهد. همچنین تنوع سازمانی و چشم‌انداز مشترک می‌توانند یکپارچه شوند و سازه سطح بالاتری با عنوان فرهنگ سازمان دوسوتوان را شکل دهند (Wang et al. 2014).

در این پژوهش مبتنی بر رویکرد جانسن و همکارانش (۲۰۰۹) و وانگ و همکارانش (۲۰۱۴) فرهنگ سازمانی دوسوتوانی با دو بعد تنوع سازمانی و چشم‌انداز مشترک مورد توجه قرار گرفته است.

### جهت‌گیری استراتژیک دوسویه

چگونگی به‌کارگیری استراتژی در سازمان به منظور تطبیق یا تغییر جنبه‌های محیطی بیانگر نوع استراتژی کسب‌وکار سازمان است. فرایند توسعه استراتژی در سازمان توسط عوامل و مقدماتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. جهت‌گیری استراتژیک یکی از این مقدمات است.



جهت‌گیری‌های استراتژیک اصول راهنمایی هستند که بر بازاریابی شرکت و فعالیت‌های تدوین استراتژی تأثیر می‌گذارند. این عوامل دستورالعمل‌های استراتژیک اجرا شده به وسیله یک شرکت را منعکس می‌کنند که منجر به رفتارهای صحیح در جهت عملکرد بهتر می‌شود (Slater et al, 2006). در این تحقیق دو محور اصلی مطرح شده در پیشینه، یعنی هزینه‌گرایی و گرایش به نوآوری، ابعاد جهت‌گیری استراتژیک در نظر گرفته شده‌اند (Grawe et al, 2009; Kortmann et al, 2015).

**هزینه‌گرایی:** تأکید یک شرکت بر کارایی در همه بخش‌های زنجیره ارزش را نشان می‌دهد و با استراتژی رهبری هزینه پورتر ارتباط دارد. هدف اولیه این شرکت‌ها کاهش هزینه‌ها در همه فعالیت‌های زنجیره تأمین است (Muafi 2020). گرایش به نوآوری: یک رفتار استراتژیک است که فضایی باز و فعال برای ایده‌های جدید و همچنین جست و جوی آن‌ها را نشان می‌دهد (Olson et al. 2005). در واقع یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکت‌ها میزان نوآوری آن‌هاست که مربوط به قابلیت هر شرکت در به‌کارگیری نوآوری و معرفی فرایندها و محصولات و ایده‌های جدید در بازار و سازمان است. فعالیت‌های نوآورانه به طور کلی برای موفقیت شرکت‌ها با اهمیت هستند (Hult et al. 2001)

### تصمیمات استراتژیک دوسویه

تصمیمات استراتژیک بازتابی از علایق و گرایش‌های مدیران است و این ارزش‌های مشترک به انتخاب استراتژی‌های سازمان منجر می‌شوند (O'Reilly & Tushman 2008). تصمیم‌گیری‌های منعطف توسط مدیران ارشد سازمان نیازمند اتخاذ رویکردی است که مبتنی بر دوسوتوانی باشد. در سطح مدیران همواره باید بر مبنای توازن قابلیت‌های کاوش و بهره‌برداری تصمیم گرفته شود (Kortmann 2015). در واقع اثرپذیری تصمیمات از دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری منجر به ارائه مفهوم تصمیمات استراتژیک دوسویه شده است. اگر مدیران بتوانند سازگاری و تصمیمات مبتنی بر توافق را تنظیم و تعدیل کنند، رفتار سازمانی دوسوتوان و مزیت رقابتی پایدار دست‌یافتنی است. اتخاذ تصمیمات دوسوتوان مستلزم این است که مدیران ارشد بدهستان‌ها را در طول زمان تعدیل و فرصت‌ها و

ارتباطات را به منظور ایجاد هم‌افزایی شناسایی کنند (Kortmann 2015). تصمیمات دوسوتوان از توسعه شایستگی‌های مختص به نوآوری پشتیبانی می‌کنند. از طریق ارائه شایستگی‌ها و فناوری‌های جدید به برخی واحدها سازمان‌ها می‌توانند به طور هم‌زمان به قلمروهای بازار- محصول جدید ورود کنند و موقعیت‌های بازار- محصول موجود را بهبود دهند (Devinney et al. 2005).

مبتنی بر رویکرد دوسوتوانی، تصمیمات استراتژیک به دو دسته تصمیمات سازگاری و همسویی تقسیم می‌شوند (Kim et al. 2004; Gibson & Birkinshaw 2004) و به عنوان ابعاد تصمیمات استراتژیک در این تحقیق نیز به آن‌ها توجه شده است.

### پیشینه پژوهش

تحقیقات در حوزه دوسوتوانی سازمانی و کارکردهای آن در کشور و در خارج از کشور از یک دهه اخیر مورد توجه جدی‌تر قرار گرفته است. بر این اساس برخی از تحقیقات صورت‌گرفته در ادامه بررسی شده است.

ابراهیم‌پور و همکارانش (۱۳۹۳) به بررسی تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی پرداختند. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت بودند و تعداد ۳۷۱ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌برداری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی تأثیرگذار و این اثر مثبت است.

مرادی و همکارانش (۱۳۹۴) به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد سازمانی با توجه به نقش مهم دوسوتوانی سازمانی پرداختند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، شرکت‌های فعال در صنایع غذایی به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه بین مدیران ۶۲ شرکت توزیع و جمع‌آوری و تحلیل شد. مدل پیشنهادی بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با کمک نرم‌افزار PLS تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل از رابطه بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی و

همچنین رابطه این دو با عملکرد سازمانی حمایت کرد. همچنین، با توجه به نتایج، نقش میانجی دوسوتوانی در رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد تأیید شد. حقیقی و همکارانش (۱۳۹۶) به تبیین نقش دوسوتوانی سازمانی در تأثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید پرداختند. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران بودند. برای به دست آوردن حجم نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول کوکران استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از پرسشنامه محقق‌ساخته با اقتباس از مبانی نظری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. یافته‌ها نشان داد فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق دوسوتوانی سازمانی) بر عملکرد توسعه محصول جدید تأثیر معنادار دارد و فرهنگ نوآور بر حافظه سازمانی تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، یافته‌ها مؤید آن است که فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی می‌توانند از طریق اکتشاف و بهره‌برداری به بهبود عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان بینجامند.

معصوم و همکارانش (۱۳۹۹) به بررسی توسعه محصول جدید از طریق توسعه فرهنگ حمایت از نوآوری و دوسوتوانی سازمانی پرداختند. جامعه آماری پژوهش همه مدیران شرکت‌های تولیدکننده لوازم و تجهیزات ورزشی بودند که ۶۹ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شد. جهت بررسی رابطه بین متغیرها و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار smart pls استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد فرهنگ حمایت از نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر دوسوتوانی سازمانی و عملکرد توسعه محصول جدید دارد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که دوسوتوانی سازمانی، شامل قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد توسعه محصول جدید دارد.

بریسون و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به بررسی رابطه جهت‌گیری استراتژیک و دوستوانی سازمان‌های عمومی پرداختند. در این تحقیق نقش دوستوانی سازمانی و قابلیت‌های پویا مورد توجه قرار گرفت. دوستوانی به مثابه پیگیری هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری از طریق زیرواحدها یا افراد متصل به هم، که هر یک در کاوش یا بهره‌برداری تخصص دارند، تعریف می‌شود. اکتشاف و بهره‌برداری هر دو شامل یادگیری اند؛ اما انواع مختلفی دارند. بهره‌برداری شامل یادگیری در طول یک مسیر فناورانه و ذی‌نفعان موجود است؛ درحالی‌که اکتشاف شامل یادگیری در یک مسیر متمایز از مسیرهای موجود است. مشخص شد که برای مؤثر بودن در درازمدت همه سازمان‌ها باید مقدار مشخصی از دوستوانی را نشان دهند.

ریچ و همکارانش (۲۰۰۹) به بررسی مفهوم دوستوانی سازمانی با ایجاد تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف برای عملکرد پایدار پرداختند. دوستوانی سازمانی به منزله یک الگوی تحقیقاتی جدید در نظریه سازمان پدیدار شده است. با این حال چندین موضوع اساسی درباره آن همچنان بحث‌برانگیز است. در این تحقیق چهار موضوع اصلی بررسی شد: آیا سازمان‌ها باید از طریق تمایز یا از طریق ادغام به دوستوانی دست پیدا کنند؟ آیا دوستوانی در دوستوانی فردی یا سازمانی رخ می‌دهد؟ آیا سازمان‌ها باید دیدگاهی پایدار یا پویا درباره دوستوانی داشته باشند؟ آیا دوستوانی می‌تواند در داخل ایجاد شود یا آیا شرکت‌ها باید برخی فرایندها را خارجی کنند؟

وانگ و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوستوان، دوستوانی زمینه‌ای، و نوآوری در محصول جدید در شرکت‌های با فناوری پیشرفته انگلستان و چین پرداختند. در این پژوهش، با تکیه بر داده‌های ۱۵۰ شرکت انگلیسی و ۲۴۲ شرکت چینی، فرهنگ سازمانی دوستوان به منزله یک ساختار متشکل از تنوع سازمانی و چشم‌انداز مشترک شناسایی و تأثیرات آن بر دوستوانی زمینه‌ای و در نتیجه نوآوری محصول جدید بررسی شد. نتایج با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری روابط معناداری بین فرهنگ

---

1. Bryson et al

2. Wang et al

سازمانی دوسوتوان، دوسوتوانی زمینه‌ای، و نوآوری محصول جدید نشان داد. دوسوتوانی زمینه‌ای در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و نتایج نوآوری محصول جدید میانجی است. یافته‌ها همچنین نشان داد دوسوتوانی زمینه‌ای و نتایج نوآوری محصول جدید بستگی به ناهمگونی سطح واحد تجاری (یعنی فرهنگ سازمانی و قدرت تحقیق و توسعه) دارد.

کلاوس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به بررسی دوسوتوانی سازمانی و مزیت رقابتی پرداختند و نقش چابکی استراتژیک در پارادوکس اکتشاف- بهره‌برداری را بررسی کردند. این تحقیق از طریق روش ترکیبی، شامل مرور پیشینه و تجزیه و تحلیل کمی ۱۵۰ شرکت مهندسی با اندازه کوچک و متوسط در آلمان، نشان داد که چگونه دوسوتوانی در اکتشاف و بهره‌برداری همراه با چابکی استراتژیک بر مزیت رقابتی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. برای تداوم فعالیت، شرکت‌ها باید از استراتژی اکتشاف فرایندهای نوآوری برای ارائه دانش و محصولات و خدمات کاملاً جدید استفاده کنند و استراتژی بهره‌برداری را با چابکی استراتژیک ترکیب کنند.

پنگ و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به بررسی ارتباط بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های فناور پرداختند. در این مطالعه، از یک روش اصولی برای اندازه‌گیری تفاوت در میزان دوسوتوانی استفاده شد. این مطالعه شرکت‌های تولیدکننده لوازم الکترونیکی در تایوان، که در توسعه محصولات جدید با تکنولوژی بالا مشارکت دارند، را مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد بهره‌برداری تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد و بین اکتشاف/ بهره‌برداری و عملکرد همبستگی معکوس منحنی‌شکل وجود دارد. همچنین، مبتنی بر یافته‌ها، دوسوتوانی و تعامل آن با جهت‌گیری بازار تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان دارد.

کورتمان و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) به بررسی نقش واسطه‌ای جهت‌گیری‌های استراتژیک در رابطه بین تصمیمات دوسوتوان و دوسوتوانی نوآوری پرداختند. این تحقیق با تکیه بر نظریه فرایند استراتژیک رابطه بین تصمیمات دوسوتوان و دوسوتوانی نوآورانه را تحلیل

- 
1. Clauss et al
  2. Peng et al
  3. Kortmann et al

کرد. در این تحقیق، با تجزیه و تحلیل نظرات دو دسته مدیران اجرایی ایالات متحده و هند این نتیجه حاصل شد که جهت گیری نوآوری و گرایش به هزینه تا حدی تأثیر مستقیم تصمیمات دوسوتوان بر دوسوتوانی نوآورانه را تعدیل می کند.

یو و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) تحول هم‌زمان فرهنگ سازمانی و قابلیت دوسوتوانی را از دیدگاه جهت گیری استراتژیک بررسی کردند. فرهنگ سازمانی نقش مهمی در نوآوری فناوری شرکت ها دارد. در عین حال در مراحل مختلف نیز تکامل یافته است. با این حال، تحقیقات در مورد اینکه چه نوع فرهنگ سازمانی برای نوآوری تکنولوژیکی مؤثرتر است ناسازگار است. یافته ها نشان داد بین فرهنگ سازمانی و شیوه نوآوری تکنولوژیکی ارتباط وجود دارد و فرهنگ سازمانی مختلف در حالت مختلف نوآوری اعمال می شود. علاوه بر این، از دیدگاه پویا در دوره های مختلف ویژگی هماهنگی بین فرهنگ سازمانی و حالت نوآوری تکنولوژیکی تحت تأثیر جهت گیری استراتژیک است.

ساهی و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به بررسی نقش جهت گیری استراتژیک روی دوسوتوانی عملیاتی پرداختند. در این تحقیق بر اساس نظریه مبتنی بر منابع اثر جهت گیری استراتژیک بر ارتباط دوسویه و عملکرد با استفاده از داده های ۲۰۴ شرکت کوچک و متوسط هندی بررسی شد. یافته ها نشان داد فعالیت های اکتشافی و سطوح آن ها تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد تجاری شرکت ها دارد. همچنین شرکت های کوچک و متوسط کارآفرین و بازارمحور تأکید بیشتری بر فعالیت های اکتشافی دارند. با این حال، تأثیر جهت گیری بازار بر فعالیت های بهره برداری ناچیز است؛ در حالی که جهت گیری کارآفرینانه بر فعالیت های بهره برداری بسیار قابل توجه است.

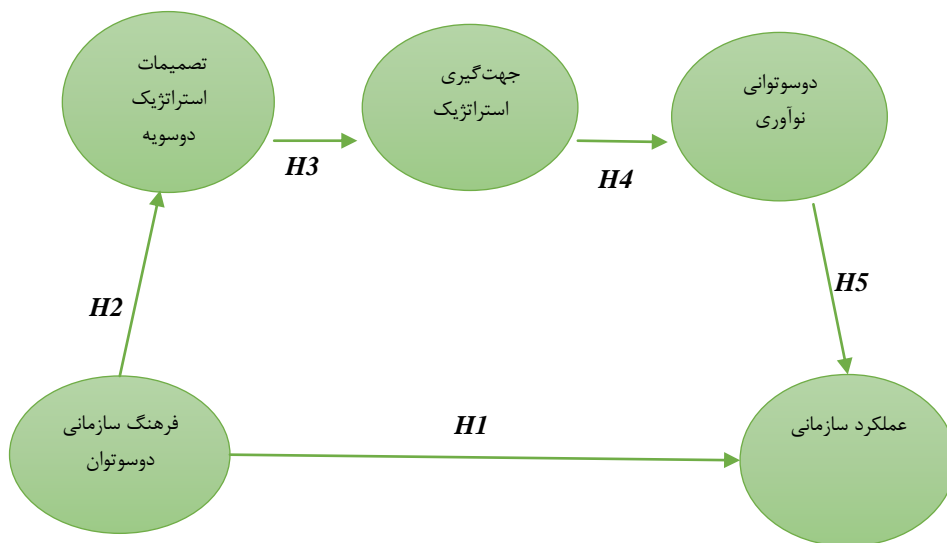
مبتنی بر تحقیقات صورت گرفته می توان به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر عملکرد شرکت ها پی برد. همچنین در این رابطه نقش برخی ابعاد واسطه ای، همچون تصمیمات استراتژیک و جهت گیری های استراتژیک و دوسوتوانی، نیز قابل توجه است.

---

1. Yu et al  
2. Sahi et al

## فرضیات و مدل مفهومی پژوهش

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی به صورت نمودار ۱ است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

همچنین فرضیات پژوهش بدین شرح است:

- فرضیه اول.** فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه دوم.** فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر تصمیمات استراتژیک دوسوتوان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه سوم.** تصمیمات استراتژیک دوسویه بر جهت‌گیری استراتژیک (نوآورانه و مبتنی بر هزینه) تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه چهارم.** جهت‌گیری استراتژیک بر دوستوانی نوآوری تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه پنجم.** دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش همه شرکت‌های دانش‌بنیان زیست‌دارویی بودند. تعداد این شرکت‌ها در سه بخش شرکت‌های نوپا، شرکت‌های تولیدی، و شرکت‌های صنعتی در حدود ۱۱۳ شرکت بود.<sup>۱</sup> از این تعداد اغلب شرکت‌های نوپا به دلیل اینکه به مرحله تولید نهایی و فروش محصول نرسیده بودند و حوزه و مقیاس فعالیت آن‌ها با توجه به مدل پژوهش حاضر موضوعیت نداشت حذف شدند. در نهایت تعداد ۲۴ شرکت فعال زیستی شناسایی شد. پژوهشگران جهت تکمیل پرسشنامه در این شرکت‌ها حضور یافتند و ضمن مصاحبه اولیه با مدیران ارشد شرکت در خصوص ظرفیت دوسوتوانی شرکت اطلاعاتی به دست آوردند. در نهایت تعداد ۱۵ شرکت دوسوتوان، که مایل به همکاری در خصوص موضوع مورد تحقیق بودند، شناسایی و پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌ها توزیع شد. در مجموع تعداد ۹۷ پرسشنامه (بین ۴ تا ۸ پرسشنامه در هر شرکت) دریافت و بررسی شد. پرسشنامه تحقیق شامل ۴۰ سؤال است. اطلاعات مربوط به سؤالات در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. ابعاد پرسشنامه پژوهش

عامل	ابعاد	منبع	تعداد سؤالات
فرهنگ سازمانی دوسوتوان	- تنوع سازمانی - چشم‌انداز مشترک	وانگ و رفیق (۲۰۱۴)	۸
تصمیمات استراتژیک دوسویه	- تصمیمات سازگاری - تصمیمات هم‌سویی	گیسن و بیرکیشناو (۲۰۰۴)؛ ایم و ری (۲۰۰۸)	۶
جهت‌گیری استراتژیک دوسویه	- جهت‌گیری هزینه‌محور - جهت‌گیری نوآورانه	هالت و همکاران (۲۰۰۷)	۸
دوسوتوانی نوآوری	- نوآوری اکتشافی - نوآوری بهره‌برداري	جانسن و همکاران (۲۰۰۶ - ۲۰۰۹)	۱۰
عملکرد سازمان	- مالی - بازار - منابع انسانی	بعد مالی و بازار: پریو و سانتانا (۲۰۱۲) و لئونیدو و همکاران (۲۰۱۳)؛ بعد منابع انسانی: کارملی (۲۰۰۸)	۸

۱. در سال ۱۴۰۰ با توجه به آمار اداره امور شرکت‌های دانش‌بنیان تعداد شرکت‌های داوری زیستی در بخش شرکت‌های نوپا در حدود ۸۹ شرکت، در بخش شرکت‌های تولیدی در حدود ۲۰ شرکت، و در بخش شرکت‌های صنعتی برابر با ۴ شرکت بود.



همه سؤالات با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده‌اند. به منظور اطمینان از روایی محتوا، از نظر استادان و صاحب‌نظران در این حوزه بهره گرفته شد. جهت بررسی روایی و پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> و روایی همگرا و واگرا در نرم‌افزار Smart PLS 2 بهره گرفته شد که در بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری تشریح می‌شود. همچنین، جهت بررسی مدل مفهومی پژوهش، از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۳</sup> و از نرم‌افزار برای بررسی همه‌جانبه مدل مفهومی تحقیق بهره گرفته شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده و حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال است. مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۴</sup> و مدل ساختاری<sup>۵</sup> تشکیل شده است و متغیرهای مدل به دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم می‌شوند که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به کار می‌روند. بخش مدل اندازه‌گیری شامل سؤالات (شاخص‌ها) هر بُعد همراه با آن بُعد است و روابط میان سؤالات و ابعاد در این بخش تجزیه و تحلیل می‌شود. بخش مدل ساختاری نیز شامل همه سازه‌های مطرح در مدل اصلی پژوهش است و بر میزان همبستگی سازه‌ها و روابط میان آن‌ها در این قسمت تمرکز می‌شود (محسنین و اسفیدانی ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر جهت برازش مدل اندازه‌گیری و تحلیل مسیر مدل اصلی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود.

### یافته‌های تحقیق

#### - بررسی پایایی و روایی

جدول ۲ نشان می‌دهد از آنجا که مقدار ضریب آلفا و مقدار شاخص CR از مقدار ۰/۷ بیشتر است پرسشنامه از پایایی برخوردار است.

1. CR
2. structural equation modeling (SEM)
3. partial least squares
4. measurement model
5. structural model

جدول ۲. بررسی پایایی

عامل	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
فرهنگ سازمانی دوسوتوان	۰/۸۲۱	۰/۸۰۹
تصمیمات استراتژیک دوسویه	۰/۸۱۹	۰/۷۹۹
جهت‌گیری استراتژیک دوسویه	۰/۷۴۲	۰/۷۲۲
دوسوتوانی نوآوری	۰/۷۴۱	۰/۷۳۴
عملکرد سازمان	۰/۸۵۴	۰/۸۵۰
مقدار قابل قبول	بالاتر از ۰/۷	

جهت بررسی روایی همگرا از شاخص مقدار واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> بهره گرفته شد. اگر این شاخص بیشتر از ۰/۷ باشد، روایی همگرا تأیید می‌شود. همچنین، جهت تعیین روایی واگرا اگر مقدار همبستگی بین سازه‌ها از جذر AVE کمتر باشد، روایی واگرا تأیید می‌شود. مطابق با جدول ۳، مبتنی بر روش فورنر و لاکر (۱۹۸۱)، اگر مقدار جذر AVE، که در خانه‌های قطر جدول قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی سازه‌ها، که در پایین و سمت چپ این خانه‌های تیره قرار دارند، بیشتر باشد می‌توان گفت سازه‌های مدل در تعامل بیشتری با شاخص‌های خود هستند و روایی واگرا تأیید می‌شود.

جدول ۳. بررسی روایی

عامل	روایی واگرا			روایی همگرا	
	فرهنگ سازمانی دوسوتوان	تصمیمات استراتژیک دوسویه	جهت‌گیری استراتژیک دوسویه	دوسوتوانی نوآوری	عملکرد سازمانی
فرهنگ سازمانی دوسوتوان	۰/۹۰۳				۰/۸۱۶
تصمیمات استراتژیک دوسویه	۰/۶۵۹	۰/۹۰۷			۰/۸۲۴
جهت‌گیری استراتژیک دوسویه	۰/۵۴۹	۰/۶۱۱	۰/۹۱۴		۰/۸۳۷
دوسوتوانی نوآوری	۰/۶۱۱	۰/۴۰۱	۰/۴۹۹	۰/۸۳۲	۰/۷۹۹
عملکرد سازمان	۰/۴۹۸	۰/۳۱۲	۰/۴۷۶	۰/۶۰۱	۰/۷۱۹
مقدار قابل قبول	جذر AVE از همبستگی بین سازه‌ها بیشتر باشد.				
	بالاتر از ۰/۷				

1. AVE

**- برازش مدل‌های ساختاری**

با توجه به جدول ۴ برازش مدل ساختاری پژوهش قابل قبول است.

جدول ۴. برازش مدل‌های ساختاری

عامل	R <sup>2</sup>
فرهنگ سازمانی دوسوتوان	-
تصمیمات استراتژیک دوسویه	۰/۸۳۱
جهت‌گیری استراتژیک دوسویه	۰/۸۴۹
دوسوتوانی نوآوری	۰/۷۹۹
عملکرد سازمان	۰/۸۰۵

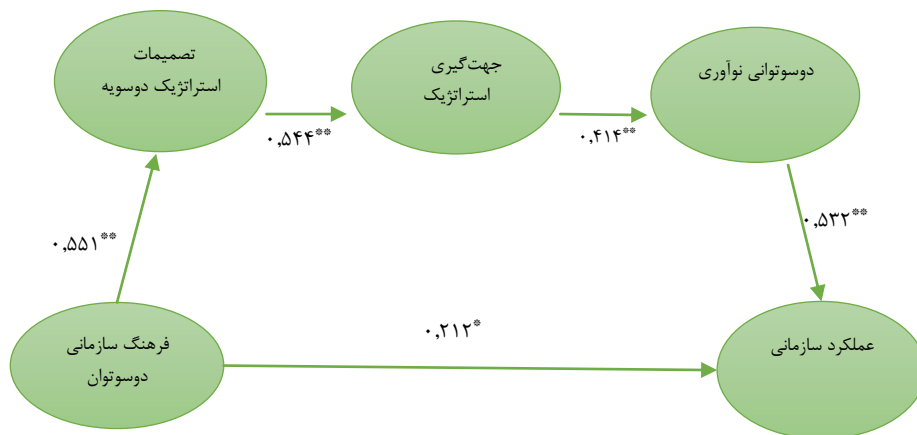
**- برازش مدل کلی پژوهش**

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. برازش مدل از فرمول تننهاوس و همکارانش (۲۰۰۴) به دست می‌آید. مقدار شاخص برازش مدل<sup>۱</sup> (GOF) باید از مقدار ۰/۳۶ بیشتر باشد. با توجه به خروجی نرم‌افزار، مقدار این شاخص برابر با ۰/۵۹۸ تعیین شد که نشان می‌دهد مدل کلی پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار است.

**- بررسی فرضیات پژوهش**

به منظور بررسی فرضیات پژوهش، مدل اصلی پژوهش و نتایج حاصل از آزمون و روابط علی بین متغیرهای اصلی پژوهش در حالت استاندارد در نمودار ۲ نشان داده شده‌اند. محاسبه اعداد معناداری نشان می‌دهد فرضیات پژوهش تأیید می‌شوند. با توجه به ضریب مسیر و مقدار آمار تی، جدول ۵ به اختصار نتیجه بررسی فرضیات را نشان می‌دهد. جدول ۵ خلاصه نتایج فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد.

1. goodness of fit



نمودار ۲. تحلیل مسیر مدل پژوهش

جدول ۵. بررسی فرضیات

متغیرها	ضریب مسیر	مقدار تی	سطح معناداری	میزان تأثیر
فرهنگ سازمانی دوسوتوان	۰/۲۱۲	۲/۴۴	معنادار	متوسط
فرهنگ سازمانی دوسوتوان	۰/۵۵۱	۸/۹۶	معنادار	قوی
تصمیمات استراتژیک دوسویه	۰/۵۴۴	۷/۳۷	معنادار	قوی
جهت‌گیری استراتژیک دوسویه	۰/۴۱۴	۶/۱۸	معنادار	قوی
دوسوتوانی سازمانی	۰/۵۳۲	۸/۰۱	معنادار	قوی

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر عملکرد سازمان با توجه به نقش متغیرهای میانجی تصمیمات و جهت‌گیری‌های استراتژیک دوسویه و دوسوتوانی سازمانی بود. بر این اساس شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه زیست‌فناوری دارویی، که از ظرفیت دوسوتوانی برخوردارند یا دارای تجاربی در این حوزه هستند، بررسی شدند. به منظور بررسی مدل پژوهش، ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش بررسی شد. با توجه به اینکه نتایج نشان‌دهنده روایی و پایایی ابزار و برازش مدل‌ها بود، در گام بعد با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته شد.

- یافته‌های به‌دست‌آمده از فرضیه اول نشان داد فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد (با توجه به ضریب مسیر برابر با ۰/۲۱۲ و مقدار معناداری بالاتر از ۱/۹۶). یافته‌های تحقیق مدنی و همکارانش (۱۳۹۳) و مرادی و همکارانش (۱۳۹۴) نیز بر نقش فرهنگ دوسوتوان بر عملکرد سازمان‌ها در صنایع غذایی تأکید دارد. همچنین، با توجه به تحقیق شاین (۱۹۹۲)، فرهنگ سازمانی طی سالیان متمادی یک عامل مهم برای موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شود. تحقیق ریچ و بیرکیشناو (۲۰۰۹) نیز نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر فرایند نوآرانه سازمان مؤثر است برای داشتن سازمان‌هایی که بر قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف تأکید می‌کنند. اربلی و توشمان (۱۹۹۷) در کنار عواملی مانند ساختار غیرمتمرکز و رهبران حمایتی و مدیران انعطاف‌پذیر به فرهنگ و چشم‌انداز مشترک به منزه منابع اصلی دوسوتوانی اشاره کرده‌اند.

- یافته‌های به‌دست‌آمده از فرضیه دوم نشان داد فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر تصمیمات استراتژیک دوسویه تأثیر مثبت و معنادار دارد (با توجه به ضریب مسیر برابر با ۰/۵۵۱ و مقدار معناداری بالاتر از ۱/۹۶). جانگ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) نشان دادند فرهنگ سازمان اثر مؤثری بر استراتژی، تغییرات آینده سازمانی، و تصمیمات مرتبط در این حوزه دارد. مبتنی بر تحقیق کورتمان (۲۰۱۴) می‌توان به نقش تصمیمات دوسوتوان بر جهت‌گیری‌های استراتژیک و دوسوتوانی نوآوری پی برد. لین و مک دونا (۲۰۱۱) نیز در تحقیق خود این موضوع را بررسی کردند که چگونه راهبران استراتژیک فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کنند و با توجه به اینکه نقش فرهنگ سازمانی مبتنی بر دوسوتوانی در این تحقیق مورد توجه است هم‌سو با تحقیق حاضر است.

- یافته‌های به‌دست‌آمده از فرضیه سوم نشان داد تصمیمات استراتژیک دوسویه بر جهت‌گیری استراتژیک دوسویه، تأثیر مثبت و معنادار دارد (با توجه به ضریب مسیر، تأثیر تصمیمات استراتژیک دوسویه بر جهت‌گیری استراتژیک دوسویه برابر با ۰/۵۴۴ و مقدار معناداری بالاتر از ۱/۹۶). مبتنی بر تحقیقات به ابعاد جهت‌گیری استراتژیک در دو بعد

نوآوری و هزینه توجه شده است. در پژوهش کورتمان (۲۰۱۴) به نقش تصمیمات استراتژیک دوسویه بر جهت‌گیری استراتژیک نوآورانه پرداخته شده و در تحقیق اولوسون و همکارانش (۲۰۰۵) جهت‌گیری مبتنی بر هزینه بررسی شده است. با توجه به اینکه این پژوهش به هر دو بعد جهت‌گیری نوآورانه و هزینه‌محور توجه دارد نقش تصمیمات استراتژیک دوسویه در این رابطه نیز تأیید شده است.

- یافته‌های به‌دست‌آمده از فرضیه چهارم نشان داد جهت‌گیری استراتژیک بر دوسوتوانی نوآوری تأثیر مثبت و معنادار دارد (با توجه به ضریب مسیر تأثیر جهت‌گیری استراتژیک دوسویه بر دوسوتوانی نوآوری برابر با ۰/۴۱۴ و مقدار معناداری بالاتر از ۰/۹۶). هامبورگ و همکارانش (۲۰۰۴)، منگوک و آه (۲۰۰۵)، و اسمیت و توشان (۲۰۰۵) به نقش جهت‌گیری‌های استراتژیک به عنوان سازوکارهای فرهنگی اجرای یک تصمیم پرداخته‌اند. در این تحقیقات جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند موجب رفتارهای دوسوتوان کارکنان در سرتاسر بنگاه شود.

- یافته‌های به‌دست‌آمده از فرضیه پنجم پژوهش نشان داد دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد (با توجه به ضریب مسیر برابر با ۰/۵۳۲ و مقدار معناداری بالاتر از ۰/۹۶). جانی و همکارانش (۲۰۱۳) در یک فراتحلیل نشان دادند هنگامی که رشد سازمانی سنجیده می‌شود دوسوتوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد دارد. این در حالی است که آن‌ها همچنین بیان کرده‌اند شواهد تجربی از آثار دوسوتوانی بر عملکرد پیچیده است و نیاز به بررسی‌های دقیق‌تر دارد؛ نتایجی که در تحقیق ونکاترامان و همکارانش (۲۰۰۷) به چالش کشیده شد و نقش مثبت دوسوتوانی بر عملکرد اثبات نشد. این در حالی است که در بسیاری تحقیقات دیگر، همچون تحقیق گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۹) و اولوسون و همکارانش (۲۰۰۵) و کلاوس و همکارانش (۲۰۱۸) شواهد محکمی برای اثبات رابطه بین دوسوتوانی و عملکرد به دست آمده است. یافته‌های به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر نشان داد دوسوتوانی نوآورانه شرکت‌های حوزه زیست‌دارویی روی عملکرد آن‌ها اثر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به یافته‌های به دست آمده از پژوهش، عواملی همچون ساختار غیرمتمرکز، فرهنگ مشترک، چشم‌انداز مشترک، و مدیران انعطاف‌پذیر به عنوان منابع کلیدی دوسوتوانی شناسایی شدند و بر این اساس پیشنهاد می‌شود، با توجه به نقش دوسوتوانی در توسعه عملکرد شرکت‌های زیست‌دارویی، مدیران این حوزه در جهت ارتقای انعطاف‌پذیری سازمانی و ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان تلاش کنند. همچنین با توجه به اینکه تصمیمات استراتژیک دوسویه در یک فضای فرهنگی دوسوتوان می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد شرکت‌ها شود مدیران باید به توسعه سازگاری بین اهداف کارکنان و سازمان و ایجاد هم‌سویی بین خود و سازمان اهتمام داشته باشند. این امر نیازمند فرایندهای پویاتر و اقداماتی نظیر مذاکره برای انتخاب بین استراتژی‌های مختلف است. بدیهی است مدیران برای اتخاذ این گونه تصمیمات به توانایی مدیریت تعارض و ایجاد یکپارچگی در تصمیمات نیاز دارند. توجه به تکنیک‌های حل تعارض برای دستیابی به هم‌سویی و اجماع در این جهت حائز اهمیت فراوانی است.

موضوع مهم دیگر این است که اجرای جهت‌گیری‌های استراتژیک، که به هر دو بعد نوآوری و هزینه توجه داشته باشد، به مکانیسم‌های پیچیده و دشوار و گاه متناقض نیاز دارد که باید مدیریت شوند و این به دلیل ماهیت ضمنی و فرهنگی تصمیمات است. نکته آخر اینکه بین تصمیم و تدوین و اجرای استراتژی روابط پیچیده‌ای وجود دارد و مدیران باید از این روابط پیچیده مطلع باشند. برای این آگاهی به فرایندهای بازخورد در سازمان باید بها داده شود و فرصت‌های یادگیری برای کارکنان فراهم شود.

به منظور تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود به نقش تعدیلی استراتژی و ساختار و عوامل محیطی همچون نوسانات و تغییرات بازار، محیط‌های بین‌المللی، و ... پرداخته شود. همچنین در پژوهش حاضر به شکل ضمنی به نقش مدیران ارشد بر عملکرد سازمانی از طریق اتخاذ تصمیمات استراتژیک دوسویه پرداخته شده است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی نقش رهبری استراتژیک در این رابطه بررسی شود.

## منابع

- ابزری، مهدی؛ بهرام رنجبریان؛ سعید فتحی؛ حسن قربانی (۱۳۸۸). «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری»، چشم‌انداز مدیریت، ۸(۳۱)، ص ۴۲-۲۵.
- الیاسی، مهدی؛ عاطیه صفردوست؛ مریم محمدروضه‌سرا (۱۳۹۷). «بررسی نقش استراتژی نوآوری بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه زیست‌فناوری)»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۲(۱)، ص ۱۸۵ - ۲۰۴.
- تسلیمی، محمدسعید؛ محمدحسین نقوی؛ نیما گروسی مختارزاده؛ احمدعلی بابایی (۱۳۹۷). «نقش نهادهای واسطه‌ای در ظهور صنعت زیست‌داروها در ایران»، سیاست، علم، و فناوری، ۱۱(۳)، ص ۳۰ - ۴۵.
- حقیقی، محمد؛ مهدی دهقانی سلطانی؛ حسین فارسی‌زاده (۱۳۹۶). «تبیین نقش دوسوتوانی سازمانی در تأثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۸)، ص ۱۹۷ - ۲۲۳.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ برزو فرهی بوزنجانی؛ سید مهدی حسینی سرخوش؛ جمال حاجی‌شفیعی (۱۳۹۰). «اثر میانجیگری فرهنگ انطباق‌پذیری بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی»، بهبود مدیریت، ش ۳ (پیاپی ۱۴)، ص ۱۲۲ - ۱۳۹.
- محسنین، شهریار؛ محمدرحیم اسفیدانی (۱۳۹۶). «معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS: آموزشی و کاربردی»، چ ۲، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- مرادی، محمود؛ کیخسرو یاکیده؛ فاطمه مدنی (۱۳۹۴). «فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، د ۱۳، ش ۴، ص ۱۲۴۵ - ۱۲۶۶.
- معصوم، محمد؛ نگار نوروزی (۱۳۹۹). «توسعه محصول جدید از طریق توسعه فرهنگ حمایت از نوآوری و دوسوتوانی سازمانی (مورد مطالعه: تولیدکنندگان لوازم و تجهیزات ورزشی)»، مدیریت کسب‌وکار، ۱۲(۴۶۹)، ص ۲۲۶ - ۲۵۱.



## References

- Anwar, G. & Abdullah, N. N. (2021). "The impact of Human resource management practice on Organizational performance", *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5. Pp.35-47.
- Benner, M. J. & Michael, L. T. (2003). "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of management review*, 28(2), pp. 238-256.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). "Implementing performance measurement systems: a literature review", *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), pp. 1-24.
- Bryson, J. M., Boal, K. B., & Rainey, H. G. (2008). "Strategic orientation and ambidextrous public organizations", In *Conference Paper, Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow, Cardiff University*, pp. 3-5.
- Chen, G-Q. (2012). "New challenges and opportunities for industrial biotechnology", *Microbial cell factories*, 11(1), pp.1-3.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). "Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance", *Sustainability*, 10(10), pp. 2-18.
- Chou, Ch. & Steven, O. K. (2016). "An agent-based model of organizational ambidexterity decisions and strategies in new product development", *Computational and Mathematical Organization Theory*, 22, pp. 14-46.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). "Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox", *Journal of Innovation & Knowledge*. 6(4), pp. 203-213.
- Devinney, T. M., Pierre, J. R., George, S. Y., & Gerry, J. (2005). "Measuring organizational performance in management research: a synthesis of measurement challenges and approaches.
- Elyasi, M., Safardoust, A., & Rozehsara, M. (2018). "Investigating the Effect of Innovating Strategy on Innovative Performance of Organizations (Case study: Knowledge-based Companies of Biotechnology)", *Strategic Management Thought*, 12(1), pp. 185-204. (in Persian)
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). "Determinants of organizational performance: The case of Romania", *Management & Marketing*, 6(2). pp.1-12.
- Gibson, C. B. & Julian, B. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of management Journal*, 47, 2, pp. 209-226.
- Haghighi, M., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2018). "Explaining the role of Organizational Ambidexterity in the Impact of Pro-innovation Culture and Organizational Memory on New Product Development Performance", *Management Researches*, 10(38), pp. 197-223. (in Persian)
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational

- antecedents and environmental moderators”, *Management science*, 52(11), pp. 1661-1674.
- Jung, D. D., Anne, W., & Chee, W. Ch. (2008). “Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation”, *The leadership quarterly*, 19, 5, pp. 582-594.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. (2013). “Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta- Analysis”, *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 299-312.
- Kim, J., Lee, S., & Kelvin, Y. (2004). “Corporate culture and organizational performance”, *Journal of managerial psychology*, 19, No. 4, pp. 340-359.
- Kortmann, S. (2015). “The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity”, *Journal of Product Innovation Management*, 32, 5, pp. 666-684.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2014). “Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities”. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), pp.475-490.
- Maclean, M., Harvey, C., Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2020). “The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity”, *Strategic Organization*, 1476127019897234.
- Marinova, D., Jun, Y., & Jagdip, S. (2008). “Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction”, *Journal of Marketing*, 72, 2, pp. 28-45.
- Masum, M. & Nowrozi, N. (2020). “New product development through the Pro-innovation culture and organizational ambidexterity (Case study: Sports equipment manufacturers)”, 12(46), pp. 226-251. (in Persian)
- Mohsenin, Sh. & Esfidani, MR. (2017). Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software: Educational and practical, Second Edition, Mehraban Book Publishing Institute. (in Persian)
- Moradi, M., Yakideh, K., & Madani, F. (2016). “Organizational Culture Ambidexterity and Performance: The Critical Role of Organizational Ambidexterity”, *Organizational Culture Management*, 13(4), pp. 1245-1266. (in Persian)
- Muafi, M. (2020). “A nexus among strategic orientation, social network, knowledge sharing, organizational innovation, and MSMEs performance”, *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), pp. 327-338.
- Olson, Eic M., Stanley F. Slater, & G. Tomas M. Hult. (2005). “The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior”, *Journal of marketing*, 69(3), pp. 49-65.
- O'Reilly, III, Charles, A., & Michael, L. T. (2013). “Organizational ambidexterity: Past, present, and future”, *Academy of management Perspectives*, 27, No. 4, pp. 324-338.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). “Organizational Ambidexterity: Past, present, and Future”, *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 324-338.

- Peng, M. Y. P., Lin, K. H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). "Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms", *Sustainability*, 11(14), p. 3931.
- Prieto, I. M. & M. Pilar Pérez Santana. (2012). "Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain", *Human Resource Management*, 51, 2, pp. 189-211.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization science*, 20(4), pp. 685-695.
- Raisch, S. & Julian, B. (2008). "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators", *Journal of management*, 34, 3, pp. 375-409.
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E. (2020). "The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era", *International Journal of Production Economics*, 220, 107395.
- Sanjaghi, M., Farrahi Boozanjani, B., Hosseini Sarkhoosh, S., & Haji Shafiei, J. (2011). "The Mediating Effects of Adaptability Culture on the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Innovation (The Case of Selected Firms in Supply Chain of Defense Technologies)", *Journal of Management Improvement*, 5(4), pp. 122-139. (in Persian)
- Simsek, Z. (2009). "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding", *Journal of management studies*, 46(4), pp. 597-624.
- Slater, S. F., Eric, M. O., Tomas, G., & Hult, M. (2006). "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship", *Strategic Management Journal*, 27, 12, pp. 1221-1231.
- Taslimi, M., Naghavi, M., Mokhtarzadeh, N., & Babaei, A. (2018). "The Role of Intermediary Institutions in the Emergence of Biopharma Industry in Iran", *Journal of Science and Technology Policy*, 11(3), pp. 29-44. (in Persian)
- 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. & Mohammed Rafiq (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, pp. 58-76.
- Yu, R., He, J., & Liu, Z. (2014). "The Co-evolution of organizational culture transformation and ambidextrous capability: A strategic orientation perspective", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2(2).
- Zhou, Kevin Zheng, James R. Brown, & Chekitan S. Dev. (2009). "Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective". *Journal of business research*, 62(11), pp 1063-1070.