

## بررسی تاثیر چابکی سازمانی بر افزایش مهارت دوسوتوانی سازمان

عادل آذر<sup>۱</sup>، محسن ذبیحی جامخانه<sup>۲\*</sup>، منیژه ملائی<sup>۳</sup>

استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
آدکتری، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)  
آکارشناسی ارشد، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی ارشاد دماوند، تهران، ایران  
تاریخ دریافت: خرداد ماه ۱۳۹۹، اصلاحیه: تیرماه ۱۳۹۹، پذیرش: مرداد ماه ۱۳۹۹

### چکیده

دوسوتوانی سازمانی نیازمند اعمال نهایت سرعت و چابکی در سازمانها می باشد. درواقع واکنش سریع به تغییرات و نیازهای محیطی زمانی توسط دو اهرم دوسوتوانی یعنی اکتشاف و بهره برداری دست یافتنی خواهد شد که با سرعت و واکنش به موقع همراه باشد. بر این اساس هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر چابکی بر تقویت مهارت دوسوتوانی سازمان است. این هدف، به نوعی نوآوری پژوهش نیز می باشد، زیرا مراجعه به پیشینه نشان می دهد تاکنون پژوهشی با این عنوان انجام نشده است. ابتدا متغیرهای مؤثر با مطالعه مبانی نظری شناسایی و سپس در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان مدیریتی و سازمانی قرار گرفته است. برای طراحی مدل و آزمون فرضیه ها نیز از نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. طبق نتایج، به جز مولفه «حذف فعالیت های فاقد ارزش»؛ تاثیر هشت مولفه از نه مولفه مورد بررسی چابکی یعنی «ساختار سازمانی انعطاف پذیر»، «پاسخ سریع به نیازهای مشتری»، «تخصیص سریع منابع»، «تطابق سریع با تغییرات»، «یکپارچه سازی فرآیندها و فعالیت ها»، «کارکنان چندمهارته»، «به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات» و «ارتقاء مهارت و تخصص کارکنان» بر متغیر اکتشاف معنی دار تشخیص داده شد. همچنین تاثیر این نه مولفه بر بهره برداری، مثبت و معنی دار ارزیابی شد. در انتها نیز پیشنهادات و راه کارهای اجرایی ارائه شده است.

**واژه های اصلی:** چابکی سازمانی، دوسوتوانی سازمانی، اکتشاف، بهره برداری

### ۱- مقدمه

خود را داشته و همزمان بتوانند با تحولات پدیدار شده در پیرامون خود سازگار شوند. این اصطلاح نخستین بار توسط دانکن<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) استفاده شد و پس از آن در اثر معروف مارک<sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، برجسته ترین پژوهش درخصوص دوسوتوانی سازمانی انجام شد. واژه دوسوتوان در فرهنگ لغت به مفهوم توانایی انسان در استفاده از مهارت های هر دو دست به طور مساوی است. [۴] و [۱۰] از سویی دیگر پاسخ سریع سازمان به تغییرات محیطی، نیازمند سازوکارهایی است که این مهم را دست یافتنی کند. بی تردید دستیابی به دوسوتوانی سازمانی بدون ایجاد زیرساختارها و بسترهای لازم تحقق نخواهد یافت. چابکی سازمانی یکی از مفاهیمی است که دستیابی به این مهم را فراهم می کند. چابکی سازمانی با الزاماتی که در ساختار، فرآیندها، منابع انسانی، فناوری و... سازمانها ایجاد می کند؛ زمینه پاسخ سریع و چابک سازمان را به نیازهای محیطی و تغییرات آن فراهم می کند. بر این اساس در این پژوهش با تمرکز بر مفهوم دوسوتوانی سازمانی؛ تاثیر چابک سازی بر افزایش قابلیت دوسوتوانی

امروزه تغییر شتابان فناوری؛ پیش بینی و واکنش سریع مطابق با نیازهای مشتریان را دشوار کرده، به طوریکه شرکت های فعال در این محیط رقابتی باید همزمان با پیشرفت و توسعه مداوم محصولات، خدمات و فرآیندهای و با در نظر گرفتن وضعیت درونی و شرایط محیط بیرونی؛ نسبت به جستجوی دانش و خلق محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید اقدام کنند [۲۴].

موضوع جدیدی که در چند سال گذشته در علوم مدیریت و سازمان مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته، بحث دوسوتوانی<sup>۱</sup> سازمانی است. یعنی سازمان باید بتواند از قابلیت هایی که دارد استفاده کند و علاوه بر اینکه وظایف گذشته خود را به طور دقیق انجام می دهد، در آن واحد توانایی های جدید را کشف کند. در حال حاضر سازمان های موفق در محیط پویا به نحوی به دنبال دوسوتوان شدن هستند تا قابلیت مدیریت کسب و کار

<sup>1</sup> AmbiDexterity  
<sup>2</sup> Duncan

\*Mohsenzabihi@gmail.com  
<sup>3</sup> March

سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱-۲- دوستوانی

دوستوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنی دوسو (دو سمت) و Dexterity به معنی چیرگی و مهارت (چابکی) شکل گرفته است. در سطح روان‌شناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارند، افرادی دوستوان نامیده می‌شوند. [۵] و [۷] دانکن (۱۹۷۶) برای نخستین بار از ساختار دوستوان برای توصیف ساختار دوگانه بهره برد [۷].

دوستوانی تحت تأثیر پیش‌آیندهای ساختاری قرار دارد؛ بنابراین ایجاد واحدها و زیرمجموعه‌های مستقل و تفکیک شده از لحاظ ساختاری و پرسنلی می‌تواند به تحقق دوستوانی کمک نماید [۳۱].

دوستوانی سازمانی به دو قسمت اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم می‌شود. اکتشاف به تحقیق، آزمایش و افزایش اختلاف مربوط است در حالی که بهره‌برداری، از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد [۱۳]. برخلاف بهره‌برداری، اکتشاف در کوتاه مدت منابع را مصرف می‌کند و بازده نامعلومی خواهد داشت [۱۷].

استدلال مطالعات دوستوانی این است که شرکت‌هایی که درگیر اکتشاف و بهره‌برداری از طریق «تعادل» یا «ترکیب» هستند، در مقایسه با شرکت‌هایی که بر یک بعد تاکید می‌کنند، با احتمال بیشتری به عملکردی بالاتر دست خواهند یافت. سازمانها می‌توانند به طور همزمان مدیریت کارای کوتاه مدت و رشد بلندمدت را از طریق تفکیک ساختاری فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف در واحدهای گوناگون کسب و کار با توانایی و هماهنگی‌های ویژه خود فراهم کنند [۲۲].

طبق دیدگاه دوستوانی سازمانی «تعادلی»، شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که ترکیبی بهینه از اکتشاف و بهره‌برداری برای تضمین موفقیت در کوتاه مدت و بلندمدت دارند. در این خصوص، مارک (۱۹۹۱) نیز بیان می‌دارد؛ دستیابی و حفظ تعادل مناسب میان اکتشاف و بهره‌برداری برای بقای سازمانی ضروری است. دیدگاه دوستوانی سازمانی «ترکیبی»، روی دیدگاه «تعادلی» بنا شده است، ولی پیشنهاد می‌کند بهترین مزایای دوستوانی سازمانی از حفظ سطوح بالای هر دو اهرم اکتشاف و بهره‌برداری ناشی می‌شود. (همان منبع)

مارک (۱۹۹۱) معتقد است اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت یادگیری متفاوت اند و سازمان منابع خود را میان این دو تقسیم می‌کند و باید به‌طور همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری هم‌تراز باشد. [۷] و [۱۴] وی در تعریف دوستوانی، بر نیاز سازمان‌ها به توسعه ترتیبات ساختاری دوگانه برای مدیریت نوآوری تمرکز کرده است [۷].

تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، دوستوانی سازمانی را توانایی پیگیری همزمان نوآوری افزایشی و تدریجی برای ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌های گروه‌های مختلف و چندگانه شرکت تعریف کردند. [۱۴]

گیبسون و بیرکین‌شاو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، دوستوانی را توانایی سازمان در همسویی و کارایی در پاسخ به تقاضاهای بازار و به‌طور همزمان، سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. [۵] درحقیقت، دوستوانی بیشتر در توصیف توانایی سازمان در انجام دادن اعمال متفاوت همزمان مانند بهره‌برداری و کاوش، کارایی و انعطاف‌پذیری و یکپارچگی و تطبیق استفاده شده است. در ادبیات دو رویکرد درباره دوستوانی سازمانی وجود دارد:

رویکرد اول: این رویکرد انجام فعالیت‌هایی مانند اکتشاف و بهره‌برداری را دو عمل متعارض می‌داند که موجب می‌شود شرکت‌ها یکی از آن‌ها را انتخاب کنند [۲۱].

رویکرد دوم: این رویکرد که در ادبیات بیشتر به آن پرداخته شده است، بیان می‌کند اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت متفاوت و متمایزند که همزمان با راهبردهای متفاوتی مانند جدایی ساختاری (برگر و کوین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، دوستوانی زمینه‌ای (بیرکینشو و هیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)، دوستوانی متوالی (اوریلی و توشمال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) صورت می‌گیرند. هدف شرکت‌های متمایل به بهره‌برداری، رسیدن به کارایی بیشتر است (برای نمونه از طریق تمرکز بر تولید و عادی‌سازی)؛ در حالی که هدف شرکت‌های متمایل به اکتشاف، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق رویکرد باز به یادگیری است. [۲۸] و [۱۸]

شرکت‌های خدماتی می‌توانند قابلیت‌های کلی خود را از طریق فرآیند تغییر در سیستم تحویل خدمات یا افزودن خدمتی جدید به آمیخته‌های جاری توسعه دهند [۸] و [۷]

### ۲-۲- ابعاد دوستوانی

#### ۱-۲-۲- دوستوانی ساختاری

دانکن (۱۹۷۶) دوستوانی ساختاری را توانایی سازمان در برقراری ارتباط میان مدیریت تقاضاهای متناقض با ایجاد ساختارهای دوگانه تشریح می‌کند، به‌گونه‌ای که گروه‌های واحد عملیاتی بر بهره‌برداری و واحدهای دیگر بر کاوش تمرکز دارند. گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) دوستوانی در ساختار سازمانی را از طریق ایجاد سازکارهای ساختاری برای همگام شدن با تقاضاهای متناقض که سازمان در برابر هم‌ترازی و وفق‌پذیری با آن مواجه می‌شود، تعریف کرده‌اند [۱۴]. مؤلفه‌های ساختاری دوستوانی در سازمان به دو مفهوم زیربنایی جدایی مکانی و ساختارهای موازی مربوط می‌شود. تفکیک؛ یعنی تقسیم امور به واحدهای سازمانی مجزا برای ایجاد زمینه‌های مناسب کاوش و بهره‌برداری؛ در این روش واحدهای سازمانی جدا که کاوش را دنبال می‌کنند، بسیار کوچک‌تر، غیرمتمرکزتر و انعطاف‌پذیرتر از واحدهایی هستند که مسئولیت بهره‌برداری را برعهده دارند. این تمایز ساختاری به سازمانهای دوستوان کمک می‌کند تا توانایی‌های مجزا داشته باشند و

<sup>1</sup> Gibson and Birkinshaw

<sup>2</sup> Burgers and Covin

<sup>3</sup> Birkinshaw and Hill

<sup>4</sup> O'Reilly and Tushman

با این توانایی‌ها به تقاضاهای مختلف ناشی از فرصت‌های تجاری پاسخ گویند [۱۹].

جدول (۱): تفاوت سازمان‌های سنتی و چابک

معیار تفاوت	سازمان سنتی	سازمان چابک
ساختار سازمانی	عمودی و سلسله‌مراتبی	مسطح و مبتنی بر کار تیمی
سرمایه‌گذاری	اندک	زیاد
کیفیت	فروش و سود بیشتر	رضایت مشتری
مهارت کارکنان	ضعیف	کارکنان یادگیرنده
مشارکت کارکنان	کم	کارکنان قدرتمند
وضعیت مدیریت	دیکتاتوری	مشارکتی
مدیریت هزینه	سنتی و بسیار پرهزینه	مبتنی بر اهرم‌ها، کیفیت و بهره‌وری
خودکارسازی اداری	مستقیم و ثابت	انعطاف‌پذیر و سریع
فناوری	سیستم اطلاعاتی ضعیف و تکراری	غیرتکراری و استفاده مهندسی از فناوری اطلاعات
مدیریت زمان	غیراثربخش	بسیار اثربخش
چرخه تولید و عرضه خدمت	طولانی مدت و انعطاف ناپذیر	کوتاه مدت و انعطاف‌پذیر
تامین منابع	فقط با قرارداد	اصول مدیریت زنجیره تامین

سازمان چابک باید قادر به شناسایی تغییرات محیطی باشد و به آن به منزله عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. به‌طور کلی، مفاهیم چابکی از سه بخش اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی. محرک‌ها به منزله نقطه آغاز چابکی به حساب می‌آیند و عواملی هستند که دست‌یابی به چابکی را تحریک می‌کنند. قابلیت‌های چابکی، توانمندی‌های لازم برای مقابله با محرک‌ها هستند و توانمندسازها عواملی هستند که باعث توسعه و بهبود قابلیت‌های چابکی در سازمان می‌شوند. قابلیت‌های چابکی به‌طور گسترده در پژوهش‌های گذشته بررسی شده‌اند. در طبقه‌بندی کلی معرفی‌شده از سوی ژانگ و شریفی این قابلیت‌ها هفت عنصر اصلی را دربر می‌گیرند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می‌روند. این عناصر عبارتند از: پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت، تمرکز بر مشتری، پیش‌کنشی و مشارکت [۲۵] و [۳۲]

بنابراین، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت‌ها در محیط پویای امروزی، چابکی آنهاست. ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است [۳۰]. در واقع، واژه چابکی به مفهوم کار آلودن در تغییرات و دادن پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان محیطی است [۶]. پژوهشگران پیشنهاد کردند که سازمان‌های امروزی در پاسخ به فشارهای رقابتی باید با راهبرد متنوعی، جهت دستیابی به چابکی سازمانی تلاش کنند. بسیاری از مطالعات انجام شده در حوزه چابکی به ارائه مدل‌های نظری برای دستیابی به چابکی پرداخته‌اند ولی در خصوص چگونگی پیاده‌سازی این اهداف و ارائه مدل‌های عملیاتی، مطالعات اندکی صورت گرفته است [۲۷] و [۲]

## ۲-۲-۲- دوسوتوانی زمینه‌ای

ایجاد دوسوتوانی زمینه‌ای (بافتی) قابلیت رفتاری کارکنان را برای نشان دادن هماهنگی و قابلیت سازگاری در کل یک واحد کسب و کار افزایش می‌دهد. بافت به سیستم‌ها، فرآیندها و باورهایی گفته می‌شود که به رفتار فرد در سازمان شکل می‌دهد. این بافت باید به‌گونه‌ای طراحی شود که همه افراد تشویق شوند تا خودشان درباره تنظیم زمان خود در انجام دادن کار و زمان میان کاوش و بهره‌برداری تصمیم بگیرند.

## ۲-۲-۳- دوسوتوانی مدیریتی

دوسوتوانی مدیریتی یا مدیریت دوسوتوانی که مبتنی بر ویژگی‌های مدیریتی است، در ادبیات با عناوین دوسوتوانی ریسک تصمیم‌گیری یا دوسوتوانی رهبری نیز مطرح شده است. در مباحث دوسوتوانی می‌توان به نقش مدیران ارشد در ایجاد سازمان‌های دوسوتوان اشاره کرد. نقش مدیریت، عامل حیاتی در یک سازمان دوسوتوان است که هنگام اجرای دوسوتوانی ساختاری یا بافتی به کار گرفته می‌شود. [۱۱]

## ۲-۳-۳- چابکی سازمانی

واژه چابک در فرهنگ لغات به معنی «حرکت سریع چالاک و فعال»، «توانایی حرکت بصورت سریع و آسان» و «قادر بودن به تفکر به صورت سریع و روشی هوشمندانه» به کار رفته است. واژه چابکی سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۹۹۱ مطرح شد. تاریخچه چابکی به دوره رکود آمریکا و از دست دادن رقابت‌پذیری صنایع این کشور در طول دهه ۱۹۸۰ بازمی‌گردد [۱۵]. تعاریف متعددی برای مفهوم چابکی ارائه شده است. از نظر شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی سازمانی، توانایی مواجهه شدن با چالش‌های ناخواسته برای فائق آمدن بر تهدیدات محیطی و غیرمنتظره و کسب فرصت‌های موجود در تغییرات است. به‌طور کلی، چابکی به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییر مداوم و سریع آن برای دستیابی به محصولات و خدمات با کیفیت عالی، عملکرد عالی و مشتری‌پسند گفته می‌شود (وورلی و لاولر، ۲۰۱۰). چابک بودن الگویی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده واکنش مناسب نشان دهند. به عبارتی دیگر چابکی توانایی پاسخ به تغییرات پیش‌بینی نشده و به‌عنوان یک الزام محوری، توانایی روبرو شدن با تغییر و تحول است [۳]. از دیدگاه دیویدسان و رامش (۲۰۰۷) تفاوت یک سازمان سنتی با سازمان چابک به‌صورت زیر بیان می‌شود [۱]:

<sup>۱</sup> Devadasan & Ramesh

۲-۴- مولفه‌های چابکی

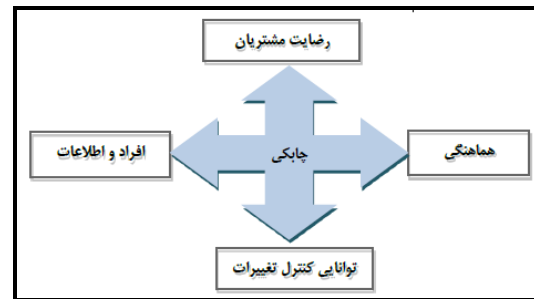
۳- روش‌شناسی پژوهش:

این پژوهش از حیث هدف جزو پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود، زیرا هدف اصلی آن طراحی مدلی برای سازمان‌های دوسوتوان برای دستیابی به چابکی است. از نظر نحوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده نیز، پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش همه خبرگان و متخصصین آشنا با حوزه مدیریت و سازمان است، ولی بدلیل اینکه امکان بررسی همه این افراد میسر نبود؛ تعداد ۵۰ نفر که دارای مدرک دکتری در رشته مدیریت بودند بعنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفته است. از این میان، تعداد ۶ پرسشنامه به دلیل تأثیر منفی قابل توجهی که بر پایایی کل می‌گذاشتند، حذف شدند و بقیه تحلیل‌ها بر روی ۴۴ پرسشنامه باقی مانده انجام شد. در این پژوهش برای مطالعه مبانی نظری پژوهش از روش اسنادی استفاده شده است. در این مرحله با مراجعه به کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و تارگه‌های علمی، ادبیات پژوهش بررسی و شاخص‌ها و مؤلفه‌های مطرح در دو حوزه دوسوتوانی و چابکی سامانی شناسایی شده است. در مرحله بعد، پرسشنامه طراحی و در اختیار نمونه آماری پژوهش قرار گرفته است. بمنظور بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش و طراحی مدل از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. در جدول زیر، متغیرهای مورد استفاده در مدل پژوهش که از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش استخراج شدند به همراه منابع آنها ذکر شده است.

جدول (۲): متغیرهای پژوهش

منبع اصلی	فرعی	منبع اصلی	فرعی	منبع اصلی
سازمان دوسوتوان	اکتشاف	یاکیده و همکاران (۱۳۹۴)؛ مارک (۱۹۹۱)	تطبیق سریع با تغییرات	سوافورد و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۰۸)، وولی و لاور (۲۰۱۰)، روبرت و گروور <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱)، بوتانی <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹)
	بهره برداری	یاکیده و همکاران (۱۳۹۴)؛ مارک (۱۹۹۱)	یکپارچه سازی فرآیندها و منابع	یوسف و همکاران <sup>۱۲</sup> (۱۹۹۹)
	ساختار سازمانی - انعطاف	شرهی و همکاران <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۷)	کارکنان چند مهارته	برو و همکاران <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۲)، روبرت و گروور (۲۰۱۱)

پژوهشگران زیادی (گلدمن<sup>۱</sup>، دیو<sup>۲</sup>، پریس<sup>۳</sup>، شریفی و گنگ<sup>۴</sup>، یوسف<sup>۵</sup>، سرهدی<sup>۶</sup>، گوناسکاران<sup>۷</sup>، تورنگ لین<sup>۸</sup>) الگوها و اندازه‌های گوناگونی از چابکی سازمانی ذکر کرده‌اند، ولی همه آنها بر اساس الگوی گلدمن و همکاران (۱۹۹۵) طراحی شده‌اند. گلدمن و همکاران چابکی را کاربرد فناوری‌های جدید و اثربخش ارتباطی دانسته‌اند. به عقیده آنان، چابکی دربرگیرنده اصول چهارگانه‌ای است که با هم در ارتباطند [۱].



شکل (۱): الگوی چابکی گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)

عناصر چابکی سازمان شامل: پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، شایستگی و سرعت کارکنان می‌باشد که پاسخ‌گویی، به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آن‌ها اشاره دارد. همچنین انعطاف‌پذیری، همان قابلیت سازگاری می‌باشد که عبارت است از توانایی برای جریان‌دادن به فرایندهای مختلف و کسب اهداف متفاوت با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان. شایستگی نیز بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت دارد. درنهایت، سرعت عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن [۱] و [۱۲]

به‌طور کلی چابکی چند قابلیت را دربرمی‌گیرد که شامل پاسخ‌گویی (توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن)، شایستگی (مجموعه‌ای از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند)، انعطاف‌پذیری (توانایی پردازش محصولات و خدمات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات) و سرعت (توانایی انجام فعالیت‌ها و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن) است [۲۷]. اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا جایی که ممکن است آن‌ها را در درون خود پرورش دهد [۶].

<sup>1</sup> Goldman

<sup>2</sup> Dave

<sup>3</sup> Perris

<sup>4</sup> Sharifi & Gang

<sup>5</sup> Yousef

<sup>6</sup> Sarhadi

<sup>7</sup> Gonaskaran

<sup>8</sup> Toureng & Leen

<sup>9</sup> Swafford, P.M., Ghosh, S., Murthy, N.,

<sup>10</sup> Roberts, N, Grover, V,

<sup>11</sup> Bottani, E.,

<sup>12</sup> Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A.

<sup>13</sup> Sherehiy, B; Karwowski, W; Layer, J. K. A

<sup>14</sup> Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M., Bridger, D

- پاسخ سریع به نیازهای مشتری موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان‌های دوستوان می‌شود.
- حذف فعالیت‌های فاقد ارزش موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان دوستوان می‌شود.
- تخصیص سریع و به‌اندازه منابع موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان دوستوان می‌شود.
- تطبیق سریع با تغییرات موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان‌های دوستوان می‌شود.
- یکپارچه‌سازی فرآیندها و فعالیت‌ها موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان دوستوان می‌شود.
- داشتن کارکنان چندمهارته موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان‌های دوستوان می‌شود.
- به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان دوستوان می‌شود.
- ارتقاء مهارت و تخصص کارکنان موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان دوستوان می‌شود.

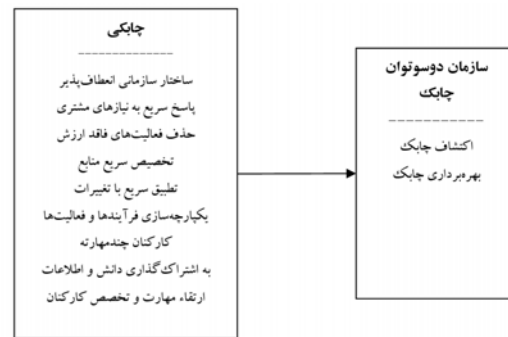
#### ۴- یافته‌های پژوهش:

##### ۴-۱- بررسی وضعیت اجزای مدل

یکی از معیارهایی که در مدل‌های اندازه‌گیری کنترل می‌شود، معیار اندازه‌گیری پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل آلفای کرونباخ می‌باشد. چنانچه این مقدار برای مولفه ای بیشتر از ۰/۷ باشد می‌توان گفت تک بعدی است. با توجه به جدول زیر، آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرهای اصلی بیشتر از مقدار ۰/۷ شده است. بنابراین می‌توان گفت وضعیت متغیرهای پژوهش از نظر پایایی درونی قابل قبول است. همچنین مقادیر موجود در ستون YAVE یا میانگین واریانس توسعه یافته، نشان‌دهنده روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری متغیرها است. چنانچه این مقدار بیشتر از ۰/۵ باشد می‌توان گفت روایی همگرایی عناصر مدل مطلوب و قابل قبول می‌باشد. بنابراین همانطور که ملاحظه می‌شود مقادیر حاصل شده برای هر سه مولفه بیشتر از این مقدار شده است، در نتیجه روایی همگرایی عناصر تأیید می‌شود. از آنجا که آلفای کرونباخ برآورد سختگیرانه‌تری از پایایی سازگاری درونی متغیرهای مکنون (آلفا) ارائه می‌دهد، در مدل‌های مسیر PLS از معیار دیگری به نام پایایی مرکب نیز استفاده می‌شود. این مقدار که با پایایی مرکب ۸ در جدول زیر مشخص شده، چنانچه بیشتر از ۰/۷ باشد مورد تأیید است و نشان می‌دهد آن بلوک تک بعدی است. با توجه به مقادیر بدست آمده در جدول زیر که بیشتر از ۰/۷ شده است، می‌توان گفت که عناصر از پایایی مرکب برخوردارند.

پایز			
پاسخ سریع به نیازهای مشتری	اشتراک‌گذاری شفاف دانش و اطلاعات	وورلی و لاور <sup>۱</sup> (۲۰۱۰): چن و چیانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، روبرت و گروور <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)	حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده
تخصیص سریع منابع	آموزش و ارتقاء مهارت کارکنان	شریفی و ژانگ <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)	تخصیص سریع منابع
			برین <sup>۶</sup> (۲۰۰۱)

شکل زیر نیز مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که پیش‌تر اشاره شد، متغیرهای موجود در این مدل از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش احصاء شده است.



شکل (۲): مدل مفهومی پژوهش

بر این اساس، فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شود:

#### فرضیه‌های اصلی:

- چابکی در اکتشاف، موجب بهبود مهارت دوستوانی سازمانی می‌شود.
- چابکی در بهره‌برداری، موجب بهبود مهارت دوستوانی سازمانی می‌شود.

#### فرضیه‌های فرعی:

- ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان‌های دوستوان می‌شود.

<sup>1</sup> WORLEY, C.G , LAWLER. E.E

<sup>2</sup> Chen, W.H, Chiang, A.H,

<sup>3</sup> Roberts. N , Grover .V.,

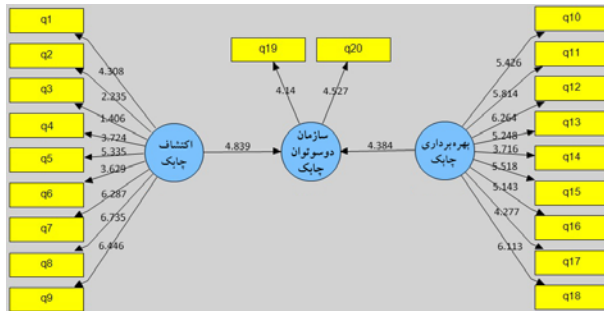
<sup>4</sup> Sharifi, H., Zhang, Z.,

<sup>5</sup> Sherehiy, B; Karwowski, W; Layer, J. K. A

<sup>6</sup> Brian, M.,

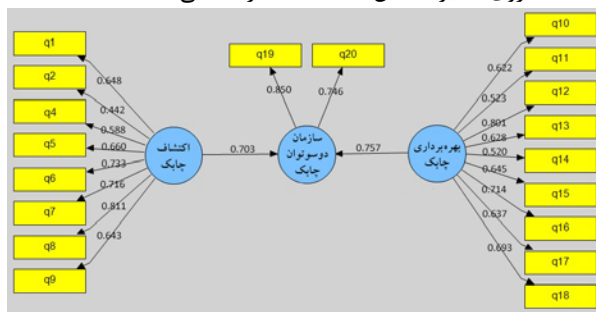
<sup>7</sup> Average Variance Extracted

<sup>8</sup> Composite Reliability



شکل (۴): مقادیر T-Value

در شکل زیر نیز ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است بیان شده اند. اعداد روی مسیرها نشان دهنده شدت رابطه می باشند.



شکل (۵): مقادیر ضرایب مسیر

با توجه به مقادیر T-Value و ضرایب مسیر بدست آمده در نمودارهای بالا هر دو فرضیه اصلی پژوهش و همه فرضیه های فرعی پژوهش (بجز فرضیه فرعی سوم) تایید می شود.

#### ۶- نتیجه گیری:

رشد سرعت روز افزون تغییرات فن آوران از یک سو، و تغییر تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمان ها، از سوی دیگر، باعث شده است که سازمانها به شدت به دنبال کسب مزیت های رقابتی جدید برای برتری بر رقبای و تامین بهتر نیاز مشتریان باشند. لذا، به نظر می رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمانهایی که از سرعت و انعطاف پذیری بالایی در پاسخ محیط متغیر، ناپایدار و غیرقابل پیش بینی برخوردارند، راه حلی جدید و حیاتی است. حصول چنین اهدافی در سایه مفهومی به نام «چابکی سازمانی» به دست می آید. از طرفی یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت پذیری در این محیط رقابتی به قابلیت دوستوانی سازمانی نیاز دارد. موضوع دوستوانی سازمانی، بهره برداری از فرصت های موجود و اکتشاف فرصت های جدید است.

طبق نتایج این پژوهش، تمامی عوامل مربوط به چابکی سازمانی به جز مولفه «پاسخ سریع به نیازهای مشتری» با دوستوانی سازمانی رابطه مثبت معناداری را نشان می دهد. تقویت و افزایش این مولفه ها تاثیر مثبتی بر مهارت دوستوانی سازمانی داشته و در نهایت موجب بهبود و

جدول (۳): بررسی وضعیت اجزای مدل

مؤلفه	آلفا	AVE	Composite Reliability	R Square	Communality
اکتشاف چابکی	۰/۸۵۲	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۷۴۴	۰/۷۷
بهره برداری چابکی	۰/۷	۰/۷۷	۰/۸۳	۰/۷۲۱	۰/۶۸
سازمان دوستوان چابکی	۰/۷	۰/۸۵	۰/۷۹	۰/۶۱۱	۰/۵۸

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا، ضریب تعیین (R2) است. ضریب تعیین، درصد واریانس تبیین شده در متغیرهای درونزای مدل پژوهش را نشان می دهد. در روش PLS مقادیر میان (۱ و ۰.۶۷)، (۰.۶۷ و ۰.۳۳) و (۰.۳۳ و ۰.۱۹) به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف تعریف می شود. با توجه به جدول بالا متغیرهای اکتشاف چابکی، بهره برداری چابکی در حد قابل قبول و متغیر سازمان دوستوان چابکی در سطح متوسط قابل توصیف است.

معیار اشتراک ۱ نیز کیفیت شاخص های اندازه گیری انعکاسی را برای هر بلوک می سنجد. این معیار نشان می دهد که چه مقدار از تغییرپذیری متغیرهای مشاهده شده در بلوک q به وسیله مقادیر متغیر مکنون متناظر تبیین می شود. با مراجعه به جدول بالا مشخص می شود که متغیر اکتشاف چابکی، بهره برداری چابکی و سازمان دوستوان چابکی به ترتیب با ۰/۶۸/۷۷ و ۰/۵۸، متغیرهای مشاهده شده در بلوک خود را بیان می کنند.

#### ۵-آزمون فرضیه های پژوهش

همانطور که پیش تر اشاره شد در این پژوهش به منظور آزمون فرضیه های پژوهش و بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. بنابراین در این قسمت روابط میان متغیرهای پژوهش و گویه های پرسشنامه در قالب خروجی نرم افزار ارائه می شود و بر اساس آن فرضیه های پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد.

شکل زیر مقادیر T-Value بدست آمده را برای مسیرها نشان می دهد. چنانچه میزان T-value مسیری از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کمتر باشد نشان دهنده وجود رابطه معنی دار میان ابعاد مورد نظر می باشد. همانطور که از شکل زیر مشاهده می شود، مقدار ضریب مسیر به جز گویه q3 (پاسخ سریع به نیازهای مشتری)، برای همه گویه ها بیشتر از ۱/۹۶ حاصل شده است و این بدین معنی است که تاثیر آن گویه یا متغیر آشکار بر سازه مورد نظر معنی دار است.

<sup>۱</sup> Communality

خیلی از فعالیت‌های سازمانی را با سرعت بیشتری انجام دهد و بدین ترتیب عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشد.

### منابع و مأخذ

- [۱] ابراهیمیان جلودار، سیدیاسر، ابراهیمیان جلودار، سید محمود، (۱۳۹۰)، چابکی سازمانی: سرعت پاسخ گویی و انعطاف پذیری سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۸، شماره ۸، صص ۱۳-۳۴
- [۲] اسماعیلیان، مجید، مولوی، بهنام، (۱۳۹۳)، به کارگیری تکنیک‌های تاپسیس فازی و DEA فازی به منظور اولویت بندی و انتخاب قابلیت‌های چابکی سازمان، مدیریت تولید و عملیات، شماره ۹، صص ۱۴۵-۱۶۰
- [۳] آفایین، میلاد، آفایین، رضا، (۱۳۹۳)، ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد و فناوری، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۳۷-۴۳
- [۴] امین الرعایانی، هادی، شکاری، حمیده، (۱۳۹۴)، ارزیابی میزان دوستوانی سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد: تاملی بر ابعاد اکتشاف و بهره برداری نوآوری سازمانی، کنفرانس ملی مدیریت و فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد
- [۵] بوشهری، علیرضا، باقری، ابوالفضل، طبائیان، سیدکمال، نامور، کاوه، (۱۳۹۵)، نقش ظرفیت جذب در ارتقاء دو سوتوانی نوآوری (اکتشافی و بهره بردارانه)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره سوم، شماره ۴، صص ۷۷-۹۶
- [۶] جوادی پور، محمد، ساعت چیان، وحید، کلانی، امین، (۱۳۹۴)، نقش ابعاد یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۱، صص ۱۰۵ - ۱۲۰
- [۷] رضائیان، محمدرحیم، مرادی، محمود، ممبینی، یعقوب، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر یکپارچگی کانال‌های خرده‌فروشی مبتنی بر فناوری اطلاعات بر عملکرد فروشگاه‌های خرده‌فروشی با میانجی‌گری دوستوانی سازمانی (مطالعه موردی: فروشگاه‌های شهر رشت)، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲۵، صص ۷۴۱ - ۷۶۸.
- [۸] سخدری، کمال، ضیاء، بابک، جوهریان زاده، فاطمه، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل موثر بر دوستوانی سازمانی فرنیچرزها-توسعه کارآفرینی، شماره ۳۰، صص ۶۳۱ - ۶۴۸ یکیده، کی‌خسرو، مدنی، فاطمه، مرادی، محمود (۱۳۹۴)، فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد: نقش حیاتی دوستوانی سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره سیزدهم، شماره ۴، صص ۱۲۴۵ - ۱۲۶۶
- [۹] سید علی، سیادت، هویدا، رضا، فردائی بنام، کیوان، عصار، ناصر، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه میان چابکی سازمانی و هوش سازمانی در آموزش عالی، مطالعه ی موردی: کارکنان ستادی دانشگاه اصفهان، نامه آموزش عالی، سال هشتم، شماره ۳۱، صص ۷۷ - ۹۴
- [۱۰] ممبینی، یعقوب، مرادی، محمود، ابراهیم پور، مصطفی، (۱۳۹۴)، مطالعه ای تطبیقی در سنجش نقش دوستوانی سازمانی در عملکرد بنگاه های تولیدی و خدماتی، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۳۰، صص ۸۷-۱۱۲

ارتقای عملکرد می شود. ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر شرایطی را در سازمان ایجاد می کند که موجب بهبود مهارت اکتشاف/بهره‌برداری در سازمان‌های دوستوان می‌شود. همچنین این مولفه می تواند نتیجه عکس هم بدهد. به عبارتی دیگر یک ساختار سازمانی منعطف و مسطح، شرایطی را برای سازمان ایجاد می‌کند که سازمان می‌تواند بهتر نیازهای محیطی را شناسایی کند و سریع‌تر به آن واکنش نشان دهد.

حذف فعالیت‌های فاقد ارزش موجب بهبود در روابط درونی و بیرونی یک سازمان می شود. در واقع فعالیت های اضافی و فاقد ارزش در یک سازمان همچو مانعی بر سر راه انجام فعالیت های سازمان می شود و هزینه های آشکار و پنهانی را برای سازمان به همراه خواهد داشت. این مهم نه تنها جنبه های کشف و بهره‌وری یک سازمان دوستوان را تحت تاثیر قرار می دهد، بلکه جنبه های دیگر از جمله عملکرد کلی سازمان را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین بازنگری در فرآیندها و فعالیت های فعلی یک سازمان دوستوان و حذف فعالیت ها و فرآیندهای فاقد ارزش می تواند عملکرد کلی سازمان را تحت تاثیر قرار دارد.

طبق نتایج فرضیه ۴، تخصیص سریع و به‌اندازه منابع موجب بهبود مهارت اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان دوستوان می‌شود. شاید این امر بدیهی به نظر برسد، ولی مذاقه در عملکرد خیلی از سازمان ها نشان می - دهد که عدم تخصیص مناسب و به موقع منابع مالی منجر به شکست بسیاری از برنامه ها و عملکرد کلی سازمان ها شده است. بنابراین مدیران سازمان ها باید در امر تخصیص کافی و به موقع منابع مالی جهت بهبود و افزایش عملکرد سازمان دوستوانشان هوشیار باشند.

تطبیق سریع با تغییرات یکی از عوامل مهمی است که بر عملکرد دوستوانی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. یک سازمان دوستوان همواره باید با محیط خود در ارتباط باشد، تغییرات را کشف و نسبت به آنها واکنش مناسب انجام دهد. این مهم به خصوص به فعالیت اکتشاف سازمان های دوستوان کمک می کند.

بی‌تردید یکپارچه‌سازی فرآیندها و فعالیت‌ها موجب بهبود مهارت اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان دوستوان می‌شود. اینکه فعالیت‌های سازمان و بخش‌های مختلف آن با هم مشخص و چگونگی ارتباط آنها با هم به دقت تعریف شده باشد یا خیر، عامل مهمی در دستیابی به اهداف یک سازمان دوستوان است. مشخص بودن فعالیت‌ها و فرآیندهای درونی و بیرونی یک سازمان بر عملکرد آن تاثیرگذار است. این مهم برای یک سازمان دوستوان بسیار اهمیت دارد، زیرا ماهیت آن بر اکتشاف و بهره برداری شکل گرفته است و دستیابی به این دو هدف نیازمند داشتن ساختاری یکپارچه و هماهنگ است.

همانطور که مشخص است، ماهیت اصلی یک سازمان را کارکنان آن شکل می دهند. در واقع بدون حضور منابع انسانی، سازمانی هم وجود نخواهد داشت. در این میان، داشتن کارکنان چندمهارته می تواند مهارت اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان‌های دوستوان افزایش دهد. داشتن کارکنان متخصص و چندمهارته این زمینه را برای سازمان فراهم می‌کند که بتواند

- [30] **Organizational Dynamics**, International Journal of Agile Management Systems, 39(2), 194-204
- [31] Van der, G. L., Koronios, A., (2003), **Agile Methodologies and the Emergence of Agile Organizations**, 7th Pacific Asia Conference.
- [32] Yu, X., Meng, X., Yi, C., Chen, Y., Bang, N., (2017), **Work-Family Conflict, Organizational Ambidexterity and New Venture Legitimacy in Emerging Economies**, Technological Forecasting & Social Change, in press.
- Zhang, Z., Sharifi, H. A., (2000), **Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations**, International Journal of Operations and Production Management, 20(4), pp 496-513 .
- [۱۱] منطقی، منوچهر، تقی زاده ، محمد، (۱۳۹۴)، **تحلیلی بر نقش دوستوانی سازمانی در ایجاد، رشد و موفقیت شرکت‌های زایشی**، دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی. شماره ۲۶، صص ۱۷-۲۸
- [۱۲] میرزازاده، زهرا سادات، کریمی، حامد، عبدالملکی، حسین، (۱۳۹۵)، **اولویت بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته ی ملی المپیک ایران-مطالعات مدیریت ورزشی**، شماره ۳۶، صص ۱۳۱-۱۴۶
- [۱۳] یاکیده، کی‌خسرو؛ مدنی، فاطمه و مرادی، محمود (۱۳۹۴). **فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد: نقش حیاتی دوستوانی سازمانی**، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره سیزدهم، شماره ۴، صص ۱۲۴۵ - ۱۲۶۶
- [۱۴] یداللهی فارسی، جهانگیر، زارع، هادی، حجازی، سیدرضا، (۱۳۹۱)، **شناسایی مؤلفه های دوستوانی مؤثر بر عملکرد تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی**، پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی ، شماره ۶۳ ، صص ۶۹-۹۰
- [15] Alborz, A. A., (1389), **Impediments on Establishment of Agile Manufacturing System (AMS) (Case Study Based Industries in Industrial Estates Gilan) (Unpublished master's dissertation)**, Public University of Guilan. (Persian )
- [16] Burgers, J. H., Covin, J. G., (2014), **The Contingent Effects of Differentiation and Integration on Corporate Entrepreneurship**, Strategic Management Journal, DOI: 10.1002/smj.234
- [17] Chen, Y., (2018), **Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation**, Business Horizons, 60,385-394.
- [18] Gibson, C. B., Birkinshaw, J., (2004), **The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity**, Academy of Management Journal, 47(2), 209-226
- [19] Gilbert, C. G., (2005), **Unbundling the Structure of Inertia: Resource vs. Routine Rigidity**, Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5, pp. 741-763
- [20] Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K., (1995), **Agile Competitors and Virtual Organizations**, New York: Van Nosteand Reinhold.
- [21] Gupta, A., Smith, K. G., Shalley, C. A., (2006), **The Interplay Between Exploration and Exploitation**, Academy of Management Journal,49, 693-706.
- [22] Heracleous, L., Angeliki, P., Constantine, A., Mant, G., (2018), **Structural Ambidexterity and Competency Traps: Insights From Xerox PARC**. Technological Forecasting & Social Change, 117, 327-338.
- [23] Hill, S. A., Birkinshaw, J., (2014), **Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units**. Journal of Management, 40 (7), 1899-1931
- [24] Im, G., Rai, A., (2008), **Knowledge Sharing Ambidexterity in Interorganizational Relationships**, Management Science. 54, 1281-1296.
- [25] March, J.G., (1991), **Exploration and Exploitation in Organizational Learning**, Organization Science, Vol. 2, pp. 71-87.
- [26] O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., (2013), **Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future**, The Academy of Management Perspectives, 27(4), 324-338
- [27] Sharifi, H., Zhang, Z.A., (1999), **Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: an Introduction**, Special Lssue on agile Manufacturing, International Journal of Production Economics.
- [28] Tushman, M. L., O'Reilly III, C. A., (1996), **Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change**, California Management Review, 38(4), 8-30.
- [29] Worley, C. G., Lawler, E. E., (2010), **Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework**